

【软考达人】

软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



微信扫一扫，立马获取



6W+ 免费题库



免费备考资料

PC版题库: ruankaodaren.com

范文一（重点学习）

项目的风险管理

[摘要]

风险就是会给项目带来威胁或机会的一些不确定性事件。2003年5月，我参与了某机场信息系统集成项目的建设，并担任项目经理工作。整个项目总投资近亿元，建设工期为3年。因为信息系统集成在当时的国内民航系统来说，还是新兴技术，熟悉民航业务和信息集成技术的专家和技术人员很少，加上项目投资规模大、建设周期长，因此，该项目的风险很大。

为了按照既定的进度、成本和质量完成项目的目标，在该项目中，我充分重视了风险管理，根据风险管理理论，结合自己的项目实践，按照风险管理计划编制、风险识别、风险分析、风险应对计划编制、风险监控等过程，有条不紊地进行风险管理。加之进行了良好的配置管理，整个项目建设过程中，始终遵循了变更控制程序，使该项目顺利完成了其目标。2006年3月，该项目建设完成，并在机场开通时投入生产运行，目前运行稳定。

[正文]

项目是在复杂的自然和社会环境中进行的，受众多因素的影响。对于这些内外因素，项目管理人员往往认识不足或者没有足够的力量加以控制。项目的过程和结果常常出乎人们的意料，有时不但未达到项目主体预期的目的，反而使其蒙受各种各样的损失，而有时又会给他们带来很好的机会。项目同其他经济活动一样带有风险。要避免和减少损失，将威胁化为机会，我们就必须了解和掌握项目风险的来源、性质和发生规律，进而实行有效的管理。

项目风险是一种不确定的事件或条件，一旦发生，会对项目目标产生某种正面或负面的影响。风险有其成因，同时，如果风险发生，也导致某种后果。当事件、活动或项目有损失或收益与之相联系，涉及到某种或然性或不确定性和涉及到某种选择时，才称为有风险。以上三条，每一个都是风险定义的必要条件，不是充分条件。具有不确定性的事件不一定是风险。

2003年5月，我所在的单位承接了双机场的机场信息系统集成项目的建设工
作。该项目是国家重点建设工程项目的一个子项目，其主要工作是应用EAI框架，集成机场内其它各个重要信息系统，实现数据共享，整个项目总投资近亿元，建

设工期 3 年。2006 年 3 月，该项目建设完成，并在机场开通时投入生产运行，该信息系统集成项目以 ORACLE 9i 为平台，建立了一个可存储机场航班信息、管理信息和运营信息的综合中心数据库，开发了航班信息管理系统、机位自动分配系统、外场管理系统、机场资源管理综合系统等，构造了千兆以太网统一的网络平台，采用了 EAI 框架集成了这些新开发的系统外，还集成了机场内其它各个重要信息系统如航班信息显示系统、离港系统、广播系统等，连接机场外的许多相关系统如空管飞行信息系统、财务系统、航空运营系统等，实现不同应用操作平台的集成、异构数据库的集成，达到数据共享，应用集成。在该项目中，我担任项目管理工作。

到 2003 年为止，我虽然已经负责了近 10 个项目的开发和管理工作，但当时被安排担任该项目的项目经理时，感觉确实是一大挑战。因为信息系统集成在当时（2003 年）的国内民航系统来说，还是新兴技术，熟悉民航业务和信息集成技术的专家和技术人员毕竟很少，因此，这种项目的风险很大。为了按照既定的进度、成本和质量，完成项目的目标，在该项目中，我充分重视了风险管理，按照项目风险管理理论，结合自己的项目实践，有条不紊地完成了该项目。具体来说，我是按照以下基本的管理过程来进行风险管理的。

1. 风险管理计划编制

在项目初期，我组织有关人员编制了风险管理计划，具体描述如何为该项目处理和执行风险管理活动。我们采用会议的方法来制定风险计划的，因为该项目投资规模比较大，所有的项目干系人代表都被邀请参加了风险管理计划会议，全面地考虑了风险对项目的影响，制订充分的风险管理计划。

在计划中，我们确定了基本的风险管理活动（如每 15 天召开一次风险评估会议），根据项目管理理论和我公司的项目实践，定义了项目中的风险管理过程，估计了风险管理的时间表和费用，并把风险管理活动纳入了项目计划，把风险管理费用纳入了成本费用计划。

2. 风险识别

根据项目的实际情况，我们把项目中的风险划分为技术风险、团队风险、外部风险三大类，采用风险分解结构（RBS）形式列举了已知的风险，如图 1 所示。

在识别了上述风险后，我们还确定了这些风险的基本特性，引起这些风险的主要

因素，以及可能会影响项目的方面，形成了详细的风险列表记录。根据试题的需要，在这里我只列出引起风险的主要因素，其他的方面限于时间和篇幅，不再介绍。

风险名称	引起风险的主要因素
对工作的分析和评估不足	缺乏类似的项目管理管理经验，对项目工作不熟悉
对 EAI 架构不熟	行业内没有使用先例
关键人员流动	项目周期长，需要长期出差
缺乏合适的技术人员	项目周期长，异地开发
没有正确理解业务问题	项目干系人对业务的认识不足、信息化水平低
预算不能按时到位	甲方资金受限

3. 风险定性分析

我们根据风险管理计划中的定义，确定每一个风险的发生可能性，并记录下来。除了风险发生的可能性，还分析了风险对项目的影响，包括对时间、成本、范围等各方面的影响。其中不仅仅包括对项目的负面影响，还分析了风险带来的机会。在这个过程中，我们还是采用会议的方式来进行的。不过，在风险分析的会议中，除了有关项目干系人外，我们还邀请了相关领域的专家参加，以提高分析结果的准确性。例如，对于技术类风险的分析，我们就邀请了业内著名的架构专家参与评估。在确定了风险的可能性和影响后，接下来需要进一步确定风险的优先级。风险优先级是一个综合的指标，其高低反映了风险对项目的综合影响。我们采用了风险优先级矩阵来评定风险优先级的。最后得出的结果是架构风险排在第一位，该风险的可能性很高，影响也很大。

4. 定量风险分析

对已知风险进行定性分析后，我们还进行了定量分析，定量地分析了各风险对项目目标的影响。在这个过程中，我们采用了专家评估的方法，组织相关成员对项目进行乐观、中性和悲观估计，同时，也利用了我公司历史项目的数据，用来辅助评估。进行定量分析之后，更新了风险记录列表。

5. 风险应对计划编制

根据定性和定量分析的结果，我们对已识别的风险，制订了应对计划。对不同的风险，采取了不同的措施。

风险名称	应对措施
对工作的分析和评估不足	利用已有经验，加强学习，利用标准的技术和理论
对 EAI 架构不熟	聘请 EAI 专家做技术顾问，加强对有关人员进行架构培训
关键人员流动	紧密团结“少数人”，提高项目完成奖金，实行人才备份制
缺乏合适的技术人员	在当地招聘部分技术人员，加强制度建设，加强培训
没有正确理解业务问题	加强对机场人员的培训，提高其信息化水平
预算不能按时到位	在合同中明确规定，由此引起的后果由甲方负责

6. 风险监控

经过上述 5 个过程后，该项目中的风险已经比较清晰，这时就要进入风险跟踪与监控过程。在这个过程中，我们对已经识别出的风险的状态进行跟踪，监控风险发生标志，更深入地分析已经识别出的风险，继续识别项目中新出现的风险，复审风险应对策略的执行情况和效果。根据目前风险监控的结果修改风险应对策略，根据新识别出的风险进行分析并制定新的风险应对措施。

在这个过程中，我们主要采用了偏差分析、项目绩效分析和监控会议的方式来进行的。

总之，该机场项目由于技术领先、投资规模大、建设周期长、异地开发等原因，充满着风险，但由于我们十分重视项目的风险管理，加之进行了良好的配置管理，整个项目建设过程中，始终遵循了变更控制程序，使该项目顺利完成了其目标。2006 年 3 月，该项目建设完成，并在机场开通时投入生产运行，目前运行稳定，得到了机场方的肯定，由此，我得到了公司董事会的嘉奖。

范文二

项目风险管理

摘要

2014年9月，我参加了W市RL流通追溯系统的开发及管理工作，在项目过程中担任项目经理，负责领导项目小组进行项目计划实施及全面监控项目运行情况。该项目合同金额为2800万元，开发时间为10个月。该项目主要业务目标是完成综合管理系统、信息采集发布系统、电子结算系统、追溯子系统，将互联网、企业局域网、职能（追溯金融）IC卡、CPU卡、交易终端机、溯源电子秤等有序集成，在420个肉菜经营单位集成运行，涉及62000多个RL经营者。项目干系人众多，工期紧张，涉及接口较多，因此项目实施的复杂度高。针对项目的特点，我在项目管理过程中，综合运用了项目管理知识，充分认识到风险管理的重要性，从编制风险管理计划、风险识别、到风险的定性与定量分析、制订风险应对计划、项目过程中加强风险监控。有效规避、减弱了项目中可能出现的各种不利风险，最终保证项目按时保质完成。取得了很好的应用效果，该项目也被评为公司年度优秀项目。

本文结合我在项目管理方面的一些经验和体会，就项目的风险管理进行了较为翔实的论述，并就过程中所遇到的问题及采取的措施作了介绍，最后列举了在风险管理方面需要改进的一些不足之处。

正文

RL流通追溯体系是一项利国利民的食品安全保障工程，是从流通领域入手建立市场倒逼机制，强化经营企业的第一责任人的意识和能力，促使生产企业按照食品安全标准进行生产，提高食品安全保障水平。W市启动了RL追溯系统的项目建设，项目采取公开招标的方式，我公司投标并顺利中标，项目合同金额2800万元，项目于2014年9月5日开始，要求在2014年7月31日前全面竣工并投入使用。在项目初期设计、计划执行过程中，我作为项目经理，与项目干系人的沟通、各方利益的平衡、用户需求的满足是我的工作重点。该项目要在10个月完成RL追溯系统建设，包括综合管理系统、信息采集发布系统、追溯管理系统开发，与银行结算系统开发，改造升级交易终端、手持自助交易终端及溯源电子秤等，实现420个RL经营单位，62000个RL经营者与1900多万消费者之间的电子化结算，并通过结算系统和追溯管理系统提供追溯体系所需要的基础数据，

实现 RL 来源可追溯、去向可查证、责任可追究，强化政府公共服务、行业自律和消费者监督相结合的长效机制，提升流通行业食品安全保障能力。对于这样一个项目规模大，周期长，涉及干系人众多的项目，而且要协调配合各经营单位软硬件改造进度，加上时间紧张，这些因素大大增加了项目实施的风险，要使项目能够顺利实施，在项目实施中进行有效的项目风险管理至关重要。

在具体的管理过程中，我根据项目的实际情况，遵循项目风险管理的主要方法，对项目全过程的风险给予高度重视。从制订详细可行的风险管理计划开始，充分识别现在和未来可能发生的各种风险，对风险清单进行定性和定量的分析，并据此针对发生概率较大和对项目影响较重的风险制订了一对一的风险应对计划，同时采取各种手段和措施在项目进行的全过程中对每个阶段、每个环节所出现的各种风险都进行了有效监控和处理。最终，我们有效规避、转移了项目中存在的风险，使得项目最终顺利完成，得到用户高度认可。

一、编制风险管理计划

风险管理计划主要包括如何处理和控制风险的方法论，并对风险职责进行合理分配。在项目计划会议上，我们根据现场调研的结果，同时结合本项目内部、外部环境特点以及公司以往类似项目的执行情况，初步制订了针对本项目的风险管理计划。主要规定了风险识别、风险分析、风险应对的处理流程，估计了风险管理的计划和成本，并将风险处理活动和风险成本统一纳入了项目管理计划中。为后续风险过程提供重要基础和依据

二、风险识别

风险识别就是要识别出哪些风险会对项目造成影响，并形成文档的过程。我们首先依据公司定义的《风险来源及分类表》确定项目的风险来源和分类。对项目来讲有许多风险来源，包括内部和外部的，而风险类别是对收集的风险进行分类。确定风险来源和分类之后，进行风险识别，标识出项目中存在的风险。我们针对项目工作分解结构（WBS）中的所有工作要素中可能存在的风险进行识别，并结合项目的实际特点，对《风险来源和分类表》中罗列的风险项，逐一研讨其可能性，将已识别的风险记录到《风险分析监控表》中，以便项目执行过程中对识别的风险进行监控。在本项目中，我们识别的风险主要有技术风险、外部风险、内部风险。

技术风险主要是与金融机构之间的实时电子化结算，追溯系统系统与电子化结算共享基础数，金融机构电子化结算系统是依托市级中间业务平台与省行系统进行交互，其内部网络采用多防火墙、安全审计、入侵检测、数据加密等多种手段确保数据安全，这就要求我们对数据接口提出准确需求，同时了解其流程原理，设计数据交换的接口标准。必须在系统部署之前先行对接口进行联调后系统方可上线。

外部风险主要是（1）系统外部接口和涉及的开发商、施工方众多，如果任何一个外部接口变更或实施进度出现问题，都会对整个项目进度造成影响；（2）RL经营单位，原有电子称设备品牌较多，规格不同，设备改造升级工作量大，施工时间紧张可能成为工程进度的风险，影响项目进度。

内部风险主要体现在资源协调方面，表现为我们的项目组之前做的项目正牌维护期，一旦系统出现问题，系统维护必然会占用项目成员的工作时间，进而可能对此项目的进度产生一定影响。

三、风险定性风险

风险定性分析就是要确定不同风险发生的可能性及对项目产生的影响的活动。同时，还需要对所识别的风险记录进行优先级排序，重点关注那些优先级高的项目风险。

为此，我们组织公司技术骨干，并邀请其他参建单位的专家，结合其他参建单位所遇到的实际问题，对所识别到的环境、外部风险、内部风险进行了认真仔细的概率估算和影响分析，通过建立分析矩阵确定了各种风险的优先级排序，并将定性分析的结果记录到《风险分析监控表》。

四、定量风险分析

定量风险分析就是定量的确定不同风险对项目的影响。我们组织项目核团队成员及其它参建单位专家对项目实施不同阶段可能出现的风险进行分析，并引入决策树估计方法，进一步从量化的角度确定了不同风险对项目各个阶段的影响程度，并将定量分析结果及时更新到《风险分析监控表》。

五、风险应对计划

风险应对计划就是对经过定性、定量分析后所更新的项目《风险分析监控表》进行分析，进一步确定哪些是对项目有利的机会，哪些是对项目不利的威胁，并合

理制订有针对性、可行的风险应对措施。

针对技术风险，我们制订的应对措施是与用户方负责人沟通，明确数据接口对接的重要性，先行与金融机构技术人员了解中间业务平台原理，确认此项需求的可实现性，再商定实现方案及接口开发实施进度时间表，并约定三方负责人每周沟通进度及问题，避免因此接口问题造成整体进度滞后，系统无法近期上线。

为避免外部风险，我们制订沟通计划，与干系人积极沟通，另外还指定一名技术协调人员，负责与用户方、各个接口开发商进行接口工作的联系，定期沟通汇报，一旦出现问题，项目组对具体问题进行分析研讨，及时响应；针对肉菜经营单位多，设备数量大种类多等情况，我们提前制作统计表进行设备相关信息汇总统计，并安排技术人员到经营单位进行现场考察、查看设备情况，由于进度紧人员少，我们将 92 个较分散的经营单位的设备升级改造进行外包，大大减轻了进度风险对整个项目的影响。

对于内部资源协调问题，我们与主管领导进行协商，从售后维护组专门抽调一名维护人员和本项目一名开发人员做之前那个项目的系统维护。只有在必须修改程序才能解决问题时，才由本项目中指定的开发人员负责对原系统问题进行修正。而在本项目中，在给该开发人员分配工作任务时考虑到其兼有维护任务，因此他所承担的工作为非关键路径的工作，且与其他系统模块关联较小，容易分解和转移到其他人员。从而可避免因维护原系统造成此项目进滞后问题的产生。

六、风险监控

风险监控就是在项目执行的全过程中，持续地对已识别的风险进行监控应对，同时，不断识别新的风险记录到《风险分析监控表》的过程。

根据风险管理计划的职责分配，我作为整个项目的风险监控负责人，在项目各个里程碑评审时，对本阶段的工作情况及风险监控情况进行总结，让项目组成员及相关干系人对整个项目一些共性的风险情况有整体的认识，当出现重大风险及需从项目组外提供资源时请求主管领导审批。

尽管我们在项目前期进行了认真的计划和准备，但由于项目从开始就一直面临着施工点过于施工地点过于分散、项目干系人众多、工期紧张等风险问题，因此在项目实施过程中，还是出现了这样或那样的一些问题。

下面就列举两个典型的问题及解决方法：1、风险识别、分析不足。

由于在项目实施过程中涉及到的关系人员多，当出现问题需要协调时，反映给客户，客户需要将不同的问题反映给不同的人员进行分析处理，开始处理周期长影响到了项目的进度，后期通过协调也从客户处拿到各个问题的反映联系人，这样对问题处理周期得到了提高，保证了施工的正常进度。

2、项目人员风险意识不强 项目实施过程中，对于一些问题解决以后，项目人员没有进行进一步的风险分析，形成有效的记录，表现出风险意识不强的问题。后来利用项目实施过程的间隙时间对项目人员进行了风险意识的培训，同时也要求对问题的处理进行深层次的分析和探讨，避免其他工程项目出现类似的问题。

项目风险管理是通过风险管理计划，对项目风险进行识别、分析和应对的过程，管理过程贯穿于项目进行的全过程。由于项目本身的不同、项目所处环境的不同，项目风险管理的方式、方法也不尽相同，但项目建设单位还是应该对照项目管理，尤其是项目风险管理理论来加强自身的风险管理能力，只有这样才能有效地规避所面临的威胁，将某些风险努力转化为机会，从而顺利地完成项目的建设。结合本人的经历，我认为要做好项目风险管理，必须做到：

1) 提高全员，包括上层领导和其他项目干系人的风险管理意识。2) 将风险管理责任确实落实到人，并定期进行监控。3) 建立模板，规范风险管理流程和操作。

4) 加强行业建设经验的积累，不断更新组织过程资产。