

# 项目风险管理计划

**<Okane-Memo>**

# 修订记录

修改人	修改时间	修改内容
林敏怡	2021/11/1	创建项目风险管理计划
林敏怡	2021/11/10	完善文档内容

# 目录

- 1. 介绍 .....5
  - 1.1 目的和范围.....5
  - 1.2 假设和约束.....5
- 2. 项目成员和职责 .....5
- 3. 风险管理过程 .....7
  - 3.1 识别风险.....7
    - 3.1.1 初识识别活动.....7
    - 3.1.2 后续更新识别风险.....7
  - 3.2 风险登记表.....8
  - 3.3 分析风险.....8
    - 3.3.1 实施风险定性分析.....8
    - 3.3.2 实施风险定量分析.....8
  - 3.4 风险响应计划.....8
    - 3.4.1 应对负面风险.....9
    - 3.4.2 应对正面风险.....9
  - 3.5 风险监控和控制.....10
    - 3.5.1 风险监测活动.....10
    - 3.5.2 风险控制活动.....10

# 文档目的

本文档资料的目的是用来确定适合本项目的政策、标准及程序。文档资料也阐明了何时、何人如何使用这些政策、标准及程序。

如未有特殊申明，本文档资料的内容适合于项目组中的所有人。

# 1. 介绍

本项目主要针对项目开发涉及到的风险，包括在项目开发周期中可能出现的风险以及项目实施过程中外部环境的变化可能引起的风险等进行评估。在文中对所提到的风险都一一做了分析，并提出了相应的风险回避措施。由于风险是在项目开始之后才开始对项目的开发起负面的影响，所以风险分析的不足，或是风险回避措施不得力，都很有可能造成项目开发的失败。风险分析是在事前的一种估计，凭借一定的技术手段和丰富的经验，基本能够对项目的风险比较准确的估计，经过慎重的考虑提出可行的风险回避措施，是避免损失的重要环节。

## 1.1 目的和范围

风险管理的目的是识别项目中存在的风险，并试图避免或减轻负面风险对于项目的影响，或利用正面风险，以帮助项目经历阻止突发事件、改善沟通交流、满足用户需求、减少项目进度拖延及成本超支。

风险管理的范围是管理所有与项目相关并可能影响项目过程和成果的风险，包括但不限于市场风险、财务风险、技术风险、人力风险、结构/过程风险。

对于高优先级的风险，应该在一个星期内处理该风险。对于中优先级的风险，应在一个月内处理该风险。对于低优先级的风险，应在三个月内处理该风险。

## 1.2 假设和约束

关于该项目预期达成的目标、现有资源和进度安排的假设和约束可参考项目管理计划。

# 2. 项目成员和职责

姓名	角色	职责
林敏怡	项目经理（第二次迭代）、项目组成员、风险经理	<ul style="list-style-type: none"><li>向项目经理提供必要的支持，以确保供应商的资源可用于支持本计划的执行。</li><li>提供必要的支持，以确保供应商致力于风险管理工作。</li><li>监控解决风险的工作，并领导成员将资源集中于解决计划外的公开风险事件。</li><li>就上报的风险事件提供指导，并协助其解决。</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>负责维护整体风险管理流程，包括风险详情的风险登记簿。</li> <li>确保本计划管理的风险得到组织、管理、沟通和控制。</li> <li>确保及时识别和缓解项目相关风险，以尽量减少影响。</li> <li>定期从风险所有者处获取缓解进度的状态。</li> </ul>
徐越	项目经理（第一次迭代）、项目组成员	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过审查风险登记册和/或风险管理报告，跟踪风险管理工作的进展。</li> <li>针对超出项目经理控制和决策权限范围的已识别的高严重性风险，升级缓解方法。</li> <li>确保整个项目团队和供应商遵守该计划。</li> <li>确保与风险管理工作互动或提供输入的所有其他项目流程得到遵守。</li> <li>确保有足够的资源来执行该计划，并确保及时执行风险管理活动。</li> <li>将风险分配给所有者。</li> <li>负责指定风险的管理、行政和交付，包括更新风险登记簿、缓解计划和风险登记簿中的应急计划详情。</li> </ul>
詹熹	项目经理（第三次迭代）、项目组成员	<ul style="list-style-type: none"> <li>审查根据本计划向委员会提供的风险登记册和风险报告。</li> <li>负责了解已识别风险的可能影响。</li> <li>确保项目经理有一个健全的计划，以减轻已上报 ESC 的风险的影响。</li> <li>与风险经理和项目经理共同承担责任，确保风险得到组织、管理和控制，并及时识别和缓解风险，以尽量减少对项目的影</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>向风险经理提供状态更新。</li> </ul>
庞雄文	利益相关者、专家顾问	公司 CEO

## 3. 风险管理过程

### 3.1 识别风险

风险识别是项目应采用的风险管理过程的第一步。风险识别包括识别风险，识别哪些风险可能影响项目，并记录这些风险的特征。识别潜在风险是通过认识到项目边界内的事件、状态或条件可能会发生意外后果来完成的，这些后果通常是不可取的，但可能会带来积极的机会。鼓励所有“项目”团队成员，包括利益相关者、最终用户、主题专家、客户和赞助者，在检测到潜在风险后，立即使用风险提交表识别并报告项目的潜在风险。

识别风险是一个反复的过程，因为随着项目生命周期的进展，新的风险可能会变得众所周知。风险信息最初可以从业务案例、积累的经验教训和初始风险头脑风暴会议中收集。在本节中，将描述项目团队在识别和记录风险时将使用的流程，包括初始识别活动和后续更新识别风险的工作。

#### 3.1.1 初识识别活动

在项目的初识阶段，项目团队在启动会上通过头脑风暴识别潜在风险，并创建风险登记表。后续通过不同信息收集技术，进一步识别风险。

#### 3.1.2 后续更新识别风险

后续项目团队将通过以下几种方式识别新的风险：

1. 在定期或不定期的会议上进行头脑风暴汇集一些想法。
2. 与有类似项目经历的人和目标用户群体进行面对面访谈。
3. 使用 SWOT 分析法。
4. 创建检查表，基于以前项目中所遇到的风险，给出了解当前项目方向的模板。
5. 分析项目的假设以确保它们的有效性。

6. 使用因果图、鱼骨图、流程图和影响图等图标进行分析，追踪根源问题。

每当识别新的风险时，需要更新风险登记表。

## 3.2 风险登记表

见附件：风险登记表.xlsx

## 3.3 分析风险

分析风险的主要重点是检查每个已识别的风险，以评估风险事件发生的可能性，以及与风险事件相关的概率结果，从而确定其对项目成功的潜在影响。这反过来提供了对每个风险进行优先排序的能力，以确保首先解决对项目具有最大潜在影响的风险。然后，组织可以通过关注高优先级风险来提高项目绩效。

### 3.3.1 实施风险定性分析

风险定性分析包括评估已识别风险的可能性和概率，确定其大小和优先级。在本次项目中采用以下几种方法实施风险定性分析：

1. 使用概率/影响矩阵计算风险因子
2. 使用十大风险事项跟踪工具
3. 专家评估

### 3.3.2 实施风险定量分析

风险定量分析在风险定性分析之后进行，在本次项目中采用以下几种方法实施风险定量分析：

1. 决策树
2. 灵敏度分析
3. 模拟

## 3.4 风险响应计划

风险应对计划是为每个已识别风险选择适当应对策略的过程。这反过来又有助于项目升级风险、规避风险、转移风险责任、减轻风险后果、降低风险发生的概率、接受风险后果、增加从积极风险中获益的机会，以及观察风险。消极风险和积极风险都有应对策略。



### 3.4.1 应对负面风险

1. 风险上报：当风险责任人发现自身无法处理该风险时，应将风险上报风险经理。当风险经理发现风险不在项目范围内或项目团队无法适当响应，则应将风险升级，并将风险上报给专家顾问：庞雄文老师。在这种情况下，仍应监测风险。
2. 风险避免：风险避免涉及变更项目管理计划，以消除风险造成的威胁，需要得到风险经理的批准。通过澄清需求、获取额外信息、改进沟通或获取专业知识，可以避免一些风险。
3. 风险转移：当风险责任人发现自身无法独自处理该风险牧场，可以转移风险，将部分或全部负面影响和所有权转移、转移或重新分配给第三方。这并不能消除风险，但却赋予了另一方管理风险的责任。
4. 风险缓解：风险缓解意味着降低负面风险的概率和/或影响。降低风险发生的概率和/或影响通常比在风险发生后处理风险更有效。
5. 风险接受：该策略表示项目团队已决定不更改项目管理计划：进度、方法或缩小项目范围，或无法确定其他合适的响应策略。
6. 风险观察：如果风险没有对项目构成直接威胁，项目团队可以选择观察风险，而不是使用资源分析风险。

### 3.4.2 应对正面风险

1. 风险开发：当组织希望确保机会得以实现时，风险责任人需针对具有积极影响的风险选择此策略。该策略通过确保机会确实发生，消除了与积极风险相关的不确定性。
2. 风险分享：风险责任人在项目经历的许可下可分享积极风险涉及将机会的部分或全部所有权分配给第三方，该第三方最有能力抓住机会为项目带来利益。
3. 风险增强：该策略用于增加机会的可能性和/或积极影响，识别并最大化积极风险的关键驱动因素。
4. 风险接受：接受积极的风险或机会就是在机会出现时利用它。
5. 风险观察：如果风险没有对项目构成直接机会，项目团队可以选择观察风险，而不是使用资源分析风险。
6. 风险上报：当风险责任人发现自身无法处理该风险时，应将风险上报风险经理。当风险经理发现风险不在项目范围内或项目团队无法适当响应，则应将风险升级，并将风险上报给专家顾问：庞雄文老师。在这种情况下，仍应监测风险。

## 3.5 风险监控和控制

### 3.5.1 风险监测活动

一旦确定了风险，将对其进行持续监控：

1. 监控是否发生了风险升级触发。
2. 监控风险应对措施是否如预期的那样有效。
3. 监控风险应对措施是否按计划实施。
4. 监控剩余风险（风险评估和响应实施后仍然存在的风险要素）。
5. 系统地监测，以：
  - a) 评估当前定义的风险
  - b) 确定要采取的行动
  - c) 评估所采取行动的有效性
  - d) 报告拟采取行动的状况
  - e) 验证先前的风险评估（可能性和影响）
  - f) 验证先前的假设
  - g) 陈述新的假设
  - h) 识别新的风险

### 3.5.2 风险控制活动

1. 验证缓解策略和备选方案
2. 评估所采取行动对“项目”的影响（范围、成本、时间、进度和资源）
3. 识别风险缓解措施产生的新风险
4. 确保维护项目的风险管理计划
5. 修订风险应对计划