



使用倒推法在機會上

© October 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

許多人現在同意, 風險流程中應該包括機會, 所謂機會是「不確定的事件或情況, 如果他們發生,

對目標的達成有正面的影響。」此一看法反映在各種專業標準、指南、教科書、以及先進組織的流程與實務上, 這雖然在理論上是被接受的, 但人們在機會的辨識上仍然有困難。早期的一篇風險大夫短評曾指出其主要的困難點, 並建議了找出正面風險的四條途徑, 本篇短評則提供可能有用的特定技術。

工程師與專案團隊長期以來都有使用一種稱為**失效樹分析**(FTA)或**失效模式分析**(FMEA)的技術, 用以顯示技術方案或專案失敗的途徑, 這種方法在發現負面風險或威脅上十分有用, 那是否有可能用相同思維發現機會呢? 是否有類比的流程或技術對正面風險是有效的呢?

FTA/FMEA是從一個失敗狀態或失效情況開始, 然後以倒推的方式來探討及辨識這種狀態可能發生的途徑, 這可以經由非正式的詢問此一結果如何及為何會產生, 或以一個結構性的正式技術來達成。

同樣的方法可以用來發現機會, 雖然我們也許應該改稱之為**利益樹分析**或**成功模式分析**? 其起始點是在某一範圍內辨識出正面的最終狀況、例如時間之節省、成本之降低、績效之改善、以及聲望之提昇等。然後我們可以採取倒推方式逐個詢問其如何及為何發生, 是哪些有益的不確定性可能使我們獲致此一好的結果? 我們可以採取某些行動使我們更快速、更聰明、或更便宜地達成目標嗎?

某些可獲致正面結果的途徑是有可能可以立刻採行的, 在這些案例中我們發現明確的改善方案, 就應該計算其成本、規劃之、配置資源、以及執行之。

其他則可能是不確定的: 「若這個發生或我們可以這樣做, 則將有所助益, 因為...」, 這些有所助益的不確定性事實上即機會, 他們應該併入風險流程中被評估, 然後發展出適當的回應行動並執行之。

將專注於威脅風險辨識技術如FTA/FMEA轉換成為等同於尋找機會的概念，當然可以應用於其他地方，我們也可以調整類似技術如根源分析或因果/魚骨圖，其關鍵在於將處理機會當作處理威脅一樣：他們都是風險的類型，只不過一個有正面的影響另一個則是負面的。為了發現機會我們首先要能正面思考、有創意、及想像好的事情，然後我們可以使用結構性的技術來辨識出那些可能發生且一旦發生會有所助益的不確定事件或情況。

有很多的機會等著被發現，只需修正我們所熟悉的以威脅為基礎的技術，將有助於我們發現好的風險並得到其所產生的額外效益。