



## 如何發現機會

© July 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

將風險描述為「相關之不確定性」可考慮以不同型態的結果、及主要的標準與指導方針來定義風險的概念，以同時包含正面與負面的衝擊，換句話說，「風險」這兩個字可以用來描述一旦發生便會造成負面或傷害的不確定事件，同樣兩個字也可用來描述一旦發生會有所助益的不確定事件。簡而言之，風險有兩種類型：威脅與機會。

接受上述原則是一回事，在實務上應用又是另一回事。傳統的風險程序（啟動、辨識、評估/分析、回應規劃、實施、檢討）明確地可以同時用來處理威脅與機會，然而僅使用此一程序來辨識與管理威脅的人，在沿用此程序處理機會時會遇到一些問題，而其困難處便在於一開始處：我們要如何辨識機會？

第一步要先釐清我們要尋找的對象：可能或可能不發生的不確定事件，且一旦發生將有助於達成我們的目標，例如可以使我們工作得更聰明、更快速、更便宜。

同樣重要的是要知道去哪裡尋找機會。以下至少有四個不同的方向去尋找：

1. 有些機會的發生來自於**威脅的消失**。如果壞的事情沒有發生，我們便可以因較好的事取代了而獲益。例如，薄弱的勞資關係並未導致罷工，我們便可以導入有誘因的計畫將情勢由負面轉為正面。
2. 其他機會是**威脅的反向**。當一個變項是一個連續的尺度，且其最終結果存在著不確定性時，除了只用較差的方向定義風險外，也可以考慮較佳的方向之可能性。例如，當一個新工作的生產力未知時，它可能比期望來得低（一個威脅），或可能比期望來得高（一個機會）。
3. 我們還應該記得**次級風險**。這是因為對另一個風險採取了回應行動而導致，有時候為了應付某一個風險會使得事情更遭（回應行動導致一個新的威脅），但也可能因此一行動而帶來新機會。為避免開車可能造成的延誤而以搭火車取代，使得我可以在旅途中進行一些有用的工作。
4. 最後，我們一定不能忽略與**威脅無關的「純粹機會」**。這就是可能發生意料之外的好事，例如，一種新的設計方法發表，我們可用來使專案獲益，或新雇用的團隊成員擁有意料之外的解決問題所需之能力。這些型態的機會必須積極地找出來，需要對如何夠創造潛在的額外效益保有新穎的想法與認知。

機會除非被辨識出否則無法管理，對熟悉辨識威脅的人而言也可以由此開始，然後反問是否這些威脅的消失或反向可以顯示新的機會，規劃的行動也應該要檢視其是否有幫助我們達成目標的可能性，最後，一定不要忘記「純粹機會」，因為這通常意味著最大的潛在好處之所在。