**{项目名称}**

风险管理计划

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 文档版本修改记录 | | | | | |
| 版本 | 修改日期 | 修改摘要 | 修改人 | 审批人 | 审批日期 |
| V X.X | yyyy-mm-dd | XXX | XXX | YYY | yyyy-mm-dd |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

目录

第1章 项目风险综述 3

1.1 角色与职责 3

1.2 风险管理活动定义 4

1.3 风险分类体系 5

第2章 风险识别 6

2.1 根据风险源及检查表来识别 6

2.2 公司风险库已有识别风险 6

第3章 风险分析 6

3.1 风险分析过程 6

3.2 风险等级管理 7

第4章 风险处置 8

4.1 风险应对措施 8

4.2 风险接受准则 8

4.3 残余风险管理 9

第5章 执行约定 9

*（根据项目的实际情况，可适度修改）*

# 项目风险综述

## ****角色与职责****

### ****上级主管职责****

1. 负责审阅风险管理计划
2. 对评估为不可接受风险/高等级风险，协调相关人员配合风险管理小组制定《风险处置计划》。
3. 研讨决定可接受风险与不可接受风险
4. 审核《残余风险评价报告》

### ****项目经理职责****

1. 项目经理作为项目领导人，负责组建风险管理小组，实施风险管理的相关活动，并负责向上级主管领导报告实施情况。
2. 项目经理作为风险管理小组成员参与风险管理。
3. 项目结束后进行风险管理总结和经验教训总结归档；

### ****质量保证人员职责****

1. 跟踪风险管理计划执行情况
2. 检查风险管理活动及其工作产品
3. 定期报告风险跟踪情况
4. 收集风险管理的相关数据。

### ****风险管理小组职责****

1. 识别风险
2. 分析风险
3. 评估风险发生的可能性并赋值
4. 评估风险发生的影响度并赋值
5. 风险处置
6. 对风险等级为“高”的风险制定《风险处置计划》
7. 执行风险处理措施
8. 风险跟踪监控
9. 对残余风险编制《残余风险评价报告》

## ****风险管理活动定义****

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **风险活动** | | 任务 | 相关责任人 |
| **风险识别** | | *在项目启动和每个项目过程周期的开始（启动、规划、执行、监控、收尾）进行风险活动识别。* | *项目团队（PM、技术负责人、项目组成员）* |
| **风险分析** | | *技术负责人组织相应的项目组成员进行每个识别出的风险进行定性和定量分析，评估风险因素发生问题的概率，评估风险因素发生问题对项目的影响（对于项目范围、成本、进度、质量4方面影响），并将评估过的风险因素登记到风险数据列表中。* | *技术负责人、指定的项目组成员* |
| *整合每个单独的经过评估过的风险因素，根据风险的概率和影响登记到风险管理工具* | *项目经理* |
| 风险处置 | 风险处置 | *针对TOP10重点监控风险列表。或者经过评估风险等级为高的风险，组织相关项目组成员进行风险因素的风险缓解规划，制定出相关处置策略（风险避免、减轻）。* | *项目经理* |
| 风险监控 | *描述项目生命周期期间的风险因素的状态跟踪方法，以及通告给管理层和项目团队的方法* | *项目经理* |
| *收集风险的监控信息，每月向项目经理通告一次相关的风险状态* | *技术负责人* |
| *如果风险因素的影响和概率应被修改和更新的时候，进行修改和更新* | *项目经理* |
| *如果标识出新风险因素，组织相关人员进行风险分析，并登记到管理工具中。* | *项目经理* |
| *如果风险因素的缓解方案实施后，风险的影响加大，或风险发生的概率升高，应重新评估风险因素，并在风险管理工具中调整排序至合适状态。* | *项目经理* |
| 经验总结 | | *项目收尾后，将项目过程中发生的风险管理计划做为经验数据更新到工程管理数据库中，做为组织过程资产。* | *项目经理* |

## ****风险分类体系****

风险管理的风险分类体系分为七大类风险、24个小类。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **风险分类体系** | | |
| **编号** | **风险类型** | **风险小类** |
| 1 | 商业风险 | 市场风险 |
| 2 | 商务风险 |
| 3 | 客户风险 |
| 4 | 第三方合作风险 |
| 5 | 管理风险 | 决策风险 |
| 6 | 项目风险 |
| 7 | 进度风险 |
| 8 | 授权风险 |
| 9 | 风险评估风险 |
| 10 | 通信操作风险 |
| 11 | 业务连续性风险 |
| 12 | 组织风险 |
| 13 | 财务风险 | 财务风险 |
| 14 | 资产风险 | 人员风险 |
| 15 | 组织风险 |
| 16 | 基础设施风险 |
| 17 | 物理环境风险 |
| 18 | 信息安全风险 |
| 19 | 技术风险 | 新技术风险 |
| 20 | 技术难题风险 |
| 21 | 系统风险 | 系统风险 |
| 22 | 其它风险 | 法律法规风险 |
| 23 | 知识产权风险 |
| 24 | 不可抗拒风险 |

**风险识别**

## ****根据风险源及检查表来识别****

风险管理小组根据公司发布的风险源及风险检查表，通过讨论分析，识别出本项目的风险，记录在《风险管理工具》。

1. 确定范围及对象：确立评估范围；选择合适的评估方法和工具，做好评估准备
2. 风险识别及分析：识别出风险的脆弱性、面临的威胁，风险发生的可能性，风险发生后产生的影响度，并根据风险值的高低来进行相关分析，在此基础上对中、高风险项进行风险管控；
3. 项目启动后项目经理开始对本项目进行潜在风险识别，然后定期对风险进行跟踪、分析、更新，并每周定期上报相关风险跟踪管理情况

## ****公司风险库已有识别风险****

根据公司风险库里已有识别出的同类项目的风险来识别本项目风险，记录在《风险管理工具》。

# ****风险分析****

## ****风险分析过程****

**风险分析也将是一个持续的过程，从项目的启动阶段到关闭阶段，对任何新增的或者已经发生变化的风险都应进行分析。风险分析的步骤如下：**

1. **评价风险涉及的资产赋值，即风险严重性（风险严重性=保密性C+完整性I+可用性A）；**
2. **评估风险发生的可能性，根据可能性数值选定对应的风险发生可能性等级；**

**险发生可能性评估策略**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **可能性** | **可能性描述** | **可能性等级划分** |
| >75% | 几乎一定，非常可能 | 3 |
| 41%~75% | 可能，我们相信 | 2 |
| 1%~40% | 不可能，可能不会 | 1 |

1. **分析风险影响：影响的领域包括范围、进度、成本、交付件的质量，以及上述内容的组合。**

**风险发生后产生的影响度策略**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **等级** | **影响度取值** | **影响度描述** |
| 高 | 3 | *- 业务立即中断*  *－合约可能出现终止或被客户起诉*  *－ (被媒体曝光等)严重影响公司声誉* |
| 中 | 2 | *- 业务效率降低,但服务仍可继续*  *- 影响合约续签、扩签、付款,或造成客户罚款*  *- 局部范围传播的影响公司声誉* |
| 低 | 1 | *－通过正常的处理流程可在允许时间范围内消除风险，业务可正常进行，对正常工作影响很小*  *－对客户不会产生影响* |

1. **计算出风险值和风险等级**
2. **风险排序：对风险按风险值进行排序（风险值 = 资产赋值 ×风险发生可能性×风险发生产生的影响度）；风险值最高的风险具有最高的优先级，在风险排序时还要考虑时间问题，紧急的风险需要提升优先级。**

## ****风险等级管理****

风险计算公式是：

风险值 = 资产赋值 ×风险发生可能性×风险发生产生的影响度；

根据计算得出的风险值划分风险等级策略如下表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **风险等级** | **风险级别** | **防护措施** | **对应风险值** | **描述** |
| 高 | 一级风险 | 一级防护 | 99~135 | *一旦发生将产生较大的经济或社会影响，在一定范围内给公司造成损失* |
| 中 | 二级风险 | 二级防护 | 40~98 | *一旦发生将会造成一定的经济或社会影响，但影响不大* |
| 低 | 三级风险 | 三级防护 | 0~39 | *一旦发生将造成的影响较低，一般仅局限于组织内部，通过一定手段很快能解决* |

1. *高风险：制定风险处置计划、记录风险处置情况，风险处置结束后要进行残余风险评估*
2. *中风险：直接在风险管理工具中描述风险处置措施即可*
3. *低风险：进行监控，可以接受，也可以根据情况来采取措施，降低风险*

# ****风险处置****

## 风险应对措施

风险应对措施是指能够消除或降低项目风险影响的措施，能够直接降低风险的可能影响的一系列措施，对于影响低、发生的可能性低的风险，通常不需要准备风险处置计划。对风险等级达到“高”等级的风险，项目经理就需牵头制定《风险处置计划》，选择风险处理策略：

1. 降低风险
2. 接受风险
3. 规避风险
4. 转移风险。

根据不同的风险处理策略，制定和实施进行相应的风险处置计划。风险处置计划的主要内容包括：

1. 风险处理措施
2. 风险处理步骤
3. 责任人
4. 时间安排
5. 可能需要的资源，如资金花费。

## 风险接受准则

1. 风险接受准则是：在满足法律法规要求以及合同要求的前提下，如果降低风险所付出的成本大于风险发生所造成的损失，则选择接受风险。
2. 风险划分为高、中、低三级，可接受的风险级别为：低级风险。

## 残余风险管理

采取风险处置措施处理后的残余风险，由业务部门负责人/项目经理组织项目组成员进行残余风险的评价，如果残余风险仍不满足组织的风险接受准则，则需要进行风险循环处置。

# ****执行约定****

|  |  |
| --- | --- |
| *约定1* | *每月至少进行两次全面的风险识别（依据附录A的风险检查表）。* |
| *约定2* | *风险跟踪机制：在项目的生命周期内，每周跟踪风险触发器状态。* |
| *约定3* | *在项目进展评审会议中，必须讨论风险管理有关问题。* |
| *约定4* | *在项目范围发生变化、项目关键指标出现问题时，重新评估风险。* |
| *约定5* | *报告机制：项目周报中报告，里程碑处报告* |
|  |  |
|  |  |