

项目风险管理的持续改进方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/257/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c67_257417.htm 1、项目风险管理与持续改进思想 1.1 持续改进思想的发展 风险管理是项目管理的主要部分，其目的是追求积极活动的最大化和不利活动的最小化。自上个世纪 90 年代中期以来，持续改进思想被引入到项目风险管理，这离不开国际标准化组织的 ISO9000 标准和美国 Carnegie Mellon 大学软件工程研究所（SEI）的能力成熟度模型（CMM）的贡献。这二者对于项目管理不仅体现在标准方面，更体现管理思想和原则方面的意义，比如 ISO9000 提出管理的八项原则，CMM 提出 5 个层次的持续改进。它们都着眼于质量和过程管理。但是它们的基础各不相同，前者是确定一个质量体系的最低要求，而 CMM 强调持续的过程改进。尽管 ISO/DIS9000：2000 版也增加了持续改进原则，但仍属于单一层次的标准，而 CMM 模型分成 5 个等级，适用范围也更加广泛。CMM 把管理内容定义为若干关键过程任务，并设立了初始化、可重复性管理工作、识别组织基本能力的管理工作、确立企业竞争力管理工作、通过持续改进方法提高企业竞争力和管理能力。目前来看，引入持续改进的项目风险管理的基本原则，在 ISO/DIS9000：2000 的基础上，充分利用 CMM 持续改进方面的优势，建立起一套规范化并且能够持续改进的过程和质量管理循环，不断提高风险管理的质量和效率。 1.2 面向持续改进的项目风险管理的优点 持续风险管理流程主要是来源于卡耐基梅隆大学软件工程研究所的“持续风险管理指南”（CRM），在项目风险管理领域被

称为项目风险能力成熟度模型（RMMM），这个框架基于成熟程度、文化和组织的其他相关属性，由一系列与项目有关风险的流程、方法和工具组成，并为风险管理提供了一个主动管理的合理环境。它主要针对：一是对可能会出现错误（风险）的部分持续评估。二是决定哪类风险最主要，并且进行重要程度描述。三是实施处理风险的战略。这种基于过程的方法与传统的基于事件风险管理方法显著不同。后者所要实施的策略要等到风险事件发生，然后再有所反应，接下来再采取措施来阻止它再次发生。相反，持续改进的风险管理具有以下优点：一是能够在问题发生前预防。二是改进产品质量。三是使得资源更好地被利用。四是增进团队合作。五是投资决策设立预期目标，并且提供解决方案。

2、基于持续改进的风险管理能力成熟度模型

2.1 风险管理能力成熟度模型

与项目的其他知识域不同，风险管理贯穿于项目管理的始终，风险管理程序属于与项目管理程序相互交叉的双维度结构。同时，项目生命周期阶段形成了项目风险管理的第3个维度，这3个维度构成了项目风险管理成熟度模型（RMMM）。RMMM是项目管理成熟度模型（PMMM）的子集，RMMM在SEI中也被称作CRM。尽管PMMM的研究起源于欧洲，但是其核心仍然是CMM。CMM模型主要通过项目生命周期，设置可以持续改进的关键管理流程域（KPA）来进行项目管理。CMM目前已应用到多个研究和实践领域，比如面向系统开发的SDCMM，面向系统工程的SECMM，面向项目团队的PCMM等等。但是不可否认，国际项目管理协会（IPMA）和PMI对PMMM开发作了很多研究工作并取得了很大成果，并且已经得到了产业界的认可。

2.2 项目风险

管理成熟度模型的层次 PMMM 的主要优点在于可以为不同的项目或者公司定制用以测评成熟度各层次的方法。同样，RMMM (CRM) 也为项目定义测评风险管理成熟度提供了高效的方法，其特征是可定制的，其核心是围绕项目生命周期阶段所进行的持续改进，即风险流程改进 (RPI)。应该注意到，流程改进是过程，而不是目标。RMMM (CRM)，采用 CMM 的1至5级来描述项目风险及相关流程，因为CMM是一切成熟度模型的基础和根本，可以说是元模型。RMMM (CRM) 包括5个层次：第1层次为通用术语。组织第一次认识到风险管理的重要性，并且学习风险管理知识、语言和术语。第2层次为通用过程。组织运用风险管理，开发相应的可重复利用的通用风险管理过程和方法。第3层次为方法集成。把所有风险管理方法集成为单一方法，可以最好地实现风险管理协同效应和过程控制。第4层次为基准比较。确定风险管理基准点与比较的指标和内容，基准比较必须连续进行，改进风险管理构成及执行方法，并增强竞争优势。第5层次为持续改进。组织评估通过风险管理基准比较获得的信息，然后决定是否能改进单一方法。

2.3 持续风险改进通用风险域

RMMM (CRM) 根据项目生命周期，利用工作分解结构图 (WBS) 设立不同的可用于持续改进的通用风险域。比如考虑到建设项目为系统运营就绪的基础设施、硬件和软件、建造、进度和成本、每个项目的合同样本等等。一般说来，大型工程项目可用一个3层的风险识别流程描述出来：(1) 全局风险域 (这些潜在风险影响项目整体并且会导致全程项目成本/进度全部策略的改变或者再评估)。(2) 项目风险域 (这些潜在风险影响每一个基本项目并且对实现项目目标有

潜在影响或者要求项目范围或者个别合同水平上变化以及它与其他项目界面关系上)。(3)个别合同风险域(这些风险对个别合同中的域有潜在影响,而且具体到特别合同上,直接影响成本、进度和具体合同的效率)。100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com