



有創意的風險管理

© September 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

一份專案管理雜誌最近有一篇有關創新的文章中，提到「專案管理是關於程序與風險管理，那與創新是極端的對立」，這種說法有些挑撥性。這項對風險管理的挑戰值得回應一下。

專案及企業風險管理的目的，是要找出重要的不確定因素並做積極的處置，根據大部分最佳實務所導引的建議而言，當同時考量威脅與機會時它是最具效力的，達到這樣的目標當然需要許多的創意。

第一個很需要創造力的領域是風險辨識，這需要去思考思慮未及之處，不受限於「計畫」，而是需要考慮其他的選項及方案。他需要問一些諸如「萬一...、為何不...、在...情況下、如果...則如何？」此類的問題，潛在的問題（威脅）及意料外的利益（機會）可以用一些創意的技術辨識出來，包括腦力激盪、前提假設搜索、追根究底分析、視覺化、想定分析、或未來思考等。在缺乏創意及新思維之下的確有可能無法辨識風險。

風險程序的第二個部分也需要新的想法，稱為發展有效的風險回應。據說愛因斯坦曾說：「使用與產生問題相同的思維是無法解決問題的」，只是辨識風險是不夠的，若沒有採取適切的行動，風險暴露的情況會維持不變。然而對每個風險決定什麼才是「適切」是需要相當程度的創意的，並且要準備好考慮及採取先

前認為不需要的行動。愛因斯坦將愚蠢定義為：「一再做同樣的事情並期待出現不同結果」，這也可以重組為：「如果你總是做你通常會這麼做的事，那麼你通常會得到你總是會得到的結果」。

寫下：「風險管理與創新是極端的對立」的人似乎可能是在反應一個過時的風險管理諷刺漫畫，如果風險管理被認為是不計代價地防止計畫發生變異，死守著原來的途徑並拒絕改變，那麼創意及創新才是真的會被扼殺；然而當代的風險管理是非常不同的，它積極地擁抱且歡迎改變，認知到某些風險代表著可能可以經由「更聰明、更快速、更便宜」的工作，以改進原始計畫的機會——有正向也有負向。

「無創意的風險管理」就像詭辯一樣是不存在的，而沒有創新的風險管理只是演練並紀錄下一些無可避免的事，風險程序必須將創新及創意的想法建立在風險辨識及回應發展上，且積極地尋找潛在的重要不確定因素並做適切的處置才會有效，缺少了任東西都不配稱為風險管理。