

项目风险管理

——职业项目经理人的必修课 II——

课程背景：

项目风险无处不在，没有风险的项目不会有太高市场价值，风险丛生的项目意味着项目的成功将会带来巨大收益。项目的不确定性本身就注定了项目管理过程中将会出现各类风险，无论项目的管理机制是否健全，项目团队如何保证在各类资源限制下有效应对？

- 风险因素众多，风险管理无从入手；
- 市场环境复杂，险象环生；
- 国家政策多变，跟不上节奏；
- 团队稳定性不足，大事小事都要领导上；
- 技术水平不够完善，牵一发动全身；
- 客户要求变化多，项目目标朝令夕改；

.....

在项目管理中做好风险管理，等于为项目成果上了一道保险，既确保了项目的成功，也能降低消耗，同时可以打造拥有风险对抗能力的项目团队和管理机制。

如何辨识项目中的关键风险？如何做好风险变现的计划准备？如何在项目管理中跟踪各类风险的轨迹？如何做好风险应对需求的资源配置？《项目风险管理》课程将会帮助你了解项目风险世界的各个领域和边界，通过 2 天的学习你将了解到项目风险的本质，学会快速把控项目风险管理的核心方法，帮你修炼项目风险管理必杀技。

课程收益：

- 认识项目风险的本质，理解项目风险的合理存在
- 学习对项目风险识别、评估的基本技巧，掌握项目风险判断思路
- 了解项目风险的基本类型，学习风险来源与项目影响的关系
- 建立风险管理与跟踪的体系化思维方式，培养项目风险周期管理意识
- 学习项目风险应对技术，掌握风险应对修正逻辑

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：项目经理、企业高管、技术负责人、其他项目团队成员

人数要求：40 人

课程方式：讲授、小组讨论、模拟游戏、案例分享、焦点研讨、现场演练、头脑风暴、市场对标、教练技术、引导技术等，具体实施形式可能根据学员的学习风格来做相应的调整。

课程大纲

引导：认识项目

游戏：众志成城

一、项目三大特征

1. 临时
2. 独特
3. 循序渐进

二、项目风险发现

1. 业务风险

2. 管理风险

3. 项目目标

案例分享：日本机场建设

小组互动：主要业务风险与管理风险

第一讲：认识风险与项目

一、风险定义

1. 威胁

2. 脆弱性

3. 影响

案例回顾：日本机场建设

互动引导：风险的来源

二、项目与风险

1. 市场风险

2. 信用风险

3. 流动性风险

4. 作业风险

5. 法律风险

6. 会计风险

7. 资讯风险

8. 策略风险

9. 其他

案例分析：苹果 APP

小组讨论：主要风险列表

三、项目周期风险

1. 五大步骤

1) 启动

2) 规划

3) 实施

4) 监控

5) 收尾

6) 其他

教练引导：节点解析

2. 项目风险的变化

1) 工作前置的风险

2) 权限集中的风险

案例分享：tesla（特斯拉）公司

第二讲：项目风险评估

一、项目风险偏好

1. 个人偏好

1) 个性偏好

2) 岗位偏好

2. 组织偏好

1) 客户导向

2) 战略导向

3. 风险悖论

案例分享：城市化建设

小组互动：城市化建设的主要偏好风险

二、项目风险定性

1. 可接受风险与不可接受风险

- 1) 系统性风险
- 2) 行业技术替代
- 3) 战略变更
- 4) 团队换血

2. 严重风险与轻微风险

- 1) 数据泄漏
 - 2) 技术标准变化
 - 3) 组织架构调整
3. 风险承受范围

数据模拟：风险采样

小组模拟：编制定性风险说明书

三、项目风险概率

1. 概率论
2. 期望值
3. 风险决策

案例分享：911 事件

互动讨论：如何应对小概率风险

四、项目风险量化

1. 项目风险量化标准
2. 计算
3. 风险决策

案例分享：偷盗与地震

五、项目风险分析

1. 灵敏度分析
2. 项目风险补偿
3. 净现值法
4. 德尔菲法
5. 比较优势法

互动分享：最合适的分析法

第三讲：项目风险管理计划与跟踪

一、项目风险管理流程

1. 项目风险所有权
2. 项目风险管理授权
3. 项目风险基准计划

案例讨论：富士康

小组模拟：编制风险基准计划

二、项目风险跟踪

1. 正式监控
2. 非正式监控
3. 变更

案例讨论：越级汇报制度

第四讲：项目风险应对

一、项目风险应对

1. 回避风险
2. 降低风险
3. 消除风险
4. 次生风险
5. 承受风险
6. 转移风险

小组讨论：项目风险应对方案

二、应对措施管理

1. 绩效
2. 调整
3. 确保
4. 检查
5. 纠正

案例分享：应急安全事件

互动讨论：应急事件应对方案

第五讲：成为高手的功课——课程总结

1. 重点回顾
2. 课后任务
3. 结束语