

		定义 定义		0何实施项目风	. 险管理活动	的过程	1				
	概念			风险管理的水平 3匹配,与对组							
		作用 相匹酉				777 413	,	_			
		1、项目管理计划				管理时,应考虑所有E		有已批准的	3批准的项 		
		2、项	恒章程								
	输入	3、项	[目文件	干系人登记]]] ——						
		4、事	业 环境								
		5、组	织过程资产	: 							
			1、数据	分析 干劑	系人分析						
7	工具与	技术	2、专家	判断 ———							
			3、会议	事项,就	会议组织者能 就风险管理7 股偏见,以2	方法的急	关键方面	达成共识,	识		
_				风险管理策	略描	述用于	管理本项	恒风险的-	一般方法	-	
				方法论	确定用于 及数据来		项目风险	企管理的具 值	本方法、	工具	
				角色与职责			险管理活 确职责	动的领导	者、支持	者和团	队
					确定开展项 储备和管理			所需资金,	制定应	ī急 	
				时间安排		频率,		字			
	输出	风险管	管理计划	风险类别)类的方式。]建风险类别		助风险	: :
				干系人风险	偏好	他们的	风险偏妇	P 会影响规划	划风险管	理过程	的细节
				风险概率和				环境,组约 来制定风			
				概率和影响				1影响矩阵。 5响定义机会			
				报告格式	确定将 的结果		录、分析	和沟通项目	目风险管	理过程	:
					确定将如何 管理过程	记录风	险活动,	以及如何電	审计风险	油	

1-规划风险管理

Plan Risk Management

定义:识别风险是识别单个项目风险以及整体项目风险的来源,并记录风险特征的过程

概念 作用:记录现有的单个项目风险,以及整体项目 风险的来源; 汇总相关信息, 以便项目团队能够 恰当地应对己识别的风险 需求管理计划 进度管理计划 成本管理计划 质量管理计划 资源管理计划 风险管理计划 范围基准 讲度基准 1、项目管理计划 成本基准 假设日志 成本估算 持续时间估算 问题日志 经验教训登记册 需求文件 资源需求 输入 2、项目文件 干系人登记册 3、协议 4、采购文档 5、事业环境因素 6、组织过程资产 1、专家判断 头脑风暴 目标是获取一份全面的项目风险来源的清单 核对单 包括需要考虑的项目、行动或要点的清单 □ 2、数据收集 可通过对资深项目参与者、干系人和主题专家的 访谈 访谈,来识别项目风险的来源 根本原因分析 开展假设条件和制约因素分析来探索假设条件和 制约因素的有效性,确定其中哪些会引发项目风 假设条件和制约因素分析 工具与技术 3、数据分析 对项目的优势、劣势、机会和威胁 (简称 SWOT分析 SWOT) 进行逐个检查 文件分析 帮助参会者专注于风险识别任务、准确遵循与技 术相关的方法,确保风险描述清晰、找到并克服 4、人际关系与团队技能 偏见, 以及解决任何可能出现的分歧 关于可能引发项目风险来源的风险类别的预设清 5、提示清单 € 6、会议 风险登记册记录己识别项目风险的详细信息。随

输出

▶ 1、风险登记册

3、项目文件更新

2-识别风险

Identify Risk

风险报告提供关于整体项目风险的信息,以及关 2、风险报告 于已识别的单个项目风险的概述信息

也要记入风险登记册

着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险 应对和监督风险等过程的开展,这些过程的结果

风险报告 于已识别的单个项目风险的概述信息

假设日志 问题日志 经验教训登记册

定义:通过评估单个项目风险发生的概率和影响 及其他特征, 对风险进行优先级排序, 从而为后 续分析或行动提供基础的过程 概念 作用: 重点关注高优先级的风险 1、项目管理计划 风险管理计划 假设日志 风险登记册 输入 2、项目文件 干系人登记册 3、事业环境因素 4、组织过程资产 1、专家判断 2、数据收集 访谈 风险数据质量评估旨在评价关于单个项目风险的 风险数据质量评估 数据的准确性和可靠性 风险概率评估考虑的是特定风险发生的可能性, 而风险影响评估考虑的是风险对一项或多项项目 3、数据分析 风险概率和影响评估 目标的潜在影响,如进度、成本、质量或绩效 紧迫性、邻近性、潜伏期、可管理性、可控性、 其他风险参数评估 可监测性、连通性、战略影响力、密切度 4、人际关系与团队技能 引导 工具与技术 项目风险可依据风险来源、受影响的项目领域, 以及其他实用类别(如项目阶段、项目预算、角 色和职责)来分类,确定哪些项目领域最容易被 不确定性影响;风险还可以根据共同根本原因进 5、风险分类 行分类 把每个风险发生的概率和该风险一旦发生对项目 概率和影响矩阵 目标的影响映射起来的表格 6、数据表现 如果使用了两个以上的参数对风险进行分类,那 就不能使用概率和影响矩阵, 而需要使用其他图 层级图 会议目标包括审查己识别的风险、评估概率和影 响(及其他可能的风险参数)、对风险进行分类 7、会议 和优先级排序

> 假设日志 问题日志 风险登记册

风险报告

输出

项目文件更新

·	定义: 就己识别的单个项目风险和不确定性的 他来源对整体项目目标的影响进行定量分析的 程						
1 1111	用:量化整体项目风险最大可能性;提供额外 定量风险信息,以支持风险应对规划						
	1、项目管理计划	风险管理计划 范围基准 进度基准 成本基准					
输入输出		假设日志、估算依据、成 续时间估算、里程碑清单 册、风险报告、进度预测					
	3、事业环境因素						
	4、组织过程资产						

4-实施定量风险分析 **Perform Quantitative Risk Analysis**

输入输出	假设日志、估算依据、成本估算、成本预测、持续时间估算、里程碑清单、资源需求、风险登记 2、项目文件 册、风险报告、进度预测					
	3、事业环境因素					
	4、组织过程资产					
	1、专家判断					
	访谈可用于针对单个项目风险和其他不确定性来 2、数据收集 访谈 源					
	3、人际关系与团队技能 引导					
工具与技术	要开展定量风险分析,就需要建立能反映单个项目风险和其他不确定性来源的定量风险分析模4、不确定性表现方式型,并为之提供输入					
	在定量风险分析中,使用模型来模拟单个项目风险和其他不确定性来源的综合影响,以评估它们对项目目标的潜在影响。模拟通常采用蒙特卡洛模拟 分析					
	有助于确定哪些单个项目风险或不确定性来源对 敏感性分析 项目结果具有最大的潜在影响					
	5、数据分析 第。在决策树在若干备选行动方案中选择一个最佳方案。在决策树分析中,通过计算每条分支的预期决策树分析 货币价值,就可以选出最优的路径					
	不确定条件下进行决策的图形辅助工具。它将一个项目或项目中的一种情境表现为一系列实体、 影响图 结果和影响,以及它们之间的关系和相互影响					
输出 项目文件更新 风险报告						

定义:为了应对项目风险,而制定可选方案、选择应对策略并商定应对行动的过程

概念

作用:制定应对整体项目风险和单个项目风险的适当方法;分配资源,并根据需要将相关活动添加进项目文件和项目管理计划中

1、项目管理计划

资源管理计划 风险管理计划 成本基准

输入

经验教训登记册 项目进度计划 项目团队派工单 资源日历 风险登记册 风险报告

2、项目文件

干系人登记册

- 3、事业环境因素
- 4、组织过程资产

5-规划风险应对 Plan Risk Responses

工具与技术

如果项目团队或项目发起人认为某威胁不在项目 范围内,或提议的应对措施超出了项目经理的权 上报 限, 就应该采用上报策略 风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁,或 规避 保护项目免受威胁的影响 转移涉及将应对威胁的责任转移给第三方, 让第 转移 三方管理风险并承担威胁发生的影响 4、威胁应对策略 风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和 减轻 影响 风险接受是指承认威胁的存在。此策略可用于低 优先级威胁, 也可用于无法以任何其他方式经济 有效地应对的威胁 接受 如果项目团队或项目发起人认为某机会不在项目 范围内, 或提议的应对措施超出了项目经理的权 上报 限,就应该采取上报策略略 如果组织想确保把握住高优先级的机会,就可以 开拓 选择开拓策略 5、机会应对策略 分享涉及将应对机会的责任转移给第三方, 使其 分享 享有机会所带来的部分收益 提高 提高策略用于提高机会出现的概率和影响 接受 接受机会是指承认机会的存在 可以设计一些仅在特定事件发生时才采用的应对 6、应急应对策略 如果整体项目风险有严重的负面影响,并已超出 规避 商定的项目风险临界值,就可以采用规避策略 如果整体项目风险有显著的正面影响,并己超出 开拓 商定的项目风险临界值,就可以采用开拓策略 若整体项目风险是负面的, 就需要采取转移策 略,这可能涉及支付风险费用;如果整体项目风 转移或分享 险高度正面,则由多方分享,以获得相关收益 本策略涉及变更整体项目风险的级别,以优化实 7、整体项目风险应对策略 现项目目标的可能性。减轻策略适用于负面的整 体项目风险,而提高策略则适用于正面的整体项 减轻或提高 目风险 接受策略又分为主动接受策略和被动接受策略。 最常见的主动接受策略是为项目建立整体应急储 备,包括预留时间、资金或资源,以便在项目风 险超出临界值时使用;被动接受策略则不会主动 采取行动,而只是定期对整体项目风险的级别进 接受 行审查,确保其未发生重大改变 对备选风险应对方案的特征和要求进行简单比 备选方案分析 较, 进而确定哪个应对方案最为适用 8、数据分析 如果能够把单个项目风险的影响进行货币量化, 那么就可以通过成本收益分析来确定备选风险应 成本收益分析 对策略的成本有效性 9、决策 多标准决策分析

1、专家判断

○ 2、数据收集

3、人际关系与团队技能

访谈

引导

第十五章 第8页

1、变更请求

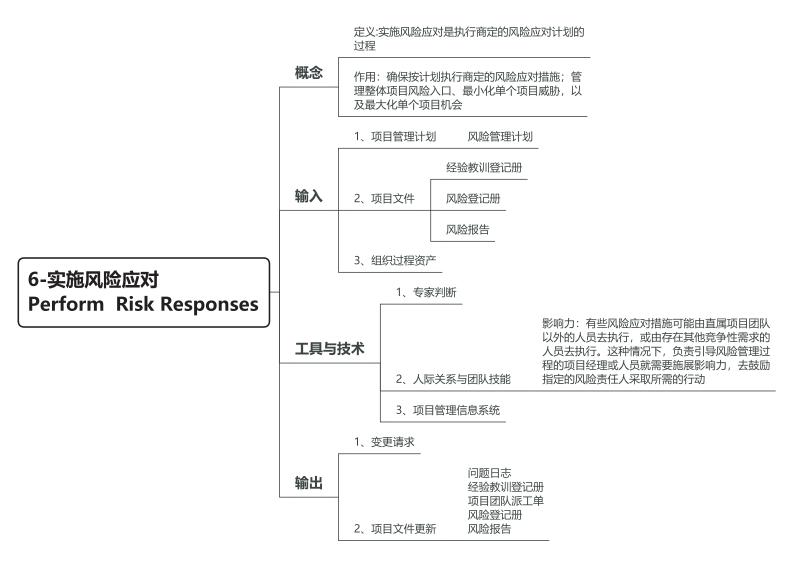
输出

2、项目管理计划更新

进度管理计划 成本管理计划 质量管理计划 资源管理计划 彩购管理计划 范围基准 进度基准 成本基准

假设日志 成本预测 经验教训登记册 项目进度计划 项目团队派工单 风险登记册 风险报告

3、项目文件更新



定义:在整个项目期间,监督风险应对计划的实 施,并跟踪己识别风险、识别和分析新风险,以 及评估风险管理有效性的过程 概念 作用:保证项目决策是在整体项目风险和单个项 目风险当前信息的基础上进行 风险管理计划 1、项目管理计划 经验教训登记册 风险登记册 2、项目文件 输入 风险报告 问题日志 3、工作绩效数据 4、工作绩效报告 开展技术绩效分析, 把项目执行期间所取得的技 术成果与取得相关技术成果的计划进行比较 技术绩效分析 1、数据分析 在整个项目执行期间,可能发生某些单个项目风 险,对预算和进度应急储备产生正面或负面的影 储备分析 响 风险审计是一种审计类型,可用于评估风险管理 工具与技术 2、审计 过程的有效性 适用于监督风险过程的会议是风险审查会。应该 定期安排风险审查,来检查和记录风险应对在处 理整体项目风险和己识别单个项目风险方面的有 3、会议 效性 1、工作绩效信息 2、变更请求 3、项目管理计划更新 项目管理计划的任何组件都可能受本过程的影响 输出 假设日志 问题日志 经验教训登记册 风险登记册

4、项目文件更新

5、组织过程资产更新

风险报告

7-监督风险

Control Risk

第十五章 第11页