



多高才算高？

© January 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

一般對「風險」的定義皆描述其為一個不確定的事件，當它發生後會影響到一個以上的目標。這兩個風險的維度（不確定及其影響）通常稱為「機率」和「衝擊」；有時也會用別的名詞，決定某個風險的重要性需要將這兩個維度及其他特徵一起評估。

最基本的風險評估經常使用描述性的標籤如高、中、和低來描述機率與衝擊，這表示對一個不太可能發生但是一旦發生會造成重大影響的風險會被描述為「低-高」，這是一個常見的現象，但卻會引起嚴重的誤解。比方說，如果我告訴我的同事我有一個風險被評估為「低-

高」，他並無法確切地知道我的意思，當我說「機率低」時，我的意思是該風險只有百萬分之一的發生機率嗎？還是用以表示小於50%的機率？同樣的道理，「高衝擊」的意思是一個巨大的災難導致整個企業失敗，還是指延遲交貨一個月？

通常用來解決上述潛在問題的方法是對一個特定狀況定義機率與衝擊的尺度，並且堅持在此一狀況下所有的風險評估皆須使用此一尺度，因此每一個在特定專案中評估風險的人都同意「機率低」意指10-30%、而「高衝擊」則是指6-12個月的時程變更或大於100,000元的成本變更。

這又引起了一些重要的問題：由誰定義這些尺度？如何訂定？

機率與衝擊的定義，是用以在特定的專案或企業狀況下表達風險門檻或偏好，這表示應該由擁有這些在風險下的目標的人來定義。對一個專案而言，應該是專案的贊助者與其他關鍵利害關係人討論而得；對一個企業決策而言，負責的經理人必須決定風險門檻的設定。

另外一個問題是如何設定其數值？機率尺度較容易定義，只需要將1-99%區分為數個區段即可，衝擊就較為困難些，誰來判斷一個月的延遲僅是些許不便或是一個大災難？節省了50,000英鎊是一次勝利或僅是一個愉快的驚喜？

對威脅設定衝擊尺度的程序，首先由負責的人決定多大的衝擊是完全無法容忍的，並且要用每一個關鍵目標（如時間、成本、性能、信譽等）來表示，這些值連結到最高的尺度刻畫上（如非常高），然後決定最低的尺度刻畫（如非常低），這個衝擊的水準被視為可忽略的威脅。中間的尺度（如低、中等）便可以在兩個極端間設定。

一旦威脅的尺度設定完成，便可以轉換成用以評估機會的尺度，這僅需要將威脅視為負向的衝擊（損失時間、增加成本、信譽受損等）；而將機會視為正向的衝擊（節省時間或成本、信譽增加等）即可，然而組織也可以設定不同於威脅尺度的機會尺度。

用這個方法設定機率與衝擊的尺度可以讓所有人在評估風險時使用一致的架構，我的「低-高」因此可以讓我的同事瞭解，且和他們的「低-高」意思一樣。在一個特定專案或企業狀況下的所有風險都將以相同的定義來評估，讓我們可以用它們的相對重要性來區隔。這個簡單的定義程序回答了「多高才算高」這個問題，並確保我們在評估我們的風險時使用相同的語言。