

作为项目经理对风险管理从规划风险管理、识别风险等 7 个主要过程进行了管理。下面结合本人实际的经验, 论述自己在风险管理过程中遇到的问题及相关解决方法。

1、规划风险管理

该过程决定了如何进行风险管理活动。项目组组织专题风险规划会议, 以往项目经验等组织过程资产、项目章程的初始风险评估内容等为核心参考依据, 请有经验的风险分析专家共同规划风险管理。项目组根据公司已有的 RBS 框架模板, 结合本项目实际形成了本项目的 RBS, 其中有技术风险、外部风险、内部风险、管理风险四个一级风险类别, 又在技术风险下设置了需求定义、新技术应用、外围系统集成、系统响应速度等二级风险类别, 在内部风险下面设置了计划执行质量、项目资金等二级风险类别。

2、识别风险

该过程确定哪些风险可能会对项目产生影响, 并对特征进行书面记录形成文档。项目组基于项目实施难点和初始风险, 通过假设分析和专家判断相结合的方法, 识别风险。针对外围系统集成, 识别了多平台数据融合、接口集成失败等技术风险; 针对系统服务响应, 识别了由于网络等非可控因素导致响应时间无法达到质量标准等外部风险; 针对干系人参与方面, 识别了老村医难以接受智能手机工作, 学习慢等外部风险; 针对 PAD 硬件采购方面, 识别了因疫情防控高速设置卡口延迟到货等外部风险; 此外, 识别了团队计划执行质量差的管理风险。

3、实施定性风险分析

该过程是为了进一步采取行动, 对已识别的风险进行优先级排序。对于接口集成失败的风险, 项目组从公卫系统是否有运维协议、原供应商是否与客户仍有合作关系、开发技术是否已被弃用等维度进行客观分析, 将技术已过时、供应商不再与客户有任何合作关系的外围系统集成风险列为高概率, 供应商与客户有合作关系且开发技术仍不过时的风险列为低概率, 再评估系统的用户等级和人员等因素以确定影响范围。其他风险也采用类似方法从紧迫程度和使用难度上定义概率与影响。经综合计算, 高等级风险包括: 系统服务响应时间超标、PAD 硬件采购延迟到货、外围系统接口集成失败风险。

4、实施定量风险分析

该过程是定量分析风险对项目目标影响的过程。我们主要使用了决策树方法, 进一步从量化的角度确定了不同风险对项目各个阶段的影响程度, 并更新风险登记册。如采购 PAD 硬件设备有两家供应商 A 和 B, 选择供应商 A 有 60% 的概率及时到货将获利 10 万元, 延迟到货将损失 8 万元; 选择供应商 B 有 90% 的概率及时到货将获利 5 万元, 延迟到货将损失 1 万元。经分析, 供应商 A 收益为 2.8 万元, 供应商 B 收益为 4.4 万元, 于是我们选择 PAD 硬件设备供货风险由供应商 B 承担, 最终将定量分析的结果更新到风险登记册中。

5、规划风险应对

该过程是为了应对项目风险, 而制定方案, 决定应采取策略的过程。针对外围系统集成技术风险, 采用减轻策略, 向公司申请了两名经验丰富的高级工程师; 针对卫健委领导提出新增消费券需求的外部风险, 采用规避策略, 在项目范围说明书中明确变更需承担的代价, 以规避风险; 针对 PAD 硬件供货商延迟到货的风险, 采用减轻策略, 与采购专员保持密切沟通, 必要时让项目保障领导小组的章总推进采购进度, 确保硬件设备及时到货。

6、实施风险应对

该过程是执行商定的风险应对计划的过程。对于卫健委分管信息的陈局长提出平台新增发放电子服务券的外部风险, 在评估过程中发现该功能的安全性能要求高, 还涉及费用核销等复杂的财务管理。项目组在与卫健委规财科科长商讨过程中, 双方都认为存在资金与发票等管理风险, 并在 CCB 审核过程中提出相关风险评估报告。项目组依据之前经过陈局长确认的范围说明书, 向陈局长说明该变更的具体影响及后续复杂管理问题, 最终陈局长同意在本期项目内暂不实现此部分功能。