

项目风险管理的工具 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c41_66294.htm 斯坦迪集团 (Standish Group) 是一家从事调研的公司，它每年都会对在美国进行的IT项目做出评估报告。该公司2004年度的报告表明，所有的项目中，被认为成功的项目仅占29%，其余的绝大多数要么是预算超支，要么是项目延期。项目的超支率平均为原预算的56%，而平均延期时间更是达到了预定工期的84%。据了解，在其它地方情况也好不到哪儿去。在伦敦，新温布利大球场逾期两个月才正式竣工，预算超支4,500万英镑。还有为伦敦至格拉斯哥的高速火车而建造的西海岸大静脉 (West Coast Mainline)，整个工程预算为21亿英镑，结果最后总耗资超过了130亿英镑。不仅如此，工期还延迟了三年，并且在速度和技术上也与原计划有一定差距。近年来，各工业、商业及政府机构为了实现预期的目标，越来越注重项目管理。各类国际性的项目管理协会的成员数量成指数增长；项目管理的硕士培训计划到处涌现；微软公司则宣称，它的项目管理软件的全球用户数量已超过500万。然而，尽管项目管理日趋成熟，但项目的成功率并没有显著的提高。保证项目成功即在预算内按时完成项目并让客户满意似乎仍然是难上加难。所有这些失败的原因都在于，每个项目尤其是规模庞大的项目，本身就是一件极具风险的事。如何应对这些风险，便成了项目能否成功的关键所在。要将项目中的所有风险彻底消除是不可能的，但是我们可以努力降低这些风险发生的可能性，或者减弱它们带来的影响。项目风险管理的目标，就

是确定主要的风险，估计它们的严重程度并对它们进行管理。第一步，识别风险。这是项目中每个参与者的责任，无论他是高层管理者、工作小组成员，还是客户代表或股东。经过识别风险这一步后，即便以后有风险发生，也不会让人觉得惊讶了，这样处理起来就会更加迅速有效。识别风险的有效手段包括：召开集思广益的会议、检查行业清单和以往工程的后续报告，以及对项目计划中所有的设想进行仔细分析。在这之后，便可得出一份包含所有已确定风险并加以细致描述的记录单。在风险评估阶段，可根据风险的发生机率以及发生后可能产生的影响大小，对已识别的风险进行分级。在大多数项目中，风险数不胜数，因此不可能在所有风险上都投入同样的精力。风险评估的目的就是为了分清风险的轻重缓急。图1通过一个叫做概率-影响的矩阵框架，将风险分为极度、高、中、低四级，以便为将来如何分配精力提供准则。例如，A风险应被视为极高的风险，B属于较高的风险，而C则是低风险。如此一来，记录单里的风险便有了优先等级之分。这样的风险评估应在项目风险的三个主要方面进行：规模（质量）、时间及资源（预算）。风险管理阶段的任务，是预防或减轻风险。这就包括应急计划、风险规避方法、风险缓解措施以及风险转移和风险承受等。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