

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。

(4) 如何制定风险管理计划? 内容包含哪些? 【规划风险管理】

在风险管理计划的总体轮廓下指导下, 根据我们所掌握的项目初步范围, 依据公司项目管理体系中规定的模板, 采用会议和分析技术编制出了项目风险管理计划。并将该计划一并纳入项目管理计划之中。和其他子计划一同进行了评审和修正。我们编制的项目风险管理计划包括如下主要内容:

①风险管理策略; ②方法论; ③角色与职责; ④资金; ⑤时间安排; ⑥风险类别; ⑦干系人风险偏好; ⑧风险概率和影响; ⑨概率和影响矩阵; ⑩报告格式; ⑪跟踪

【口诀】: 测方(方法)世(色, 角色)金(资金)排险阵, 干死跟踪

风险管理计划示例

方法论: 风险管理四尽原则及方法说明:

一、尽早识别项目的各种风险: 这是风险潜伏阶段的管理, 我们强调尽早识别并加以评估和分析, 风险被认识得越早, 组织就越有对付它的主动权。主要包括风险识别和定性、定量分析, 可采用各种收集技术和核对单分析技术, 采用先怀疑、后排除的方式, 尽可能找出所有项目风险; 根据风险发生的概率和影响评估确定风险的等级; 对于进度和成本的重大风险事件进行量化分析;

二、尽力避免风险事件的发生: 这是风险潜伏阶段的管理, 完全避免风险发生可能很难, 但我们可以提前规划、提前做好准备, 防范于未然。我们相信90%以上的风险是可以提前规划应对的。对于有预警信号的风险, 管理方法: 确定需预控风险-确定预警指标-确定责任制度-确定预控时间表-制定预控应急方案-启动预控操作程序-跟踪; 风险应对的主要方法和判断: 通过规避、转移、减轻等方法, 把风险控制可在接受范围; 对于可接受风险, 准备好储备有条件的主动接受;

三、尽量降低风险造成的损失: 这是风险发生阶段的管理, 既然风险已经发生, 完全避免损失已经不太可能, 我们只能强调尽量, 即最大限度地减少风险的危害性; 风险责任人必须及时实施应对措施, 并积极跟踪, 把风险发生的影响降到最低;

四、尽责总结风险带来的教训: 这是风险后果阶段的管理, 人们最容易犯的错误是好了疮疤忘了疼, 因此我们强调尽责, 把风险的教训, 风险应对方法及效果, 风险管理的有效性总结等形成文档。可提高组纳及后续项目应付各种风险的能力。

角色	职责
风险责任人	负责评估风险, 制定和实施风险应对措施, 定期审查和报告风险状况; 风险发生时及时采取应对方案

预算: 管理风险需要的费用项目及成本: 专家咨询费: 2万元; 综合管理费: 8万元; 合计10万元;

时间安排: 定期风险审查, 每15天一次, 项目主要团队成员及风险责任人; 主要风险跟踪, 每周一次, 对项目的重大风险情况进行报告、审查和重新评估; 风险报告, 每月一次;

风险类别: 主要划分为进度风险、成本风险、质量风险、技术风险、组织风险、财务风险

干系人风险承受度: 进度风险, 最大偏差不得超出预定工期的10%; 成本风险, 不得超出总预算的5%。

跟踪与审计: 通过主要风险跟踪, 定期跟踪项目的重大风险; 通过风险报告, 定期报告项目整体风险状况、发生及应对状况, 风险间的关联情况等; 定期对风险登记册进行审查, 删除过时风险、释放储备, 识别新的风险, 重新评估风险的有效性。

(5) 你参与管理过的信息系统项目有哪些风险? 并具体阐述其应对计划, 包括: 风险描