



大家都喜歡腦力激盪、但是...

© September 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

如果你問人們用哪一種技術進行風險辨識，大部分人會提到腦力激盪，通常是以一種便利的工作研討會形式執行。事實上，對許多人來說，腦力激盪不只是技術之一而是他們所使用的唯一的技術。腦力激盪廣為接受是有一些原因的：

- 每個人都有參與感，有公開分享觀點的機會。
- 在活動掛圖掛滿整個房間的情況下快速產生可以看見的結果。
- 給人們創意及「跳脫框框思考」的機會。
- 鼓勵團隊創造及建立分享產出所有權的意識。

但是腦力激盪也有一些缺點使得它是無效的，例如：

- 可能很難找到正確的參與者，如果關鍵利害關係人未參與，重要的風險便可能會遺漏掉。
- 團體運作的方式可能會受到團體思考及其他潛意識偏差的影響。
- 強勢的個人會在討論中強力主張其觀點並阻絕其他人的貢獻。
- 不得批判的規範通常會導致辨識出非風險的其他事項（如問題、議題、以及憂慮等）

這些雖然可已經由一些簡單的步驟如找一個有管理團體動力技巧的人來主持、參與者在參加會議前做良好的準備、以及所有人承諾要誠實並互相尊重等加以克服，但是即使是這些都做到了，腦力激盪仍然會遇到困難。

部分的原因在於傳統的腦力激盪不是為了要做風險辨識，這種技術本來是為了解決問題而發展的，並且有兩個關鍵原則：第一個是擱置判斷；構想的產生必須要跟評估分開，否則創意的泉源將會被阻斷；第二個是數量孕育品質；第一個構想通常不會是最好的，所以要尋找更多構想以便於增加找到好構想的機會，這兩個原則展現在腦力激盪的四個規則中：

1. 有創意及不受拘束的想法是受到歡迎及鼓勵的，即使他們看來是不可行的。
2. 會議中不允許批判，裁決也必須擱置到較晚再進行。
3. 尋求合併及改進，經由利用他人構想以產生更佳的構想。
4. 大量是必須的，因為較多的構想增加找到解決方案的機會。

當腦力激盪用在風險辨識時，我們需要確定我們已經從專案中各種來源盡可能辨識出風險，不幸的是創意的過程可能導致辨識出許多不是風險的事項，腦力激盪會議專注在讓參與者感覺自在的領域、如技術風險，而忽略了更重要的領域、如商業或外部風險，也是很常見的事。腦力激盪會議在人們過度創意於不實際的風險下，也可能會走進死胡同（如外星人入侵、每個人當感染了神秘的疾病而瀕臨死亡、或專案經理成為了百萬富豪等）。

要避免這些缺點，腦力激盪當作風險辨識技術使用時需要修訂其規則，例如當構想初步產生時做一些評估是有幫助的，以便於排除非風險；使用標準風險描述（或風險推理語法）有助於確定被找到的只有真正的風險；使用風險類別或風險分解結構使風險辨識腦力激盪的創意是有結構的也會有助於確定所有可能的風來源都被考慮到了。

大家都喜歡腦力激盪，但如果要達到使關鍵利害關係人以有創意又有趣的方法盡可能辨識出風險的目的，就必須謹慎且聰明地將它使用在風險辨識上。