



定義的爭議-待續

© December 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

大多數人都希望對風險定義的爭議能夠就此定案。然而在這世紀之交，風險定義卻再度成為「熱門話題」，尤其是風險概念是否應包含機會與威脅，以及風險是否應該全然是負面的等等議題，更是備受矚目。目前多數人的共識似乎一致認為風險是雙面考量，並同時包含正面與負面。

現在的問題是 ISO31000 「風險管理-原則與指導綱要」標準（2009年11月發佈），可能重新引發定義的爭議，而此次有爭議的依然是基本定義的問題。乍看之下，ISO31000 的風險似乎是明確而不含糊的五個（英文）字：

風險是「不確定性對目標的影響」（“effect of uncertainty on objectives”）

該定義包含了所有探討風險所不可或缺的三個（英文）字

1. 風險即是不確定性，而該不確定可能不會發生。
2. 風險攸關專案成敗，因為它具有影響性，因此必須對風險進行管理。
3. 應評估風險對於既定目標的影響性。

以上定義看來似乎毫無爭議，然而，當我們更深入探討 ISO31000 的定義時，問題來了。ISO 風險標準明確指出“風險是一種影響結果...”，如果順著這樣的思維，我們似乎可以將以下定義為負面風險：時間延遲、預算超支、意外事件、聲譽受損、失去市佔率，以及無效率等等。另一方面，我們可以將時間或成本的節省視為正面的風險、或是績效的提升，或是對股東價值的增加。以上均是由於不確定性對目標的影響。

相反的，在此之前的其他風險標準均已被定義為類似如下：

風險是「一旦發生了會影響目標的一個不確定性」

以上的定義，與 ISO31000 完全不同。其他的風險標準明確指出，一個負面風險是一旦發生了，會造成時間延遲、預算超支、或聲譽受損的一個不確定性。而一個正面風險也是一種不確定性，一旦發生，將導致時間、成本的節省，或是聲譽的提高。風險本身可能是一個不確定性的事件，或不確定性情況的集合，或是一個不確定的假設，但依據這些標準其重點在於風險是不確定的。當然由於風險是不確定的，所以它不必然會發生，而一旦發生就會對目標產生影響。但風險並不是指那個影響，風險是導致該影響的不確定性。

前項釐清很重要，因為它將決定風險管理的目的。如果「風險是影響...」，那麼風險管理即是試圖管理那些影響，使得風險程序必須著眼於如何規避或極小化負面結果，以及如何開發或極大化正面結果。但是，如果「風險是不確定性...」，那麼其風險程序的目的地便是處理不確定性事件或處境，這意味著可能的話，要防止負面風險發生，或至少降低其發生機率及/或其衝擊，它也同時表示要把握正面的風險或最大化其發生機率與影響。設法解決不確定性，比試圖降低其影響更積極。

雖然大多數風險專家能夠理解 ISO31000 發佈所造成的差異化，但對其他人卻可能是種困擾。因此為避免造成風險管理團隊的混淆與錯覺，明確的定義風險也是很重要的。

有一種可能性是 ISO31000 的作者在尋找簡潔的風險定義時卻過度簡化了，因而造成這個混淆的改變。要全世界已建立的風險管理實務界改變方向以配合 ISO31000 所提出的新定義為「風險是不確定性對目標的影響」，而非「風險是一旦發生會影響目標的不確定性」，似乎是不大可能的。相反地，我們必須期待常識能夠勝出且 ISO31000 的定義可以改變。