

研发项目的集成风险管理模型及探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/450/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A0\\_94\\_E5\\_8F\\_91\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_450662.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E7_A0_94_E5_8F_91_E9_A1_B9_E7_c41_450662.htm) 摘要：研发项目风险既包括对研发项目目标的威胁，也包括对实现这些目标的机会，借鉴较新的集成风险管理概念，在风险管理循环过程中增加了新产品开发的多集成处理模型的思想，提出了研发项目的集成风险管理模型，并讨论了模型的适应性条件以及实施研发项目集成风险管理需要注意的问题，通过集成风险管理，研发项目能获取更多的赢利机会。 关键词：研发项目；项目风险；多集成处理模型；集成风险管理 随着项目内外部环境的变化以及风险管理理论和实践的反思，越来越多的人从更广泛的角度来认识风险并实施风险管理，他们认为风险不仅仅是遭受损失的可能性，还包括增大获利的可能性，如，项目风险是不确定性的事件或情况，一旦发生，会对项目目标产生积极或消极的影响，与此同时，集成风险管理将每一次风险管理活动看成是一次投资，并通过整合组织的关键资源，发挥组织的核心能力，在减少组织损失可能性的同时，为组织创造更多的赢利机会口。早在1992年，Miller就开始探讨企业的集成风险管理概念以及框架，而Meulbroek探讨了企业高层领导如何实施集成风险管理，国内的研究则以杨乃定、姜继娇等为代表，他们系统探讨了集成风险管理的特点、目标、组织和方法，主要考虑企业和项目两个维度的集成风险管理，其他研究，如李社环介绍了集成风险管理的相关理论和研究进展，但已有的研究几乎都没有涉及研发项目的集成风险管理，特别是国内。现有的研究和实践表明，很多

企业为了提高新产品研发项目效率、加强项目沟通，研发项目中的各职能部门工作经常是并行开展的，甚至是网络运行，这对营销、设计、开发和生产等各部门的协作提出了挑战，也导致研发项目的集成风险管理日益重要(很多研发项目是集成管理的，如PACE公司最早提出的集成产品开发IPD模式)

1、研发项目风险的主要不确定性因素 Branscomb和Auerswald认为企业在进行新产品项目研发时需要填补3个空缺：财力、物力、人力等资源和研发项目之间的空缺，研发项目在企业的整体战略中占有何种地位?企业的高层领导能否给予足够的关注?项目能否获得足够的资金支持? 技术研发过程与市场需求变动一致性上的空缺，研发过程能否根据市场调查分析的结果进行及时调整?市场营销人员能否根据产品技术上的功能和特点采用合适的市场营销推广方式? 技术研发人员和市场营销人员在沟通上的空缺，研发部门和市场部门之间的信息如何传递，两个部门如何化解矛盾，达成共识? 3个空缺能否填补与项目成败紧密相关，而形成这些空缺的正是带来风险的主要不确定性因素，虽然3种空缺在不同特点的企业中其严重程度各不相同，例如资金实力强、机构庞大的企业中更容易产生各部门之间的沟通空缺，新创立的小企业更容易面临资金、资源和研发项目之间的空缺，但是，对于研发项目而言，这3个空缺不是孤立的，在研发项目的整个过程中，各个部门、各个环节存在的风险互相交融和影响，因此，对这3个空缺所产生的风险需要进行系统考虑，研发项目的风险需要集成。研发项目风险的集成首先应有利于填补3种空缺，即风险管理部门应成为连接企业的高级领导层和项目具体实施者的纽带，填补企业财力、物力、人力资源与

本项目之间的空缺；风险管理部门应成为研发项目各职能部门进行信息交流和共享的平台，填补产品研发过程、生产过程与营销过程之间的空缺，以及技术部门和市场部门人员之间的交流空缺，其次，这3种空缺需要主动填补，而且一体化的填补可以相当程度上增加风险的价值，最后，研发项目风险的集成需要全面考虑企业的研发战略，以及在风险损失发生可能的同时考虑有赢利可能性的风险。

## 2、研发项目集成风险管理的理论基础

研发项目风险管理的基本过程是一个由风险来源识别、风险分析、应用风险管理技术、效果跟踪评价四个步骤(也有六个步骤)构成的循环迭代过程，现有的研究，绝大多数是按照这些过程来分别进行风险应对和管理，如Hall提出的标准风险管理过程模型。为建立研发项目的集成风险模型，本文将风险管理的四个步骤以一个整体的循环过程集成在一起，由图1可知，根据项目所具备的资源条件及项目的目标要求，制定相应的制度、标准，确定所需的工具，使风险管理循环过程伴随项目实施的全过程，经历数次的循环，每次循环开始时，输入上一次循环输出的结果(遗留或新增的不确定因素、学到的知识经验、发现的新问题等等)，采取措施控制后的风险状态。为建立研发项目的集成风险模型，本文借鉴苏珊哈特等提出的新产品开发多集成处理模型。苏珊哈特提出，在项目研发过程中，虽然存在一些功能截然不同的任务，但它们总要在研发过程中的某些“集成点”完成，这些集成点的输入输出是享有公共平台/知识库的，这为新产品开发过程的集成提供了理论上的依据，由于在新产品研发过程中存在反复，这种集成很可能发生几次，也就是存在多个“集成点”，“集成”在这里定义为“趋于一个

共同的结论或结果”。 3、研发项目的集成风险管理模型  
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](http://www.100test.com)