

《项目风险管理》课后习题答案

第一章	项目风险管理概述.....	2
	客观题答案汇总.....	2
一、	判断题.....	2
二、	单选题.....	2
三、	多选题.....	3
四、	简答题.....	4
第二章	项目风险管理规划.....	6
	客观题答案汇总.....	6
一、	判断题.....	7
二、	单选题.....	7
三、	多选题.....	8
四、	简答题.....	9
五、	案例分析.....	11
第三章	项目风险识别.....	11
	客观题答案汇总.....	11
一、	判断题.....	12
二、	单选题.....	12
三、	多选题.....	13
四、	简答题.....	14
五、	案例分析.....	18
第四章	项目风险分析.....	19
	客观题答案汇总.....	19
一、	判断题.....	20
二、	单选题.....	20
三、	多选题.....	21
四、	计算题.....	22
五、	简答题.....	24
第五章	项目风险应对规划.....	27
	客观题答案汇总.....	27
一、	判断题.....	27
二、	单选题.....	27
三、	多选题.....	28
四、	简答题.....	29
五、	案例分析.....	32
第六章	项目风险监控.....	34
	客观题答案汇总.....	34
一、	判断题.....	34
二、	单选题.....	34
三、	多选题.....	35
四、	简答题.....	36

第一章 项目风险管理概述

客观题答案汇总

章节	题型	1	2	3	4	5	6	7
第 1 章	判断	√	√	×	√	×	×	√
	单选	B	A	B	A	C		
	多选	ABCD	ABD	ABCD	ABC	ABCD		

一、 判断题

1. 不确定性又可以分为可衡量的不确定性和不可衡量的不确定性。
P4
2. 某一事件处于风险状态还是不确定性状态并不是完全由事件本身的性质决定的，有时很大程度上取决于决策者的认知能力和所拥有的信息量。
P4
3. 间接损失是指风险事故导致的财产本身损失和人身伤害，这类损失又称为实质损失。
P6
4. 按照风险主体对风险的喜好程度，可以分为保守型、冒险型和中间型。
P8
5. 风险管理的目标就是要以最大的成本获取最小的安全保障。
P8
6. 风险管理损前目标是通过风险管理在损失出现后及时采取措施，使受损项目得以迅速恢复。
P9
7. 项目风险管理是项目管理体系重要组成部分，通过风险管理可以有效降低项目的不确定因素对项目的影晌。
P11

二、 单选题

1. 下列关于风险内涵的描述错误的是（ ）
A. 风险的内涵有广义和狭义之分
B. 风险可能产生的结果一定是损失
C. 广义风险适用于金融风险分析
D. 狭义风险适用于保险理论与实务中
P5
2. （ ）也称实质风险因素，是指某一标的本身所具有的足以引起风险事故发生或增加损失机会或加重损失程度的因素
A. 有形风险因素
B. 无形风险因素
C. 道德风险因素
D. 物质风险因素
P6

3. 按照（ ）可以分为纯粹风险和机会风险。
- A. 产生风险的环境
 - B. 风险的性质
 - C. 风险发生的原因
 - D. 风险致损的对象

P7

4. 在风险的不同阶段，需要采用不同的风险管理方法。（ ）人们可以通过预先采取措施对风险的进程和后果进行控制和管理。这类方法通常被称为风险规避的方法。
- A. 潜在风险阶段
 - B. 风险发生阶段
 - C. 风险造成后果阶段
 - D. 以上均正确

P13

5. 风险管理最先起源于第一次世界大战的（ ）
- A. 美国
 - B. 英国
 - C. 德国
 - D. 法国

P19

三、多选题

1. 风险的基本特征（ ）
- A. 客观性
 - B. 相对性
 - C. 不确定性
 - D. 可变性

P5

2. 风险的三要素（ ）
- A. 风险因素
 - B. 风险事件
 - C. 风险喜好
 - D. 损失

P6

3. 风险管理目标的确定一般要满足（ ）
- A. 风险管理目标与风险管理主体总体目标的一致性
 - B. 目标的现实性
 - C. 目标的明确性
 - D. 目标的层次性

P8

4. 项目风险管理的核心是三全管理，具体包括（ ）
- A. 全员管理
 - B. 全过程管理
 - C. 全要素管理

D. 全面管理

P11

5. 风险成本包括（ ）

- A. 有形成本
- B. 无形成本
- C. 预防成本
- D. 控制成本

P13

四、简答题

1、请简述风险的内涵。

答：P5

可以把风险简单定义为“未来结果的不确定性”，其内涵有广义和狭义之分

- (1) 广义风险：强调了风险表现为不确定性，说明风险产生的结果可能带来损失获利或是无损失也无获利。广义风险适用于金融风险分析。
- (2) 狭义风险：强调风险表现为损失的不确定性，说明风险只能表现出损失，没有从风险中获利的可能性。狭义风险适用于保险理论与实务中。

2、请简述项目风险管理与项目管理之间的关系

答：P11

项目风险管理是项目管理体系重要组成部分，通过风险管理可以有效降低项目的不确定因素对项目的影响。脆弱的风险管理往往是项目失败的致命原因。

- (1) 从项目的时间、质量和成本目标来看，风险管理与项目管理的目标是一致的。
- (2) 从项目范围来看，项目范围管理的主要内容包括界定项目范围和对项目范围变动的控制。
- (3) 从项目计划的职能来看，风险管理为项目计划的制订提供了依据。
- (4) 从项目沟通控制的职能来看，项目沟通控制主要是对沟通体系进行监控，特别要注意经常出现误解和矛盾的职能及组织间的接口，这些可以为风险管理提供信息。
- (5) 以项目实施过程来看，不少风险都是在项目实施过程中由潜在变为现实的。

3、请简述项目风险管理的阶段与目标。

答：P13-14

一、项目风险管理的阶段 项目风险管理分为潜在风险阶段、风险发生阶段、风险造成后果阶段。在风险的不同阶段，需要采取不同的风险管理方法。

- (1) 潜在风险阶段。在这一阶段人们可以通过预先采取措施对风险的进程和后果进行控制和管理。这类方法通常被称为风险规避方法。
- (2) 风险发生阶段。在这一阶段人们可以采用风险转化与化解的办法对风险及其后果进行控制和管理。
- (3) 风险造成后果阶段。在这一阶段，人们可以采取消减风险后果的措施去降低由于风险的发生和发展所造成的损失。

二、项目风险管理的目标 项目风险管理的目标就是通过项目风险的识别、估计、评价，运用各种风险管理技术，增加积极事件的概率和影响，降低项目消极事件的概率和影响，期望以最小的风险成本实现最大的项目目标。在项目目标不变的情况下，项目风险降低意味着项目风险成本的减小。

4、请简述广义风险成本的基本特征。

答：P14

广义风险成本具有不确定性、分散和转移性、决策性及目的性：

- (1) 不确定性。
- (2) 分散和转移性。
- (3) 决策性。
- (4) 目的性。

5、请简述项目风险管理实施的基本程序

答：P15-17

项目风险管理实施包括三个要素、四个基本过程。

- (1) 三个要素：项目风险管理包括项目风险管理环境的建立、项目风险管理规划、信息沟通与协调。
- (2) 四个基本过程：风险识别、风险分析、风险应对和风险监控。

6、请简述项目风险管理体系的基本内容

答：P18-19

项目风险管理体系通常包括了风险本身的管理与非风险本身的管理,有时候，非风险本身的管理甚至要重于风险本身的管理。项目风险管理体系由内部要素和外部要素构成。

项目风险管理体系的内部要素包括：

- (1) 风险管理组织机构
- (2) 风险管理资源
- (3) 风险管理保障机制
- (4) 风险管理运行机制

项目风险管理体系的外部要素包括：

- (1) 政府部门
- (2) 业主与监理方
- (3) 风险管理专业机构
- (4) 其他承包商
- (5) 中介机构

7、请简述风险管理的发展阶段

答：P21-22

纵观国际风险管理领域发展，风险管理的发展阶段总体可以分为技术风险管理阶段、综合风险管理探索阶段、政府风险管理能力提升阶段。

- (1) 技术风险管理阶段

20 世纪 70 年代之前，是第一个阶段，称为技术风险管理阶段，重点是从技术层面上对重大工程项目进行风险管理。

- (2) 综合风险管理探索阶段

从 1970 年到 2001 年，是风险管理的第二个阶段，称为综合风险管理探索阶段。这一阶段的主要特征是，大量的环保、法律、政策、心理研究人员，大量的官员、非技术人员等参与到风险管理的工作中来。

(3) 政府风险管理能力提升阶段

自美国“9·11”恐怖袭击事件以来，风险管理进入了第三个阶段，称为政府风险管理能力提升阶段。

8、请简述我国风险管理存在的主要问题

答：P23

目前，我国的风险管理工作主要存在

- (1) 重技术轻管理
- (2) 重应急轻风险
- (3) 重领导轻群众
- (4) 重眼前轻长远

第二章 项目风险管理规划

客观题答案汇总

章节	题型	1	2	3	4	5	6	7
第 2 章	判断	√	√	×	×	×	√	√
	单选	B	A	A	D	C		
	多选	ABCD	ABD	AB	CD	AC		

一、 判断题

1. 项目风险管理规划是提高项目风险管理成功率的保证。
P27, 序言第一句
2. 项目风险管理规划的目标是制定详细的项目风险管理行动方案。
P30
3. 风险喜好者通常既不风险规避, 也不主动追求风险。
P35
4. 维持成本涵盖执行风险管理计划的行动成本, 这些行动原本不在项目计划中, 但被认为是必要的, 以便切实应付被辨识出的风险。
P36
5. 高层管理者一般不直接领导风险管理, 主要起“上情下达”的作用。
P37
6. 基层人员是实际运行项目风险管理过程的主力军。
P37
7. IEEE 风险管理模型是美国电气及电子工程师学会与 2001 年提出的, 它强调在项目生命周期内进行持续的风险管理, 并强调对风险管理过程的评估和改进。
P40

二、 单选题

1. () 是指组织或个人在实现其目标的过程中愿意接受的风险的数量。
A. 风险可接受性准则
B. 风险偏好
C. 风险管理成本
D. 风险内外部环境
P34
2. () 选择资产的态度是当预期收益率相同时, 偏好于具有低风险资产, 而 对于具有同样风险的资产, 则钟情于具有高预期收益率的资产。
A. 风险厌恶者
B. 风险喜好者
C. 风险中立者
D. 以上均不是
P34
3. () 是指为建立风险管理的能力而付出的代价。这种成本主要是为了技术、 工具, 以及训练而发生的。

- A. 进入成本
- B. 维持成本
- C. 评估成本
- D. 处置成本

P36

4. () 的核心是维护和更新十大风险列表。
- A. CMMI 风险管理模型
 - B. CRM 持续风险管理模型
 - C. Riskit 风险管理模型
 - D. Boehm 风险管理模型

P38

5. () 按风险类别和子类别来排列已识别的项目风险的一种层级结构图，用来显示潜在风险的所属领域和产生原因。
- A. 工作分解结构
 - B. 成本分解结构
 - C. 风险分解结构
 - D. 资源分解结构

P42

三、多选题

1. 在实践中，依据风险容忍度的分类，组织的风险容忍度通常被分为 ()。
- A. 激进的风险承担者
 - B. 温和的风险承担者
 - C. 保守的风险承担者
 - D. 以上均正确

P35

2. 组织风险可接受准则，需要通过分析 () 来确定。
- A. 个人风险偏好
 - B. 组织风险偏好
 - C. 个人风险容忍度
 - D. 组织风险容忍度

P34/35, ABD

根据风险偏好的定义，其针对“组织或个体”；根据风险容忍度的定义，其针对“组织”；从题目本身来看考察定义的“区别”方面可能才是核心考点；如果从另外一个角度看，这个题目“纯粹”问只是关于“组织”的，那么答案好像是 BD。但是从教材整体的特点来看，乃至这个章节，经常会把“项目/组织”等加在名词前面，所以这里我们结合考试特点来看，不是特别的针对“组织”，而是一般说法。风险偏好的定义来看指的是个人风险偏好和组织风险偏好。而风险组织容忍度往往指的是组织，不是个人。

3. 项目风险管理规划初期最重要的工作有 ()。
- A. 分析项目内部环境
 - B. 分析项目外部环境
 - C. 确定风险管理成本
 - D. 确定项目风险管理组织

P33

4.以风险为基点进行分类，风险管理总成本包括（ ）。

- A. 进入成本
- B. 维持成本
- C. 预防成本
- D. 损失成本

P35

5.项目风险管理具有（ ）特征。

- A.集中性
- B.分散性
- C.相对分散性
- D.以上均正确

P37

四、简答题

1、请简述项目风险管理规划的内涵。

答：P29-30

项目风险管理规划是从全局的角度对风险管理过程（包括风险识别、估计、评价、应对、监控等）进行的一个总体规划。项目风险管理规划(risk management plan)是指决定如何着手进行项目风险管理活动的过程，确定一套完整全面有机配合、协调一致的策略和方法并将其风险形成文件的过程。项目风险管理规划过程应该在项目构思阶段开始，在项目规划阶段的早期完成。

2、请简述项目风险管理规划的目标和内容。

答：P30-31

项目风险管理规划的目标是制定详细的项目风险管理行动方案。项目风险管理规划的目标包括七个方面。

- (1) 明确项目风险管理的目标。
- (2) 确保风险管理的基本原则应用于项目风险管理全过程。
- (3) 对项目全生命周期或某阶段的风险管理工作进行整体策划，说明要进行的管理过程和管理范围。
- (4) 明确项目风险的分类要求、等级标准、评价准则及评价范围。
- (5) 制订系统的、综合的、迭代的项目风险管理计划和资源计划。
- (6) 明确项目风险管理计划的实施办法，落实各级风险管理职责。
- (7) 规定风险管理文件和报告的编制要求，建立风险报告制度。项目风险管理规划的内容主要包括 22 个方面。

- (1) 风险管理策略是否正确、可行。
- (2) 实施的管理策略和手段是否符合总目标。
- (3) 项目风险管理过程的阶段有哪些。
- (4) 每个阶段的工作、任务、责任和结果是什么。
- (5) 谁来执行项目风险管理过程。
- (6)（针对此种超多方面的内容，酌情写一些条目即可）

3、请简述项目风险管理规划的基本程序。

答：P32-37

项目风险规划是对具体项目的风险管理活动进行系统策划的过程。首先进行项目风险管

理规划的前期准备，具体内容如下：

- (1) 分析项目内外部环境
- (2) 分析项目基本情况
- (3) 确定项目风险可接受准则
- (4) 确定风险管理成本
- (5) 明确项目风险管理的战略和目标
- (6) 确定项目风险管理组织

然后进行项目风险管理规划的实施。

项目风险管理规划需要在对项目图表、项目管理策略、项目角色和责任、业主风险容忍度，以及风险管理模板进行全面了解的基础上，运用项目风险管理规划工具，进行项目风险管理规划，最终输出项目风险管理计划和风险应对计划。

4、请简述项目风险管理规划的基本理论。

答：P38

早期的项目风险管理研究中，管理规划重点关注风险控制方面，主要理论有

- (1) Berry Boehm 风险管理模型
- (2) CRM 持续风险管理模型

随着全面项目管理理论的发展，风险规划开始从全生命周期的角度统筹考虑，主要理论有：

- (1) Riskit 风险管理模型
- (2) IEEE 风险管理模型
- (3) CMMI 风险管理模型
- (4) PMBOK 风险管理模型

5、请简述项目风险管理计划形成的基本过程。

答：P45

- (1) 理解风险管理工作
- (2) 定义具体项目
- (3) 征求其他人的意见
- (4) 分析风险事件
- (5) 移出无效信息
- (6) 列出已识别的风险因素
- (7) 估计风险发生的概率
- (8) 估计风险产生的后果
- (9) 确定每一个因素的风险大小
- (10) 划分风险等级
- (11) 计算项目的总风险
- (12) 制定风险预防策略
- (13) 制订应急计划
- (14) 预防策略、应急计划有效性分析
- (15) 计算有效风险
- (16) 风险监控

五、案例分析

答：（参考答案给大家提供參考，考试中具体的题目都需要具体的分析；掌握答题思路和方法才是关键，详见讲义。案例分析题每个人的视角会有些不同，只要能做到参照教材理论，准确结合案例即可。）

P35, (同 P110, 第 5 章引导案例)

1、 根据对风险承担者进行的分类, 甲属于保守的风险承担者、乙属于温和的风险承担者、丙属于激进的风险承担者。

2、 如果公司有以下三种职位, 我认为:

甲适合做程序员。 乙适合做项目经理。

丙适合做销售人员。

第三章 项目风险识别

客观题答案汇总

章节	题型	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
第 3 章	判断	×	×	√	√	√	×	×	×	×	√
	单选	C	A	D	B	A					
	多选	BC	ABC	ABCD	ABCD	ACD					

一、判断题

- 项目风险识别一次就能够完成，它应该在项目开始前进行。
1) P57
- 项目风险识别只需要项目经理参与即可。
2) P59
- 借鉴过去类似项目的经验和教训是识别项目风险的重要手段。
3) P62
- 为了便于进行风险分析和管理，还应该对识别出来的风险进行分组或分类。
4) P63
- 风险因素识别应注意借鉴历史经验，特别是后评价的经验。
5) 正确。参照建造师材料得知。
- 当有历史资料参考时，应采用专家调查法。
6) P63
- 在头脑风暴中要禁止批评他人的建议，只许完善。
7) P66
- 流程图法可以识别项目的所有风险。
8) P72
- 因果图分析任何一个具体问题都必须从人、机、料、法、环五个方面进行。
9) P71，结合定义
- 潜在的项目风险可能会发展成为项目的真正风险，因此要给予足够的重视。
10) P74

二、单选题

- 风险识别的全生命周期性表明随着项目生命期的发展，项目不同阶段会有不同的风险，体现了风险识别的（ ）原则
A. 全员参与原则
B. 经济原则
C. 动态识别原则
D. 资料积累原则
1) P60
- （ ）是项目风险管理的第一步，也是风险管理的基础。
A. 风险识别

- B. 风险估计
- C. 风险评价
- D. 风险应对

2) P56

3. () 是通过会议的形式充分发挥与会者的创造性思维、发散性思维和专家经验来识别项目的风险。

- A. 风险检查表
- B. 风险分解法
- C. 流程图法
- D. 头脑风暴法

3) P65

4. () 是一种环境分析的方法

- A. 头脑风暴法
- B. SWOT 分析法
- C. 流程图法
- D. 专家调查法

4) P70, SWOT 定义: 所谓 SWOT 分析, 即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析;

5) 对比其他选项, 然后找精准的定义;

5. () 又称核对单分析法, 是最基本、最常用的风险识别的方法。

- A. 风险清单法
- B. 因果分析法
- C. 故障树法 D.
- 决策树法

6) P67

三、多选题

1. 项目风险识别主要包括

- A. 有形风险 B.
- 感知风险 C.
- 分析风险 D.
- 无形风险

1) P58

2. 项目风险识别的特点

- A. 广泛性
- B. 全生命周期性
- C. 信息依赖性 D.
- 综合性

2) P59

3. 风险识别过程中应遵循的主要原则有

- A. 由粗及细、由细及粗
- B. 多种识别方法的选择与综合运用
- C. 谨慎排除可能的风险
- D. 全员参与

3) P60

4. 以下关于风险检查表的描述，正确的有
 - A. 是从以往类似项目和其他信息途中收集到的风险经验的列表
 - B. 可以简单快捷地识别风险
 - C. 其优点是提供风险检查参考列表
 - D. 其缺点是永远不可能编制一个详尽的风险检查表
 - 4) Check list method 风险清单法，或者译为风险检查表；
 - 5) A, P67; B, P70; C, P69; D, 70
5. 德尔菲法的特点包括
 - A. 匿名性
 - B. 时效性
 - C. 反馈性
 - D. 统计性
 - 6) P65

四、简答题

1、请简述项目风险识别的目的和意义。

答：P57

项目风险识别的目的和意义主要体现在三个方面。

- (1) 项目风险识别有助于确定项目风险管理的具体对象
- (2) 项目风险识别为项目风险决策提供依据
- (3) 项目风险识别有助于提高风险分析的有效性

2、请简述项目风险识别的基本程序。

答：P61

风险识别过程是寻找风险、描述风险和确认风险的活动过程。项目风险识别是风险管理六个过程中的第一个过程，而项目风险识别的程序一般可以分为以下五个步骤

(1) 确定目标

项目风险识别的目标就是要识别风险，这个目标是明确的。

(2) 明确最重要的参与者 根据项目组风险管理的重点和范围，确定参与项目风险识别的人员。

(3) 收集资料

项目风险识别应该收集的资料大致有以下几类。

- a. 项目产品或服务的说明书；
- b. 项目的前提、假设和制约因素；
- c. 与本项目类似的案例。

(4) 估计项目风险形势

估计项目风险形势就是要明确项目的目标、战略、战术及实现项目目标的手段和资源，以确定项目及其环境的变数。

(5) 根据直接或间接的症状将潜在的项目风险识别出来

为了便于进行风险分析、量化、评价和管理，还应该对识别出来的风险进行分组或分类。

3、请简述项目风险识别的主要技术与方法及其主要特点。

答：P63-74

一、德尔菲法：

德尔菲法（Delphi method）又称专家意见法或专家函询调查法，是采用匿名方式征询专家小组成员的预测意见，经过几轮征询，使专家小组的预测意见趋于集中，最后做出符合项目实施未来发展趋势的预测结论。

德尔菲法的特点包括以下三点：

- (1) 匿名性
- (2) 反馈性
- (3) 统计性

二、头脑风暴法：

头脑风暴(brain-storming)法是在进行风险识别时最常用的方法，其目的是 获得一份综合的项目风险清单。头脑风暴法一般通过会议的形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由提出想法或点子，并以此相互启发、相互 激励、引起联想、产生共振和连锁反应，从而诱发更多的创意及灵感。

应用头脑风暴法，应遵守以下规则：

- (1) 庭外判决。
- (2) 自由畅想。
- (3) 以量求质。
- (4) 综合改善。
- (5) 突出求异创新，这是智力激励法的宗旨。
- (6) 限时限人。

三、风险清单法

风险清单法（check list method）又称核对单分析法，是最基本、最常用的风险识别方法。风险清单法是根据以往类似项目和其他来源的历史信息与知识 编制的原始风险清单列表，使用者对照清单上的每一项内容进行核对，并根据经验教训和当前项目的特点进行必要的改进后，形成适用于本项目的新的风险清单。

- (1) 风险清单法的优点是可以降低风险管理的成本，同时在实施项目的过程中，根据历史清单生成该项目的风险管理清单，使得风险识别的工作变得简单易掌握。

(2) 风险清单法的缺点是永远不可能编制一个详尽的风险清单表，其应用范围有一定的局限性。这种方法一般在项目初期使用，以便提早减少风险因素。

四、SWOT

SWOT 技术是从项目的每个优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)和威胁(threat)出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险。SWOT 技术主要适用于在项目立项时进行风险识别。

SWOT 特点：

- (1) SWOT 技术重在比较，包括与竞争对手情况的比较，以及与行业平均水平的比较。
- (2) SWOT 技术形式上简单，但实际上需要准确认识项目自身和所处行业，才能对项目有一个全面、准确的把握。
- (3) SWOT 技术的前提是承认现实，尊重现实，否则将失去意义。

五、因果分析法

因果分析法(causal method)是通过因果图表现出来的，因果图又称鱼刺图或 石川图。因果分析法是利用“头脑风暴法”集思广益，寻找影响质量、时间进度、成本等问题的潜在因素，然后用图形的形式直观地表示出它们如何与各种潜在问题或结果联系起来的一种方法。

(1) 优点

- a. 因果图法是对所观察的效应或考察的对象有影响的原因的直观表现。
- b. 所有可能的原因的内在关系被清晰地显示出来。
- c. 其内在关系一般是定性的或假设的。

(2) 缺点

- a. 对于导致风险事故原因调查的疏漏，会影响因果图分析的结论。
- b. 不同分析管理者对风险因素重要性的认识不同，这会影响因果图分析的结论。
- c. 风险管理者的观念影响因果图识别风险的结论。

六、流程图法

流程图 (flowchart) 是一种项目风险识别时常用的工具。流程图法是将项目风险主体按照项目实施的过程和日常活动内在的逻辑联系绘成流程图, 并针对流程中的关键环节和薄弱环节调查风险的办法。流程图可以清楚地显示项目实施流程风险, 它强调流程, 而不寻求引发风险事故的原因。但是, 流程图不能识别项目实施的一切风险, 是否准确也取决于项目识别风险的准确性。而且, 流程图识别风险管理成本比较高。

六、影响图法

影响图法是项目管理中风险识别所用到的工具。影响图法, 显示因果影响, 按时间顺序排列的事件, 以及变量与结果之间的其他关系的图解表示法。

八、故障树分析法

故障树分析 (fault tree analysis, FTA) 法是适用于大型复杂系统可靠性、识别的一种方法, 一般常用于项目技术风险的分析, 特别是工程项目的设计制造构成中可能存在的风险隐患和潜在故障, 即风险事件。故障树中所有的符号分为三类: 事件符号、逻辑符号和转移符号。事件包括底事件、结果事件和特殊事件。

4、请对头脑风暴法和德尔菲法的主要特点进行对比分析。

答: P63-67

一、德尔菲法

德尔菲法 (Delphi method) 又称专家意见法或专家函询调查法, 是采用匿名方式征询专家小组成员的预测意见, 经过几轮征询, 使专家小组的预测意见趋于集中, 最后做出符合项目实施未来发展趋势的预测结论。

德尔菲法的特点包括以下三点:

- (1) 匿名性
- (2) 反馈性
- (3) 统计性

二、头脑风暴法

头脑风暴 (brain-storming) 法是在进行风险识别时最常用的方法, 其目的是获得一份综合的项目风险清单。头脑风暴法一般通过会议的形式, 让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中, 自由提出想法或点子, 并以此相互启发、相互激励、引起联想、产生共振

和连锁反应，从而诱发更多的创意及灵感。应用头脑风暴法，应遵守以下规则：

- (1) 庭外判决。
- (2) 自由畅想。
- (3) 以量求质。
- (4) 综合改善。
- (5) 突出求异创新，这是智力激励法的宗旨。
- (6) 限时限人。

五、案例分析

答：（参考答案给大家提供参考，考试中具体的题目都需要具体的分析；掌握答题思路和方法才是关键，详见讲义。案例分析题每个人的视角会有些不同，只要能做到参照教材理论，准确结合案例即可。）

P58，参照项目风险识别的内容。

答题思路：

第一步是为了告诉大家答案应该是从材料中拆解出来的。

- 【第一步：针对所给案例的材料，逐段进行拆分，将可能造成风险的因素提取和罗列： 1、所有的投资由 A 方负担，运营商从所收取的收入中按照一定的比例跟 A 公司分成；
- 2、两个软件公司（B 和 C）一起建设，设备及技术均独立；
- 3、运营商在没有任何通知的情况下，停止使用 A 公司的商务业务平台；
- 4、A 公司所有的设备被搁置不能搬走；
- 5、A 公司无法知道他们究竟应该拿到多少分成。
- 6、……（不局限上述）】

第二步：对应教材理论，规范作答（P58）

该项目存在的主要风险因素有：

- (1) 所有的投资由 A 方负担，运营商从所收取的收入中按照一定的比例跟 A 公司分成；
- (2) 两个软件公司（B 和 C）一起建设，设备及技术均独立；
- (3) 运营商在没有任何通知的情况下，停止使用 A 公司的商务业务平台；
- (4) A 公司投资超过 200 万，所有的设备被搁置不能搬走；
- (5) 运营商口头称还会履行合同，但是 A 公司无法知道他们究竟应该拿到多少分成。

注：由于习题没有明确指明或者告知进行何种分类，那么在此种情况下我们严格参考案例，把问题提炼出来即可。（本书中第 5 章的案例，更为经典，参考性更大）

第四章 项目风险分析

客观题答案汇总

章节	题型	1	2	3	4	5	6
第 4 章	判断	√	√	×	×	√	×
	单选	A	C	A	C	C	
	多选	AB	D	ABCD	AC	ABCD	

一、判断题

1. 风险估计的重点是对项目各阶段的单个风险进行估计或量化，而没有从系统的角度来考虑项目风险的影响，也没有系统考虑这些风险能否被项目主体接受。

P80

2. 风险评价是对项目风险进行综合分析，并根据风险对项目目标的影响程度进行项目风险分级排序的过程。

P81

3. 实施定量风险分析通常可以快速且经济有效地为规划风险应对建立优先级，可以为实施定量风险分析奠定基础。

P82

4. 通常，实施定量风险分析在实施定性风险分析过程之前开展。

P82

5. 一个项目风险的发生概率越高，造成项目损失的可能性就越大，对它的控制就应该越严格。

P82

6. 效用指人们对风险的可接受程度，实质是反映人们判断风险影响并进行风险决策的准则。

P84、85

二、单选题

1. () 会受项目团队和其他干系人的风险态度的影响。

A. 定性风险分析 B. 定量风险分析
C. 确定性风险分析
D. 不确定性风险分析

P81

2. 不直接由大量实验或统计分析得到，也不完全由主观判断得到，而是介于两者之间的概率或概率分布，称为

A. 客观概率 B. 主观概率
C. 合成概率
D. 以上均正确

P83

3. () 是项目风险评价与决策的依据，是项目组织对风险影响评价与风险等级判断的标准。

- A. 项目风险评价基准
- B. 效用曲线
- C. 风险发生可能性
- D. 风险产生后果

P84

4. () 指人们对风险的满足或感受程度

- A. 风险容忍度
- B. 效用曲线
- C. 效用
- D. 以上均正确

P84

5. () 类型的项目管理人员的风险观念与曲线 I 相对立，他们对收益较为敏感，而不十分关心亏损，这种类型的决策者不易满足，不怕风险、喜欢谋求大利。

- A. 保守型效用曲线
- B. 中间型效用曲线
- C. 冒险型效用曲线
- D. 以上均正确

P85

三、多选题

1. 项目风险分析根据分析的对象不同，可以分为

- A. 定性风险分析 B.
- 定量风险分析 C.
- 确定性风险分析
- D. 不确定性风险分析

P81

2. 适用于定量风险分析的工具主要有

- A. 主观评分法
- B. 风险概率和影响评估
- C. 概率-影响矩阵
- D. 网络分析技术

P86-103, 定量, 则为单选; 定性, 则为多选。

3. 定量分析工具主要有

- A. 敏感性分析法
- B. 层析分析法 C.
- 决策树法
- D. 随机模拟法

P82

4. 风险评估的主要指标

- A. 风险发生可能性
- B. 效用值
- C. 风险产生后果
- D. 效用曲线

P82

5. 风险发生可能性（概率大小）的估计值分为

- A. 客观概率

- B. 主观概率
- C. 合成概率
- D. 以上均正确

P83

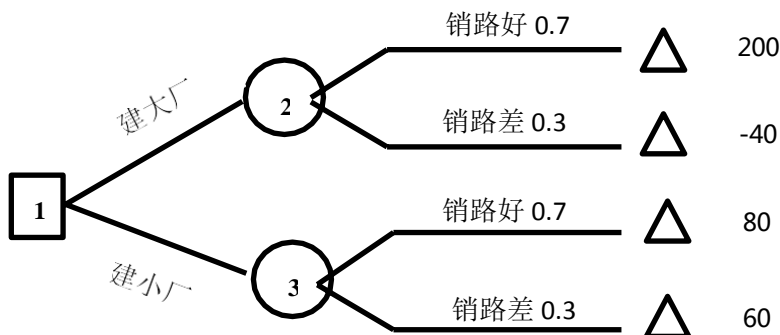
四、计算题

- 1、 为了适应市场的需要，某市提出了扩大某种电器生产的两个方案。一个方案是建设大工厂，另一个方案是建设小工厂，两者的使用期都是 10 年。建设大工厂需要投资 600 万元，建设小工厂需要投资 280 万元，两个方案的每年损益值及自然状态的概率如表 4-15 所示。试用决策树评选出合理的决策方案。

自然状态	概率	方案	
		建大厂	建小厂
销路好	0.7	200	80
销路差	0.3	-40	60

答：P94

- (1) 画决策树



- (2) 计算各节点的期望损益值

设建大厂的期望损益值为 E_2 ，建小厂的期望损益值为 E_3 。

$$E_2 = [200 \times 0.7 + (-40) \times 0.3] \times 10 = 1280$$

$$E_3 = [80 \times 0.7 + 60 \times 0.3] \times 10 = 740$$

- (3) 决策。需要将损益值减去投资额进行对比。

$$E_2 - 600 = 680$$

$$E_3 - 280 = 460$$

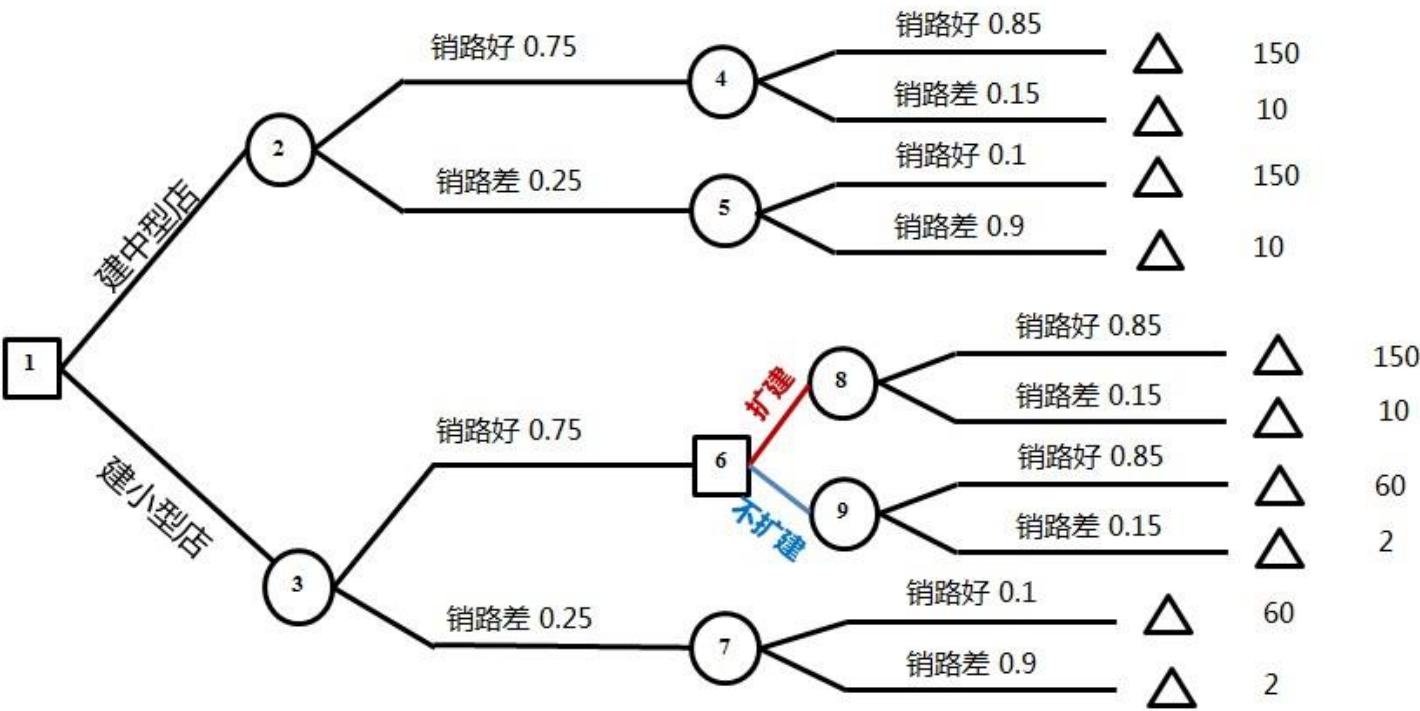
由于 $680 > 460$ ，因此选择“建大厂”。

2、 某连锁店经销商准备在一个新建居民小区兴建一个新的连锁店，经市场行情分析与推测， 该店开业的头 3 年，经营状况好的概率为 0.75，营业差的概率为 0.25；如果头 3 年经营状况好，后 7 年经营状况也好的概率可达 0.85;但如果头 3 年经营状态差后 7 年经营状态好的概率仅为 0.1,差的概率为 0.9。兴建连锁店的规模有两个方案：一是建中型商店。二是先建小型商店，若前 3 年经营效益 好，再考虑是否扩建为中型商店。各方案年均收益及投资情况如表 4-16 所示。该连锁店管理层应如何决策？

方案	投资	年收益			
		前 3 年		后 7 年	
		经营好	经营差	经营好	经营差
甲：建中型店	400	100	10	150	10
乙：建小型店	150	60	2	60	2
经营好再扩建	再投 210			150	10

答：P94 “只有当低一层次的决策方案确定之后，高一层次的决策方案才能确定。”

(1) 画决策树



(2) 计算各节点的期望损益值

$$E_9 = (60 \times 0.85 + 2 \times 0.15) \times 7 = 359.1$$

$$E_8 = 903 - 210 = 693$$

$$E_8' = (150 \times 0.85 + 10 \times 0.15) \times 7 = 903$$

因为，低一层节点确定后，高一层才能确定；且，这里涉及扩建的投资额，所以此处需要减去投资额。

$$E6 = 693$$

对于 E6 来说选择收益大的， $E8 > E9$ ，所以选择 E8

$$E7 = (60 \times 0.1 + 2 \times 0.9) \times 7 = 54.6$$

$$E4 = (150 \times 0.85 + 10 \times 0.15) \times 7 = 903$$

$$E5 = (150 \times 0.1 + 10 \times 0.9) \times 7 = 168$$

$$E2 = (100 \times 0.75 + 10 \times 0.25) \times 3 + 903 \times 0.75 + 168 \times 0.25 = 951.75$$

$$E3 = (60 \times 0.75 + 2 \times 0.25) \times 3 + 693 \times 0.75 + 54.6 \times 0.25 = 669.9$$

(3) 决策。需要将损益值减去投资额进行对比。

$$E2 - 400 = 551.75$$

$$E3 - 150 = 519.9$$

由于 $551.75 > 519.9$ ，所以选择建中型店。

- 3、现有一小型国有企业重组项目，有两个重组方案：中外合资和改成股份制。该项目已识别出三种风险：经济风险、技术风险和社会风险。经济风险主要指国有资产流失，技术风险指企业重组后，生产新产品技术上的把握性；社会风险指原来的在职和退休职工的安排问题等。请用层次分析法帮助决策者回答哪一种重组方案的风险较大？

无法给出参考答案。

说明：

一般不会出现上述题目的考法，因为：

- (1) 判断矩阵，题目没有给出明确数值。比如 $AB=3$ ，还是 $AB=1/3$ 等均无法得出，如果考生自己指定的话，显然答案不唯一，也无法判断。
- (2) 平均一致性指标 R. I. 必须给出作为已知条件，没有的话，无法计算；
- (3) λ_{\max} 是需要计算矩阵的最大特征值，这个更多是数学问题，且不容易计算；
- (4) 层次总排序计算起来相当费时间，从考试时间、分值来看都不应该出大题。

五、简答题

- 1、请对项目风险分析的内涵进行分析

答：P80

狭义的项目风险分析，即只包括风险评估环节。风险评估又可以分为风险估计和风险评价两个部分。

(1) 风险估计

风险估计是在风险识别之后，为了进一步明确各个风险事件发生的概率以及其后果的严重程度，对其风险值大小进行量化的过程。风险估计旨在分析风险对项目目标存在的潜在影响，既包括消极影响，也包括积极影响。

风险估计的重点是对项目各阶段的单个风险进行估计或量化，而没有从系统的角度来考虑项目风险的影响，也没有系统考虑这些风险能否被项目主体接受。

(2) 风险评价

风险评价(risk evaluation)是对项目风险进行综合分析，并根据风险对项目目标的影响程度进行项目风险分级排序的过程。

2、请对定性风险分析与定量风险分析的特点进行对比分析

答：P81

项目风险分析根据分析对象的不同，可以分为定性风险分析和定量风险分析。

(1) 定性风险分析 定性风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。

这类评估会受项目团队和其他干系人的风险态度的影响。建立概率和影响层级的定义，有助于减少偏见的影响。实施定性风险分析通常可以快速且经济有效地为规划风险应对建立优先级，可以为实施定量风险分析（如果需要的话）奠定基础。

(2) 定量风险分析 定量风险分析是就已识别风险对项目整体目标的影响进行定量分析的过程。本过程的主要作用是，通过产生量化风险信息，来支持决策制定，以降低项目的不确定性。通常，实施定量风险分析在实施定性风险分析过程之后开展。

3、请简述层次分析法的基本内涵

答：P95

层次分析法的基本原理是：将一个复杂的多目标决策问题作为一个系统，将目标分解

为多个目标或准则，进而分解为多指标（或准则、约束）的若干层次，通过定性指标模糊量化方法算出层次单排序（权数）和总排序，以作为目标（多指标）、多方案优化决策的系统方法。

层次分析法是分析多目标、多准则的复杂风险管理问题的有力工具，它具有思路清晰、方法简便、系统性强等特点。它特别适用于难以完全量化，又相互关联、相互制约的众多因素构成的复杂项目风险决策问题。

4、请对计划评审技术 PERT 和图解评审技术 GERT 进行对比分析。

答：P104

适合应用于项目风险分析的网络分析技术包括计划评审技术（PERT）和图解评审技术（GERT）。

PERT 适用于项目活动、活动之间的逻辑关系确定，但是在每一项活动的持续时间不确定的情况下。PERT 通过引入三点估算法，来确定活动的持续时间和概率分布。

GERT 适用于项目活动持续时间、活动之间逻辑关系都不确定的情况。GERT 可以理解为由多个 PERT 组成。GERT 可以通过解析法，直接使用网络中的参数进行计算，把概率和随机问题转化为确定性问题来求解；也可以运用计算机程序进行模拟实验，通过统计多次实验的结果作为网络的解。

第五章 项目风险应对规划

客观题答案汇总

第5章	判断	✓	×	×	✓	✓	×	✓
	单选	B	D	D	B	A		
	多选	ABCD	ABCD	AD	ABD	ABCD	ABCD	

一、判断题

1. 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。
1) P111
2. 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。
2) P115
3. 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。
3) P115
4. 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。
4) P115
5. 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。
5) P116
6. 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
6) P117
7. 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。
7) P118

二、单选题

1. 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
8) P122
2. 既可用于应对消极风险或威胁，也可用于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
9) P113

3. 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
- 10) A,P114
- 11) D,P115
4. () 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
- 12) P117
5. () 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
- 13) P119

三、多选题

1. 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
- 14) P113
2. 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
- 15) P115
3. 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
- 16) P116
4. 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

17) P117

5. 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

18) P119

6. 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

19) P119

四、简答题

- 1、请简述项目风险应对的基本原理和思路

答：P111-112

项目风险应对的基本原理和思路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。项目风险应对规划是项目风险管理中的一项重要工作，是在项目风险识别和项目风险

定性、定量分析的基础上开展的。其主要工作是根据项目的发展变化和 项目风险情况，及时地预防风险的发生，降低可能产生的风险损失。

2、请简单总结项目风险应对活动的实施步骤

答：P113

项目风险应对工作从确定项目风险应对的目标开始，到完成项目风险应对工作总结报告结束，其具体步骤如下。

- (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。

- 3、请对常用消极风险或威胁的应对策略进行对比分析

答：P113-118

通常用规避、转移、减轻这三种策略来应对威胁或可能给项目目标带来消极影响的风险。第四种策略，即接受，既可用于应对消极风险或威胁，也可用于应对积极风险或机会。每种风险应对策略对风险状况都有不同且独特的影响。

(1) 风险规避

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。

风险规避的使用条件：

- 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。

风险规避的特点：

- a. 为风险规避而放弃项目就丢掉了各种机会。
- b. 窒息了项目相关各方的创造力。

(2) 风险转移

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。

风险转移策略实施需要遵循两个原则。

- a. 必须让承担风险者得到相应的回报。
- b. 对于各种具体风险，谁最有能力管理就让谁分担。

风险转移的分类。风险转移可以分为控制型非保险转移、财务型非保险转移、保险与担保。

(3) 风险减轻

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。它意味着把不利风险的概率和（或）影响降低到可接受的临界值范围内。

风险减轻的方法：

- a. 损失预防。

损失预防指在损失发生前为了消除或减少可能引起损失的各项因素所采取的具体措施，也就是消除或减少风险因素，以便降低损失发生的概率。

- b. 损失抑制。

损失抑制是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。损失抑制措施大体上分两类:一类是事前措施,即在损失 发生前为减少损失程度所采取的一系列措施;另一类是事后措施,即在损失 发生后为减少损失程度所采取的一系列措施。

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。

(4) 风险接受

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。

风险接受是处理风险最普通的方法,风险接受也是处理残余风险的一种技术措施。

4、请对常用积极风险或机会的应对策略进行对比分析

答: P119

积极风险或机会的应对策略包括开拓、分享、提高和接受。其中,前三种是专为对项目目标有潜在积极影响的风险而设计的。第四种策略,即接受,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。

(1) 开拓

如果组织想要确保机会得以实现,就可对具有积极影响的风险采取本策略。

(2) 分享

分享积极风险是指把应对机会的部分或全部责任分配给最能为项目利益抓住该机 会的第三方。

(3) 提高

本策略旨在提高机会的发生概率和/或积极影响。

5、请简述风险规避的内涵和特点

答: P114-115

(1) 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。

(2) 风险规避的特点:

- a. 为风险规避而放弃项目就丢掉了各种机会。
- b. 窒息了项目相关各方的创造力。

6、请根据自己的理解，对突发事件应急管理的关键环节进行分析。

答: P123-126

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。突发事件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。

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

五、案例分析

答: (参考答案给大家提供参考，考试中具体的题目都需要具体的分析；掌握答题思路和方法才是关键，详见讲义。案例分析题每个人的视角会有些不同，只要能做到参照教材理论，准确结合案例即可。)

本题主要参照 P121，项目风险应对计划的关键要素:

1、简述该项目存在的主要问题和原因

- (1) G 公司不承担任何风险，因为 G 公司和 M 公司之间的关系是一次性付账；
- (2) 项目持续延期，因为 G 公司无法马上打到新的技术指标；
- (3) 初验后无法收尾，因为 G 公司因内部原因暂时中断了业务。

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。

如果要解决案例中的问题，我参照项目风险应对计划的关键要素进行解决:

- (1) 风险应对计划。

在其中会强调和明确项目主体和责任分配、风险定性和定量分析的结果、应急计划和反馈计划等。都明确之后，就可以有效避免因一次性付账而造成的不利后果。

(2) 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。对于 G 公司的技术无法达到指标要求，则可以很好地规避。

(3) 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。这样，可以有效避免无法收尾给公司造成的损失。

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？

- (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) 明确风险管理人和分配给他们的责任；
- (5) 风险发生的征兆和预警信号；
- (6) 实施所选应对策略需要的预算和进度计划活动。

第六章 项目风险监控

客观题答案汇总

第6章	判断	✓	✓	×	×	✓	×	✓				
	单选	A	B	C	A	A						
	多选	ABCD	AB	ABCD	ABD	CD						

一、判断题

- 随着项目的成长，风险会不断变化，可能会有新的风险出现，也可能预期的风险会消失。
1) P132
- 项目风险监控的手段除了风险管理计划中预定的规避措施之外，还应有根据实况确定的应变措施。
2) P133
- 偏差分析是用一段时间内的进展情况推断今后的项目状态，含有预测的成分。
3) P134
- 直方图又称管理图，是一种动态偏差分析技术，常用于项目质量风险监控。
4) P135
- 当 $CPI > 1$ 表示低于预算， $CPI < 1$ 表示超出预算， $CPI = 1$ 表示实际费用与预算费用吻合，项目费用按计划进行。
5) P138
- 当 CV 为正值时表示执行效果不佳，即实际消费费用超过预算值即超支。
6) P137
- 项目风险审核是开展项目风险监控的有效手段，也是作为改进项目风险监控活动的一种有效机制。
7) P138

二、单选题

- () 是将收集到的质量数据，按一定要求加以整理和分层，然后再进行频率统计，并绘制成由若干直方图组成的质量分布图。
A. 直方图
B. 控制图
C. 横道图比较法
D. 挣值分析法
8) P134
- () 又称管理图，是一种动态偏差分析技术，常用于项目质量风险监控。
A. 直方图
B. 控制图
C. 横道图比较法
D. 挣值分析法
9) P135
- () 是通过比较实际进度与计划进度之间偏差，是对项目进度风险进行风险监控

控的一种有效方法。

- A. 横道图比较法
- B. 风险评审
- C. S 形曲线比较法
- D. 风险再评估

10) P135

4. () 指项目实施过程中某阶段计划要求完成的工作量所需的预算费用。

- A. BCWS
- B. BCWP
- C. ACWP
- D. 以上均正确

11) P136

5. 下列关于项目风险再评估的描述, 错误的是 ()

- A. 只需要对项目风险管理的效果进行评估
- B. 还需要从项目风险评估活动自身出发, 研究风险评估方法、程序、指标、过程的科学性
- C. 应定期进行
- D. 反复进行的次数和详细程度, 应该根据相对于项目目标的项目进展情况而定

12) P140

三、多选题

1. 风险监控的主要目标包括 ()

- A. 及早识别项目风险
- B. 努力避免项目风险事件的发生
- C. 积极消除项目风险事件的消极后果
- D. 充分吸取项目风险管理中的经验和教训

13) P133

2. 下列在项目风险监控过程中, 主要用于偏差分析的有 ()

- A. 直方图
- B. 控制图
- C. 横道图比较法
- D. 挣值分析法

14) P134

3. 下列关于进度执行指标 SPI 描述, 正确的有

- A. $SPI > 1$ 表示进度提前
- B. $SPI < 1$ 表示进度延误
- C. $SPI = 1$ 表示实际进度等于计划进度
- D. 以上均正确

15) P138

4. 下列关于项目风险监控会议的描述, 正确的有 ()

- A. 越经常开展风险管理, 风险管理就会变得越容易
- B. 项目风险监控应该是定期状态审查会中的一项议程
- C. 该会议议程所占用的会议时间长短有严格的规定, 一般为半小时

D. 经常讨论风险, 可以促使人们识别风险和机会

16) P140

5. 项目风险监控结果中重要的一项就是变更请求, 下列属于变更请求的有

- A. 项目管理计划
- B. 工作绩效信息
- C. 推荐的纠正措施
- D. 推荐的预防措施

17) P141

四、简答题

1、请简述项目风险监控的内涵和目标

答: P132-133

一、项目风险监控的内涵

项目风险监控(risk monitoring and control)就是通过对风险规划、识别、分析、应对全过程的监督和控制在, 保证风险管理达到预期的目标, 是项目实施中一项重要工作。项目风险监控是建立在项目风险的阶段性、渐进性和可控性基础之上的一种项目管理工作, 是项目整个生命周期中的一种持续进行的过程。

二、项目风险监控的目标 项目风险

监控的主要目标如下。

- (1) 及早识别项目风险。
- (2) 努力避免项目风险事件的发生。
- (3) 积极消除项目风险事件的消极后果。
- (4) 充分吸取项目风险管理中的经验和教训。

2、请列出偏差与分析技术中的三种重要方法, 并进行对比分析

答: P134-135

(1) 直方图

直方图是将收集到的质量数据, 按一定要求加以整理和分层, 然后再进行频率统计, 并绘制成由若干直方图组成的质量分布图。通过分析直方图的分布状态, 以及对直方图同质量标准之间的对比, 可以非常直观地发现项目质量管理过程中存在的偏差, 进而明确引起偏差的风险因素, 并加以纠正。

(2) 控制图

控制图又称管理图，是一种动态偏差分析技术，常用于项目质量风险监控。通过定期抽样，绘制项目质量管理实际情况分布数据，并与事先确定的控制界限值进行对比，发现偏差、分析风险因素，进而纠正偏差。

(3) 横道图比较法

横道图比较法是将项目进展中的信息，通过观测、检查收集到，经整理后直接用不同颜色（或粗实线）横道线标于原计划横道线图上，进行进度偏差直观比较的方法。

横道图比较法应用步骤如下。

- a. 编制横道图进度计划。 b. 在进度计划上标出检查日期。
- C. 将检查收集的实际进度数据，标于计划进度线的下方。

3、请简述项目风险监控的基本步骤

答：P134-135

项目风险监控的步骤如下。

- (1) 建立项目风险监控体制。
- (2) 确定要监控的项目风险事件。
- (3) 确定项目风险监控责任。
- (4) 确定项目风险监控的行动时间。
- (5) 制订具体项目风险监控方案。
- (6) 实施具体项目风险监控方案。
- (7) 跟踪具体项目风险的控制结果。
- (8) 判断项目风险是否已经解除。