

《项目风险管理》

第五章

项目风险应对规划



5.1 风险应对概述

P111

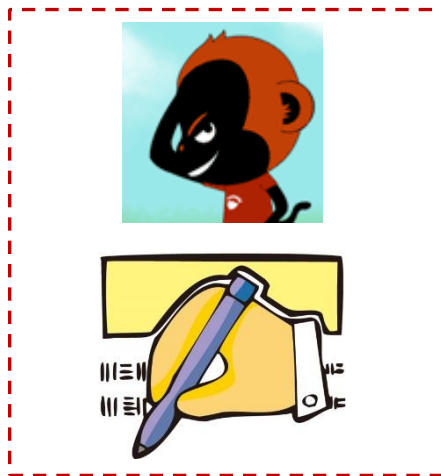
识别



分析



应对



5.1.1 应对规划的内涵

项目风险应对规划的内涵

(1) 主要作用

根据风险**优先级**来制定应对措施，并把风险应对所需的资源和活动加进项目的预算、进度计划和项目管理计划中。

(2) 基本原理和思路（一前一后）

通过降低风险**发生**的概率或抑制风险产生的**后果**来实现**降低风险**的目标。

(3) 具体内容

- a. **确定**项目风险应对**目标**。
- b. **选择**制定项目风险应对措施。
- c. **安排和编制**项目风险应对计划。
- d. **实施**项目风险应对措施。
- e. **总结**项目风险应对经验教训。

■ 第5章：判断题，第1题

可以通过降低风险发生的概率或抑制风险产生的后果来实现降低风险的目标。

答案：√
教材：P111

5.1.2 应对规划的依据

项目风险应对规划的依据

(1) 风险管理计划

(2) 风险排序(分析)

将风险按其**可能性**、对项目目标的**影响程度**、**缓急程度**分级排序,说明要抓住的机会和要应对的威胁。

(3) 风险认知(识别)

对**可放弃**的机会和**可接受**的风险的认知。组织的认知度会影响风险应对计划。

(4) 风险主体(识别)

项目**利益相关者**中可以作为风险**应对主体**的名单。风险主体应参与制订风险应对的计划。

项目风险应对规划的交付物

项目风险应对规划的主要交付物是项目风险应对计划。

项目风险应对计划是指在确定了决策的主体经营活动中存在的风险，并在分析出风险概率及其风险影响程度的基础上，根据风险性质和决策主体对风险的承受能力而制定的积极或消极的风险应对策略。

制订风险应对计划主要考虑四个方面的因素：

- (1) 可规避性
- (2) 可转移性
- (3) 可缓解性
- (4) 可接受性

■ 第5章：单选题，第1题

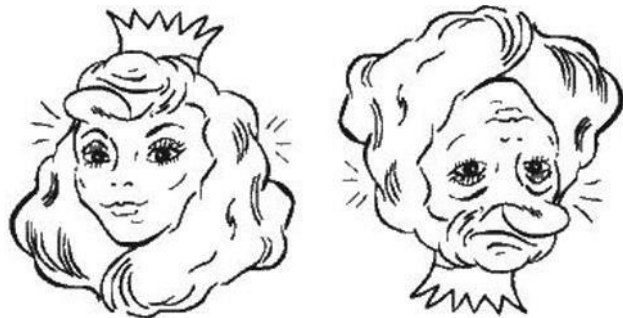
项目风险应对规划的主要交付物是

- A. 项目风险管理计划
- B. 项目风险应对计划
- C. 项目风险应急计划
- D. 以上均正确

答案： B
教材： P112

项目风险应对的实施步骤

- (1) 确定项目风险应对的**目标**和具体要求。
- (2) **选择**和制定项目风险应对措施及实施方案。
- (3) **制订**并整合项目风险应对计划。
- (4) **实施**项目风险应对计划中的各项措施。
- (5) 编制项目风险应对工作**报告**。
- (6) **修订或更新**项目风险应对计划。



5.2 消极或威胁的应对

P113

消极风险或威胁的应对策略

转移和接受则更适用于低影响的**不太严重**威胁。

接受

消极/威胁

或

积极/机会

转移

规避

消极/威胁

减轻

规避和减轻策略通常适用于高影响的**严重风险**

■ 第5章：单选题，第2题

既可用来应对消极风险或威胁，也可用来应对积极风险或机会的策略是

- A. 规避
- B. 转移
- C. 减轻
- D. 接受

答案: **D**
教材: **P113**

■ 第5章：多选题，第1题

通常用（）策略来应对威胁或可能给项目目标带来消极影响的风险

- A. 规避
- B. 转移
- C. 减轻
- D. 接受

答案： **ABCD**

教材： **P113**

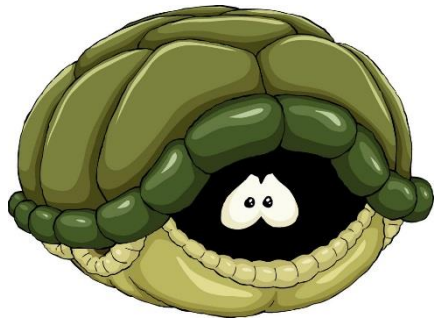
5.2.1 风险规避

P114

1、风险规避的内涵

风险规避 (risk avoidance)指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受风险影响的风险应对策略，通常包括改变项目管理计划，以完全消除威胁。

最极端的规避策略是**关闭**整个项目。





P114

5.2.1 风险规避

2、风险规避的使用条件

项目管理班子在采用回避措施来处理风险时必须考虑以下几个方面 的因素。

(1) 对项目而言,某些风险也许**不可能回避**。例如,地震、水灾、人的疾病、死亡、世界性的经济危机、能源危机等基本风险绝对难以避免。

(2) 对某些风险即使可以回避,但从**经济效益**来衡量时也许**不适当**。项目团队固然可以选择不从事任何风险性项目活动来风险规避,但从正常情况来看,项目团队没有任何项目活动自然也就没有任何收入,当然也就无法赚取利润。

适用:

(1) 某种特定风险所致的损失概率和损失程度**相当大**。

(2) 应用其他风险处理技术的**成本超过**其产生的**经济效益**,采用风险规避措施可使项目受损失的可能性最小。

5.2.1 风险规避

3、风险规避的特点

- (1) 为风险规避而放弃项目就**丢掉**了各种**机会**。
- (2) 窒息了项目相关各方的**创造力**。

采取风险规避策略，最好在项目活动**尚未实施时**，这时对项目造成的**损失最小**。放弃或改变正在进行的项目，付出的代价一般都比较高的。

■ 第5章：单选题，第3题

下列关于风险规避策略的描述，错误的是

- A. 对项目而言，某些风险也许不可能回避
- B. 对某些风险即使可以回避，但从经济效益来衡量时也许不适当
- C. 风险回避可能会为风险规避而放弃项目就丢掉了各种机会
- D. 风险规避可以激发项目相关各方的创造力

答案： **D**
教材： **P115**

5.2.2 风险转移

P115

1、风险转移的内涵

风险转移 (risk transference)指项目团队把威胁造成的影响连同应对责任一起**转移给第三方**的风险应对策略。转移风险是把风险管理责任简单地推给另一方，而并非消除风险。

风险转移策略实施需要遵循两个原则。

- (1) 必须让承担风险者得到相应的**回报**。
- (2) 对于各种具体风险，谁最有**能力**管理就让谁分担。



■ 第5章：判断题，第2题

风险转移指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受风险影响的风险应对策略。

答案：X
教材：P115

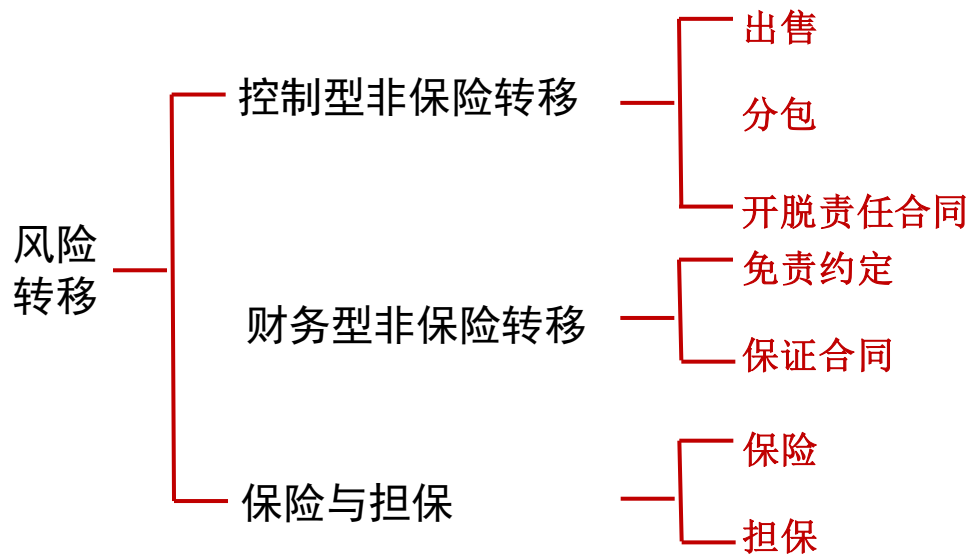
■ **第5章：判断题，第3题**

转移风险不仅可以把风险管理责任简单地推给另一方，而且可以彻底消除风险。

答案：X
教材：P115

5.2.2 风险转移

2、风险转移的分类



■ 第5章：多选题，第2题

风险转移可以分为

- A. 控制型非保险转移
- B. 财务型非保险转移
- C. 保险
- D. 担保

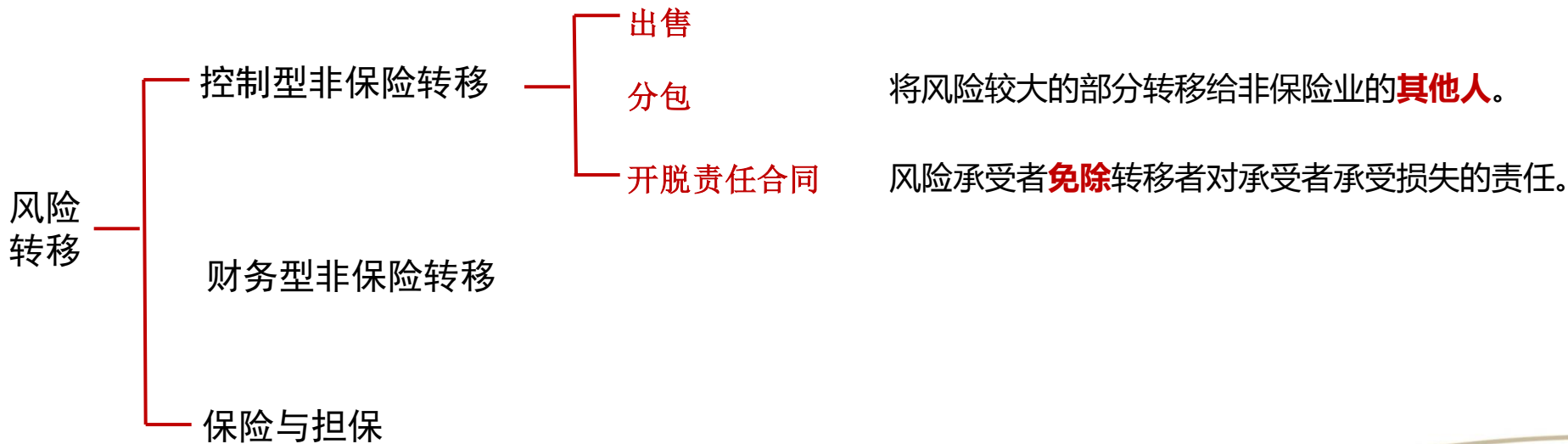
答案： **ABCD**

教材： **P115**

5.2.2 风险转移

2、风险转移的分类

控制型非保险转移，转移的是损失的**法律责任**，它通过合同或协议，消除或减少转让人对受让人的损失责任和对第三者的损失责任。



■ **第5章：判断题，第4题**

控制型非保险转移，转移的是损失的法律 responsibility，它通过合同或协议，消除或减少转让人对受让人的损失责任和对第三者的损失责任。

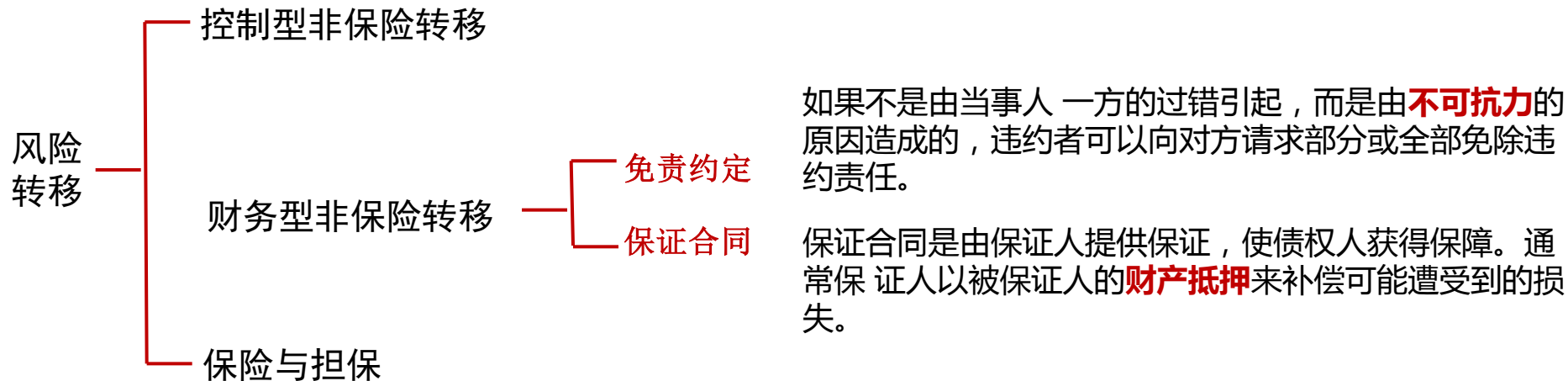
答案：√
教材：P115

5.2.2 风险转移

P116

2、风险转移的分类

财务型非保险转移是转让人通过合同或协议寻求**外来资金**补偿其损失。



■ 第5章：多选题，第3题

下列属于财务型非保险转移的是

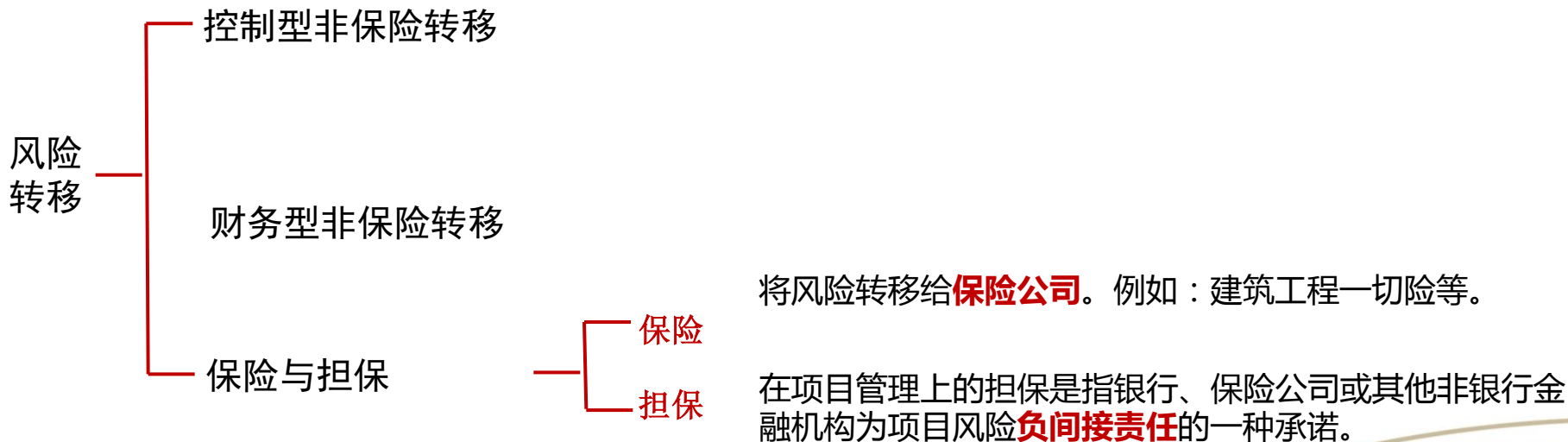
- A. 免责约定
- B. 出售
- C. 分包
- D. 保证合同

答案： AD
教材： P116

5.2.2 风险转移

2、风险转移的分类

风险转移 (risk transference)指项目团队把威胁造成的影响连同应对责任一起 转移给第三方的风险应对策略。转移风险是把风险管理责任简单地推给另一方，而并非消除风险。



5.2.3 风险减轻

1、风险减轻的内涵

风险减轻 (risk mitigation)是指项目团队采取行动降低风险发生的概率或造成的影响的风险应对策略。

提前采取行动来降低风险发生的概率和（或）可能给项目造成的影响，比风险发生后再设法补救，往往会更加有效。

按照风险减轻执行时间为标准，可分为损失发生前、损失发生中和损失发生后三种不同阶段的损失减轻方法。

- （1）应用在损失发生**前**的方法基本上相当于**损失预防**；
- （2）应用在损失发生**时**和损失发生**后**的控制实际上就是**损失抑制**。

■ **第5章：判断题，第5题**

提前采取行动来降低风险发生的概率和（或）可能给项目造成的影响，比风险发生后在设法补救，往往会更加有效。

答案：√
教材：P116

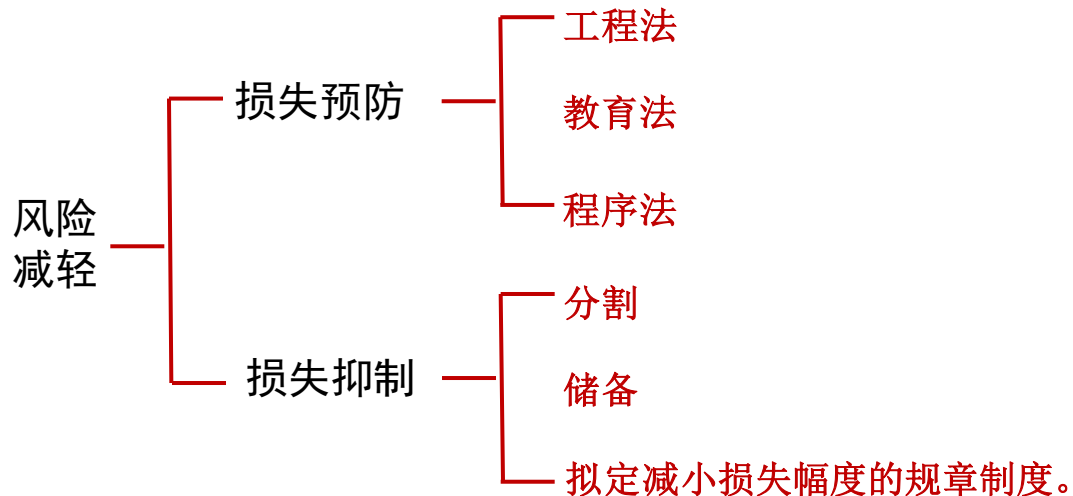
■ **第5章：判断题，第6题**

应用在损失发生前的方法基本上相当于损失抑制，而应用在损失发生时和损失发生后的控制实际上就是损失预防

答案：X
教材：P117

5.2.3 风险减轻

2、风险减轻的方法



发生前

发生时、发生后

■ 第5章：单选题，第4题

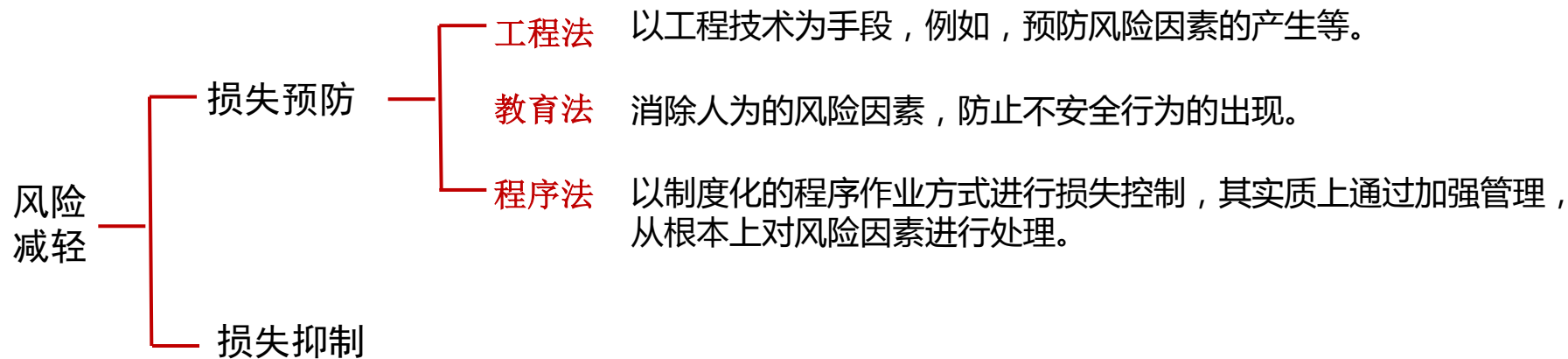
() 指在事故发生时或事故发生后，采取措施减少损失发生范围或损失程度的行为。

- A. 损失预防
- B. 损失抑制
- C. 分割
- D. 储备

答案： **B**
教材： **P117**

5.2.3 风险减轻

2、风险减轻的方法



■ 第5章：多选题，第4题

下列属于损失预防措施的是

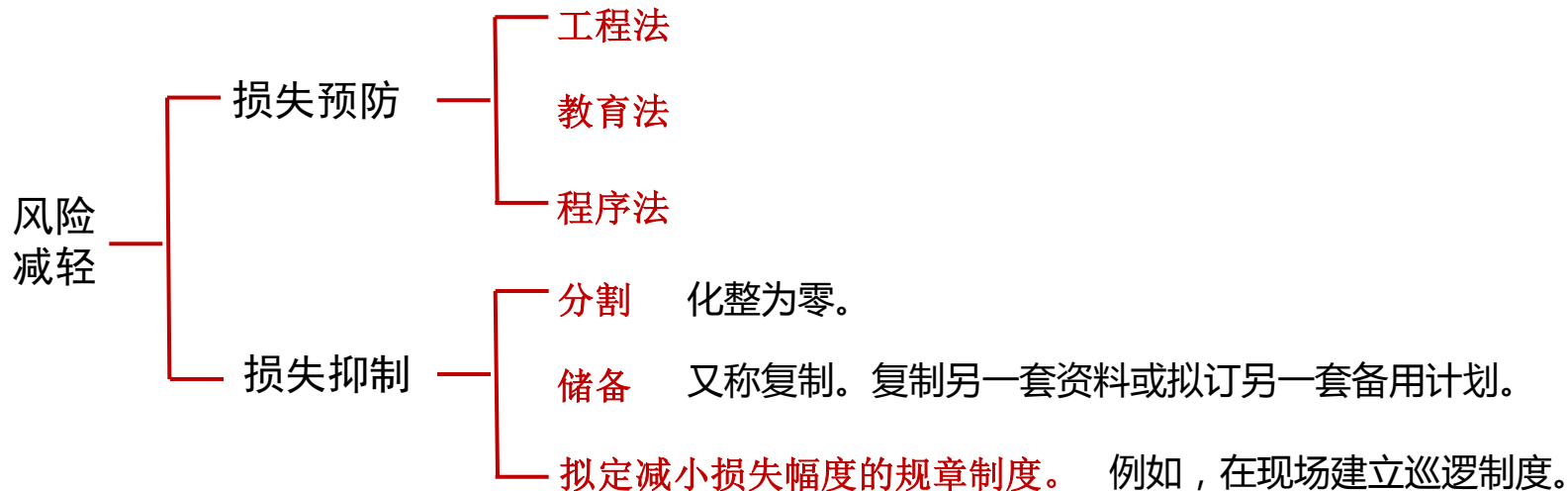
- A. 工程法
- B. 教育法
- C. 储备
- D. 程序法

答案： ABD

教材： P117

5.2.3 风险减轻

2、风险减轻的方法



5.2.3 风险减轻

3、风险减轻的使用条件

分清损失预防和损失抑制之间的区别有助于提高项目风险管理效果。

损失预防的目的在于减少损失发生的概率，损失抑制的目的在于减少项目风险发生后不利后果的损失程度。

- (1) 如果项目风险管理的目的在于减少损失发生的**可能性**，则应采取损失**预防**措施；
- (2) 如果项目风险管理的目的在于减少损失**程度**，则应采取损失**抑制**措施。

5.2.4 风险接受

风险接受

(1) 定义

风险接受(risk acceptance)指项目团队决定接受风险的存在，而不采取任何措施(除非风险真的发生)的风险应对策略。这一策略在**不可能**用其他方法时使用，或者其他方法**不具经济有效性**时使用。

(2) 形式

风险接受是处理风险最普通的方法，它可以是被动的，也可以是主动的，可以是无意识的，也可以是有意识的，可以是无计划的，也可以是有计划的。

(3) 措施

- a. 将损失摊入经营成本。(认栽)
- b. 建立**意外**损失基金。
- c. **借款**用以补偿风险损失。
- d. **自负**额保险。

风险接受也是处理**残余风险**的一种技术措施。

■ 第5章：多选题，第5题

主动风险接受的具体措施有

- A. 将损失摊入经营成本
- B. 建立意外损失基金
- C. 借款用以补偿风险损失
- D. 自负额保险

答案： **ABCD**

教材： **P119**

■ 第5章：判断题，第7题

风险接受一般不可能用其他方法时使用，或者其他方法不具经济有效时使用。

答案：√
教材：P118

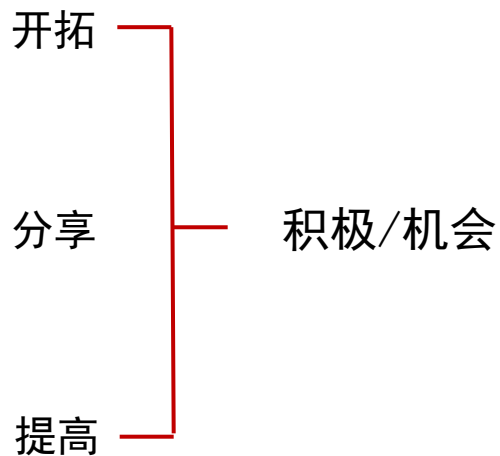
■ 第5章：单选题，第5题

() 是处理残余风险的一种技术措施

- A. 风险接受
- B. 风险预防
- C. 风险减轻
- D. 风险转移

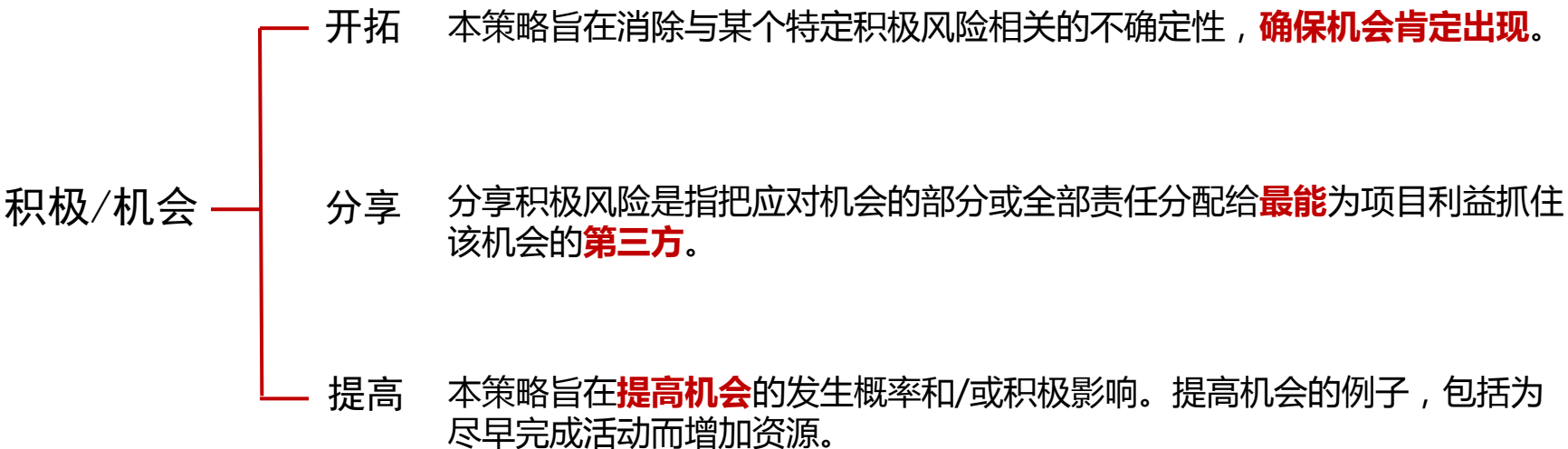
答案： **A**
教材： **P119**

积极风险或机会的应对策略



接受 —— 积极/机会 或 消极/威胁

积极风险或机会的应对策略



■ 第5章：多选题，第6题

积极风险或机会的应对策略包括

- A. 开拓
- B. 分享
- C. 提高
- D. 接受

答案： **ABCD**

教材： **P119**

5.4 风险应对计划

P120

项目风险应对计划的内容

- (1) 需要应对的风险清单。
- (2) 形成一致意见的应对措施。
- (3) 实施所选应对策略采取的具体行动。
- (4) 明确风险管理和分配给他们的责任。
- (5) 风险发生的征兆和预警信号。

.....

5.4 风险应对计划

项目风险应对计划的关键要素

(1) 风险应对计划：

应详细到可操作的层次。

(2) 剩余风险：

指在采取了规避、转移、缓解、自留等风险应对措施之后依然残留的风险，也包括可以被接受的小风险。

(3) 附加风险：

对于因实施风险应对措施而直接导致的新的风险。它们也应该与主要风险一样来加以识别并计划应对措施。

(4) 合同协议：

为避免或减轻威胁可以针对具体风险或项目修订保险、服务或其他必要的合同协议’明确各方对于某些特定的风险所应负的责任。

(5) 需要的应急储备量：

为了把超越项目目标的风险降低到组织单位能够接受的水平内，需要多少缓冲和应急储备。

.....

1、突发事件与应急管理的内涵

(1) 突发事件：

是指事前难以预料的、**突然**发生的事件。未来的突发事件是一种特殊的风险。

(2) 突发事件两层含义：

第一层含义是事件发生、发展的速度**很快，出乎意料**；

第二层含义是事件**难以应对**，必须采取**非常规方法来处理**。

(1) 应急管理：

人们对**突发事件**的管理，是风险管理的一个组成部分。

应急管理是指在人们突发事件的事前预防、事发应对、事中处置和善后恢复过程中，通过建立必要的应对机制，采取一系列必要措施，应用科学、技术、规划与管理等手段，对突发事件进行的管理。

2、模型

罗伯特·希斯4R模型

- (1) 减少阶段
- (2) 预备阶段
- (3) 反应阶段
- (4) 恢复阶段

诺曼·R·奥古斯丁的六阶段论

- (1) 预防阶段
- (2) 管理准备阶段
- (3) 确认阶段
- (4) 控制阶段
- (5) 解决阶段
- (6) 总结经验教训，并从中获利

3、应急管理的原则

- (1) 预防为主，防救结合
- (2) 以人为本，生命第一
- (3) 依靠科学，快速反应
- (4) 广泛动员，全员参与
- (5) 安全效益与经济效益兼顾
- (6) 信息公开，引导舆论

应急管理体系的要素

- (1) 机构设置
- (2) 制度建设
- (3) 技术支撑
- (4) 预案体系
- (5) 评估体系
- (6) 运行程序
- (7) 资金保障

案例

P120



项目风险应对计划的关键要素

【案例分析】全书共 3 个案例

(1) 2章1题

(2) 3章1题

(3) **5章1题，最经典**



案例

P120

【案例分析】

- 1 某电信公司（H公司）打算上某项目，经过发布RFP（需求建议书），以及谈判和评估，最终选定某信息技术有限公司（G公司）为其提供IP电话设备。M公司作为G公司的代理商，成为了该项目的系统集成商。李先生是该项目的项目经理。
- 2 该项目的施工周期是三个月。由G公司负责提供主要设备，M公司负责全面的项目管理和系统集成工作，包括提供一些主机的附属设备和支持设备，并且负责项目的整个运作和管理。G公司和M公司之间的关系是一次性付账。这就意味着G公司不承担任何风险，而M公司虽然有很大的利润，但是也承担了全部的风险。
- 3 三个月后，整套系统安装完成。但自系统试运行之日起，不断有问题暴露出来。H公司要求M公司负责解决，可其中很多问题涉及G公司的设备问题。因而，M公司要求G公司予以配合。但由于开发周期的原因，G公司无法马上达到新的技术指标并满足新的功能。于是，项目持续延期。为完成此项目，M公司只好不断将G公司的最新升级系统(软件升级)提供给H公司，甚至派人常驻在H公司(外地)。
- 4 又经过了三个月，H公司终于通过了最初验收。在M公司同意承担系统升级工作直到完全满足RFP的基础上，H公司支付了10%的验收款。然而，2002年年底，G公司由于内部原因暂时中断了在中国的业务，其产品的支持力度大幅下降，结果致使该项目的收尾工作至今无法完成。

问题：

述该项目存在的主要问题和原因。

结合你本人的实际项目经验，描述如何解决案例中所述问题的办法。

果你是李经理，你觉得应如何制定有效的项目风险管理方案？

【案例分析】问题：

- (1) 简述该项目存在的主要问题和原因。
- (2) 结合你本人的实际项目经验，描述如何解决案例中所述问题的办法。
- (3) 如果你是李经理，你觉得应如何制定有效的项目风险管理方案？

案例

P120



G公司

案例

- 2 G公司和M公司之间的关系是一次性付账。意味着G 公司不承担任何风险，而M公司虽然有很大的利润，但是也承担了全部的风险。
- 3 但自系统试运行之日起，不断有问题暴露出 来。但由于开发周期的原因，项目持续延期。为完成此项目，M公司只好不断 将G公司的最新升级系统(软件升级)提供给H公司，甚至派人常驻在H公司(外地)。
- 4 又经过了三个月，H公司终于通过了最初验收。然而，2002年年底， G公司由于内部原因暂时中断了在中国的业务，其产品的支持力度大幅下降，结果致使该项目的收尾工作至今无法完成。



- 1、一次性付账，承担了全部风险
- 2、持续延期
- 3、初验后无法收尾

(2) 结合你本人的实际项目经验，描述如何解决案例中所述问题的办法。

案例

P121

- 2 G公司和M公司之间的关系是一次性付账。意味着G 公司不承担任何风险，而M公司虽然有很大的利润，但是也承担了全部的风险。
- 3 但自系统试运行之日起，不断有问题暴露出 来。但由于开发周期的原因，项目持续延期。为完成此项目，M公司只好不断 将G公司的最新升级系统(软件升级)提供给H公司，甚至派人常驻在H公司(外地)。
- 4 又经过了三个月，H公司终于通过了最初验收。然而，2002年年底， G公司由于内部原因暂时中断了在中国的业务，其产品的支持力度大幅下降，结果致使该项目的收尾工作至今无法完成。

问题

- 1、一次性付账，承担了全部风险
- 2、持续延期
- 3、初验后无法收尾

教材理论

解决

- 项目风险应对的实施步骤
- 高影响的严重风险的消除和转移
- 项目风险应对计划的关键要素

(3) 如果你是李经理，你觉得应如何制定有效的项目风险管理方案？

案例

P120

- 2 G公司和M公司之间的关系是一次性付账。意味着G 公司不承担任何风险，而M公司虽然有很大的利润，但是也承担了全部的风险。
- 3 但自系统试运行之日起，不断有问题暴露出 来。但由于开发周期的原因，项目持续延期。为完成此项目，M公司只好不断 将G公司的最新升级系统(软件升级)提供给H公司，甚至派人常驻在H公司(外地)。
- 4 又经过了三个月，H公司终于通过了最初验收。然而，2002年年底， G公司由于内部原因暂时中断了在中国的业务，其产品的支持力度大幅下降，结果致使该项目的收尾工作至今无法完成。



制订项目风险应对计划主要包括以下几方面内容：

- 1、需要应对的风险清单；
- 2、形成一致意见的应对措施；
- 3、实施所选应对策略采取的具体行动；

.....

案例分析

做题步骤

- 1、明晰定义
- 2、摒弃原有观念
- 3、读懂题目，标注段落
- 4、拆解资料，逐段进行
- 5、结合教材理论
- 6、规范作答



祝大家顺利通过考试！