

来应对。我们逐项制定应对策略,并将应对策略的内容补充至《风险登记册》。

## 6、实施风险应对

实施风险应对是当项目风险实际发生时,依据应对方案进行有效应对的过程。在这一过程中,需要严格依据风险应对方案执行。例如 2022 年 10 月,“水位传感器数据接入”活动负责人韩工向我报告,由于供应商的工厂需要配合属地疫情防控政策,导致第一批交付的设备无法按期交付,我们依据应对策略,一是向供应商沟通交涉,先行借用技术标准相近原型机投入测试,待到货后再归还;二是合理使用应急储备,保证工期不延误。

又如 2022 年 11 月资深开发工程师周工因家庭原因离职,他所负责的“排水单元监控”模块是系统的关键部分,我们一是向公司申请及时调派开发工程师,二是结合先前设置的 AB 角,让周工的 B 角谢工临时跟进。由于前期风险识别全面,应对方案可操作性强,我们都能有效应对项目过程中各项风险。我们同时将实施应对情况更新至《风险登记册》。

## 7、监督风险

监督风险是管理项目状态,监督、控制风险管理的实施情况,并不断优化过程。我们依据《项目管理计划》《风险管理计划》做好风险的识别和跟踪控制工作。例如我们每周五下午召开团队内部工作会议,总结报告本周的工作情况以及活动的风险变化情况,是否有发生、是否已解决或是否又产生新的风险等。又如我通过挣值分析对项目的进度绩效和成本绩效进行分析,以确保进度延期、成本超支的风险总体可控。

2022 年 8 月,我发现“排水单元监测”系统的“历史数据接入”活动进度延后, $PV=12.6$  万元, $EV=10.5$  万元, $AC=13.7$  万元, $SPI=0.83$ , $CPI=0.77$ ,进度和成本绩效均超出了 2% 的临界值,需要进行纠偏,进一步调查发现,负责该项工作的李工刚刚大学毕业参加工作,工作经验不足导致无法准确理解甲方需求,造成进度落后,了解情况后我决定一是调派有相关项目工作经历的陈工协助开展,二是通过快速跟进的方法对已经明确的需求进行开发设计。在采取措施后我持续监控,逐周进行观察,三周后进度和成本已经恢复正常水平。我们也及时将已经解决的风险和新识别的风险及时在《风险登记册》更新。

2023 年 5 月,在全体项目成员的共同努力下,该系统经过一个月的试运行后正式通过某市水务局的验收并正式交付,交付后该系统不仅提升了某市水务管理工作的信息化、智慧化水平,还释放了本就紧张的人力资源,让工作人员可以将精力投入到水环境治理和河涌、水库周边综合环境提升工作中去,得到了某市水务局领导的高度肯定。在这一项目我总结出做的比较好的方面有:做好《风险登记册》的更新有助于更高效地开展风险管理工作。同时也有一定的不足:干系人的参与对于做好风险管理工作同样重要,与干系人的沟通频率仍需提高。我也将这些经验总结记录在笔记本上,为后续的项目管理工作提供参考。

## 9.3 风险管理可考的子题目列举

### 1. 风险管理的心得

- (1) 事先要有明确的计划作为指导
- (2) 风险识别得越充分,识别得越早效果越好
- (3) 一定要严格按照计划和流程开展风险监督和控制工作,这样效果会更好。
- (4) 要根据风险的性质安排不同专长的人负责跟踪和控制风险,这样效果会更好。
- (5) 通过定期的风险审查与报告,与干系人及时沟通了项目风险情况,只有获得他们的支持的前提下,才能在整个项目中更好的进行项目的风险管理;
- (6) 风险识别以及风险分析全员参与不但可以发现更多的风险,也可以让团队成员增强风险意识。
- (7) 可以通过外包等手段转移新技术风险,但转移并不能完全消除风险。还是要对其进行有效的监控。