



项目风险管理 Project Risk Management

新趋势和新兴实践

非事件类风险

变异性风险

模糊性风险

项目韧性

有一种风险只有在发生后才能被发现，这种风险称为突发性风险。可以通过加强项目韧性来应对这种风险

整合式风险管理

在项目、项目集、项目组合和组织这些层面上，都存在风险。应该在适当的层面上承担和管理风险。在较高层面识别出的某些风险，可以及时授权给项目团队去管理；而在较低层面识别出的某些风险，又可以交给较高层面去管理（如果在项目之外管理最有效）

裁剪考虑因素

- 项目规模
- 项目复杂性
- 项目重要性
- 开发方法

敏捷与适应方法

从本质上讲，越是变化的环境就存在越多的不确定性和风险。要应对快速变化，就需要采用敏捷或适应型方法管理项目，如经常审查增量的工作产品，加快知识的分享，来确保对风险的认知和管理。在选择每个迭代期的工作内容时都要考虑风险；在每个迭代期间应该识别、分析和管理工作风险

1-规划风险管理

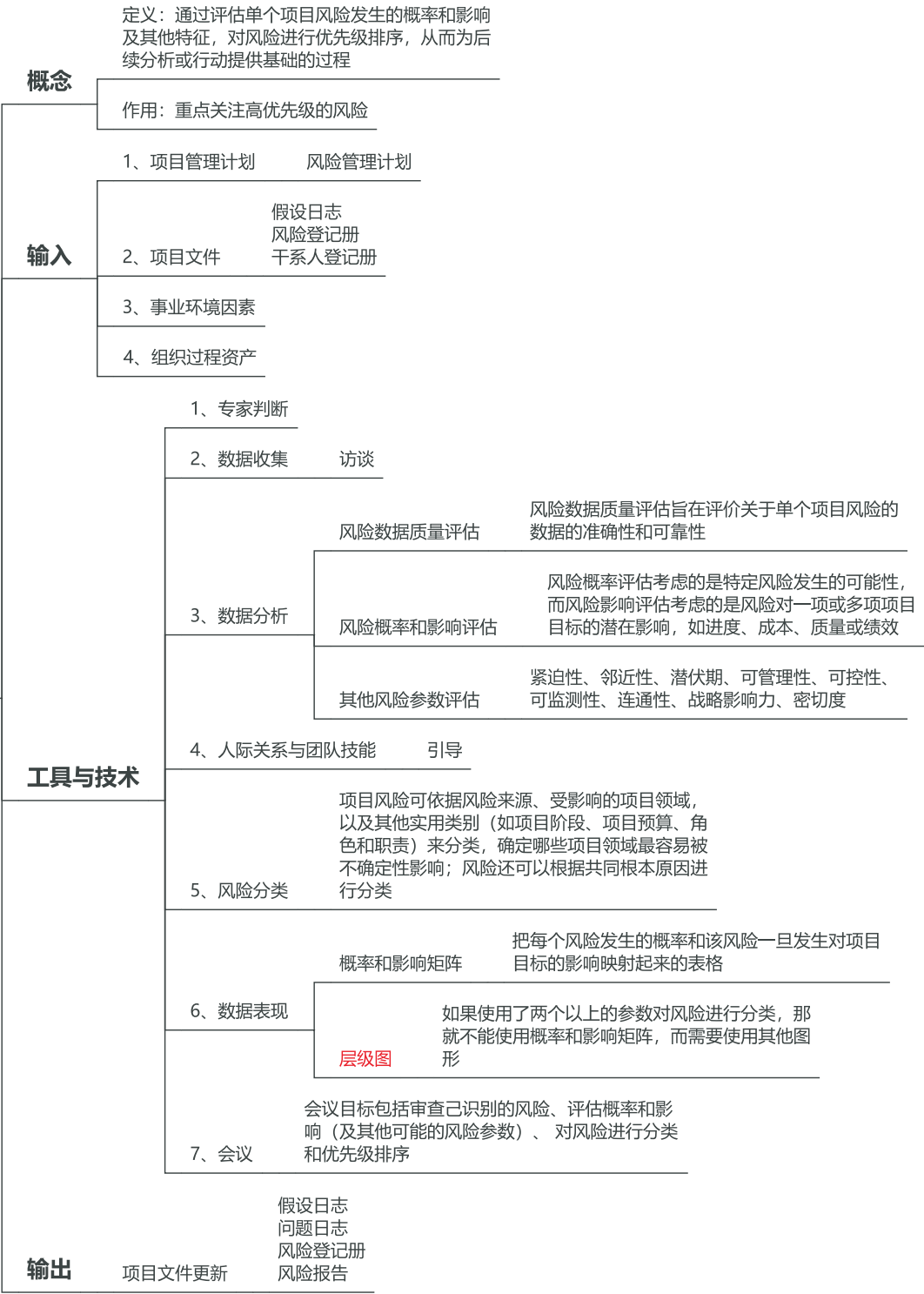
Plan Risk Management

概念	定义	定义如何实施项目风险管理活动的过程	
	作用	确保风险管理的水平、方法和可见度与项目风险程度相匹配，与对组织和其他干系人的重要程度相匹配	
	输入	1、项目管理计划	在规划项目风险管理时，应考虑所有已批准的项目管理子计划
		2、项目章程	
		3、项目文件	干系人登记册
		4、事业环境	
		5、组织过程资产	
	工具与技术	1、数据分析	干系人分析
		2、专家判断	
		3、会议	熟练的会议组织者能够帮助参会人员专注于会议事项，就风险管理方法的关键方面达成共识，识别和克服偏见，以及解决任何可能出现的分歧
	输出	风险管理策略	描述用于管理本项目风险的一般方法
		方法论	确定用于开展本项目风险管理的具体方法、工具及数据来源
		角色与职责	确定每项风险管理活动的领导者、支持者和团队成员，并明确职责
		资金	确定开展项目风险管理活动所需资金，制定应急储备和管理储备使用方案
		时间安排	确定在项目生命周期中实施项目风险管理过程的时间和频率，确定风险管理活动并将其纳入项目进度计划
		风险类别	确定对项目风险进行分类的方式。通常借助风险分解结构（RBS）来构建风险类别
		干系人风险偏好	他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节
		风险概率和影响	根据具体的项目环境，组织和关键相关方的风险偏好和临界值，来制定风险概率和影响定义
		概率和影响矩阵	在常见的概率和影响矩阵中，会同时列出机会和威胁；以正面影响定义机会，以负面影响定义威胁
		报告格式	确定将如何记录、分析和沟通项目风险管理过程的结果
		跟踪	确定将如何记录风险活动，以及如何审计风险的管理过程

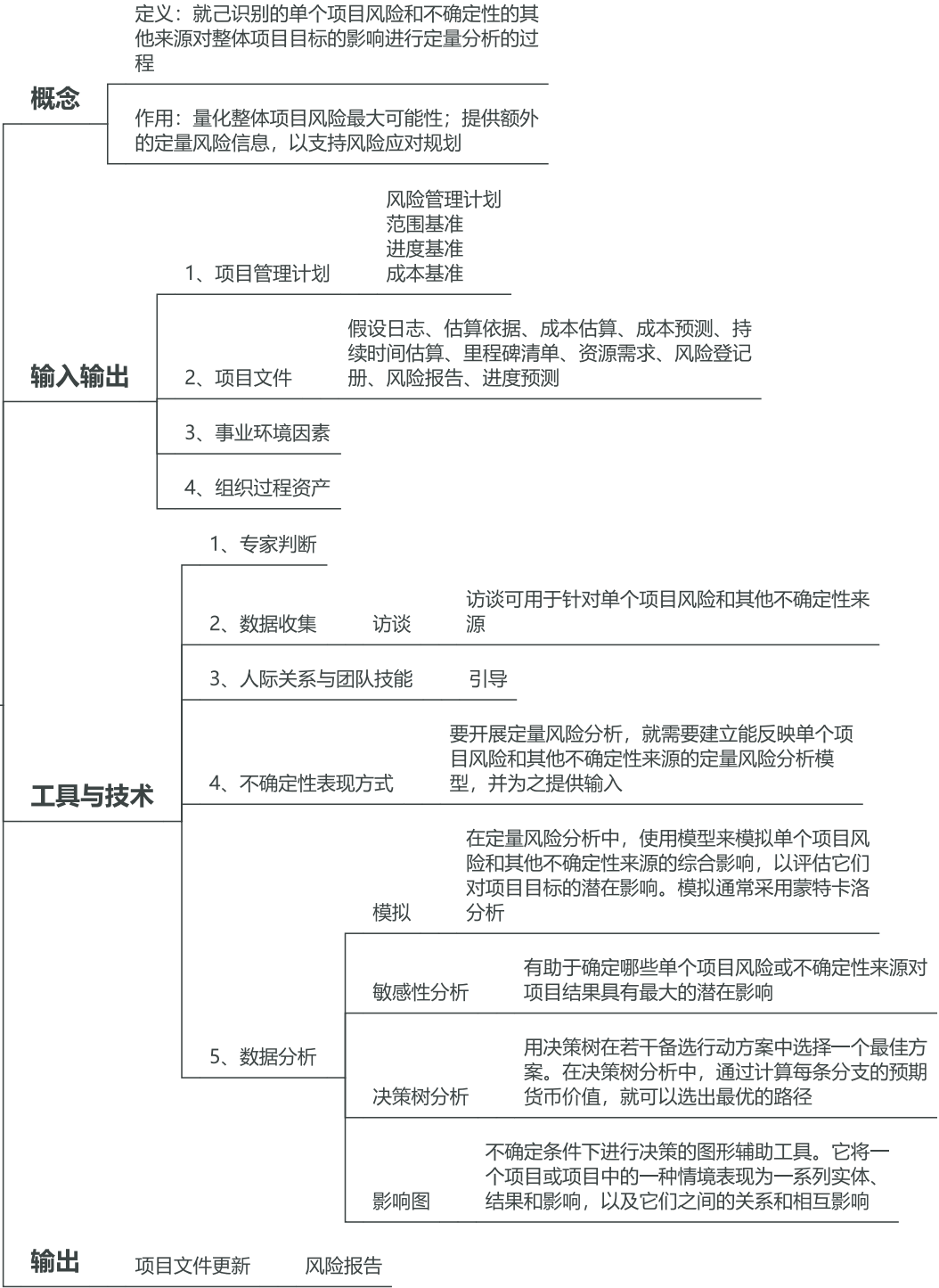
2-识别风险
Identify Risk



3-实施定性风险分析
Perform Qualitative
Risk Analysis



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



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

2、项目文件

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
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

1、专家判断	
2、数据收集	访谈
3、人际关系与团队技能	引导
4、威胁应对策略	上报 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限，就应该采用上报策略
	规避 风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受威胁的影响
	转移 转移涉及将应对威胁的责任转移给第三方，让第三方管理风险并承担威胁发生的影响
	减轻 风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和影响
	接受 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
5、机会应对策略	上报 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限，就应该采取上报策略
	开拓 如果组织想确保把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策略
	分享 分享涉及将应对机会的责任转移给第三方，使其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
6、应急应对策略	可以设计一些仅在特定事件发生时才采用的应对措施
7、整体项目风险应对策略	规避 如果整体项目风险有严重的负面影响，并已超出商定的项目风险临界值，就可以采用规避策略
	开拓 如果整体项目风险有显著的正面影响，并已超出商定的项目风险临界值，就可以采用开拓策略
	转移或分享 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；如果整体项目风险高度正面，则由多方分享，以获得相关收益
	减轻或提高 本策略涉及变更整体项目风险的级别，以优化实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目风险
	接受 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行审查，确保其未发生重大改变
8、数据分析	备选方案分析 对备选风险应对方案的特征和要求进行简单比较，进而确定哪个应对方案最为适用
	成本收益分析 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对策略的成本有效性
9、决策	多标准决策分析

输出

1、变更请求

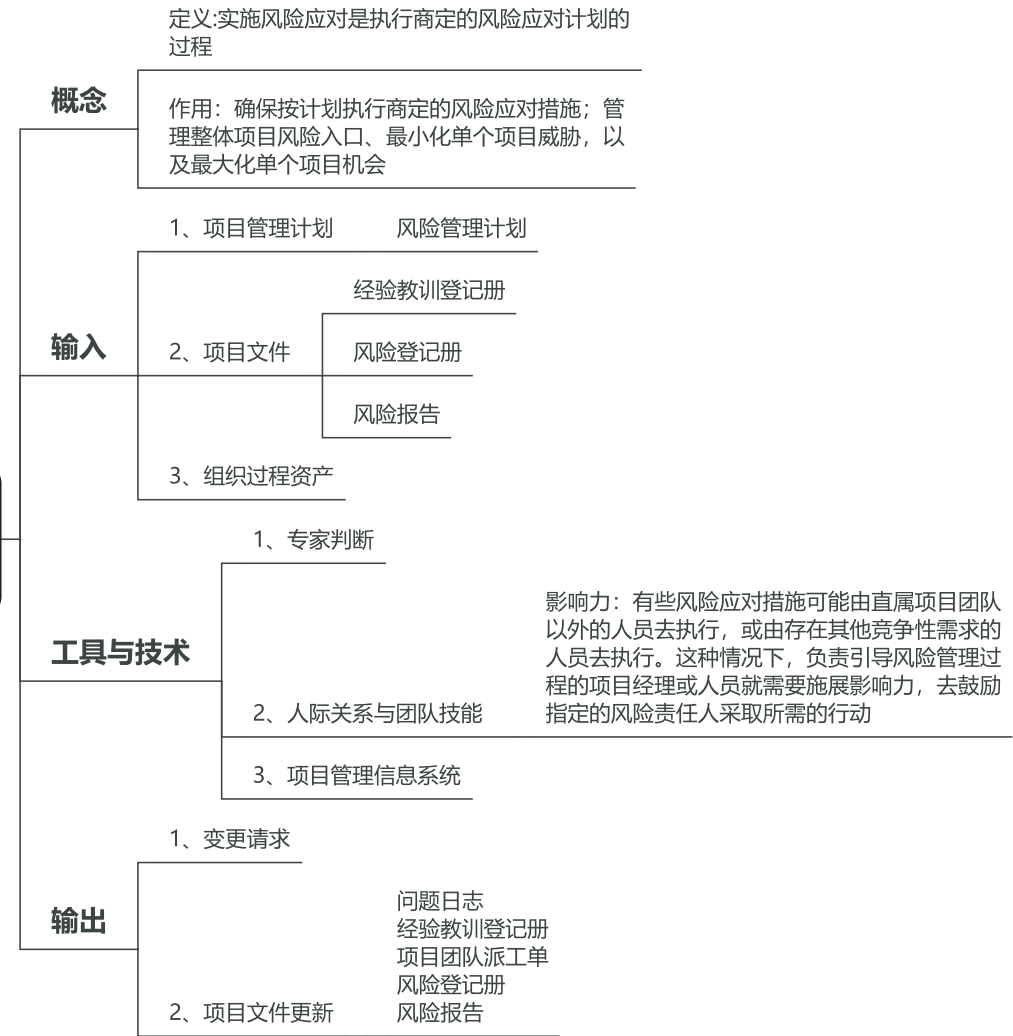
进度管理计划
成本管理计划
质量管理计划
资源管理计划
采购管理计划
范围基准
进度基准
成本基准

2、项目管理计划更新

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

6-实施风险应对
Perform Risk Responses



7-监督风险
Control Risk

