



软件项目管理综合训练

项目风险管理计划

项目经理	田丰瑞
项目成员	李朝龙、陈玉琴、丁紫凡、李奕辰、 金鑫、邓心怡、傅宋嘉岷

版本修改信息

版本序号	修改人	修改时间	修改内容
1.0	傅宋嘉岷	2019/11/16	编写项目风险管理计划
1.1	傅宋嘉岷	2019/11/17	修改项目风险概率和影响定义
1.2	傅宋嘉岷	2019/11/18	纠正项目风险管理策略
1.3	李朝龙	2019/11/19	核实风险管理计划说明书

1 目录

1	目录	3
2	概述	4
3	风险识别方法	4
4	风险管理团队	4
5	项目定义风险管理表	4
5.1	项目风险类别定义	4
5.2	项目风险概率和影响定义	5
5.3	项目风险状态定义	6
5.4	风险综合影响分类	6
5.5	风险管理表	6
6	项目风险管理策略	7
7	项目风险管理进度安排	7

2 概述

项目风险管理目的在于识别、分析、响应本项目生命周期内的风险，并且最好地满足项目目标。风险包括可能对项目目标产生负面或者正面影响的不确定性，通过风险管理，我们能够可靠，做到避免、减少、改变或者接受消极风险的潜在影响，并抓住、放大那些积极风险所带给我们的潜在利益。

3 风险识别方法

- 访谈、调查
- 头脑风暴
- 专题讨论会
- 专家建议法

4 风险管理团队

负责人：田丰瑞

团队成员：李朝龙、陈玉琴、丁紫凡、李奕辰、金鑫、邓心怡、傅宋嘉岷

5 项目定义风险管理表

5.1 项目风险类别定义

表中列出了一些当前项目团队经过头脑风暴以及专题研讨会识别出的可能风险。

风险类别	描述
服务器崩溃	大量用户同时访问页面并且注册登录，可能会导致服务器因数据传输量过大而崩溃。
黑客攻击	由于参会代表以及志愿者报名表中含有个人信息，可能会引起网络黑客攻击服务器并窃取贩卖这些信息。
交互界面不友好	参会代表或志愿者报名界面过于繁琐或不清晰造成用户体验不佳。
数据传输延迟或丢包	由于网络传输通道不稳定，用户反映页面加载速度慢或者报名信息不能及时传到后台甚至丢失。
技术人员离开团队	某个技术人员因为某些原因而离开项目团队，造成项目延期和受损。

合同条款模糊	在与甲方签订合同时条款描述不清，容易造成双方相互推卸责任、影响关系，造成项目不通过。
甲方增加需求	甲方在项目过程中增加新的需求，造成项目延期与更大的项目成本。
服务器价格波动	由于市场因素，用于搭建网站的服务器可能会出现价格波动，上涨或是下降。
人员时间紧张	由于当前位于考试月，许多项目成员会因为考试时间的冲突而导致项目计划不能按时完成，拖延进度。

5.2 项目风险概率和影响定义

参数	值	定性描述	进度	成本	质量	范围
概率	0.9	非常高	表示发生的可能性			
	0.7	高				
	0.5	中				
	0.3	低				
	0.1	非常低				
影响	0.8	非常高	进度延期一月以上	成本超支20%	项目最终结果实际无法使用	影响整个项目团队工作
	0.4	高	进度延期半月以上	成本超支10%~20%	质量降低到顾客不能接受的程度	影响整个项目团队工作
	0.2	中	进度延期一周以上	成本超支5%~10%	质量下降到需要由顾客审批同意的程度	影响项目部门
	0.1	低	进度延期三天以上一周以内	成本超支小于5%	仅有要求极其严格的应用受到影响	影响项目部门
	0.05	非常低	进度延期两天以内	成本超支不明显	质量下降并不显著	影响单个项目工作

5.3 项目风险状态定义

风险状态	状态描述
跟踪中	处于监视中
正减轻	风险发生的可能减小或带来的影响正在减轻
正应急处理	发生了超出预期，正在紧急处理
已关闭	风险应对成功后被关闭
已消失	风险发生的可能减小为 0
.....

5.4 风险综合影响分类

风险综合影响分类标准

		风险概率 (P)				
		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
风险影响 (I)	0.05	0.005	0.015	0.025	0.035	0.05
	0.1	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09
	0.2	0.02	0.06	0.10	0.14	0.18
	0.4	0.04	0.12	0.20	0.28	0.36
	0.8	0.08	0.24	0.40	0.56	0.72

注：风险概率与风险影响的得分相乘后的结果表示风险的综合影响程度，可分为高、中、低三类，分别用红色、黄色、绿色三种颜色标注。

5.5 风险管理表

见附件

6 项目风险管理策略

风险管理活动的范围	贯穿项目的整个生命周期
工具和方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 风险识别采用的方法和工具：风险识别检查表、头脑风暴、专家访谈等；使用项目管理软件/系统(PMS)记录所有的风险；
	<ul style="list-style-type: none"> ● 风险分析采用的方法和工具：进行概率与影响评估，按风险综合影响对风险进行优先级排序；使用 PMS 记录风险分析结果；
	<ul style="list-style-type: none"> ● 风险监控采用的方法和工具：进行风险再评估、风险审计等；更新项目计划，通过 PMS 对监控活动和执行情况进行跟踪；
	<ul style="list-style-type: none"> ● 风险应对采用的方法和工具：风险应对的策略包括风险规避，风险转移，风险减轻，风险承担等；更新项目计划，通过 PMS 对应对活动和执行情况进行跟踪和监控；
风险应对策略	见风险管理表
风险跟踪和报告机制	<p>风险跟踪机制：每周跟踪风险触发器状态。</p> <p>在项目范围发生变化、项目关键指标出现问题时，重新评估风险。</p> <p>报告机制：项目周报中报告，里程碑处报告</p>

7 项目风险管理进度安排

任务	开始	结束	责任人	备注
成立风险管理小组	2019.11.1	2019.11.3	田丰瑞	确定了风险管理小组成员
定义风险管理表	2019.11.4	2019.11.6	傅宋嘉岷	结合我们项目的具体情况，编制了风险管理表
识别和收集风险 第1轮	2019.11.7	2019.11.10	傅宋嘉岷	通过小组成员头脑风暴，搜集了项目启动阶段可预料的风险。
分析和评估风险 第1轮	2019.11.11	2019.11.14	李朝龙	对已经识别到的风险进行了分析以及评估
识别和收集风险 第2轮	2019.11.20 (预计)
分析和评估风险 第2轮	2019.11.24 (预计)

