

## 第十一章 风险管理：

项目的独特性导致项目充满风险，项目风险是一种不确定的事件或条件，可能发生、将要发生，也可能不发生。

已发生的消极风险可视为问题，问题又会引发风险。

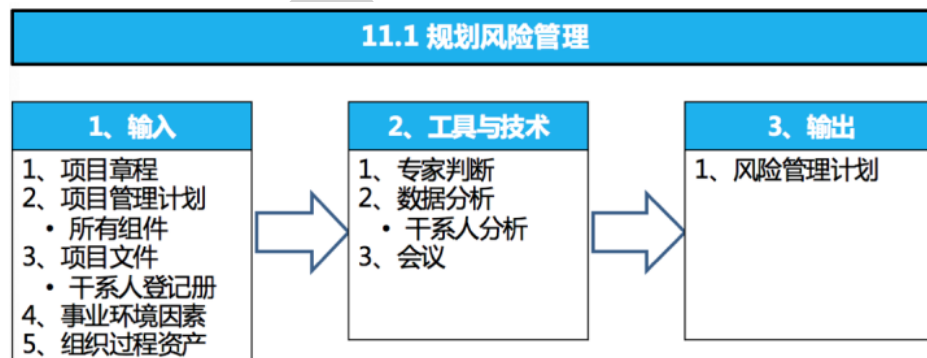
7 个过程：

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对	11.6 实施风险应对	11.7 监督风险	

- 1、规划风险管理：制定风险管理计划，指导如何实施、开展项目的风险管理活动；
- 2、识别风险：识别项目中的风险事件；
- 3、实施定性风险分析：为全部已识别的风险排列优先顺序；
- 4、实施定量风险分析：针对高风险，量化概率和影响；
- 5、规划风险应对：制定可选方案或行动，提高对项目目标产生的机会、降低威胁。
- 6、实施风险应对：执行商定的风险应对计划的过程。
- 7、监督风险：跟踪已识别风险、监视残余风险、识别新风险，以及评估风险过程有效性。

### 11.1 规划风险管理：

- 1、定义：如何实施、开展项目的风险管理活动的过程。



- 2、规划风险管理的输出：风险管理计划

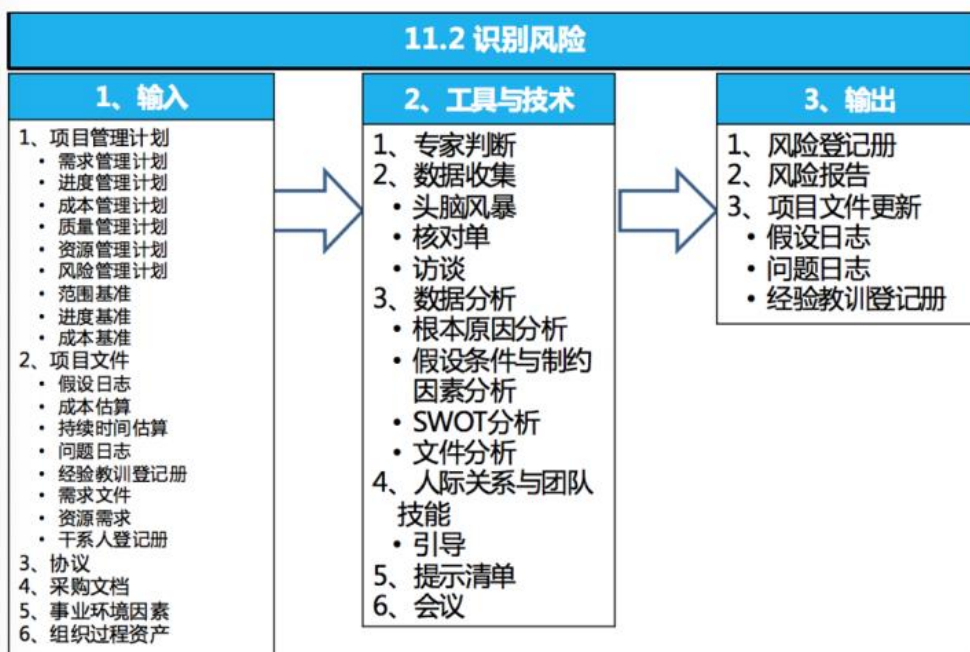
描述如何安排和实施风险管理活动。包括了：

- 风险管理策略
- 方法论
- 角色与职责
- 资金
- 时间安排
- 风险类别
- 干系人风险偏好
- 风险概率和影响定义
- 概率和影响矩阵
- 报告格式
- 跟踪

- 1) 风险管理策略：管理本项目风险的一般方法。
- 2) 方法论（如何管理项目的风险）
- 3) 角色和职责（谁负责识别风险、谁负责规划风险应对）
- 4) 资金（计划花多少钱在风险管理上面）
- 5) 时间安排（什么时候识别风险、什么时候规划风险应对、什么时候监督风险，建立进度应急储备的使用方案）。
- 6) 风险类别：RBS。这是根据以往的经验、历史信息总结的常见的风险的类别。这是个结构化的工具，帮助识别风险。
- 7) 干系人的风险偏好：他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节。
- 8) 风险概率和影响的定义：定性风险分析，需要有个标准，到什么程度是重要的、什么程度是次要的。
- 9) 概率和影响矩阵：根据概率和影响，把风险划分为高、中、低级别。
- 10) 报告格式：风险登记册的内容和格式。
- 11) 跟踪：规定如何记录风险活动、如何进行风险审计。

## 11.2 识别风险：

- 1、定义：识别单个项目风险以及整体风险的来源，并记录其特征的过程。  
识别风险过程贯穿整个项目生命周期。



## 2、识别风险的工具：核对单

根据以往项目的历史信息进行审查，编制风险识别核对单。

这个方法比较快，但是不全面，需要关心这个项目独特的地方，和以往项目不同的风险。在项目收尾时，应该对核对单进行审查，根据新的经验教训改进核对单，供未来项目使用。

## 3、识别风险的工具：假设条件与制约因素分析

开展假设条件和制约因素的分析，来探索它们的有效性，确定其中哪些会引发项目风险。

假设就意味着风险，要定期分析假设，看假设还能否成立，假设条件一旦收紧，就是一个风险。某个制约因素并非不可取消，也许就可以取消它，并相应获得一个机会。

## 4、识别风险的工具：SWOT 分析

它是一种职业规划的工具体，也叫优劣势分析、环境分析法。

SWOT		内部	
		优势 Strengths	劣势 Weakness
外部	机会 Opportunities	S-O战略 (利用)	W-O战略 (改进)
	威胁 Threats	S-T战略 (监视)	W-T战略 (消除)

SO 战略：利用

WO 战略：改进

ST 战略：监视

WT 战略：消除

## 5、识别风险的输出：风险登记册

已识别的风险清单（单个风险）、潜在的应对措施、潜在风险责任人。

## 6、识别风险的输出：风险报告

风险报告是关于整体项目风险的信息，以及关于已识别的单个项目风险的概述信息。

内容包括：

整体项目风险的来源

关于已识别单个项目风险的概述信息

风险登记册，团队内部使用，一般用来记录单个风险。

风险报告，团队外部用，用来记录整体项目风险或单个风险特别值得关注的地方。

## ◇ 练习题

1、在项目执行期间，项目经理确定沟通与沟通管理计划不符。项目经理应该怎么做？

- A. 实施有组织的非正式沟通，作为重要项目里程碑的一部分。
- B. 团队成员查阅沟通管理计划。
- C. 让团队成员审查项目管理计划。
- D. 通知相关方，收到的所有信息不属于沟通管理计划的一部分。

解析：B 是参考答案。应遵守沟通管理计划进行沟通。知识点：章节 10.1.3.1。

2、在项目启动大会后，一些部门经理认为他们的需求没有得到解决，现在拒绝参与项目。在这次会议之前项目经理应该准备什么？

- A. 需求跟踪矩阵
- B. 相关方分析
- C. 风险分析
- D. 沟通需求分析

解析：B 是参考答案。题目反映了干系人参与的问题，pm 应该事先正确识别干系人并进行干系人分析。知识点：章节 13.1.2.3。

3、为了跟上新技术和管理相关方，项目经理希望将社交媒体作为项目沟通的组成部分。项目经理应该怎么做？

- A. 将其添加为一个安全问题
- B. 限制用户使用，以遵循团队基本规则
- C. 将其包含在沟通管理计划中
- D. 允许公开访问项目信息

解析：C 是参考答案。社交媒体是沟通技术的一种，如果要使用，需纳入沟通管理计划（用于传递信息的方法或技术，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体；）。知识点：章节 10.1.3.1。

4、一位项目经理负责领导一个复杂项目，该项目的相关方位于若干个国家。项目经理得知一位高级经理向某个项目团队成员询问项目信息。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 查阅相关方登记册
- B. 审查项目管理信息系统（PMIS）
- C. 邀请该高级经理参加下一次项目会议
- D. 审查沟通管理计划

解析：D 是参考答案。按照管理沟通过程，信息的传递以沟通管理计划为依据，高级经理向团队询问项目信息，首先需要审查沟通管理计划，明确当前沟通方法，如有必要再进行下一步沟通。知识点：章节 10.1.3.1

5、项目团队完成了识别风险过程。在这个阶段，下列哪一项信息应该包含进风险登记册中？

- A. 风险优先级和可能的应对措施清单



- B. 识别的风险和可能的应对措施清单
- C. 潜在的应对措施和风险分类清单
- D. 识别的风险根本原因和风险优先顺序

答案 B。识别风险的输出，风险登记册：包含已识别的风险清单、潜在的应对措施。

6、项目经理了解到主题专家（SME）正在考虑离开公司。该专家资源在其主题领域拥有深厚的知识，很难被替代。为确保主题专家能在整个项目期间留在项目中，项目经理与主题专家的经理讨论可能的措施。这些措施应该记录在哪个文件中？

- A. 资源管理计划
- B. 风险登记册
- C. 风险管理计划
- D. 组织分解结构

答案:B。潜在应对措施记录在风险登记册中。