



機會管理意謂著範疇衍生嗎？

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

對許多人而言運用風險管理程序來辨識並管理機會是一個全新的概念，因為過去都是集中用在應付威脅上，因此，人們有時會不確定該去哪兒發現機會。一個經常會被關切的問題是主動尋找機會而導致範疇的衍生(creep)，亦即在已經同意的範疇定義以外尋找額外未經規劃的效益，追求這些額外的選項可能會轉移了對原訂目標的注意力及努力，甚至會有負面的生產力。

一個同事在設定他的減重目標並決定要跑步來達成可用來描述上述情況；他認知到他可能會發現真的很喜愛跑步，並且甚至可能是一個很有天分的跑者，所以他也許有能力加入一個俱樂部或參加馬拉松比賽；然而這些算是機會嗎？而他應該主動去開發這些機會嗎？這些機會和他原來減重的目標沒有直接關連，所以難道他們不就只是減重專案外加的範疇嗎？

同樣的狀況也可能發生在工作上，如果當我們試圖改進現有產品時，發現市場上有一個全新產品的空隙，這是一個真正應該追求的機會還是只是潛在的範疇衍生？

這個重要問題的答案是將機會視同威脅以同樣的方式處理。因此，在專案風險評估中，若辨識出的威脅其潛在的負面衝擊在專案的範疇之外時會怎麼做？我們會負起在我們的專案中處理這個威脅的責任，只因為我們辨識到了它我們就應該管理它嗎？事實上，一個專案範疇外的威脅應該被提報(escalated)給某個專案以外可以決定應如何處理的人，也許是專案的贊助者或組織中其他部門的人。

同樣的道理，如果我們辨識出一個在我們權責範圍以外的機會時，我們應該將這個範疇之外的機會提報給某個能夠決定是否要及如何處理的人，而不是逕行決定將它納入我們的專案。

決定是否要提報一個風險或是自行處理的關鍵是要記得，所有的風險；不論是威脅或是機會，必須要依據與目標的關係來定義，所以，只有對目標有影響的風險才應該經由專案風險管理程序來管理。雖然正面的決策當然可以用以改變範疇以包括好的新機會，或規避一個嚴重的威脅，但任何威脅或機會其潛在衝擊是在專案範疇之外即應該提報出去，這樣可以確保這一類的風險不會自動導致範疇的衍生。

尋找機會應該要考慮任何可以有助於協議的目標之達成，而不是去擔心範疇之衍生，我們是在尋找能在既有範疇下工作得「更聰明、更迅速、更便宜」的方法，而不是試圖擴大範疇。我的同事需要找出更有創意的方法來幫助他以更少的努力做更快速的減重，而不是去擔心跑馬拉松—除非他想要展開一個有著不同目標的新專案。