

## 信息系统项目风险管理历年真题及参考范文集

说明：风险管理大概有下面几个写法：

1、6个过程

2、控制类

3、措施类

其中1、2，命题概率大



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证



【温馨提醒】下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

【历年考题】

### 1、2005 年上半年真题

请围绕“项目的风险管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等），以及该项目在风险管理方面的情况。
2. 请简要叙述你对于项目风险的认识以及项目风险管理的基本过程。
3. 结合你的项目经历，概要论述信息系统项目经常面临的主要风险、产生根源和可以采取的应对措施。

### 2、2009 年上半年真题

请围绕“大型信息系统项目的风险管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、结合你参与管理过的大型信息系统项目，概要叙述项目的背景（发起单位、目的、项目周期、交付产品等）以及你在其中承担的工作。
- 2、简要描述你承担的大型信息系统项目中可能存在的风险因素以及采取的应对措施。
- 3、结合你所在组织的情况，论述组织应如何实施大型信息系统项目的风险管理。

### 3、2012 年上半年真题

项目同其他经济活动一样存在风险，项目管理者必须对风险实施有效的管理。项目风险管理包括风险管理计划编制、对项目风险进行识别、分析、应对和监控的过程。完全避免或消除风险，或者只享受权益而不承担风险，是不可能的。主要风险清单是一个重要的风险管理工具，它指明了项目在任何时候面临的重大风险。通过对主要风险进行追踪并建立应对措施，可以使项目经理保持较强的风险管理意识。请围绕“信息系统工程的风险管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等），你担任的工作，以及在风险管理方面承担的职责。
- 2、请简要论述你对项目风险的认识和项目风险管理的基本过程、主要方法、工具。
- 3、结合你的项目实际经历，请指出你参与管理过的信息系统项目最主要的风险是什么，并具体阐述其应对计划，包括：风险描述、出现的原因、采用的具体应对措施、方法和工具等。

### 4、2013 年上半年真题

大型信息系统项目具有规模大、周期长、复杂度高等特点。存在较大的风险。一旦出现问题，造成的损失更是难以预料。对大型信息系统项目进行有效的风险管理，使用合理的方法、工具。针对不同风险采取相应的防范、化解措施。及时有效地对风险进行跟踪与控制避免造成重要损失的必要手段。

请以“大型信息系统项目的风险管理”为题，分别从以下三个方面进行论述。

- 1、结合你参与管理过的大型信息系统项目，概要叙述项目的背景（发起单位、目的、项目周期、交付产品等）以及你在其中承担的工作
- 2、结合承担的大型信息系统项目，论述应如何制定大型信息系统项目风险管理计划
- 3、结合你所在组织的情况，论述在大型信息系统项目中，应如何进行风险监督与控制。

### 5、2015 年上半年真题

项目是在复杂的自然和社会环境中进行的，风险管理是项目管理中非常重要的环节，每一个项目都有风险，完全避开风险或消除风险是不可能的，只有对项目风险进行认真的分析研究，并采取有效的应对措施，才能够

减少和降低风险对项目的影响，达到预期的结果并实现项目预定的目标。

请以“项目风险管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目的规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对项目风险管理的认识：
  - （1）项目中的风险，对重点风险的分析和说明。
  - （2）项目风险管理计划的制订和主要内容
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行风险管理的（可叙述具体做法，并总结你的心得体会）

#### 6、2018 年下半年真题

项目风险是科不确定的事件和条件，一旦发生，对项目目标产生某种正面或负面的影响、项目风险管理的目标在于增加积极事件的概率和影响，降低项目消极事件的概率和影响。

请围绕“项目的风险管理”论题，从以下几个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目风险管理的认识：
  - （1）项目风险管理的基本过程
  - （2）信息系统项目中风险管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施
- 3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行风险管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会；

#### 7、2019 年上半年真题

项目风险是一种不确定的事件和条件，一旦发生，对项目目标产生某种正面或负面的影响。信息系统安全策略是指针对信息系统的安全风险进行有效的识别和评估后，所采取的各种措施和手段，以及建立的各种管理制度和规章等。

请以“论信息系统项目的风险管理与安全管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目风险管理和安全管理的认识。
  - （1）项目风险管理和安全管理的联系区别。
  - （2）项目风险管理的主要过程和方法。
  - （3）请解释适度安全、木桶效应这两个常见的安全管理中的概念，并说明安全与应用之间的关系。
- 3 请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行风险管理和安全管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

### 风险管理写作思路：

过程	通熟解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
风险管理计划编制	我们需要编写一个计划，这个文档记录了我们打算如何来进行项目风险管理的内容	我们在编写这个计划的工作中用了什么依据、什么方法、什么原则、什么步骤得到了这个计划、这个计划包含了什么内容
风险识别	我们需要识别这个项目里到底有哪些风险，并把它记录下来	我们在进行风险识别的时候有什么原则，通过什么方法进行了识别，并可以举例下技术、人员等方面的风险
定性风险分析	通过风险的发生概率和发生之后对项目的影响情况，对风险进行一个优先级的排序，为下面的工作做准备	我们通过了什么方法进行了风险的定性分析，通过分析起到了什么效果，结合项目的具体情况进行说明

定量风险分析	对定性风险分析的之后排序在前的一些风险进行一个量化的计算，求得一个具体的数字	我们通过了什么方法进行了风险的定量分析，通过分析起到了什么效果，结合项目的具体情况进行说明
风险应对计划编制	针对消极风险，我们需要采取相应的措施；对于积极的风险，我们也需要采取相应的措施	具体的写下在本项目中，我们对什么风险采取了什么措施，通过这个措施，我们有了什么样的结果
风险监控	我们需要在项目的整个生命周期中，不断的跟踪已识别的风险，监测一些残余风险，还要识别新的风险，并进行审计，评估我们之前行为的效果	具体的写我们在项目的过程中跟踪了哪些风险，识别了哪些风险内容，并进行了风险的审计，对我们前面的结果进行一个评价等

### 风险管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

<b>11.1 规划风险管理</b>		
1. 项目管理计划	1. 分析技术	1. 风险管理计划
2. 项目章程	2. 专家判断	
3. 干系人登记册	3. 会议	
4. 事业环境因素		
5. 组织过程资产		
业组登记计划章程	分家会风管	
	5	3
<b>11.2 识别风险</b>		
1. 风险管理计划	1. 文档审查	1. 风险登记册
2. 成本管理计划	2. 信息收集技术	
3. 进度管理计划	3. 核对单分析	
4. 质量管理计划	4. 假设分析	
5. 人力资源管理计划	5. 图解技术	
6. 范围基准	6. SWOT分析	
7. 活动成本估算	7. 专家判断	
8. 活动持续时间估算		
9. 干系人登记册		
10. 项目文件		
11. 采购文件		
12. 事业环境因素		
13. 组织过程资产		
范进本质风资册，业组两文估本时	假专S查收图单	出风登
	13	7
<b>11.3 实施定性风险分析</b>		
1. 风险管理计划	1. 风险概率和影响评估	1. 项目文件更新
2. 范围基准	2. 概率影响矩阵	
3. 风险登记册	3. 风险数据质量评估	
4. 事业环境因素	4. 风险分类	
5. 组织过程资产	5. 风险紧迫性评估	
	6. 专家判断	
业组册划范基准	分家矩评概紧数	新文件
	5	6
<b>11.4 实施定量风险分析</b>		
1. 风险管理计划	1. 数据收集和表现技术	1. 项目文件更新
2. 成本管理计划	2. 定量风险分析和建模技术	
3. 进度管理计划	3. 专家判断	
4. 风险登记册		
5. 事业环境因素		
6. 组织过程资产		
进风成管登业组	专量数表出新文	
	6	3



### 11.5 规划风险应对

1. 风险管理计划	1. 消极风险或威胁的应对策略	1. 项目管理计划更新
2. 风险登记册	2. 积极风险或机会的应对策略	2. 项目文件更新
	3. 应急应对策略	
	4. 专家判断	
风管登记新文划	专家应对积消极	
2	4	2

### 11.6 控制风险

1. 项目管理计划	1. 风险再评估	1. 工作绩效信息
2. 风险登记册	2. 风险审计	2. 变更请求
3. 工作绩效数据	3. 偏差和趋势分析	3. 项目管理计划更新
4. 工作绩效报告	4. 技术绩效测量	4. 项目文件更新
	5. 储备分析	5. 组织过程资产更新
	6. 会议	
报数册划5大件	技差储备评审会	
4	6	5

### 风险管理方面的心得

1. 事先要有明确的计划作为指导
2. 风险识别得越充分，识别得越早效果越好
3. 一定要严格按照计划和流程开展风险监督和控制工作，这样效果会更好。
4. 要根据风险的性质安排不同专长的人负责跟踪和控制风险，这样效果会更好。



扫一扫 微信扫码关注  
加关注 抢先学  
早拿证



### 不足之处

1. 我们对风险的量化水平还不高，导致对有些风险给项目带来的负面影响估计不足。
  2. 有些风险的应对预案和措施效果不理想，这在一定程度上影响了项目更好绩效的达成。
- 分论题解答

### 1. 项目中的风险，对重点风险的分析与说明（2015 年上）

接着我们在项目风险管理计划的指导下，共识别出了该项目的 12 个消极风险，其中七个风险是该项目的重点风险。

这七个风险是：工期可能紧张的风险，需求可能模糊的风险，技术方案可能不可行的风险，人力资源不足的风险，验收可能困难的风险，和用户可能不配合的风险。

我们利用风险概率和影响评估，概率影响矩阵，风险分类等技术对这 12 个消极风险都进行了定性风险分析，对风险发生的可能性和后果进行大致评估，把用文字形式表达的风险发生的可能性和后果的大小填入风险登记册；然后对这七个重点风险采用访谈，专家判断技术并利用公司风险数据库中的历史数据进行了定量风险分析，即对风险发生的可能性和后果的大小进行了相对精确的评估，把用具体数据表示的风险发生的可能性和后果的大小更新到风险登记册中。经分析，我们清楚了这 7 个风险产生的根源：

工期可能紧张的风险，产生的根源是客观上有工期要求，主观上项目前期不够抓紧；

需求可能模糊的风险，产生的根源是调研不充分，有些需求确实不容易在项目一开始就描述清楚；

技术方案可能不可行的风险，产生的根源是我们的技术实力有限，有些技术是本项目第一次使用；

人力资源可能不足的风险，产生的根源是企业为了追求更高的利润，人力资源往往配置得不充裕；

人员可能离职的风险，产生的根源是待遇问题，对员工重视程度的问题，员工自我发展的需要；

验收困难的风险，产生的根源是双方没有达成共识，项目成果不达标；

用户可能不配合的风险，产生的根源是双方没有事先定义好合作模式，客户有自己的事情要处理。

### 2. 项目风险管理计划的制订和主要内容（2015 年上）

在风险管理计划的总体轮廓下指导下，根据我们所掌握的项目初步范围，依据公司项目管理体系中规定的模版，采用会议和分析技术编制出了项目风险管理计划。并将该计划一并纳入项目管理计划之中。和其他子计划一同进行了评审和修正。我们编制的项目风险管理计划包括如下主要内容：

### 3.结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行风险管理的。(2015 年上)

我们知道，有效的风险管理需要执行一系列相互关联的过程和活动。我们公司的项目管理体系规定所有项目都需要执行风险管理的六个过程。

本文的第二段已经我们采用会议和分析技术规划风险管理的工作。

第三段论述了在项目风险管理计划的指导下，利用文件审查，信息收集技术，核对单分析等技术识别风险，利用风险概率影响评估，概率影响矩阵，风险分类等技术对已经识别的 12 个消极风险进行了定性风险分析；对其中的 7 个重点风险采用访谈专家判断并利用公司风险数据库中的历史信息进行定量风险分析。

接着我们组织风险讨论会进行规划风险应对，即根据风险的性质，现实环境和条件等给已经识别的经过分析的风险制定了应对方案（应对风险的方案我们把他归结为：回避，减轻，转移，接收）。同时把每一个风险的应对方案都及时更新到风险登记册中。

在项目执行的过程中，我们根据风险管理计划和风险登记册控制风险，即在项目工作的开展过程中对风险进行跟踪和施加影响，确保消极风险对项目造成的影响尽可能小，并及时处理已经发生的风险。我们会每周把风险监控的结果形成风险监控报告，根据风险监控报告提出变更请求或修改风险的应对预案。

### 4.结合你的实际项目经历，请指出你参与管理过的信息系统项目最主要的风险是什么，并具体阐述其应对计划，包括风险描述，出现的原因，采用具体的应对措施，方法和工具。(2012 年上)

项目历时一年多时间，虽然非常辛苦，但我认为收获很大。该项目完工后，我们事后对该项目进行了深入的总结，总结出了软件开发项目的主要风险，产生的根源和可以采取的应对措施。

风险一工期可能紧张的风险。产生的根源是客观上有工期要求，主观上项目前期不够抓紧。我们的应对措施：采用迭代开发的模型，分期提交子系统，项目一开始就抓紧各项工作。

风险二需求可能模糊的风险。产生的根源：调研不充分，有些需求确实在项目一开始就不容易描述清楚。我们的应对措施：选用合适的需求获取方法，细化需求描述，建立需求变更控制流程。

风险三技术方案可能不可行的风险。产生的根源是我们的技术实力有限，有些技术是本项目第一次使用。我们的应对措施：设计时考虑备用方案。

风险四人力资源可能不足的风险。产生的根源是所有项目的现实情况。我们的应对措施：合理的安排工作，激励和技能培训，适当加班。

风险五人员可能离职的风险。产生的根源是待遇问题，对员工重视程度的问题，员工自我发展的需要，我们的应对措施是做好团队建设和员工思想工作，同时也从技能上备份人才。

### 5.请简要论述你对项目风险的认识和项目风险管理的基本过程，只要方法和工具。(2012 年上)

对项目风险的认识：我们知道风险是一些不确定的事件，有可能发生有可能不发生；而风险可能是积极的（一旦发生，会对项目带来有利影响）也可能是消极的（一旦发生会对项目造成不利影响）；实际项目工作中，我们一般关注项目中的消极风险。项目管理者特别是管理经验较少的项目管理者往往容易轻敌，对风险视而不见，忽视对风险的规划，识别，分析和控制。很多情况下等风险发生了再去处理结果不但费时费力，而且对项目的负面影响很大。

风险管理的基本过程：我们公司一直很重视项目的风险管控。我们公司的项目管理体系规定所有项目都需要执行风险管理的六个过程：规划风险管理，识别风险，实施定性风险分析，实施定量风险分析，规划风险应对和监控风险这六个过程。

首先我们采用会议和分析技术进行规划风险管理的工作，编织出项目风险管理计划。

接着在风险管理计划的指导下，利用了文件审查，信息搜集技术，核对单分析等技术识别风险，把项目中可能存在的所有风险尽可能全部找出来，并形成风险登记册。（从项目开始到结束，我们一共识别出了 12 个风险）

在风险识别之后，我们利用风险概率和影响评估，概率影响矩阵，风险分类等技术对这 12 个风险都进行了

定性风险分析，对风险发生的可能性和后果进行了大致的评估，把用文字形式表达的风险发生的可能性和后果的大小填入风险登记册。

然后根据这些风险的特征和我们的能力，对其中 7 个风险采用建模技术进行了定量风险分析，即对风险发生的可能性和后果的大小填入风险登记册。

接着我们组织讨论会进行规划风险应对，即根据风险的性质，现实环境和条件，给已经识别的和经过分析的风险制订了应对方案。同时把每一个风险的应对方案都及时更新到了风险登记册中。

在项目的执行过程中，我们根据风险管理计划和风险登记册来监控风险。即在项目工作的开展过程中，对风险进行了跟踪和施加影响，确保消极风险对项目的影响尽可能小，并及时处理已经发生的风险。我们会每周把风险监控的结果形成风险监控报告，根据风险监控报告提出变更请求或修改风险的应对预案等。

在本项目风险管理工作开展过程中，根据本项目的特点和我以往的工作经验，我在识别风险，规划风险应对和控制风险三个方面投入较大，实践证明我当初的做法是比较正确的。

#### 6. 论述在大型信息系统项目中，应如何进行风险监督和控制。(2013 年上)

在项目执行过程中，我们根据项目风险管理计划和风险登记册进行风险监控，即在项目工作展开过程中，我们会根据风险性质的不同安排不同专长的人员对风险进行跟踪和施加影响，确保消极风险对项目造成的影响尽可能小，并及时处理已经发生的风险。另外我们每周五下午召开项目例会，在例会上，各子项目经理需要采用 PPT 的形式，向相关领导和项目组成员汇报工作完成情况，项目当前状态和存在的问题等，从这些项目的情况和项目的绩效报告中，我们利用类似项目状态审查会的形式实施对项目的风险监控。我们每周把风险监控的结果形成风险监控报告，根据风险监控报告提出变更请求或修改风险的应对预案。

再有我们会在每月和每个项目里程碑结束的时候，采用风险再评估和风险审计等工具和手段，对风险登记册进行进行审视，了解残余风险，识别再生风险，了解风险管理过程的有效性和风险应对去规划的有效性，并根据实际情况采用整体变更控制流程进行修正，通过储备分析了解剩余储备金与当前已识别的风险之间的匹配关系，根据这些信息及时采取相关措施。

#### 7. 结合你所在组织的情况，论述组织应如何实施大型信息系统项目的风险管理。(2009 年上)

我们公司是一家在 2008 年通过了 CMMI3 级评估，拥有国家系统集成的一级资质的企业，公司一直非常重视项目的风险管控。我们的项目管理体系规定所有的项目都需要执行风险管理的六个过程。  
之后略...

#### 8. 请简要叙述你对项目风险的认识以及项目风险管理的基本过程。(2005 年下)

我们知道风险是一些不确定的事件，有可能发生有可能不发生；而风险可能是积极的，也可能是消极的；风险包括三大要素：风险事件，风险发生的可能性，风险发生后的影响。我之前做的项目由于经验不足，也曾项目风险管理方面吃过大亏。所以在项目开始时，经过初步分析，发现了该项目具有很多不确定因素，因此我特别重视对项目的风险管理。本文着重讨论我对该项目消极风险的管理。  
项目风险管理基本过程略...

## 风险管理范文 1

### 摘要

2016 年 5 月，我作为项目经理参与了某医院的医院信息系统管理项目的建设，该项目总投资人民币 600 万元整，建设工期为 1 年。通过该项目的建设，帮助医院实现了全方位、全对象、全过程的总体目标，实现了医院办公的无纸化、无片化。该系统以财务信息、病人信息、物资信息为主线，通过对信息的搜集、存储、传递、统计、分析、综合查询、报表输出和信息共享，为医院领导及各部门管理人员提供了全面、精准的各种数据。本系统包括 6 大板块：门诊管理系统，住院管理系统，药房管理系统，药库管理系统，院长查询系统和系统管理系统。本项目于 2017 年 5 月通过了业主方的验收，赢得了客户好评。本文以该项目为例，结合作者项目经验，



讨论信息系统项目建设中的风险管理。主要从以下几方面进行阐述：规划风险管理，风险识别，风险定性分析，风险定量分析，编制风险应对计划，风险监控。

正文

2016年5月，我作为项目经理参与了某医院的医院信息管理系统项目的建设。该项目规划为大型综合三甲医院。拥有57个临床科室，15个医技科室，1600余张展开床位，日门诊量接近5000人次。项目总投资人民币600万元，建设工期为1年。通过该项目的建设帮助医院实现了全方位、全过程、全对象的总体目标，实现了医院办公的无纸化、无片化。该系统以财务信息、物资信息和病人信息为主线，通过对信息的搜集、存储、传递、统计、分析、报表输出和信息共享等为医院领导及各部门管理人员提供全面精准的各种数据。系统分为六大板块：门诊管理系统，住院管理系统，药房管理系统，药库管理系统，院长查询系统和系统管理系统。本系统突出实用性，保证可靠性，兼顾先进性，具备扩展性。以.net技术作为开发平台，采用c/s和b/s混合架构。对于如住院收费、药品摆放等实效性要求高的模块采用c/s架构；对于如医务统计、数值分析等重复操作要求低的模块采用b/s架构。项目采用unix+Oracle12c作为数据库平台，thinkserver作为应用服务器。

由于本行项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目中风险管理尤为重要。作为项目经理，我除了对其他领域克制恪守外，特别对风险管理从如下几个方面进行了管理。

### 1、风险管理计划的编制

风险管理计划是定义如何实施风险管理活动的过程。我们需要编写一个计划，这个文档记录我们将如何进行项目风险管理活动，本计划对保证项目风险管理成功有着重要的作用。

在本项目初期，我参照技术与管理统一，各干系人参与及渐进明细的原则，根据干系人登记册邀请了所有干系人，如甲方的领导，医院各部门的领导，甲方具体负责业务的同志及部门相关人员参加了会议，也邀请了相关的风险分析专家，共同制定了风险管理计划。该计划包括确定风险管理中人员的职责分工，风险管理活动需要的资源和成本预算，本项目中可能遇到的风险类别以及风险报告格式等。最后把该计划纳入到项目管理计划之中。

### 2、识别风险

风险识别是判定项目中哪些风险会对项目造成影响，并记录他们的属性特征。风险识别是一个全员参与反复的过程。风险不可怕，可怕的是不能预判到风险的存在。因为风险可能引起变更，而随着项目的进展，变更的代价会越来越大。所以风险的识别是非常重要的。

在本项目中，我预先在项目内部群发了项目的风险管理计划，让项目全体成员做好参加风险识别的头脑风暴会议的准备。会上，我们结合项目实际，依据现有的文件，如合同，项目管理计划，进度管理计划，成本管理计划，人力资源管理计划等，对项目的进度，成本和人员等各个领域进行了分析，集思广益。最终我们识别出三大类风险，技术风险，团队风险和外部风险，并采用风险分解结构（RBS）形式列举了15条风险。在识别上述风险后，我们确定了这些风险的基本特征，引起这些风险的主要原因，形成风险登记册。主要风险为：关键技术可用人员少，关键岗位人员离职的可能性，工期紧，预算不能按时足额到位等。

### 3、风险定性分析

风险定性分析是评估风险发生的概率和影响，并对已经识别出的风险进行排序的过程。在本项目中，我们依然采用了会议的方式进行，本次会议除了邀请相关项目干系人外，还特邀了相关专家进行评估，以提高分析结果的准确性。我们利用风险概率和影响评估技术分析诸如工期紧，人员少，关键人员离职，预算不能及时拨付等风险问题，明确整个项目的风险情况，采用风险概率影响矩阵评定风险优先级。最后可用关键技术人员少排在第一位，该风险可能直接影响项目的进度，工期紧排在第二位，预算不能按时足额到位排在第三等等。事后，我们对风险登记册等项目文件进行了更新。

### 4、风险定量分析

定性分析是评估风险发生的概率和影响并对风险进行排序的过程。风险定量分析是在定性分析的基础上，给风险分配一个具体的数值，对已排序的风险进行一个量化的过程，并依据数值评估风险对项目目标的影响。本项目中，我们采用了专家评估方法，对高风险区域的风险进行了进一步的分析，也组织项目成员对项目每个活动所需要的时间和成本进行了最乐观，最悲观和最可能值进行估计；同时也利用公司历史项目的数据来辅助评估，最后把定量分析的结果更新到风险登记册之中。



## 5、编制风险应该计划

风险的应对计划是指开发一些方法和措施，提高项目成功的机会，降低项目失败的威胁。在完成项目风险定量分析后，我们编制了项目风险应对计划，主要包括需要应该的风险清单，形成一致意见的风险应对措施以及采取的举行行动，明确风险管理人员及其职责，风险发生的预警信号和实施风险应对策略所需要的预算等内容。

在本项目中，针对可用关键技术人员少的风险，我们采用外聘资深技术专家，并对新招募来的技术人员进行培训，并做好团队建设工作；针对关键岗位人员离职可能性，我们想项目实施过程中 AB 角色来解决，可以将人员离职带来的风险降至最低；针对项目工期紧，任务重，我们利用前导图和关键路径法进行资源和进度的平衡，做好资源和进度优化，以缩短工期；针对需求不明确及变更频繁问题，提前安排团队成员与客户沟通，做好需求收集工作，针对技术层面难度低，分析层面难度大的模块采用原型法获取需求并制定严格的变更控制流程。在制定上述应对措施是，我们同时估算了应对措施对应的预算，并将其纳入到项目的成本预算之中。切实可行的应对措施，促使项目顺利进行。

## 6、控制风险

风险监控跟踪已经识别的风险，检测残余风险，识别新风险，保证风险计划得到执行并评价这些计划有效性的过程。在本项目中，我们主要采取风险评审，差异分析和绩效评估等方法，通过每两周召开风险会议的方式进行，及时发现项目建设过程中潜在的风险，将风险意识灌输到团队每一个成员，提高项目小组的凝聚力。我们跟踪了可用关键技术人员少的风险，关键岗位人员离职，项目预算等风险，项目进度等风险，只有进度出现了问题。经分析，当前检查点 spi 的值为 0.98,出现稍微偏差，原因是春节假期回来，员工还没有恢复到正常的工作状态。针对这种情况，我们在私底下的小聚中告知大家，春节已经过完，离项目结束已经没有多少时间，还请大家齐心协力让项目顺利完工。事后，员工状态明显改变，使项目进度恢复到正常轨道上来。

经过团队不懈的努力，项目于 2017 年 5 月顺利通过业主方的验收，得到业主和公司领导的一致好评。项目的成功得益于我有效的项目管理和团队的努力。早期指定切实可行的风险管理计划，对项目风险进行了全面的识别，指定了全面的应对措施，将风险工作落实到人，做到风险件件有人盯，措施条条均落实。当然在项目中也有一些不尽人意的地点，比如新员工加入团队的振荡期的管理，假期归来后团队成员的工作态度不积极等，最后经过我的纠偏，项目也都回到正常轨道上来。总结经验，吸取教训，在以后项目工作中，我将不断充电学习，相信通过不断的积累和学习，我的信息系统项目管理能力了会不断提高！

# 风险管理范文 2

摘要：

2017 年 1 月，我作为项目经理参与了 XX 市 XX 集团的资金管控系统建设的项目。该项目合同金额为 220 万元，建设工期为 1 年，通过该项目的建设，实现了该集团提高资金使用效率、降低资金运作成本、加强资金使用监控、提高管理效率的建设目的。该项目于 2018 年 1 月顺利地通过了业主方的验收，赢得了用户好评。本文结合作者的实际经验，以本项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的风险管理，主要从以下几个方面进行了阐述：风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制、控制风险。

正文：

2017 年 1 月，我作为项目经理参与了 XX 市 XX 集团的资金管控系统建设的项目。该项目合同金额为 220 万元，建设工期为 1 年，通过该项目的建设，实现了该集团提高资金使用效率、降低资金运作成本、加强资金使用监控、提高管理效率的建设目的。提高了整个集团的竞争实力，节约管理成本。创造了效益。我作为项目经理，考虑到本项目的重要性。重要的设备全部采用了部件冗余设计，系统采用双机、负载均衡，当一台服务器出现问题时，另一台会立刻接管他的任务，保证业务不中断。设计中同时考虑了备份系统，针对操作系统和数据库文件制定了不同的备份策略，以备不时之需。该项目是一个开放、灵活、可扩展、性能稳定的资金管控处理系统，采用了主流的 B/S 架构，系统采用了 MVC 设计模式，基于 J2EE 技术进行构建，分为数据层、业务逻辑层、WEB 展现层等。

针对该项目时间紧、任务重、数据交换复杂度高、项目业务系统接口多、分阶段部署难度大等特点，我在



项目管理过程中梳理风险管理意识, 根据风险管理理论, 结合自己的项目实践, 有条不紊地进行风险管理。我采用了信息系统项目风险管理的理论知识和其指导方法, 从风险管理的以下几个方面进行了管理, 有效地管理了风险, 使得项目顺利完成。

### 1、编制风险管理计划

风险管理计划编制过程描述如何为项目处理和执行风险管理活动, 主要包括如何处理和风险控制风险的方法。我们结合本项目范围说明书、内部、外部环境特点以及公司以往项目的执行情况, 在项目计划阶段制订了本项目的风险管理计划, 主要包括方法论、角色与职责、预算、风险来源与分类、风险分析和监控报告的格式、风险监控跟踪机制等内容。

### 2、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, 形成风险分解结构, 主要包括三方面内容, 分别为识别并确定项目有哪些潜在的风险, 识别引起这些风险的主要因素, 识别项目风险可能引起的后果。

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, 而风险类型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, 并结合项目实际特点, 对《风险来源和分类表》中罗列的风险项, 通过图解技术逐一讨其可能性, 将已识别的风险记录到《风险分析和监控表》中, 以便在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外部风险、内部风险、管理风险。

外部风险主要是系统外部接口和涉及的开发商较多, 如果任何一个外部接口变更或开发进度出现问题, 都会对整个项目进度造成影响。

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处于维护期。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。

项目管理风险主要体现在项目分阶段实施, 必须严格控制阶段任务的进度, 并严格控制用户方的需求变更, 否则难以保证各个阶段任务顺利完成。

### 3、定性风险分析

定性风险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。同时还需对所识别的风险进行优先级排序, 重点关注哪些优先级高的项目风险。

为此, 我们通过会议的方式, 组织项目干系人对识别出来的项目风险进行认真仔细的概率估算和影响分析, 通过建立分析矩阵确定各个风险的优先级, 并将风险定性分析的结果记录到《风险分析监控表》。

### 4、定量风险分析

定量风险分析就是定量确定不同风险对项目的影响。我们组织项目核心团队成员对项目实施不同阶段可能出现的风险进行分析, 并引入决策树估计分析法, 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》。

### 5、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, 进一步确定风险应对措施。

为避免外部接口风险发生, 我们专门指定一名技术人员, 负责与用户方、各个接口开发商进行接口相关工作的沟通联络, 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。

对于内部资源协调问题, 我们与主管领导协商, 从维护组抽调一名维护人员和本项目中一名开发人员负责之前项目的系统维护。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, 让他所承担的工作为非关键路径的工作。从而可避免因维护原系统造成此项目进度滞后问题的产生。

针对用户需求变更风险, 我们制订了项目需求变更流程, 同时请用户签字确认, 并在项目组内严格执行, 严格控制用户需求, 在需求评审后, 请用户做需求确认签字。尽量避免因项目管理方面问题造成项目进度和质量失控。

### 6、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并记录到《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，利用风险审计和定期的风险评审技术在项目各个里程碑阶段进行评审，对本阶段的工作情况及风险监控进行总结，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面临着进度有点落后，因此在项目实施过程中还是出现了一些问题。主要存在以下问题：

风险识别，分析不足：派的技术人员负责与用户方、各个接口开发商进行接口相关工作的沟通联络，由于该技术人员没有相关的经验，沟通起来比较困难，造成了项目中出现的问题得不到快速处理，险些耽误了宝贵的工期。

针对项目实施过程中出现的问题，通过项目组的共同努力，本项目得以顺利完成，也使作为项目经理的我充分认识到项目风险管理在项目管理过程中的重要性。由于项目本身的不同、项目所处环境的不同，项目管理的方式、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，将某些风险努力化为机会，从而顺利地项目的建设。

## 风险管理范文 3

### 摘要

2017年6月，我作为项目经理参加了XX县人民医院的医院信息系统建设，该项目投入300万元，工期要求18个月完成。该项目建设资金医院自行承担一半，上级单位差额拨款一半。该信息系统包含收费医保基本业务系统，临床医生护理信息系统，运营数据检测系统，财务数据绩效考核系统。主要目的解决医院核心业务流程需求，改变传统的手工录入，数据多次录入无法复用等，系统之间信息孤岛问题。同时满足上级单位监管需求。

该项目于2018年12月经过XX医院验收，得到客户一致好评及当地XX委的高度认可。本文结合作者实际经验，以该项目为例，讨论信息系统项目管理的风险管理，主要从以下几个方面进行论述：项目风险规划、项目风险识别、风险的定量分析、风险定性分析，制定风险应对计划，控制风险。

### 正文

2017年6月，我作为项目经理承担了XX县人民医院的信息系统建设，该项目总投资3.0万，其中医院自行承担一半，上级单位财政差额拨款一半。该项目要求18个月建设完成，项目主要为解决医院核心业务流程系统，其中包括挂号收费系统，医保结算系统，临床医生信息系统，护理管理信息系统，财务核算系统，数据上传检测系统。系统采用开发为C/S模式架构，采用3台服务器，基础系统为Delphi开发，临床部分采用C#研发，数据库为SQLServer2008R2，为保证系统的高可用性，采用了双机热备技术和Raid1磁盘阵列。

风险无处不在，只有严格控制风险，才能保证项目的成功。本项目涉及收费员，医生，护士，卫建委等用户人员较多，第三方公司如集成公司，医保接口公司多，医院业务流程复杂，因此在本项目中，我作为项目经理，除了对其他管理领域科学规范的管理之外，我特别对项目的风险从以下几个方面进行了管理：

#### 1、项目风险规划

我们都知道风险具有不确定性，随机性，影响项目的正常发展方向。所以制定风险规划就很有必要，项目风险规划是为了制定和计划整个过程项目风险的活动。项目初期，我组织了会议要求所有项目成员和干系人必须参加，共同制定项目风险计划。在会议过程中，我们采用了检查表方案，按照风险可能出现的情况进行了罗列，记录。让大家拓展思路，大胆发言假设，最后结合公司以前的项目经验和出现过的风险方面进行了汇总。比如年龄较大的医生不会操作电脑，不会使用键盘打字等风险。包括过程中如何解决对应的情况，及这些风险可能对项目的上线进度造成影响，从而制定了项目风险计划。

#### 2、项目风险识别

在项目初期，我把实施团体进行分组，分别通过对客户，第三方公司，硬件供应商进行了调研，对医院信息现状和需求收集发现，该医院人员对信息化的接受能力较弱，不愿意接受新生事物；了解到第三方公司经营

不愿意配合其他公司软件接口调试，主动查找自身问题，各种里有推脱。硬件公司通常会延期交货。我经过项目组收集后，进行了风险记录，形成风险登记册。并对项目计划进行了调整，提交项变更控制委员会进行了评审通过。

### 3、风险定性分析

当我带领项目组整理出详细的风险登记册后，结合风险管理计划，采用风险概率和风险矩阵工具，对所有风险进行排序。把项目中认为最有可能影响项目成功的前三个活动：项目基础资料数据收集录入准确性，软件使用操作培训的熟练度，第三方公司接口联调的协调成为此项目实施的风险最高事件。最终我召开会以，经过项目评审委员会，大家通过会议，对项目进度基线进行了调整，对于培训进行第一轮整体培训，第二轮科室培训，第三轮科室部分操作员一对一培训的计划。

### 4、风险定量分析

依据项目的风险计划，结合公司在其他项目的从历史经验教训，结合本人自身的项目经验，对风险进行了定量分析，建立数学模型对风险进行计算评估。最终需要增加项目人员来专门做培训工作，同时需要从公司协调测试人员现场和第三方公司进行联调测试。经过测算整体工作增加 15 人天工作量，实施成本经批准后予以调整。经过变更控制委员会审批后，对项目成本进行了调整。

### 5、制定风险应对计划并实施

我在项目一开始，除开制定整理的项目计划，还分别对各个管理领域制定了不同的子计划，特别在风险应对方面从来没轻视过。一个好的项目没有周密详细的计划，是很难成功，甚至可能会导致项目的失控，从而全盘皆输。风险可以分为人为风险，纯粹风险。项目中，人的最用是最大，一个项目的成功与否，人起着关键性作用。我一直很重视项目过程管理，对项目成员一直加强风险意识的培训，比如今天安排收集录入基础数据，那么需要提前和操作员进行时间预约，提前提出数据录入要求。不然会出现数据录入时，准备不足，数据质量低下。导致项目质量低，影响后期产品的功能效果。对于一些对新系统感兴趣的员工，我们进行重点培训，扮演导师的角色回科室对他的同事进行培训，从而降低操作不会的风险。

### 6、风险控制

风险无处不在，风险无时不在。结合项目管理计划，项目干系人，项目范围基准，项目成本基准，我对整个项目进行了严格的风险控制和应对。当项目风险的时候。对有些无法应对的风险改变项目计划，对于能促进项目成功的机会加以利用和拓展。定期对项目状态进行监控，对项目绩效进行测量，比如每个季度会用 PERT 技术进行进度预测，并将报告提交给公司和 XX 医院的负责人。根据定期的周会，月会，项目实施一直保持良好的预期，并未出现重大事故。但是在系统上线之时，由于前期需求调研的漏洞，原以为无关紧要的流程严重影响了项目的上线，导致现场混乱。于是我汇报公司，增加项目人员应急处理。并报告医院负责人处理和解决问题的办法及期限。经过双方沟通，医院接受我的处理办法，并没有带来实质性的问题。

经过我和团队的不懈努力，历时 18 个月，本项目终在 2018 年 12 月，通过了医院组织的验收，同时得到了当地卫健局的高度认可和赞许。新信息系统的建立为医院解决了很多传统的手工录入、统计数据。打通了临床和医技科室信息通路，医生护士不再需要多次重复录入病人数据，报告结果可以直接进行引用。经过一年多的合作和项目推进，大家对信息化的认可有很大的提高，不再有原始的抗拒变为对信息系统提出更高的优化需求。整个系统的上线大大提高了医院的工作效率，减少病人就医流程的等待时间。

本项目的成功得益于我成功的风险管理，当然，在本项目管理中还有一些不足之处，比如：其中一位核心成员因为家庭缘故不得不离开项目组，导致项目在关键时候有所震动，还好我对关键岗位进行了 AB 角设置，只是个别需求新顶上的工程人员不清楚，通过项目文档的跟踪和日志记录，并未影响项目的进度和质量。在项目快完成的时候，医保中心政策进行了调整，而项目组开发人员还在以前期的技术文档为基准进行调试程序，经过在项目例会，召集第三方公司人员进行有好沟通后，很快按新的政策完成了接口数据验证和调整。在以后的工作中，我将不断的充电学习，和同行进行经验交流，和上级单位多学习业务知识，多学习项目管理知识。努力提升个人的能力水平和团队的工作绩效，力争为信息化建设做出自己最大的贡献。

## 风险管理范文 4



## 摘要

2013年4月,我参与了某钢铁集团分公司的整体产销系统建设项目,在实施过程中,我担任项目经理,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。该项目投资合同额为人民币300万元,建设工期为12个月。该项目的实施提高了企业自身竞争能力及企业决策体系和市场运作体系的反应水平,实现了物流:信息流和资金流的高度统一。于2014年4月底顺利通过了客户的验收,赢得了甲方的一致认可。

该系统包括销售管理、技术质量管理、生产管理、出货管理及财务管理五大管理模块,具有规模大、模块多、业务性强、涉及面广、实施复杂、项目周期短以及涉及干系人众多等特点。因此在项目的实施过程中做好项目的风险管理至关重要。本文以此项目为例,结合自身的实际经验,分别从编制风险管理计划、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、编制风险应对计划及风险控制等过程进行了论述。最后总结了该项目在风险管理上的一些不足与改进措施。 正文

2013年3月,我公司在公开招标中成功中标某钢铁集团分公司的整体产销系统建设项目。该项目投资合同额为人民币300万元,从2013年4月开工至2014年4月验收结束,历时12个月。在项目建设中,我被任命为该项目的经理,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。该集团分公司为了提高企业自身的竞争能力,使其在激烈的市场竞争中长期获胜,而引入了企业信息管理的理念、管理思想和管理方法,以达到业务重组,机构重组和管理系统重组的目的。并利用先进的管理手段提高企业决策体系和市场运作体系的反应水平,以提高企业捕捉发展机遇、规避市场风险能力的背景下决定启动整体产销系统信息项目建设。该系统包括销售管理,技术质量管理,生产管理,出货管理及财务管理五大管理模块。在实施过程中该项目按照ERP系统的管理模式开发,建立以市场为导向、合同为主轴的产供销整合管理和跟踪,实现产供销一体化;将成本管理覆盖生产流程,资金控制贯穿企业全部业务活动;构建上和业务上的一级管理模式,实现物流、信息流和资金流的高度统一。该项目于2014年4月底顺利通过了客户的验收,得到了客户及公司领导的一致好评。

对于这样一个规模大、模块多、业务性强、涉及面广、实施复杂、项目周期短以及涉及干系人众多等特点的项目能按时保质的完成与我在该项目实施过程中充分重视风险管理,按照项目风险管理理论,通过编制风险管理计划、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、编制风险应对计划及风险控制等基本的管理过程来进行风险管理有直接的关系。

### 1、编制风险管理计划

风险管理计划是定义如何实施风险管理活动的过程。它可以确保风险管理的程度、类型和可见度,还可为风险管理活动安排充足的资源,并为评估风险奠定一个共同认可的基础。

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广泛搜集信息来制定风险计划。项目组邀请了所有的重要项目干系人,如公司高层领导,甲方信息主管领导,业务骨干等同志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,制订了充分的风险管理计划。在计划中,我们确定了每15天召开一次风险评估会议的基本风险管理活动,根据项目管理要求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管理计划,把风险管理费用纳入了成本费用计划。

### 2、风险识别

风险识别是判断哪些风险会影响项目并记录其特征形成文档的过程。根据项目的实际情况,我们把项目中的风险划分为业务风险、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。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,形成了详细的风险记录列表。确定了如下的主要风险因素:缺乏熟悉整体业务的业务专家;项目工期紧,可用人员少;关键人员有可能离职等。

### 3、定性风险分析

定性风险分析是评估并综合分析风险的发生概率和影响,对风险进行优先排序,从而为后续分析或行动提供基础。我们根据风险管理计划中的定义,不仅确定了每一个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并及时更新了风险记录。

在这个过程中,我们还是采用会议的方式进行。不过在风险分析的会议中,除了有关项目干系人外,我

他们还邀请了熟悉整体产销系统全流程的业务专家参与评估,以提高分析结果的准确性。我们还利用了风险概率和影响评估技术,分析了其他如开发人员少、关键人员有可能离职等风险问题,确定了整个项目的风险情况。并用风险优先级矩阵来评定风险优先级。

#### 4、定量风险分析

对已知风险进行定性分析后,我们又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PERT方法,组织相关成员对项目进行乐观、最可能性和悲观估计,同时也利用了我公司历史项目的数据来辅助评估。并将定量分析结果及时更新到风险记录列表。

#### 5、编制风险应对计划

风险应对计划编制是针对项目目标,制订提高机会、降低威胁的方案和措施的过程。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,并把风险应对所需的资源和费用纳入了项目的预算和项目管理计划中,并明确和分配了实施风险应对措施的风险应对责任人。

对不同的风险,我们采取了不同的措施。针对不熟悉整体产销系统全流程业务的问题,我们聘请了1名业务专家做业务顾问,同时对相关人员进行了业务培训等措施;针对项目工期紧,我们利用前导图、关键路径等方法来平衡和优化资源及进度,以缩短工期;针对缺乏合适的开发人员,我们采取了招聘有类似经验的程序开发人员并做好团队的建设工作,以确保和原开发团队成员进行有效沟通、取得信任、高效工作;针对关键岗位人员可能离职的风险,我们在项目实施过程中,明确了关键岗位全部由2人采取A、B角色工作来预防关键人员的离职给项目带来的风险降到最低。

#### 6、风险监控

经过上述五个过程,我们明确了该项目中的已知风险及应对措施。在此过程中,我们对已经识别出的风险状态进行跟踪,监控风险发生标志,更深入地分析已经识别出的风险,评估风险应对策略的执行情况和效果并根据目前风险监控的结果及时修改风险应对策略。同时识别新的风险并进行分析及制定新的风险应对措施。定期将风险监控结果通过Email等方式发送给项目组成员及相关干系人使其对风险情况有整体的认识。在风险监控过程中,我们主要采用了风险再评估、风险审计、偏差绩效测量等方式来进行风险监控。

通过以上风险管理过程,经过我们团队的不懈努力,历时12个月,本项目于2014年4底通过了客户验收小组的验收,运行状况良好,获得了甲方的高度评价。该项目的成功上线对该集团分公司的业务流程进行了重新设计和再造整合,使销售订单到产成品出货全过程实现了数字化管理,实现了“产、供、销”的一体化及扁平化;物流、信息流及资金流的高度统一。不仅为该集团分公司创造了可观的经济效益,还推动了企业整体管理水平的大幅提升,极大地增强了企业的核心竞争能力。

回顾这一年的工作,项目风险管理的理念一直伴随着项目的各个阶段,对项目顺利高效的完成起到了极大支撑作用。当然,在项目的执行过程中还有一些不足之处:例如,在进度控制上,有些子任务可以并行,这样就可以使项目提前完成,减少人力物力的花费。在今后的工作中,我会加强这方面的学习与积累,继续运用科学的风险管理方法与理论,加强对项目实行科学、规范、有效的管理,从而实现最大程度地满足项目干系人的需求和期望的目的。

## 风险管理范文 5

#### 摘要

2018年2月,我有幸参与了XX电网公司人力资源管理系统建设项目,担任项目经理职位。该项目以《XX电网公司“十三五”信息化规划实施计划》为准则,目的是采用统一的技术路线和架构体系,构建一体化的信息化应用环境。整个项目总投资800万元,建设工期为一年,该系统以专业的人力资源管理技术,依托动态详实的数据,完整实现了劳动组织管理、用工管理等系统业务功能,为客户及时提供多角度的人力资源统计分析报告。

本文以人力资源管理系统建设项目为例,探讨项目的风险管理过程,通过规划风险管理、识别风险、再到风险的定性和定量分析、规划风险应对,项目过程中加强风险监控等管理办法,最终使项目按期保质完成,满足客户要求。在本文的最后对该项目的一些经验教训进行了总结。

正文

2018年2月,我作为项目经理参与了XX电网公司人力资源管理系统建设项目,该项目是XX电网公司“十三五”信息化规划实施计划的重点工作,同时也列为XX电网公司重点信息化项目。该项目总投资共800万元人民币,建设工期为一年,该项目在XX电网公司范围内推广应用,能够进一步提升信息共享和协同作业范围,可有效解决数据统计工作量大、容易出错的等业务难题,通过各种在线审批功能解决范围远、沟通难、时间长等问题,在提高业务办公质量的同时,更能有效的进行成本控制,一举多得。人力资源管理系统目前具备劳动组织管理、人员调配、班子建设与干部管理、员工信息管理、专家队伍建设管理、劳动关系管理、绩效管理、员工资质管理、考勤休假、保险福利、薪酬管理、离退休管理、外事管理、自助服务、统计报表、决策分析、数据中心、基础平台、系统设置等20多个系统功能模块,满足XX电网公司人力资源管理需求。

该系统采用java语言开发,,基于J2EE架构,采用Oracle11G作为数据库、Weblogic9.2作为中间件,应用服务器是DELL塔式商用服务器,数据库服务器采用双机热备加光纤存储,服务器操作系统采用RHEL4.7o从事多年项目管理的我深知,需求是龙头,因此,在项目开始实施后,我带领我的项目团队深入甲方现场,通过用户访谈等方式获取用户需求,编制了需求规格说明书,并会同甲方召开了需求评审会,确定了项目的需求,为后期的项目管理奠定了基础。

本项目是2018年XX电网公司重点信息化项目,该项目具有专业性强、投资规模大、建设周期长、人员构成复杂的特点,为了使项目能够顺利实施,执行严格的风险管理至关重要,同时也为提高项目干系人的满意度打下良好基础。在具体工作中,我根据项目的实际情况,分别从规划风险管理、识别风险、实施风险定性分析、实施风险定量分析、规划风险应对,在项目过程中加强风险监控这几个方面进行论述:

### 1、编制风险管理计划(规划风险管逼)

为了更好的安排与实施项目风险管理,在项目启动初期,我组织有关人员编制了风险管理计划,确定如何为本项目处理和执行风险管理活动。考虑到本项目涉及的干系人众多,我们采用了我们采用了会议形式来制订风险管理计划。参加会议的人员包括:项目甲方高层领导、项目经理、子项目经理、各开发组组长等。我们经认真分析,制定了可行的风险管理计划,在计划中,具体描述可预见风险的种类及其定义发生的概率和影响力,如何为该项目处理和执行风险管理活动,如15天召开一次风险评估会议;明确了风险如何管理、用什么样的方法、某种风险分别由谁来负责,责任明确;风险评估的方法,也就是我们为什么要把某个事件当作项目的风险;若风险出现时,项目干系人能够承受的限度是多少?每项风险的预算是多少?风险如何监控?如何报告?如何跟踪、记录等;并且根据项目管理理论和公司的项目实践,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(识别风险)

风险识别是确定何种风险可能会对项目产生影响,并把这些风险特征描述出来。我们首先依据公司定义《风险来源及分类表》确定项目的风险来源和分类。本项目的风险来源包括内部和外部,而风险类别是对收集的风险进行划分。

根据项目的实际情况,我们把项目中的风险划分为项目管理的风险、系统应用风险、项目范围风险和团队的风险等这几个方面。例如:

项目管理的风险体现在:公司对项目管理方面的风险,包括资金管理使用,人员安排,部门间协调合同等;团队风险体现在:编程人员自身素质水平是否对项目带来不确定性风险等;在识别了上述风险后,我们还确定了这些风险的基本特征,引起这些风险的主要因素,&及可能会影响项目的方面,形成了详细的风险列表记录。

### 3、实施定性风险分析

判断各个已识别风险的重要程度,进行优先级排序,以作为进一步风险管理活动的依据。在该项目中,我组织了项目组成员、技术专家、项目组外相关领域的专家采用风险分析会议的方式来进行风险分析,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。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,我们采用风险优先级矩阵来评定风险优先级。最后得出的结果是项目管理风险排在第一位,该风险的可能性很高,影响也很大。

### 4、实施定量风险分析



在定性分析的基础上，进行风险定量分析，目标是确定能达到具体项目目标（进度、费用、质量）的可能性，量化地评估项目各风险，判定最应关注的项目风险。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。

### 5、制定应对风险计划

通过对风险的定性与定量分析，我根据风险的重要性、影响范围及发生概率等制订了风险应对计划。对不同的风险，采取了不同的措施，比如：

1、项目管理的风险，应对措施是成立项目管理小组，由相关部门负责人及公司相关技术人员组成项目组，按照现代项目管理方法对项目实施项目范围管理、合同管理，对项目质量、进度、资金进行控制，并定期向公司人力资源管理系统功能完善领导小组汇报建设情况。

2、团队的风险，应对措施是加强技术培训工作，在系统正式投运前，对系统应用的相关人员进行系统培训，提高后期管理应用人员的参与度，通过相关管理应用人员的参与提高系统的认知和接受度。

### 6、在项目过程中加强风险监控

综上所述，该项目中的风险已经比较清晰，在具体工作中，我根据项目的具体情况，安排专人定期监督已识别风险和残留风险、识别可能出现的新风险，并根据出现的风险执行风险应对计划、评估计划执行的有效性，主要是判断：风险应对措施是否按计划实施；风险应对措施是否有效，是否需要制定新的措施；项目假定条件是否依然成立；风险的状态是否在改变；是否出现了风险征兆；是否有未识别的风险发生。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。

经过我们团队不懈的努力，本项目在 2019 年 1 月试运行成功，系统运行状况良好，得到用户的好评，并在 2 月份顺利通过了验收。本项目的成功得益于我成功的风险管理，回顾项目风险管理的过程，还存在一些不足之处：

处理冲突时做得不够好，使他们存在抵触情绪，沟通手段稍欠缺。

防止人员流失方面做得不够好，给项目管理工作带来一定的压力

所以在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设作出自己的努力。

## 风险管理范文 6

### 摘要

2017 年 4 月，我参加了 XX 钢铁企业生产计划管理系统项目的开发，担任本项目的项目经理，项目组织结构为项目型。该项目投资 150 万元，建设工期为 1 年。该项目是为了建设一套符合 XX 钢铁企业现状的生产计划管理系统，项目主要功能为：1、根据销售部合同自动排产生产计划；2、跟踪生产计划全过程，实时反馈合同生产进度；3、车间在制品、仓库产成品全部实现条码出入库流转管理；4、根据车间投入产出，自动核算车间成本。经过项目组为期一年的努力，该项目于 2018 年 4 月顺利通过验收，获得了 XX 钢铁企业相关人员的一致好评。本文以该项目为例，讨论项目的风险管理，包括风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制、以及风险控制等过程。

### 正文

2017 年 4 月，我参加了 XX 钢铁企业生产计划管理系统项目的开发，担任本项目的项目经理。该项目投资 150 万元，建设工期为 1 年，项目组织结构为项目型。该项目是为了建设一套符合 XX 钢铁企业现状的生产计划管理系统，项目主要功能为：1、根据销售部合同自动排产生产计划；2、跟踪生产计划全过程，实时反馈合同生产进度；3、车间在制品、仓库产成品全部实现条码出入库流转管理；4、根据车间投入产出，自动核算车间成本。为了更好的实现这些功能，系统还跟 XX 钢铁企业现有企业微信做了集成，系统集合条形码的有效管理，实时跟踪生产全过程，合同有新的进展，生产流转到下道工序后，系统第一时间通过企业微信推送给相关业务人员，使得业务人员第一时间知道自己合同的完成进度。另外生产计划系统项目还需跟企业现有销售系统完成接口，实现可将现有销售系统的合同直接抛送生产计划系统以便实现自动排产生产计划，经过与对方软件公司

沟通讨论, 接口采用中间表的形式完成; 系统采用 C#语言开发, 数据库采用 SqlServer2008R2 数据库, 采用 C/S 架构模式, 根据 XX 钢铁企业机房硬件配置实际情况, 数据库服务器采用企业现有的 IBM 品牌服务器, 内存 64G、硬盘空间 2T、应用服务器、文件服务器均采用企业现有的两台同型号浪潮服务器, 内存 32G、硬盘空间 1T。由于本项目涉及甲方销售部、生产部、财务部、仓库等多个业务部门, 使用人员多, 干系人多, 业务需求复杂是本项目的重要特点, 因此在本项目中, 我觉得风险管理尤为重要, 作为项目经理的我除了对其余管理尽职尽责的管理外, 特别对风险管理从以下几个方面进行了管理。

### 1、风险管理计划的编制

作为项目经理的我深知, 任何项目的开展都离不开计划, 计划指引着我们前进的方向, 没有计划的管理项目, 项目不可能获得成功。故我在本项目中, 首先我就带领我的团队按照以下步骤编制了项目风险管理计划: 首先明确目标、成立团队, 其次做好相关准备工作, 最后我根据项目章程的内容以及我以往的工作经验, 利用分析技术在“各干系人参与、逐步精确”的原则下编制了风险管理计划, 并通过了评审, 获得批准。该计划主要包含如何进行规划和实施项目风险管理活动, 以及在风险管理中可使用的方法、工具和数据来源, 每个成员的角色定义和职责等内容。当然在本项目制定风险管理计划过程中也遇到了很多问题, 比如因 XX 钢铁企业生产工艺路线复杂, 而我公司缺乏高速钢、模具钢这样的行业性人才, 故在编制风险管理计划时, 对于技术这块可能遇到的风险不是很清楚, 后来我们向该企业技术总工廖某进行多次请教, 熟悉了不同钢号的工艺路线, 解决的技术上的问题。

### 2、风险识别

有了风险管理计划这才只是开始, 我们需要按照计划去执行, 真正的把风险管理做好, 第一步我们需要识别出 XX 钢铁企业生产计划管理项目可能有哪些风险, 在本项目中, 我带领项目团队以质量计划、进度计划、人力资源计划、干系人计划等内容为输入, 对相关文档进行文档审查, 分析项目在质量、进度、人力、干系人等众多方面可能存在的风险, 并将风险记录下来, 主要有需求不明确、需求变更频繁、缺乏钢材行业分析师、核心开发人员离职, 干系人沟通不畅, 配置管理版本号混乱等等风险, 并最终形成了风险登记册。

### 3、定性风险分析

定性分析在风险管理中非常重要, 我们需要知道每个风险发生的概率以及发生后对项目的影响, 在 XX 钢铁企业生产计划项目中, 项目组以风险登记册为依据, 并利用风险概率和影响评估技术对风险登记册登记的风险内容进行分析, 充分了解项目在质量、进度、人力、干系人等众多方面可能发生的风险, 评估其发生的可能性和影响程度, 主要分为“很高”、“高”、“一般”、“低”四种等级, 并对风险内容进行了排序, 更新了风险登记册。在本项目中, 基于甲方项目干系人众多、沟通协调困难、制造工艺复杂, 需求调研困难, 故此次项目将需求不明确、需求变更频繁、干系人沟通不畅等作为重要风险来管理。

### 4、定量风险分析

我召集项目组成员开会, 对排序后的风险登记册中各个风险进行讨论, 对排序靠前的几个重点风险利用定量风险分析和建模技术进行了定量分析。特别对以下几个风险进行了更为详细的定量分析, 用具体数据进行分析。比如: 需求不明确、需求变更频繁、干系人沟通不畅等风险。

### 5、风险应对计划编制

针对风险登记册登记的重要风险制定相应积极的应对策略, 减轻此类风险发生所带来的影响。例如: 因 XX 钢铁企业工艺路线复杂, 容易导致需求不明确, 进而后期导致需求变更频繁, 针对此问题, 我安排项目组里具有丰富需求调研经验的李工负责需求调研, 并请钢厂技术总工廖某配合, 深度挖掘项目需求, 尽可能减少需求不明确风险, 以及后期减少不必要的变更。因企业干系人重要, 沟通起来困难, 针对此问题, 我要求项目组成员定期或者不定期的与项目干系人保持沟通, 充分了解其需求, 争取得到他们对项目的支持。

### 6、风险监控

风险监控是风险管理过程中一个重要的过程, 根据计划、执行、检查、处理的 PDCA 管理理念, 检查监控过程非常的重要。在本项目中, 我要求项目组每周召开一次例会, 每月邀请项目干系人召开项目推进会, 时刻监控风险管理计划的执行情况, 看是否有偏差, 有偏差及时予以纠正, 当然风险监控的过程中, 不可避免的也会产生一些变更, 我们都是按照变更控制流程先由相关人员提出变更申请、项目组进行影响评估、CCB 通过审核在进行执行变更, 通过我的监控管理, 没有给项目带来其他影响。

经过我们团队不懈的努力，历时 1 年，本项目于 2018 年 4 月，通过了 XX 钢铁企业的验收，为用户解决了按照合同自动排产生产计划、跟踪生产全过程，实时反馈合同生产进度、成品：半成品条码出入库流转管理、自动核算车间成本的功能。并按照 XX 钢铁企业的实际情况，定制开发相关统计报表。得到了 XX 钢铁企业的好评。本项目的成功得益于我成功的项目管理经验，特别是项目风险管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在项目的实施过程中，由于个别钢号工艺流程的设计错误，导致了系统生产流程排产不符合客户的要求。不过，经过我后期的纠偏，以及重新优化系统流程，并没有对项目产生什么影响。在后续项目管理工作，我将不断的充电学习，提升自己的业务和管理水平，力争为我国的信息化建设贡献自己的努力。

## 风险管理范文 7

### 摘要

2017 年 3 月，我作为项目经理参与了 XX 省 XX 市智慧国土一张图和自然资源数据库项目的建设，该项目总投资共 00 万元人民币，工期为一零六个月。通过该项目的建设，为科学规划、合理利用土地，规范国土资源管理工作，提升社会服务水平等方面提供了强有力的支持，进一步提供了城市决策的科学化、信息化水平。2018 年 9 月通过团队成员 18 个月的共同努力，该项目成功通过了业主的验收，得到用户的一致好评。本文结合作者的实践经验，以该项目为例，讨论信息系统建设项目过程中的风险管理，主要从如下几个方面进行阐述：规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析，规划风险应对和控制风险。

### 正文

2017 年 3 月，我作为项目经理参与了 XX 省 XX 市智慧国土一张图和自然资源数据库项目的建设，该项目总投资共 00 万元人民币，工期为一年零六个月。通过该项目的建设，实现了该市国土资源管理工作的科学化、信息化，为科学规划、合理利用土地，规范国土资源管理工作，提升社会服务水平等方面提供了强有力的支持，有效助推国土资源管理工作步入智慧时代。该系统采用基于 J2EE 的 B/S/S 三层架构技术和 JavaScript 地图应用平台，将用户界面、业务逻辑和数据资源进行分离，以 ORACLE 数据库为支撑，综合运用 ETL、数据仓库、OLAP、数据挖掘等商业智能技术，在数据仓库的基础上，依照管理业务模式，实现管理知识的提取、聚合。系统通过统一门户管理平台对前台客户端进行整合，并事项用户的“单点登录（SSO）”功能。该系统包括自然资源数据库的建设、国土资源“一张图”数据中心建设，国土资源电子政务平台建设，国土资源综合监管业务平台建设，国土资源动态执法监察平台建设，国土资源共享服务平台建设，国土资源微信平台建设，国土资源会议协商平台建设等八大建设任务，以构建国土资源在线管理、办理、监管和服务的一站式工作平台，建成国土资源资源共享、上下联动、安全稳定、覆盖全局的智慧国土信息平台，满足各业务科室的实际应用。

我公司在 2017 年 1 月中标了该项目，并签署了建设合同。我则由于具有较为丰富的项目管理经验，且以往管理的项目绩效较高，被任命为该项目的项目经理。由于该项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此在本项目中，风险管理尤为重要。在项目管理中，我作为项目经理，除了对别的管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对本项目的风险管理从如下几个方面进行管理。

### 1、规划风险管理

所谓磨刀不误砍柴功，在正式进行风险管理工作之前，我们首先要考虑如何进行风险管理工作。我以现有项目管理计划和项目章程为依据，运用会议和分析技术，编制出了包括方法论、角色与职责、预算、时间安排、风险类别、风险概率和影响的定义、概率和影响矩阵、修改的项目干系人承受度、报告格式和跟踪等内容的项目风险管理计划，为开展项目的风险管理提供了纲领性的文件。

### 2、识别风险

风险识别便是运用工具和技术尽量找出项目各方面可能存在的风险，并尽可能详细的描述记录出来。风险识别是全员参与并不断重复进行。因此我以项目风险管理计划、范围基准、成本管理计划、进度管理计划、质量管理计划、人力资源管理计划等为依据，首先运用 SWOT 分析，从项目的优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，全面地考虑风险。还运用了头脑风暴法，借鉴了公司类似项目中出现过的问题，并与公司中的资深人员进行讨论，最终形成初步的风险登记册，以便进行之后的各项风险管理工作。

### 3、实施风险定性分析





定性风险分析就是对各项已知风险的严重程度进行评估和排序，做到重点风险重点管理。因此我以风险管理计划、范围基准和风险登记册为依据，将已识别出的各个风险可能会造成的影响与可能发生的概率分别估算出来，填概率影响矩阵中。算出每个风险的重要系数，并从高到低进行排序排序后发现，最严重的风险是业主由于需求变化导致的范围变更，根据以往经验，业主由于对技术不够熟悉，又是公司的重要客户，要求增加新功能的可能性非常大；而范围变更又会同时影响到进度、成本和质量，我们将这些风险信息记录，更新风险登记册。

#### 4、实施风险定量分析

风险定量分析便是参照成本、进度等方面的实际数据，运用概率和统计方法，客观的计算出各个风险的相关参数。此阶段我以风险管理计划，更新后的风险登记册等为依据，采用蒙特卡洛模拟分析法，将各个风险对于工期影响的天数和对成本影响的钱数都模拟估算出来，这些也成为了准备风险应急储备的依据，并将这些信息更新到项目风险登记册。

#### 5、规划风险应对

风险应对便是考虑对各个已识别出或未识别出的风险如何进行应对。对于积极的风险可以开拓、提高、分享或接受；对于消极的风险可以回避、减轻、转移或接受；对于未知的风险应该准备应急计划、预留管理储备。对于业主由于需求变化导致的范围变更，我便决定用减轻的方式进行应对。一方面加强整体变更控制的管理，防止范围蔓延；另一方面预留进度和成本上的应急储备，减小该变更发生时，将会产生的影响。

#### 6、控制风险

风险控制便是在项目的执行过程中，持续不断地跟踪已知风险、检测残余风险、识别新风险。我们已风险管理计划，更新后的风险登记册、工作绩效信息、绩效报告等为依据，安排全体项目成员每两周召开一次状态审查会，进行风险的监控。在项目后期的一次状态审查会上，有技术人员反应用户想要增加查询历史数据的功能，并且可能提出变更申请。我则通过沟通手段，向用户有关各干系人说明由于项目已到后期，该变更可能会影响完工工期，而且该功能可以用已有的历史趋势功能代替。最终用户理解了该问题的实际情况，并放弃了提出变更申请的打算。我们则再次进行风险评估，因为类似的事情可能再次发生，所以还要对该风险进行持续关注。

经过我们团队的不懈努力，历时1年半，本项目终于于2018年9月通过了业主方的验收，为国土资源在线管理、办理、监管和服务构建了一站式工作平台，实现资源共享、上下联动、安全稳定、覆盖全局的智慧国土信息平台，满足各业务科室的实际应用。本项目成功得益于我成功的风险管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在项目的实施过程中，由于连日暴雨，导致购买的服务器没有及时送到，影响了项目环境搭建进度，不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将继续努力，加强与同行交流，提升自身的业务和管理水平，为我国信息化建设尽绵薄之力。

## 风险管理范文 8

### 摘要

2017年10月,我作为项目经理参与了XX省XX市智慧环保云平台建设的项目.该项目投资共800万元人民币,建设工期为1年,通过该项目的建设实施,充分发挥信息化的作用,运用云计算、大数据推动资源整合、数据共享,实现了XX市环境保护工作的规范化、标准化与自动化,从根本上提高了环境监管、宏观决策、公众服务的水平,打实了蓝天保卫战基础。该项目于2018年10月通过了业主方面的验收。赢得了用户的好评。在整个项目实施过程中,本人结合业务水平及多年工作经验,十分重视风险管理,在风险管理我主要从风险管理计划编制、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划编制、风险监控下功夫。确保了项目的顺利完成实施。

### 正文

随着国家对环境保护事业越来越重视,XX市环保信息化系统也越来越高,但也存在着如下问题:一是现有业务系统大多为独立开发建设,系统之间缺乏数据共享与交换,存在数据的重复建设,数据资源未能有效地利用,二是环境质量监测点分布较少,相关接口标准未统一,三是未建立统一的环保公众交互平台。为解决上述

问题, XX 市实施了智慧环保云平台建设的项目。2017 年 10 月,我有幸成为该项目经理参与了 XX 省 XX 市智慧环保云平台建设的项目。该项目投资共 800 万元人民币,建设工期为 1 年,通过该项目的建设实施,能够充分发挥信息化的作用,运用云计算、大数据推动资源整合,数据共享,从而促进数据的应用水平,实现了 XX 市环境保护工作的规范化、标准化与自动化,避免了重复建设与“信息孤岛”问题,从根本性提高了环境监管、宏观决策、公众服务的水平,打实了蓝天保卫站基础。智慧环保整个系统分为四层:感知层、网络层、信息处理层、应用层。本项目使用 Oracle 数据库,Java 和 C 语言开发,在 PAAS 平台上实现对数据的分析挖掘,在 LAAS 中对各种 IT 基础设施实现集中管控部署。在 PAAS 中为虚拟化对资源实现实时监控管理。

项目的实施过程中,如果不注重风险的管理,就会产生这样那样的问题,给项目造成延期、反工以及资源的浪费等问题。因此,在整个项目管理中,我尤为重视风险的预防、发现、处理工作。同时也做好其他各类管理工作。以下结合本人工作实际,从风险管理计划编制、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划编制、风险监控几方面说明风险管理的重要性。

### 1、编制风险管理计划,打实项目基础

无规矩不成方圆,没的好的风险管理计划就不能应对项目实施过程中的各类风险。风险管理计划是如何进行项目风险管理的过程对保证风险管理与项目风险程度和项目对组织的重要性相适应起着重要作用。为此我依据项目管理计划、项目章程以及干系人册等,采用干系人风险分析,专家座谈等方式,邀请业务方、团队成员、各方面的专家、企业代表等广泛参与风险计划的制定,最终完成了一份详细、科学的风险管理计划。风险管理计划包内容有预算、风险类别、风险概率和影响的定义等。

### 2、识别各类风险,做到心中有数

风险识别是确定哪些风险会影响项目,并将其记录成文。风险识别是一项反复过程,随着项目的进行,新风险可能会出现,只有有效的识别了各类风险,为了有效的识别项目中的风险,我根据风险管理计划、成本计划、质量计划、进度计划等逐步进行风险识别,在过程中我邀请相关领域专家、甲方负责人等参与到风险识别当中来、采用文档审查、头脑风暴、核对表分析法等工具进行风险的识别,形成了包括风险清单、风险根本原因、风险类别等内容的风险登记册。

### 3、定性风险分析

我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,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。我们列在《风险管理报告》中的高级别风险主要有以下几条 1.用户需求难以把握。因为该项目是科委课题项目,用户提出的系统功能要求没有可借鉴的案例,在项目初期用户也无法详细描述出希望实现的系统功能,随着项目的进展,功能才逐步细化,这增加了系统设计的风险。2.人员流动风险。IT 企业人员流动性大,在项目实施期间内,如果出现关键人员流动,可能会严重影响项目实施进度。

### 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,本人组织风险专家对风险清单上的风险进行科学分析,通过风险值计算公式:风险概率\*风险影响值,来确定每项风险具体风险值,再根据风险可接受程度将识别到的风险进行优先级排序。对于优先级高的风险(比如:进度延误大于 25%,或者费用超支大于 25%;发生概率大于 0.6),我们会将其单独列在《风险管理报告》中,并提交公司高层领导和项目管理部。

### 5、风险应对计划编制

通过对风险定性与定量分析,本人与风险管理专家和项目团队代表根据风险的重要性、影响范围和发生概率等制订风险应对计划。在该计划中,充分考虑了以下几个因素:风险重要性、成本有效性、应对的及时性、项目环境中的现实性、干系人接受承度等,并采用责任矩阵,每一个风险指定了相应的责任人。

对于在《风险管理报告》中列出的重点监控风险,本人专门组织讨论会议,对重点风险的应对给予更有效的应对策略,并使其应对方法取得重要干系人的认同与支持。主要应对策略如下: 1.对于客户需求,我们采取

了目标转化法,从高层到基层逐步调研,形成《用户需求说明书》的正式文件,并让用户逐项确认。对于客户不能明确的需求,组织系统架构专家与用户共同讨论确定系统功能和实现方式,逐问题解决,尊重客户意见,最终形成用户肯定的设计方案和《用户需求说明书》。2.对于人员流动问题,在组建项目团队时,通过非正式沟通了解成员想法,首先选择那些工作积极向上,暂没有离职打算的员工,并与各职能经理确认选择备用人选。通过项目组内各种物质补偿与激励,保持组内人员稳定和高涨的工作热情。

## 6、风险监控

风险监控是指对风险的发展与变化情况进行全程监督,并根据需要进行应对策略的调整。随着项目不断发展,内部和外部环境的变化,记录在风险清单中的风险优先级、发生概率和影响范围等都在不断不变化,此外还可能出现之前没有预计的新的风险,为此需要持续不断进行风险审计、监测、跟踪、识别新风险。在本项目的风险管理中,我以周和里程碑为时间,定期对风险进行评估和审计。在项目周例会和里程碑检查点,我们将风险管理作为一个单独议程,确认风险应对措施实施的有效性和风险核查状态,并识别项目是否存在新风险。当识别到项目存在新风险时,本人将其提交到项目管理部门进行评审后,更新到组织级《风险列表库》中,为后续项目制订风险管理计划提供依据。

通过以上一系有力的管理措施,项目的系统风险逐步得到化解,保证了项目按我们预定的计划一步步进行,在计划的时间内完成了系统实施任务,得到用户和公司领导的一致好评。本人将在今后的工作中,继续运用科学的风险管理方法,加强对项目实行科学、规范、有效的管理,从而实现最大程度地满足项目干系人的需求和希望的目的。

# 风险管理范文 9

摘要:

2017年1月,我有幸参加了xx省电力培训中心实训管理平台项目的开发,并担任项目经理的角色。该项目投资170余万元,建设工期为”个月。该项目是为了解决目前xx省电力培训中心常规培训、人员管理、考试考评等培训业务流程化问题而建设的,是将复杂的业务培训有效整合的管理平台。本文结合作者实践,以XX省电力培训中心实训管理平台项目为例,讨论项目的风险管理,主要包括规划风险管理,制定风险管理计划,识别风险,风险定性分析和排序、风险定量分析、风险应对以及风险监控等过程,最终保证项目按时、保质完成,并获得该公司2017年度优秀项目奖。

正文:

2017年1月,我参加了xx省电力培训中心实训管理平台项目的开发,并担任此项目的项目经理角色。该项目由XX省电力培训中心发起,投资170余万元,历时”月完成。通过该项目的实施,有效的实现了XX省电力培训中心无纸化、流程化、整体化管理培训业务的目标,获得了2017年度优秀项目奖。该项目采用了数据层、传输层、展示层三层逻辑架构,以B/S技术架构实现,使用的数据库为oracle11g,业务中间件为weblogic,传输层采用apache的MQ技术,展示层采用目前较流行的flask技术实现。为保证项目顺利进行,我作为项目经理,结合之前的项目经验分配了项目管理小组(4人)、开发小组(15人)、测试小组(2人)、外协支持小组(2人)。我作为项目经理,负责项目整体过程的项目管理工作。

作为项目经理,我深知“千里之堤,毁于蚁穴”的道理,因此做好“风险管理”对项目的顺利进行起到了不可替代的关键作用,才能起到“防微杜渐”的效果。下面我将结合项目实际过程对风险管理进行讨论。

## 1、认真编制《风险管理计划》

在项目开始阶段,我与项目相关人员根据《项目管理计划》、批准的《项目章程》和识别的《干系人登记册》,借鉴组织过程资产中同类项目的风险,结合公司的规章制度及相关标准,共同制定了《风险管理计划》,决定了如何实施和规划风险管理活动。其中《风险管理计划》包含了以下内容:

- 1、采用了何种方法论制定和识别风险。
- 2、风险管理的相关干系人,以及干系人的角色和职责。
- 3、风险的相关预算。
- 4、针对风险管理的时间安排。



扫一扫 微信扫码做题  
加关注 抢先学  
早拿证





- 5、风险概率及影响的定义。
- 6、风险的概率、影响矩阵，如何对潜在的风险进行排序。
- 7、修改的干系人影响程度。
- 8、规定了风险报告的格式。
- 9、定义了风险跟踪的时间、频率、格式等。

## 2、组织相关干系人进行风险识别

在制定《风险管理计划》之后，根据相关的时间安排，我和项目组成员邀请了相关专家、领导、甲方业务接口人员，采取了会议的形式，共同识别了项目风险，并记录在《风险登记册》中。

例如：1、甲方业务接口人员认为他们的业务逻辑较复杂，涉及业务人员岗位种类较多，担心我们的需求分析和开发人员不理解业务逻辑，造成需求分析与实际业务逻辑的偏差。2、由于项目历时 11 个月，我公司领导认为在这过程中会产生人员流动问题，影响项目进度。3、由于国内项目通常有业务需求变更频繁的问题，我方需求人员提出了客户需求变更较频繁的情况下，对项目进度影响较大的风险。4、我方技术经理担心 flask 为较新的技术，担心项目成员因为了解不够会碰到较难的技术问题解决不了而导致进度延迟。5、由于项目组分配了 2 个测试人员，测试相关负责人担心在中后期测试时因人员不足导致测试进度延迟，从而影响项目整体进度。以上五个风险为项目开始之初相关干系人提出的风险，当然，作为项目经理的我深知，风险是伴随项目整个生命周期的，并不能在项目之初全部预测和识别完整。风险识别过程要贯穿整个项目的生命周期，因此我们按照《风险管理计划》的规定，在项目执行过程中，定期组织会议，讨论和识别新的风险。

## 3、针对已识别的风险进行定性分析

在识别完成风险之后，我和项目组成员将风险分类、通过紧迫性分析和风险概率矩阵对以上风险进行了定性分析和排序。

项目组一致认为紧迫的风险为：1、客户提出的业务不熟悉的风险，该风险可能因为项目成员对业务的理解不够而导致需求、开发偏离原始业务需求，使进度发生延迟。2、技术经理提出的 flask 技术了解不够的风险，因为该风险会导致开发人员因为较难问题解决不了而延期项目。

项目组认为一般的风险为：1、我方领导认为项目期间会产生人员流动问题，从而导致进度延迟。2、需求人员提出的客户可能会频繁变更需求的风险，该风险会引起需求、架构、开发的变更而导致进度的延迟。

项目组认为较低的风险为：1、测试组提出的测试人员不足的风险。

在做了定性风险分析之后，作为项目经理，我认真记录了相关风险的识别和排序，并在《风险登记册》中进行了相关风险类别和排序的更新。

## 4、完成风险定量分析

当然，只做了风险的定性分析排序是远远不够的，我带领项目团队针对更新后的《风险登记册》，参考《项目管理计划》、《进度管理计划》、《成本管理计划》，借鉴相关同类项目的组织过程资产经验及公司的相关规章制度，邀请相关专家、甲方接口人，通过会议的形式对以上风险中的紧迫性风险和一般风险做了定量分析，并且更新了《风险登记册》的量化的风险等级、风险概率等。例如：

- 1、客户提出的业务不熟悉的风险，风险类别属于外部风险，风险发生概率在 60%。
- 2、技术经理提出的 flask 技术了解不够的风险，风险类别属于内部风险，风险发生概率为 50%。
- 3、我方领导提出的人员流动风险，风险类别属于内部风险，风险发生概率为 30%。
- 4、需求人员提出的频繁变更需求的风险，风险类别属于外部风险，风险发生概率为 40%等。

## 5、制定风险应对措施

在做完定性风险分析、定量风险分析后，针对以上识别的风险，项目团队邀请公司相关专家、领导，以会议的形式，组织讨论和制定了以上风险的应对措施，并更新《项目管理计划》的风险管理模块及《风险登记册》的应对措施内容。

1、针对客户提出的业务不熟悉的风险，项目团队邀请客户相关的业务专家，召开培训相关业务、业务流程专项培训会议，项目组内相关需求人员、技术骨干、测试人员参加该培训，并详细记录培训过程中的知识点，形成会议纪要和业务、流程清单，有效的解决了项目团队成员针对业务不熟悉的问题。

2、针对技术经理提出的 flask 技术了解不够的风险，项目团队通过与公司领导沟通，采取了两个解决方案，

一是由公司其他项目的 flask 精通的专家进行系统的、全面的知识技能培训，全体开发人员参加学习。通过多次系统的学习培训，提升了开发人员的知识技能水平。二是由公司领导协调，将培训讲师设为该项目的兼职技术顾问，随时解决开发过程中遇到的疑难杂症，保证了开发工作顺利进行，为项目顺利交付提供了有力的技术保障。

3、针对我方领导提出的人员流动的风险，项目团队在人员、任务安排上做 A-B 角色的设定，每两个项目成员为 A-B 组，在完成自己既定任务的同时，对 B 角色的任务进行代码走查、业务了解，以防止某一个项目成员突然离岗对项目进度造成影响。

4、针对需求人员提出的需求频繁变更的风险。需求变更不可避免，但是频繁的需求变更会对项目组严格制订了需求变更流程，并征求了客户同意。

#### 6、定时进行风险控制

作为项目经理，我深知，虽然制定了《风险管理计划》、识别了风险、对风险做了定性、定量分析以及制定相应的应对措施是远远不够的，要保证项目的顺利进行，还要定期针对项目风险进行监控和控制。项目组根据《风险管理计划》中指定的风险控制频率，每 2 周针对项目风险进行重新识别、风险在评估活动，针对已经识别的风险进行相应的风险审计，定期更新《风险登记册》，针对新识别的风险，通过会议的形式制定新的风险应对措施。对出现影响非常大的风险的风险应对措施，我们积极向公司高层领导汇报审批。

通过”个月的不断努力，xx 省电力培训中心实训管理平台项目顺利通过验收测试，经过一个月的试运行后，顺利投产。在客户领导、公司领导、相关专家及全体项目成员的共同努力下，项目顺利完成，并且取得了 2017 年度公司优秀项目的奖励。身为项目经理，我深知做好风险管理对项目的重要性，当然，在项目执行过程中还是遇到了这样那样的问题，我与项目团队成员认真总结了项目中遇到的问题，并形成解决方案，提交公司的组织过程库，作为经验与其他项目组分享。

在今后的项目管理工作，风险管理依旧是项目管理不可或缺的重中之重，我会努力的做好项目管理、风险管理及其他过程域的管理工作，为中国的信息化建设贡献自己的绵薄之力。

## 风险管理范文 10

摘要：

2016 年 10 月，我作为项目经理参加了某集团公司的《XX 集团商铺租赁管理系统》信息化项目的建设。项目投资 210 万元，项目工期是一年。该项目是实现商铺和物业管理的信息化、智能化，提高管理效率，包含了系统设置、人事管理、租赁单元管理、商户管理、合同管理、财务管理等功能模块。我根据项目章程授予我的权力，组建了 10 人项目建设团队，经过一年的努力，该项目于 2017 年 10 月通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了商铺租赁管理系统建设过程中的风险管理，主要从如下几方面进行阐述：规划风险管理、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对、风险监控。

正文：

2016 年 10 月，我作为项目经理参加了某公司的《XX 集团商铺租赁管理系统》信息化项目的建设。项目投资 210 万元，项目工期是一年。该项目使用 JAVA、JavaScript 程序语言开发 JetbrainIDEA 开发工具，unittest 测试软件和 SVN 版本管理工具，并以 Oracle 数据库为支撑，采用三层体系架构设计。项目主要建设的功能模块有系统设置、人事管理、租赁单元管理、商户管理、合同管理、财务管理等。

在接手这个项目的管理工作之前，我已经从事项目管理工作 2 年多，负责了 3 个项目的开发和管理，但当时被安排担任该项目的项目经理时，我感觉对我来说，这个项目依然是一个挑战。那段时期，公司有多个项目在进行，人力资源有限，所以我们只能组建 10 人的项目团队。新建的项目建设团队成员虽然经验比较丰富，但是对商铺租赁项目的业务流程十分的不熟悉，因此该项目具有一定的风险。为了完成既定的进度，成本和质量等目标，我们团队在项目开发过程中充分重视项目的风险管理。按照风险管理理论，主要抓好风险管理计划编制，风险识别，定性风险分析，定量风险分析，编制风险应对计划，风险监控六个重要环节，有条不紊地完成了项目。

#### 1、抓好风险管理计划编制工作



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证



风险管理计划是描述如何实施风险管理活动的过程，是项目管理计划的一个从属计划，为风险管理活动分配角色和职责，还为风险管理活动安排充分的资源和时间。

在项目初期，我组织有关人员编制项目管理计划，具体描述如何进行项目风险管理工作。我们采用会议的方法广泛收集信息来制定风险管理计划，我们团队邀请了重要的项目干系人，如建设方领导，项目管理办公室，具体负责业务的工作人员等参加了风险管理计划讨论会议，全面考虑风险对项目的影响，制定充分的风险管理计划。在计划中，我们确定了每两周召开一次风险评估会议，以及风险报告格式等风险管理的具体活动。根据项目管理要求和我公司的项目实践，定义了项目风险管理计划，估算了风险管理的资源和时间安排，并将风险管理活动纳入项目管理计划中，把风险管理费用纳入成本管理计划。

## 2、落实风险识别工作

风险识别是判断存在哪些潜在的风险会影响项目并记录其特征的过程。根据项目的实际情况，我们把项目中潜在的风险进行划分，主要有技术风险、管理风险、外部风险三类，并形成风险登记册。

根据上述已识别的风险，我们还确定了这些风险的基本特征，分析了引起这些风险的主要因素，以及可能会对项目产生什么样的影响，形成了详细的风险列表记录。

## 3、进行风险定性分析

风险定性分析是评估并综合分析风险的发生概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础。我们根据风险管理计划中的定义，确定每一个风险发生的可能性以及风险对项目的影响，包括时间，成本，范围等各方面的影响，并详细的记录下来。

我们采用头脑风暴的方式，邀请有关专家和项目干系人来进行背靠背的风险分析意见收集。通过风险概率和影响评估技术，对项目风险进行全面详细的评估，更新了风险列表。其中项目工期紧、人员少、预算不及时拨付等是排序在前的风险问题。通过采用风险紧迫性评估，确定该项目的首页风险是技术风险，该风险的可能性比较高，对项目的影响也大。

## 4、进行风险定量分析

对已知的风险进行定性分析以后，我们又对排序在前的风险进行了定量分析各风险对项目目标的影响，在此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 PERT 分析。由于现在项目信息不是很详细，所以采用粗颗粒的 PERT 分析，从乐观，最多可能性和悲观进行估算。同时也利用公司历史项目数据辅助评估，进行定量分析，更新风险记录列表。

## 5、抓好风险应对计划编制工作

应对风险计划编制是针对项目目标，制定提高机会，降低危险的方案和措施的过程。根据已更新的风险记录列表，我们对已识别的风险制定了应对计划，把应对风险所需的资源和费用加入项目的预算和项目管理计划中，并明确和分配实施风险应对措施的项目责任人。

针对不同的风险，我们采取了不同的措施。针对团队成员对业务不熟悉的问题，我们采取了加强需求分析工作，促进团队成员对业务流程的理解，邀请具体负责该业务的工作人员对团队人员进行培训。在团队内部，促进成员之间知识共享机制的形成，有效帮助团队成员从技术层面解决业务问题。针对人员少的问题，我们采取招聘经验丰富且相对熟悉商铺租赁管理系统程序开发的人员，并做好团队建设工作，确保团队成员之间有效沟通，相互协作。针对工期紧，我们利用前导图、关键路径法，进行资源平衡，做好资源和进度的优化，缩短工期。针对预算可能无法按时支付的问题，我们在合同中明确规定相关责任，并强调由此引起的后果由付款方负责的措施。

## 6、全过程的风险监控

我们根据项目管理计划、更新的风险记录和绩效数据，对项目中风险状态进行跟踪，监控风险发生的标志，更深入地分析已经识别出的风险，评估风险应对策略的执行情况和效果，并对风险进行再评估 [ 我们根据风险监控的结果修改风险应对策略，根据识别出的新风险，进行分析并制定风险应对措施，在此过程中，我们主要采用了风险再评估、风险审计等工具和技术。

经过我们团队不懈的努力，项目历时一年，终于在 2017 年 10 月通过了业主方组织的验收，得到了业主的好评。本项目的成功得益于我成功的风险管理。当然在该项目中还有一些不足之处，比如：在项目实施过程中，由于项目组 1 名成员出于自身的原因突然离职，导致项目团队建设出现了一些小问题，不过经过我从中协调和



纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

## 风险管理范文 11

摘要：

2016年6月，我所在的公司中标某建筑工程集团信息化建设项目，我被任命为该项目的项目经理，该项目总投资300万元，工期为8个月，包含办公楼综合布线，机房建设，内外网信息系统建设及协同设计平台建设四个部分，是一个比较完善的系统集成建设项目，该项目于2017年2月顺利通过验收，目前系统运行未定，系统上线后得到使用者的一致好评并获到建设方领导的一致认可，并作为行业典型接受了两次同行人员的参访学习。本项目的成功的得益于项目的风险管理工作，本文结合作者实际经验，以该项目为例从以下几个方面进行阐述：规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、控制风险。

正文：

项目风险是一种不确定的事件或条件，一般情况，风险发生时会对项目的目标产生负面影响，会给项目的成本进度质量造成不良后果。2016年6月为响应国家信息化的号召，我建筑工程集团公司开始信息化建设的筹备工作，我所在的公司中标该项目，建设方的目的是想通过本项目的建设，对传统的管理方式进行“大变革”利用信息化系统和协同设计平台，将主营业务的工程项目作为产品对象，用信息系统对项目进行管理，多专业协同工作，资料文件资源共享等问题，从而明确生产目标，完善管理制度加强工作质量，提高工作效率。由于项目安全性稳定性要求比较高，所以项目硬件部分有启明星辰的防火墙，华为AR2220路由器，构成主干网络，无线采用思科公司的胖AP，全覆盖办公区域，服务器采用IBM E3650的四核机架式服务器，两台做双机热备，内外网的信息系统采用B/S架构，JAVA语言开发，SQLserver2008数据库，该项目于2017年2月顺利通过验收，目前运行稳定，受到使用者一致好评，很多基层使用着说，审批项目工作再也不用拿着单子满楼跑了，该项目也得到建设方管理层和决策层的认可，该项目的成功得益于项目管理工作的风险管理作用，在项目中，我按照项目管理中风险管理的理论，结合自己的项目实践从以下几个方面做出的努力。

### 1、规划风险管理

规划风险管理是规划和设计如何进行项目风险管理的过程。该过程应该包括定义项目组织及成员风险管理的行动方案及方式，选择合适的风险管理方法，确定风险判断的依据等。规划风险管理对于能否成功进行项目风险管理、完成项目目标至关重要。在项目之初，我带领项目团队编制了项目风险管理计划的大纲，我深知这些工作不够全面，因此，我邀请了建筑行业信息化专家和系统集成方面的专家以及项目干系人进行讨论，大家在会上充分而全面的分析了本项目的风险，以及这项风险对本项目的影响，进行风险责任分工，会后我带了我们项目团队成员整理出一份比较全面的风险管理计划，计划中明确了风险活动，并要求每两周进行一次风险评估会，依据以往的经验列出项目的风险管理时间表和费用表，并补充项目管理计划中。

### 2、识别风险

识别风险的过程是一个全员参与的过程，我召集所有项目干系人及项目团队成员来参与项目的风险识别过程。我们采用信息收集技术的方法，从各个角度，分析整理，最终把项目的风险确定为需求风险，技术风险和预算风险三大类，同时列举了已知风险。识别上述风险后，我们还确定了这些风险的基本特征，引起这些风险的主要因素以及这些风险对项目的影响，形成了风险登记册，主要风险因素如下，建设方初次做信息化建设及应用于生产设计的协同设计平台建设，对自身的需求也是很模糊，不明确，我方虽然做工程建设行业信息化项目比较多的，但由于建设方下属设计院的协同设计平台开发技术笔记薄弱，同时还存在预算可能不能及时到位的情况。

### 3、实施定性的风险分析

定性的风险分析就是综合分析和评估风险发生的概率与影响，对风险进行优先排序的过程，这一过程能为后续的分析和活动提供基础。为此我们采用会议的方式，组织项目干系人对识别出来的风险进行认真仔细的概率评估和影响分析，通过建立分析矩阵来确定风险的优先级，其中需求风险排在最先，需求是龙头，需求做不好后面的工作一定有问题。技术风险排其次，最后是成本预算的风险，我们将这一季翰过记录到风险分析监控

表里。

#### 4、实施定量的风险分析

定量的风险分析是将排名靠前的风险进行量化，以便明确该风险对项目目标的影响，在这一过程中我们再次邀请了工程建筑行业信息化的专家同我们一起梳理了本项目的风险，并按照悲观时间，乐观时间，以及最可能时间的估计方法结合以往的项目经验，测算了相关数据，同时更新了项目文件。

#### 5、规划风险应对

规划风险应对是为处理整体项目风险敞口，而制定可选方案、选择应对策略并商定应对行动的过程。针对项目目标制定的提高机会降低风险的方案和措施，根据定性的风险分析和定量的风险分析的结果我们制定了一份切实可行的应对计划，并把应对过程中所需要的资源和费用加入到项目预算和项目管理的计划之中，同时明确了应对措施的责任人，对于不同的风险我们采取不同的措施，针对需求的风险，我想所在公司的领导反应这一情况，得到支持，从公司借调具有多面工作经验的需求工程师孙工，加入到我们项目组，我又分配给孙工两名项目成员，安排成立了需求工作小组，该小组负责本项目的需求工作，在项目前期，该小组的不仅参与日常的需求分析工作，还深入到建设方的第一线，与基层使用者沟通，详细记录了他们的业务流程和需求，再回来进行会议讨论，结合建筑行业专家的指导，建设方项目干系人的要求，以原型法作为模型，逐步完善其需求，从需求获取到需求分析，从需求规格说明书的编写到需求验证的评审，逐一落实，减少需求风险的影响，降低需求风险；其次，技术风险，我们项目团队对于工程建设行业信息化建设的经验较多，但对于建设方下属设计院的生产设计协同平台开发工作经验比较薄弱，因此在于建设方沟通后，建设方同意把这方面的工作分包给专业从事协同平台研发的 A 公司来承接，为保证高效可靠的完成这方面的工作，我提议让 A 公司的团队和我们项目团队集中在建设方所在地办公，同时向建设方申请了两间会议室作为临时办公场地，首先为了沟通方便，其次团队成员可以相互学习，取长补短，为今后的类似方面的工作积累经验知识。

#### 6、抓好风险监控工作

经过上述五个过程以后项目的风险已经清晰，着这个过程中我们对于已识别的项目风险进行跟踪，监控风险发生的标志，评估风险应对计划对执行情况的效果，主要采取技术是风险再评估和风险审计。

最终，结果项目团队 8 个月的努力，在强化风险管理，严格执行变更流程的工作，在各个方面积极配合，使项目顺利完成，于 2017 年 2 月成功通过验收，目前系统运行稳定，通过本项目的建设，使建设方实现了信息化办公的需求，并将工程项目作为产品对象，系统的解决了项目管理协同工作，资源共享等问题，从而明确了生产目标完善了管理制度，提高了工作效率，我和团队成员也在该项目中学到了很多知识，积累了经验技能。但我深知，我们还有很多不足，例如，在项目过程中未能很好的照顾好项目成员，使得有个别团队成员产生负面情绪请假 3 天。一周后及时发现沟通了解后，帮助他解决具体问题，他也因此态度转变，回归正常。在今后的工作过程中我会不断的吸取经验教训，为将来的工作打下坚实的基础。

## 风险管理范文 12

#### 摘要

2015 年 8 月，我参加了 XX 市卫计委发起的卫计委云计算平台建设项目，担任项目经理一职。该项目的建设目标包括搭建一套可扩展的云计算平台，将卫计委基层信息化系统、电子健康档案、电子健康卡系统等多个应用系统迁移至云计算平台，建设费用 380 万元，项目历时 3 个月，于 2015 年 10 月项目顺利完成并通过了用户的验收。本文以该项目为例，结合作者的实践探讨了信息系统项目的风险管理，主要从项目风险管理编制、风险识别、风险的定性分析、风险的定量分析、风险应对、风险监控六个过程来讨论。同时也总结了在项目质量管理方面的经验和不足，以便在今后工作中加以借鉴和改进。

#### 正文

2015 年 8 月，某市卫计委按照卫生信息化统筹规划、资源整合、互联互通和信息共享的要求，结合市卫计委信息化现状与实际需求，启动了市卫计委云计算平台建设项目。该项目主要目的是采用先进的云计算技术，打破卫计委传统业务系统各自为政、烟囱林立的现状，达到统一建设、统一管理、数据资源开放共享的目的。项目建设内容为：建设包含服务器资源池、存储资源池、网络安全体系、备份容灾体系为一体的云计算

数据中心。项目建成后实现卫生信息化系统全面“云”化，实现卫生信息数据互联互通、资源共享应用，同时要保障云计算平台的可靠性、可用性及可扩展性。我公司成功中标该项目，中标价格 380 万元，我有幸成为本项目的经理。本平台建设采用 vmware 虚拟化技术整合卫计委服务器集群，形成计算资源池；采用存储虚拟化技术搭建存储资源池；通过 IRF 网络虚拟化和冗余配置技术实现网络高可用；通过防火墙、入侵检测、安全审计等安全设备保护网络安全；通过存储双活技术实现同城应用级容灾备份及核心数据异地灾备目标；通过云计算管理平台实现对计算资源、存储资源、网络资源的统一管理调配。项目历时 3 个月，于 2015 年 10 月完成验收交接，获得用户一致好评。

本项目具有建设规模大、新技术应用多、建设工期紧、采购货物多等特点，项目风险很高。我在做好项目全面管理的同时，特别注意项目的风险管理，取得了较好的效果。

项目风险是一种不确定的事件或条件，一旦发生，会对项目目标产生正面或负面的影响。项目风险管理包括规划风险管理、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对、风险监控等一系列的过程。我在该项目中遵循以上六个过程进行管理，使用合理的方法、工具，针对不同的风险采取相应的防范措施，及时有效地对风险进行跟踪与控制，规避、化解了项目中的主要风险。

### 1、规划风险管理

风险管理规划指决定如何进行项目风险管理活动的过程。认真、明确的规划可提高其他 5 个风险管理过程成功的概率。风险管理规划可保证为风险管理活动提供充足的资源和时间，并确立风险评估一致同意的基础。因此，我在项目规划早期即着手风险管理规划的编制。我们的《项目风险管理计划》主要内容包括：本项目计划采用的主要风险管理方法；风险管理中的人员职责分工；风险管理活动需要的资源和成本预算；本项目准备使用的概率影响矩阵；项目风险管理过程的执行频度；本项目可能遇到的风险类别；风险报告的格式等。

### 2、风险识别

风险识别是确定何种风险可能会对项目产生影响，并将这些风险及其特征记入文档的过程。为了培养项目成员的风险意识和风险责任感，我发动全体成员参与到风险识别中来，并合理分担项目的风险管理工作。我们的风险识别工作主要参照公司以往类似项目的《风险登记册》，以及公司多年积累的风险管理成果《信息系统项目风险分解结构模板》，并结合本项目的实际，通过对现有的文件、章程、合同以及 WBS 中各分解要素等，进行集思广益、头脑风暴，最终我们识别出了四大类风险：内部风险、外部风险、技术风险、管理风险，共计 15 个风险，形成《风险登记册》。内部风险主要是人员调配的风险，优质资源可能难以获得，也可能随时被抽调走；外部风险主要是客户单位人员信息化水平基础较差，需求难以准确；技术风险主要有设备整合中的兼容性风险、云计算管理平台与用户匹配性风险、备份容灾技术应用经验不足风险等；管理风险有进度延迟的风险和费用超标的风险等。

### 3、风险的定性分析

定性风险分析就是对已识别的风险评估其发生的概率，及实际发生后对项目目标产生的影响，计算出风险值，据此对所识别的所有风险进行排序的过程。考虑到风险分析是一件困难的事情，在识别风险之后，我们组织了公司及项目组内经验丰富的人员，通过主观评分法定性分析项目整体风险，项目风险小组在对项目的整体风险进行定性和定量分析评估之前，按照主观评分法对这些风险因素按照 RBS 分别归类为：外部风险、管理风险、技术风险、人员风险、安全风险等，然后通过集体讨论的方式，对所识别的所有风险逐一进行了概率和影响评估，计算出风险值（风险概率与影响的乘积），对照概率-影响矩阵，判断每个风险应归属到矩阵中的区域（高、中、低三个风险区），并对《风险登记册》中的风险进行排序。定性分析后，我们得到前三位的风险是：项目不能按期完成、成本超出预算、客户对需求表达不清晰开发出来的系统可能不切合用户实际需要。

### 4、风险的定量分析

定量分析就是定量地确定风险对项目目标的影响程度。对于通过定性风险分析得到的处于高风险区域的风险，我们组织了相关风险分析专家对其进行了进一步的分析，主要采用计划评审技术（PERT）定量分析项目进度风险，使用蒙特卡罗模拟技术进行分析。我们通过专家判断，分别估计出项目网络图中的每个活动所需时间及成本的最乐观、最悲观和最可能值，每个活动的时间和成本服从三角分布，通过模拟，计算出总时间和总成本的概率分布，模拟的结果显示，总时间和总成本都服从正态分布，模拟结果中包含了均值、标准差、95%置信区间等参数值。我们把定量分析的结果更新到《风险登记册》中。





## 5、风险应对

风险应对通过开发备用的方法、制定某些措施以提高项目成功的机会，降低失败的威胁。我们组织讨论会，针对每一个风险，制定了应对方案，并把应对方案都更新到《风险登记册》中。比如，针对难以获得优质资源以及优质资源随时有可能被抽走的风险，我们制定的应对措施主要是培训，以及采用 AB 角制度；针对外部风险，我们制定的应对措施是，我们定期向客户汇报项目进度及展示产品，并组织客户技术专家协同项目组一起工作；针对技术上的风险，我们主要采取培训；针对管理上的风险，我们制定的应对措施主要包括：和建设方和监理方一起制定《项目变更管理办法》，严格按办法进行变更管理。

## 6、风险监控

风险监控就是跟踪已识别的风险，监测残余风险和识别新风险，保证风险计划得到执行，并评价这些计划的有效性的过程。在项目执行过程中，我们主要通过周例会监控和里程碑监控来进行项目风险监控，并且对风险监控的工作进行了任务分工，责任落实到人。

在周例会上，各小组汇报工作完成情况、项目当前状态、存在的问题等，从这些项目情况和项目的绩效报告中，我们利用类似项目状态审查会的形式实施对项目的风险监控。在项目周报中有专门的一项，就是风险监控情况，其中分析了项目风险的当前状况，是否需要采取变更，以及下一步需要采取的应对措施等。

在卫计委领导关怀、公司领导大力支持下，项目组 20 多位同仁的齐心协力，通过认真执行项目风险管理，本项目风险控制较好，未发生进度落后、成本增加等风险，项目进展很顺利，获得客户一致好评。

在本项目风险管理过程中，也有一些不足，如在项目风险监控的过程中还不尽如人意，可以再次完善。

以上是我的在该项目的管理过程中的一些经验和总结。通过项目的管理，使我深刻认识到项目的风险管理对一个项目成功具有极其重要的影响。项目的成功，让我在项目管理方面百尺竿头，更进一步，为中国制造 2025 添一份力！

# 风险管理范文 13

## 摘要

2016 年 3 月，我作为项目经理参与了 XX 市社保信息管理系统项目的建设，该项目投资共 450 万元人民币，建设工期为 1 年。通过该项目的实施，在 XX 市建成了集中统一的社会保险信息管理系统，建成了市级劳动保障数据中心，实现了“数据大集合”和业务经办的全程信息化。该项目于 2017 年 3 月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的风险管理，主要从规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对和控制风险六个过程，有条不紊的进行风险管理，加之进行了良好的配置管理，在整个项目建设过程中始终遵循了变更控制流程，合理运用风险管理的措施，使该项目顺利完成了既定目标。

## 正文

2016 年 3 月，我作为项目经理参与了 XX 市社保信息管理系统项目的建设，该项目投资共 450 万元人民币，建设工期为 1 年，通过该项目的实施，在 XX 市建成了集中统一的社会保险信息管理系统，建成了市级劳动保障数据中心，实现了“数据大集合”和业务经办的全程信息化。同时也满足了社会公众对社会保险事务的有关服务要求、与相关部门的横向信息交换、市一区（县）一街道（社区）延伸的三级应用，形成全市统一的安全、快捷、便民的社会保险信息服务和管理体系。

本项目采用满足 J2EE 标准的 B/S/S 三层架构技术，以 Oracle 数据库为支撑，符合“金保工程”技术规范和联网要求。开发过程应用轻量级 J2EE 架构，基于 MVC 模式的 Struts 框架，以 Ibatis 作为持久化层，采用 Spring 进行中间层（业务层）建设，应用服务器采用浪潮高性能服务器。本项目针对市、区（县）、街道（社区）三级社保信息管理机构，包含业务经办、公共服务、基金监管、宏观决策等四大业务子系统，统合养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金等的主要功能模块。实现业务专网纵向上三级机构的全面贯通，横向上与合作银行实时联网，提供对经办工作的全流程管理，确保社保工作流程规范、数据准确、管理高效、服务便捷。

项目风险管理的职能之一就是减少项目整个过程中的不确定性，提高项目实施的成功率。因此，在本项目

中风险管理显得尤为重要，项目实施过程中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行克尽职守的管理外，本文特别围绕风险管理从如下几个方面进行论述。

### 1、规划风险管理

规划风险管理是描述在项目中如何执行风险管理活动的过程。因此在项目启动初期，我组织项目组成员并邀请所有的项目干系人代表及相关领域的专家参加会议，依据《项目管理计划》的总体要求并结合本公司的基础特点，全面的考虑项目实施过程中各类风险的影响，制定了《风险管理计划》3】。

计划中包括的风险管理活动有：计划采用的主要风险管理方法；风险管理中的人员职责分工；需要的资源及成本预算；计划使用的概率-影响矩阵；风险管理过程的执行频度；可能遇到的风险类别；风险报告的格式等。

### 2、识别风险

识别风险就是确定何种风险对项目产生影响，并把这些风险特征形成文档。根据项目的需求和相关项目文件要求，我们把项目中的风险划分为技术风险、内部风险、外部风险及项目管理风险四大类，采用风险分解结构（RBS）形式列举出已知的风险，形成了《风险登记册》。

技术风险体现为移动客户端的开发，由于用户的移动设备类型不一，开发出来的系统不一定能适配所有的设备类型；内部风险体现为公司资源的配置上，优质资源难以长时间获得；外部风险体现为客户需求获得不准确，在沟通与定义上产生歧义，可能会导致开发出来的系统难以切合用户的实际需要；管理风险体现在项目是否按计划在前定的时间、预算内完成。

### 3、实施定性风险分析

实施定性风险分析是通过对风险发生的概率以及影响程度的综合评估，来确定其优先级。在此过程中，我们组织了相关的项目干系人及有关领域的专家，通过会议讨论的方式，对所识别出的风险逐一进行了概率和影响评估，利用概率-影响矩阵来评定风险的优先级。实施定性风险分析后得出的结果是项目进度滞后、成本超支、客户对需求表达不清晰等，可能会导致开发出来的系统不切合用户实际需要。

### 4、实施定量风险分析

实施定量风险分析就是定量地确定风险对项目目标的影响程度。在这个过程中，我们组织了相关方面的风险分析专家对其进行了进一步的分析，通过专家判断的方法，确定每个活动所需时间及成本的最乐观、最悲观和最可能值；每个活动的时间和成本服从三角分布，通过模拟，计算出总时间和总成本的概率分布；模拟的结果显示，总时间和总成本都服从正态分布。实施定量风险分析后，将得出的结果更新到《风险登记册》中。

### 5、规划风险应对

风险应对通过开发备用的方法、制定某些措施以提高项目成功的机会，降低失败的威胁。我们组织了讨论会，针对每一个风险，制定了应对措施，并把应对措施都更新到《风险登记册》中。

针对本项目面临的风险所制定的相应措施：在技术风险方面我们考虑到这是未来软件开发的重要方向，建议公司对这方面的技术人才进行储备；在内部风险方面建议公司采用 AB 角的工作制度，同时加强内部培训；在外部风险方面我们要求业主方选派相应的专业人员参与到项目中来，由我们对其进行信息技术培训后并获取需求；在管理风险方面要求各相关项目方一起制定《项目变更管理流程》，严格按流程进行变更管理。

### 6、控制风险

控制风险就是跟踪已识别的风险，监测残余风险和识别新风险，保证风险计划得到执行，并评价这些计划的有效性的过程。在这个过程中，我们主要采用偏差分析、项目绩效分析和监控会议的方式，对已经识别出的风险进行状态跟踪和更深入地分析；继续对项目中出现的新风险进行识别，审计和评估风险应对措施的执行情况和效果。根据目前风险监控的结果更新风险应对措施，对识别出的新风险进行分析并制定出相应的风险应对措施。

经过我们团队的不懈努力，历时 1 年，本项目终于于 2017 年 3 月，通过了业主方组织的验收。在合同规定的工期内出色的完了各项任务，截止目前，该系统已经成功上线 1 年多的时间，运行状况良好，得到了业主方的好评。本项目的成功得益于我成功的风险管理，当然，也存在一些不足之处，值得我及团队成员反思，比如：进行风险分析的基础数据不充分，需根据专家的经验，据此进行定性和定量风险分析出的结果可靠性低；在项目成员中对风险管理的宣贯还不到位，一些成员的风险意识不强，不清楚自己的行为会给项目带来怎样的风险。不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在今后的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同

## 风险管理范文 14



扫一扫 微信扫码关注  
加关注 抢先学  
早拿证

### 摘要

2017年6月, 我参加某集团ERP项目建设工作, 作为项目经理负责项目的整体规划、分析设计、组织实施与管理控制等全面管理工作。该项目总投资1200万元, 以ERP知名软件SAP/R3为核心, 结合企业的行业特点打造ERP运营管理系统, 功能包括财务与成本、物资管理、工程管理、销售管理共4个管理模块。经过1年的项目建设, 最终通过业主方的验收上线, 运行至今状况良好, 取得了用户的一致好评, 使项目获得圆满成功。本文结合我的项目实践, 探讨了信息系统项目建设过程中的进度管理, 主要包括: 规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度等内容, 有效提高了进度管理水平, 满足了项目干系人需求和期望。最后总结了本次项目管理的不足和取得的经验教训。

### 正文

某集团为了支撑集团整体业务架构, 通过打造以ERP为核心的集团管控平台建设, 达到提升业务管控力度与效率的目标, 于2017年6月6日正式启动此项目。我公司中标该项目, 金额为1200万元, 建设工期为1年, 我以项目经理的角色负责项目的全面管理工作, 历时一年于2018年6月通过客户方的验收。

该项目以ERP业内知名软件SAP/R3为核心, 根据该企业的行业特点为其打造ERP运营管理系统, 功能覆盖财务与成本(FICO)、物资(MM)、工程(PS)、销售(SD)4个管理模块。通过该项目的建设, 统一基础数据的管理, 规范业务流程, 实现了跨部门、跨模块间业务流程的流转、集成和管理信息的共享, 达到了企业纵向管理一体化、横向信息集成化的目标。该项目采用三层C/S体系结构客户端、Weblogic应用服务器和Oracle11g数据库, 开发平台支持J2EE和ABAP编程语言, 支持各类平台的接口。SAPGUI作为用户界面可移植运行于多种操作系统平台, 实施时采用三系统模型, 即开发系统、测试系统、生产系统。并通过VSS管理项目各阶段文档资料, 作为后续查询、修改、跟踪、学习的依据。

该项目是一个综合性的系统工程项目, 涉及集团总部、4个大区公司及其下属23家子公司, 在管理模式上存在较大差异, 各地区工作流程也不一致, 集成专业多。由此可见该项目组织构成复杂、质量要求高、干系人面广人多、不可控因素多, 协调难度大。我将项目分为FICO、MM、PS、SD、硬件集成部署、SAP软件开发共6个项目小组, 分别委派组长进行管理, 明确其职责与权力。为了保证项目圆满完成, 我组建了强矩阵的项目组织结构, 通过有效的项目管理, 特别是出色的项目风险管理, 带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效, 取得了项目的成功。下面分别从规划风险管理、识别风险、实施风险定性分析、实施风险定量分析、规划风险应对、控制风险6个方面重点阐述项目风险管理。

### 1、规划风险管理

俗话说, 好的开端是成功的一半, 拥有谨慎、清晰的计划能够提高风险管理过程的成功概率。首先, 在项目初期, 我邀请项目组成员、技术专家、最终用户代表、其他干系人代表参加了头脑风暴会议和专家访谈, 全面考虑、认真分析, 讨论如何监控和应对风险。在计划中, 提出2周召开一次风险评估会议, 明确风险管理方法和责任, 估计风险管理的时间表和费用, 并纳入项目计划和成本费用计划中。

### 2、识别风险

根据项目的实际情况, 我通过采用项目文档审阅、信息收集技术、风险分解结构(RBS)形式列举了已知的风险, 并划分为技术风险、团队风险、外部风险三大类, 将技术问题的解决、需求和范围定义不清、WBS分解粒度不够细化、用户参与不足等作为项目计划阶段的主要风险事件。确定了这些风险的基本特性, 识别引起风险的主要因素和风险可能引起的后果, 按照各小组划分, 形成各自模块的详细风险记录列表, 分别上传到VSS中。

### 3、实施定性风险分析

根据风险管理计划中的定义, 确定每一个风险发生的可能性和对项目的影响, 包括对时间、成本、范围等各方面的影响。不仅包括对项目的负面影响, 还分析了风险带来的机会。在此过程中, 我邀请了有关项目干系



人和相关领域的专家来参加风险分析会议，评估风险的可能性和影响；然后采用风险概率矩阵来排序风险优先级，最后得出 MM 模块数据标准化的风险排在第一位，该风险的可能性很高，处理不当会影响整个项目进程。

#### 4、实施定量风险分析

对已知风险进行定性分析后，对优先级高的风险进行定量风险分析。在此过程中，采用专家评估的方法，组织 5 个小组相关成员对项目进行乐观、中性和悲观估计，同时，类比以前类似项目数据辅助评估，进行定量分析之后，对 VSS 中风险记录列表进行更新，作为后续修改、跟踪、查询的依据。

#### 5、规划风险应对

根据定性和定量分析的套果，我进一步确定哪些是对项目有利的积极风险或机会，哪些是对项目不利的消极风险或威胁，合理制定了针对性、可行性的应对计划，并指定责任人。我们定期对风险状态进行跟踪，监控风险发生概率和影响度的变化，主要采用偏差分析、项目绩效分析和监控会议的方式来进行。根据风险监控的结果修改风险应对策略，对新识别的风险进行分析并制定新的风险应对措施等。对于消极的风险，我们要减轻、回避或者转移。对于积极的风险，可能对项目带来收益的风险，我们要积极的开拓，尽量让这种风险发生，以达到带来收益的目的。比如在技术评审会时，我们邀请了第三方专家参与，对参选 2 种方案进行比选、决策分析和测评。通过这些方式，有效的保障了项目阶段性开发质量和最大程度争取用户的理解与支持，将项目整体风险化整为零。

#### 6、控制风险

最后，加强跟踪已识别的风险、监测残余风险和识别新的风险，保证风险计划的执行，在各阶段保持良好的风险意识。因此，我要求各小组成员对项目前期识别的主要风险事件，按级别排序标记在 VSS 中。而且，每周五对 VSS 中主要风险事件进行状态审计和评审，并根据风险监控结果来适当修改应对策略，并将结果通过 Email 发给客户方项目负责人和主管领导，始终将风险掌握在可控范围内。

同时我在项目初期规范了变更控制流程，强调在需求调研后，所有变更都要严格提交变更申请单，由我和其他相关干系人组成的变更控制委员会分析、评估变更影响，审核是否进行变更，将实施的变更录入变更信息库，上传到 VSS 中，作为后续修改、跟踪、查询的依据。

加强项目组内部沟通和团队建设，采用灵活的沟通技巧，通过培训增加团队成员的工作技能和经验，增加团队的凝聚力和协助能力，也有利于掌控项目风险。

通过有效的风险管理，经过 1 年的紧张建设，项目与 2018 年 6 月 1 日成功全面上线运行，并顺利通过用户的验收，至今运行良好，得到了用户的高度评价。总结整个项目的实践过程得出以下 4 条重要经验：（1）重视项目的调研，充分了解项目需求与范围；（2）项目经理一定要把计划工作做实，要根据实际情况不断地修正计划，才能使得风险真正受控；（3）树立正确的思想，采用适当的方法、遵循一定的流程，严格按照风险管理的要求做工作；（4）建立问题跟踪机制，对每个阶段的问题进行记录和跟踪，将每个问题落实到具体负责人。当然，仍然存在一些不足：（1）对资源冲突估计不足，项目实施过程中 MM 模块有位人员家中变故离职，造成他负责的工作延误一周，在领导的支持下没有对进度造成影响；（2）对项目干系人分析不到位，忽视了部分科室的业务骨干，造成系统需求获取不全面，幸好及时发现了这一问题，得以及时改正。在以后的工作中，我要不断提升自己的业务和管理水平，形成组织过程资产，更好地完成项目的管理工作。

## 风险管理范文 15

### 摘要

2015 年 8 月，我有幸作为项目经理参加了 XX 市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币 1800 万元，建设周期 1 年。通过该项目建设，实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署，为全市提供统一的不动产登记服务、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016 年 7 月，经过团队成员 12 个月的共同努力，顺利通过了业主和各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化模式和我司的不动产登记系统被推广到全省。本文以此项目为例，讨论了项目风险管理在实际项目中的重要性，论述了规划风险管理、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、规划风险应对和风险监控这六个风险管理子过

程。最后总结分析项目风险管理的成功经验，以及项目存在的不足和改进措施。

正文

根据省国土资源厅的总体部署，XX市决定于2015年8月开始全市不动产登记系统建设，要求在2016年8月1日全市实现“颁发新证，停发旧证”，实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币1800万元，其中300万元为硬件设备费用，300万元为不动产登记系统软件费用，200万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用，1000万元为下辖6个县的原数据的分析、整理、入库费用。

XX市辖6县2区，鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱，难以完成不动产登记系统的研发，维护和数据处理、入库工作，市局经过多方考察和征求意见，决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统，在距市局中心机房100公里的YY县局机房部署备份登记系统，二个机房通过电信1000M光纤专线联通，实现应用级的系统备份。各县区通过电信100M光纤接入市中心机房，以B/S方式访问应用服务器和数据服务器，实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口，如OGC服务、WebService服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换，访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库，城镇地籍、农村确权、承包经营权等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在2015年5月中标该项目，我因有较为丰富的项目管理经验，且以往管理的项目绩效较高，被任命为项目经理。由于不动产统一登记是全国性登记制度改革，只许成功，不能失败，风险管理便成为了该项目成果与否的关键。我将结合本项目，从如下几个方面对项目的风险管理进行介绍。

在项目发起人发布项目章程，正式启动项目后，我首先带领项目团队收集了各方项目干系人的需求；再开展范围管理工作，确定本项目的范围基准；然后根据项目的范围基准开展进度管理、成本管理、质量管理等工作。规划出进度基准、成本基准和质量测量指标，并通过发起人、业主、监理等各方干系人的确认。这些文件为更好的完成风险管理提供了准确的依据。

### 1、规划风险管理

风险管理规划是决定如何进行项目的风险管理活动的过程，可保证为风险管理活动提供充足的资源和时间，为开展项目的风险管理提供纲领性文件。我以项目管理计划和干系人登记册为依据，组织项目团队成员和相关干系人参与规划会议，并运用专家判断和分析技术，选定了风险管理各子过程要进行的管理工作以及如何运用各项管理工具和技术，编制出了项目风险管理计划。

### 2、风险识别

风险识别是用工具和技术尽量找出项目各方面可能存在的风险，并尽可能详细的描述记录出来。我以风险管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、范围基准等为依据，召集所有团队成员和重要干系人开会，运用头脑风暴法共同识别项目进行中可能出现的风险。得到初步的意见后我们借鉴了公司类似项目中出现过的问题，并且与相关领域的资深人员进行讨论，最终形成了风险登记册和潜在应对措施清单。

### 3、定性风险分析

定性风险分析是指通过考虑风险发生的概率，风险发生后对项目目标的影响，对已识别风险进行评估和排序，以做到重点风险重点管理。因此我们以项目风险管理计划、风险登记册、项目范围说明书为依据，将已识别出的各个风险将会造成的影响与可能发生的概率分别估算出来，填入概率影响矩阵之中。为确保风险数据质量，我们组织团队成员和相关专家召开会议，对每项风险的概率级别和对项目目标的影响进行评估，算出每个风险的重要系数，并从高到低进行排序。排序后，我发现最严重的风险是因项目干系人太多，各干系人可能会有需求变化导致的范围变更；而范围变更又会同时影响到进度、成本甚至质量，造成的影响会很大。我将这些风险信息进行更新，形成了新的风险登记册。

### 4、定量风险分析

定量风险分析就是对定性分析之后排序在前的一些风险进行量化的计算，求得具体数值。因此我们以项目风险管理计划、风险登记册、进度管理计划、成本管理计划为依据，采用访谈技术对风险概率及其对项目目标产生的后果进行量化。同时我们又采用蒙特卡洛建模分析和决策树分析，将各个风险对项目的影



## 5、规划风险应对

规划风险应对就是制定应对方案和措施，提高项目成功的机会，降低项目失败的威胁。风险一般可以分为正面风险和负面风险。对于正面的风险可以开拓、分享、提高或者接受；而好于负面的风险则可以回避、转移、减轻或者接受。因此我们以风险管理计划和最新的风险登记册为依据，分析各个风险应如何应对。例如在项目执行中，由于数据整理人员不够，全市数据整理入库单靠项目组无法保证进度。在项目组讨论后经公司领导审批，市本级数据整理入库由项目组承担，各县、区数据整理外包给公司的合作伙伴，最终确保了项目进度。

## 6、控制风险

风险监控是指在项目的执行过程中，持续不断地跟踪已知风险、检测残余风险、识别新风险。因此我们以风险管理计划、最新的风险登记册、工作绩效信息、绩效报告为依据，安排全体项目成员每两周召开一次状态审查会，进行风险的监控。在项目中期，市局信息中心主任向我提出申请希望系统增加林业变更登记查询历史数据的功能。我们针对该功能变更进行分析，估算出该变更对工期、成本的影响，以及可能出现的风险。最后将该变更申请及影响分析提交到变更控制委员会，开会决定是否批准该变更申请。会中我说明由于林业登记信息系统不够普及，甲方事先没有考虑到历史数据的查询，完善的不动产统一登记系统中应该具有此功能，且实施这一变更对成本和进度的影响在可控范围内。经过 CCB 的讨论最终通过了该变更。在项目的执行过程中，我经常组织团队进行风险的再评估，对重要的环节，组织多次的再评估，力求把风险列入监控目录。

经过 12 个月团队成员的共同努力，项目在 2016 年 7 月顺利通过了省国土资源厅和各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化的模式和不动产登记系统得以在全省进行推广。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了风险管理，科学的运用了风险管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中由于干系人多，需求不一，需求调查工期有拖延，后来通过并行工作得以解决，但部分成员抗压能力不强，状态和效率有待提升。在后续的学习和工作中，我将努力学习项目管理知识，提升自己的业务水平和管理能力，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

# 风险管理范文 16

摘要：

2017 年 6 月，我参加了 xx 银行 xx 省分行数据仓库项目的开发，担任该项目的高级项目经理。该项目投资 1000 万元，建设工期 1 年。该项目通过抽取业务系统的数据，按照一定的规则进行清洗后加载入数据库，建立了全省统一、真实、完整的数据资源环境，建立了扩展性强的数据处理环境，建立了完善的数据管控体系，为后续的报表加工、数据挖掘和决策分析提供了良好的数据来源。该项目于 2018 年 6 月通过了验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实践，以该项目为例，讨论项目的风险管理，包括规划风险管理、识别风险、定性风险分析、定量风险分析、规划风险应对和控制风险等六个方面。

正文：

2017 年 6 月，我作为项目经理参与了 xx 银行 xx 省分行数据仓库项目。该项目共投资 1000 万元人民币，建设工期为 1 年。通过该项目的建设，完成了全省数据的清洗、加载，完成了全省数据统一的加工、存储，构建了企业级的数据仓库，向上为管理决策和业务经营提供了便捷的数据服务，向下强化对源头数据的管控。在数据方面，整合了行内业务数据及外部数据，实现数据的共享使用，为各个业务条线及分支机构开展客户营销、产品设计、风险管控、分析报告、监管报送等提供数据支持；在功能方面，实现了数据采集、数据组织、数据检查、纠错补录、数据服务等功能；在应用支撑方面，基于拼接整合的数据，支撑客户信息报送、客户分析挖掘、报表集中加工等各类管理决策和业务经营应用。

该项目采用 B/S 架构，应用采用 J2EE+Oracle 的模式开发。服务器使用华为的 2288H，操作系统采用 SUSE11 企业版，数据库使用 Oracle12C 并做 RAC，中间件采用 IBM Websphere 并做集群，后台使用嵌入 shell 脚本的 c 程序开发。项目采用矩阵型组织结构，从各职能部门抽调主干成员，组成专门的项目团队。其中需求小组 5 人，开发小组 20 人，测试小组 5 人，实施小组 8 人，质量小组 3 人。

由于本系统的顺利上线涉及到业务的考核，因此在本项目中，风险管理尤为重要。在本项目中，我作为项



目经理,除了对其余管理领域进行了恪尽职守的管理外,特别对风险管理从如下六个方面进行了管理。

### 1、规划风险管理

规划风险管理,就是根据项目章程、项目管理计划等项目文档,制定项目风险管理计划,用于指导风险管理活动的实施工作。在风险管理计划中,我们重点确定了项目在实施风险管理时使用的工具和方法,对每个活动中安排了相应的任务负责人,并估算了整个项目风险管理所需的费用,纳入成本基线。最后,我们还根据组织已有的风险分解结构框架,结合本项目实际形成了本项目的风险分解结构,从技术风险、管理风险、商业风险和外部风险等方面,列出了项目可能出现的风险的类别和子类。

### 2、识别风险

项目的风险识别是一个贯穿于项目全过程的活动,风险可以出现在系统的规划阶段,也可能出现在系统分析阶段、设计阶段、实施阶段和运行维护阶段。在项目每个阶段的开始时,我都组织一个会议,在会上请参会的项目团队成员开展头脑风暴,找出该阶段项目可能存在的风险。同时,我们也会请组织内的一些专家,结合德尔菲法和 SWOT 分析,对项目的风险做进一步的识别。通过这些方法,我们识别了项目中可能存在的风险,识别出可能引起风险的因素和风险可能造成的后果,最后形成一份风险清单。

### 3、定性分析风险

定性分析风险,就是对已经识别的风险进行优先级排序,以便采取进一步的措施。风险清单中列出的风险不可能全部都需要进行风险管理。我们首先借助组织内的专家,对风险清单中列出的风险进行概率和影响评估,形成不同的优先级别。给予发生概率大的、影响严重的、需要尽快做出响应的风险较高的优先级,而那些发生概率不是那么大的、影响没有那么严重的、不需要很紧迫就要做出响应的风险较低的优先级。例如,服务器的采购和安装就是一个具有较高优先级的风险,而敏感信息的清洗就是一个中等优先级的风险。将这些分析生成的风险的概率和影响评估、优先级别和紧迫性,更新风险清单中的相应部分。

### 4、定量分析风险

有了优先级和紧迫性排序,我们对项目的风险有了一个整体的认识。但如果要进一步评估它们对项目目标的影响,需要做一个量化处理。我们主要使用蒙特卡洛技术,将那些被评估为对项目目标存在重大潜在影响的风险进行量化处理,得到它们对项目目标的具体影响程度,并将得到的内容更新到风险清单中。

### 5、规划风险应对

根据风险管理计划和详细的风险清单,我们开发了一些应对措施来提高项目成功的机会,降低项目失败的威胁。风险可以分为正面风险和负面风险。对于正面风险,我们主要采用开拓、共享和提高等措施;对于负面风险,我们主要采用规避、转移和减轻等措施。例如,在项目的规划阶段,多次组织对需求的分析、评审,积极和甲方沟通,规避了因范围不明确造成的返工;SUSELinux 和 Oracle12C 等基础软件的运维风险,我们采用购买原厂维保的方式,转移了我们经验不足的风险。另外,在项目的实施阶段,我发现适当的使用数据库存储过程能极大的提高开发效率和程序运行效率,在成本允许的情况下购买了 Oracle 原厂培训,开拓了项目的效益。

### 6、控制风险

风险控制的主要任务就是跟踪已识别的风险、监测残余风险和识别新的风险。随着项目的不断进展,我定期组织专家和项目组成员召开会议,一起开展风险的再评估。在周例会上,对已识别的风险进行监控和跟踪。我还会组织一些会议审计以前制定的风险应对措施,改正那些已经被证明不合适的风险应对策略。通过这些措施,保证更好的对风险进行监控和管理。

经过了我们团队的不懈努力,历时一年项目终于于 2018 年 6 月通过了业主方的验收,为用户构建了一个功能强大、扩展能力强、管理完善的、全省集中的数据仓库,得到了业主的好评。本项目的成功得益于我成功的风险管理。当然,在本项目中还存在一些不足之处。比如:在项目的实施过程中,由于项目组的三名成员因为自身的原因突然离职,导致项目建设出现一点小问题。还有,由于需要购买的服务器在运输环节出现问题,导致环境搭建进度出现些许滞后。不过,经过我后期的纠偏,这些并没有对项目产生什么影响。在后续的工作和学习中,我将不断的充电学习,积极与同行进行交流,提升自己的业务和管理水平,力争为我国信息化建设作出自己的贡献。



## 风险管理范文 17

### 摘要

2011 年 3 月 1 日, × × 市人力资源和社会保障局通过招标将新农保管理信息系统发包给 × × 计算机软件公司开发和实施, 项目投资额 230 万元, 项目工期要求在 2011 年 7 月 31 日前正式上线运行。该项目信息系统要求使用 J2EE 的 B/S/S 三层架构技术, 以 Oracle 数据库为支撑, 以金保工程核心平台 LEAF 三版框架为基础。实现新农保的参保登记、费用收缴、待遇支付、个人账户、基金管理、会计核算和查询统计等基本功能。

公司任命我担任该项目的项目经理, 具体领导和管理 12 人的项目开发团队。在项目实施过程中, 我们按照项目既定的进度、成本和质量等目标, 按照项目风险管理理论, 认真做好风险管理计划编制、风险识别、风险定性分析、风险量分析、风险应对计划编制和风险监控等工作, 并进行了良好的配置管理工作, 严格遵循变更控制程序, 使该项目顺利达到预期目标。该项目提前 10 天一次性通过验收, 目前该系统运行稳定。

### 正文

2011 年 3 月 1 日, × × 市人力资源和社会保障局通过招标将新农保管理信息系统发包给 × × 计算机软件公司开发和实施, 项目投资额 230 万元, 项目工期要求在 2011 年 7 月 31 日前正式上线运行。该项目信息系统要求使用 J2EE 的 B/S/S 三层架构技术, 以 Oracle 数据库为支撑, 以金保工程核心平台 LEAF 三版框架为基础。针对新农保市、县、镇三级人力资源和劳动保障机构分支管理, 镇新农保经办机构作为主要业务窗口、合作银行协助收缴和发放的管理模式, 实现业务专网纵向上市、县、镇全面贯通, 横向上与合作银行实时联网, 建立市级数据中心, 所有新农保数据由市人社局信息中心集中、统一、安全管理。该信息系统提供了参保登记、费用收缴、待遇支付、个人账户、基金财务、稽核内控和查询统计等基本功能, 实现对经办工作的全流程管理, 确保了新农保工作流程规范、数据准确、管理高效、服务便捷。

到 2011 年为止, 我虽然已经负责了 6 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。项目团队对新农保管理信息系统开发来说, 我们熟悉新农保管理业务程序和金保工程核心平台 LEAF 三版框架业务的技术人员较少, 再加之该项目工期紧、可用人员少。因此, 该项目的风险较大。为了按照既定的进度、成本和质量等目标, 公司组建了 10 人的项目团队, 在项目开发过程中充分重视项目的风险管理, 按照项目风险管理理论, 主要抓好了项目风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、编制风险应对计划和风险监控六个重点环节, 有条不紊地完成了该项目。

#### 一、抓好风险管理计划编制工作。

风险管理计划是定义如何实施风险管理活动的过程。它可以确保风险管理的程度、类型和可见度, 还可为风险管理活动安排充足的资源, 并为评估风险奠定一个共同认可的基础。

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广泛搜集信息来制定风险计划, 因为该项目工期较紧、人员较少, 项目组邀请了所有的重要项目干系人, 如市、县人社局、合作银行的分管领导, 市、县局农保科科长、部分镇经办机构、合作银行具体负责该业务的同志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, 我们确定了每 15 天召开一次风险评估会议的基本风险管理活动, 根据项目管理要求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项目计划, 把风险管理费用纳入成本费用计划。

#### 二、落实好风险识别工作。

风险识别是判断哪些风险会影响项目并记录其特征的过程。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。

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。主要风险因素如下: 缺乏类似的项目管理经验, 熟悉新农保管理业务程序和金保工程核心平台 LEAF 三版框架技术人员较少, 关键人员有离职的可能性, 该项目工期紧, 可用人员少, 预算可能不能按时足额到位。

#### 三、进行风险定性分析。

风险定性分析是评估并综合分析风险的发生概率和影响, 对风险进行优先排序, 从而为后续分析或行动提

供基础。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。

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，我们还邀请了熟悉金保工程核心平台 LEAF 三版架构业务的专家参加进行评估，以提高分析结果的准确性。我们还利用了风险概率和影响评估技术，分析了其他如工期紧、人员少、关键人员有离职的可能性、预算不及时拨付的风险问题，确定了整个项目的风险情况。并采用了风险优先级矩阵来评定风险优先级。最后得出的结果是技术风险排在第一位，该风险的可能性很高，影响也很大。

#### 四、进行定量风险分析。

对已知风险进行定性分析后，我们又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、最可能性和悲观估计，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，更新风险记录列表。

#### 五、抓好风险应对计划编制工作。

风险应对计划编制是针对项目目标，制订提高机会、降低威胁的方案和措施的过程。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，并把风险应对所需的资源和费用加进项目的预算和项目管理计划中，并明确和分配实施风险应对措施的风险应对责任人。

对于不同的风险，我们采取了不同的措施。针对该项目工作分析不足的问题，采取了利用已有经验，加强学习，利用标准的技术和理论的措施；熟悉金保工程核心平台 LEAF 三版框架不熟的问题，聘请 2 名专家做技术顾问，加强对有关人员进行架构培训措施；针对缺乏合适的技术人员，我们采取了招聘熟悉新农保业务管理程序开发的人员，并做好团队的建设工作，确保和原开发团队成员进行有效沟通、取得信任、高效工作；针对关键岗位人员存在离职的可能性，我们在项目实施过程中，明确了关键岗位全部由 2 人 A、B 角色工作，可以预防关键人员的离职给项目带来的风险降到最低；针对项目工期紧，我们利用前导图、关键路径法，进行资源和进度平衡，做好资源和进度优化，缩短工期；针对预算可能不能按时到位的问题，采取在合同中明确规定，由此引起的后果由客户方负责的措施。

#### 六、全程抓好风险监控。

经过上述五个过程后，该项目中的风险已经比较清晰。在这个过程中，我们对已经识别出的风险状态进行跟踪，监控风险发生标志，更深入地分析已经识别出的风险，评估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，主要采用风险再评估、风险审计、偏差绩效测量的方式。

总之，该新农保管理信息系统项目由于工期要求紧、实现功能较多、项目团队成员较少等原因，通过项目团队的共同努力，强化项目的风险管理，加之进行了良好的配置管理，在各方的配合下，使该项目顺利完成。2011 年 6 月 20 日，该项目提前 10 天一次性通过验收并投入使用，并为公司节省预算资金 10 万元，目前该系统运行稳定。通过新农保管理信息系统正式上线运行，简便了农民群众参加新农保的程序，减轻了经办人员的工作负担。让参保群众只要带齐参保资料到新农保经办机构，经办人员几分钟即可办理好全部的业务手续。另一方面有力地保证了新农保基金的有效使用，避免了养老金的漏发、错发、虚报、冒领以及参保缴费人员的双重参保等现象。

## 风险管理范文 18

### 摘要

2010 年 3 月，××电子科技有限公司作为系统集成项目的总包商承接了“××省公安厅出入境政务网建设系统”项目，我作为该项目的项目经理负责全程管理该项目。该项目合同额为 230 万元，主要目标是至 2010 年底分三个阶段完成集警务公开、网上宣传、投诉举报、出入境业务网上申请、办证进度查询、涉外单位临住信息采集、照片质量检测等七大板块功能的出入境政务服务平台。

项目要求分三个阶段提交部署，每个阶段工作时间又很紧张，涉及的系统接口较多，因此项目实施的复杂度高。针对此项目的特点，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、到风险的定性分析与风险定量分析，制定风险应对计划，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。

## 正文

2010年3月，××电子科技有限公司作为系统集成项目的总包商承接了“××省公安厅出入境政务网建设系统”项目，合同金额230万元，建设周期9个月。任务是依托互联网及现有的出入境管理信息系统平台，建设以构建和谐警民关系为中心，加大便民力度、拓展管理手段为重点的综合性政务网站，分三个阶段完成警务公开、网上宣传、投诉举报、各类出入境业务网上申请、办证进度网上查询、涉外单位及外国人临住信息采集、照片质量检测等七大板块功能。其中网站建设需开发一套内容管理发布平台；内外网数据交换需依托“边界交换平台”实现内外网数据实时双向同步；网上申请及办证查询需开发与现有的出入境管理信息系统接口；照片检测需开发照片检测系统接口实现互联网照片上传、质量反馈。

我作为该项目的项目经理承担了项目管理工作，带领项目团队完成用户要求的三个阶段任务目标：

2010年6月底，完成政务网基本框架建设、内容发布管理平台，实现警务公开、网上宣传、投诉举报等功能；

2010年9月底，完成所有出入境业务网上申请、网上查询等功能；

2010年12月底，完成涉外单位与临住信息采集、照片质量检测功能。

针对该项目的紧、任务重，数据交换复杂度高、项目业务系统接口多，分阶段部署难度大等特点，我在项目管理过程中树立风险管理意识，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，得到用户的认可。

具体来说，围绕本项目的实施过程，我们主要进行了以下几个方面的风险管理活动。

### 1、编制风险管理计划

风险管理计划编制过程描述如何为项目处理和执行风险管理活动，主要包括如何处理和控制风险的方法。我们结合本项目范围说明书、内部、外部环境特点以及公司以往项目的执行情况，在项目计划阶段制订了本项目的风险管理计划，主要包括方法论、角色与职责、预算、风险来源与分类、风险分析和监控报告的格式、风险监控跟踪机制等内容。

### 2、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，形成风险分解结构，主要包括三方面内容，分别为识别并确定项目有哪些潜在的风险，识别引起这些风险的主要因素，识别项目风险可能引起的后果。

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，而风险类型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，并结合项目实际特点，对《风险来源和分类表》中罗列的风险项，通过图解技术（因果分析图、系统或过程的流程图、影响图）逐一研讨其可能性，将已识别的风险记录到《风险分析和监控表》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、管理风险。

技术风险主要是政务网（外网）与公安网（内网）之间需要实现实时的数据双向同步，这是政务网与现有出入境管理信息系统对接的基础。经了解，出入境管理局信息通信中心已经搭建了“边界数据交换平台”，外网与内网之间的数据交换必须通过边界交换的平台来实现，这就要求我们对边界交换平台提出数据交换准确需求，同时了解其交换的原理，设计数据交换的接口标准，必须在系统部署之前先行对数据交换进行联调后，系统方可上线。

外部风险主要是系统外部接口和涉及的开发商较多，如果任何一个外部接口变更或开发进度出现问题，都会对整个项目进度造成影响。

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处于维护期，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。

项目管理风险主要体现在项目分阶段实施，必须严格控制阶段任务的进度，并严格控制用户方的需求变更，

否则难以保证各个阶段任务顺利完成。

### 3、定性风险分析

定性风险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。同时还需对所识别的风险进行优先级排序，重点关注哪些优先级高的项目风险。

为此，我们通过会议的方式，组织项目干系人对识别出来的项目风险进行认真仔细的概率估算和影响分析，通过建立分析矩阵确定各个风险的优先级，并将风险定性分析的结果记录到《风险分析监控表》。

### 4、定量风险分析

定量风险分析就是定量确定不同风险对项目的影响。我们组织项目核心团队成员对项目实施不同阶段可能出现的风险进行分析，并引入决策树估计分析法，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》。

### 5、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，进一步确定风险应对措施。

针对数据交换技术风险，我们制订的应对措施是与用户方负责人沟通，明确数据交换接口对接的关键性，先行与边界交换平台开发商技术人员了解其实现原理，确认此项目数据交换需求的可实现性，再商定数据交换的实现方法及接口开发实施进度时间表，并约定了三方负责人每周沟通进度及问题，确保数据交换接口顺利实施，避免因此接口问题造成整体进度滞后，系统无法按期上线的情况。

为避免外部接口风险发生，我们专门指定一名技术人员，负责与用户方、各个接口开发商进行接口相关工作的沟通联络，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。

对于内部资源协调问题，我们与主管领导协商，从售后维护组专门抽调一名维护人员和本项目中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度滞后问题的产生。

针对用户需求变更风险，我们制订了项目需求变更流程，同时请用户签字确认，并在项目组内严格执行，我本人作为用户方需求接口人，严格控制用户需求，在需求评审后，请用户做需求确认签字。针对项目整体进度失控风险，我作为项目经理，综合运用项目管理知识，在项目执行过程中从项目计划、加强沟通（主要是干系人管理）、人力资源协调分配等方面对项目进度、质量和成本进行有效控制，尽量避免因项目管理方面问题造成项目进度和质量失控。

### 6、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并记录到《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，利用风险审计和定期的风险评审技术在项目各个里程碑阶段进行评审，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进度有点落后，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。主要存在问题有两点。

#### 1、风险识别，分析不足

指派的技术人员负责与用户方、各个接口开发商进行接口相关工作的沟通联络，由于该技术人员没有相关的经验，沟通起来比较困难，造成了项目中出现的问题得不到快速处理，从而耽误了部分宝贵的工期。

#### 2、风险监控数据收集不及时

由于该项目范围广，造成项目内部的日报上报不够及时，使一些共性的风险问题不能及时体现，甚至造成了多个功能点重复反工的后果。

针对项目实施过程中出现的问题，通过项目组的共同努力，本项目得以顺利完成，也使作为项目经理的我充分认识到项目风险管理在项目管理过程中的重要性。由于项目本身的不同、项目所处环境的不同，项目管理

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，将某些风险努力化为机会，从而顺利地项目的建设。结合本人的粗浅经历，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。

## 风险管理范文 19

### 摘要

2005 年 8 月，我参加了中国联通“红草莓”手机邮箱业务系统的开发。该系统是我司为联通新时讯通信公司开发的手机邮箱业务系统平台。中国联通“红草莓”业务是基于联通彩 e 技术平台开发的，支持文字、彩图、音频流、视频流等多种文件格式，可轻松地发送和接收含 5000 字的正文邮件和 100 KB 的附件。该项业务的推出，使得移动用户真正将邮箱带到了身上，即便不能上网，只要能打手机，就可以随时处理信件。

本人在项目中担任项目经理负责项目的管理工作。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、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，使该项目顺利完成其目标。2006 年 4 月，该业务系统建成投入商用。

### 正文

2005 年 8 月，我参加了中国联通“红草莓”手机邮箱业务系统的开发。“红草莓”手机邮箱业务系统使用 Push Mail 技术。所谓的 Push Mail，就是用户只要预先在邮件服务器上设定接收邮件的规则（如发件人、主题等），随后当新邮件的内容符合先前所设定的条件，邮件服务器就会直接发送邮件的副本至用户的设备端（例如手机、PDA），而不必再由用户（客户端）主动或定时发起检查新邮件的行为，从根本上改变了用户以前需上网登录邮箱服务器收发邮件的方式。“红草莓”业务主要适用于不方便电脑上网获取邮件，需要随时随地用手机直接收发邮件进行及时沟通、交流的商务人士和企业管理人员，方便他们随时用手机与他人进行邮件沟通。

本人在项目中担任项目经理，负责本项目的项目管理工作，在项目组 45 人的集体努力下历时近 7 个月，耗资 3 百多万元完成。

国内的无线电邮市场巨大，当时各大移动运营商还没有提供无线电子邮件自动接收业务，而“红草莓”业务能否赶在竞争对手前投入商用，提前开吃这块蛋糕，对充分展现中国联通增值业务的技术领先性和差异性有战略意义。甲方要求这个业务系统 7 个月内开发完成，时间紧，任务重。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，我是按照以下管理过程来进行风险管理的。

### 一、风险管理计划的编制

项目启动前，我们邀请甲方代表等项目干系人参加规划会议，共同制定了充分的风险管理计划和风险模板。在计划中，我们确定了基本的风险管理活动，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，风险管理费用纳入了成本费用计划（我们拿出了项目预算的 8%作为风险储备金）。

### 二、风险识别

我在项目网站上发布了风险管理计划、风险模板和公司项目风险库，让项目团队成员有准备地参加风险识别的头脑风暴会议，会议根据项目的实际情况，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，采用风险分解结构形式列举了已知的风险。通过风险识别，整理出可能发生在项目各个阶段的 70 余条风险。我还充分发挥沟通职能通过公司的 BBS 平台，利用茶余饭后的访谈来捕获项目中随时产生的新风险。在识别上述风险后，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。在这里我只列出引起风险的几个主要因素：①项目干系人没有正确理解“红草莓”手机邮箱业务；②项目预算不能按时到位；③项目开发关键人员的流动；④与各大邮件提供商的沟通；⑤“红草莓”系统与各大门户邮件系统的互联互通。

### 三、风险分析

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，我们还是采用会议方式来进行的。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。我们采用风险优先级矩阵来评定风险优先级的。最后得出的结果是系统互联互通风险排在第一位，该风险的可能性很高，影响也很大。

对已知风险进行定性分析后，我们还进行了定量分析，分析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法，组织相关成员对项目进行乐观、中性、悲观估计，同时，也利用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。

### 四、编制风险应对计划

针对风险记录表中的数十条风险，需要在项目执行前有切实可行的应对策略。整体上，风险应对计划编制步骤如下：①分析风险发生原因；②寻求防范或降低风险发生影响的措施；③估计措施所需成本；④评估二次风险或间接风险；⑤选择或组合最佳应对和防范措施。例如，前文提及“红草莓”业务系统的需求风险，我们采用了原型化设计原则，对外加强与客户沟通、对内则为项目成员提前进行相关业务培训和应对方法；在开发过程中加强团队培训和建设应对关键人员短缺冲突；同各大邮件提供商加强沟通、争取其派出技术支持以协助其邮件系统和“红草莓”系统的互联互通，提高系统的集成性。应对计划编制的另外一个要点还要考虑应对措施的成本和带来的间接风险。

### 五、风险监控

风险监控是执行风险应对措施，并连续对项目工作进行监督以发现新的风险和变化的风险。针对已识别的风险，我定时在项目里程碑选取相应阶段的风险，做成新的风险记录表，并将识别人、风险责任人、风险应对措施等要素写在风险记录表中，打印出来后贴在项目办公室的墙上醒目位置，让每个人对自己在风险中所处位置增加一份警惕和压力；我还在项目例会、绩效报告、走查面谈连续了解风险的变化情况，协助项目成员正确处理风险。

在风险监控中，我及时发现并处理项目进行中新产生的新风险，并把新风险录入风险记录表和更新风险管理计划。在项目测试过程中，我发现有个别门户网站的邮件系统和“红草莓”系统出现对接问题，无法在后台层面推送邮件。为尽快解决上述问题，我们随即与联通公司磋商，请求联通出面与这些邮件提供商沟通，进行系统接口的兼容性测试工作。通过上述应对步骤，有效解决了“红草莓”系统开发所遇到的风险，为项目顺利实施和验收打下基础。

把这些有关风险的资料和数据归档到组织过程资产中，为以后的规划和设计工作提供反馈，以便在规划和设计阶段就采取措施防止和避免风险损失，同时推动项目执行组织和管理团队改进将来的项目管理。

通过以上措施，使得中国联通“红草莓”手机邮箱业务系统的主要风险都控制在萌芽阶段，项目没有因为这些风险受到影响，最后系统如期于2006年4月投入商用，获得了中国联通和广大CDMA用户的一致好评。

## 风险管理范文 20

### 摘要—不符合要求，正文部分参考

项目风险是一种不确定的事件或条件，一般情况下，风险发生时会对项目的目标产生负面的影响，会给项目的成本、进度和质量造成不良后果。2010年3月，我参与了某通信运营商集团下属公司C的电子商务网的系统集成项目，并担任项目经理工作。整个电商网项目软硬件总预算近千万元，建设工期约为1年。

为了保障项目顺利完成，我在项目管理期间狠抓风险控制，借鉴自己学习到的项目风险管理知识，逐步进行风险管理计划编制、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、编写风险应对计划和风险控制。最终在项目

组成员的共同努力下，提前完成项目目标，系统上线后运行稳定。

## 正文

近年来随着信息技术，特别是互联网技术的发展，人们的生产生活得到了巨大改变，而在这些改变之后，与之相关的信息系统项目却不总是一帆风顺的，实际上好多信息项目由于各方面的估计和认识不足，最终导致项目的失败，因此信息系统项目的风险管理在项目中起着十分关键的作用。

2010年2月，我所在的某软件股份有限公司有幸中标某通信运营商集团下属公司C的电子商务网的系统集成项目，我作为公司的项目经理，受命负责整个项目的管理。C公司的电商网是B2B模式，主要客户是与其有密切合作关系的国内几十家大公司，主要业务是提供机票预定业务、酒店预订业务和小商品在线采购。系统开发语言采用了Java，设计架构采用struts+hibernate+spring方式，数据库采用了Sybase ase，中间件采用了国产TongWeb，开放工具主要是Eclipse。系统硬件平台主要包括四台IBM P570小型机服务器、一个备份服务器和IBM 3584磁带机、加上两个HP刀片服务器（共16片），两个异构防火墙、多个路由设备和两个负载均衡设备。

由于我公司初次与C公司合作，我公司领导要求不仅要保质保量完成好该项目，还要通过出色的管理水平和良好的服务意识，取得较好客户满意度。因此对于我来讲要提高管理水平，保证项目顺利实施显得尤为重要，为此我特别注重了风险管理，按照项目风险管理理论，结合自己的项目实践，针对以下方面做出了相应的努力。

### 1. 风险管理计划编制

在项目之初，我组织有关人员编制了项目风险管理计划，具体描述如何为该项目处理和执行风险管理活动。我们采用多次会议的方法来制定风险计划，因为C公司领导对此项目较为关心，所有的项目干系人代表都被要求参加了风险管理计划会议，同时我还邀请了我公司的电商网行业专家，在会上大家做了充分的讨论，全面地考虑了风险对项目的影响，进行了风险责任分工，制定充分的风险管理计划。

管理计划中确定了基本的风险管理活动，要求每两周进行一次风险评估会，依据以往的项目经验列出一个风险管理的时间表和费用，并把风险管理活动补充到项目管理计划中。

### 2. 风险识别

我们根据当前项目的实际情况，通过对项目文档评审，采用了头脑风暴法和访谈法等信息收集方法，最终确定把项目中的风险划分为技术风险、需求风险、团队风险和外部风险四大类，采用风险分解结构（RBS）形式列举了已知的风险，最终形成了详细的风险列表记录。举例如下：我们开发团队中缺乏对C公司要求必须采用的中间件TongWeb和数据库Sybase ase技术的了解（技术风险）；客户对自己的需求不明确，存在经常变更的风险，客户对信息系统不了解（需求风险）；关键人员的流动，项目成员不足（团队风险）；第三方产品质量和服务风险，银行支付系统的变化，预算不能到位（外部风险）。

### 3. 风险定性分析

在风险定性分析阶段，我们逐个确定每一个风险的发生可能性和优先级，并记录下来。同事还分析了该风险对项目可能的影响，包括对时间、成本和质量等各方面的影响。

在这个阶段中，我们还是采用会议讨论的方式来进行的，我额外邀请了行业和技术两位专家参与到我们的风险分析会，提高结果的准确性。在项目实际操作中，我们将风险可能性分为五级，分别为“非常低”、“低”、“中”、“高”、“非常高”，优先级分为：“低级”、“中级”和“高级”。例如，对技术类的风险，TongWeb工程师确认了通用的J2EE程序在中间件上能正常运行，我们确认该风险可能性较小，对需求不明确的情况，行业专家建议我们要引导客户去了解信息系统的处理方式，虽然有好的建议，但是考虑到C公司的实际情况，我们还是确定了需求风险可能性最高。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，经过大家最终确认前期技术类风险的优先级较高，后期需求风险的优先级较高。

### 4. 风险定量分析

在对已知风险进行定性分析后，我们还进行了定量分析。风险定量分析使我们在面对很多不确定因素时提供了一种量化的方法，以作出尽可能恰当的决策。为了更准确地定量分析，我们在这个过程中采用了决策树的方法，在整个项目进展过程中，经过我们统计通过风险定量分析降低了项目的成本，基本没有影响到项目的进度，例如项目进展到后期，C公司系统维护人员要求对系统运行情况做监控，如果独立开发一个监控系统大概需要1个人月，通过决策树分析发现，如果独立开发一个监控系统，考虑到数据和接口处理，需要耽搁进度一个星期，后来经过协调，我们采用开源监控平台，业务量采集直接采用系统脚本调用，顺利解决了这个问题。

## 5. 风险应对计划编制

风险应对是通过开放备用的方法，制定某些措施以提“高项”目成功的机会，同时降低失败的威胁。在完成了定性风险分析和定量风险分析后，我们也编写了风险应对计划，在编写的过程中，采用回避、转移和减轻三种方法应对负面风险，具体应对措施举例如下：

(1) 针对开发团队对中间件 TongWeb 缺乏了解的情况，我联系 C 公司总工承诺请 TongWeb 原厂工程师给我们开发小组做培训，并接受随时技术支持。

(2) 针对开发团队对数据库 Sybase ase 缺乏了解的情况，我们招聘了一名有多年 Sybase 数据库开发经验的工程师带领大家解决相关问题。

(3) 针对工作安排的评估不足的情况，我个人进行了技术和管理的学习，提高对工作安排和评估的水平。

(4) 针对客户需求频繁更改的情况，我们严格制定了项目管理计划和系统变更请求流程，同时做好沟通管理。

(5) 对可能产生的关键人员的流动情况，我们在人员安排上基本上保证了一岗多人，同时给予提“高项”目奖金的承诺。

(6) 针对项目成员不足的情况，一、针对系统安装和调试类工作，临时从公司抽调技术人员；二、针对开发人员不足的情况，采用了请外包进驻的方式。

(7) 针对客户对需求不明确的情况，前期派技术人员给客户提供其他电商（如携程）的解决案例，培训客户学会按计算机的处理方式思考业务流程。

(8) 针对预算不能到位的情况，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

在经过以上几个步骤后，项目风险及应对措施已经比较清晰，这时就要进入风险监控过程。风险监控是执行风险应对措施，并连续对项目工作进行监督以发现新的风险和变化的风险。

在此次项目的风险监控中，我们主要采取了风险评审、差异分析和技术绩效评估等方法，通过周期（两周）召开风险会议的方式进行，及时发现了项目建设过程中系统潜在的风险，从某种程度上将风险意识灌输到项目团队的每个人，客观上提高了项目小组的凝聚力。

总之，在 C 公司的电子商务网的建设过程中，由于技术环境的特殊性、涉及设备较多、建设周期长、项目干系人众多等原因，充满着不确定因素，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和范围管理，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。2011 年 2 月，系统正式上线，目前一直运行稳定，此次项目的成功也取得了客户的信任，为以后我公司进军通信运营商领域打下良好的基础。

# 风险管理范文 21

## 摘要

2008 年 8 月，我参与了××市 120 应急指挥系统建设项目管理工作，在项目中担任项目经理一职，负责带领项目小组对项目整体计划实施及全面的项目运行监控工作。项目要求在 12 月底完成。本项目由市政府牵头，市卫生局管理并组织实施。项目预算 200 万元，涉及 12 县市区 65 家医疗机构院前急救站的建设和升级工作。系统建成后要求实现“统一指挥、协调有序、就近派车、快速反应、有效救治、合理分流的覆盖全市城乡的社会急救医疗服务体系。

因最终用户分散、急救站配置不同、数量不确定等因素使项目在进行过程中不可避免地存在不确定性，因而也就存在各种各样的风险。本文结合我在项目工作中的经验，就项目风险管理进行论述，包括风险管理计划编制、风险识别、风险分析（定性风险分析、定量风险分析）、风险应对措施、风险监控等过程，全面展开对项目风险的管控，保证了项目工期、成本、质量，使得项目进展顺利，最终按时完成项目工作。

## 正文

××市 120 急救接警处以各地市一二级医疗机构分区负责，除了几家三级医院在各处的分所，各医疗机构



间合作较少、沟通有限。在处理重大事故时，单所医疗机构由于接警电话数量、值班人员数量、等待急救车数量、医院医师数量及救助器材数量等因素制约，需要多家医疗机构协同响应时，会由于没有统一的指挥而延误抢救时间，而争取时间是急救行动的关键。各种事故最终伤亡程度在很大程度上取决于救护人员与设备是否能及时到达现场。

随着经济和技术的发展，以现代有线/无线通信技术为基础，以计算机网络为纽带，结合 GPS 卫星定位、GIS 地理信息系统为辅助建立的现代化急救网络平台，使全市 12 县市区 65 家院前急救站、200 多辆急救车辆成为覆盖全市城乡的社会急救医疗服务体系。从而达到以最快的速度、最优的方式派出最近的车辆，送往专业的医院，并对整个过程进行指挥和监控。

此项目通过公开招标的方式进行采购，我公司参与了投标并顺利中标，在 7 月底签订了合同。公司组建了项目小组，我作为项目经理在项目开始后和项目干系人进行沟通，了解项目建设内容。对于这样一个施工地域广、最终用户多、使用单位环境及人员水平差距大、单位建设内容不完全相同的项目，需要在 4 个月内完成项目建设，过程中所面临的风险可想而知。

项目风险是一种不确定事件或情况，一旦发生会对项目产生积极或消极的影响。风险的起因可能有多种，产生的影响也可能不止一项。由于风险的可测定和不确定性特点，因此加强风险管理和监控格外重要。我和项目小组成员在项目开始就保持了对风险管理的高度重视，通过制定风险管理计划、风险识别、风险分析（定性风险分析和定量风险分析）、应对计划编制和风险监控等一系列风险管理活动有效地管理控制风险。

### 1、风险管理计划编制

在制定项目管理计划时，同时制定了风险管理计划。描述了如何安排与实施项目风险管理。我们采用会议的方法来制定风险计划，充分考虑了每个项目干系人提出的基于安全方面的考虑，全面地分析风险对项目的影响，制定充分的风险管理计划。

由于涉及到社会医疗急救系统对响应的准确性及时间的要求，在风险管理计划之外还制定了完善的应急计划，来应对项目进行时可预料的不确定因素造成的各种故障，并为项目准备了 10 万风险储备金，增强项目抗击风险能力，以降低成本或进度方面风险对项目的影响。

### 2、风险识别

风险的识别就是识别哪些风险会对项目造成影响，并将这些风险特性形成文档。我们首先根据项目成员收集的资料，对项目风险确定来源和分类。然后结合项目工作分解结构中所有工作要素中可能存在的风险进行识别，将已识别的风险写入识别风险清单。

### 3、定性风险分析

定性风险分析是指通过考虑不同风险发生的概率及对项目的影响，对已识别风险优先级进行排序，并关注风险级别高的项目风险。我们通过会议的方式，组织项目干系人对识别出来的项目风险进行认真仔细的概率评估和影响分析，通过建立分析矩阵确定各风险的优先级，并将风险分析的结果记录到风险分析监控表。

### 4、定量风险分析

定量分析就是定量确定不同风险对项目目标的影响。我们项目核心成员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，并将定量分析结果更新到风险分析监控表。

### 5、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记录进行分析，进一步确认哪些是对项目有利的机会，哪些是对项目不利的威胁，并合理制定有针对性、可行性的应对措施的过程的活动。

（1）对可能的机会，我们尽量引导促成。

由于 120 急救指挥平台涵盖了××市几乎所有的有实力医院，较多的项目干系人，对于项目沟通协调产生一定的风险。而许多一二级医院是三级医院的分院或合作医院。经过我们与部分医院沟通，在了解了系统方便强大的调度功能和我公司技术能力和服务态度予以肯定后，有 2 所医院和我们签订了联网监控施工合同。通过系统平台具有的功能，使 2 家三级医院可以通过现有网络分别对分院实现视频监控管理功能，同时弥补了 120 急救指挥中心因资金投入因素而对一二级医院视频监控的不足，更好地利用现有技术与平台，减少了重复建设的费用。

（2）对可能的威胁，我们努力减轻避免。



在施工过程中,由于急救车辆流动性比较大,可能随时会有出车任务,在派往各医院的施工小组施工过程中,发现没有足够的停留时间来组织安装 GPS 定位系统和对讲系统。如果施工小组在施工完毕后在原地等待,肯定会影响下一站点的施工计划,从而影响总工期,无法在规定时间内完成安装。针对这种问题,经过和项目干系人的沟通,使指挥中心协调车辆派遣方案,各区域在不影响业务的情况下分批抽调待命车辆来指挥中心统一安装 GPS 和对讲系统,并同时对操作人员进行培训。安装和培训人员由于各施工小组抽调,各培训车辆培训后可以先把 120 指挥终端设备和监控设备随车领回,安装小组不需要来往指挥中心领取设备,只需携带工具奔赴各处急救站即可安装。由于各小组安装任务减轻,抽调人员后并未对项目进度造成太大影响。

### (3) 进行资源预留。

根据对风险识别和分析的结果,设备的可靠性受电气元件影响,会有一定的故障率。在获得公司管理层和项目干系人的书面同意后,对项目终端主要设备、易损配件进行 5% 的追加采购,采购后的设备由 120 指挥中心安排存放地点,在任一终端设备或配件出现故障后,可以在最长 90 分钟内实现替换,减少因产品质量对系统造成影响的恢复时间。更换的设备以最快的速度维修后,流入备件库中。

## 6、风险监督与控制

风险监控就是在项目进行全过程中,持续对已识别的风险进行监控应对,同时不断识别新的风险并记录的过程。

我们对已经识别出来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来的风险,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,根据新识别出来的风险进行分析并制定新的风险应对措施。

尽管我们在项目一开始就进行了计划和准备,但由于施工地点分布分散,施工任务重,施工人员有限,经过项目干系人同意,机房装修分包给一家装修公司负责。工程完成后公司初验时发现防静电地板有明显变形,经过技术人员鉴定为不合格产品。后经公司领导同意动用风险储备金紧急对防静电地板进行更换处理。虽然没有影响项目验收,但也对公司产生了不好的影响。

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、项目所处的环境的不同,项目风险管理的方式方法也不尽相同,我们在管理项目时,应加强风险管理能力,提高全员风险意识,建立风险监控表并责任到人。风险管理不仅是应对风险,还需要不断对风险进行监控,尽早发现和解决问题,也为将来的项目提供管理经验。

# 风险管理范文 22

### 【摘要】

2009 年 3 月,我们承接了 XX 工程出入境管理信息系统建设的子项目—某省公安厅出入境政务网建设项目,我作为该项目的项目经理负责全程管理该项目。该项目合同额为 150 万,主要目标是至 2009 年底分三个阶段完成集警务公开、网上宣传、投诉举报、出入境业务网上申请、办证进度查询、涉外单位临住信息采集、照片质量检测等七大板块功能的出入境政务服务平台。

项目要求分三个阶段提交部署,每个阶段工作时间又很紧张,涉及的系统接口较多,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,到风险的定性分析与风险定量分析、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。

### 【正文】

随着信息化进程的不断推进,以信息化支撑政务建设和服务的工作变得越来越重要 2009 年 3 月,我们承接了 xx 工程的子项目“XX 省公安厅出入境政务网建设项目”,合同金额 150 万,建设周期 9 个月。任务是依托互联网及现有的出入境管理信息系统平台,建设以构建和谐警民关系为中心,加大便民力度、拓展管理手段为重点的综合性政务网站。它集法律法规、出入境政策、知识宣传、便民服务、涉外单位管理、商务备案单位管理为一体,分三个阶段完成警务公开、网已宣传、投诉举报、各类出入境业务网上申请、办证进度网已查询、涉

外单位及外国人临住信息采集、照片质量检测等七大板块功能。其中网站建设需开发一套内容管理发布平台;内外网数据交换需依托“边界交换平台”实现内外网数据实时双向同步;网证申请及办证查询需开发与现有的出入境管理信息系统接口;照片检测需开发照片检测系统接口实现互联网照片巨传、质量反馈。

我作为该项目的项目经理承担了项目管理工作,带领项目团队完成用户要求的三个阶段任务目标:

2009年6月底,完成政务网基本框架建设、内容发布管理平台、实现警务公开、网上宣传、投诉举报等功能。

2009年9月底,完成所有出入境业务网上申请、网上查询等功能。

2009年12月底,完成涉外单位与临住信息采集、照片质量检测功能。

针对该项目的时间紧、任务重,数据交换复杂度高、项目业务系统接口多,分阶段部署难度大等特点,我在项目管理过程中树立风险管理意识,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,得到用户的高度认可。以下是本人在项目的实施过程中就风险管理方面所做的工作和总结的经验:

### **1. 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,我们结合本项目的内部、外部环境特点以及公司以往项目的执行情况,在项目计划阶段制订了本项目的风险管理计划,主要包含方法论、角色与职责、预算、风险来源与分类、风险分析和监控报告的格式、风险监控跟踪机制等内容。

### **2. 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,形成风险分解结构。

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。对一个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《风险分析和监控表》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、内部风险和项目管理风险。

技术风险主要是政务网(州)与公安网(内网)之间需要实现实时的数据双向同步,这是政务网与现有出入境管理信息系统对接的基础。经了解,出入境管理局信息通信中心已经搭建了“边界数据交换平台”,外网与内网之间的数据交换必须通过边界交换平台来实现,这就要求我们对边界交换平台提出数据交换准确需求,同时了解其交换的原理,设计数据交换的接口标准。必须在系统部署之前先行对数据交换进行联调后系统方可上线。

外部风险主要是系统外部接口和涉及的开发商较多,如果任何一个外部接口变更或开发进度出现问题,都会对整个项目进度造成影响。

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处于维护期,一旦系统出现问题,系统维护必然会占用项目成员的下作时间,进而可能对此项目的进度产生一定影响。

项目管理风险主要体现在项目分阶段实施,必须严格控制阶段任务的进度,并严格控制用户方的需求变更,否则难以保证各个阶段任务顺利完成。

### **3. 定性风险分析**

定性风险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。同时还需对所识别的风险进行优先级排序,重点关注那些优先级高的项目风险。

为此,我们通过会议的方式,组织项目干系人对识别出的项目风险进行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个风险的优先级,并将风险定性分析的结果记录到《风险分析监控表》。

### **4. 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。我们组织项目核心团队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》。

### **5. 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,进一步确定风险



应对措施。

针对数据交换技术风险，我们制订的应对措施是与用户方负责人沟通，明确数据交换接口对接的关键性，先行与边界交换平台开发商技术人员了解其实现原理，确认此项目数据交换需求的可实现性，再商定数据交换的实现方案及接口开发实施进度时间表，并约定了三方负责人每周沟通进度及问题，确保数据交换接口顺利实施，避免因此接口问题造成整体进度滞后，系统无法按期上线的情况。

为避免外部接口风险发生，我们专门指定一名技术人员，负责与用户方、各个接口开发商进行接口相关工作的沟通联络，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。

对于内部资源协调问题，我们与主管领导协商，从售后维护组专门抽调一名维护人员和本项目中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度滞后问题的产生。

针对用户需求变更风险，我们制订了项目需求变更流程，同时请用户签字确认，并在项目组内严格执行，我本人作为用户方需求接口人，严格控制用户需求，在需求评审后，请用户做需求确认签字。针对项目整体进度失控风险，我作为项目经理，综合运用项目管理知识，在项目执行过程中从项目计划、加强沟通（主要是干系人管理）、人力资源协调分配等方面对项目进度、质量和成本进行有效控制，尽量避免因项目管理方一面的问题造成项目进度和质量失控。

## **6. 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并记录到《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。

经过项目组的共同努力，本项目最终得以顺利完成，也使作为项目经理的我充分认识到项目风险管理在项目管理过程中的重要性。风险管理是通过风险管理计划，对风险识别、分析和应对的过程，贯穿于整个项目的全过程。每个项目都有其自身的特点，项目管理的方法也不尽相同，我们在管理项目时，应加强风险管理能力，提高全员风险意识，建立《风险分析监控表》并落实到人。风险管理不仅是应对风险，还需不断对风险进行监控，不但作为项目收尾的一部分，也为将来的项目提供经验。

## **江山老师点评：**

论文摘要结构清晰，叙述有条理；论文背景翔实可信；逻辑线索完整，风险管理各个子过程的内容描述详略得当；但论文总结部分没有对工作中的不足进行总结，使得论文的层次感不强，可信度稍有降低。

### **摘要**

摘要结构清晰，叙述完整。首先介绍了项目的基本信息，然后提炼了该项目具备的管理特点，“项目要求分三个阶段提交部署，每个阶段工作又很紧张，涉及的系统接口较多，因此项目实施的复杂度高”，引申出论文讨论的逻辑线索为风险管理，最后说明了系统的成功应用，以此说明风险管理方面也是比较成功的。

### **正文**

#### **论文背景**

论文背景翔实。考生基于项目背景提炼出项目特点，并由项目的特点引出风险管理的必要性和重要性，从而为后续的逻辑线索讨论提供入口条件。

#### **论文逻辑框架**

该论文逻辑线索清晰，考生根据风险管理的各个子过程进行相应的论述，同时根据项目特点对不同的风险管理子过程进行相应的论述，详略得当，与项目的风险管理实践结合较为紧密。

#### **论文总结**

论文总结部分稍有不足。作者虽然也进行了相应的论文总结，但只是强调了风险管理的重要性，别无新意。

建议指出工作中还存在哪些不足，在以后的项目风险管理过程中如何持续改进。

### 论文外观

论文语句流畅，段落分明。

## 风险管理范文 23

### 摘要：

2010 年 1 月，我参加了某铁路公安局信息系统专网建设项目。在项目中我担任了项目经理，并主持全面管理工作。该项目以铁路公安网为依托，Internet 为载体，实现公安部、铁路公安局、铁路公安处、各派出所队的四级网络建设，并进行身份证查询、大站追逃相关的软件接口的设计和数据库的建立。预计建成是某铁路公安局至今为止最大的“金盾工程”电子政务项目之一。

本文结合我的实践经验，对大型信息系统项目的风险管理进行了翔实的论述。由于大型项目的复杂性，首先将项目分解为四个子项目，并对具体实施中遇到的：需求风险、技术风险、团队风险、关键人员风险进行分析，并采取了应对措施；其次通过风险管理计划编制、风险识别、风险分析、制定风险应对计划和风险监控，对项目的全过程进行风险管理，获得项目的成功；最后，对项目中的几点不足进行了认真地总结。

### 正文：

在经济飞速发展和科学技术不断更新的今天，新的犯罪形式和手段也不断的出现，利用高科技的手段进行犯罪已成为一种新的趋势。面对这种形式，公安系统必须利用现代化信息通信技术，实现信息共享，提高公安机关的工作效率和破案水平。正因如此，“金盾工程”作为电子政务 12 个重要业务系统建设项目之一。

该系统要求采用先进的计算机、网络、通信技术，以铁路公安网为依托，Internet 为载体，实现公安部、铁路公安局、铁路公安处、各派出所队的四级网络建设，并进行身份证查询、大站追逃相关的软件接口的设计和数据库的建立。项目包括网络布线、网络工程、软件开发三个部分，涉及某铁路公安局管辖的三个公安处、一个直属公安段和 78 个派出所队。线路全部租用中国铁通的 E12M 专线，达到全部计算机实现 2M 宽带上网，以此来更好的完成与铁路相关的治安犯罪事件、灾害事故、行车事故、内部破坏事件，协调铁路重点桥梁、隧道守卫工作。预计建成后成为某铁路公安局至今为止最大的政务项目之一。

通过公司的项目经理竞聘上岗机制，我有幸得到了客户和公司领导的信任，成为该项目的项目经理，并主持全面的管理工作。该项目于 2010 年 1 月启动，共投资 1200 万元，要求必须于 2010 年 12 月底全面完工并投入使用。

风险是一种概率事件，具有偶发性。任何项目都有风险，由于项目中总是有这样那样的不确定因素，不管项目进行到什么阶段，进展多么顺利，风险都会随时出现，进而产生各种各样的问题。风险管理就是对风险进行认真的分析和科学管理，争取避免风险发生或尽量减少风险发生后的影响，抓住风险带来的机会，提高项目干系人的收益。

对于这样一个专业性强、涉及面广、实施复杂、周期性长，并涉及项目干系人密度高的大型项目，要使项目顺利的实施，必须对项目进行分解。通过请公司资深的两位业务专家，根据项目的实际情况进行分析，决定将项目分为四个子项目组。因为公安局管辖的三个公安处分别位于东线、西线和北线，所以将团队分为东线网络工程小组、西线网络工程小组、北线网络工程小组，由于软件和数据库位于公安局信息中心，因此又成立了软件开发小组。各个子项目的组长直接承担子项目的管理工作，由我考核评定各个子项目经理的业绩。

根据本项目的实际情况，我们召集全部团队成员，并邀请公司风险分析的专家，举行了风险识别大会，采用“头脑风暴法”，同时借鉴风险历史数据库的风险数据，列出所有可能的风险，并对这些风险进行提炼，制定相应的应对措施，归纳为以下几点：

1、需求不确定风险。由于客户并不能充分说明自己所需要信息系统的所有细节，并且软件小组成员对业务的理解也有偏差，这种需求的不明确，会造成项目可交付成果达不到客户的要求，产生项目需求变更。我们需要制定需求管理计划，与客户进行很好的沟通，编制需求说明书和客户一起修改，并最终得到客户的确认。

2、技术上的风险。系统采用 J2EE 架构，B/S 体系结构，并建立 Oracle 数据库，由于人员少，技术水平有限，我们计划将公司的两位系统分析师加入到项目团队中，对几位程序员进行培训，并在设计中强化评审、测试、

备份的手段来化解风险。

3、人员流失风险。由于项目涉及范围广，施工条件艰苦，人员有可能流失，同时人员的流失特别是关键岗位人员的流失，会给项目造成重大的打击。我们注重加强团队的建设，进行挑战体能训练，并采取奖励和鼓励措施，随时观察人员的动向，及早安排储备人员化解风险。

在铁路公安局信息系统专网建设中，对可能存在的风险进行分析，并制定应对措施，做到“防患于未然”。使项目最终项目顺利充成，并得到客户的认可，我们是怎样具体实施的呢？

### 一、根据项目的特点，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、外部环境特点、制约条件以及公司以往类似项目的执行情况，初步制定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。

### 二、依据风险来源及分类表进行风险识别

风险识别就是要识别出哪些风险会对项目造成影响，形成风险分解结构。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。确定风险的来源和分类后，进行风险识别，标识出项目中存在的风险，我们针对工作分解结构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，对风险来源及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和监控表中，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出存有外部风险、内部风险和管理风险。外部风险主要是供应商对项目所需的设备能否按时供货，供货的延期将会拖延整个项目的进度；内部风险体现在团队成员之间的冲突，由于高压环境，团队成员之间缺少沟通，会造成团队的不稳定，影响项目的顺利充成；管理风险主要是需求变更，项目分阶段实施中，必须严格控制需求变更，否则难以保证项目的进度。

### 三、定性、定量风险分析

我们通过会议的方式组织项目干系人对已识别出的风险，进行了认真仔细的可能性估算和影响分析，通过建立风险概率与影响矩阵确定了各个风险的优先级，并将风险定性分析的结果记录到风险分析监控表中，通过定性风险分析后，我们又组织项目核心团队成员对项目实施不同阶段，弓决策树估计方法，进一步量化确定了不同风险对项目的影晌程度，并将定量分析结果及时更新到风险分析监控表中。

### 四、根据风险分析，制定风险应对计划

风险应对计划是对经过定性、定量分析后所更新的项目风险分析和监控表进行分析，进一步确定风险应对措施。

针对供应商能否按时供货的风险，我们通过制定采购管理计划，并通过公开招标选择信用度高、供货能力强的供货商，并与供货商签订合同，对合同进行管理，使供货商严格按照合同执行，否则将扣除部分合同款。对团队成员之间的冲突，我们采用非正式的沟通方式，了解冲突的原因，明确各方责任并通过淡化冲突的方式来化解。对于需求的变更，必须明确执行需求变更控制流程，尽量减少需求变更对项目的影晌，让客户明白变更是可以的，但一定会有进度、资源等的代价。

### 五、持续对项目的风险进行监控

风险监控是在项目进行的全过程，持续对已识别的风险进行监控，同时不断识别新的风险并记录的过程。

例如12月初，距年底交工的“高压线”很近了，而由于市政部门施工将中国铁通的光缆挖断，造成公安网断线，通过我们和铁通的沟通，说明公安网的重要性，并依据合同索赔流程，促使网络尽快抢通，并要求铁通公司杜绝类似事件的再次发生，由于沟通及时，通过线路的快速修复，未对项目造成重大影响。

在铁路公安局领导的关怀下，公司高层的支持下，我和我的团队通过一年的并肩作战，终于在年底充成了项目，得到了各方的好评，但是回顾项目的经历，仍发现一些不足：1、项目人员风险意识不强。项目实施中，对于一些问题解决以后，没有进一步风险跟踪，形成有效地记录。后来利用项目实施过程的间隙时间对项目成员进行风险意识培训，同时要求问题处理进行深层的分析和讨论，很好的增强了项目人员得风险意识。2、测试不充分。由于项目最后时间有限，又没有专门的测试人员，没有进行全面而系统的测试，导致交付后出现了个别问题，虽然都不是大问题，但还是有缺憾。



作为项目经理，在项目的整个实施过程中，得到了宝贵的项目经验，如果对以上不足进行更好的总结和提  
高，可以“百尺竿头，更近一步”，在将来的项目经理生涯中，真正做到‘运筹于帷幄之中，决胜于千里之外’。

## 风险管理范文 24

### 摘要：

2005 年 1 月，我参加了某石化公司的油品信息综合管理系统项目的开发工作，该系统作为整个石化公司生产管理系统的重要组成部分，通过实现对油罐相关数据的计算、存储和传输，为公司的生产及管理部门提供最基本的油品统计数据。我作为该项目的项目负责人，主要负责全面的项目管理工作。

项目在实施过程中存在着各种各样的风险，处理不好，会造成较大损失，甚至直接威胁项目的成功。为了避免和减少损失，将威胁化为机会，我采取了一些针对性措施进行风险管理：通过计划编制会议，做好风险管理计划编制；综合使用风险识别术，识别系统的潜在风险；做好风险应对计划编制，为每种风险制定应对措施；进行风险跟踪和评审，做好风险监控。项目结束后，我结合本项目的实施中出现的问题，分析了信息系统项目经常面临的主要风险、产生根源和可以采取的应对措施。

### 正文：

2005 年 1 月，我参加了某石化公司的油品信息综合管理系统项目的开发工作，该系统作为整个石化公司生产执行系统（MES）的重要组成部分，实现信号采集、监控操作、生产调度与管理、动态显示、操作画面、油品移动管理、罐量计算、收付油台帐管理等功能，对油罐相关数据进行计划计算、存储和传输，为公司的生产及管理部门提供最基本的油品统计依据。系统采用 C/S 和 B/S 混合架构方式，后台数据库采用 Oracle9i,前端客户端采用 Delphi&0 开发，WEB 端采用 ASP.NET 开发，B/S 和 C/S 模式均支持三层结构。

我是项目的负责人，主要负责全面的项目管理工作。根据开发合同，项目要求在 2005 年 9 月 30 正式上线运行，以满足该公司在国庆节后全面取消纸质台帐和电话报量等手工作业方式。我们对项目团队成员进行了最坐配置。2 名系统分析师，其中我兼职 1 个角色，5 名软件开发工程师，配置管理员、质量管理员各 1 人，为兼职，多个项目共享。

项目在实施过程中存在着各种各样的风险,特别是对这种石化行业油品类的行业化软件的开发，存在着许多未知的风险，做好风险管理能降低负面风险造成的损失，促进项目的成功。如果系统投用后运行中出现问题，将出现油品历史数据无法查询，操作员无法作业，油罐内介质、容量不能准确上报等情况，对企业的生产造成巨大的经济损失，引起索赔，所以要对系统开发过程进行风险管理，进而提高软件系统的质量，满足用户的需求；如果本项目成功，不仅能提升该公司的油品管理水平，也会给我们带来新的项目的开发机会，如新项目油品调和项目）的开发。

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。具有不确定性的事件不一定是风险。如：国家发布了新的估油计量表规程，造成了罐量计算模块的返工，这个风险的发生也导致了项目开发成本的增加赶工费用）。系统交付用户后，用户何时正式投用、何时取消纸质台帐，虽然也具有不确定性，但对于本项目来说，就不是风险。

项目风险管理包括 6 个基本过程：风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制、风险监控。风险管理计划编制过程描述如何为项目处理和执行风险管理活动;风险识别的目标是识别和确定出项目究竟有哪些风险，这些项目风险究竟有哪些基本的特性，这些项目风险可能会影响项目的哪些方面；定性风险分析包括对已识别风险进行优先级排序，以便进行后续的深入分析，或者根据风险概率和影响的评估采取适当的措施；定量风险分析主要是测量风险出现的概率和结果，并评估它们对项目目标的影响；风险应对计划编制是发一些应对方案和措施以提高项目成功的机会、降低项目失败的威胁；风险监控是在整个项目的生命周期内，跟踪已识别的风险，监测残余风险和识别新的风险，执行风险应对计划，并评价这些计划工作的有效性。

在项目的实施中，我技项目风险管理的过程采取了一些针对性措施，以下分另予以说明。

#### 一、通过计划编制会议，做好风险管理计划编制；

在计划编制会议上，我们项目组和石化公司的相关人员沟通协商，敲定了一些工作细节、时间计划、人员

安排等,说明了风险类别、风险概率和影响力的定义,做好了风险管理计划。

我参照了公司的风险管理计划模板,对每个项目成员的岗位职责进行了详细说明,将工作计划、责任分解到每个成员身上。

## 二、综合使用风险识别技术,识别系统的潜在风险;

在风险识别中,我综合使用了检查表、访谈、专家判断、假设分析、图解法,方法不在于多,而要尽可能多的列出风险和风险发生的条件(风险触发器)、风险可能引发的后果,不管是否要发生,一定要尽可能的事先想到。

我使用了检查表技术,将可能出现的种种风险逐一罗列,如油品科的科长在3月将外出学习一个月,而他作为一个重要的项目干系人,油品管理业务最熟悉,没有他的配合,项目进度会受到影响;项目成员中,有2个软件开发工程师对Delphi8.0开发工具使用不熟练,开发人员可能中途离职等等。

潜在的风险更要充分考虑,根据以往软件开发的经验,迫于工期的限制,大家重视对功能的实现,往往轻视系统的可维护性。这种轻视是大型软件系统的最大风险之一。在做需求分析时,通过访谈方法从用户方了解到,现在的计量标准误差较大,要求我们改进一下算法,在进一步分析时,我们得知国家有可能更改石油计量表,但并不能确定什么时间更改。这也是个潜在风险。

## 三、做好风险应对计划编制,为每种风险制定应对措施;

我对所列举出的风险进行排序,通过风险评级矩阵列出优先顺序,并通过定量分析进行量化后,就可以制定风险应对计划了。负面风险可以采用避免、转移、减轻的应对策略,正面风险可以采用开拓、分享、强化的应对策略。在可承受范围内的,就可以接受风险。比如,对于项目团队的人身安全,我们采取了买保险的风险转移措施;对于开发工具使用不熟练,就采取了减轻的策略,以内部培训为主,如果确实必要,可以进行外部培训或申请新增熟练的工程师从其他项目组抽调),使这个风险对项目的影响降低。

## 四、进行风险跟踪和评审,做好风险监控。

在每个月底,都要跟踪、审视一下所列出的风险清单,既关注关键风险,也关注非关键风险,将非关键风险记录下来,并在项目执行过程中重新审核,以防止其演化为关键风险。

对于一些意外的负面风险,权变措施是必需的,如在进行数据采集时,发生意外,线路短接,高电压信号路过了安全隔离栅柜,不仅烧坏了采集卡,也损坏了硬盘,一周的数据全部丢失,只能重新采集,还要购买部分硬件,临时使用了另一种型号的采集卡。

风险管理的6个过程不是相互孤立的,风险一旦出现,就要进行识别、分析、应对和监控,我在项目风险管理中采取的措施收到了较好的效果,项目在2005年9月15日通过验收,提前两周投入正式运行。

**结合本项目的实践经验,我认为信息系统项目经常面临的风险有以下几种,风险产生的根源和采取的应对措施如下:**

一、不能正确理解业务问题。在做需求分析时,发现不同的用户对于油品的管理业务的不同的理解,纸面表述的与口头表述的不一致,这是由于每个用户对于自己的业务范围熟悉,而不是从整体上熟悉油品管理业务,所以我不仅要把通过调查表得来的需求分类汇总,还要采用面谈方式进行核实,并请用户参与到需求分析中,通过会议的方式,由用户代表负责确认需求,请其它用户确认是否有异议。

二、用户无法正确使用系统。由于在需求调研时注重了功能的实现,忽视了操作人员的工作习惯和操作流程,在测试阶段,一线操作人员反映,虽然耀量计算速度快了,但录入数据不如手写的快,录入一组数据需要反复在几个画面间切换,这是由于我们与一线操作人员沟通不足造成的,如果我们在项目一开始就请操作员用户介入,或分阶段交付,就可以避免在后期加班优化界面的工作。

三、拒绝需求变化。当国家发布了新的《石油计量表》规程后,计算模块需要重新开发,石化公司的预算中又没有新的经费,拒绝变化就是推出一个无用的系统,时间又有限,怎么办?通过变更管理流程,与石化公司协商后,采取了应急措施,我们只能将26个油罐的数据采集点缩小为有代表性的10个,将其它16个油罐自动采集点放到二期工程中,将人员和时间投入到计算模块的更改上,确保项目按期完成。

除了以上3项,人的因素和工具的因素也会形成风险项,如人员的技能培养,人员的流动,陈旧的开发工具或开发平台,水平低下的项目管理模式等等,我们都需要分析原因,并采用针对性的应对措施。

在一个项目中发生的风险管理失误,不要带到下一个项目中,同样,在做本项目的风险管理时,一定要参

照自己以前的项目或其他人的项目中所经历的风险,要锻炼自己的风险分析和总结能力,认真做好项目的风险管理工作,确保项目的成功。

## 风险管理范文 25

### 摘要

某某电气配网自动化公司是中国企业 500 强之一。2009 年 10 月,公司的智能化系统工程立项,其包括以下子系统:综合布线系统、网络规划及安全系统、考勤门禁售饭一卡通系统、公共广播系统、监控报警中心系统、办公电话系统。我作为建设单位的代表,担任了甲方项目经理的工作。

文章结合作者的实践,以本项目为案例,讨论项目的风险管理问题,其管理过程包括:风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制、风险监控。本项目包括用头脑风暴法识别可能的风险,分析这些发生的原因、概率、影响,形成风险登记册,并用风险影响矩阵进行分析,发现风险集中在合同风险、需求变更风险、进度风险、质量风险、技术风险。针对这些风险,我们制订了风险应对措施,提前预防并全程监控,取得了良好的效果。2010 年 8 月下旬,该项目建设提前半个月顺利完成,并正式交付使用,用户满意。

### 正文

某某电气配网自动化公司位于广东省某某市南屏科技工业园,公司共有三栋新落成的行政楼、科研楼、南区智能车间建筑。2009 年 10 月,公司的智能化系统工程立项,其包括以下六个子系统:综合布线系统;网络规划及安全系统;考勤门禁售饭一卡通系统;公共广播系统;监控报警中心系统;办公电话系统。2010 年 9 月 8 日,公司成立十周年庆典活动。高层领导要求:庆典前项目必须完成,并通过综合验收,正式交付使用。

我作为建设单位的代表,担任了甲方项目经理的工作。公司的组织形式为职能式,高层领导批准了项目章程,我通过与部长沟通,组建了项目团队,我领导项目团队,调动成员的积极性和战斗力,认真工作。

项目的风险管理是现代项目管理知识体系中的九大知识领域之一,其管理过程包括:风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制、风险监控。项目管理包括五大过程组:启动,计划,执行,监控,收尾。项目管理就是管基准,通过领导团队,建立基准,达成基准。为了按照既定的范围、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,有条不紊地进行风险管理。我采用了信息系统项目风险管理的理论知识及其指导方法,针对各种风险采用规避、转移、减弱等方法有效地管理了那些风险,使项目得以顺利完成。

#### 一、风险管理计划编制

风险管理计划编制是决定如何采取和计划一个项目的风险管理活动的过程。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规划会议,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 10 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。

例如:综合布线系统的需求包括:三栋大楼的综合布线系统,包括电脑信息点和电话语音点共 2000 个,电脑信息点和电话语音点按办公家具规划,按 2 比 1 的对应关系综合布线。楼与楼之间通过光纤冗余联接。

#### 二、风险识别

风险识别是确定何种风险可能会对项目产生影响,并将这些风险的特征形成文件。根据项目的实际情况,我们把项目中的风险划分为合同风险、需求变更风险、进度风险、质量风险、技术风险五大类,采用风险分解结构(RBS)形式列举了已知的风险。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。在风险识别工作中使用检查表,信息收集技术工具。针对进度落后的情况,通过快速跟进、赶工。例如:加班,或在防范风险的前提下并行施工。

例如:网络规划的重点是网络安全。公司网络是两个独立的网络:分为内部网、外部网,网络线路物理分开。



内部网的核心设备是 CISCO4000 系列交换机,机房服务器的选型为 IBM 系列服务器。外网主要设备是电信光纤专线和企智通系统, H3C 防火墙。常用办公软件(金蝶 ERP,金蝶 HR,金蝶 OA 等)在内部网使用。外网业务在公共网吧区域工作。

### 三、定性风险分析

定性风险分析包括对识别风险进行优先级排序。在该工作中使用概率-影响矩阵, 风险种类, 风险紧急度评估工具。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。

从宏观上来看, 信息系统项目风险可以分为项目风险、技术风险和商业风险, 其中商业风险又可分为市场风险、策略风险、销售风险、管理风险和预算风险。

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。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。最后得出的结果是质量风险排在第一位, 该风险的可能性很高, 影响也很大。

招标前, 我们上门调查了四家公司的资质和综合实力, 并参观了他们与我们公司相似的样板工程。通过会议的形式, 沟通了项目的需求后, 我组织市场部成员编制了公司的智能化系统工程招标文件, 并通过了公司领导小组的评审。

要求应标单位的计算机信息系统集成资质三级以上, 要求提供最优的智能化系统工程设计方案及详细的施工方案和最优的价格。具备良好的售前、售中、售后服务体系, 三年免费上门服务。综合布线符合国家行业标准, 满足企业信息化建设的要求, 线路能使用 15 年以上。按《综合布线系统工程设计规范 GB50311-2007》施工, 按《综合布线系统工程验收规范 GB50312-2007》验收。

我们向四家公司发了招标文件。四家公司都应标。根据《中华人民共和国招标投标法》和《公司的招投标管理制度》, 经过评标小组评标, 选择了某某承建单位作为合作伙伴, 并签订了施工合同。

### 四、定量风险分析

定量风险分析是测量风险出现的概率和结果, 并评估它们对项目目标的影响。这一过程通过蒙特卡罗模拟和决策树等技术进行分析。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。

信息化要顺利走向成功, 必须进行有效的风险管理, 而认识并理解企业信息化的每一个阶段的主要目标与工作内容, 掌握信息化风险管理的方法, 准确进行风险分析是有效控制风险的关键。在实施风险管理时, 注意的问题如下: 技术方面必须满足需求, 应尽量采用商品化技术, 降低系统开发的风险。开销应尽量控制在预算范围之内。开发进度应尽量控制在计划之内。应尽量与用户沟通, 不要做用户不知道的事情。充分估计到可能出现的风险, 注意倾听其他开发人员的意见。及时采纳减少风险的建议。

### 五、风险应对计划编制

风险应对计划编制是开发制定一些程序和技术手段, 用来提高实现项目目标的机会和减少风险对实现项目目标的威胁。在该工作中使用工具包括负面风险的应对策略: 规避、转移、减轻; 正面风险的应对策略: 开拓、分享、强大。根据定性和定量分析的结果, 我们对已识别的风险(合同风险、需求变更风险、进度风险、质量风险、技术风险), 制订了应对计划。对不同的风险, 采取了不同的措施。质量是项目的生命, 是项目的三要求之一。项目需要以有限的成本在有限的时间内达到项目目标, 而风险会影响这一点。风险管理的目的是最小化风险对项目目标的负面影响, 抓住风险带来的机会, 增加项目干系人的收益。作为项目管理人员, 必须评估项目中的风险, 制定风险应对策略, 有针对性地分配资源、制定计划, 保证项目顺利的进行。

本项目的风险及其预防措施包括如下。合同风险: 预防这种风险的办法是项目建设之初项目经理就需要全面准确地了解合同各条款的内容、尽早和合同各方就模糊或不明确的条款签订补充协议。需求变更风险: 办法是项目建设之初就和用户书面约定好需求变更控制流程、记录并归档用户的需求变更申请。进度风险: 办法是分阶段

交付产品、增加项目监控的频度和力度、多运用可行的办法保证工作质量避免返工。质量风险:办法一般是经常和用户交流工作成果、采用符合要求的开发流程、认真组织对产出物的检查和评审、计划和组织严格的独立测试等。技术风险:办法是选用项目所必须的技术、在技术应用之前,针对相关人员开展好技术培训工作。

## 六、风险监控

风险监控是在项目的整个生命期内,监视残余风险,识别新的风险,执行降低风险计划,以及评价这些工作的有效性。在该工作中使用技术绩效评估,预留管理工具。经过上述五个过程后,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。

我作为甲方的项目经理,整合和发挥了项目团队的力量。因为是公司的企业信息化建设项目,通过邀请招标,选择合格中标的承建单位,甲、乙双方共同完成项目。通过邀请招标,明确了项目的范围、时间,成本和采购,因此,我把项目管理工作的重点放在了项目风险管理。采取有效的项目管理措施,加强了参与各方的沟通,合理配置项目组成员。通过这些办法,控制了项目的范围和进度,保证了项目的质量,顺利完成了这个项目。

项目正式开工日期:2009年12月;2010年8月下旬,历时8个月,通过甲、乙双方共同的努力工作,公司智能化系统工程项目的建设提前半个月顺利完成,并正式交付使用。2010年9月8日,公司十周年庆典活动如期举行。集团领导、市政府领导、嘉宾、重要的项目干系人参加庆典,宽敞明亮的大楼,科学先进的网络,大家满意。我和团队成员得到了公司高层领导的奖励,2010年10月,参加上海世博会、苏州园林五天旅游活动。

本项目得以顺利完成,我作为甲方项目经理,充分认识到项目风险管理在项目管理过程中的重要性。如果作为乙方项目经理,从事的项目风险管理工作的重点有所不同。我们在管理项目时,不仅仅是应对风险,还需不断对项目的风险进行监控,提出变更申请,及时更改项目计划,进行风险记录,作为项目收尾的一部分,并为公司未来项目提供经验。

# 风险管理范文 26

## 摘要和正文需要改改, 不符合要求

“风险”是指某种损失发生的可能性。项目风险管理是在项目建设期间识别和控制能够引起不希望变化的潜在领域和事件的系统方法,是为了最好的达到项目的目标,识别、分配和应对项目生命周期内风险的科学与艺术。信息系统项目具有一次性、创造性、复杂性的特点,其建设需要耗费大量的人力、物力、财力,付出很多时间和精力。所以信息系统项目建设过程中始终伴随着风险和机会的存在。如果忽略风险,不对风险进行有效的管理,一旦发生大的风险,必然会导致项目的失败,只有对风险进行有效的管理和监控,才能实现潜在风险最小化和潜在机会最大化,完成项目建设目标。因此,对信息系统项目进行风险管理是非常重要和关键的。

近年来,笔者参与了郴州烟草现代烟草农业信息化平台、烟叶调拨仓储模块、专卖管理信息系统接口软件等信息系统项目的建设。笔者认为,在项目建设过程中,要高度重视风险管理的应用和研究,将风险管理活动划分为风险管理计划编制、风险识别、风险分析、风险应对和风险监控几个阶段,并加强项目沟通管理和质量管理,才能确保项目的顺利完成。下面就信息系统项目建设过程中如何应对风险管理进行探讨。

### 一、风险管理计划编制

风险管理活动首先要编制一个风险管理计划,这一环节是确定项目风险管理的总章程和计划,内容包括风险预测、应对方法、职责分工、资源分配等。编制风险管理计划,可以采用头脑风暴法和德尔菲法进行。在项目启动的时候,组织召开项目启动会议,召集与项目有关的项目干系人共同参加会议进行讨论。大会宜采用头脑风暴法,讨论项目章程、建设目标、项目范围、工程投资、工程进度以及项目面临的风险分析和应用措施;专家座谈宜采用德尔菲法,征询专家成员对风险预测、管理、监控等方面的意见。根据会议讨论的结论与专家意见,结合公司风险管理策略,编制本项目的风险管理计划,实际工作中要严格按照计划开展风险管理活动。

### 二、风险识别

信息系统项目有其自身的独创性，决定了其风险的多样性和复杂性。在编制风险管理计划时，充分分析了项目的风险源，可将信息系统项目的重点风险归纳为三类：需求风险、管理风险和技术风险。

1.需求风险。主要是指需求的隐蔽性和不确定所带来的风险。系统使用者往往受个人习惯和知识背景的影响很大，他们对项目范围和系统功能方面的认识有很多局限性和不确性，其项目目标是模糊的和笼统的，有时甚至是互相矛盾的。其次，由于国家和行业政策发生调整，企业自身发展过程中业务流程不断发生变化，以及新系统的应用促使企业产生新的变革等，都会给需求带来不确定性风险。

2.管理风险。信息系统项目建设本身也是一项风险活动和过程，需要有效的协调和管理才能顺利达成目标。管理风险其表现主要有：工作缺乏有效计划或者执行不到位；管理工作存在盲目性和随意性；决策层对项目支持力度不够，或者不支持项目；项目经理缺乏风险意识，没有建设项目风险管理体系，未能实施风险策略；项目团队内部沟通不畅，团队建设没有活力等。

3.技术风险。当今世界软件技术日新月异，飞速发展，新技术和新应用不断更新换代。而一个信息系统项目要涉及到计算机信息技术的很多知识，比如数据分析、业务建模、数据交换、数据仓库、网络架构、软件工程、系统测试、安全技术等。同时，是否了解信息系统应用企业的业务知识对项目的成败也很关键。这就要求项目经理以及系统分析和设计人员掌握全面的知识和技能，对个人素质要求很高。

### 三、风险分析

针对前述的三类风险，要深入分析风险产生的原因，从风险源上控制风险的发生，最大限度降低风险对项目的冲击。

1.需求风险产生的主要原因，首先是项目需求分析工作不够彻底、不够深入，需求分析人员专精技术而不熟悉业务，习惯性从“专业”或“学术”角度看问题，缺乏广阔的视野，没有从客户的角度出发分析问题，从而没有能够真正发掘出客户的所有需求，对关键的业务流程的了解也不充分。其次，在需求分析过程中，对各方面、各层次目标的权衡不是很充分，导致一些操作功能设计较弱，一些必要的决策分析功能难以实现。再次，是信息系统应用部门没有深入参与需求分析过程和活动，很多人员不了解要建设项目的预期目标，只有模糊的概念，企业决策层、管理层、执行层之间对项目的理解不一致，思想不统一。最后，是缺乏与决策层的深度交流，没有把握项目建设的最终目标，不能贯彻企业决策层的真正意图。这样开发出来的系统自然得不到使用者的认可，不符合原来设想的使用价值，有时甚至需要推倒重来，造成时间拖延和资源浪费。

2.管理风险主要是因为项目经理或管理人员缺乏项目管理知识或实际开发经验不足造成。项目经理在项目建设时，没有明确定义项目范围和目标，导致项目经常发生变更；缺乏有效的计划措施，没有制定严谨的项目计划，导致项目进度出现严重偏差；缺乏有效的沟通管理，没有发挥穿针引线的作用，导致上下层信息传递不畅通，项目整体协调失灵；缺少风险管理和防范意识，项目抗风险能力差，风险突发时没有应对措施。这些原因都会导致项目偏离原定建设目标。

3.技术风险的产生主要来自项目开发工具、技术和策略。比如选择一个没有类似项目成功案例且不熟悉本行业业务的开发商；采用先进但不成熟的技术工具；使用不符合本项目特点的分析模型；软件系统功能和硬件设备性能没有预留未来发展的需要；忽视测试的重要作用，软件测试不系统，测试用例不科学等，都会对项目产生不同程度的伤害，影响项目的成败。

### 四、风险应对

基于风险认识和对风险的分析，必须制定相应的措施积极应对风险，从而规避风险和降低风险。

1.加强项目沟通管理。需求不确定性风险在很大程度上是由于理解偏差、沟通不充分造成的，因此要建立起畅通的沟通渠道，实现信息快速传递。在需求调研时，应该与信息系统应用部门进行反复、深入的交流，了解他们的真正意图，要区分不同层次人员的需求特点，特别是决策层的战略意图尤为关键。可以通过建立系统模型来展示未来的目标系统，经用户的信息反馈后不断加以改进，最终达成双方一致共识，形成双方一致认可和签署的需求说明书。

2.运用科学的项目管理工具。目前，很多软件公司都开发了优秀的项目管理工具，可以加以引用和借鉴。比如 MSProject 项目管理工具，能够对项目的范围、进度、人力资源和成本等进行有效管理，能够灵活分析项目的成本、进度、挣值。同时，运用 RUP（统一软件开发过程）进行迭代式的开发，把软件开发分成初始、细化、构建和提交四个阶段，制定需求分析、变更和配置管理、系统分析、设计、测试等关键过程，就可以通过



对这些关键过程的定义来控制整个软件开发的活动。

3.制定严谨的项目进度计划。通过定义项目范围，创建工作分解结构，对工作进行细分，可以建立项目里程碑。然后，对工作进行排序得出项目进度网络图，由网络图找到项目的关键路径，最后制定项目进度计划。需要注意的是，要对项目活动进行风险评估，涉及到业务经办的关键需求部分优先完成。根据项目里程碑的定义，边实施、边测试、边审核，必要时进行阶段性验收。这样既能保证项目的质量和进度，还能降低项目变更及验收的风险。

4.选择合适的开发技术。在项目建设时，要采用公司熟悉、行业通用、有类似项目成功案例可借鉴的技术。同时，需要考虑技术的发展性和先进性要求，可以对新技术进行有计划、有步骤的尝试，但是不能选择最先进但不成熟、不熟悉的新技术，因最先进的不等于最合适的。对于最新技术，往往伴随着性能不成熟、没有成功案例借鉴、相关配套应用和设备不齐全、项目开发人员不能完全掌握使用技巧等缺陷，采用这样的最新技术容易因技术瓶颈导致项目失败。对于新技术的应用，需要事先进行相应的培训，进行评估通过后采用。

5.采用快速原型和迭代模型进行开发。针对应用部门需求的模糊性和发展性，可采用快速原型法进行敏捷开发，缩短软件版本的上线周期，给用户系统原型启发用户的需求，持续为用户进行改进。同时，采用迭代法对系统功能进行逐步完善，在迭代的各个阶段要加强与用户的沟通，并进行风险评估，降低风险概率。在实施过程中，要控制迭代的次数，经过2至3个迭代循环后，系统原型接近项目建设目标。

6.加强项目人力资源管理。首先，依据项目组织计划，组建项目团队，配备高素质的项目管理人员和技术人员，最好是选择有丰富项目经验、技术扎实、业务熟悉、有责任感的人员。其次，是加强项目团队建设，灵活使用一些必要的工具和技术，如一般管理技能、培训、团队活动、共同的行为准则、同地办公（集中）、认可和奖励等，建设一个积极主动、思想活跃、协作高效的项目团队。最后，是管理项目团队，可采用驱动式的管理模式，团队成员之间互相平等，共同协商，尊重和调动每一个成员的积极性和主动性。根据不同成员的特点和能力，安排适宜的工作，明确责任，适时进行工作指导，充分发挥每个成员的主观能动性，从而发挥团队主体的能力，才能保障项目顺利快捷的达成目标。

## 五、实行有效的风险监控措施

制定了项目的应对措施，还需要对风险进行跟踪和监控。风险监控技术包括风险评估、风险审计和定期风险评审、技术绩效评估、差异和趋势分析、预留管理等。风险监控活动，主要是跟踪已识别的风险，监控风险发生的标志，要更深入地分析已经识别出的风险，监测残余风险和识别新的风险，保证风险计划的执行，并评价这些计划对规避风险和降低风险的有效性。风险监控过程中，可能需要使用备用策略方案，执行应急计划，甚至需要采取纠正措施或重新制定项目计划。风险监控记录与应急计划执行相关联的风险量度，是项目整个生命周期中一个持续进行的过程。良好的风险监控过程能提供大量丰富的信息，帮助项目管理者在风险发生前做出有效的决策。

## 六、充分发挥项目经理领导作用

项目经理作为项目的领头人，对整个项目的成败起着至关重要的作用。项目经理要对项目范围、进度、质量、风险、沟通、人力资源、变更及配置管理等进行整体管理和控制。很多项目管理专家指出，项目风险问题的主要原因是缺乏有效的领导，很多风险问题源自管理，而不是在技术上。因此，项目经理应该积极发挥管理和协调作用，做好项目沟通管理角色，周期性地与公司决策层进行汇报和沟通，逐步提高决策层对项目工作的理解，不断的提升决策层对项目的重视程度，这样才能得到公司决策层对项目的坚定支持。另外，项目经理在项目建设过程中应建立适合本公司的质量标准，实施与风险策略配套的质量计划，建立和跟踪质量水平，推广质量概念和原则的教育培训，提高公司全员的质量意识。只有建立完备的质量管理体系并能有效执行，才能防止质量风险的发生。

综上所述，风险管理是信息系统项目管理中的一项重要活动和过程，也是一门复杂的管理科学与艺术。我们必须深入的认识和研究风险，不断的积累风险管理知识、经验和技能，才能正确的管理和监控风险，才能在项目管理过程中规避风险和降低风险，完成项目建设目标，取得项目建设成果。



## 风险管理范文 27

### 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。

### 结束语

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。

## 风险管理范文 28

### 【摘要】

2012年5月,本人参与了“学校教学教务管理系统”的项目规划建设。这是一个集教务工作自动化和信息化为一体的先进计算机网络系统,将为学校教务管理有关部门提供优质、稳定的信息化服务。该项目作为学校的教务管理重点工程,受到校领导的高度重视。做为建设方的项目经理,本人在项目的风险管理过程中,科学的运用项目风险管理的理论知识,结合自己的项目实践,在项目的实施过程中,将风险管理当作一项重点的工作来抓,依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,全面展开对风险的管控,使得项目顺利进展,保证了项目的工期、成本及质量,受到学校的高度评价。

### 正文:

随着学校教学规模的扩大、教学模式发生了转变,使得学校教学教务管理任务越来越重,不仅增大了工作量、更是增大了工作难度。这些根本性变化的同时也对学校的教务管理提出了更高的要求,为了适应这些新变化,提高教学教务管理的工作效率,建立一套完整统一、技术先进、高效稳定、安全可靠的基 5CInternet/Intranet 的教学管理信息系统成为当务之急。

作为学校 IT 核心支撑系统,要求为教务教学管理提供 IT 支撑。学校通过本系统可以实时了解教务管理情况和学员反馈情况,有利于提高教务管理水平。本项目内容包含学校招生管理、教研计划、教务处理、教学质量、教师考核管理、学生档案管理等。

该系统为支持学校教务管理工作的核心系统,为教务教学管理提供 IT 支撑。该系统采用 B/S 模式开发,使用 J2EE 技术,提供 web 访问模式。其面向的使用对象包括学校及下属各学院的教务工作人员、教师及学员,为其提供各类综合性服务。工作人员通过本系统完成所有的日常教务工作。从招生到学员毕业离校,其在校内的所有和教务相关的数据都通过教务系统进行管理。学员则可以通过系统进行网上报名、选课及查询自己的个人相关信息(教学计划、课程表、成绩等)。教师则可以查询自己的课程安排,上传课件,录入学员成绩,查询教师业绩考核情况等。

项目能否成功与很大程度上归功于对项目风险的有效管理,项目要想以有限的成本在有限的时间内达到项目目标,就必须加强风险管理。风险管理的目的就是降低负面风险,同时抓住风险带来的机会。

### 1、风险管理计划编制

在项目启动初期,组织有关人员编制了风险管理计划,作为该项目处理风险管理的行动指南。

考虑到学校项目涉及的干系人众多,采用了会议形式来制订风险管理计划。参加会议的人员包括:项目高层经理、项目经理、学校教务处处长、教研科科长、师资管理科科长、教材科科长、各开发组组长等。在这个

过程里，对以下几方面进行了重点的讨论：影响项目目标的管理类以及技术类风险主要包括哪些方面；风险减轻的可交付成果是什么；怎样减轻风险；谁负责实施风险管理计划；什么时候是风险管理的里程碑；需要多少资源来减轻风险等等。根据讨论的结果，并结合学校的项目计划来制订本项目的风险管理计划，该计划主要描述了在项目当中如何组织和执行风险管理，并将其作为项目管理计划的组成部分，对风险的管理费用也一并纳入项目预算内。

## 2、风险识别

根据本项目的实际情况，把风险划分为技术类风险、管理类风险两大类，每一大类下又细分为各小类。比如技术风险包括需求、设计、测试等等。在结合组织级的风险列表库基础上，通过采用访谈以及优势/劣势/机会/威胁（SWOT）分析等方法，形成了风险清单。同时在项目实施过程中，以周为单位，定期对风险清单中的风险内容进行审查，以便根据项目的进展重新检查及识别可能的风险来源和触发条件，从而进一步发现以前没有注意到的或者是未知的风险。

## 3、风险分析

风险分析是指对已识别的风险做出进一步的定性和定量分析，定义出风险发生的具体概率和后果，从而确定出风险的优先级。在分析过程中，组织风险专家对风险的概率及影响进行了科学的分析评估，对风险清单中列明的所有风险计算出一个确定的风险值，然后再根据风险值确定风险相对优先顺序。对于优先级高的风险比如：最危险的风险定义为：进度延误大于 30%，或者费用超支大于 30%；风险发生的几率为 0.8~1.0）。

将其单独列在《风险管理报告》中，并提交高层经理和项目管理部。同时分派项目风险管理人员对高级别的风险展开实时跟踪监控及记录。在项目实施过程中，列在《风险管理报告》中的高级别风险主要有以下几条：

1、系统安全风险：由于采用 B/S 结构，只要能上网就能使用系统，在带来方便性的同时，也带来了很大的安全隐患，如果有人成功入侵服务器，严重的话可能出现最坏的结果。

2、核心人员流失的风险：在目前的软件企业里面，如果在开发过程中关键的开发人员流失，而无合适的替代人员，项目可能直接宣告失败，后果十分严重。

## 4、风险应对计划编制

通过对风险的分析，根据风险的优先级等制订了风险应对计划。在该计划中，充分考虑了以下几个因素：风险级别、所需应对成本、应对的及时性要求、处理结果是否可以被项目干系人所接受，并为每一个风险指定了相关的责任人以及应采取的风险应对措施。

对于《风险管理报告》中所列的需重点监控的风险，专门组织了会议，对重点风险的应对制定了更有效的应对策略，并使其应对办法取得了重点项目干系人的认同与支持。会后形成的主要应对策略如下：

1、对于安全性问题，服务器采用托管在电信机房比较好，电信机房安全性高，24小时有人执守，专业机房可保证服务器物理安全性能。在系统平台上，采用机房的硬件防火墙，操作系统采用 UNIX 并安装网络版的杀毒软件。在软件系统里面，增加对网卡 MAC 地址的控制和校验，只有登记授权的机器才能登录系统。以控制系统的使用范围，防止数据在未经授权的机器泄露。通过这些措施的实施，使得客户对于系统的安全性信心大大增强。

2、对于人员稳定性问题，由于本系统建设周期较长，因此在项目人员挑选上也采取了一定的措施。对于参与人员进行了详细的调查，如果确定某些人存在离职念头的，都不能参与此项目。与项目人员签订相应的意向书，并做了一定的物质补偿，以保持内部人员的相对稳定。

## 5、风险监控

风险监控是指执行风险应对措施，并且连续对项目工作进行监督以发现新的风险。随着项目实施的进展，内部和外部的环境的变化，记录在风险应对计划中的风险优先级、发生的概率、影响的范围等都可能发生变化，另外还可能出现一些之前没有预计到的风险，为此需要对已识别风险进行定期跟踪、监测残余的风险、识别新产生的风险，这对于保证项目的顺利实施是必不可少的。在本项目的风险管理中，以周和里程碑为单位，定期对风险实行评估、审计。每周的项目例会中将风险管理作为一个议程，对风险应对措施实施的有效性以及当前风险的状态进行检查，并识别项目中可能出现的各类新的风险。在项目的各里程碑，通过《里程碑报告》来总结此阶段的风险措施的执行情况，并组织相关项目干系人重新评估风险，同时更新《风险应对计划》。对于在项目执行过程中新出现的风险，我将其提交项目管理部门组织进行评审后，更新到组织级《风险列表库》中，为

后续的项目制定风险管理计划提供依据。

总之，风险管理是信息系统项目管理中的一项重要活动和过程，也是一门复杂的管理科学与艺术。我们必须深入的认识和研究风险，不断的积累风险管理知识、经验和技能，才能正确的管理和监控风险，才能在项目管理过程中规避风险和降低风险，完成项目建设目标，取得项目建设成果。



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证

