

# Management of Risk (M\_o\_R®) 风险管理最佳实践

## 【课程背景】

M\_o\_R® (Management of Risk) 自 2002 年由英国政府发布，目前更新至第三版 (MoR 2010)，为组织的风险管理提供了统一的框架和系统结构化的方法，涵盖了战略、运营、项目集群、项目等四层视角，为组织长期、中期、短期管理目标服务，帮组组织制定基于风险的优化决策。MoR 涉及业务持续性管理、安全、项目集群和项目管理 (PPM) 及运营服务管理等热点话题。

## 【授课时长】

3 天

## 【课程收益】

1. 理解风险评估和管理结构化方法的收益和原则
2. 应用 M\_o\_R® 原则到工作环境中
3. 组织内部构建结构化风险管理的文化环境和交流语言

## 【授课对象】

1. 适合各级领导和管理者
2. 企业高管—负责企业治理和组织中体风险
3. 项目群经理和项目经理—负责项目群和项目的风险
4. 风险管控经理
5. 运营经理—负责业务服务永续经营的风险

## 【课程特色】

小班授课，师生互动，案例研讨和样本计划相结合，通过每个模块的课堂实践、实验和演练对业务连续性概念有切身的体验，激发学员全心热情投入学习。70%讲师授课，30%讨论练习，小组讨论同行交流，鼓励提问讲师个别辅导，角色扮演体验。

## 【课程大纲】

### 1 引言

- 1.1 本指导的目的
- 1.2 风险是什么？
- 1.3 风险管理是什么？
- 1.4 风险管理为什么是重要的？
- 1.5 如何开发风险管理？
- 1.6 企业治理和内部控制
- 1.7 应在何时、何地应用风险管理？
- 1.8 风险专门研究
- 1.9 OGC 最佳实践指导
- 1.10 如何使用本指导

## **2 风险管理原则**

- 2.1 简介
- 2.2 与目标协调一致
- 2.3 适合环境
- 2.4 利益相关者参与
- 2.5 提供明确的指导
- 2.6 明智决策
- 2.7 促进持续改善
- 2.8 创建支持性文化
- 2.9 实现可度量的价值

## **3 风险管理的方法**

- 3.1 简介
- 3.2 风险管理政策
- 3.3 风险管理流程指导
- 3.4 风险管理战略
- 3.5 风险登记
- 3.6 问题登记
- 3.7 风险改善计划
- 3.8 风险沟通计划
- 3.9 风险应对计划
- 3.10 风险进度报告
- 3.11 文件之间的关系

## **4 风险管理流程**

- 4.1 简介
- 4.2 常见流程障碍
- 4.3 沟通贯穿整个流程
- 4.4 确定—背景
  - 4.4.1 背景中的目标
  - 4.4.2 背景输入
  - 4.4.3 背景输出
  - 4.4.4 背景技术
    - 4.4.4.1 利益相关者分析
    - 4.4.4.2 宏观环境 (PESTLE 模型) 分析
    - 4.4.4.3 四点 (优势、劣势、机会、威胁) 分析

- 4.4.4.4 范围扫描
- 4.4.4.5 定义概率影响网格
- 4.4.5 背景任务
- 4.5 确定 - 确定风险
  - 4.5.1 确定风险目标
  - 4.5.2 确定风险输入
  - 4.5.3 确定风险输出
  - 4.5.4 确定风险技术
    - 4.5.4.1 检查表
    - 4.5.4.2 提示列表
    - 4.5.4.3 因果图
    - 4.5.4.4 包括集体研讨、选题小组和德尔菲法在内的团队技术
    - 4.5.4.5 问卷调查
    - 4.5.4.6 单个访谈
    - 4.5.4.7 假设分析
    - 4.5.4.8 约束分析
    - 4.5.4.9 风险描述
  - 4.5.5 确定风险任务
- 4.6 评估 - 估计
  - 4.6.1 估计目标
  - 4.6.2 估计输入
  - 4.6.3 估计输出
  - 4.6.4 估计技术
    - 4.6.4.1 概率评估
    - 4.6.4.2 影响评估
    - 4.6.4.3 临近度评估
    - 4.6.4.4 预期值评估
  - 4.6.5 估计任务
- 4.7 评估 - 评价
  - 4.7.1 评价目标
  - 4.7.2.评价输入
  - 4.7.3 评价输出
  - 4.7.4 评价技术
    - 4.7.4.1 汇总风险描述
    - 4.7.4.2 汇总预期值评估
    - 4.7.4.3 风险概率模型
    - 4.7.4.4 概率树
    - 4.7.4.5 敏感度分析
  - 4.7.5 评价任务
- 4.8 计划
  - 4.8.1 计划输入
  - 4.8.2 计划输出
  - 4.8.3 计划技术
    - 4.8.3.1 风险应对计划

4.8.3.2 成本效益分析

4.8.3.3 决策树

4.8.4 计划任务

4.9 实施

4.9.1 实施的输入

4.9.2 实施的输出

4.9.3 实施的技术

4.9.3.1 更新汇总风险描述

4.9.3.2 风险承担趋势

4.9.3.3 更新风险概率模型

4.9.4 实施的任务

## **5 植入和评审风险管理**

5.1 简介

5.2 植入原则

5.3 为风险管理变革文化

5.4 度量值

5.5 克服成功中的常见障碍

5.6 为变革确定和建立机遇

## **6 观点**

6.1 简介

6.1.1 战略

6.1.2 项目群

6.1.3 项目

6.1.4 运作

6.1.5 不同观点的关联和整合

6.2 战略角度

6.2.1 与目标协调一致

6.2.2 匹配背景

6.2.3 利益相关者参与

6.2.4 提供明确指导

6.2.5 明智决策

6.2.6 促进持续改善

6.2.7 创建支持性文化

6.3 项目群角度

6.3.1 与目标协调一致

6.3.2 匹配背景

6.3.3 利益相关者参与

6.3.4 提供明确指导

6.3.5 明智决策

6.3.6 促进持续改善

6.3.7 创建支持性文化

6.4 项目角度

6.4.1 与目标协调一致

6.4.2 匹配背景

6.4.3 具有不同风险看法的利益相关者参与

6.4.4 提供明确指导

6.4.5 明智决策

6.4.6 促进持续改善

6.4.7 创建支持性文化

6.5 运作角度

6.5.1 与目标协调一致

6.5.2 匹配背景

6.5.3 利益相关者参与

6.5.4 提供明确指导

6.5.5 明智决策

6.5.6 促进持续改善

6.5.7 创建支持性文化

6.6 实现可度量的价值

6.6.1 绩效度量

6.6.2 流程度量

6.7 跨不同角度整合风险管理

6.8 角色和职责

附录 A：风险管理文件概要

附录 B：常用技术

附录 C：管理风险的健康检查

附录 D：风险管理成熟度模型