

Project Management Training

风险管理实训

王俐
2021年12月

讲师介绍：——王俐

- 国内多家知名管理咨询公司高级咨询师&讲师
- 某省发展与改革委员会信息化专家
- 多省市地区政府采购信息化专家
- 某省安全防范产品行业协会专家委员会专家
- 美国项目管理协会（PMI）认证PMP & 外专局首期认证PMP讲师
- 美国项目管理协会（PMI）认证ACP & 外专局首期认证ACP讲师
- 美国项目管理协会（PMI）认证PBA
- 美国产品开发管理协会（PDMA）认证NPDP & 外专局认证NPDP讲师
- 工信部注册信息系统项目管理师 & 高级项目经理
- 工信部注册系统集成项目管理工程师 & 项目经理
- 工信部注册信息系统项目监理师
- 参与多家大中型企业管理咨询项目
- 多年企业项目管理内训经验，如：国家电网、广东移动、四川电信、北京联通、中国石油、兴业银行、中科院软件研究所、天津计算机协会、西安地税、新疆特变电工、中通二局、中福彩中心等。



CONTENT



概述

- 项目
- 运营
- 项目的特点
- 风险管理的重要性

风险管理流程

- 风险管理七步
- 1、规划风险管理
- 2、识别风险
- 3、定性分析
- 4、定量分析
- 5、规划应对
- 6、实施应对
- 7、监督风险

风险工具&工件

- 头脑风暴
- 德尔菲技术
- RBS
- 概率影响矩阵
- 气泡图
- EMV
- 敏感性分析
- 应对措施
- 应急策略
- 弹回计划
- 储备分析
- 审计
- 《风险登记册》

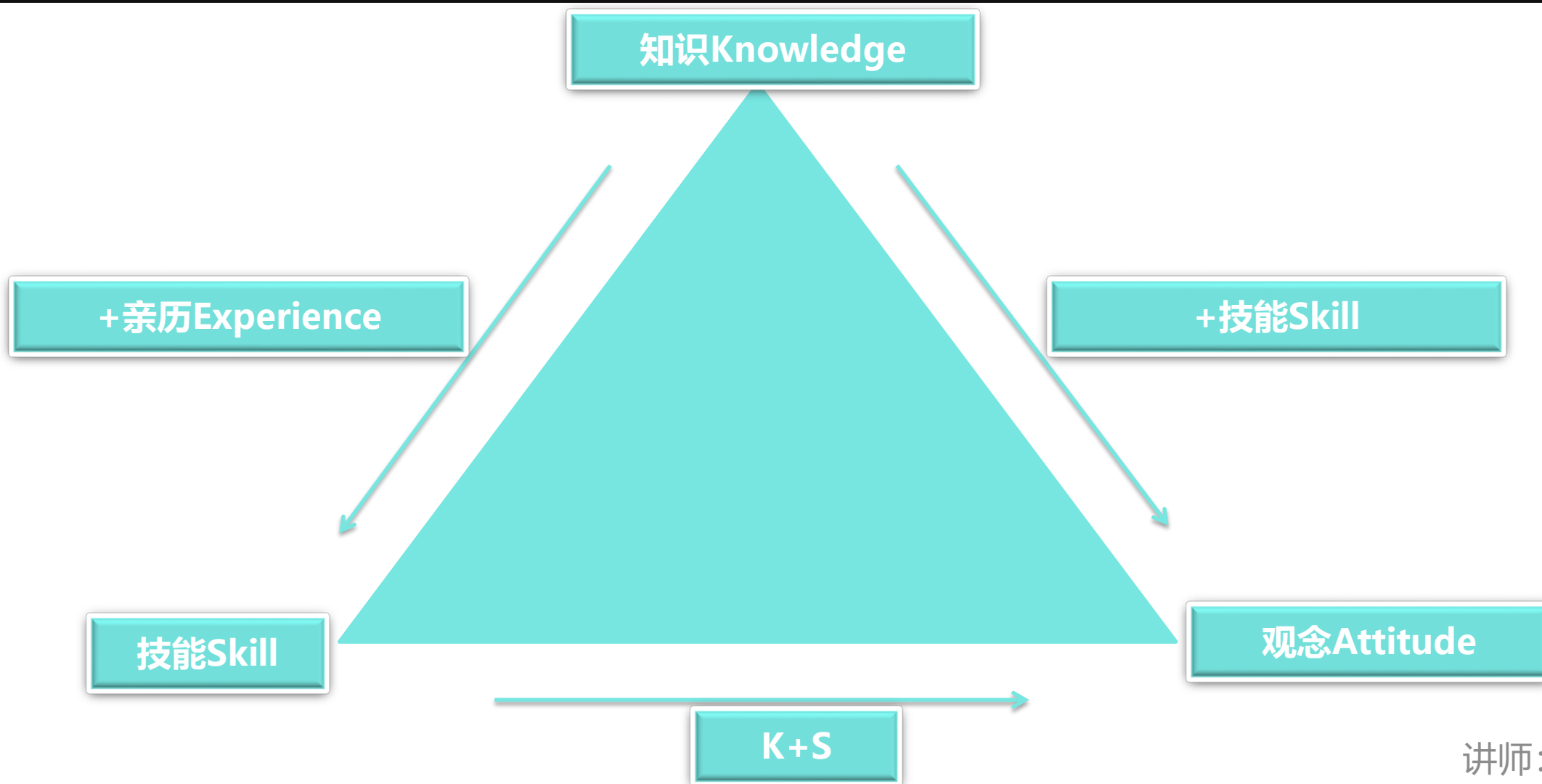
总结复盘

- 作业点评
- 流程梳理
- 互动答疑

CHAPTER ONE

概述

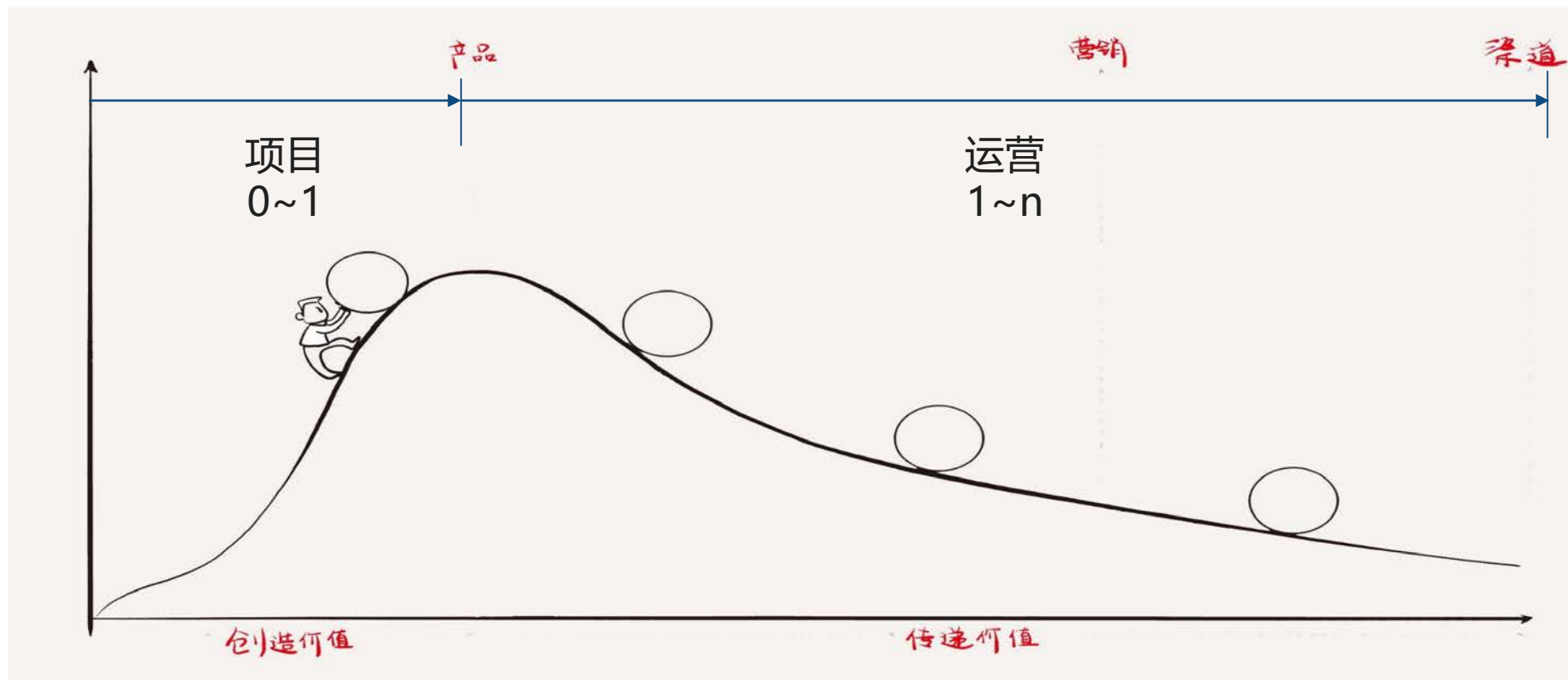
CHAPTER ONE 训练营学习模型



讲师：王俐

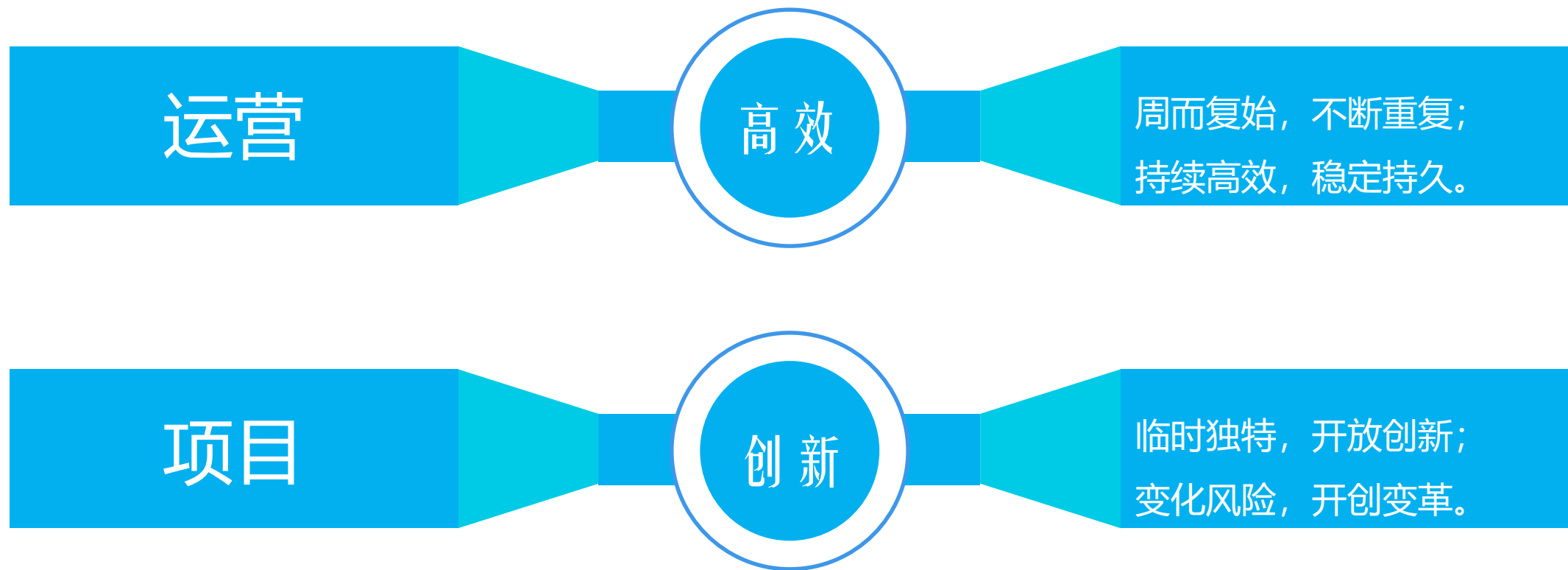
CHAPTER ONE 组织中的项目场景

企业能量模型



讲师：王俐

CHAPTER ONE 组织中的两种经营活动



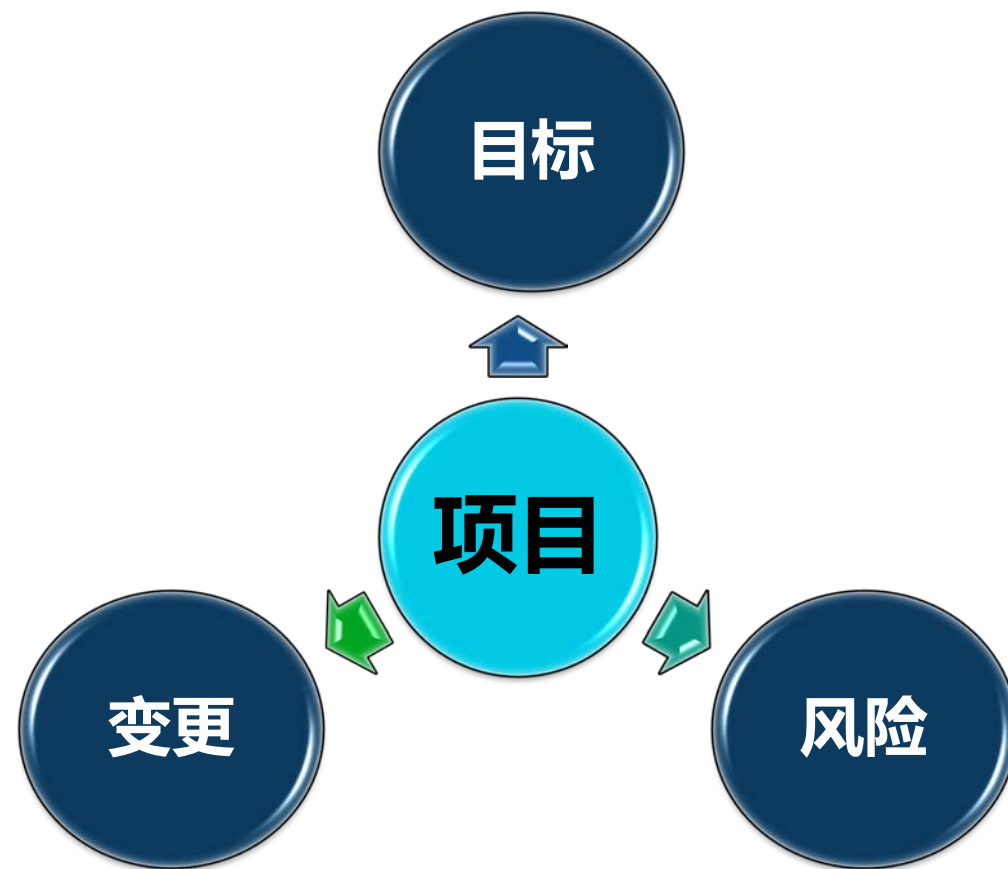
CHAPTER ONE 你是项目经理吗？

项目——是为了创造**独特**的产品、服务或成果而进行的**临时性**工作。

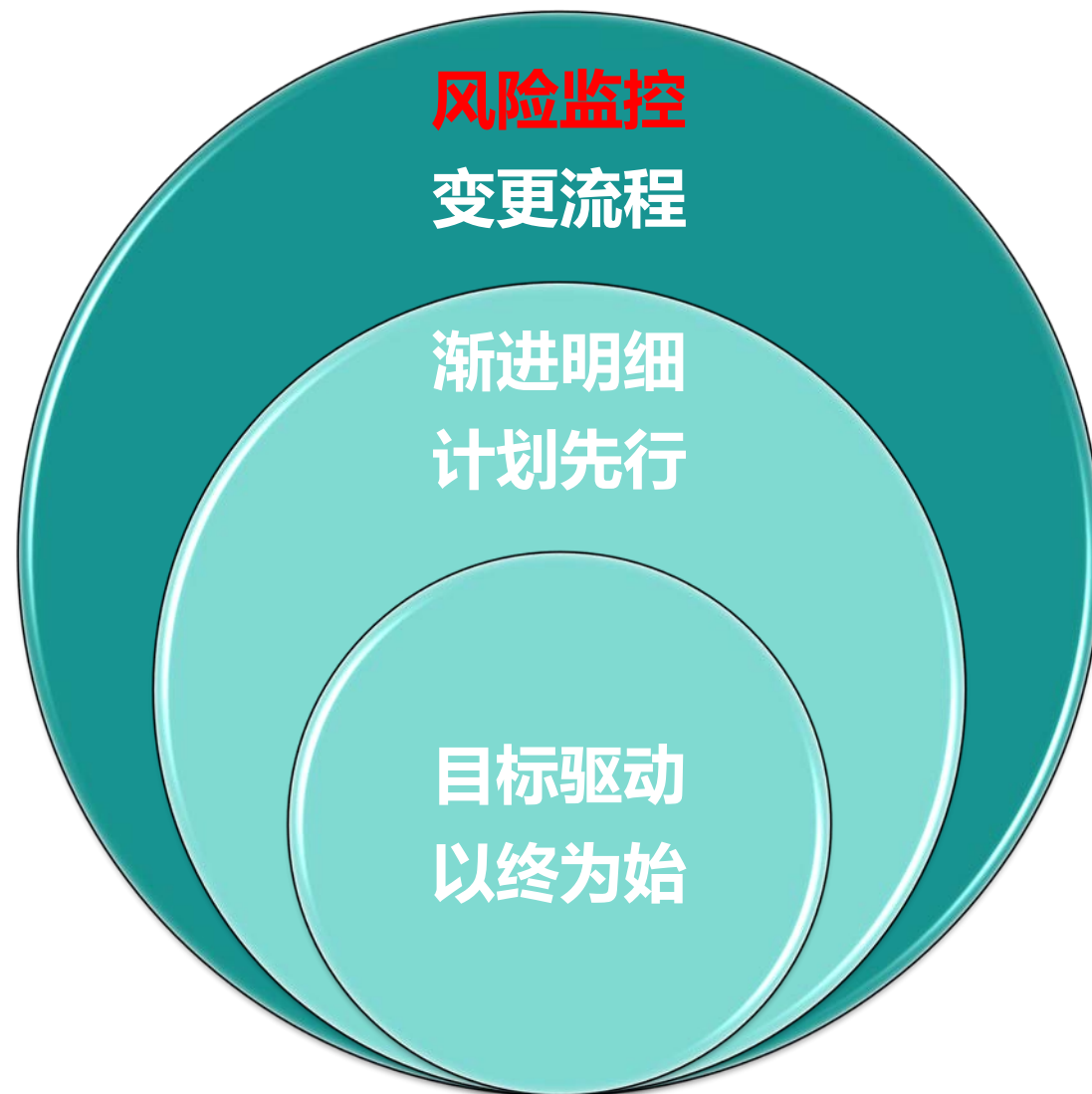


CHAPTER ONE 项目-创造价值

项目的突出特点——目标、风险、变更



CHAPTER ONE 项目管理核心思想



CHAPTER ONE 风险管理悖论——“上医治未病”

扁鹊三兄弟



大哥



二哥

大哥治病于初始，
二哥治病于渐发，
我治病于严重，
所以我医术最差！



CHAPTER TWO

风险管理流程

CHAPTER TWO

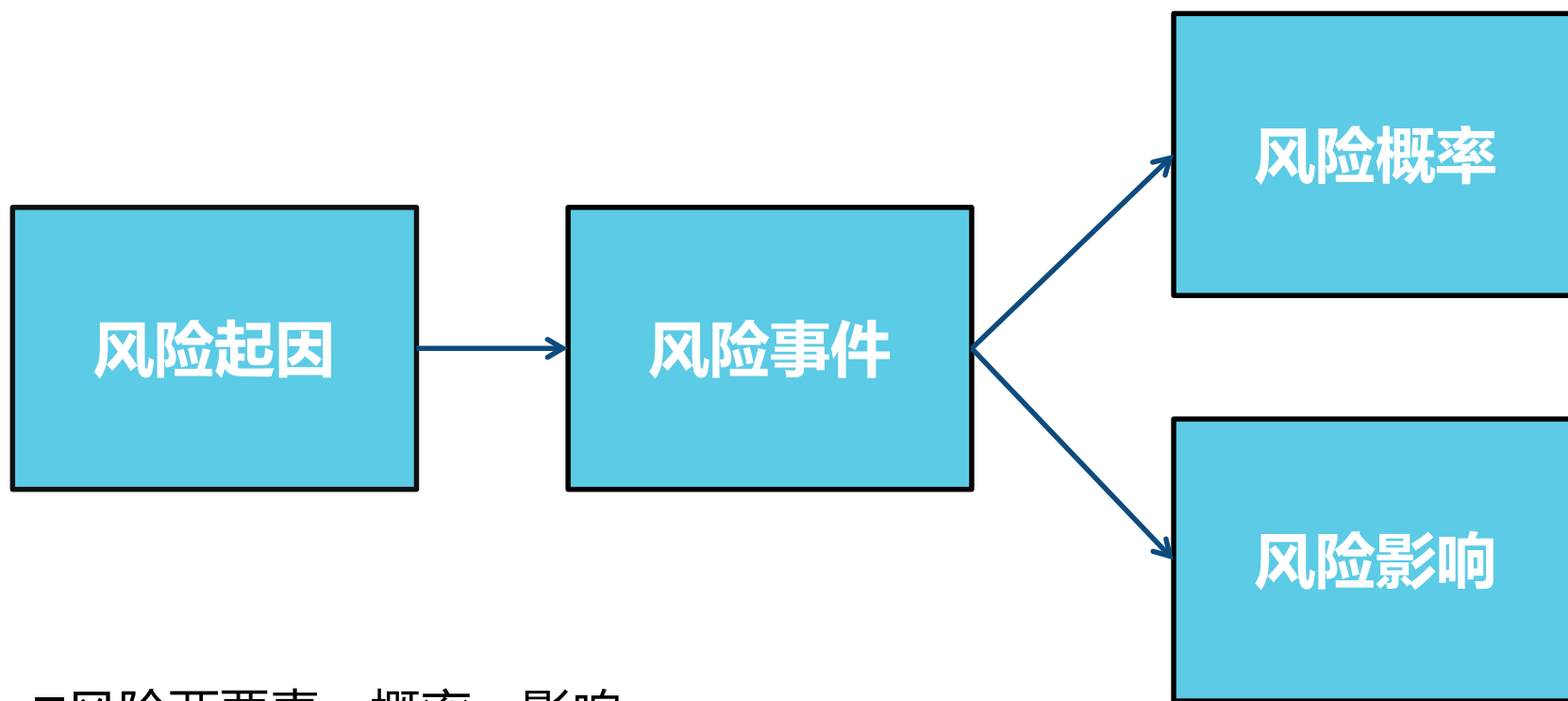
《PMBOK®指南》总体框架——知识领域&过程组

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
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作 4.4 管理项目知识	4.5 监控项目工作 4.6 实施整体变更控制	4.7 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建WBS		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 管理质量	8.3 控制质量	
9. 项目资源管理		9.1 规划资源管理 9.2 估算活动资源	9.3 获取资源 9.4 建设团队 9.5 管理团队	9.6 控制资源	
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 监督沟通	
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	
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	
13. 项目相关方管理	13.1 识别相关方	13.2 规划相关方参与	13.3 管理相关方参与	13.4 监督相关方参与	

CHAPTER TWO 项目风险管理

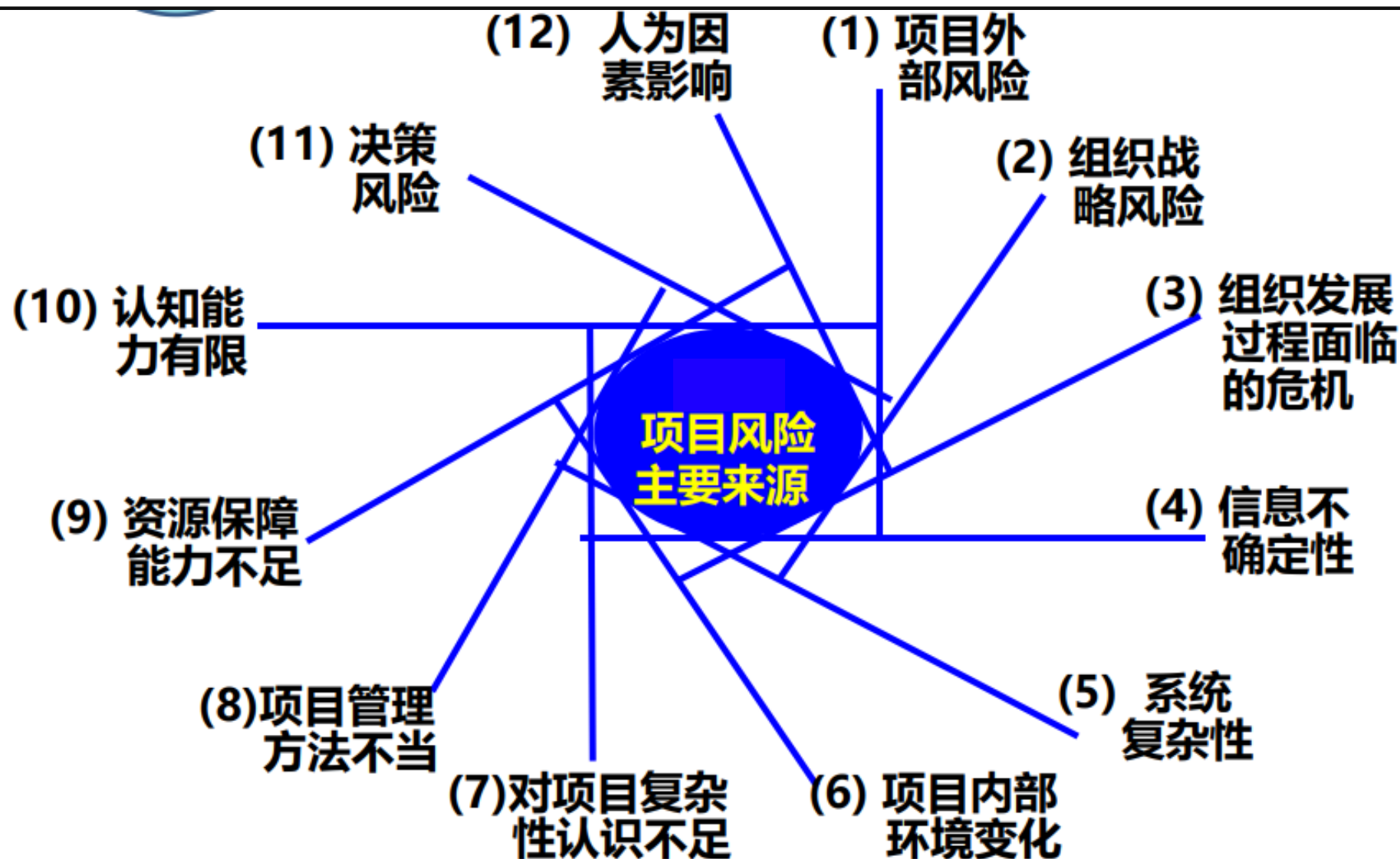


CHAPTER TWO 何谓风险?



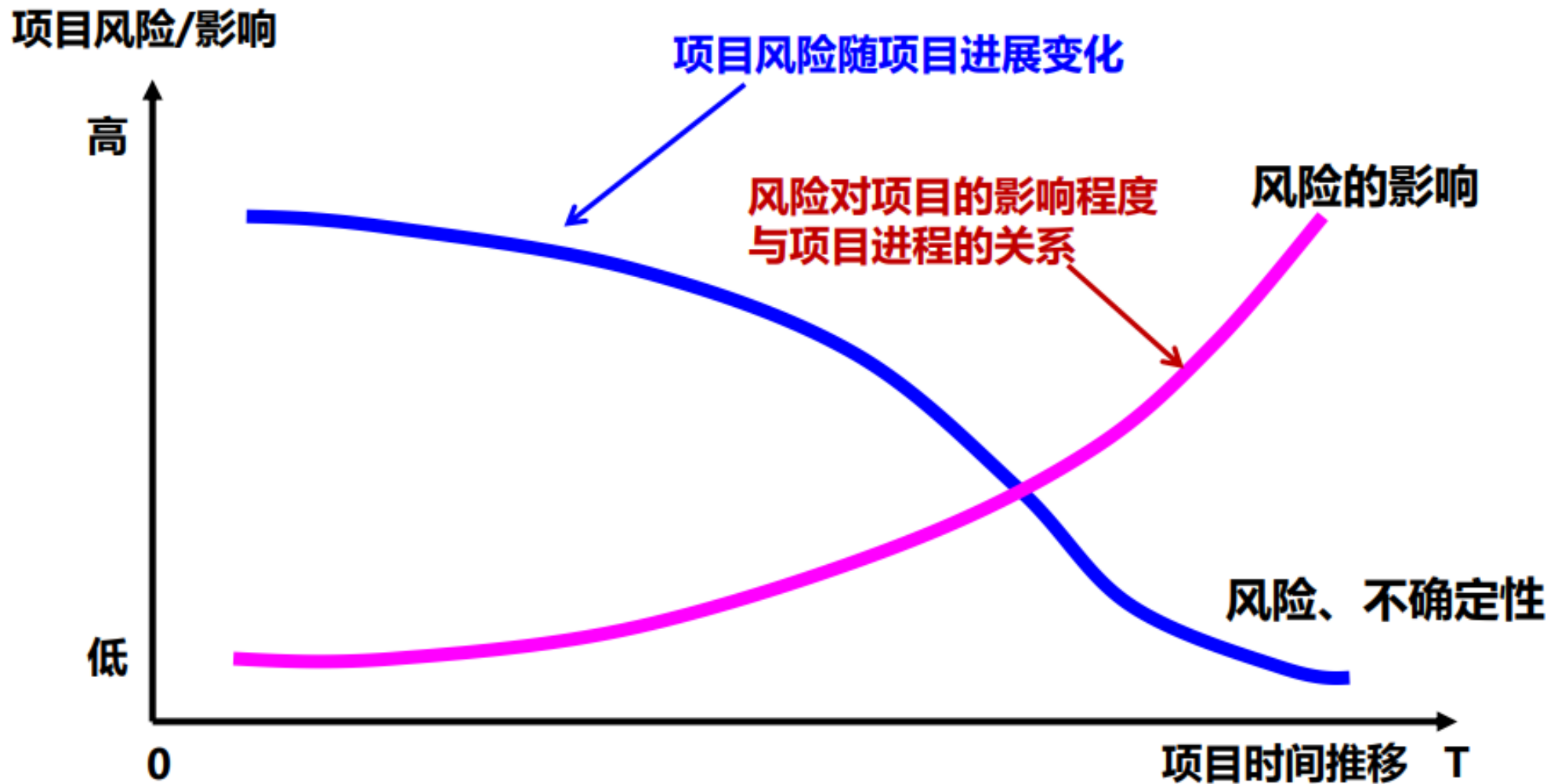
- 风险两要素：概率、影响
- 风险三要素：事件、概率、影响
- 风险四要素：起因、事件、概率、影响
- 风险五要素：条件、起因、事件、概率、影响

CHAPTER TWO 项目风险来源



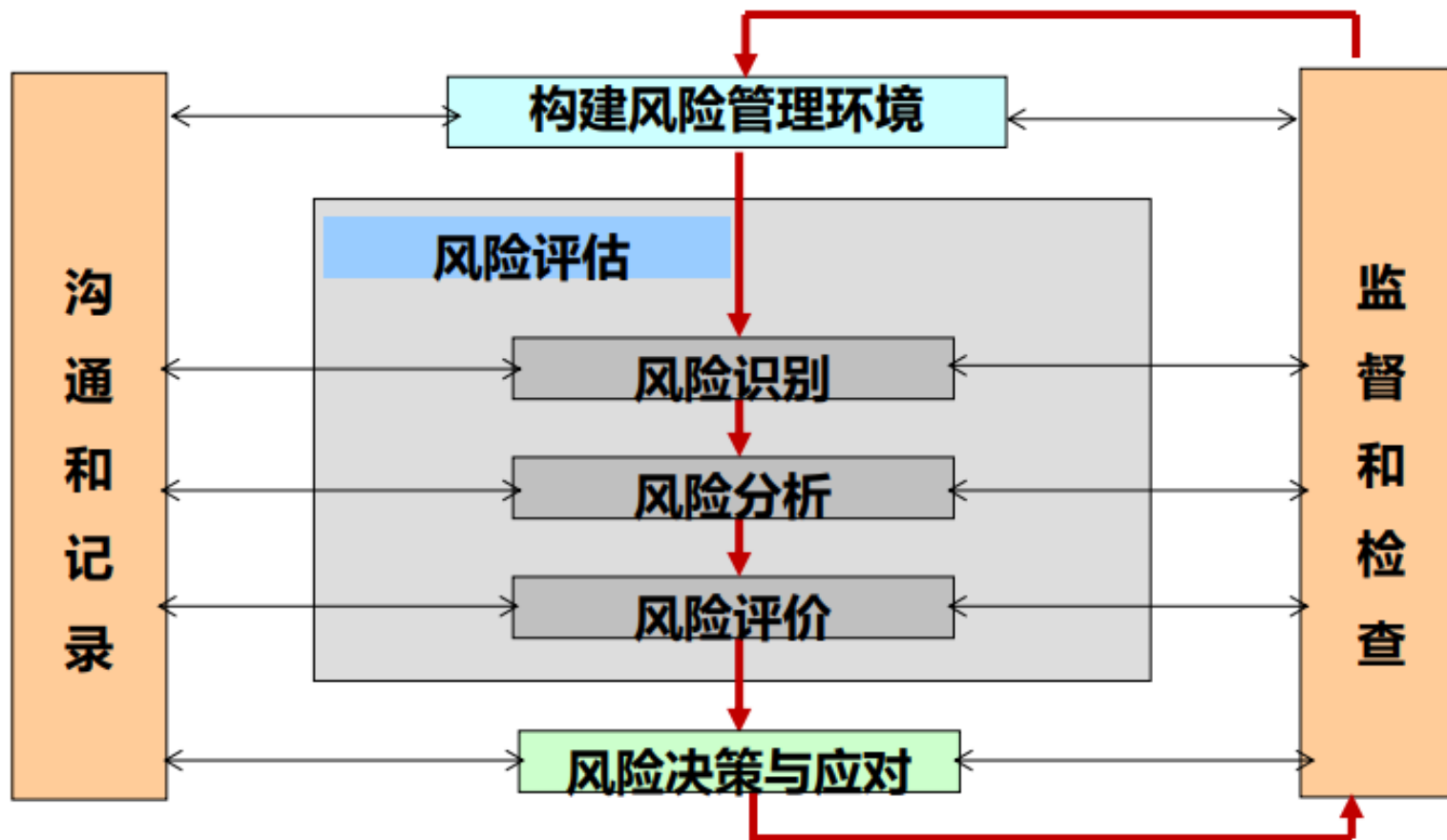
CHAPTER TWO 项目风险管理

风险对项目的影响变化——越早越好，贯穿始终



CHAPTER TWO 项目风险管理流程

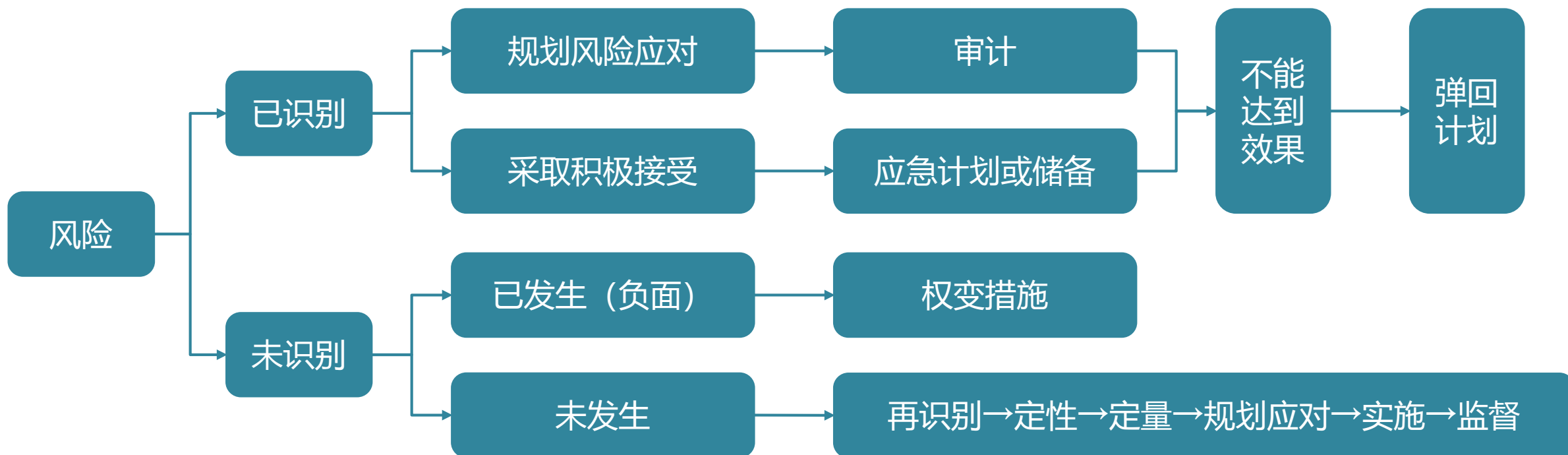
风险管理基本流程



项目风险管理基本过程遵循ISO-31000

讲师：王俐

CHAPTER TWO 项目过程中的风险处理思路

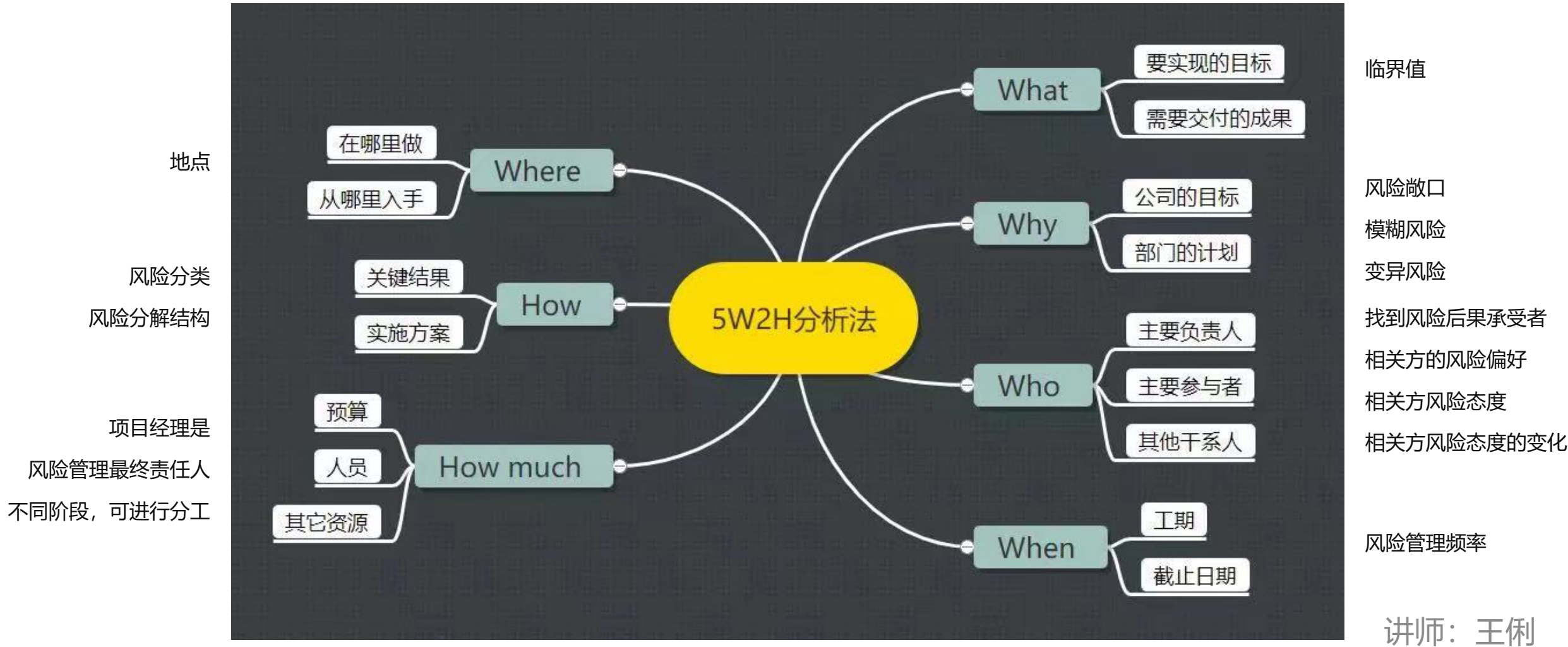


CHAPTER THREE

风险工具&工件

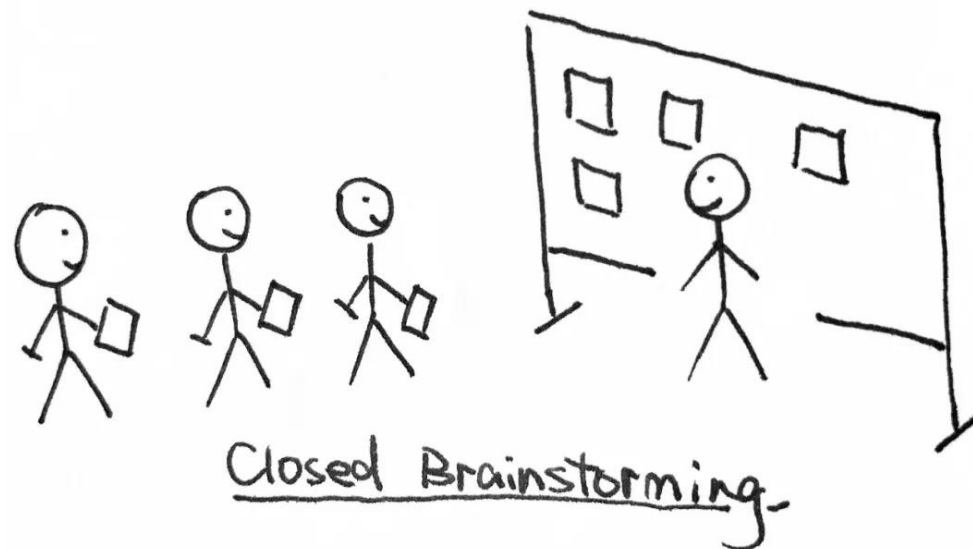
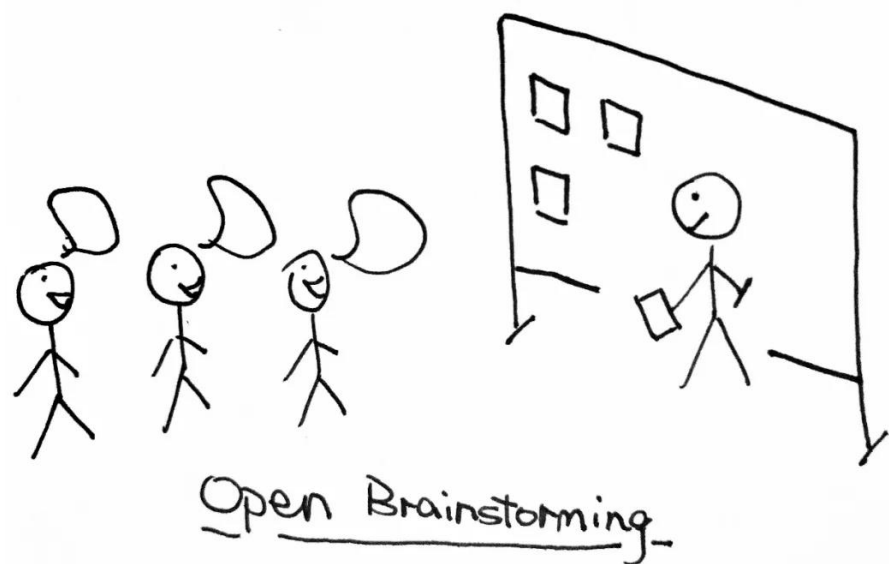
CHAPTER THREE 洞察背后的原因——7问分析法

5W2H——5Why法, RCA: 《风险管理计划》



CHAPTER THREE 头脑风暴

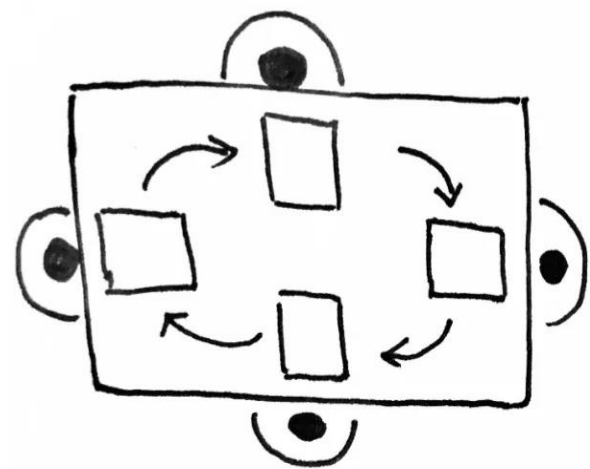
数据收集技术——集思广益，畅所欲言



CHAPTER THREE 头脑书写

数据收集技术——集思广益，畅所欲言

- 参与者不通过口头表达来传递创意，而是写下用于解决具体问题的创意，然后每个参与者将他们的创意传递给其他人，后者写上自己的看法再传递给下一个人。
- 大约15分钟后，将这些创意收集在一起，进行小组讨论。



Takt: 3mins

Brain-writing

CHAPTER THREE 德尔菲技术

群体决策技术——一致同意

- 由一组选定的专家回答问卷，并对每一轮需求收集的结果再给出反馈，专家的答复只能交给主持人以保持匿名状态。
- 用途：范围、时间、成本、质量、风险等。
- 遵守下列基本规则：（vs 头脑风暴）
 - 专家之间背靠背
 - 专家以匿名形式提出意见
 - 多轮次
 - 旨在取得一致意见(Consensus)



CHAPTER THREE SWOT分析

S

STRENGTH

W

WEAKNESS

O

OPPORTUNITY

T

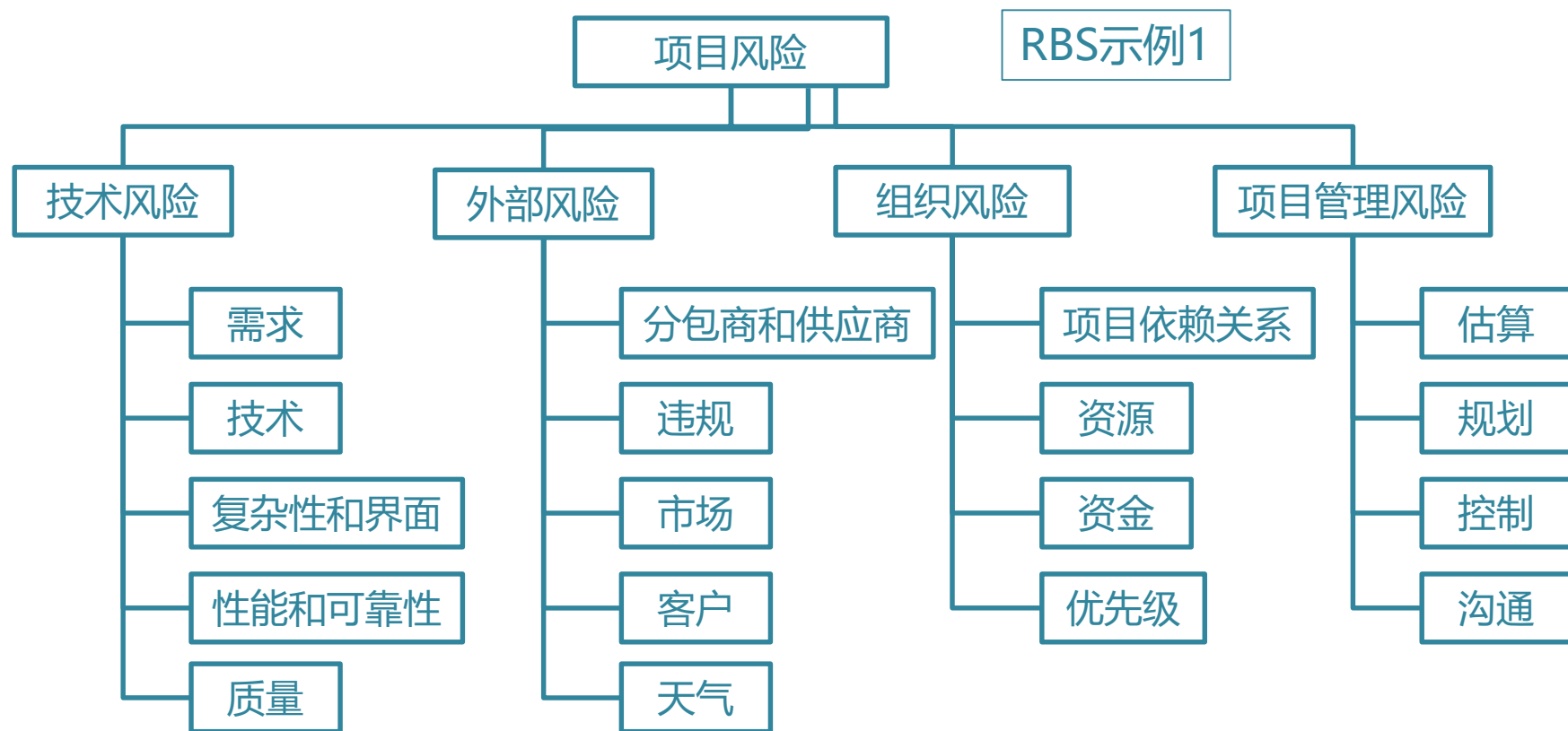
THREAT

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

CHAPTER THREE 提示清单——风险类别 *Risk Categories*

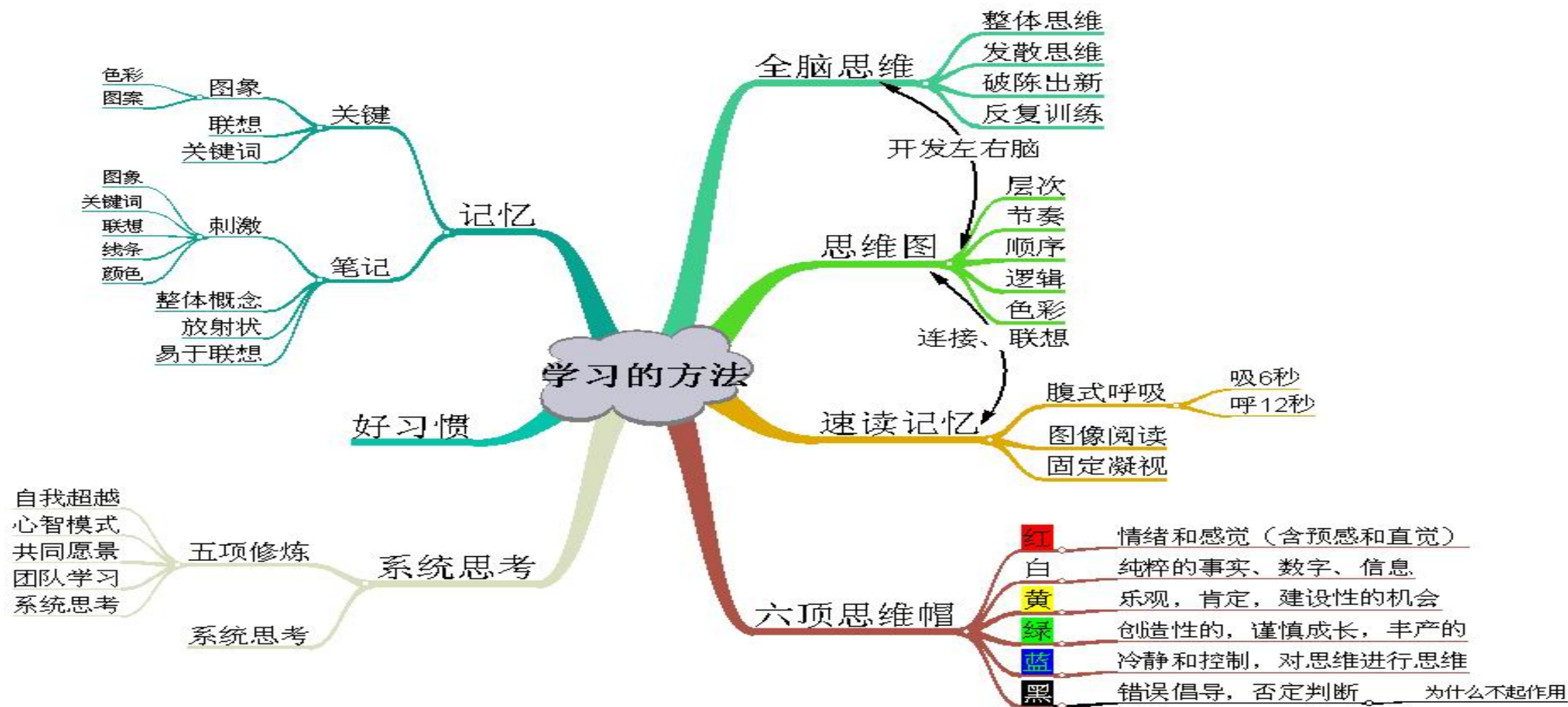
风险分解结构（*Risk Breakdown Structure, RBS*）是按风险类别排列的一种层级结构

RBS有助于项目团队在识别风险的过程中发现有可能引起风险的多种原因



CHAPTER THREE 思维导图

思路扩展、数据展示、归纳总结



【工件】识别风险输出——风险登记册-基本信息

风险ID	描述	识别人	潜在原因	潜在对策	可能后果	备注

CHAPTER THREE 概率和影响矩阵

概率和影响矩阵

概率	威胁					机会				
很高 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
高0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
中0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
低0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
很低 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05
	很低	低	中	高	很高	很高	高	中	低	很低

对目标（如成本、时间、范围或质量）的影响（数字量表）

按发生概率及一旦发生所造成的影响，对每个风险进行评级。在矩阵中显示组织对低风险、中等风险与高风险所规定的临界值。根据这些临界值，把每个风险分别归入高、中、低风险

【工件】定性风险分析——更新风险登记册-优先级

风险ID	风险描述	类别	发生概率	影响后果	优先级	备注

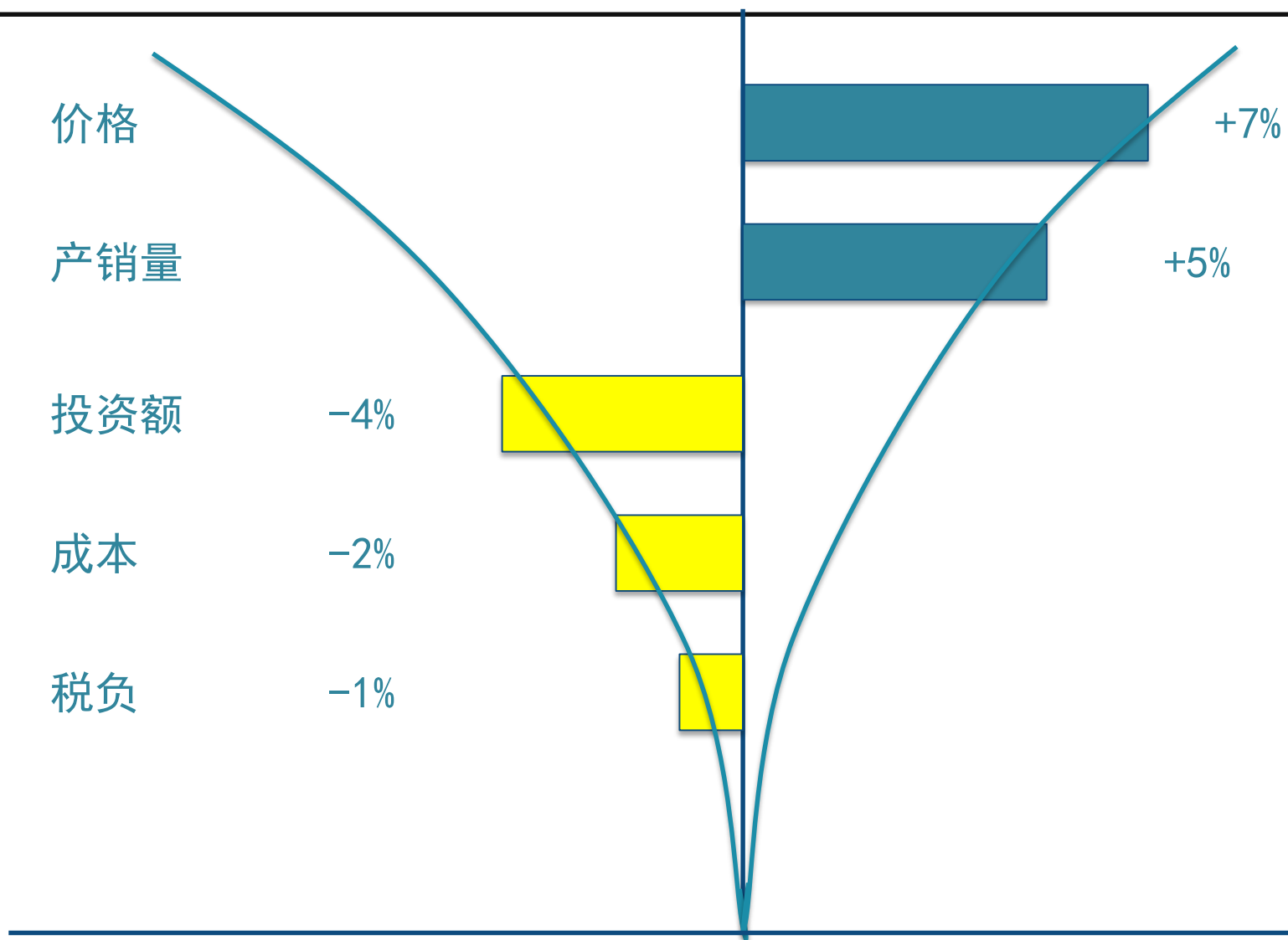
CHAPTER THREE 敏感性分析

项目不总是按计划运行。在项目早期的成本和收益估算可能表明是盈利的项目。但是，利润可能会被增加的成本或者收入下降所侵蚀。敏感性分析提供了确定这类波动对财务的影响的工具。

通过输入预料的成本增加或收入下降百分比，项目的财务影响能够通过看净现值或内部收益率的变化来识别。

售价	成本	目标利润	销量	销售变化
500	350	100,000	666.67	
550	350	100,000	500	下降25%
450	350	100,000	1000	上涨50%
500	315	100,000	540.5	下降19%

CHAPTER THREE 敏感性分析——龙卷风图

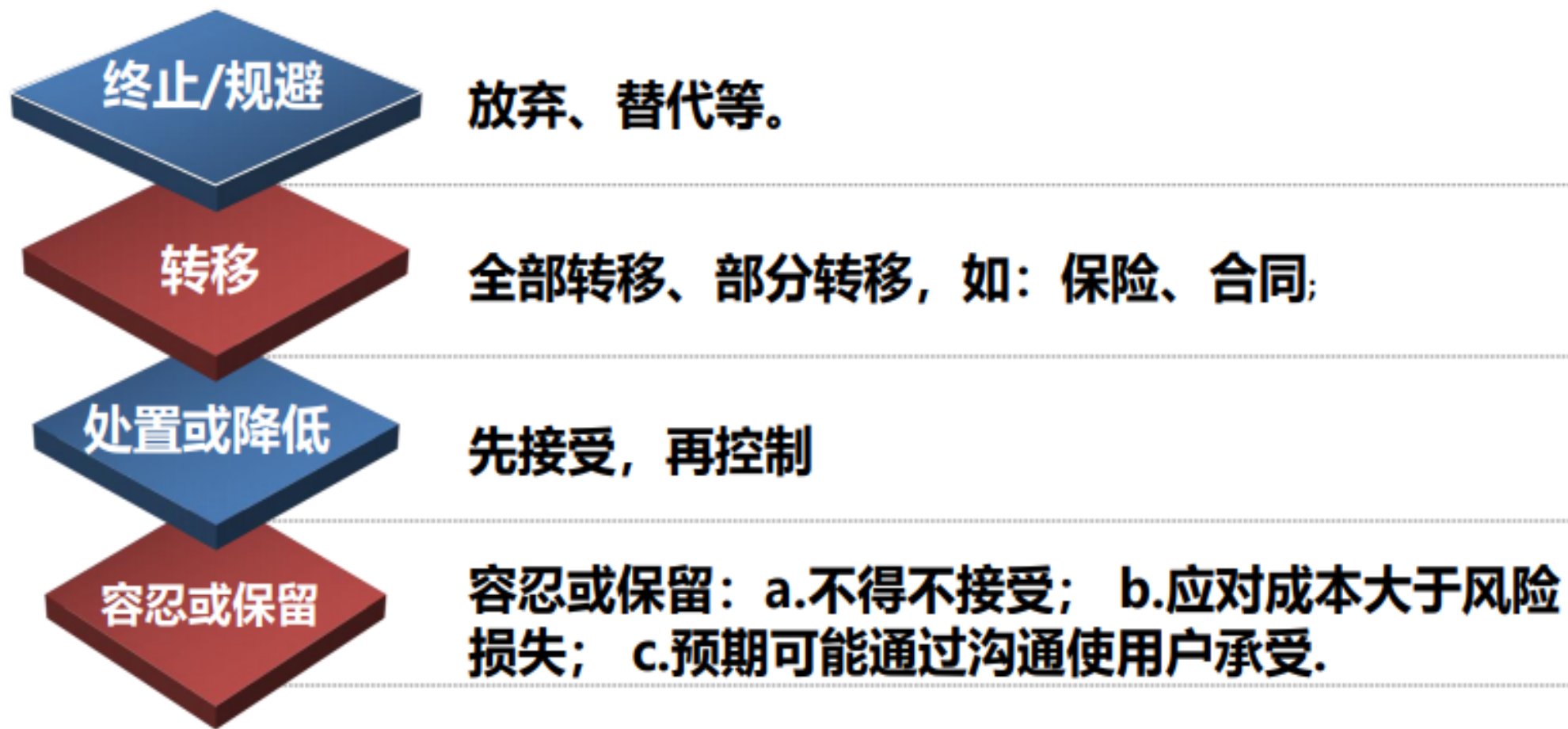


CHAPTER THREE 风险预期货币值

风险	发生机率 (P)	后果	预期货币值EMV
重要人员离职	0.5	进度拖延3天, 每天费用1万	1.5万
技术难题无法克服	0.4	终止项目, 损失50万	20万
政治环境变化	0.1	撤出项目团队, 损失30万	3万
天气异常	0.2	进度拖延1个月, 每天费用1万	6万

CHAPTER THREE 风险应对策略

风险应对策略：“趋利避害”



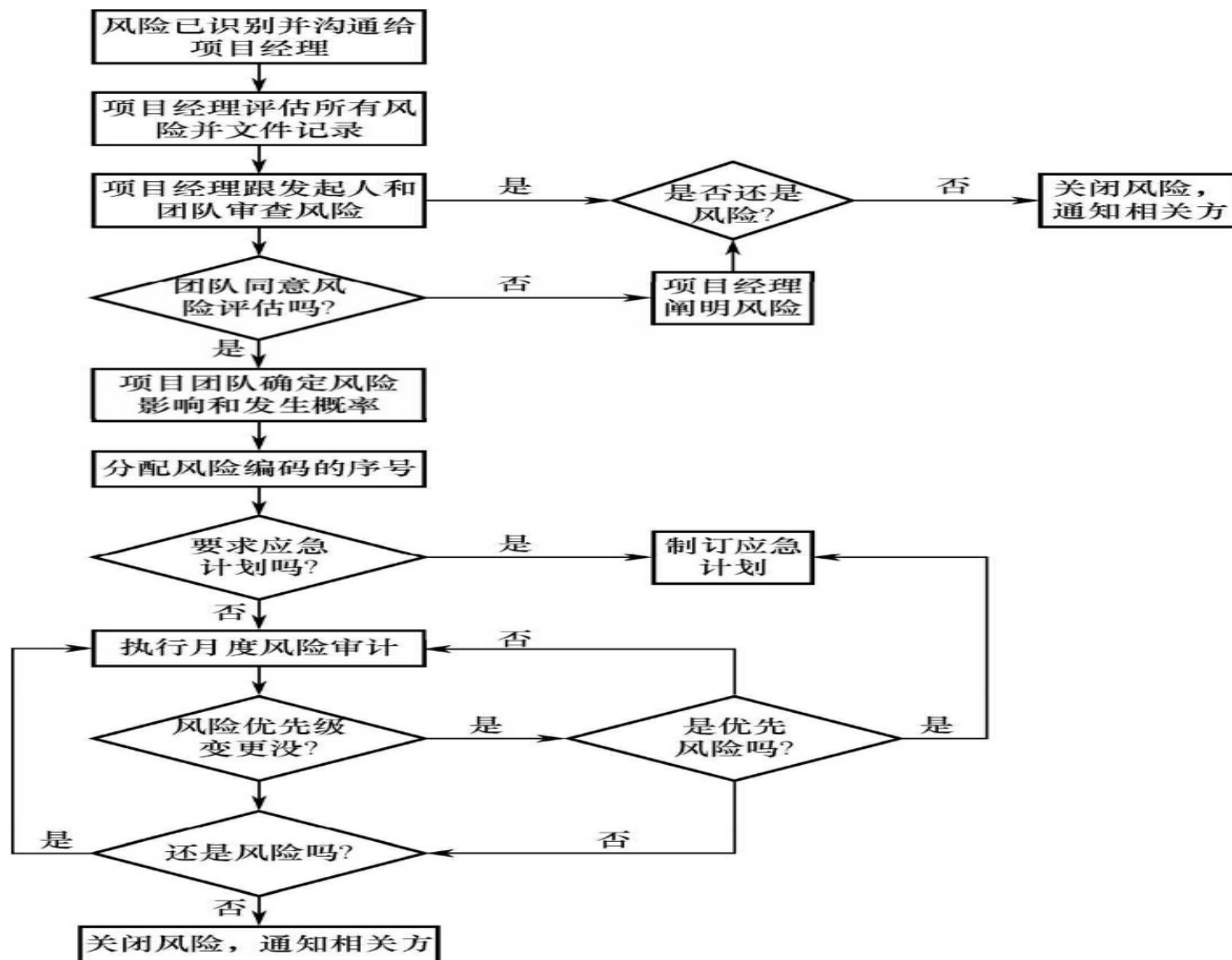
CHAPTER THREE 威胁/机会应对思维



【工件】规划风险应对措施——风险登记册更新-策略

风险ID	风险征兆	预计日期	应对措施	备选措施	应对者	备注

CHAPTER THREE 风险审计流程



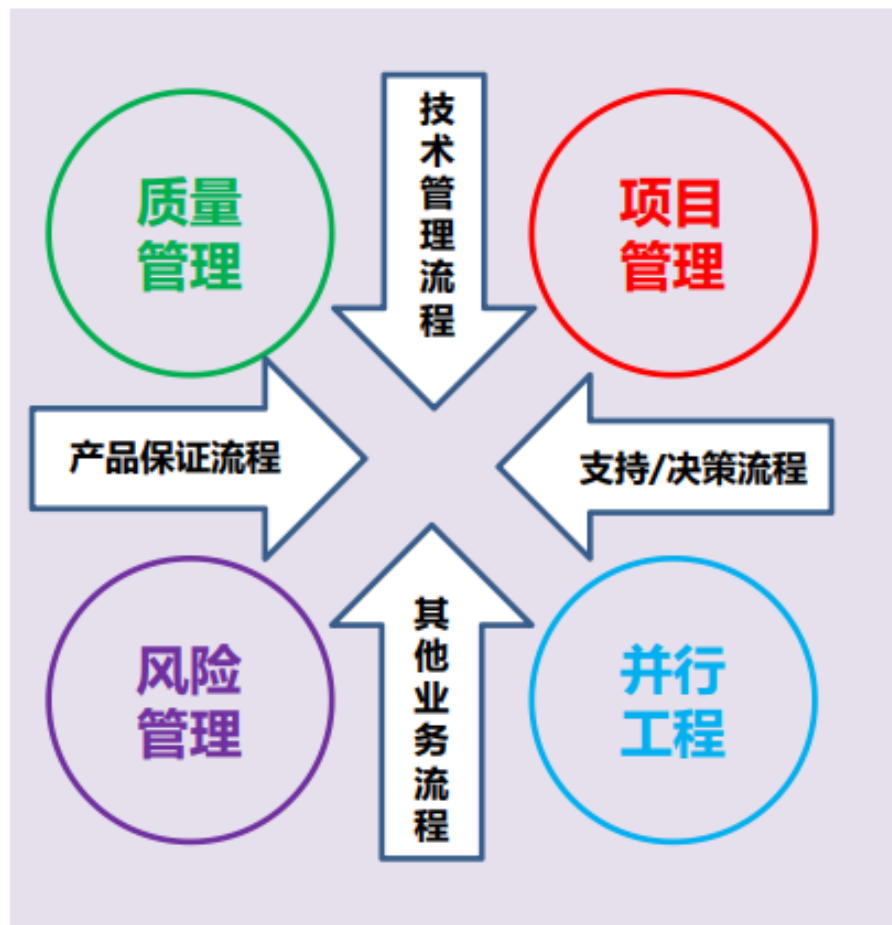
【工件】 监督风险——风险登记册更新

风险ID	是否发生	应对效果	残留风险	次生风险	进一步措施	剩余储备金

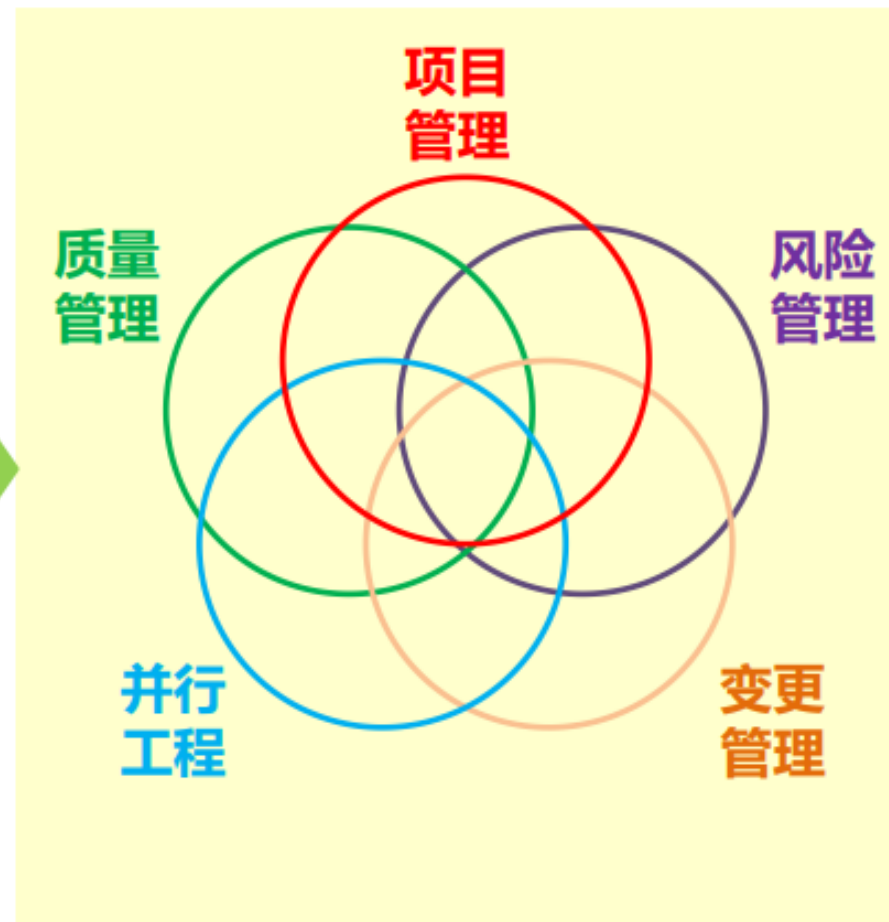
CHAPTER FOUR

总结复盘

CHAPTER FOUR 项目管理关键——各过程系统整合



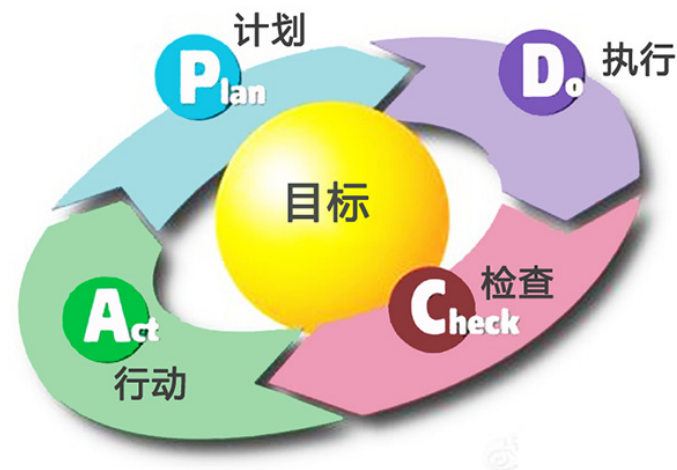
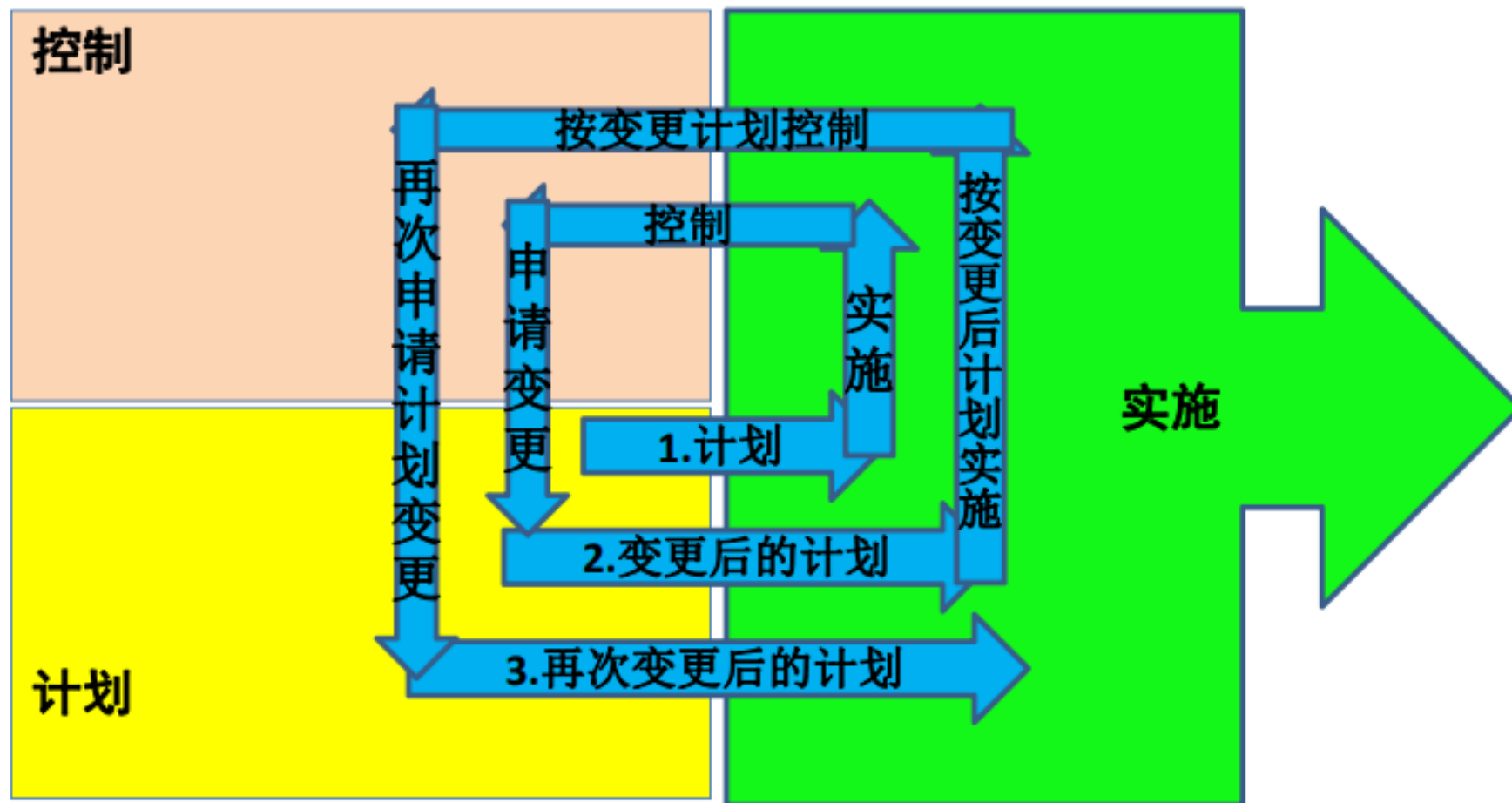
相互脱节的流程



整合后的项目计划管理流程

CHAPTER FOUR 计划不断迭代优化——PDCA

计划的渐进明细及适应性：



CHAPTER FOUR 风险管理——SOP流程的魅力

战略流程化，流程工具化。



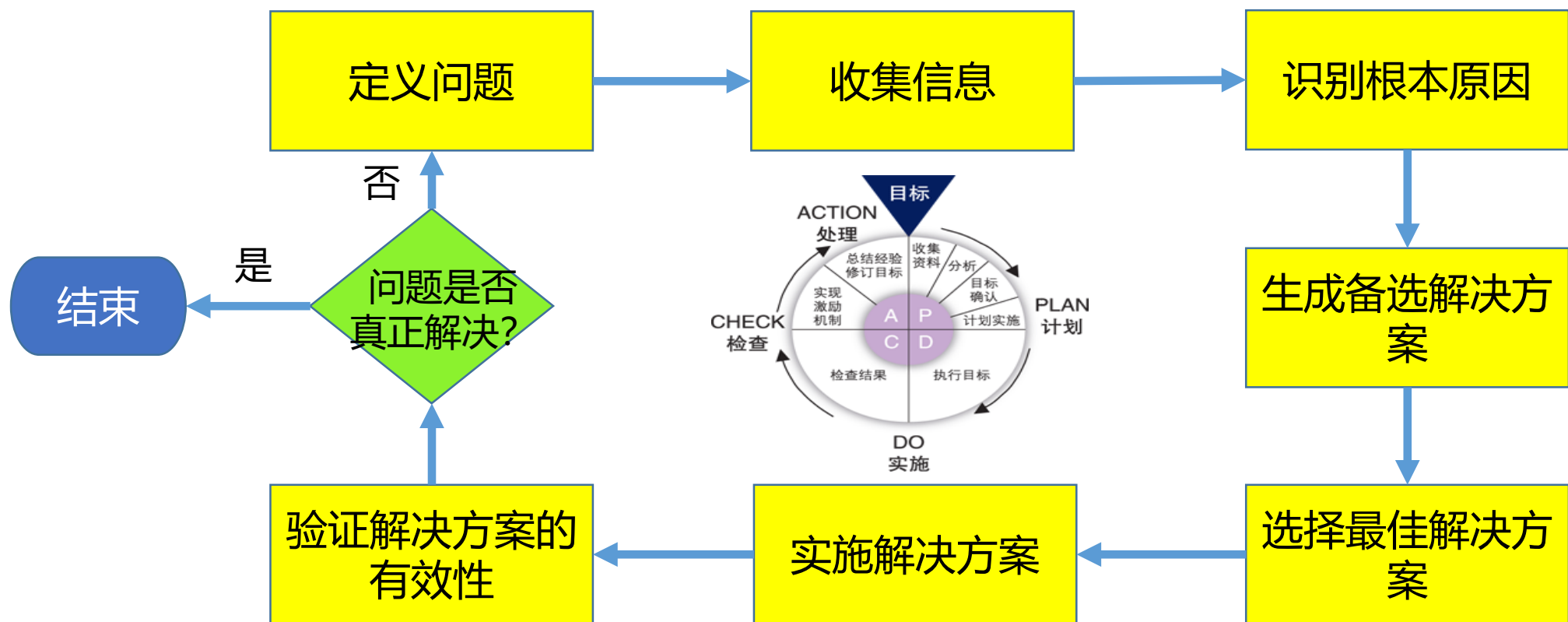
CHAPTER FOUR 项目管理基本原则

以终为始，计划先行；审时度势，变更驱动；监督控制，风险流程。



CHAPTER FOUR PDCA-问题解决思路

持续改善，持续优化，反复迭代

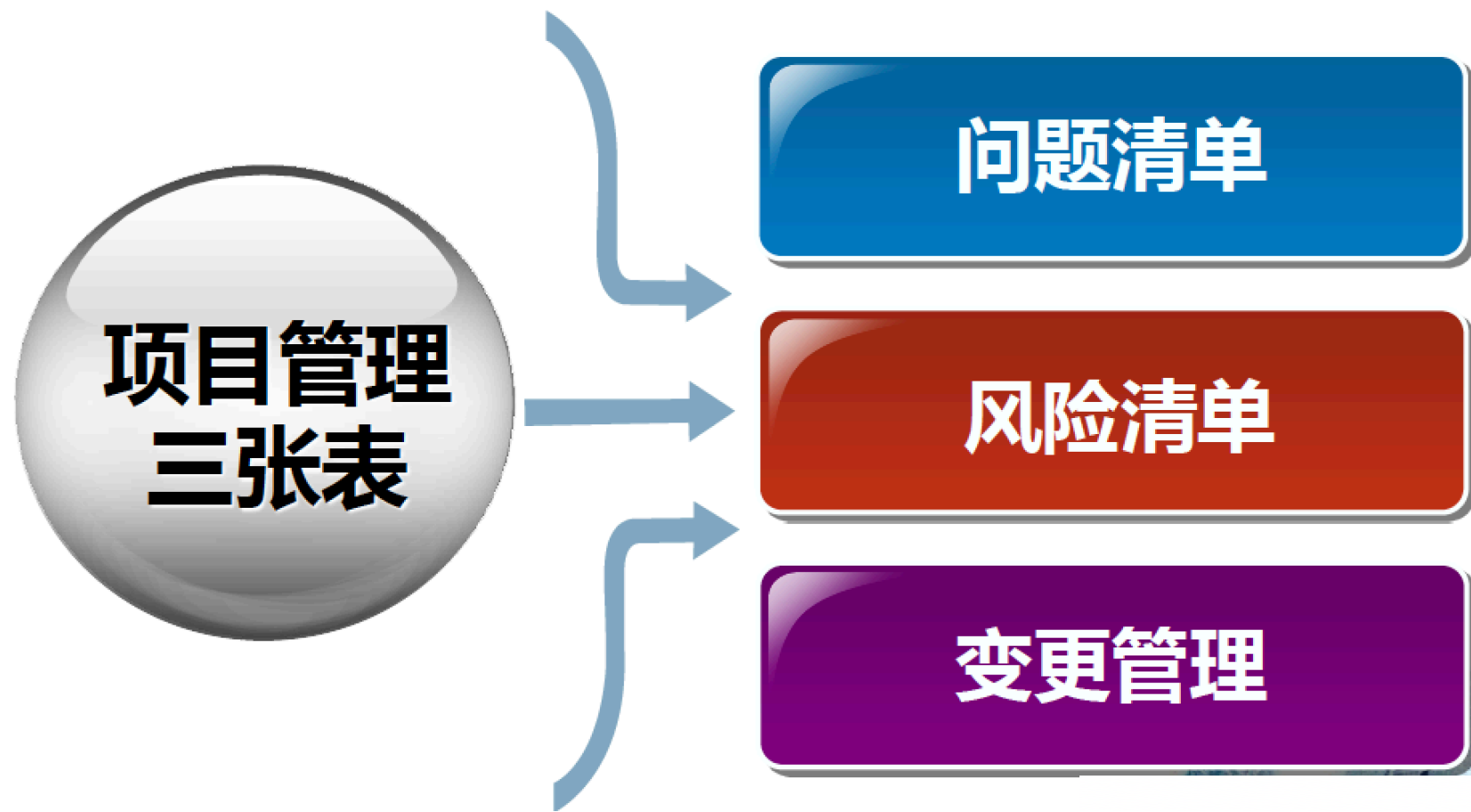


CHAPTER FOUR 项目管理三个重要的工件

计划实施

变更流程

风险监控



CHAPTER FOUR 项目风险管理流程回顾复盘



风险识别

迭代进行
全面完整

风险分析

定性排序
定量客观

风险应对

趋利避害
应急策略

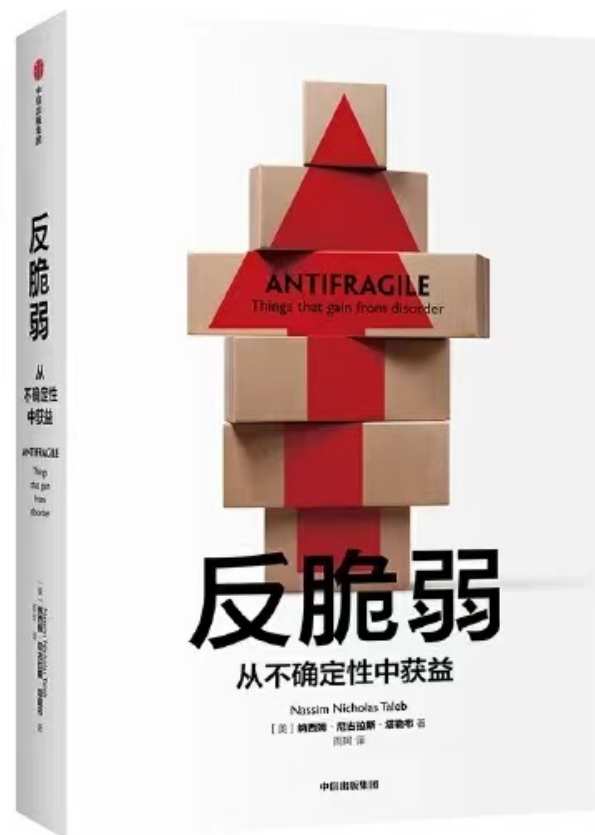
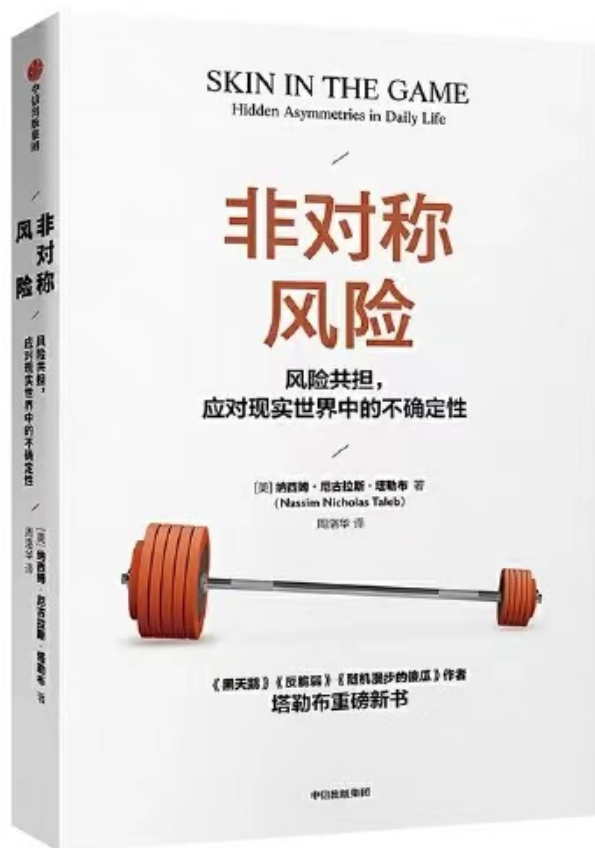
风险监督

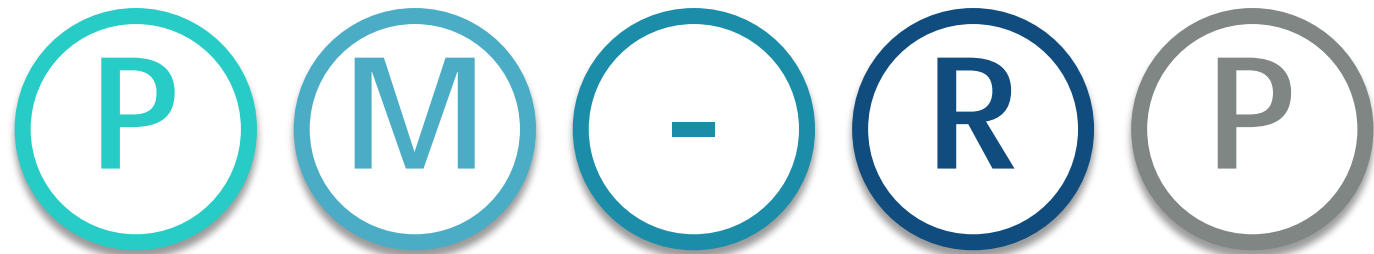
风险审计
储备分析

回顾总结-项目管理七个关键词——风险是重要的一环



推荐书籍-流程驱动，迭代优化，转危为安





THANK YOU

感谢聆听

王俐
项目管理系列课程