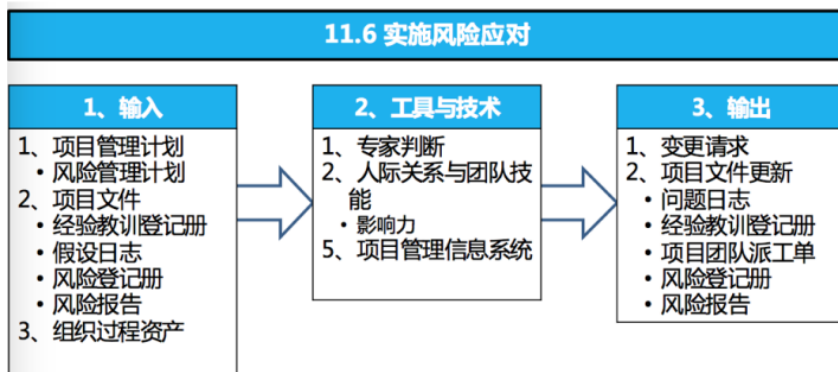




11.6 实施风险应对

1、定义：执行商定的风险应对计划，以提高机会、降低威胁。

单个项目的应对策略和措施的实施情况，记入风险登记册；整体项目风险的对策略和措施的实施情况，应该记入风险报告。

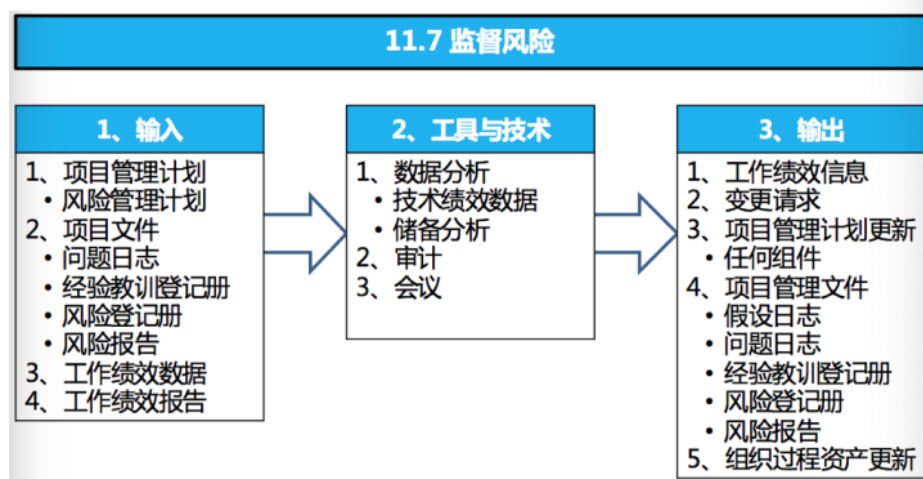


11.7 监督风险：

1、定义：在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施，跟踪已识别风险，识别和分析新风险，以及评估风险管理过程有效性的过程。

监督风险过程的其他目的在于确定：

- 1) 实施的风险应对是否有效；
- 2) 整体项目风险级别是否已改变；
- 3) 已识别单个项目风险的状态是否已改变；
- 4) 是否出现新的单个项目风险；
- 5) 风险管理方法是否依然适用；
- 6) 项目假设条件是否依然成立；
- 7) 风险管理政策和程序是否已得到遵守；
- 8) 成本或进度应急储备是否需要修改；
- 9) 项目策略是否仍然有效。



2、监督风险的工具：审计

风险审计可用于评估风险管理过程的有效性。

项目经理确保按项目风险管理计划所规定的频率来开展风险审计

3、监督风险的工具：会议

风险审查会

定期安排风险审查，来检查和记录风险应对在处理整体项目风险和已识别单个项目风险方面的有效性；

风险审查可以识别新的单个项目风险（包括已商定应对措施所引发的次生风险），重新评估当前风险，关闭已过时风险，讨论风险发生所引发的问题，以及总结经验教训。

PMI理念：每次项目会议都应该讨论风险

4、监督风险的工具：储备分析

在项目执行期间，可能发生某些单个项目风险，对预算或进度应急储备产生正面或负面的影响。

储备分析是指在项目的任一时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。

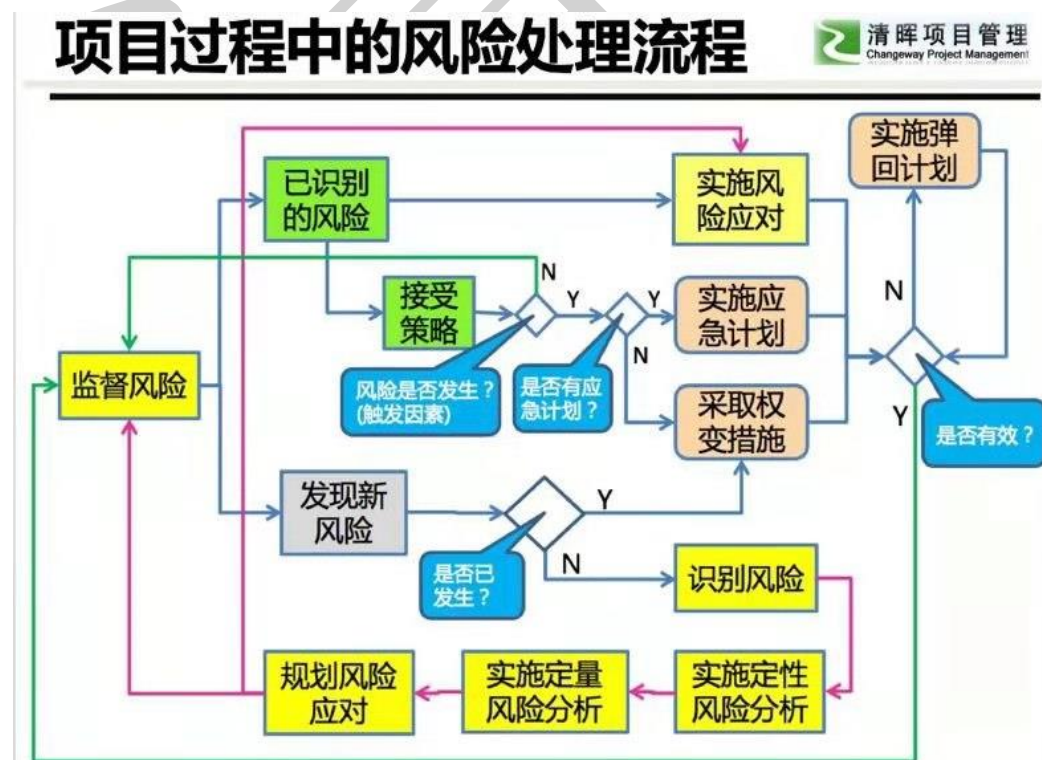
5、监督风险的输出：风险登记册更新

添加新风险、更新已过时风险或已发生风险等。

6、监督风险的输出：风险报告

反映重要单个项目风险的当前状态；以及整体项目风险的当前级别。

项目过程中的风险处理流程





1. 新风险未发生，先识别新风险，记录到风险登记册，定性定量（高风险）分析，规划风险应对（记录到风险登记册）；
2. 已识别的风险发生，如有应急计划（已规划风险应对），则实施应急计划（已规划的风险应对措施），如经风险审查后发现应急计划无效，实施弹回计划；如无应急计划，则采取权变措施；
3. 已识别风险未发生，继续监督风险；
4. 新风险已发生，则采取权变措施；

第十二章 项目采购管理

3 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
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	

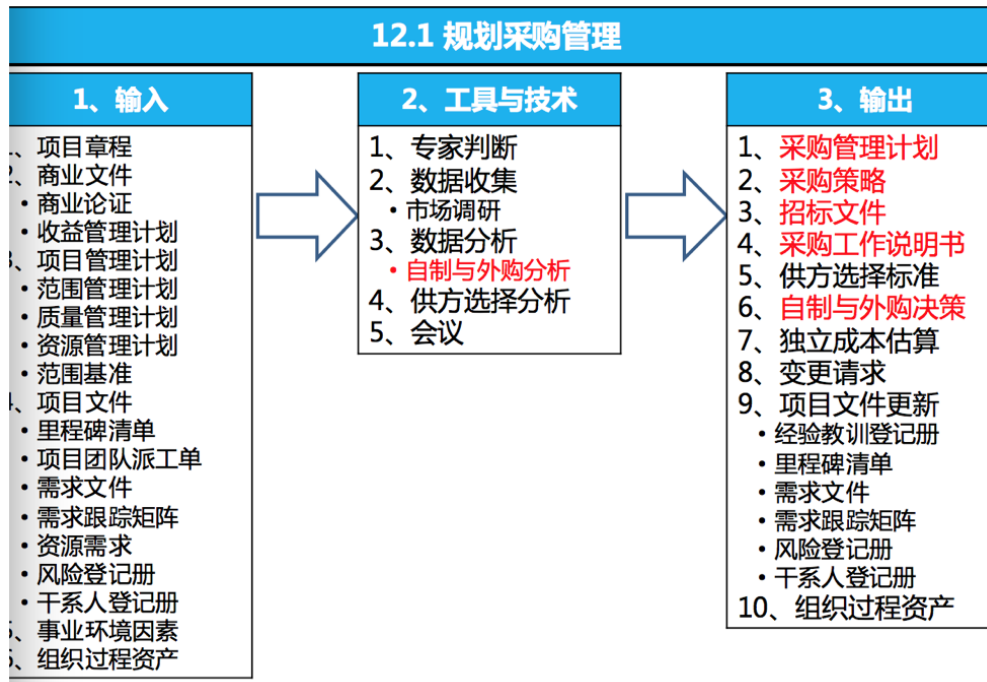
- 1、规划采购管理：做出采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方、准备获取建议；
- 2、实施采购：获取卖方应答、选择卖方、授予合同；
- 3、控制采购：管理采购关系、监督合同执行情况、根据需要变更和采取纠正措施；

注意：

采购章节，我们是站在甲方的角度
其他章节，我们是站在乙方的角度

12.1 规划采购管理：

- 1、定义：记录项目采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方。



2、规划采购管理的输入：组织过程资产（合同类型）

- 1) 总价合同：适用于范围定义清楚、对采购工作很熟悉；
- 2) 成本补偿合同：范围在开始时无法准确定义，而需要在以后进行调整，或者项目工作存在较高的风险，就可以采用成本补偿合同，使项目具有较大的灵活性。
- 3) 工料合同：范围相对明确，但工程量不易确定，规模不大，比较简单，又需要快速签合同的项目。

合同管理	
合同类型	场景关键词（参考场景，具体场景根据题目描述判断）
固定总价合同	1、范围、需求明确 2、供应商成本偏差不会影响项目成本 3、只说为了减少风险，风险最小等 4、对供应商非常了解
总价加经济价格调整合同	1、长期项目，需要考虑通货膨胀因素； 2、国际、全球商业环境，需要考虑汇率因素
总价加激励合同	1、满足总价类合同 2、同时项目时间紧张，项目特别重要，需要激励
工料合同	1、扁平快的小项目 2、单价固定，总量不固定 3、项目范围、工作说明书不能准确制定的 4、需要减少风险，项目又复杂，总价和成本都不合适的时候，取折中
成本类合同	1、复杂，新领域，探索性的项目，项目工作风险很大 2、无法估量范围，成本 3、题目出现给报销成本等
成本加激励费用合同	1、满足成本类合同 2、项目时间紧张，特别重要，需要激励
成本加奖励费用合同	1、各方面都不明确，也无法定量制定激励的情况
成本加固定费用合同	范围不明确，按预估成本的百分比给卖方固定费用



3、规划采购管理的工具：自制或外购分析

一个重要工具，是考虑团队自行开发，还是向外部购买

4、规划采购管理的工具：供方选择分析

应该在采购文件中写明评估方法，让投标人了解将被如何评估。

常用的选择方法：

最低成本：适用于标准化或常规化采购

仅凭资质：适用于采购价值小，不值得花费精力

基于质量或技术方案得分

基于质量和成本

唯一来源：只选择特定卖方

固定预算：在成本固定的基础上做选择

5、规划采购管理的输出：采购管理计划

是否需要编制独立估算，以及是否应将其作为评价标准；

风险管理事项，包括对履约保函或保险合同的要求，以减轻某些项目风险；

拟使用的预审合格的卖方（如果有）等。

6、规划采购管理的输出：采购工作说明书 SOW

根据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书，对将要包含在合同中的那一部分项目范围 进行定义。采购工作说明书应该详细描述采购的产品、服务或成果，以便让潜在的卖方确定他们是否有能力提供。

7、规划采购管理的输出：招标文件

用于征求潜在卖方的建议书。买方拟定的采购文件应便于潜在卖方做出准确、完整的应答，还要便于对卖方应答进行评价。

不同类型的采购文件有不同的常用名称：信息邀请书、建议邀请书、报价邀请书等等。

8、规划采购管理的输出：供方选择标准

是招标文件的一部分，为了对卖方建议书进行评级打分。简单的采购局限于价格，复杂的采购有其他选择标准：能力、成本、交付日期、技术专长、相关经验、员工资质、财务稳健、管理经验、知识转移等。

9、规划采购管理的输出：独立估算

对于大型的采购，买方可以自行编制独立估算，或者邀请外部专业估算师做出成本估算，并将此作为标杆，用来与潜在卖方的应答作比较。如果两者之间存在明显差异：

采购工作说明书存在缺陷或模糊；

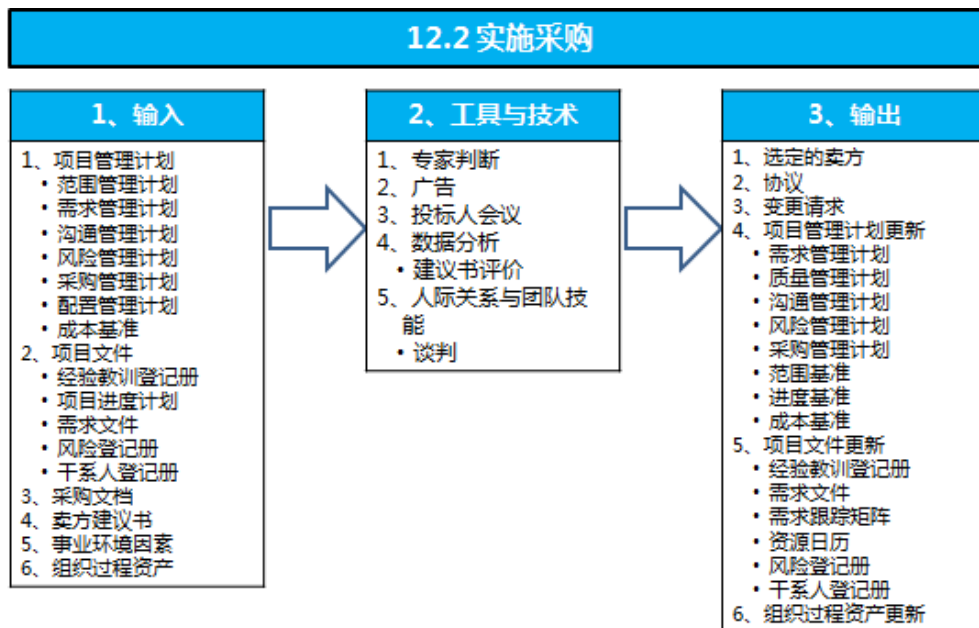
潜在卖方误解或未能完全响应采购工作说明书

12.2 实施采购：

1、定义：获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。实际上就是招标、投标、评标、定



标的过程



2、实施采购的工具：投标人会议

又称承包商会议、供货商会议、投标前会议。在投标书或建议书提交之前，在买方或所有潜在卖方之间召开的会议。会议目的是保证所有潜在卖方对本项采购都有清楚且一致的理解，保证没有任何人会得到特别优待。

为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每一个回答。要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件。

◇ 练习题

1、公司正在规划一个为期一年价值数百万美元的项目，来替换其底层基础设施。项目经理希望确定风险优先顺序及其发生概率，确保项目资金得到有效管理。项目经理应该遵循下列哪一个过程？

- A. 实施定性风险分析
- B. 实施定量风险分析
- C. 制定风险响应计划
- D. 监督风险

解析：A是参考答案。实施定性风险分析是通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。知识点：章节11.3

2、项目经理和项目团队已经开展头脑风暴，征集改进质量和生产机会的意见，项目经理知道每个意见都带有一定的风险。项目经理应使用哪一项来与执行项目发起人沟通这个信息？

- A. 亲和图
- B. 帕累托图
- C. 因果图
- D. 概率和影响矩阵

解析：D是参考答案。组织可针对每个项目目标（如成本、时间和范围）制定单独的概率和影响矩阵，并用它们来评估风险针对每个目标的优先级别。知识点：章节11.3.2.6

3、项目经理应该使用哪一项工具或技术来执行定性风险分析？

- A. 概率分布
- B. 决策树分析
- C. 概率和影响矩阵
- D. 成本风险模拟

解析：C 是参考答案。知识点：“11.3 实时定性风险分析”的工具，概率和影响矩阵。P419

4、在项目施工阶段，供应商发生火灾，导致原材料的供应延迟了一周。项目经理已经识别到延迟的风险，并包含在计划当中。发生这个事件后，项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行风险应对计划
- B. 由于材料延误，要求项目延期
- C. 更新项目基准
- D. 更新风险登记册

答案 A。已识别的风险发生，执行之前已规划好的应对措施即可。

5、项目团队面临积极和消极风险，下列哪种应对策略可以用来处理这两类风险？

- A. 回避
- B. 开拓
- C. 接受
- D. 减轻

答案C。接受即可用来应对积极风险，也可用来应对消极风险。