### 论大型信息系统项目的风险管理

2015年4月，我参加了XX省水利厅的XX省水库基本信息系统项目的开发，担任本项目的项目经理。该项目的投资是500万，建设工期8个月，该系统开发是为了实现XX省水库类项目信息的填报，历史信息的查询，分析，汇总等功能。该项目于2015年12月完成验收。本文结合作者的实践，以XX省水库基本信息系统项目为例，讨论了“大型信息系统项目的风险管理 ”，包括如何制订大型信息系统项目风险管理计划，如何在大型信息系统项目中进行风险监督控制。

2015年4月，我作为项目经理参与XX省水库基本信息系统建设项目，该项目投资共500万元人民币，建设工期为8个月。通过该项目的建设，实现了该省省水库基本信息的管理，主要功能包括水库大坝一览表、自定义统计配置和数据管理三大功能模块，XX省水库基本信息系统建设对全省水库在建工程信息进行及时掌握，对全省水库在建工程项目建设情况进行监督把控。该系统采用了B/S架构，核心技术框架根据微软的.NET分层体系结构实现，数据库采用了SQL Server 2014，应用服务器采用了浪潮NF5280，在每个州市的水务局部署1台。

由于本项目是一个综合性的系统工程项目，该用户包括省水利厅、16个州市水利局及其下属单位，各地方的管理模式，系统操作人员水平等方面都存在很大差异。由此可见，该项目组织构成复杂、干系人多、技术难度高，风险之大可想而知。因此，在本项目中，风险管理就显得尤为重要。进行良好的风险管理是保证项目按要求完成的重要保障。

本文结合作者的实际，分别从风险管理计划编制、风险识别工作、定性风险分析、定量风险分析、抓好风险应对计划编制工作、全程抓好风险监控几个方面对大型信息系统项目的风险管理进行论述。

到2015年12月项目顺利验收时，我已负责管理该项目8个月，但刚开始担任项目经理的时候，面对项目工期紧，项目干系人多等问题，还是觉得顺利完成项目还是有较大的风险。为了按照项目进度、成本和质量等目标完成项目，公司组建了12人的项目团队，在项目开发过程中充分重视项目的风险管理，按照项目风险管理理论，抓好项目风险管理工作，顺利完成该项目。

1. **风险管理计划编制**

风险管理计划是定义如何实施项目风险管理活动的过程。

在项目初期，我们采用会议的方式来制定风险计划。我们组织了省、州市等项目干系人代表（省水利厅分管领导、省水利厅信息中心技术领导、各州市水务局领导、各州市分管水库工程填报工作的人员等）参加了风险管理计划会议，全面考虑了风险对项目的影响，讨论项目中可能出现的风险和问题，并根据会议讨论情况，编制了风险管理计划，具体描述了项目中可能会出现的风险问题，以及该风险出现后的应对方法，估计了风险管理的时间表和费用，并把风险管理活动纳入了项目计划中，确认了每2个星期召开一个项目风险评估会，总结项目情况，解决项目中遇到的风险问题。

1. **风险识别**

风险识别是判断哪些风险可能影响并记录其特征的过程。根据项目的情况，把项目中的风险划分为技术风险、团队风险、干系人风险三大类，采用风险分析结构（RBS）形式列举了已知的风险。

在识别以上风险后，列出项目风险列表。对列出的风险进行分析，考虑其对项目的影响。影响项目的主要风险因素有：项目工期紧，可用人员少，关键项目组成员可能离职或分配到其他项目组，项目干系人（包括省和州市在内的17处用户）对系统需求和范围定义不清、WBS分解粒度不够细化、用户参与不足、缺乏领导支持等作为项目计划阶段的主要风险事件。在识别了上述风险后，我们还确定了这些风险的基本特性，引起风险的原因，可能会影响到项目哪些方面，对这些情况都进行了详细的风险列表记录。

1. **定性风险分析**

风险定性分析是评估并综合分析风险发生的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础。

我们邀请省和州市的系统用户召开风险分析会，对项目中可能发生的风险进行讨论，并把风险进行记录。会后，把收集的项目风险列表交给有丰富水库工程系统建设的专家进行分析评估。分析了项目工期紧，可用人员少，关键项目组成员可能离职或分配到其他项目组，项目干系人（包括省和州市在内的17处用户）对系统有不同的需求等风险问题，确定了整个项目的风险情况。

1. **定量风险分析**

对已知风险进行定性分析后，我们又定量地分析了各风险对项目的影响。在这个过程中，我们采用了专家评估的方法，组织相关成员对项目进行乐观、最可能性和悲观估计，同时，也利用 了我们公司的历史项目的数据，用来辅助评估。进行定量分析，更新了风险记录列表。

1. **抓好风险应对计划编制工作**

风险应对计划编制是针对项目目标，制订提高机会、降低威胁的方案和措施的过程。根据定性和定量分析的结果，我们对已识别的风险，制订了应对计划，并把风险应对对所需的资源和费用加进项目的预算和项目管理计划中，并明确和分配实施风险应对措施的风险应对责任人。

1. **全程抓好风险监控**

经过之前的5个过程后，该项目中的风险有比较清晰的认识。在这个过程中，我们实施风险应对计划、跟踪已识别风险、监督残余风险、识别新风险，以及评估风险过程的执行情况和效果。我们使用了Teambition应用，在电脑和手机上可以随时查看项目信息，我们把对系统需求和范围定义不清、WBS分解粒度不够细化、用户参与不足、缺乏领导支持等主要风险事件都列在分享列表中，这样公司领导和项目组成员无论身在何处，都随时可以与团队沟通和总结经验。这种工作方法特别明显，把一些项目出现的风险问题都在最开始就有效地解决了，项目成员也受到领导和业主的表扬，提高了项目组成员的积极性和自信心，使项目能够顺便进行。

经过了我们团队不懈的努力，历时8个月，本项目于2015年12月，通过了业主方组织的验收，为业主提供了水库类项目信息的填报，历史信息的查询，分析，汇总等功能，实现了该省省水库基本信息的管理，主要功能包括水库大坝一览表、自定义统计配置和数据管理三大功能模块，XX省水库基本信息系统建设对全省水库在建工程信息进行及时掌握，对全省水库在建工程项目建设情况进行监督把控。系统顺利的上线运行，得到了业主的好评。本项目的成功利益于我成功的风险管理。当然在项目中，还有一些不足之处。在项目的实施过程中，分装在各州市水利局的服务器，因为连日暴雨的不可抗力导致环境搭建出现了些延后，后来，把服务器都发到省里统一进行环境安装，等暴雨结束后，发到州市水利局，再简单调试，减少了州市现场环境安装的时间，没有影响项目的整体进度。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，为国家的信息化建设做出自己的努力。

#### 总结还是按照讲义的要求样例写更稳妥一些哦