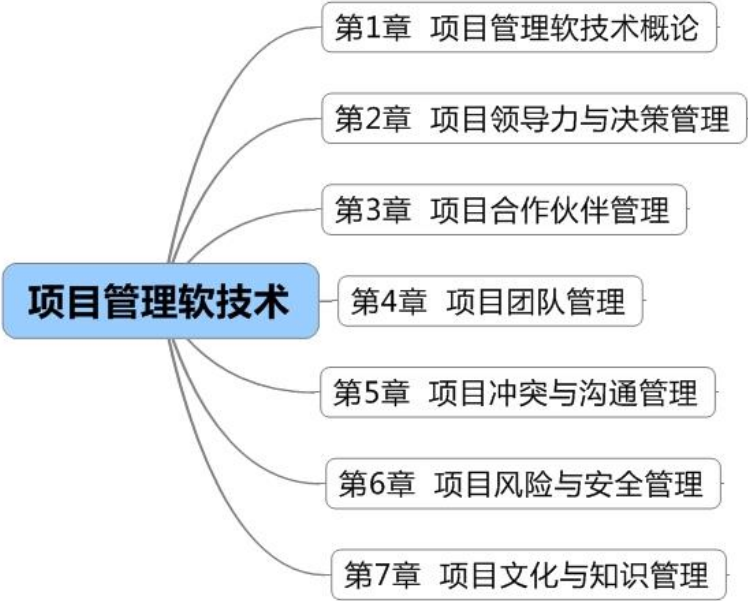


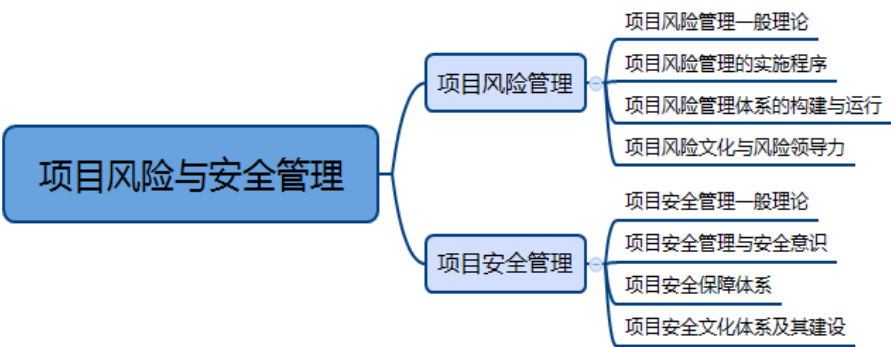
目录

- 一、 教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图



二、本章知识点及考频总结
第六章：项目风险与安全管理



6.1 项目风险管理

6.1.1 项目风险管理一般理论

1.冲突的内涵

(1) 风险

风险是指在某一特定环境下，在某一特定时间段内，某种损失发生的可能性。

风险是由**风险因素**、**风险事故**和**风险损失**等要素组成的。

风险的内涵有广义和狭义之分。

①**广义风险**：强调了风险表现为不确定性，说明风险产生的结果可能带来损失、获利或是无损失也无获利。

广义风险适用于金融风险分析。

②**狭义风险**：强调风险表现为损失的不确定性，说明风险只能表现出损失，**没有从风险中获利的可能性**。

狭义风险适用于保险理论与实务中。

（2）项目风险

项目风险是指可能导致项目损失的不确定性。

项目风险产生的原因包括三个方面：

①**人们的认识能力所限。**

②**信息本身的滞后特性。**

③**项目的各种不确定性。**

（2）项目风险（简答）口诀：不复读，人多变

所有项目都有一些会导致风险的关键特征：

①**独特性。**

②**复杂性。**

③**不确定性。**

④**对人的依赖性。**项目是由人来执行的，但所有的个人或团体，在某种程度上都是捉摸不透的。

⑤**项目干系人需求的多样性。**

⑥**项目过程的变革性。**

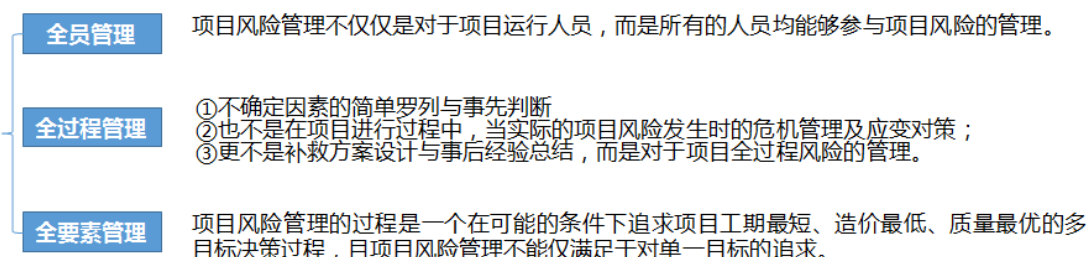
开展业务的目的是创造变革，而项目则是用于实现变革的手段。

2.项目风险管理

项目风险管理是指通过风险识别、风险分析和风险评价去认识项目的风险，并以此为基础合理地使用各种风险应对措施、管理方法和手段，对项目的风险实行有效控制，妥善处理风险事件造成的不利后果，以最少的成本保证项目总体目标实现的管理工作。

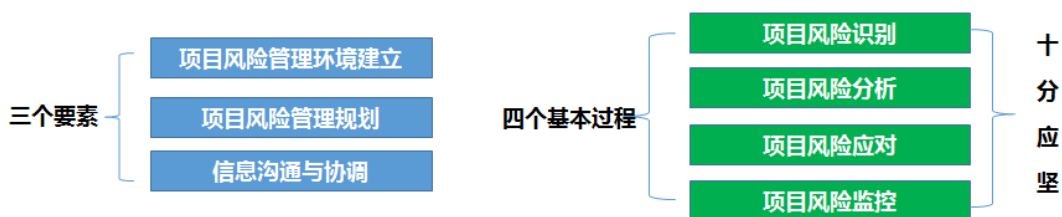
3.项目风险管理的核心

项目风险管理的核心是三全管理：全员管理、全过程管理和全要素管理。



6.1.2 项目风险管理的实施程序

项目风险管理实施包括三个要素、四个基本过程。



6.1.3 项目风险管理体系的构建与运行

1.项目风险发生机理分析

项目风险发生的基本过程，是某种或多种致险因子在孕险环境影响下，作用于特定承险体，随着空间和时间的推移形成风险隐患，从而产生风险事故，导致发生风险损失。

2.项目风险管理体系基本框架

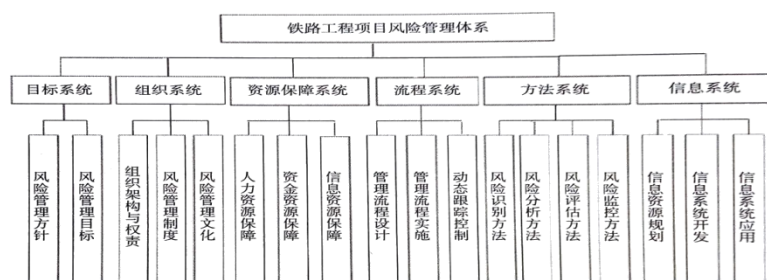


图 6-2 项目风险管理体系框架

3.项目风险管理体系的运行

(1) 风险管理组织构建与权责划分。

(2) 风险管理规划制定。

(3) 风险管理基础工作。

(4) 风险管理过程控制。

(1) 风险管理组织构建与权责划分。

① “一个整体”是指项目要形成一个完整风险管理团队；

② “三个层次”：

- 风险管理战略决策层、
- 业务管理层
- 实施作业层构成。

(2) 风险管理规划制定。

设定科学合理、符合企业使命和工程实际的风险管理目标和方针，确定风险偏好及风险承受度，制定确保风险管理目标实现的风险管理计划。

①目标和方针设定。

②计划制定与任务分解。

(3) 风险管理基础工作（选择）

①风险管理制度建立。

②风险管理方法选择。

③风险管理资源保障。

④风险管理文化建设。

⑤风险管理信息系统开发应用。

(4) 风险管理过程控制。

项目风险管理应由传统的“刺激——反应”式的被动风险管理模式向“关口前移，主动预防，超前管理”的事前风险管理转变。

风险管理过程实施与控制要点包括：风险源识别，风险量化评估分级，风险预防方案制定，风险动态跟踪监控等。

4.项目风险管理体系的考核与评价

(1) 建立良好的风险管理考评机制

(2) 注重对体系运行过程的分析与总结

(3) 完善体系构成与功能。

5.项目风险管理体系的持续改进

(1) 加强风险管理预警体系建设。

(2) 创新风险管理技术。

(3) 建立风险共担的伙伴关系。

(4) 引入风险第三方认证和评估。

6.1.4 项目风险文化与风险领导力

提升项目风险领导力的途径和方法：

(1) 命令。坚持采用结构化的风险管理过程，且要求大家严格遵守。

(2) 简化。在确保效果的的前提下，尽可能简化风险管理过程。

(3) 规范。要如同其他工作一样，对风险应对工作进行规划和审查。

(4) 示范。领导必须以身作则，成为团队的模范。

(5) 使用。根据风险信息来则筹方向和战略，让团队成员看到风险管理工作的确是有用的。

(6) 更新。要求团队成员不断更新对项目风险的评估。

(7) 庆祝。记录每一个成功，并告知团队成员，用成功孕育成功。

(8) 推动。寻求高级管理人员对风险管理的支持和认同。

联合使用以上方法，比之用其中的单一方法更有效。

6.2 项目安全管理

6.2.1 项目安全管理一般理论

安全生产就是在生产过程中不发生工伤事故、设备或财产损失的状况，即人不受伤害，物不受损失。

现代项目管理首先应该是构建在安全管理基础上的管理，失去了这个基础，现代项目管理就是没有灵魂的管理。

1.实现项目安全管理，最首要的工作就是提高项目经理的安全意识。

(1) 第一，坚持一个基本原则：管项目必须管安全。

(2) 第二，牢记一个重要思想：安全第一，预防为主，综合治理。

(3) 第三，抓好“五个到位”。

2.在提高项目经理安全意识的同时，还应注重全员安全意识的培养，尤其要重视项目一线作业人员安全意识的提高。

（1）第一，强化班组安全教育。

班组长直接工作在生产第一线，他是全天候、全过程、全覆盖管理的实现者。

班组长是工作计划的落实者，促使班组长加强对安全生产的管理，往往会取得事半功倍的效果。

（2）第二，强化日常巡查。

安全生产是有规律的，巡查是专业管理人员发现问题的改要途径，第一时间对员工不安全行为进行掌控并批评教育，第一时间对不安全因素进行整改，切断不安全因素的发展势头。

项目经理肩负项目责任，他是团队中工作最忙、压力最大的角色。（一般了解）

（1）以项目经理为首的项目领导团队是整个体系金字塔的顶层，是保障体系的组织者和维护者。

（2）项目经理是法律法规规定的项目安全第一负责人，部分项目经理对这一点虽有认识但欠作为。

（3）项目总工程师是安全管理的第一实施责任人。

（4）必须要以有效的责任管理手段，杜绝少数项目管理人员中可能存在的不安科学规律实施的恶性行为，做好中间验收和过程监控。

（5）项目安全管理的好坏，现场的执行、管理和控制最关键。

现场安全管理是安全保证体系金字塔的基础。

（6）质检工程师岗位责任应运作有效，要起到职责规定的作用，对工程质量真正起到检查控制作用。

（7）合理配置管理人员，保证项目一线能得到有效监管不能一味压缩符理人员。

6.2.4 项目安全文化体系及其建设

1.项目安全文化体系

（1）**安全观念文化**是项目安全文化体系的核心和灵魂；

（2）**安全行为文化**既是观念文化的反映，同时又作用于观念文化；

（3）**安全管理文化**集中体现了观念文化和物态文化对项目经理和管理团队的要求；

（4）**安全物态文化**是项目安全文化的表层部分，它是形成项目观念文化和行为文化的条件。

2.项目安全文化建设

（1）**安全政治观。**

（2）**安全价值观。**

（3）**安全人本观。**

3.项目安全文化建设措施（简答） 口诀：信教想法

（1）树立正确的安全文化指导思想。

（2）完善安全管理法律**法**规和规章制度。

（3）加强项目参与人员的**教**育培训。

（4）加快安全管理的**信**息化建设。

三、配套练习题

1. 【多选题】项目风险管理的核心是三全管理，具体包括（ ）。
A. 全员管理
B. 全过程管理
C. 全要素管理
D. 全面管理
2. 【单选题】项目风险管理并不仅仅是对于项目运行全部参与方或参与人员的管理，而是要求所有的人员均能够参与项目风险的管理。体现了项目风险管理应做到（ ）。
A. 全员管理
B. 全过程管理
C. 全要素管理
D. 全面管理
3. 【多选题】项目风险管理三个要素包括（ ）。
A. 项目风险管理环境的建立
B. 项目风险管理规划
C. 项目风险识别与分析
D. 信息沟通与协调
4. 【单选题】（ ）是指通过定性分析或定量分析的手段，对项目单个风险发生的概率和产生的后果进行衡量。
A. 风险识别
B. 风险估计
C. 风险评价
D. 风险分析
5. 【单选题】项目风险管理体系可按“一个整体，三个层次”的思路来进行组织设计，其中“一个整体”是指（ ）。
A. 一个完整风险管理团队
B. 一个完整的战略决策层
C. 一个完整的业务管理层
D. 一个完整的实施作业层
6. 【多选题】风险管理基础工作包括（ ）。
A. 风险管理制度建立
B. 风险管理方法选择
C. 风险管理资源保障
D. 风险管理文化建设
7. 【单选题】实现项目安全管理，最首要的工作就是提高项目经理的（ ）。
A. 安全意识
B. 安全知识
C. 安全行为
D. 以上都正确

答案：1. ABC 2. A 3. ABD 4. B 5. A 6. ABCD 7. A