



《PMBOK导读》-第十一章1

今天我们分享的是PMBOK，十大知识领域中的项目风险管理。

★项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、开展风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险的各个过程。项目风险管理的目标在于提高正面风险的概率和（或）影响，降低负面风险的概率和（或）影响，从而提高项目成功的可能性。

★项目风险管理的过程是：

11.1 规划风险管理 — 定义如何实施项目风险管理活动的过程。

11.2 识别风险 — 识别单个项目风险，以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。

11.3 实施定性风险分析 — 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。

11.4 实施定量风险分析 — 就已识别的单个项目风险和其他不确定性的来源对整体项目目标的综合影响进行定量分析的过程。

11.5 规划风险应对 — 为处理整体项目风险敞口，以及应对单个项目风险，而制定可选方案、选择应对策略并商定应对行动的过程。

11.6 实施风险应对 — 执行商定的风险应对计划的过程。

11.7 监督风险 — 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，以及评估风险管理有效性的过程。

【项目风险管理的核心概念】

★每个项目都在两个层面上存在风险。每个项目都会有会影响项目达成目标的单个风险，以及由单个项目风险和不确定性的其他来源联合导致的整体项目风险。考虑整体项目风险，也非常重要。

★项目风险管理过程同时兼顾这两个层面的风险。它们的定义如下：

1、单个项目风险是一旦发生，会对一个或多个项目目标产生正面或负面影响的不确定事件或条件。

2、整体项目风险是不确定性对项目整体的影响，是相关方面面临的项目结果正面和负面变异区间。它源于包括单个风险在内的所有不确定性。

★为有效管理特定项目的风险，项目团队需要知道，相对于要追求的项目目标，可接受的风险敞口究竟是多大。这通常用可测量的风险临界值来定义。

★风险临界值反映了组织与项目相关方的风险偏好程度，是项目目标的可接受的变异程度。应该明确规定风险临界，并传达给项目团队，同时反映在项目的风险影响级别定义中。

【项目风险管理的发展趋势和新兴实践】

★项目风险管理的关注面正在扩大，以便确保考虑所有类型的风险，并在更广泛的背景中理解项目风险。项目风险管理的发展趋势和新兴实践包括（但不限于）：

1、非事件类风险。大多数项目只关注作为可能发生或不发生的不确定性未来事件的风险。不过，识别并管理非事件类风险的意识正在不断加强。非事件类风险有两种主要类型：

--变异性风险。已规划事件、活动或决策的某些关键方面存在不确定性，就导致变异性风险。

--模糊性风险。对未来可能发生什么，存在不确定性。

2、项目韧性。随着对所谓“未知-未知”因素的意识增强，人们也越来越明确地知道确实存在突发性风险。这种风险只有在发生后才能被发现。可以通过加强项目韧性来应对突发性风险。

3、整合式风险管理。项目存在于组织背景中，可能是项目集或项目组合的一部分。在项目、项目集、项目组合和组织这些层面上，都存在风险。应该在适当的层面上承担和管理风险。应该采用协调式企业级风险管理方法，来确保所有层面的风险管理工作的一致性和连贯性。

【裁剪时需要考虑的因素】

★因为每个项目都是独特的，所以有必要对项目风险管理过程的应用方式进行裁剪。裁剪时应考虑的因素包括（但不限于）：

- 1、项目规模。
- 2、项目复杂性。
- 3、项目重要性。
- 4、开发方法。

▮ 【在敏捷或适应型环境中需要考虑的因素】

★从本质上讲，越是变化的环境就存在越多的不确定性和风险。要应对快速变化，就需要采用适应型方法管理项目，即：通过跨职能项目团队和经常审查增量式工作产品，来加快知识分享，确保对风险的认知和管理。在选择每个迭代期的工作内容时，应该考虑风险；在每个迭代期间应该识别、分析和管理风险。

★此外，应该根据对当前风险敞口的理解的加深，定期更新需求文件，并随项目进展重新排列工作优先级。

▮ 【PMP解读：风险应对措施】

PMP解读：积极风险应对措施解析			
<p>积极风险应对措施的判断思路：</p> <p>1、最总要的第一步找到风险是什么？</p> <p>2、采取了什么措施影响风险</p> <p>3、采取措施之后风险变成什么样了？</p> <p>3.1、如果采取措施之后，风险一定会发生，就是开拓</p> <p>3.2、如果采取措施之后，风险会发生，风险发生的概率和影响增大了，那是提高</p> <p>3.3、如果采取措施之后，风险会发生，但是有第三方一起来共担风险，那是分享</p> <p>3.4，如果没有采取措施，那是接受</p>			
应对措施	特点	举例	风险效果
开拓	确保机遇实现	分配更多有能力的资源，以缩短完成时间或获取更高的资源	风险一定会发生
分享	将机会的责任分配给地第三方(第三方最能为项目利益获得机会)	合资公司；风险分享的合作伙伴、团队	风险会发生，但是和第三方一起共担
提高	提高机会发生的概率和产生的影响	识别和发挥关键驱动因素；促进机遇的成因，积极强化触发条件	风险发生的概率和影响增大了
接受	机会发生时乐以利用，单不主动追求		风险会发生，且发生概率和影响不变

PMP解读：消极风险应对措施解析			
<p>消极风险应对措施的判断思路：</p> <p>1、最总要的第一步找到风险是什么？</p> <p>2、采取了什么措施影响风险</p> <p>3、采取措施之后风险变成什么样了？</p> <p>3.1、如果采取措施之后，风险不存在了，就是回避</p> <p>3.2、如果采取措施之后，风险存在，风险发生的概率和影响减少了，那是减轻</p> <p>3.3如果采取措施之后，风险存在，但是风险发生概率和影响不变，那是转移</p> <p>3.4，如果没有采取措施，那是接受</p> <p>3.4.1 如果什么都没干，那是被动接受</p> <p>3.4.1 虽然没有措施去改变风险，但是做了储备，那是主动接受</p>			
应对措施	特点	举例	风险效果
回避	消除风险或风险产生的原因	修改项目管理计划；对受威胁的目标放松要求，如延长进度或缩小范围；在项目初期澄清需求，获取信息，加强沟通，获得专门技术	风险不会再次发生
转移	将风险后或连同应对责任转移到第三方；处理财务风险最有效；一般支付风险费用；	保险；履约保函；保证书或担保书；合同；	风险会发生，但是转移给别人了
减轻	将风险概率和影响降低到可接受程度内	采用不太复杂的流程；使用成熟的技术；实施更多的测试；选择更加稳定的供应商；原型开发；在子系统中涉及冗余；	风险发生的概率和影响减小了
接受	接受风险	主动接受：建立应急储备，安排一定的时间、资金或资源； 被动接受：只记录而不采取行动，待风险发生时在进行处理	风险会发生，且发生概率和影响不变

今天的分享就到这里，更多内容请见PMBOK，还没有看书的记得要去看哦！

姓名 *

杜乐

已学习