

企业项目风险管理实践与应用

主讲：潘德有 2-3 天

课程介绍：

21 世纪是项目管理的世纪。项目管理涉及的范围日益广泛，在互联网、工程、IT、制造等企业里面，诸如技术改造、非标产品交付、工艺改进、新产品研发、信息化系统部署实施、流程优化等……所有这些都是项目，或者项目集、产品等。

越来越多的企业、政府、其他非盈利性组织都在引入项目管理，把其作为提高企业运作效率的解决方案，诸如苹果、微软，三星，沙特阿美，IBM，HP，麦肯锡，贝尔-阿尔卡特，中国的华为、阿里、腾讯、字节跳动等大型公司在企业内全面推行项目化管理，把项目分解成企业项目，部门项目和小组项目，在这些项目运作过程中，风险管理自然是非常重要的一点。

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。在这个创造过程中，投资者、执行者、相关方等都可能面临“不确定”带来的机会或问题。这种不确定性在项目管理中称之为风险。

今天，伴随着 VUCA 时代的到来，快速变化的市场，大批量的项目，复杂多变的环境中，如何确保每个项目都能够顺利完成，必须依靠管理团队的智慧来实现。防范消极风险的发生，抓住积极机会，这都需要技术和方法。

课程目标：

1. 从项目全生命周期角度，学习和掌握项目、项目集、产品风险管理的整个过程内容；
2. 学会以不同角色（项目经理、其他相关方）推动项目风险管理、成为项目的风险管理核心；
3. 学会制定项目风险管理流程，并通过风险管理策略和流程落实风险管控；
4. 学会为风险管理拟定各种模板、框架、登记册、报告、应对策略等；
5. 能够为组织项目风险管理提供协助，包括为 PMO、组织知识库、项目集、项目组合提供支持；
6. 能够以持续不断的技巧与能力，推动项目风险管理的管理工作。

适用对象：

风险管理专业人士、内部或外部风控专家、项目组合/项目集经理、项目经理、项目总监、敏捷项目经理、产品经理、开发人员、准备考取 PMP 的人员。以及企业项目管理人员，技术转管理人员，需要系统学习项目管理知识的人员、PMO 管理人员、职能经理、高级管理层，正在或即将使用项目的其他相关人员。

课程时间：

2-3 天，6hours/天。

课程主题部分（大纲）

（一）项目风险管理原则与概念

1. 项目风险管理的基本定义；
2. 单个与整体项目风险；
 - a) 单个风险与整体风险的关系
 - b) 变异性风险与模糊性风险的异同
 - c) 已知风险与未知风险的作用
3. 项目管理相关方风险态度；
4. 项目风险迭代与沟通；
 - a) 风险的沟通角色

- b) 为什么要强化沟通的重要性
- 5. 项目风险管理职责与项目经理角色；
- 6. 项目风险管理全过程概述；

说明：K公司是一家集团公司，下属包括软件开发、新产品、工程等项目，公司管理层希望各业务领域的项目经理梳理出一份本年度项目中重大风险清单，大家应该如何开始做呢？

(二) 项目启动与高层风险

1. 项目商业风险评估与判断
 - a) 政治与法规风险
 - b) 市场与竞争者风险
 - c) 技术与需求未知性风险
 - d) 管理及其他风险
2. 项目商业论证：可行性
3. 项目章程发布期间的风险
 - a) 项目启动时的风险
 - b) 阶段或冲刺开启时的风险
4. 确定项目生命周期方法
 - a) 预测型方法的风险维度
 - b) 迭代、增量方法的风险维度
 - c) 适应型（敏捷）方法的风险维度
 - d) 混合型做法的变通行为
5. 开发生命周期与项目风险

说明：在刚刚启动的一个新项目中，高级管理层提供了一份《商业报告》，其中展示了几个重大的风险因素，包括新项目收到竞争对手、疫情、国际合作等方面的冲击。管理层委托你，将这些高层面的风险进行进一步量化，作为当前项目经理的你，应该如何量化风险？

(三) 规划项目风险管理

1. 确定与解决成功项目风险管理的方法；
 - a) 风险登记册怎么制定
 - b) 风险报告怎么制定
2. 相关方在项目风险管理过程中的参与；
 - a) 相关方风险承受力度表设计
 - b) 相关方风险承受临界值评估
 - c) 相关方风险偏好分析与评估
3. 组织目标、政策、实践对项目风险的影响；
 - a) 风险概率和影响怎么定义
 - b) 需要确定哪些参数来判断当前项目
 - c) 概率和影响矩阵怎么设计
 - d) 三维参数评估因素图（如气泡图）怎么设计
4. 其他风险管理策略工具与技术：会议、模板；
5. 项目风险管理计划的内容；
6. 项目集、产品风险管理策略建议；

说明：由于之前公司并没有像样的风险管理策略和方法，集团公司在审计工程部时发现，工程部门所开展的项目都没有套路和章法。现在，你正在负责一个工程建设项目，管理层希望你为这个项目规划一套完整的风险管理策略，包括方法、分类、干系人承受力等，你应该怎么做？

(四) 识别项目风险过程

1. 识别项目风险的关键因素；
 - a) 早期识别；
 - b) 重复识别；

- c) 紧急识别；
- d) 清晰识别机会；
- e) 多视角识别；
- 2. 项目风险识别的工具与技术；
 - a) 回顾过去；
 - b) 现状评估；
 - c) 创新技术；
 - d) SWOT 分析
 - e) 其他战略性与战术性识别方法
- 3. 识别项目风险的流程
 - a) 识别风险需要的依据是什么
 - b) 识别风险的成果是什么
- 4. 识别风险的其他工具与技术
 - a) 数据收集方面的工具与技术
 - b) 人际关系与团队技能工具与技术
- 5. 风险识别交付成果：风险登记册、风险报告；

说明：K 公司是一家软件开发企业，在针对一个新系统项目的升级改造中，刘总发现，要想把这个项目中的所有风险都寻找出来是比较难的，但是为了安全和稳定，刘总决定邀请你作为其“风险主题专家”，帮助梳理这个项目的风险，你的建议是什么。

(五) 项目风险定性分析方法

- 1. 项目风险识别的价值和意义；
- 2. 共识方法的建立；
 - a) 风险优先级和负责人的确认
 - b) 风险对风险进行主观判断的条件
- 3. 高质量风险信息的收集；
- 4. 定性风险分析中的“重复原则”；
- 5. 概率影响矩阵方法；
 - a) 判断风险发生概率的条件
 - b) 判断风险导致影响的结论
 - c) 基于其他参数所得的判断规则
 - d) 补充：气泡图的应用
- 6. 定性风险分析交付成果更新；
 - a) 风险责任人的确定条件
 - b) 风险责任人的职责
- 7. 其他常见风险识别的工具与技术
 - a) 传统项目风险分析方法和策略补充
 - b) 敏捷项目风险分析方法和策略补充

说明：K 公司完成了“某通信系统升级改造项目”的启动，现在项目经理张三和团队一起，需要对已经识别到位的风险进行梳理和分级，希望能够找到对项目影响最为重要的那一部分风险，以便在后续管理的过程中能够有的放矢，张经理和团队应该如何进行优先级分类呢。

(六) 项目定量风险分析方

- 1. 定量风险分析的目的和意义、范畴
- 2. 项目风险分析模型确立；
- 3. 数据校对与整体分析的意义；
- 4. 单个风险与整体风险；
 - a) 重要单个风险的影响分析
 - b) 所有综合性风险的影响分析
- 5. 定量风险分析过程中的相互关系；
- 6. 定量风险分析工具：

- a) 全面反映风险；
 - b) 计算风险影响；
 - c) 量化方法；
 - d) 数据收集工具；
 - e) 定量分析结果表述；
7. 定量风险分析交付成果
- a) 风险报告
 - b) 问题与经验教训汇总

说明：A 公司经过评估，决定并购 B 公司，在这个并购方案中，A 公司委托集团副总 Steven 来推动，Steven 已经经过初步分析，认为整个并购过程存在模糊性，所以他融合了多项技术来判断，这个并购是否值得，整体机会和威胁到底有多大，他应该如何将结论给到管理层。

(七) 规划风险应对 (制定风险应对措施)

1. 风险应对策略建议
 - a) 过程沟通的方法；
 - b) 角色与职责：跟进责任人、应对责任人；
 - c) 应对风险的资源、进度、预算评估；
 - d) 处理风险和应对的相互作用；
 - e) 确保合适、及时、有效和达成共识的应对措施；
 - f) 处理威胁与机会；
2. 风险应对策略
 - a) 积极风险应对措施：上报、提高、分享、开拓、接收；
 - b) 消极风险应对措施：上报、规避、转移、减轻、接收；
3. 其他风险应对策略、工具与技术
 - a) 应急应对策略：多套方案的备选；
 - b) 备选方案与成本效益分析；
 - c) 多标准决策分析；
 - d) 模拟技术的应用；
4. 整体项目风险应对措施建议
5. 项目集与产品类项目应对措施建议；

说明：C 公司是一家建设工程单位，在处理一个地铁工程施工项目期间，针对已经发现的风险，现在需要给出应对措施，针对每一个风险而言，应对措施应该如何设计。

(八) 问题解决与风险实施应对

1. 风险实际发生后的策略
2. 项目负责人的核心观点
 - a) 实际风险发生后的态度
 - b) 风险负责人的角色职责
 - c) 跟进、落实和影响风险落实
 - d) 建立良好的跟踪落实绩效
3. 风险实施应对策略
 - a) 判断与分析
 - b) 管理系统支持
4. 应对成果建立与更新
 - a) 变更请求
 - b) 风险登记册
 - c) 问题日志

说明：S 公司将已经记录在案的风险进行了分组，并给出了每一个风险的应对措施，现在项目已经处于执行过程，突然一个已经记录在案的风险真的发生了，在面对已经发生的风险，变成问题后，应该如何处理。

(九) 项目风险监督与绩效评价过程

1. 风险监控与项目过程的目的；
 - a) 评估风险监督的有效性
 - b) 判断实际与基准之间的差异
 - c) 跟进新风险和问题
 - d) 评价项目进展情况（健康）
2. 持续监控的必要性；
3. 保持风险危机意识；
 - a) 不同角色与职责的要素
 - b) 项目负责人的关注点
 - c) 高层级战略与发起人
4. 风险管控储备分析过程；
 - a) 应急储备分析：进度、成本
 - b) 管理储备分析：进度、成本
 - c) 风险燃尽图：应急累计储备分析过程
5. 跟踪风险触发条件；
6. 项目、项目集、产品跟踪整体风险；
7. 项目、项目集、产品风险跟踪合规性；

说明：L公司的PMO，需要参与某个项目的风险评估过程中，以了解当前项目在风险管理方面是否合规，你是PMO的成员，受命于参与此事，你应该如何思考风险绩效问题。

(十) 建立组织项目风险库

1. 体系与框架建设
2. 流程设计
3. 经验教训积累
4. 风险库建设的注意事项

说明：本部分向大家介绍组织（如PMO层面、公司层面、部门层面、项目集层面等）项目风险管理知识库的建立，确保组织后续类似项目工作可以通过科学的管理流程开展工作。