风险管理

讲过，项目管理的过程中，一定是会遇到一些风险的。那么有些风险是比较小的，或者没有提前预料。如果没有提前预料到的一些风险，发生了，其实就是在我们每天的站立会里，就会问每个人，执行每项工作，是否遇到了一些问题，那么那些问题就是发生的一些风险。但是对于这种风险的话，一般会通过问题的处理方案和补救措施来解决，那么这样的话呢，我们之前就已经讲解过了这样的一种情况。

但是如果每次都是光靠风险发生了，问题都发生了，然后事后我们第二天才知道，才开始想办法去如何解决，采取什么样的对策，那可能有的时候就晚了。因为你光是考虑出来具体的对策，可能就需要耗费一些时间，而且为了解决这个风险或者是问题，你可能还需要耗费更多的时间去做一些事情。风险但是如果我们事前就可以识别出来项目进展的过程中，可能会发生什么样的问题和风险，然后提前就识别出来了，然后提前就准备好了预案，那么等到风险真正发生的时候，我们就可以立即拿出来这套预案来执行和解决问题。

给大家举一些例子，就是在提交每周的一个项目周报的时候，都需要在这个项目周报中，写清楚这个项目未来可能会有什么样的风险，然后我们准备好的风险预案是什么，风险是否发生了，如果发生之后，采取了什么方案来解决，风险解决的结果是什么。都需要在每周的项目周报中要写清楚的。风险管理，是项目管理中非常重要的一个环节。其实风险管理，也是比较复杂的，在很多公司里，尤其是一些传统的IT公司，会积累下来一份常见风险的模板，对每个新启动的项目，你做项目管理的时候，可以对照着风险的模板，去看一下说，我们这个项目中，是否有可能会发生这个模板里列出来的一些风险。

这个东西，我觉得还是不同的公司是不一样的，传统IT公司，互联网公司，遇到的一些风险都是不一样的

还是只能我们定义好一套处理风险的流程和规范，大家在真正做项目的时候，首先第一件事情，建立起来这个风险管理的意识，就是说， 你要有这个意识，我们需要去做风险管理。然后最怕的是说，你根本就没有这个风险管理的意识，在项目启动的时候，压根儿脑子就没去考虑过项目执行的过程中，可能会发生哪些风险。如果你压根儿就没去考虑，那是肯定不行的。你一定要去考虑说，我要有这个风险管理的意识。每次做项目的时候，就按照我们这一套流程和规范去走，尝试去识别出来有什么风险，尝试去制定一些风险的预案。

最主要这块，还是说在你多年做项目的过程中，真正按照这个流程去积累经验，可能你的每个项目都会遇到一些问题，那些问题，实际上就是我说的你没有预料到的一些风险。如果你之前预料到了，那么就不是问题了，其实就是之前准备好的风险发生了，采用你的预案。如果你没有准备好会遇到这些问题，那么实际上遇到这些问题的时候，你就可以积累一下经验，可能会出现的风险是什么？

所以这块，也是属于只可意会不可言传，不同的项目，差异实在是太大了。传统IT行业，电信项目，业务，一做就是很多年。那么在这种情况下，你的技术，过程，都是类似的，你说还可以去使用之前积累下来的一些风险模板，去尝试规避。在我的经验而言，互联网行业 里做项目，不同的公司，不同的团队，不同的情况，不同的项目，其实风险的识别出来，提前能够预料到一些风险，主要靠架构师的经验，就是建立起来了一种对风险的第六感。识别出来这样那样的一些问题，这个都是多年积累而来的一个经验。

小A同学遇到了一个问题，就是说在冒烟测试的时候，或者是集成测试的时候，突然发现说测试环境的redis集群挂掉了，需要运维人员去进行运维，比如说采用更高的机器配置来给你搭建redis集群。测试环境，突然发现测试环境的mysql挂了，测试用的mysql是一台服务器，上面建了不同的数据库，不同的系统和项目都在走，并行的在跑，然后就会发现说，有一个项目在集成测试环境里，或者是在系统测试环境里，在做压力测试。压力测试导致测试环境的mysql突然性能变得巨差，甚至直接就挂掉了。

我后面，尽量会在做这个电商项目v1.0的时候，完全按照纯真实的项目过程，去给大家演示，我的第六感和判断，我们的这个项目在执行的过程中，可能会遇到一些什么样的风险，带着大家尽量在模拟真实的环境中去体验风险如何管理。

风险识别、风险分析（发生概率、影响范围）、风险预案、风险监控

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称： | 订单系统v1.0 | | | | | |
| 部门： | Java后端团队 | | | 起止日期： | 2017.06.01~2017.06.05 | |
| 本周主要任务 | | | | | | |
| 编号 | 任务 | | | | 完成状态 | 持续时间 |
| 1 | 订单系统的X1模块 | | | | 100% | 2017.05.26~2017.05.28 |
| 2 | 订单系统的X2模块 | | | | 100% | 2017.05.29~2017.05.30 |
| 本周遇到的问题和对策 | | | | | | |
| 编号 | 问题 | | 问题发生原因 | 对策 | 需要的帮助 | |
| 1 | 订单系统的X1模块的X1功能的冒烟测试delay，原定1天完成，现在需要2天 | | 主要是因为在冒烟测试的时候，发现dba没有按照预定的规定，为我们搭建好开发环境的mysql数据库  或者  在测试的时候，当天正好碰到开发环境的redis集群挂掉了，redis运维同学花费了1天时间再解决，导致我们无法进行冒烟测试 | 采用未来2天，每天晚上加班2个小时的方式，一共加班4个小时，完成这个事情 | 无 | |
| 下周主要任务 | | | | | | |
| 编号 | 任务 | | | | 持续时间 | |
| 1 | 完成用户下单购物主流程的集成测试（2人/日） | | | | 2017.06.01~2017.06.02 | |
| 2 | 完成用户退货主流程的集成测试（3人/日） | | | | 2017.06.03~2017.06.05 | |
|  |  | | | |  | |
| 项目的主要风险 | | | | | | |
| 编号 | 风险 | 发生概率 | 影响范围 | 应对预案 | 是否发生 | 应对情况 |
| 1 | 系统测试预定是两轮测完所有bug，但是可能会出现两轮没有测完所有bug的情况 | 20% | 导致项目延期一到两周 | 接下来晚上和周末所有人过来加班，通过加班快速完成最后的几轮测试，以及所有bug的修复，尽量通过晚上和周末的加班来解决 | 是 | 通过连续3个晚上每晚加班4小时，包括周末加班两天，每天加班10小时，完成了额外的第三轮测试，项目没有延期 |