

述、出现的原因、采用的具体应对措施、方法和工具等。有哪些重要风险，你是如何管理的？【识别风险、规划风险应对】

典型的风险以及应对如下：

- 1.范围目标不明确。产生原因通常是合同或工作说明书中没有明确规定。应对措施有：事前，采用标准合同或规范的工作说明书模板；事中，签订补充协议或说明书备忘录。
- 2.技术风险。产生原因通常有采用未经验证的新技术。应对措施有：开发采用原型法，强化技术评审，全程不间断测试，及时备份等。
- 3.人员流失风险。产生原因有：压力过大、工作变动、缺乏激励措施、个人原因、项目周期冗长。应对措施有：加强团队建设与管理，强化激励措施确保激励有效；一旦发生，及时安排人员接替离职人员工作，做好移交工作，确保项目进度不受影响。
- 4.编制计划不周全。应对措施有：编制计划时，尽量考虑周全，且留有余地。
- 5.执行计划不力。应对措施：责任落实到人；取得管理层或客户的认可和支持；及时沟通。
- 6.组织协调风险。应对措施：制订沟通计划；坚持例会、碰头会制度，及时发现、解决问题。
- 7.项目资金风险。产生原因有：订立合同不规范，没有明确相关事宜；客户存在较大的信用问题；项目开发存在问题；催款力度不够等。应对措施：事前加强对客户的调查，规范合同订立，明确给付条件；加大催款力度，必要时请公司高层协调沟通。
- 8.需求、实施范围变更。产生原因：对需求的理解分歧、系统实施时间过长、用户业务需求改变、系统正常升级；客户经营战略发生变动、管理人员变动等等，应对措施：实施范围在项目任务书中明确定义，需求调研结果进行确认；需求、实施范围的调整必须按照项目变更程序去做，考虑是否会追加实施费用，签订补充协议。
- 9.成本超支。应对措施：合同对成本明确约定；完成工作让客户进行确认；控制客户需求；减少对实施人员的过分依赖；协调追加费用或协调分担部分费用。
- 10.客户不满意。应对措施：实行持证上岗制度，提高咨询顾问水平，对项目实施质量管理，对客户方案进行严格审核；及时对咨询顾问进行更换，对方案进行优化调整。
- 11.市场风险。应对措施：提供合适、稳定的产品，按实施方案实施、合同、项目任务书的目标、范围、责任等定义明确；宣传成功案例，总结教训

(6) 请结合项目中的风险画一个 RBS 图进行说明；【画图题】【规划风险管理】

RBS 风险分解结构示例