



風險為什麼會變成意外

© August 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

一般而言成功的風險管理應該會使得意外較少。風險管理就像是「預視雷達」，掃瞄不確定的未來以辨識出需規避的嚴重威脅、或需開發的重要機會，雖然可能無法察覺不確定的未來中所有的細節，風險程序的目標仍在於揭露特定的不確定區域，並指出應遵循的最佳路徑。

儘管有此一目標，未來的確仍包含了許多意外，有好的也有壞的，然而有些未來的不確定性卻似乎是無法預見的。不可能預先辨識出所有的風險的原因有以下四點：

1. 有些風險的**本質就是無法知道**。這些是真的未知、隱藏在未來的潛在不确定、任何人都無法感知直到它侵襲並帶來意外的衝擊。事實上我們若認為這些「未知的未知」並不是一種風險也不為過，因為它們的本質就是在無法顯現於風險程序中。雖然不再視為風險但它們仍然是意料之外的問題或利益，除非等到發生了，否則它們就像是不存在一樣。
2. 某些風險則是具有**時間相依性**的，只會因時間的推移而發生。「風險雷達」只能看到有限的未來，某些風險存在於時間軸以下，除非到了較接近的時刻，否則這些風險是不可能被辨識的，直到在時間軸上出現以前它們是潛伏且無法辨識的。
3. 有些緊急的風險是無法預見的，因為它們具有**進度相依性**，直到完成了某項進度前它們是無法被辨識的。就好像一個存在於建築物背面的風險，除非我走到建築物之後並有了新的視野，否則我無法發現該風險，當我站在位於建築物之前的原地時，這個風險是看不到的，同樣的道理，某些整合的風險，在程式寫完且完成測試之前是看不到的。
4. 最後一類無法被「風險雷達」偵測到的是具有**回應相依性**的風險；也就是**次級風險**，它只出現在針對某個既存的風險採取回應行動時，在行動採取前這個風險是不存在的，所以它們當然無法在回應行動被辨識出之前看到。

風險有那麼多種方式在我們的預視雷達之前隱而不現，因為我們無法辨識不知道的風險、緊急的風險、或次級風險，這樣看來風險辨識似乎注定要失敗；然而這正是風險管理不能只做一次而必須經常性地重複的原因。風險辨識的目標為辨識出在此一時間點上**能夠知道**的所有風險，並認知到某些風險在當下是隱而未現的，可辨識的風險應該進行評估並發展適當行動。然而風險程序必須要重複實施，回頭去辨識因時間度過而成為可見的風險，這包括了因時間遞移和因此達到某一進度而出現的風險，以及因採取回應行動而產生的次級風險。

不幸的是，既使對最專業的「風險雷達」使用者，那些本質為未知的風險仍然會成為意外，然而例行性地更新，可以使得今天看不見但之後卻成為可見的風險變成意外的情形最小化。