

REDUCING PROJECT RISK

项目风险管理

[英] 拉尔夫·L·克莱因 欧文·S·路丁 著
Ralph L. Kliem / Irwin S. Ludin

风险无处不在 如何识别
分析 控制 报告 ?
危机已然发生
除了接受
以及
避免
转移

我们还能做什么?

宇航出版社

ASTRONAUTIC PUBLISHING HOUSE

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

项目风险管理

Reducing Project Risk

(原名:减低项目风险)

[英] 拉尔夫·L·克莱因(Ralph L. Kliem) 著
欧文·S·路丁(Irwin S. Ludin)
唐 健 译

中国宇航出版社

著作权合同登记图书：01 - 99 - 0694 号

图书在版编目 (CIP) 数据

科文西方工商管理经典文库：项目风险管理/ (英) 克莱因 (Kliem, R. L.), 路丁 (Ludin, I. S.) 著; 唐健译. -北京: 中国宇航出版社, 2005. 8

ISBN 7 - 80144 - 251 - 2

I. 项… II. ①克…②唐… III. 风险管理 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 15340 号

Copyright © Ralph L. Kliem and Irwin S. Ludin 1997
Publishing by arrangement with Gower Publishing Limited.
中文简体字版权 © 2005 科文 (香港) 出版有限公司
宇航出版社出版

中国宇航出版社出版

出版/中国宇航出版社

经销/新华书店

批发/中国宇航出版社发行部 (010) 68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编: 100013)

北京科文剑桥图书有限公司 (010) 64203023

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮编: 100011)

网址/ <http://www.dangdang.com>

零售/北京宇航文苑 (010) 62579190

(北京海淀大街 31 号 邮编: 100080)

印刷/大厂第一胶印厂

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 8.625 字数: 143 千字

2005 年 8 月第 3 次印刷

定价: 18.00 元

前 言

对多数公司来说，投资一个项目涉及到投资人、设备、物资、时间及精力。这种投资换句话说就是钱。如果项目失败了，这就是个失败的投资，没有任何企业能在许多项目失败的情况下维持生存或长时间盈利，即使是投资于工业。

但是公司及其它组织怎样才能知道他们的项目面临着很大的风险呢？他们怎样才能知道是否有正确的项目管理条例来管理哪些风险呢？他们怎样才能知道用正确的条例能否完成他们重要的目标呢？

共 性

多数公司不知道，这就是为什么会有那么多公司遇上诸如成本过高、计划没全面完成、质量差和人的能动性不足等有共性的问题。据项目管理中心的一项调查，只有不到 25% 的美国企业进行了完整、全面的项目管理过程。

减低项目风险

下面是一些在不同领域不同项目的更严肃的统计数字。

顾客/服务器(C/S)项目是开发一种分布式信息系统。在这个系统中一部分程序和数据处理是用微型计算机运行的，而另一部分则是在大型计算机上运行的（如小型机）。这些项目成本超出了预算，计划执行得也差强人意，结果是产品令所有的人失望。斯坦迪什国际集团公司发现 53% 的软件开发项目超出了预算还不能按时完成。IBM 咨询集团发现 68% 的 C/S 项目耗时太长，55% 的项目成本超出预算。

企业过程再设计项目也有一些令人清醒的统计数字。这些项目为了完成公司的目标设定了较好的程序。《财富》杂志由阿瑟 D. 利特尔有限公司对 1 000 个企业做的两项调查发现超过 80% 的负责人对企业过程再设计（BPR）的工作感到失望，超过 65% 的信息系统“没有预期”或“没有考虑到”消极因素。

好莱坞对项目的完成情况也有统计。《水世界》与其它灾难性影片相比成本过高。如《伊诗塔》和《天堂之门》。其它著名影片比起有明星参加的影片费用少，包括《终结者 2》（超过了预算 1 千万美元）；《异己 3》（晚了一年）；

《艰难的死亡 2》(超过预算 2 亿美元)。看来,即使是在有很多知名人物的电影界也不能躲过成本压力的风险。

不同的观点

多数风险管理的目标仅仅集中在项目的财务方面。然而,项目的目标及影响往往比财务方面更重要。尽管许多影片超出了其预算,然而好莱坞的大人物们换个角度来看仍然认为它们是成功的。美国的空间计划,特别是航天飞机在财务方面是不成功的,但从空间物理学的角度讲却取得了重大成就。如果财务目标是项目的唯一目标的话,那么 cleopatra 电影或航天飞机就可能永远都不会存在。

项目的成功取决于它的预期目标。但是成功地完成目标取决于企业如何很好地控制项目所面临的风险。然而,许多要完成的项目对其所要取得的目标及其特权并没有明确的想法。许多公司对其所要完成的项目管理过程也没有一个好的想法,甚至对采用什么相对重要的程序也没有想好。

因此,我们看到项目投资有这么高的失败率或者结果令人失望也就不足为奇了。然而,这些成果不应该成为标准。我们有办法使风险最小,项目经理者不需要进行精确的数学计算,使用特殊异乎寻常的软件或雇用一名统计学

减低项目风险

博士。

英国古谚：“抱最大的希望，做最坏的准备”使人认识到项目失败的可能性在增大。当然，针对这种可能，最好的办法就是完成项目管理的每一步。但这是不现实的，事实上，只有很少的项目可以完成所有的步骤——这是可以理解的——或者令每一条管理规定都到位。理想的办法应该是在适当的时刻制定适当的办法使导致失败的风险降至最小，成功的机会更大。

恐惧是常见的威胁，所以风险管理很重要。每个人对未知事物都有某种程度的恐惧。没人知道失败会导致什么后果或机会能带来什么影响。但是，项目经理应该能使自己做好掌握未来的准备。

适当的过程

为了更有效率地完成项目目标，使项目目标的成效更大，风险管理必须设立最适当的项目管理过程。风险管理办法是必要的，也是简单的，很快就能应用，可以根据所处的行业来确定。它能带来以下益处：

- 对现有项目突出重点、实力、弱点，优先考虑新项目

- 重点在完成或提高项目管理过程

- 在现状下对项目提供客观的评价
- 在危险出现前识别其迹象
- 在未来的项目中避免重复相同的缺陷

我们写作此书的目的就是为了能够让读者享受风险管理所能带来的上述益处。我们把风险管理概念与实践结合起来。第一部分是对风险管理及影响成功和失败的因素的介绍的第二部分是识别、评价、控制、报告风险。第三部分是如何应用第一部分和第二部分提出的概念与技巧的实例。第四部分讨论了未来影响风险管理的趋势。在附录中我们提出了识别风险的五个步骤；选择风险管理软件的方法及市场上常见的软件包；描述了管理特定风险的办法的渊源。

下面，就请带着一个选定的风险，跟我们一起学习如何不畏惧未知的因素，成功地管理项目吧。

拉尔夫 L. 克莱因

欧文 S. 路丁

北京科文剑桥图书有限公司

为你特别提供邮购服务

- 邮费** 单次邮购金额低于人民币 30.00 元者恕不接受, 单次邮购金额低于人民币 60.00 元, 请附加相当于书款 15% 的邮费, 单次邮购金额超过 60.00 元(含 60 元), 免收邮费。
- 缺书** 在收到你寄出订单后的三个星期左右, 你就能收到你想要的书, 如果你所订的书籍暂时缺货, 我们会马上通知你这一消息, 并尽快争取把书发送给你。
- 退书** 如果你发现收到的图书有质量问题, 我们将免费为你退换。请在十天之内, 将图书和发票一起寄回本公司读者服务部。我们一旦收到你的退书, 将马上为你退换。
- 邮购地址** 北京市海淀区白石桥路 39 号北京图书馆 K 栋一层(100081)
北京科文剑桥图书有限公司读者服务部
- 服务热线** 010-68415566 转 5504/5505/5509/5511

书 名	原 著 者	定 价	备 注
科文西方工商管理(MBA)经典文库(实战名著系列)			
塑造企业形象 101 法	[英]蒂莫西·RV·福斯特	15.00	
口碑营销妙用 101 法	[美]古德弗瑞·哈瑞斯 格里格瑞·哈瑞斯	15.00	
树立干练的专业形象 101 法	[英]埃勒瑞·萨姆森	15.00	
获得更多商机的 101 法	[英]蒂莫西·RV·福斯特	15.00	
获得更多利润 101 法	[英]大卫·李	15.00	
提高顾客满意度 101 法	[英]蒂莫西·RV·福斯特	15.00	
成功的职业经理手册	[英]奈杰尔·李纳克尔	19.00	
企业管理表格手册	英国企业管理协会	45.00	
产品经理手册	[美]林达·高科斯	45.00	
服务业国际标准化手册	[英]布赖恩·罗瑟瑞	29.00	
赊销管理手册	[英]波特·爱德华	45.00	
美国市场协会顾客满意度手册	[美]阿伦·杜卡	29.00	
成为更出色的经理	[英]迈克尔·阿姆斯特朗	29.00	
24 小时经营计划	[英]罗恩·约翰逊	19.00	

书 名	原 著 者	定 价	备 注
谈判要点	[英]盖温·肯尼迪	29.00	
低费用的市场营销	英国市场协会编	19.00	
优异顾客服务技巧	英国市场协会编	19.00	
秘书如何与老板共事	[英]伊丽莎白·库克	10.00	
老板如何与秘书共事	[英]德布勒·欧科克	10.00	
做出高影响力商务报告	[美]乔伊斯·库布斯 帕特 R·格雷夫斯	26.00	
外企面试中常见问题(中英文对照)	[美]约翰·凯德	16.00	
叩开外企之门—全美 101 份最佳求职简历	[美]杰伊·A·布洛克	29.00	
中小企业财务管理—发展中的控制	[英]科林·科罗	19.00	
减低项目风险	[英]拉尔夫·L·克莱因 欧文·S·路丁	18.00	
财务报表分析及案例	[美]S·B·科斯特斯 盖泽·斯泽罗威	18.00	
二八定律—事半功倍秘密	[英]理查德·考沃	22.00	
不不为赢—如何婉言说不	[美]艾伦·亚瑟罗德/吉姆·杰荷	9.00	
时来运转—有效管理你的时间	[美]艾伦·亚瑟罗德/吉姆·杰荷	9.00	
傲客看招—如何对付难缠的人	[美]艾伦·亚瑟罗德/吉姆·杰荷	9.00	
科文西方金融实务经典译丛(专业极机系列)			
专业极机原理(精装)	Victor Sperandeo	90.00	
混沌操作法	Bitt Williams	22.00	
固定收益证券	Bruce Tuckman	45.00	
股票 K 线战法	Steve Nison	32.00	
科文西方工商管理(MBA)经典文库(创新企业家系列)			
我愿全世界都买可口可乐	[美]戴维·格里森	36.00	
整合未来	[美]艾尔·努哈斯	26.00	
重组与利润	[英]艾伦·沃德	26.00	
收购与接管	[英]萨姆·沃拉德	36.00	
汉堡王—缔造速食王国	[美]麦克·布隆博格	26.00	
我就是好莱坞— 影视巨子巴里·迪勒传	[美]乔治·梅尔	19.80	
信息就是信息—布隆博格自述	[美]麦克·布隆博格	15.00	
兼并经典—震惊华尔街的 伟恩投资策略	[美]盖尔·迪乔治	36.00	

书 名	原 著 者	定 价	备 注
3000 等于 1——“诺氏”连锁销售经典	[美] 罗伯特·思佩克特	15.00	
百事达——伟恩和他的影视娱乐王朝	[美] 盖尔·迪乔治	19.40	
笑傲股市	[美] 威廉·奥尼尔	26.00	
新编实用合同范本写作手册 (大 16 开)	高绍安 主编	280.00	
甜苹果? 酸苹果? ——吉尔·阿米里奥 在苹果公司的 500 天	[美] 吉尔·阿米里奥	19.00	
本田动力	[美] 戴夫·尼尔森	19.00	
网络未来	[美] 查克·马丁	19.00	
科文西方工商管理(MBA)经典文库(权威教材系列)			
财务管理分析	[美] 罗伯特·C·希金斯	平 30.00	
		精 58.00	
投资学(上、下)	[美] Haim·Levy	平 98.00	
		精 118.00	
金融案例(上、下)	[美] Kester	平 98.00	
		精 118.00	
管理会计学(上、下)	[美] Con. R. Hansem Maryanne. M. Mowen	平 128.00	
		精 148.00	
市场营销管理——课文和案例(上、下)	[美] Quelch Dolan	平 98.00	
		精 128.00	
产品管理	[美] 唐纳德·R·莱曼 拉塞尔·S·温纳	平 50.00	
		精 78.00	
科文健康文库(健康美容系列丛书)(大 32 开)			
八分饱策略	张博平 编译	9.00	
美肤新主张	乔 娅 编译	9.00	
年轻十岁不是梦	冷 新 编译	9.00	
倦怠后的放松	陶天雅 编译	9.00	
上班族体检	李 恒 编译	9.00	
肠胃美容术	林如慧 编译	9.00	
向美看齐	穆 兰 编译	9.00	
腰腿好轻松	施东宇 编译	9.00	
科文健康文库(中老年健康译丛)(32 开)			
老年生活的软着陆	东京都老年综合研究所	7.00	

书 名	原 著 者	定 价	备 注
中老年健康与饮食	东京都老年综合研究所	7.00	
怎样才能健康长寿	东京都老年综合研究所	7.00	
老年性痴呆	东京都老年综合研究所	7.00	
痴呆患者的看护	东京都老年综合研究所	7.00	
中老年人血压变化	东京都老年综合研究所	7.00	
中老年骨质疏松	东京都老年综合研究所	7.00	
中老年糖尿病	东京都老年综合研究所	7.00	
失禁的原因和对策	东京都老年综合研究所	6.50	
健康的生活和运动	东京都老年综合研究所	6.50	
中老年人脑的变化	东京都老年综合研究所	6.50	
中老年白内障	东京都老年综合研究所	6.50	
中老年肿瘤	东京都老年综合研究所	6.50	
中老年免疫力的变化	东京都老年综合研究所	6.50	
中老年牙齿与健康	东京都老年综合研究所	6.50	
中老年人怎样用药	东京都老年综合研究所	6.50	

科文健康文库(癌知识系列)(大 32 开)

最新治癌全书— 癌的早期发现与治疗	[日]小川一诚	38.00	
征服癌基因—人类与癌的最后一战	[日]黑木登志夫	9.00	
人为什么得癌—远离癌症的忠告	[日]黑木登志夫	15.00	
得了癌怎么办—患者及家属必读	陈欣 周正等	9.00	

科文健康文库(糖尿病系列译丛)

202 个小窍门—糖尿病患者最想知道的	美国糖尿病协会	15.00	
糖尿病速查手册	美国糖尿病协会	15.00	
女性与糖尿病	[美]劳琳达·M·波莱尔	15.00	
糖尿病权威指南	美国糖尿病协会	29.00	

科文健康文库(西方家庭养育良策丛书)(32 开)

0—18 个月的婴儿游戏	[日]石田芳虹	15.00	
0—5 岁孩子的智力激发方法	[英]约翰·弗雷曼	15.00	
6—13 岁孩子的教养良策	[美]艾琳·刘	9.00	

书 名	原 著 者	定 价	备 注
婴幼儿喂养百事通	[香港]邹春 杨紫霞	15.00	
婴幼儿疾病家庭防治百事通	[香港]邹春 杨紫霞	15.00	
科文健康文库(美国医生对患者的建议)			
高血压	[美]兰登·M·祖斯曼	9.00	
抑郁症	[美]卡尼·S·陈	15.00	
结肠直肠癌	[美]罗曼·苏恩	9.00	
心脏病	[美]威廉姆·约恩	9.00	
消化性疾病	[美]阿兰·普斯曼	15.00	
哮喘病、过敏反应和食物敏感症	[美]阿兰·普斯曼	15.00	
科文健康文库(综合部分)			
来自长寿之国的报告	东京都老年综合研究所	78.00	精 16 开
家庭医疗百科	[美]Neil Baum	120.00	精 16 开
快感革命	[日]大木幸介	15.00	
聪明女人心	英夫 著	12.00	
年龄老化的九个误区	[美]道格拉斯·H·鲍维尔	15.00	
科文医学文库(医学专业手册)(窄 32 开)			
血液学手册	[美]威廉姆·J·威廉姆斯	45.00	
哈里特兰儿科学手册	[美]迈克尔·A·巴伦	55.00	
心脏外科手册	[美]威廉·A·博姆格特纳	45.00	
牛津急诊治疗手册	[美]科温·摩尔	45.00	99.5
赫斯特心脏病手册(英文影印本)(第九版)		650.00	
科文医学文库(美国临床医师系列)(大 32 开)			
最新内科临床实用问答	[美]Anthony J. Zollo	80.00	99.4
最新外科临床实用问答	[美]Alden H. Harker	40.00	99.4
最新儿科临床实用问答	[美]Olivia vynn Adair	80.00	99.4
最新麻醉科临床实用问答	[美]James Duke	80.00	99.4
最新呼吸内科临床实用问答	[美]polly E. parsons	80.00	99.5
最新心血管科临床实用问答	[美]Richard A. Polir	40.00	99.4
最新疼痛治疗临床实用问答	[美]Ronald Karner	40.00	99.4
最新急诊临床实用问答	[美]Vincent J. Markochick	80.00	99.5
最新口腔科临床实用问答	[美]Stephen T. Sonis	40.00	99.5

书 名	原 著 者	定 价	备 注
最新妇科临床实用问答	[美]Helen L. frederickson	40.00	99.5
最新泌尿科临床实用问答	[美]Martin I. Resnick	40.00	99.5
最新内分泌科临床实用问答	[美]Michael T. McDermott	40.00	99.5
英语关键词系列(98年获英国“爱丁堡公爵奖”)			
商业英语关键词	[英]Biu Mascull 著	22.00	
科技英语关键词	[英]Biu Mascull 著	22.00	
传媒英语关键词	[英]Biu Mascull 著	22.00	
红白人生—一百个中国名人半世纪旅程(大 32 开软精装)			
碧血千秋	本书编写组	35.00	
冷月无声	本书编写组	35.00	
一池萍碎	本书编写组	35.00	
雨打残荷	本书编写组	35.00	
豪门悲欢	本书编写组	35.00	
雨后横虹	本书编写组	35.00	
怒海扬帆	本书编写组	35.00	
花非花	本书编写组	35.00	
台湾赚钱之神丛书(大陆首版)(大 32 开软精装)			
邱永汉—理财秘诀	邱永汉	10.80	
邱永汉—赚钱自传	邱永汉	12.80	
邱永汉—谈赚钱秘诀	邱永汉	12.80	
邱永汉—谈创业之道	邱永汉	14.80	
邱永汉—股票入门	邱永汉	12.80	
萨特长篇小说《自由之路》			
不惑之年·自由之路第一部	让·保尔·萨特	平装 28.00	
		精装 38.00	
缓期执行·自由之路第二部	让·保尔·萨特	平装 28.00	
		精装 38.00	
痛心疾首·自由之路第三部	让·保尔·萨特	平装 28.00	
		精装 38.00	

目 录

图表索引

前言

第一部分 风险管理介绍

1. 总论	(3)
关于风险	(3)
风险的要素	(6)
风险管理的步骤	(8)
风险管理的周期	(10)
2. 项目风险：起源及影响	(12)
项目 = 系统	(12)
生命周期	(15)
项目风险领域	(17)
暴露	(18)
类型学	(20)
适当的方法	(23)

减低项目风险

- 3. 风险管理心理学 (25)
 - 全在大脑中 (25)
 - 制度因素 (26)
 - 动机 (29)
 - 平衡条例 (35)
 - 心理学+数学=风险管理 (38)
- 4. 决策制定与风险管理 (39)
 - 正确的决策 (39)
 - 要素 (40)
 - 两种类型的决策 (43)
 - 迂回战术 (44)
 - 双重水平 (50)
 - 回到现实 (51)

第二部分 风险管理的过程

- 5. 第一步 风险的识别 (55)
 - 目的 (55)
 - 明确最重要的参加者 (55)
 - 打下稳定的基础 (56)
 - 确定工作量 (58)
 - 认识到固有的风险 (58)

优先考虑的部分	(65)
树立信心	(66)
6. 第二步 风险分析	(68)
第 1 部分 介绍	(68)
第 2 部分 统计学	(68)
第 3 部分 方法	(78)
三点预测	(80)
决策树	(81)
蒙特卡罗模拟	(83)
启发式研究	(95)
图表优先法	(95)
结论	(98)
7. 第三步 风险控制	(101)
破除陈规	(101)
风险的超前行为	(103)
使用有效的预警系统	(104)
采用系统的项目管理方法	(106)
做应急计划	(111)
要素再利用	(115)
改进过程	(118)