

项目管理:项目全过程的风险管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_457871.htm 项目管理中的风险管理是指对项目风险进行管理规划、识别、分析、应对、监测和控制的过程。它包括尽量扩大有利于项目目标事项发生的概率与后果，而尽量减小不利于项目目标事项发生的概率与后果。笔者作为项目经理组织实施了一个数据中心机房建设项目，该机房主要为相关客户群体提供数据中心租用或托管服务。为便于项目分工和管理，将项目划分成了5个子系统，分别涵盖不同专业，依次为机房装修子系统、空调子系统、消防子系统、配电子系统、办公区装修子系统。为了节省成本，公司确定原则是尽可能直接与厂商合作，而不采用一家集成商总包然后分包的方式。该项目的质量、进度、成本倍受公司和客户的关注，项目实施过程中的任何风险都将成为各方关注的焦点，有效的项目风险管理就显得尤为重要，因此在项目启动之初就进行了风险识别和分析。项目主要风险有两个：分别是子系统之间不能无缝衔接和延期交付，具体如下：

风险具体描述	风险影响	风险应对措施
子系统之间不能无缝衔接	项目组不面对总包而面对多个供应商，也就产生了各子系统之间不能无缝衔接的风险容易导致各供应商之间互相推诿和扯皮并借机增加合同价格的现象，影响项目成本	规避和转移：通过签约前商务和技术谈判来尽可能规避这个风险，尽可能将一切与接口相关的含糊的分工和界面进行提前界定；另一方面，由于机房装修子系统与各个子系统的接口和界面最多，因此通过合同将各子系统的接口责任转移给

机房装修子系统供应商延期交付所有相关内外因素导致的项目延期交付首批大客户可能放弃入驻数据中心机房，数据中心整体资讯规划和运作模式都将受到影响，投资也将很难收回

规避和接受：采用鱼骨图对该风险进行了深入的分析，找出7大成因并一一制订规避措施；同时制订了应急计划，包括就近启用备用机房、预留可用服务器异地搭建临时系统供客户使用等

对于子系统之间不能无缝衔接的风险，通过风险规避和转移措施能够有效控制，已经尽可能地降低了风险，因此不需重点关注。

而对于延期交付，项目组评定后认为属于高风险，因此采用鱼骨图对该风险进行了深入的分析，具体如下：

针对上述延期交付的风险成因，制订了相应的风险应对措施，具体如下：

风险具体描述	风险应对措施
大厦延期交付	机房所在大厦在项目启动时为施工阶段，因此大厦整体交付使用的时间如果延期将导致本项目延期交付
接受和规避：	根据大厦施工计划合理制订本项目计划，同时调动高层资源进行协调
配套施工延期	大厦与本项目相关施工进度拖后导致本项目延期交付，如空调室外机安装基座不能及时就位
规避：	与大厦施工管理单位保持紧密联系，协调相关单位明确并跟进协作需求和进度，通过项目周报反映出待协作事项以及进展情况
成品受损返工	由于大厦和机房都在进行施工，现场施工单位多、人员复杂，因此极易发生施工成品损坏的问题
规避：	一方面通过供应商管理加大成品保护力度，另一方面从合同角度界定成品保护责任
材料到货延期	关键设备或材料延期交付
规避：	一方面根据供应商管理计划对供应商进行进度跟踪和严格管理，项目组施工负责人每日到现场了解项目进展情况和问题，出现问题立即协调解决，另一方面从合同

角度加强对供应商的约束和管理供应商完工超期供应商施工进度超出合同期限交叉协调延误交叉施工协调不当导致工序混乱、返工或怠工规避：与各供应商、监理、大厦施工管理单位等相关方面保持顺畅沟通，项目组施工负责人每日到现场了解情况，出现问题立即协调解决施工质量返工由于施工质量不达标导致返工规避：严格执行验货、监理、隐蔽工程检验和监督等流程上述风险应对措施责任到人，至此项目风险的识别和应对措施已经很完善了，但这仅仅是项目风险管理的起步，在项目实施过程中还需要不断地追踪已识别风险、监测残余风险、识别新风险、确保风险计划的执行、并评估其降低风险的有效性，风险监测与控制是在项目生命周期内不间断地进行的过程。在项目的实施过程中，上述风险不同程度地发生了，简要说明如下：#61656. 配套施工延期：出现了发电机出风口无法实施的问题，由于规避措施有效，及时对该问题进行了协调和处理，未对项目整体进度造成影响；. 交叉协调延误：由于大厦施工单位对办公区的空调和消防系统返工造成该区域的天花工程拆除和重新施工，虽然导致该子系统进度比计划落后，但是未对项目整体进度造成影响。由于风险监测与控制措施及时有效，因此上述风险的发生未对项目整体进度造成影响，最终该项目在满足进度、质量、成本的前提下如期验收并投入试运行，项目全过程的风险管理发挥了重要的作用。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