**课后练习-第 15 章项目风险管理**

【问题 1】 关于项目风险，不正确的是:( )

A 、项目风险会对项目目标产生负面或正面的影响，也就是风险与机会

B 、项目风险管理旨在利用或强化正面风险（机会) ，规避或减轻负面风险（威胁)

C 、收益越大，人们愿意承担的风险也就越大。

D 、项目活动投入得越多，愿意冒的风险也就越大。

【参考答案】D

【点评】P431 页-P432 页。

项目活动投入得越多，愿意冒的风险也就越小。------D 不正确。投入多，就不愿意冒风险。

【问题 2】 关于项目风险，不正确的是:( )

A 、投机风险既可能带来机会、获得利益，又隐含威胁、造成损失的风险，如股票。

B 、纯粹风险和投机风险在一定条件下可以相互转化。项目管理人员必须避免纯粹风险转化 为投机风险。

C 、收益越大，人们愿意承担的风险也就越大。

D 、材料价格波动属于已知风险，发生概率高，但一般后果轻微，不严重。

【参考答案】B

【点评】P432 页-P434 页。

项目管理人员必须避免投机风险转化为纯粹风险。。------B 不正确。说反了。

【问题3】关于风险管理过程，不正确的是:( )

A.识别风险: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。。

B.实施风险应对:执行商定的风险应对计划。

C.监督风险:在整个项目期间，监督风险以应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分 析新风险，以及评估风险管理的有效性。

D.实施定量风险分析:通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及特征，对风险进行优先 级排序，从而为后续分析或行动提供基础。

【参考答案】D

【点评】P436 页-P437 页。

实施定性风险分析:通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及特征，对风险进行优先级 排序，从而为后续分析或行动提供基础。------D 不正确。看到概率和影响和排序，选定性。

【问题 4】 关于规划风险管理，不正确的是:( )

A.规划风险管理过程在项目立项阶段就应开始，只能在项目早期完成。

B.规划风险管理是定义如何实施项目风险管理活动的过程。 C 可用于规划风险管理过程的数据分析技术是干系人分析法 D、规划风险管理的输出:风险管理计划。

【参考答案】A

【点评】P437 页-P440 页。

规划风险管理过程在项目立项阶段就应开始，并在项目早期完成。在项目生命周期的后期， 可能有必要重新开展规划风险管理，例如，在发生重大阶段变更时，在项目范围显著变化时， 或者后续对风险管理有效性进行审查且确定需要调整项目风险管理过程时。------A 不正确。 后期，可能有必要重新开展规划风险管理。

【问题5】 关于识别风险，不正确的是:( )

A.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。

B.识别风险在项目初期开展一次即可。

C.提示清单是识别风险的工具和技术。

D.采购文档是识别风险的输入。

【参考答案】B

【点评】P443 页-P445 页。

识别风险应在整个项目期间开展。------B 不正确。整个项目期间开展

【问题6】 【2023 年上半年-第 46 题】 关于识别风险的描述，不正确的是:( )

A 、可使用类似项目信息的核查单替代所需的风险识别

B 、在风险管理计划中应规定识别风险的迭代频率和迭代参与程度

C 、从组织外部采购商品和服务可能引发新的项目风险

D 、使用 SWOT 分析法可以拓宽项目识别风险的范围

【参考答案】A

【点评】P445 页。虽然核查单简单易用，但它不可能穷尽所有风险。所以，必 须确保不要用核查单来取代所需的风险识别工作;同时，项目团队也应该注意考察未在核查 单中列出的事项。

【问题7】试题:论信息系统项目的风险管理

项目风险管理旨在识别和管理未被项目计划及其他过程所管理的风险。如果不妥善管理， 这些风险可能导致项目偏离计划，无法达成既定的项目目标。

请以“论信息系统项目的风险管理”为题进行论述:

概要叙述你参与管理的信息系统项目(项目的背景、项目规模、发起单位、 目的、项目 内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作(项目背景要求 本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目风险管理的认识:

（1）请根据你所描述的项日，详细阐述你是如何进行风险识别和风险应对的

（2）请根据你所描述的项目，写出该项目的风险登记册，并描述风险登记册的具体内容在 项目风险管理整个过程中是如何逐步完善的。

【点评】

※ 一．背景必须唯一（400 字左右）+结尾必须唯一（400 字左右），一定要保证论文的文笔 好，且是唯一，雷同卷一律不及格。

※二.过程必须完整（1-7 过程少一个都不及格）：具体要求如下：

1 、规划风险管理----必须要有小标题，简单写。

2 、风险识别-----必须要有小标题，必须要写风险登记册，写内容，最好能画图，也可以用 文字表达。【没写风险登记册不及格】。

风险登记册如图所示（参考，每个项目可能会有差异），要体现更新过程。 某某公司BPM 系统-风险登记册

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 风 险 名 称 | 描述 | 概率 | 影响 | 风 险 级别 | 预防以 应对措 施 | 责 负人 | 状态 | 开 始 日期 | 关 闭 日期 |
| 1 | 多 语 言 错误 | 略 | - | - | - | - | - | - | - |  |
| 2 | 跨 国 响 应慢 | 略 | - | - | - | - | - | - | - | -- |
| 3 | 公司安 全审计 | 略 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 4 | 电 子 章 接 口 异 常 | 略 | - | - | - | - | - | - | - | -- |

3 、定性风险分析，必须要有小标题，并且写风险排序，更新【风险登记册】

某某公司BPM 系统-风险登记册

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 风险名 称 | 描述 | 概率 | 影响 | 风 险 级别 | 预防以 应对措 施 | 责 负人 | 状态 | 开始日 期 | 关闭日 期 |
| 1 | 多语言 错误 | 略 | 10% | 较小 | 1级 （轻 微） | - | 张工 | 开启 | 2020-  1-1 | 2020-  7-1 |
| 2 | 跨国响 应慢 | 略 | 20% | 较大 | 2 级 （ 一 般） | - | 王工 | 开启 | 2020-  7-1 | -- |
| 3 | 公司安 全审计 | 略 | 20% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | - | 李工 | 开启 | 2020-  4-1 | 2020-  5-1 |
| 4 | 电子章 接口异 常 | 略 | 30% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | - | 王工 | 开启 | 2020-  7-2 | -- |

4 、定量风险分析，必须要有小标题，必须要写如何量化的，更新【风险登记册】;

5 、规划风险应对，必须要有小标题，准备如何应对的，更新【风险登记册】。

某某公司BPM 系统-风险登记册

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 风险名 称 | 描述 | 概率 | 影响 | 风 险 级别 | 预防以 应对措 施 | 责 负人 | 状态 | 开始日 期 | 关闭日 期 |
| 1 | 多语言 错误 | 略 | 10% | 较小 | 1级 （轻 微） | 多 测 试 ，用 户多参 与 | 张工 | - | 2020-  1-1 | 2020-  7-1 |
| 2 | 跨国响 应慢 | 略 | 20% | 较大 | 2 级 （ 一 般） | 采用分 布式系 统 | 王工 | - | 2020-  7-1 | -- |
| 3 | 公司安 全审计 | 略 | 20% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | 提前按 安全审 计规定 进行 | 李工 | - | 2020-  4-1 | 2020-  5-1 |
| 4 | 电子章 接口异 常 | 略 | 30% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | 更多的 测试 | 王工 | - | 2020-  7-2 | -- |

6 、实施风险应对，必须要有小标题，遇到对应风险，如何实施应对计划的，更新【风险登 记册】。

某某公司BPM 系统-风险登记册

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 风险名 称 | 描述 | 概率 | 影响 | 风 险 级别 | 预防以 应对措 施 | 责 负人 | 状态 | 开始日 期 | 关闭日 期 |
| 1 | 多语言 错误 | 略 | 10% | 较小 | 1级 （轻 微） | 多 测 试 ，用 户多参 与 | 张工 | 开启 | 2020-  1-1 | 2020-  7-1 |
| 2 | 跨国响 应慢 | 略 | 20% | 较大 | 2 级 （ 一 般） | 采用分 布式系 统 | 王工 | - | 2020-  7-1 | -- |
| 3 | 公司安 全审计 | 略 | 20% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | 提前按 安全审 计规定 | 李工 | - | 2020-  4-1 | 2020-  5-1 |
|  |  |  |  |  |  | 进行 |  |  |  |  |
| 4 | 电子章 接口异 常 | 略 | 30% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | 更多的 测试 | 王工 | - | 2020-  7-2 | -- |

7 、监督风险，建议写风险管理的效果，更新【风险登记册】。

某某公司BPM 系统-风险登记册

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 风险名 称 | 描述 | 概率 | 影响 | 风 险 级别 | 预防以 应对措 施 | 责 负人 | 状态 | 开始日 期 | 关闭日 期 |
| 1 | 多语言 错误 | 略 | 10% | 较小 | 1级 （轻 微） | 多 测 试 ，用 户多参 与 | 张工 | 关闭 | 2020-  1-1 | 2020-  7-1 |
| 2 | 跨国响 应慢 | 略 | 20% | 较大 | 2 级 （ 一 般） | 采用分 布式系 统 | 王工 | 关闭 | 2020-  7-1 | -- |
| 3 | 公司安 全审计 | 略 | 20% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | 提前按 安全审 计规定 进行 | 李工 | 关闭 | 2020-  4-1 | 2020-  5-1 |
| 4 | 电子章 接口异 常 | 略 | 30% | 重大 | 5 级  （ 严 重） | 更多的 测试 | 王工 | 关闭 | 2020-  7-2 | -- |

【问题 8】 【2023 年上半年-第 47 题】 关于风险分析的技术，不正确的是:( )

A 、概率影响矩阵适用于两个以上的参数对风险进行分类的情况

B 、蒙特卡洛分析，是使用模型模拟大量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

C 、敏感性分析，是将项目结果变化与定量风险分析模型中的要素变化之间建立联系的方法

D 、影响图是不确定条件下进行决策的图形辅助工具

【答案】A

【点评】P451 页，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，而需要使用其他图形。例如，气泡图能显示三维数据。

【问题9】【2023 年上半年-第 48 题】一件商品卖出去将盈利50 元，卖不出去将亏损60 元，卖出去的概率是 80% ，卖不出去概率 是 20% ，该商品的预期货币价值（EMV）是（ ）元。

A 、6 B 、8 C 、66 D 、28

【参考答案】D

【点评】P471 期望货币价值 ，机会正，威胁负。50×80%-60×20%=28

【问题 10】

案例-默写题 请写出针对威胁,可以考虑如下5 种备选的应对策略。

【参考答案】

上报 （2） 规避（3）转移（4）减轻（5）接受

【问题 11】案例-判断题 .针对机会，可以考虑如下5 种备选策略。请判断以下说法是否正确，对的√ , 错的×。

（1）应对措施超出了项目经理的权限应该上报。（\_\_\_\_）

（2）把最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，将特定机会的出现概率提高到 100%， 确保其肯定出现，从而获得与其相关的收益。是提高策略。（\_\_\_\_）

（3）建立合伙关系是分享策略（\_\_\_\_）

（4）主动接受策略是建立应急储备，包括预留时间、资金或资源以应对出现的威胁（\_\_\_\_）

（5）为早日完成活动而增加资源是开拓策略。（\_\_\_\_）

【参考答案】

（1） √ （2） ×（3） √（4） √（5） × 【点评】P460-P461 页。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 开拓 | ①确保把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策 略。  ②将特定机会的出现概率提高到 100% ，确保其肯定 出现，从而获得与其相关的收益。 | ①把最有能力的资源分配给 项目来缩短完工时间  ②采用全新技术或技术升级 来节约项目成本并缩短项目 持续时间。 |

（2） × 应该是开拓

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 提高 | ①用于提高机会出现的概率和影响  ②提前采取提高措施通常比机会出现后尝试改善收 益更加有效。  ③通过关注其原因，可以提高机会出现的概率;  ④如果无法提高概率，也许可以针对决定其潜在收 益规模的因素来提高机会发生的影响。 | ①为早日完成活动而增加资 源。 |

1. × 应该是提高

【问题 12】 关于实施风险应对，不正确的是:( )

A.实施风险应对是执行商定的风险应对计划的过程。

B.实施风险应对需要在整个项目期间开展。

C 适用于实施风险应对的人际关系与团队技能是影响力。

D、批准的变更请求是实施风险应对的输出。

【参考答案】B

【点评】P463-P465 页。

变更请求是实施风险应对的输出。------D 不正确。 还没有批准，批准的变更请求是整体变 更控制的输出

【问题 13】 关于监督风险，不正确的是:( )

A.监督风险是在整个项目期间，监督风险应对计划的实施，并跟踪已识别风险、识别和分析 新风险, 以及评估风险管理有效性的过程。

B.监督风险需要在整个项目期间开展。

C 监督风险过程对项目工作进行持续监督，并持续关注新出现、正变化和已过时的单个项目 风险。

1. 风险审计是一种审计类型，可用于评估风险管理过程的性价比。

【参考答案】D

【点评】P465-P466 页。

风险审计是一种审计类型，可用于评估风险管理过程的有效性。------D 不正确。有效性，不 是性价比。