



## RISK DOCTOR BRIEFING



### 都是因為目標

© October 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

風險最簡單的定義為「**有關係的不確定性**」，這提供了兩個判斷是否真的是風險的準繩，一個真正的風險的第一且最明顯的特徵為**不確定性**，如果是一個事實、需求、問題、或議題，那麼就不會是一個風險，然而，也並非所有的不確定性都是風險，這導致第二個判斷真正風險的準繩：這有**關係**嗎？宇宙中大部分的不確定性都不是風險，因為它們是不相干的事，我們需要辨識、瞭解、以及管理風險的唯一原因是因為它們有關係。

那麼你如何知道一個不確定性是否有關係呢？這也有一個簡單的準繩：如果它發生了，是否會影響一個或多個**目標**之達成呢？目標定義並描述了哪些是有關係的。對專案而言，目標告訴我們關於產出、交付標的、時間、成本、以及效能的需要；個人目標則是有關健康、事業、家庭、或是成就；組織的目標則包括了提升股東價值、增進顧客滿意度、保護名聲、以及永續經營。

**風險與目標**的明顯連結說明了為什麼風險管理在所有人類行為的面向上是那麼的重要：

- 風險流程**需要明確定義的目標**。在沒有背景因素的情況下定義風險是不可能的，我們首先必須知道什麼是「在風險中」、什麼是有關係的、什麼是我們想要達到的。只有這樣做之後，我們才能發現可能影響那些目標的風險。當目標不清楚時，風險流程強迫我們停下來，在我們繼續進行前定義它們。
- 風險流程前瞻的本質**創造出管理的空間**，給了我們思考、反應、以及考慮最佳回應方式的時間，利用風險流程作為向前偵測的雷達，給了我們用以因應可能影響我們的目標之不確定性的早期預警。
- 風險流程**辨識出特定的不確定性**使我們能夠應付之。這同時包括了阻撓進展的威脅以及有助益的機會，風險流程藉由事先揭露這些因素使我們有機會來得及做些處理，當事前的行動不可能時，我們也有時間決定應變計畫，或是我們可以改變方向或甚至整個終止。
- 根據對目標的影響潛力（以及發生的機會）排出風險的優先程度，確保我們**對最有關係的風險給予最高的注意**。
- 藉由移除或降低威脅對目標所可能造成之負面影響的嚴重程度，適切地決定風險回應的目標應該能**使我們達成目標的機會最大化**，它們也應該有助於掌握一些機會，並轉化成實際效益，產生最佳產出。

---

藉由確保我們有明確的目標、使我們事先思考不論是否會碰到，哪些是有影響的、辨識出最重要的風險、以及協助我們找到最適當的方法來處置它們，風險流程給了我們成功地達成目標的最佳機會。這當然是有效的風險管理為何被認為是企業、專案、以及生活其他領域成功的一個重要原因。

以這種方式連結風險與目標有另外一個重要的意涵，如果風險是「有關係的不確定性」，那麼顯然不同的事關係到不同的人，是因為他們有不同的目標。風險對老闆、中階主管、或第一線工作者有不同的意義，在一個一致且配當的目標層級下，很容易用一個整合的方法實施全企業的風險管理，風險可以依據被影響的目標在不同的組織層級間升級或下授，每一個人都瞭解在他們所屬的組織層級上哪些風險是必須要管理的，因為他們可以只專注在那些對他們的目標有影響的風險。企業風險管理 (ERM) 所依賴的是整個企業有明確的目標。

毫無疑問地—當提到風險時，都是因為目標！