**实验六 项目风险计划**

**第二篇 项目计划**

**（ 第11章 软件项目风险计划 ）**

**1. 关于软件项目的风险管理过程：**

江西省某行业业务运营支撑网络管理工程（以下简称工程）是全国性的重点工程，受该公司领导层的高度重视，成立了以省公司副总经理挂帅的项目领导小组，委派业务支撑部部门经 理为项目总监，张工为项目经理，李工等来自不同职能部门的主管组成项目团队。

在编制早期项目计划书时，张工认为满足不断变化的需求对整个项目影响不大，因此，在市场部李工不断地提出新的需求时，张工“来者不拒”、不停地更新项目计划的策略。

在设计系统架构时，项目管理经验不足、关键技术不明确、 系统扩展性不佳、产品兼容性有问题、软件版本管理混乱等， 均可能是影响系统正常运行的潜在隐患。在本期工程的机房设 备平面设计中，张工团队将大部分机架式的小型机集中摆放在一片较小区域内。后来，张工聘请了具备通信设计资质的专家负责工程设计，从机房空调、电源、布线、承重、消防等各个方面进行了详尽的勘察和设计。

本期工程正式割接上线前，前期工程仍然保持并运行状态，保证系统稳定运行是项目团队的第一要务。在系统割接期间，为确保7 天×24 小时的业务连续平稳运行， 团队必须制订详尽可行的系统割接方案、新旧系统并运行方案和故障应急处理方案等等，这需要协调大量的人力、 财力、物力才能完成，项目建设进度也往往因此受到延误。

为了避免时间损失，预防割接上线风险，张工除了组织制订上述三个方案外，还应做好省公司与各市分公司的沟通工作，采取各地市分批次的预割接方案，搭建模拟割接环境，体验正式割接感受。或者，由张工负责项目团队成员之间的协调工作，采用功能点分布式的割接方案，逐点割接、举一反三、各个击破，确保系统割接成功。

**请结合你对项目风险管理过程的认识，回答以下问题：**

【问题1】张工在对市场部李工不断提出需求时的处理方法是否恰当？张工所做出的决定的主要缺陷是什么？造成问题的原因主要是什么？张工应当采取什么措施以避免问题的出现？

张工在对市场部李工不断提出需求时的处理方法采取了“来者不拒”，不断更新的做法是不恰当的。张工的这种决定使得整个项目组成员疲于奔命、不停地更新项目计划，导致项目范围无法确定，工期和成本不可控制，团队成员工作目标也不明确，因此出现了非常严重的需求风险。张工采取补救措施应该包括两个方面。首先，张工一方面应该与李工积极地沟通和谈判，使他明白本期工程的重要意义，并承诺本期工程不是交钥匙项目，可为系统升级和扩容留有扩展接口，将来新的需求能够通过后续工程逐步开发实现，李工同意本期工程只实现大家最为关注的功能指标和性能指标;另一方面张工申请启动项目风险储备金，通过增加资源成本、付出额外劳动使得项目回到正轨。

【问题2】在机房设备平面设计中，张工团队前期所做决定的存在什么问题？后来张工采取的措施的优点有哪些？

在设计系统架构时，项目管理经验不足、关键技术不明确、系统扩展性不佳、产品兼容性有问题、软件版本管理混乱等，均可能是影响系统正常运行的潜在隐患。在本期工程的机房设备平面设计中，张工团队起初将大部分机架式的小型机集中摆放在一片较小区域内，从表面上看，提高了机房平面空间的使用率，但是由于未充分考虑到设备散热因素，造成了该区域的机房专用空调因负荷过重而多次宕机。后来，张工聘请了具备通信设计资质的专家负责工程设计，从机房空调、电源、布线、承重、消防等各个方面进行了详尽的勘察和设计。透过专家编制的工程设计，张工团队可以细致地了解有关机房设计的技术内涵和外延，并通过工程设计评审机制，一方面确立了工程设计的权威指导作用，另一方面获得了专家们的可靠技术承诺，实现了工程设计风险的良性转移。

【问题3】针对IT项目风险管理，您能够提出什么建议？

针对该项目的风险管理，提出以下几点建议作为参考。  
(1)推广项目管理理念。项目团队主动向项目干系人及周边人介绍项目管理的先进理念和方法，处处营造项目管理的氛围。团队成员积极参加项目管理培训，将所学用于工作和生活之中，并加以总结和升华，提升自己的竞争力。  
(2)有效管理项目风险。项目经理自始至终负贵制订项目风险管理计划和风险应对计划，并在每次项目例会时重点讨论项目风险，对风险的发生概率和影响程度进行评估，由定性分析到定量分析，制订有效的预防、减轻或促进风险(机会)应对方案。  
(3)多渠道沟通和谈判。保证多渠道沟通机制顺畅，采用横向沟通方式和纵向沟通方式。灵活使用谈判手段和技巧，收集和掌握足够的有用信息，确保具有主动的话语权。处理好与项目干系的关系，相互配合，实现共赢。  
(4)争取高层领导支持。高层领导对于项目成败至关重要。高层领导掌握项目团队所需的任何资源。通过邀请高层领导参加项目启动会、关键里程碑发布会、项目完工总结会等形式，既可以使高层领导关注项目、了解项目和推动项目，又可以提升项目及项目团队地位，有利于项目成功，有利于个人职业生涯发展。

1. **为每人自选的项目案例编制风险计划。**

教务管理风险计划

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 风险描述 | 概率 | 影响 | 风险等级 | 风险响应计划 | 责任人 | 状态 |
| 1 | 时间风险：该平台Phase1阶段的开发工作量大且时间有限，这给项目实施带来较大的时间风险。 | 中 | 极大 | 中 | 为保证平台系统在短时间内提交，从生存期上应采用敏捷快速成型和增量开发技术。 | 张三 | OPEN |
| 2 | 需求风险：平台所有者对平台实现的需求随着项目的进展而不断具体化。 | 中 | 大 | 高 | 使用增量式的开发，可随着项目的不断开发增量式地添加新功能。 | 李四 | OPEN |
| 3 | 资源风险：由于目前可以投入的开发人员有限，而新员工又面临熟悉和培训的过程，因此项目实施中可能存在一定资源风险。 | 低 | 中 | 中 | 合理分配开发人员的工作量，对投入的开发人员做到高效利用。 | 王五 | OPEN |