

如何进行项目风险评估 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E8\\_BF\\_9B\\_E8\\_c41\\_65731.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_BF_9B_E8_c41_65731.htm) 研究表明，在信息化实施过程中，风险不仅仅来源于企业，信息系统的实施方也是导致风险产生的一个重要来源。在实施的不同阶段，从开始到结束，实施方的消极态度会直接导致项目的失败。"诚实的自我评估、确定目标并向着目标稳步前进，所有这些构成了一个连续的过程，而这也正是管理的趣味所在。" 管理者成功地解决难题之后，征服感油然而生。但在企业的管理工作中，可以抵消这种趣味的事情似乎和趣味一样多。接触过信息化建设的人士都知道，一个信息系统的实施不是短时间内能够完成的，上一个比较完整的ERP系统，少则半年，多则一两年，甚至三四年。如此漫长的实施过程，已经足以把企业内人们对信息化最初的憧憬和热情消磨殆尽。中国有句俗语，叫"日久见人心"，所隐含的无非就是时间可以作为衡量事物真实性的最好的手段。同样的，放在信息系统实施里，一开始不成问题的事情，到了后来都会蜕变成问题，并且有可能随着时间的推移，糟糕程度也不断地增加。因此，如何有效地管理实施过程，降低企业的实施风险成为保障信息化建设成功的一个重要环节，这也就是我们在这里探讨的主题。如何有效地降低实施过程的风险呢？首先需要了解在实施过程中我们可能碰到哪些风险。按照一般意义，我们常常所说的风险分为两大类，一种是不可预知的，一种是可预知的。既然是不可预测的风险，有预防的想法，恐怕也是无从做起，只能是在风险到来的时候直接对问题做出反应。而这里我

们主要针对的是那些能够预测的风险，在明晰它们的基础上，想办法去控制和降低它们。信息化项目的项目特性，注定了实施过程中的风险有综合风险，也有阶段风险。图1 信息化项目的风险包括项目的综合性风险和阶段性风险（资料来源：AMT - 企业资源管理研究中心）所谓综合风险，是指贯穿整个实施过程，甚至贯穿整个信息化项目过程的几大类风险。根据我们的研究，归纳总结出这么几种：缺乏共识、项目驱动力风险、信息不对称/欺诈风险、财务风险、人力资源风险、业务中断风险。接下来我们就缺乏共识和项目驱动力风险这两项来做个简单的介绍。缺乏共识，是IT项目中最常见的风险，带来的后果各种各样。对于IT建设来说，项目组内部（包括企业方与实施方）、企业内部能就关键问题达到共识，显得至关重要。有一句话是这么概括的，在一个解决方案上达成共识比这个解决方案本身的先进性重要得多。为什么共识会在IT项目中扮演了如此重要的一个角色呢？业内人士聚在一起讨论信息化建设，常常会说信息化建设风险很大，然而最难以预测和掌握的是人的因素，技术的问题总是会有解决方案。而达成共识其实就是解决人的问题，减轻或者降低项目实施过程中可能出现的，由于人而引起的不必要的阻力。再来看看项目驱动力风险。项目驱动力其实包含了两层意思，一个是指项目启动的诱因，例如是否是由业务需求驱动，还是出于别的一些原因的考虑；另一个隐含的意思是企业高层对IT项目的推动作用。大家都知道信息化建设是“一把手工程”，领导的支持程度直接影响到项目的成败。对于阶段性风险，顾名思义，就是在信息化建设各阶段（如选型阶段，项目启动，需求调研等）中出现的、带有浓厚的阶段

色彩的风险。举例来说，在项目启动阶段，可能出现计划残缺，思维混沌的风险。对于任何一个项目来说，有明确的项目目标以及详细的项目计划是至关重要的。一个明确的项目目标，决定了整个项目的基调，一个详细的项目计划，使得后面的每项活动都易于控制和掌握。对于IT项目来说，更是如此，作为一个新兴的项目管理领域，IT项目的管理是不够成熟的，而IT的本身又是极难衡量的。在这样的情况下，在项目启动阶段就明确了IT项目的目标和计划显得尤为重要。"项目不是在结束时失败，而是在开始时失败。"做过项目的人大概都会对这句话感触良深。在项目开始前，或者在项目的启动阶段，多做些工作并且把工作做踏实是非常必要的，也是提前杜绝一些可预测风险发生的一个有效手段。在进入项目实施前，项目目标明晰和项目计划落实固然非常重要，然而仅仅这些措施是不够的。我们提倡，在项目启动阶段，企业应该对现状做一个评估，看看一旦启动信息化项目，各种风险发生的可能性有多大，对可能发生的困难要有预估，并提前做好防范措施。如何在项目启动之前对项目的潜在风险进行量化评估对于项目启动之前的风险评估一般来说可以从两个方面来考量，一方面评估信息化建设成功的可能性，另一方面需要评价项目实施的难易程度。影响项目成功可能性的风险因素包括（我们通常称之为A类指标）：企业战略对信息化的需求、决策层的态度、信息化项目的准备情况以及企业信息化建设的现状。信息化项目之所以可能成功，在于业务的驱动力大小。如果企业的业务对于信息化要求迫切，决策层大力支持，项目准备充分，信息化项目成功启动的可能性就大大增加了。图2 信息化项目的成功的可能性和实施

难易程度的分析（示例）（资料来源：AMT - 企业资源管理研究中心）接下来，我们再来分析一下有哪些因素导致了项目的实施难易程度的不同。根据我们的研究，主要包含以下七个方面的因素（我们通常称之为B类指标）：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)