|  |  |
| --- | --- |
| 上海迅傲信息科技有限公司 | |
| 文档编号 | 公司缩写-(项目代号)-PM-D-07-0-00 |
| **赛事运营支持系统**  风险管理计划  **V1.0** | |
|  | |

变更履历

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 版本 | 文件内容描述 | 日期 | 编写 | 审核 | 批准 |
| V1.0 | 正式发布 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

# 1 简介

## 目的

## 范围

## 1.3 定义、首字母缩写词和缩略语

RSK：风险管理（Risk Management）

DM：部门经理（Department Manager）

PM：项目经理（Project Manager）

QA：质量保证人员（Quality Assurance）

吴佩奇：配置管理员（Configuration Management）

DevG：开发组（Development Group）

TG：测试组（Test Group）

RevG：评审组（Review Group）

SE：系统工程师（System Engineer）

SD：系统设计人员（System Designer）

DBD：数据库设计人员（DataBase Designer）

PG：程序员（Programmer）

## 1.4 引用

此部分引用的文档有：

《风险管理一览表》

《风险检查表》

## 1.5 概述

风险管理计划的简介应提供整个文档的概述。它应包括此风险管理计划的目的、范围、定义、首字母缩写词、缩略语、引用和概述。

目的应阐明此风险管理计划的目的。

范围应简要说明此风险管理计划的范围：它的相关项目，以及受到此文档影响的任何其他事物。

定义、首字母缩写词和缩略语应提供正确理解此风险管理计划所需的全部术语、首字母缩写词和缩略语的定义。

引用部分应提供的是本文件中引用的其他文档，并列出其具体的文件名称。

风险概要对项目进行简要概述，并总结项目所涉及风险的总量。

风险管理任务应简要说明将在项目中执行的风险管理任务。

组织和职责应列出项目的风险管理活动所涉及的具体群体或个人，并说明他们各自的任务和职责。

预算用于项目风险管理的预算（如果项目总预算中尚未包括这一信息）。

工具和技术列出将用来存储风险信息、评估风险、跟踪风险状态或生成风险管理报告的工具和/或技术。

# 2 风险概要

根据该项目的实际情况发现在该项目开发过程中可能会遇到以下几个风险：

估算风险，客户风险、工作条件风险、进度风险，技术风险、品质风险和人事风险。

# 3 风险的来源与分类

参见《风险检查表》中对风险的来源与分类描述。

# 4 风险的参数

发生概率指风险可能发生的概率，可能性分5级，并用量值表示，见下表：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 发生概率 | 取值 | 风险可能性等级描述 | 依据 |
| 很高 | 5 | 风险发生的概率为81%～99% | 参见公司历史数据 |
| 较高 | 4 | 风险发生的概率为61%～80% | 参见公司历史数据 |
| 中等 | 3 | 风险发生的概率为41%～60% | 参见公司历史数据 |
| 较低 | 2 | 风险发生的概率为21%～40% | 参见公司历史数据 |
| 很低 | 1 | 风险发生的概率为1%～20% | 参见公司历史数据 |

检查《风险管理一览表》中识别的每个风险项目，评价其对项目进度、项目成本等项目要素产生的影响程度，风险严重性指风险对项目造成的危害程度，严重性分5级，并用量值表示，见下表：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 严重程度 | 取值 | 风险严重性等级描述 |
| 很高 | 5 | 进度延误大于30%，或者费用超支大于30% |
| 较高 | 4 | 进度延误20%～30%，或者费用超支20%～30% |
| 中等 | 3 | 进度延误低于20%，或者费用超支低于20% |
| 较低 | 2 | 进度延误低于10%，或者费用超支低于10% |
| 很低 | 1 | 进度延误低于5%，或者费用超支低于5% |

# 5 风险管理任务

1. 对于中、高等级风险进行管理。
2. 避免中、高等级风险的发生。
3. 对于低等级的风险进行日常监督。

# 6 组织和职责

**部门经理职责：**

* 对于高等级风险进行决策

**项目经理职责：**

* 识别项目风险并进行风险管理
* 制定项目风险计划
* 跟踪项目风险
* 对应风险制定方案，跟踪风险对策的实施

**项目组成员职责：**

* 协助项目经理识别项目风险
* 执行风险缓解活动

# 7 预算

增加项目进度预留工作量，用于风险发生的费用预算。

# 8 工具和技术

采用EXCEL工具，以及会议讨论形式识别和分析风险。

# 9 风险缓解策略

1. 风险系数是计算参数，为风险严重性与风险可能性的乘积。
2. 风险系数用于对已识别的风险进行排序，直观反映需要优先处理的风险。
3. 风险系数见下表，表中灰色部分风险系数值为15～25，应优先处理。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 风险严重性 | 风险可能性 | | | | |  |
| 很高 5 | 较高 4 | 中等 3 | 较低 2 | 很低 1 |
| 很高 5 | 25 | 20 | 15 | 10 | 5 | **风险系数** |
| 较高 4 | 20 | 16 | 12 | 8 | 4 |
| 中等 3 | 15 | 12 | 9 | 6 | 3 |
| 较低 2 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 |
| 很低 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

优先级为15～25的风险，可采用规避的应对策略，制定缓解计划和应急计划；

优先级为5～12的风险，可采用缓解，转嫁的应对策略，对风险进行监视；

优先级为1～4的风险，这类风险影响极小，采用接受的应对策略。

项目的每一个阶段需要进行风险识别与分析，分为：策划阶段、需求阶段、设计阶段、实现阶段、测试阶段、验收阶段。