

课时：12小时（2天）

项目风险管理与控制

前言

区分企业项目管理能力的一个重要指标，就是企业的风险管理能力，包括风险管理的流程与体系以及项目团队的风险意识。在项目管理实践中，有很多绩效良好的项目却在项目的后期产生了致命的问题，直接导致项目的失败。同样有很多项目被不断的变更所困扰，导致成本的急剧增加与进度的不断延误。在项目的运作的过程中有大量的不确定因素使得项目处于不可控的状态，对这些风险因素如果不能很好地处理，项目就会处于高风险状态，而项目最终的结果是始终是无法预测的。

项目的风险控制并不能完全依靠项目经理的个人经验，而应该通过一整套完整的方法论加以管理，使得项目中的大量不确定因素变得相对确定，而更加重要的是使得项目的计划以及基线能够更加完善与全面，为各种可能的情况确定应急计划。同时，项目团队的风险意识在很大程度上会影响项目风险管理计划的执行，所以风险意识与风险管理方法对于项目的成功是同等重要的。

课程收获

帮助学员建立良好的项目风险意识

明确规范化的项目管理方法与流程

了解项目管理实践中最常见的风险类型与应对

掌握基本的风险识别与分析的手段

课程对象

项目管理者及项目参与者、企业各层次管理人员、项目管理办公室成员

课程大纲

一、项目风险规范

案例研讨：如何使你的项目防患以未然

1. 项目风险在项目管理中的位置与价值

2. 项目风险管理意义

3. 全生命周期的风险策略

4. 项目风险管理的组织环境与支持

5. 项目风险管理的意识与态度

案例：风险管理是事先找好的借口吗

6. 项目风险承受度分析

案例：拉斯维加斯赌城的风险承受度

7. 项目风险管理组织、角色和职责

8. 项目风险管理过程定义与管理流程

9. 项目风险管理方法

11. 项目风险管理工具

12. 项目风险管理数据来源

13. 项目风险管理资源与费用

14. 项目风险分类（技术风险、业务风险、变革风险、组织风险、人员风险、财务风险、接口风险、硬件风险、软件风险、测试风险、设备采购风险）

案例研讨：WH 的项目风险分类

15. 项目风险管理 RBS 框架方法

16. 项目风险管理标度和影响程度

17. 项目风险概率和影响矩阵

18. 项目风险汇报与跟踪

19. 项目风险管理规范

模板演示：某 ERP 实施项目的风险管理规范

二、项目风险识别

20. 为什么对多项目的风险必须进行集中管理

案例：中国移动项目的风险集中化管理效果

21. 如何做风险访谈

22. 如何利用内部专家识别风险

23. 风险识别工具（核对表、假设分析、系统图、影响图）

24. 风险登记表（风险识别时间、风险事件、风险发生原因、风险后果、风险影响程度、风险触发条件）

25. 如何培养人人有识别风险义务？

案例研讨：IBM 的风险库

三、项目风险评估

26. 风险级别设计

27. 风险优先级

28. 如何评估风险发生概率

29. 如何评估风险影响

30. 如何评估风险发生频率

31. 如何设计风险对照表

32. 如何评估风险重要程度

33. 如何评估风险积极或消极影响对项目目标的关联与影响

34. 如何进行风险数据质量评估

35. 如何确定低风险、中等风险与高风险的临界值

角色模拟：定性风险评审会

四、项目风险的量化管理

36. 如何进行风险决策

37. 风险量化方法

38. 项目的正态分布和三角分布

39. 敏感性分析

40. 预期货币值分析

41. 决策树分析

演练：5 联因素的决策分析

42. 蒙特卡洛模拟分析

案例：项目进度风险的模拟分析

43. WBS 组成要素的三角分布或非对称性分布

44. 实现项目进度和费用目标的量化分析

45. 当风险无法量化时如何做到可度量

五、项目风险的应对策略

46. 如何增加项目的实现机会

47. 如何减少项目的失败威胁

48. 风险的效应理论

- 风险厌恶型（避免风险）
- 风险偏好型（追求风险）
- 风险中性

49. 风险应对中的人员分配、进度安排和预算制定

50. 风险的储备金设置标准

51. 应急储备与管理储备

52. 如何界定项目风险责任人

53. 消极风险或威胁的应对策略

回避

转移

减轻

54. 积极风险或机会的应对策略

开拓

分享

提高

55. 威胁和机会的应对策略

接受

56. 应急应对策略

57. 项目风险的预防措施

58. 项目风险的补救措施

模拟演练：5 个风险事件的仿真模拟演练

六、项目风险的监督与控制

59. 项目风险的再评估

- 60.项目风险审计
 - 61.与项目风险的相关合同协议
 - 62.项目风险的变差和趋势分析
 - 63.如何监测现有风险
 - 64.如何监测风险触发条件
 - 65.如何监测残余风险
 - 66.如何审查风险应对策略的实施效果
 - 67.如何关闭项目风险
 - 68.项目风险状态报告
 - 69.项目的风险管理与问题管理
 - 70.项目风险统计
 - 71.项目风险专员的培养
 - 72.项目风险的绩效评价
- 讨论与交流。