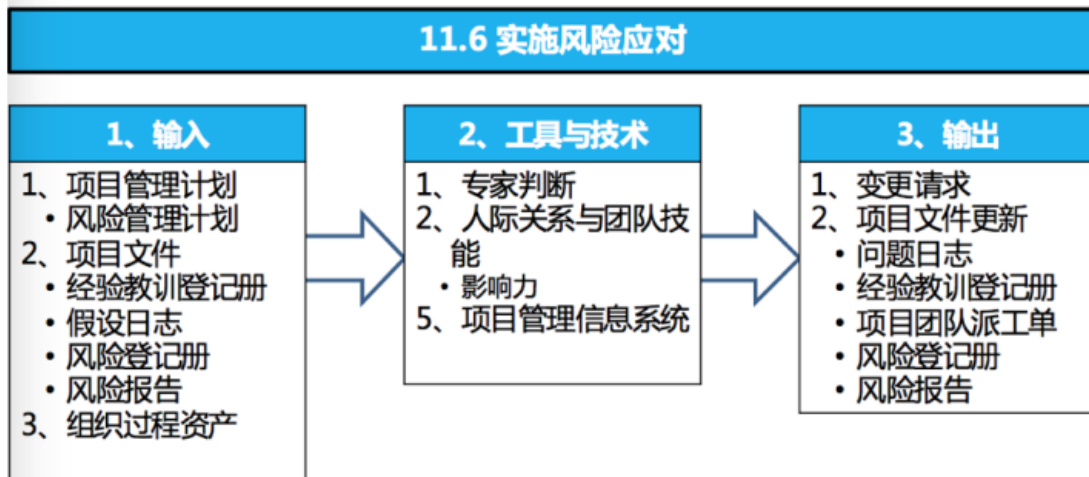


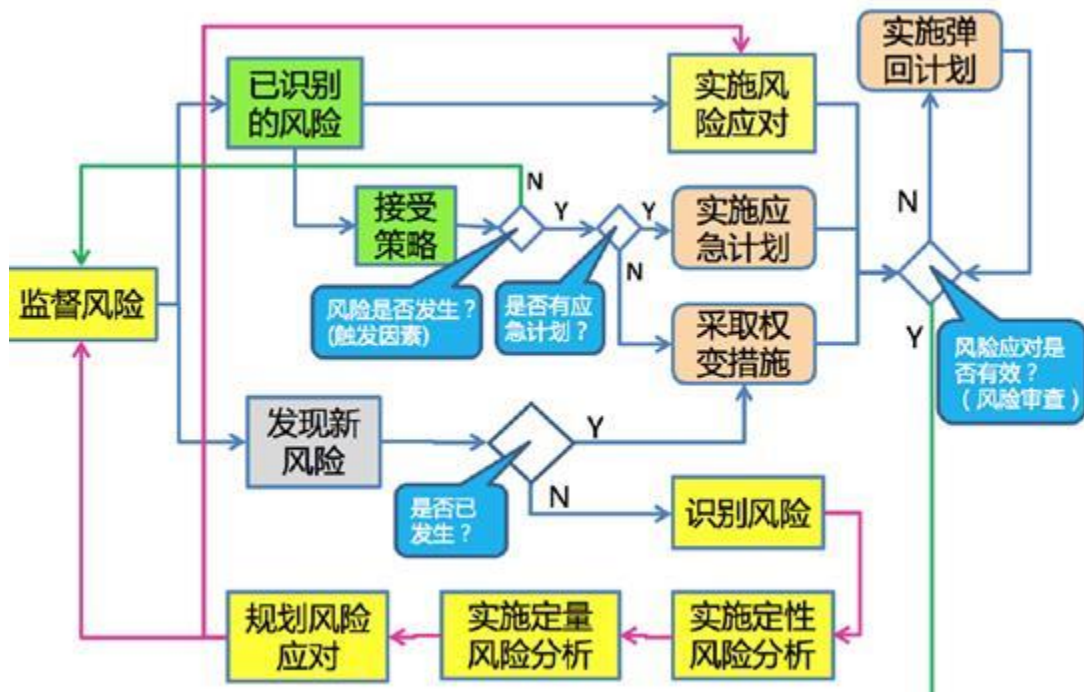
11.6 实施风险应对

1、定义：执行商定的风险应对计划，以提高机会、降低威胁。

单个项目的应对策略和措施的实施情况，记入风险登记册；整体项目风险的应对策略和措施的实施情况，应该记入风险报告。



项目过程中的风险处理流程

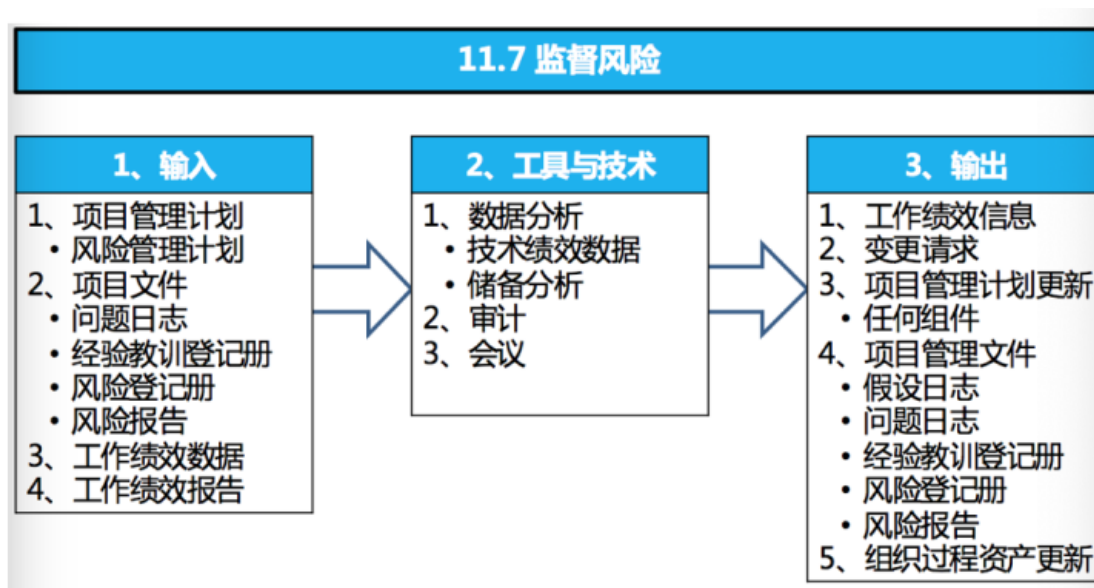


11.7 监督风险:

1、定义：在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施，跟踪已识别风险，识别和分析新风险，以及评估风险管理过程有效性的过程。

监督风险过程的其他目的在于确定：

- 1) 实施的风险应对是否有效；
- 2) 整体项目风险级别是否已改变；
- 3) 已识别单个项目风险的状态是否已改变；
- 4) 是否出现新的单个项目风险；
- 5) 风险管理方法是否依然适用；
- 6) 项目假设条件是否依然成立；
- 7) 风险管理政策和程序是否已得到遵守；
- 8) 成本或进度应急储备是否需要修改；
- 9) 项目策略是否仍然有效。



2、监督风险的工具：审计

检查风险应对措施的有效性，以及风险管理过程的效果。

3、监督风险的工具：会议

风险审查会

定期安排风险审查，来检查和记录风险应对在处理整体项目风险和已识别单个项目风险方面的有效性；

风险审查可以识别新的单个项目风险（包括已商定应对措施所引发的次生风险），重新评估当前风险，关闭已过时风险，讨论风险发生所引发的问题，以及总结经验教训。

PMI理念：每次项目会议都应该讨论风险

4、监督风险的工具：储备分析

在项目实施过程中，可能发生一些对预算或进度应急储备有积极或消极影响的风险。

储备分析是指在项目的任何时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。

5、监督风险的输出：风险登记册更新



添加新风险、更新已过时风险或已发生风险等。

6、监督风险的输出：风险报告

反映重要单个项目风险的当前状态；以及整体项目风险的当前级别。

✧ 练习题

1、在项目施工阶段，供应商发生火灾，导致原材料的供应延迟了一周。项目经理已经识别到延迟的风险，并包含在计划当中。发生这个事件后，项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行风险应对计划
- B. 由于材料延误，要求项目延期
- C. 更新项目基准
- D. 更新风险登记册

答案 A。已识别的风险发生，执行之前已规划好的应对措施即可。

2、项目团队面临积极和消极风险，下列哪种应对策略可以用来处理这两类风险？

- A. 回避
- B. 开拓
- C. 接受
- D. 减轻

答案C。接受即可用来应对积极风险，也可用来应对消极风险。

3、在项目执行阶段，项目经理意识到其中一个新部件与一个现有产品之间存在不兼容的风险。项目经理为新部件的安装重定进度计划，以提供足够的时间来降低潜在的负面影响。项目经理用的是哪一种风险应对策略？

- A. 减轻
- B. 回避
- C. 接受
- D. 分摊

答案 A。PM 重定进度计划来“降低”潜在负面影响，说明是减轻。

4、项目经理的风险应对策略要求向一个关键活动分配一名经验丰富的资源，缩短项目的时间线并提高利润。这使用的是哪种风险应对策略？

- A. 开拓
- B. 接受
- C. 提高
- D. 分享

答案：A。确保缩短时间线和提高利润的事件一定发生，将概率提升至1。



5、在一个新产品版本项目中，客户要求实施一个新技术组件，而不是再次使用之前版本中开发的组件。项目经理识别到一些可能影响产品交付期限的潜在技术问题。项目经理应该怎么做？

- A. 使用新技术组件，因为这是客户要求
- B. 更新风险登记册，并登记该技术风险的应对措施
- C. 提出一个原型，评估潜在技术问题
- D. 通知变更请求的技术团队

答案：B。识别到风险，首先应该更新进风险登记册。

6、随着项目进展，项目经理预测即将开展的活动中存在一些风险。项目经理应该使用哪一份文件来风险分类？

- A. 风险分解结构（rbs）
- B. 风险管理计划
- C. 风险登记册
- D. 风险报告

答案：A。风险分解结构：按风险类别排列的一种层级结构。

7、项目经理了解到主题专家（SME）正在考虑离开公司。该专家资源在其主题领域拥有深厚的知识，很难被替代。为确保主题专家能在整个项目期间留在项目中，项目经理与主题专家的经理讨论可能的措施。这些措施应该记录在哪个文件中？

- A. 资源管理计划
- B. 风险登记册
- C. 风险管理计划
- D. 组织分解结构

答案：B。潜在应对措施记录在风险登记册中。

8、Project team completed the project risk assessment, and identified a contingency solution to reduce the potential impact of one risk. Which of the following is an accurate description of the proposed solution?

- A. Transfer
- B. Avoid
- C. Mitigate
- D. Acceptance

项目团队完成对项目风险的评估，并识别一个权变解决方案，来减少其中一个风险项的潜在影响。

下列哪一项是这个提议解决方案的准确描述？

- A. 转移
- B. 回避
- C. 缓解
- D. 接受



答案 C。缓解是陌生词汇，遇到陌生词汇看一眼英文，**Mitigate** 是减轻的意思。

9、对于具有多个功能点的项目，哪种风险分析法可提供定量风险评估？

- A. 风险概率和影响评估
- B. 蒙特卡洛分析
- C. 头脑风暴法
- D. 风险登记册

答案 B。定量风险分析的工具，建模和模拟。