



## RISK DOCTOR BRIEFING



### 樂觀、悲觀、務實、與風險

© December 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

前英國首相邱吉爾曾說：「悲觀者在機會中看到困難，樂觀者在困難中看到機會」，這指出了悲觀、樂觀與風險態度間有趣的連結。悲觀主義的結果是過度注重威脅導致成為風險趨避者，即想要儘可能規避或最小化負面結果，因而過份的保守。另一方面，樂觀主義則對機會產生過度的關切，這導致了風險偏好的態度，每每在不確定中尋求好處，而使得風險的暴露程度太高。

一味的樂觀或悲觀，無法幫助我們有效地管理風險，如果我們只注意威脅我們會喪失潛在的利益，但如果僅專注於機會卻會導致原可以避免的問題發生，因此我們需要在兩種觀點間找到適當的平衡、在威脅與機會間權衡、使得我們有最佳的可能性達成目標，我們需要以務實取代樂觀或悲觀。

對狀況的一個務實的觀點是同時找出好的及壞的風險，包括威脅及機會，這兩種類型的風險都需要被識別及評估，使我們可以發展並執行有效的回應，以規避或減輕威脅、同時掌握或增加機會。

以下的步驟將有助於我們確保我們的風險管理方法是務實的：

- 。 **認知並評價不同的觀點** 我們的風險流程應該鼓勵且使用悲觀及樂觀兩種觀點，我們需要聆聽警告我們哪些可能會出錯的人，因為他們可能有看到一些我們遺漏的事，我們也應該允許開拓可能獲致預料之外利益的人。
- 。 **將同儕挑戰納入風險流程中** 「邪惡的主張」的角色對測試既有的風險態度而言是十分有用的。在風險工作坊中賦予某人提出天真或困難問題的角色：「我們為什麼一直都是這麼做？為什麼不能試試別的作法？如果...？」
- 。 **使用獨立稽核作合理性查核** 採用外部人員審查風險流程及其產出，可以反映出既有的或習慣性的悲觀或樂觀的傾向。一個獨立的專家可以建議不同的思考或行為方式，也許可以提供重要且新穎的洞視。
- 。 **監督績效** 比較實際發生的與預期發生的可以顯示我們是否太負面或抱太大希望了，這可以導致採取改正行動，以調整因悲觀或樂觀所造成的偏差來源。

- 
- 。 **管理風險態度** 個人及團體應該學習瞭解他們自己的風險態度，並能在必要時修正之，情緒知識提供了一些有用的技巧可以用來支持積極的風險態度管理，幫助我們對抗悲觀或樂觀，並且選擇適當的風險態度以支持我們達成目標。

把我們自己或其他人歸類為悲觀者或樂觀者，並使我們自己被迫對風險採取不適當的態度是很容易的，因此我們應該瞭解這些心態會造成的偏差，且在我們所面臨真實風險的評估上我們應該以務實為目標，唯有如此我們才能夠有效管理風險。