

北京師範大學

# 专业硕士学位论文

论文题目：A 品牌餐厅装修工程项目风险管理

学位类别：项目管理领域工程硕士

作者：王寅

导师：周亚

系别：系统科学学院

学号：201423250018

完成日期：2016年12月

北京师范大学研究生院



## 北京师范大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

## 学位论文使用授权书

学位论文作者完全了解北京师范大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京师范大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。保密的学位论文在解密后适用于本授权书。

本人签名： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

导师签名： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

# A 品牌餐厅装修工程项目风险管理

## 摘 要

随着我国国民经济的快速发展，人们对饮食要求的不断提升，餐饮业目前已经展现出高速的发展趋势、强劲的发展势头以和广阔的发展前景<sup>[1]</sup>。现代人的消费需求不只停留在餐厅菜品的味道，还会切身体会这家餐厅的装修风格是否具有特色、环境是否优雅等多个方面。装修建设行业不同于其他行业，该行业自身有很大的特性，在项目前期的设计与招标工作，在项目中期工程对整体装修项目进行过程中的质量控制、进度控制，以及装修项目的按时按质完成对项目后期的经济效益都有着重要的关联关系。在装修项目投入餐厅运营阶段后，受到政策环境、竞争对手的影响，投资回报周期较长，不能在短时间内实现装修资金的及时归拢，需几年的时间完来成费用摊销。因此对餐厅装修过程中风险管理研究就显得尤为重要，如何应用项目风险管理理论更好的规避和控制 A 品牌餐厅在装修过程中遇到的风险，就是我们这篇论文要研究的重要问题。

本篇文章基于搜索世界上关于对风险管理研究书籍的查阅,通过 A 品牌餐厅过往装修项目实施经验的总结与当前先进项目风险管理相关知识相结合，找到 A 品牌餐饮店装修项目风险管理的理论方法。本篇文章运用风险识别、风险分析、风险评估、构建风险体系模型、风险防范等风险管理学知识，构建 A 品牌餐厅装修项目风险管理方案。通过风险管理方案的建立，归纳总结 A 品牌餐厅在不同地域装修过程中相同或不同的风险关键点，并在以后的项目实施中加以防控。通过对 A 品牌餐厅装修项目风险分析，以 A 品牌东三环餐厅开业装修为例剖析风险因素，列出重要风险点加以研究，找到解决风险的防控措施，得到相应风险数据，可为以后 A 品牌餐厅装修项目开展规避相应风险。

**关键词：**餐厅、装修、风险控制

# RISK MANAGEMENT FOR A RESTAURANT DECORATION ENGINEERING PROJECT

## ABSTRACT

With rapid development of our national economy, people's catering demand is continuously improved. Catering industry has showed rapid development trend, strong development momentum and broad prospect. Due to the needs of modern people not only stay in the restaurant's food is not delicious, good service, but also its decoration style is distinctive and the environment is fine, etc. The decoration results of Restaurant may be affected by the project features. For example: during the first stage of decoration, the restaurant pays advanced capital, later during project progress much more capital is required to finish the overall decoration within agreed timeline. After operation, being affected by environment policies and competitors, the recovery rate of investment capital is relatively small, so decoration capital which cannot be collected timely will be allocated to several years. Therefore, risk control of decoration progress is especially important. This thesis mainly researches the topic on how to use project risk management techniques to avoid and control risks during decoration progress of A Restaurant.

Based on references to books and summarization of various countries about risk management research, the thesis finds risk management theoretical methods of A Restaurant Decoration Project. The thesis uses risk management knowledge of risk identification, risk analysis, risk evaluation, building risk system model and risk prevention, etc to build risk management system of A Restaurant decoration project. Through the system building, the thesis summarizes similar and different key risks among different restaurants in different location, so as to prevent risks in future projects. By analyzing risks of A Restaurant decoration and taking example of risks of A Restaurant decoration in Dong San huan, I list important risks to be researched, find prevention measures and get risk data, which can effectively prevent risks of A Restaurant decoration in the future.

**KEY WORDS:** Restaurant, Decoration, Riskcontrol

# 目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 选题的背景	1
1.1.2 选题的意义	2
1.2 国内外发展况	2
1.2.1 国外发展状况	3
1.2.2 国内发展状况	3
1.3 研究的目的是与内容	5
1.3.1 研究的的	5
1.3.2 研究的内容	5
1.4 研究的方法及技术路线	6
1.5 研究创新之处	7
2 A 品牌餐厅装修工程项目风险分析	8
2.1 A 品牌集团装修投资概述及内容	8
2.1.1 A 品牌集团装修投资概述	8
2.1.2 A 餐厅装修的内容	8
2.2 A 品牌餐厅在以往 10 年中装修中遇到的风险	9
2.3 A 品牌餐厅装修项目风险分析	10
2.3.1 管理风险	10
2.3.2 技术风险	12
2.3.3 经济风险	13
2.3.4 竣工风险	13
3 A 品牌餐厅装修项目风险评价体系构建	14
3.1 A 品牌餐厅装修项目风险评价方法	14
3.1.1 确立风险等级	16
3.1.2 风险应对等级	17
3.2 A 品牌餐厅装修项目风险评估	17
3.3 A 品牌餐厅装修项目风险管理存在的问题	23
4 A 品牌东三环餐厅装修风险分析	24
4.1 A 品牌东三环餐厅装修项目风险分析	24

4.1.1 项目干系人的沟通风险	24
4.1.2 干系人理性对项目风险沟通的影响因素分析	25
4.1.3 A 品牌餐厅装修质量与装修过程风险	27
4.1.4 A 品牌东三环餐厅装修经济风险	28
5 A 品牌东三环餐厅装修项目风险防范措施	28
5.1 干系人沟通风险防范措施	29
5.2 施工质量与过程风险防范措施	29
5.3 经济风险防范措施	30
6 本文结论	31
6.1 项目风险管理与项目管理之间的关系	31
6.2 项目干系人在项目管理中的作用	32
参考文献	34
致谢	36

# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景和意义

餐厅装修的重要性和紧迫性是在中国当代餐饮大环境下，消费者对食品、餐厅、环境、服务等品质不断提升的重要表现。餐厅装修项目风险管理是建立在市场经济制度下的需要，是大型建筑项目的重要组成部分，也是中国餐饮市场顺利向国际餐饮市场开放和延伸的先决条件。餐厅装修项目相对其他大型建筑项目在工艺上比较简单，但在项目开展的流程上与大型建筑项目是一样的。在项目开展过程中会存在大量风险因素，而这些风险因素不去控制和防范就会对整个装修项目的进度和质量带来影响，给企业带来巨大的损失。而对餐厅装修项目进行科学的风险管理，不仅有利于保证餐厅装修的质量，确保工程如期完成，而且也会增大企业的效益。因此，风险管理是餐厅装修项目不可缺少的重要组成部分。而目前，A 品牌集团在项目风险管理还存在着许多问题，如风险管理意识淡薄，缺乏相应的法律、法规等制度依据，风险管理模式落后，风险管理过程不完整，风险管理以事后控制为主等，所以研究 A 品牌餐厅装修工程项目风险管理具有重要的现实意义。

### 1.1.1 选题背景

随着时代的不断更新，大量新鲜事物的涌出，科学知识及技术的不断迭代，以往的工程装修项目也随着时代逐步走向专业化、科学化，以往风险管理在装修管理人员眼中不被重视，不被看好，恰因为这些风险因素的发生对整个工程项目造成了很大影响。在装修项目中，大多管理者更多关注的是成本、进度和质量，因为这些直接影响着项目的利润和客户满意度，而风险管理还是一个被遗忘的角落，项目管理人员对风险出现后处理风险的方式不及时更会导致项目损失加重，这就说明对风险因素的发生分析的不够透彻，认识程度不够深入。A品牌餐厅装修项目在实施过程中，如果发生风险给企业带来的后果是很严重的，会给企业造成严重的经济损失。所以项目管理人员要对项目的风险负责，且作为项目投资企业的相关部门也要对风险管理意识重视起来。

由于社会化分工的不断细化、科技不断进步，装修工程项目从建筑工程行业的大范畴内逐步成立为独立行业，与其他建筑工程项目相比，它具有以下独有的特点：（1）艺术性：装修工程项目最终的成果是产品需要有艺术欣赏价值，形式和功能并重；艺术欣赏因个体而异，导致的设计风险通常难以衡量和避免。（2）周期较短：装修工程项目是主体建筑及设备完成后设计的延续，根据审美需求并结合功能衍生出来的项目，周期相对较短，一般装修时间为三到六个月，最长也不超过一年；目前装修行业工种交叉作业多，由于工期的



限制，通常隐含着赶工带来的质量成本的风险。（3）复杂成度高：随着社会和专业细分，新型装修材料层出不穷，新的施工工艺种类增多、新的专项不断细分，参与的相关单位以及人员越来越多，在工程计划、实施、竣工的各个环节都会出现不同或者意想不到的风险因素。例如在计划阶段，对整个项目的整体考量、投资预算比、项目的规划设计；在实施阶段，对项目的招标、承包方的选择、现场安全把控等方面。以上因素的发生均可以对整体项目的操作带来负面影响，给企业带来经济损失，同时伴随着项目的进行还会有一些其他突发风险，都会给项目进度、资金控制带来影响，所以项目风险是不可忽视的，会对项目的成败起着至关重要的作用。

本选题通过A品牌餐厅装修过程中的风险因素分析，找出项目管理过程中潜在的风险因素和实际解决问题的方法，以最短时间、最低费用和最高质量做好项目的同时、实现风险最小化的项目目标。

### 1.1.2 选题的意义

本选题意义是对风险进行科学的管理，以充分利用机会尽量避免损失，并最终获取项目的成功。

（1）装修项目风险管理的有效建立可以提高工作效率，对于企业高层管理人员来讲，建立一套装修项目风险管理体系可以提升对该项目的清晰度，可促进企业高管清晰的分析该项目操作的可行性，降低失误率。同时该风险管理体系的建立可以将风险发生的概率降到最低，提前做出预案。

（2）装修项目风险管理的有效建立，可以让企业高层管理人员在整个项目操作过程中各个环节省心、省力、可以不为此事去分心，影响自身的经营管理工作，因为风险管理体系的建立，企业已经把可能发生的风险的概率运用风险管理学的知识及过往的装修经验分析做出风险列表，制定出风险发生的预案。企业高层管理人员可以将时间和精力用在为企业创造更大价值上，而不需要为装修中出现的问题分心。

（3）装修项目风险管理的有效建立可以在项目风险真的发生时做到有据可依、有章可循，可以通过之前制定的风险预防措施，妥善处理装修项目中出现的问题，将企业的损失降到最低点，让项目可以顺利的有条不紊的进行。

（4）装修项目风险管理的有效建立可以减少企业在整个项目运作过程中的资金和精力的投入，如果没有这样的风险管理体系，势必在项目实施过程中出现这样，那样的问题，作为企业就会额外的支出成本去解决这些突发情况，而有这样的一套风险管理体系就会以最小的成本支出成就企业更大的利益获取。

## 1.2 国内外发展及状况

项目风险管理作为项目管理类的学术在国内外很早就对其进行了研究，而在研究领域，主要针对大型项目进行研究，论述如“三峡”工程、2008奥运场馆建设工程，机场建设工程等，而对于餐厅装修的案例在国内外研究文献中少之又少，对于本篇文章可借鉴的不多，通过以下叙述可以了解国内外对于项目风险管理的发展和现状。

### 1.2.1 国外发展状况

在20世纪初西方国家出现了项目风险管理的学说，该学说的提出是企业为了完善自己的有效管理减少工程作业给企业造成的损失，企业相关人员集思广益研究出的一套风险管理理论，而这一理论的提出在管理学界得到重视，在企业内部也得到了很强烈的响应。但当时对风险管理学研究还不是很成熟，在有些方面还不够具体，而风险管理相对比较成熟、比较具体的体现是美国1931年倡导的<sup>[2]</sup>，在以后针对项目风险管理形成专项的讨论和研究，但这种讨论和研究相对整体项目风险管理的应用都是比较浅短的。真正意义上项目风险管理研究走向正规化、专业化并且成为一种独立的学术是在1955年开始直至到1964年这个期间，而该学术的发展也让社会上的管理机构受到强烈的重视，该学术可以渗透社会工作中的各个角落，而且影响越来越大，社会各界专业机构都对项目风险管理进行研究，并逐渐形成专业的研究机构。在发达国家呈现出一些特别有声誉的项目协会，例如在美国有美国风险与保险协会，在日本有日本风险管理协会，在英国有企业风险与保险协会。

随着项目风险管理的不断发展及重视，在70年代美国基本上所有高等学府都开设项目风险管理的专业，在此期间，中期风险管理的科研与书籍越来越多。通过风险管理的普及，越来越多的学者进行追随和研究，从而项目风险管理开始向全球各个国家进行渗透。在美国，还专项设计 ARM 证书，通过考试的形式将证书颁发给获得项目风险管理资格的人士。在工商界项目风险管理非常受欢迎，同时也培养出一批专业的项目风险管理人才，这些利好都要感谢项目风险管理协会对项目风险管理学术的推广，对项目风险管理向全世界的推进起到积极作用。在美国、英国、日本等世界生产力水平比较高的国家，它们国家的大中小企业都为项目风险管理设立专门的研究部门，对企业的发展，项目的可行性进行科学的、系统的、专业的数据研究和理论分析。通过项目风险管理全球性的研究发展，在 RIMS 会上全世界的风险管理专家进行讨论研究，通过了“危险性风险管理 101 准则<sup>[3]</sup>”，这个准则是全世界风险管理的通用的准则。而项目风险管理跨入新的水平的标志是 1986 年 10 月在新加坡召开的世界风险管理学术会议，同时在会上表明，项目风险管理已经是全世界各国在管理行为上重要的一项工作。

### 1.2.2 国内发展状况

中国在上世纪末才开始对项目风险管理进行研究。同时改革开放以后大

量外商企业涌入中国，大量的先进知识也随之传入中国，通过学习，随后中国企业也对风险管理逐步认识，在有些工程上也运用风险管理学知识完成项目的开展。

中国对项目风险管理研究是在 20 世纪 80 年代，当时在早期的论著中有李存斌发表的“建设项目经济效果风险分析的函数偏导法”，1984 年李正发表的“投资的经济效果及其风险分析”<sup>[4]</sup>，而我国正式进入项目风险管理研究领域的标志是 1987 年，郭仲伟作为清华大学的教授，他论著的《风险分析与决策》出版标志着我国正式进入项目风险研究领域。

随着我国经济的不断发展，改革开放的力度不断加大，我国的经济体制也随之深入转变，我国项目开展也与世界接轨，同时我国政府人员对我国开展的重大项目十分关注，对风险的发生也特别重视。由于经济体制的转型和国家领导的重视，为我国的风险分析理论与应用研究创造了条件，并取得了一系列的成果，如同济大学对大型工程项目实施阶段的风险分析与风险管理进行了研究<sup>[5]</sup>。在 90 年代后，国内许多高等学府和研究院都对项目风险管理进行研究，并发表不少的论著。在我国我们也有非常著名的项目风险管理学的著作出现，比如中国学者周宜波他发表了《项目风险概论》，但该论著我认为只是综合了世界发达国家的风险管理的理论，并没有与我国当时的现状相结合进行分析。还比如，段开玲论著了《风险管理及保险理论之探讨》，同时我也认为，她只是论述通过保险来转嫁风险，没有对全面的风险管理问题作出研究。

我国学者沈建明针对项目风险管理的规律和过程详细论著了《项目风险管理》，该著作对项目风险规划、风险识别、风险估计、风险评价、风险应对、风险监控进行了系统阐述。

刘迎春根据建筑工程的特点对项目风险进行详细分析，同时指出，建筑工程项目运用项目风险管理知识进行分析是必须的，所以在建筑工程项目上一定要建立一套完善的项目风险管理体系，来对建筑项目的整体运作在各环节上的风险进行分析、把控。建筑工程项目分为 5 个方面进行风险把控，风险辨识、风险分析与评估、风险规划、风险处置及风险监控。在著作中也着重介绍了风险在各个环节的方法和处理方式，著作的最后还提出我国需要法律和组织的帮助与支持，还可以不断完善和提高风险管理意识，完善项目管理，加强风险预控。

通过上述在国内对风险管理学研究的成果看，风险管理学在国内已经比以前进步很多，研究的问题也比较透彻和深入，但以目前看国内风险管理学的研究相对国外风险管理学还有很大差距，所以在某些的研究领域还需要进一步完善，要体现项目风险管理的精髓。所以我们要在现有风险管理的知识领域学会总结和归纳，完成知识进一步拓展，才能真正的发挥项目风险管理的实际意义。通过项目风险管理的学习，本文以 A 品牌餐厅装修项目风险管理为论题，对 A 品牌餐厅装修项目进行论述研究。通过本文的研究，为我国项目风

险管理的发展进一些绵薄之力。

### 1.3 研究的目的是与内容

针对国内外对项目风险管理的研究情况和重视程度，可以看出项目风险管理在我们的工作和生活中都起到了重要意义。同时在一些参考文献上都体现对大型工程项目的研究，而对于小工程项目都没有相应的参考文献，所以本文所研究的目的就是体现相关文献中未曾出现的项目，以小论大，拓宽项目风险管理的研究领域，相关论述内容根据项目风险管理学理论进行展开论述。

#### 1.3.1 研究的目的

研究 A 品牌餐厅装修项目风险管理，有助于 A 品牌餐厅在今后的装修过程中有效的识别、分析、防范风险；有助于提高 A 品牌餐饮店装修项目的决策水平和投资收益；有助于企业整体经济收入持续增长；为 A 品牌其他工程装修项目风险管理研究和实践提供借鉴和参考。

#### 1.3.2 研究的内容

本论文主要包括六章内容：

##### 第 1 章：绪论

绪论部分主要对本论文的研究背景和意义以及国内外研究现状进行论述，并且给出本论文的研究内容和研究理论框架。

##### 第 2 章：A 品牌餐厅装修工程项目风险分析

对 A 品牌餐厅过去 10 年 20 家门店装修项目的风险进行梳理，通过项目风险管理学知识列出 A 品牌餐厅在装修过程中面临不同类型的风险点，我们总结出 4 大类，包括管理的风险、技术的风险、经济的风险、竣工的风险，同时在以上 4 大类的风险中还细分出 17 个不同的子风险并对该风险进行分析，为后面对 A 品牌东三环餐厅装修项目风险识别和评价奠定良好的理论基础。

##### 第 3 章：A 品牌餐厅装修项目风险评价体系的构建

选取风险评价指标，建立风险评价体系，选用 SWOT 分析法、专家评价法、风险矩阵图法进行风险评价。

##### 第 4 章：A 品牌东三环餐厅装修项目风险分析

根据以往经验及项目风险管理分析利用 2/8 法则列出风险率高的项目进行分析阐述。第 5

章：A 品牌东三环餐厅装修项目风险防范措施

根据第 4 章的风险分析，对所出现的风险提出防范措施，避免风险的发生。

第 6 章：总结

理论结合实际，把项目风险管理合理有效的运用到实际中去，同时总结 A 品牌餐厅装修项目风险管理与项目管理之间的关系。

## 1.4 研究的方法及技术路线

本篇文章基于搜索世界上关于对风险管理研究书籍的查阅,通过 A 品牌餐厅过往装修项目实施经验的总结,与当前先进项目风险管理相关知识相结合,找出以后 A 品牌餐厅装修项目风险管理的方法;通过对 A 品牌集团近 10 年来在不同地段的 20 家餐饮店面装修分析,归纳总结 A 品牌餐厅在不同地域装修过程中有着相同或不同的风险关键点,运用以下方法进行研究:

### (1) 运用相关理论

风险识别：确定哪些风险会影响项目。

风险评估：对风险进行定性和定量分析，并依据风险对项目目标的影响程度对项目风险进行风险排序。

风险防范：通过项目风险的分析与评价，制定减少风险发生的概率及风险发生后可能给企业造成的损失预防方法。

### (2) 通过实例做调查报告

实例研究方法：通过 A 品牌餐厅近 10 年 20 家门店的装修经验和数据的统筹汇总、分析，结合现在先进的项目风险管理知识，运用不同的分析方法对该论题分析及论证。

### (3) 设计技术路线

本文以项目管理体系、风险管理、工程学等相关知识为基础，采取案例分析、调查分析、理论与实证相结合等研究方法<sup>[6]</sup>对 A 品牌餐厅装修项目进行风险研究。研究的技术路线如图 1 所示：

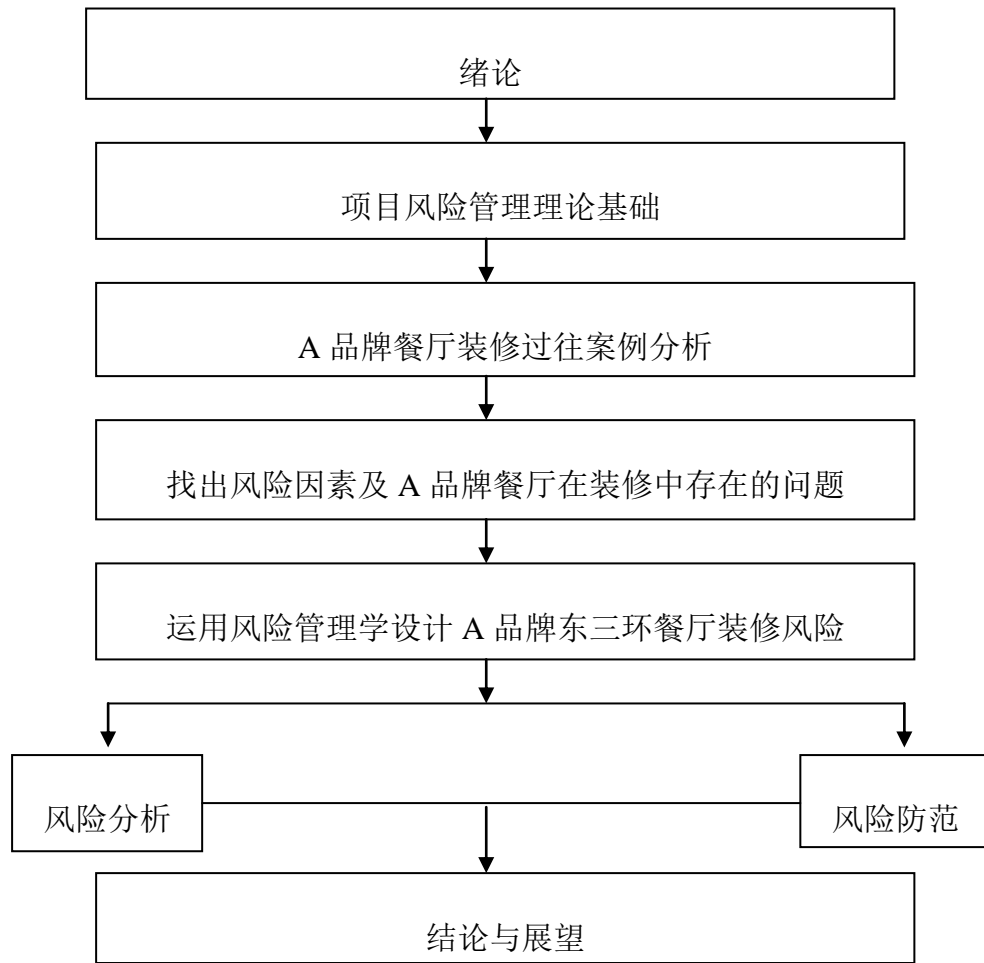


图 1 研究技术路线

### 1.5 研究创新之处

- (1) 通过走访和搜集第一手的数据资料得到A品牌餐厅装修的概况，通过项目风险管理分析得出A品牌餐厅在装修过程中存在的风险问题<sup>[7]</sup>并找到其深层次的原因。
- (2) 总结A品牌集团在餐厅装修项目风险管理中存在的问题，
- (3) 通过对项目风险的研究总及运用风险管理学知识对A品牌东三环餐厅装修做出风险分析。

## 第 2 章 A 品牌餐厅装修工程项目风险分析

### 2.1 A 品牌集团装修投资概述及内容

作为百年老字号的清真餐饮企业，拥有着响亮的品牌优势、丰富的渠道优势、可靠的产品优势，在过往餐厅装修风格上一直默守陈规，一直保持古色风格，导致不能迎合大众需求，而引入新的元素会导致装修成本的增加，如何使用好资金，控制好风险是下面要研究的问题。

#### 2.1.1 A 品牌集团装修投资概述

因 A 品牌集团是 SL 集团下属企业，而 SL 集团隶属国资委直接管理，就投资而言，降低投资风险，保证投资收益，保护国有资产安全是最终目的。A 品牌集团装修开店目的就是为了提高资金的使用效能，将资金最大限度的利用可以为集团创收的项目上，获取最大的回报，比如：A 品牌集团最大的投资就是开设新门店和装修现有门店。在以上两种方式操作过程中，又有一大部分资金用来购买厨房设备、家具电器、装修材料、支付租金等，目的就是为了获得投资后的预期利润。但在整个项目实际操作过程中会有诸多的风险点，如何通过本文的论术有效的防控风险点是本文的最终目的。

#### 2.1.2 A 品牌餐厅装修的内容

(1) 外立面装修，餐厅的外墙面都要粉刷、包括贴砖、制作广告牌、灯箱，屋顶防水材料：瓷砖、油漆、墙漆、墙锢、防水材料、灯箱、广告材料。

(2) 室内墙面地面装修，需要在大厅、厨房、包房等各个区域铺设不同的地砖、同时在厨房要铺满白色的墙砖，在厨房区域还要留出排水沟以便污水排放，以上工作需要用到水泥、沙土、地砖、墙砖踢脚线等。

(3) 室内墙面装修，需吊顶、墙面粉刷、墙面装饰，用到材料、油漆、墙锢、石膏板等。

(4) 改造电水，由于餐厅对水源和电路要求比较高，所以在装修中要在厨房、洗手区、卫生间等地方留出合理的水路、同时在电路改造时要合理布线，有空调的地方要用方数大的电线、厨房也要选择方数大的电线，以免给以后工作带来麻烦。

(5) 设备的安装，餐厅装修结束后要陆续采购家具、家电及厨房设备。

## 2.2 A 品牌餐厅在以往 10 年中装修中遇到的风险

A 品牌餐厅在近十年已经完成 20 家餐厅的装修工作，通过对项目风险管理学的学习与研究，对 A 品牌在近 10 年已结束的 20 家餐厅装修项目的实际进展情况进行梳理、归纳和总结，列出风险点，对各个风险点进行分析，标出风险等级，通过风险等级的划分对未来餐厅装修提供相应风险等级依据，运用有效的防控措施降低风险发生的概率。如图 2

A 品牌餐厅前十年装修项目风险	管理风险	产业政策风险
		决策风险
		公共干预风险
		招标风险
		合同风险
		人员素质风险
		组织结构风险
	技术风险	设计规划风险
		施工安全风险
		施工质量风险
		项目进度风险
	经济风险	资金风险
		获利能力风险
		成本超支风险
	竣工风险	验收风险
结算风险		
保修期间风险		

图 2 A 品牌餐厅前十年装修项目风险



## 2.3 A 品牌餐厅装修项目风险分析

通过对 A 品牌餐厅在以往的装修过程中出现的不同风险进行归纳、汇总，我们找到了以上列表所示的 4 大类 17 个风险点，并针对每个风险点的提出都具有相关的事件对其支撑，以下就是对 A 品牌餐厅在装修过程中遇到的风险进行阐述和分析。

### 2.3.1 管理风险

#### (1) 产业政策风险

在 2013 年中央提出八项规定以后，对餐饮业来说是个冲击。由于餐饮业的主要消费方式为旅游餐饮、商务餐饮、家庭餐饮及政府宴请消费，规定出台后，对一些政府消费和国企消费都进行了约束与遏制。同时国家公职人员和普通大众都掀起了爱惜粮食，拒绝浪费的高潮，这对全国大众来说显然是个立国利民的好政策，但就从事餐饮工作的企业来说，在一定范围内会受到一些政策影响。据统计，自八项规定出来后当年的全国餐饮企业累计创下 30 年来的最低增幅，在全国不同档次、风格的餐饮企业中影响最大的是高端品牌餐饮。在第八届中国餐饮产业发展大会上，中国烹饪协会公布的数据显示：2013 年，全国餐饮收入 25569 亿元人民币，同比增长 9.0%，增速继续下滑，降至个位数。而高端餐饮严重受挫，2013 年限额以上餐饮收入 8181 亿元人民币，同比下降 1.8%，是近 10 年来首次出现负增长<sup>[8]</sup>。从以上数据分析得出，在中央提出八项规定后，许多政府人员、国企人员不去高端餐饮店用餐，社会风气也得到了很大的整顿，但对餐饮业是一个重挫。由于受产业政策影响，餐饮店装修需要大量的资金投入，在门店装修好之后需要几年的投资回收期分摊前期装修和几年内运营产生的费用，由于新政策出台势必会对餐饮店的运营带来不利影响，导致门店每年的收入达不到预期的销售水平，所以会导致装修费用在预计时间内回收不到位，影响企业利润水平。

#### (2) 公众干预风险

A 品牌部分餐厅地处长安街、高等学府旁边，在此地段施工势必会受到政府部门及教育部门或学校的干预。由于 A 品牌餐厅是整体改建装修项目，所以避免不了在外面施工时出现电锯、电钻、锤子等施工噪音，从而影响到公共场所的正常秩序及学生学习，在长安街附近及学校周边的餐厅会对装修时间进行安排，我们的施工节奏也会收到影响，因为公众的干预，导致部分餐厅没能在预定时间内完成装修任务。由于餐厅受公众干预的影响导致不能按时开业，会让企业在租金支付上延长租赁期限，同时火锅产品属于季节性产品，受时间影响很大，如果因装修期限耽误开业时间就会影响企业的收入和利润。

#### (3) 决策风险

决策风险主要就是企业高层领导对该项目是否可行做出的最终结论。作为企业的高层

管理者是不可能深入到某个项目中去，他需要企业相关部门根据企业发展需要，以市场为导向，以消费者需求为出发点，向企业高层管理人员提交请示报告，为了让企业高层管理人员更清楚的明白该项目实施的目的、意义、投资、收益等相关问题。这些工作需项目相关部门根据项目的特性编写可实施性研究报告，提交企业高层管理人员，该可行性报告对项目的各个环节、未来发展方向、投入产出比、投资回报率等相关事项进行阐述并要切合实际，这样才能给企业高层管理人员对该项目是否可行做出正确决策。如可研报告出现纰漏或者好多不切实际的观点，则会直接让高层管理者做出错误的决策，会对该项目产生风险。由于前期信息有误影响到高层领导对该项目的决策，导致门店开业后与前期调研数据大大相反，会导致门店开业失败，成为亏损店。

#### （4）合同风险

合同风险是指甲乙双方通过合同法的约束平等自愿的签订相关合同，而合同条款甲乙双方在签订前要经过多轮谈判，达到相互接受的条款后方可按合同条款执行相关工作。但作为企业人员对合同的法律法规了解有限，同时在项目开展过程中会出现许多不可预知的事项，在合同中没有得到体现，或者某条合同条款表述的出现歧义，这样都会出现双方相互扯皮的现象发生，从而也会使项目承担相应的风险，严重者会停工，或者出现罚款等相关不利情况。在施工过程中，会因为双方的权利、义务不明或者某条款有歧义导致双方出现争执不清，如果协商不好会通过司法程序解决争议，所以也会出现工期停工，而且停工期限会很长，对项目造成深度的影响。

#### （5）招标的风险

招标风险在项目执行起初是个尤为重要的风险环节，因为 A 品牌餐厅装修项目的主要操作者就是通过招标来实现的，投标者为了拿下项目会在标书中几个重要环节作出手脚，比如低报价，通过其他知名企业的案例渲染自己的实力，施工时间短等，所以作为企业来说不要被标书所诱惑，要综合评定投标商的实力，选择适合自己的合作商。

#### （6）人员素质的风险

人员素质风险就是所谓干系人风险，就是参与整个 A 品牌餐厅装修项目相关的人群，比如、企业管理人员、企业相关部室人员、施工人员、承包商、餐厅设计、监理商、政府相关单位如：消防、环评等，一旦以上人员业务能力、办事效率、素质达不到相应高度，就会给整个项目带来影响，比如人员的重复利用，资金的浪费、工期的延误等。

#### （7）企业组织结构的风险

项目开展之前要设立组织结构，成立项目施工小组，该小组人员涉及各个对接口，就是把整个项目用组织结构的方式串联起来，达到提高工作效率事半功倍的效果。如果没有

一个合理的组织，会在项目实施过程中产生的不同环节无法落实到责任人，导致效率低下，出了事情无人承担的风险。

### 2.3.2 技术的风险

#### (1) 规划设计的风险

A 品牌餐厅是高端餐饮，面向中高端人群，所以在规划设计上要做好定位，如果在开始的规划设计中出现瑕疵或者纰漏就会影响到整个餐厅的运营，同时也会给集团带来巨大的经济损失。A 品牌餐厅装修项目与其他火锅店项目而言要求的设计元素比较独特，涵盖许多老北京及历史文化，所以在规划中没有体现 A 品牌的底蕴是无法给餐厅带来竞争力的，如果运用太多历史元素又会使餐厅显得老气沉沉，给消费者一种历史压迫感，所以规划设计的成败会对整个项目在今后的运营造成影响。

#### (2) 施工安全的风险

A 品牌餐厅在以往的施工过程中都出现过现场人员受伤事件，这无形中就给企业带来财产损失和工期的延误，同时也会给企业带来负面的影响。所以施工过程中不仅现场人员或者操作人员要保护自己，还需项目小组建立一套安全施工体系，随时对现场进行有效的安全管理。在项目实施过程中还要在现场危险地方放上标志物、提示牌等相关告知内容，防止安全事故的发生，一旦发生安全事故势必会给企业造成损失。

#### (3) 施工质量的风险

由于外界事物、温度条件、施工人员素质等因素都会对施工质量产生影响，项目能否达到合同规定的质量、满足验收标准是需要所有条件凝合在一起的体现。质量风险既包括材料质量风险和施工工艺质量风险，也包括管理和服务质量风险。质量风险并不随着项目的完工而消除，一般装修工程项目的合同期需要包括一定时间的保修期(一般为一年或两年)。

#### (4) 项目进度风险

进度涉及在规定时间内开始执行项目(即开工)、在规定时间内节点内完成项目相应工作及在规定时间内完成项目(即竣工)。进度风险自项目开工前即存在，至项目竣工而消除，伴随着整个项目的执行过程，它对于装修工程项目来说是一个首要风险。进度风险从属性来看可以细分为人员供应进度风险、资金供应进度风险、材料供应进度风险等。A 品牌餐厅装修项目在实施中如出现施工人员的素质低下、敬业能力不够，前期资金不到位，原材料市场突然有了浮动，设计单位对企业理念了解不够，在规划上没有达到企业所追求的理念和效果等情况，这些因素都会对项目进度带来风险。同时在施工结束后消防部门对现场

还需要验收，如消防验收不合格，也会影响 A 品牌餐厅的正常营业，给企业带来经济损失。

### 2.3.3 经济风险

#### (1) 资金风险

是指由社会因素导致的工程造价上升或工期延误的风险，主要表现为宏观经济形势不利、工程投资硬环境和软环境(管理部门服务意识和工作作风等)变差、通货膨胀幅度过大、资金筹措困难、原材料价格上涨等方面。

#### (2) 获利能力风险

项目投资者对项目进行投资的最大目的就是要获取一定的利润，项目盈利能力直接影响到项目的成功。项目的获利能力通常要在项目初始阶段的可行性评估中得到论证，但是在项目开发实际过程中，还会受到其他因素的影响，因此还是可能会给项目造成一定的影响，从而引起项目投资者预期收益的变化。

#### (3) 成本超支风险

项目执行期间由于各种因素的影响，发生费用变更(一般指费用增加)的一种风险。每个项目都或多或少的面临费用风险，细分为材料、人工和管理费用风险。材料费用风险是成本超支风险的最主要组成部分，主要表现为项目执行期间材料价格上涨所带来的费用增加的风险；人工费用风险主要表现在项目执行期间人工费的上涨，所造成的费用增加的风险；管理费用风险主要指项目执行期间由于不确定性因素(如工期拖延)造成管理费用增加的风险，也表现为项目管理期间由于项目管理人员的工资上涨而导致费用增加的风险。

### 2.3.4 竣工风险

#### (1) 验收风险

项目完工后是否能达到项目合同所规定的验收内容的要求及能否一次性验收合格并移交业主方使用的一种风险，包括现场质量验收风险和项目资料验收风险。现场质量验收指项目验收组(由业主、设计、施工单位、监理的有关人员组成)对项目每项工作完成的具体内容进行逐项检查验收及评定；项目资料验收指项目验收组对项目竣工资料的完整性、规范性及真实性进行检查验收及评定，它是项目验收的重要组成部分，包括竣工图纸、材料测试资料、技术资料以及质量评定资料等的验收。

#### (2) 结算风险

项目完工后公司同施工方就项目完成内容、数量以及价格进行最终确认的一种风险。结算风险与项目合同签订方式有关，可细分为结算内容风险和结算时间风险，前者指结算

时由于合同条款约定不详引起的变更内容是否纳入结算的风险，后者指由于各种因素的影响造成结算时间拖延的风险。

### （3）保修期间风险

项目合同保修期内所存在的风险，主要可分为保修期间质量风险和保修期间服务风险<sup>[9]</sup>。前者指在此期间发生质量事件导致的风险，对于装修工程项目来说，由于材料及工艺的各种特性，部分施工项目的质量问题往往在几个月或更长时间后才显现出来；后者指由于各种因素所造成的保修期内服务内容、质量及服务效果不合要求的风险，这种风险不仅影响该项目本身，而且将会影响公司对施工方以后的评价。

## 第 3 章 A 品牌餐厅装修项目风险评价体系构建

### 3.1 A 品牌餐厅装修项目风险评价方法

由于 A 品牌餐厅装修项目对于大型装修项目来说技术含量不是特别高，所以在项目开展前期运用 SWOT 方法进行分析<sup>[10]</sup>，通过简单的 SWOT 分析，可以让企业管理者更直观的看到该项目实施起来面临的优势、劣势、机会、威胁，能更清晰的对该项目的决策做出清楚的判断。而 SWOT 分析法也是项目实施前期重要的分析方法之一。

（S）优势：项目资金充足、项目定位准确、相对之前有一支管理队伍

（W）弱势：同类项目经验缺乏、历史数据少

（O）机会：国家政策对本企业冲击不大

（T）威胁：该地段竞争激烈

A 品牌餐厅在 SWOT 风险分析之后，我们采取风险矩阵法确定不同风险发生概率大小和风险发生后对企业的影响，根据以上内容对风险进行风险大小的评估。同时 A 品牌餐厅项目筹备小组会在社会中邀请专业人士，根据以前的经验、依照该项目风险管理分析的风险结果，把各个风险发生概率和风险影响<sup>[11]</sup>进行汇总。如表 1、表 2 所示：

表 1 风险发生概率描述

RP 范围	描述
0—5%	绝对不会发生
6%—30%	没有意外情况基本不会发生
30%—70%	有很大可能发生
70%—85%	发生的概率比较高，可能在实际中发生
85%—100%	基本会发生

表 2 风险发生影响定义

RI 等级	定义
关键	给 A 品牌集团生存带来严重的影响
严重	对 A 品牌集团的品牌带来恶劣的影响，影响收入
一般	不会对品牌造成恶劣影响 但也会对收入造成损失
微小	会给 A 品牌企业带来微小的经济损失
可忽略	对 A 品牌集团没有影响

通过以上的叙述我们可以清晰的看出，只有确定了威胁识别、脆弱性识别、资产识别才能界定风险发生概率和风险影响的量化值<sup>[12]</sup>，以上三者的严重程度全部定义为 5 个等级分别为：特低、低、中、高、特高，根据等级的划分体现的数值为 1、2、3、4、5。

风险发生概率 RP 根据如下函数 1 来确定，其主要变量为脆弱性严重程度 V 和威胁出现频率 T：

$$RP=f_1(V, T) \quad (1)$$

风险影响值 RI 根据如下函数 2 来确定，其中主要变量为资产价值 A 和脆弱性严重程度 V：

$$RI=f_2(A, V) \quad (2)$$

$T=(t_1, t_2, \dots, t_i, \dots, t_m)$ ,  $1 \leq i \leq m$ , 且  $t_i$  为正整数;  $V=(V_1, V_2 \dots V_j \dots, V_n)$   
 $1 \leq j \leq n$ , 且  $V_j$  为正整数。

式中， $f_1$ 、 $f_2$  分别是风险发生概率和风险影响值，依据专家对威胁识别、脆弱性识别、

资产识别的严重程度搭建矩阵，其中，两个矩阵中的列分别为威胁出现频率和资产价值，行均为脆弱性严重程度。

其中，根据专家对 A 品牌餐厅装修具体情况进行判断，对其风险概率和风险影响值做出评估，并依据经验构建二维矩阵，即  $f1$ 、 $f2$  遵循：

$$f1 = \alpha t + \beta v \quad (3)$$

$$\text{其中, } \alpha = \begin{cases} 1, t \leq 2 \\ 2, 2 < t \leq 5 \end{cases}$$

$$\beta = \begin{cases} 2, v \leq 2 \\ 3, 2 < v \leq 5 \end{cases}$$

$$f2 = \phi a + \varphi v \quad (4)$$

$$\text{其中, } \phi = \begin{cases} 2, a \leq 3 \\ 3, 3 < a \leq 5 \end{cases}$$

$$\varphi = \begin{cases} 1, v \leq 3 \\ 2.5, 3 < v \leq 5 \end{cases}$$

### 3.1.1 确立风险等级

风险等级的确立是该风险发生的概率和风险发生概率以后对企业造成的影响，只有两者同时作用才能对风险正确定级，同时只有某些风险发生后我们才能得知在该风险下会对 A 品牌餐厅带来多大的影响。我们可以将风险的等级化分为 5 个档级即：特高、高、中、低、特低，而我们需要将该事件发生的概率和该事件发生后对企业的影响的参照数列入风险矩阵中体现风险的等级<sup>[13]</sup>，以下列表中相应的数值表示该风险等级相应的量化值，它的风险等级划分的相应对照如表 3 所示。

表 3 风险等级对照

风险 概率	风险影响									
	1 级		2 级		3 级		4 级		5 级	
	量 化 值	量 化 级别	量 化 值	量 化 级别	量 化 值	量 化 级别	量 化 值	量 化 级别	量 化 值	量 化级 别
1 级	0.5	特低	1	低	1.5	低	2.5	中	3	中
2 级	1	特低	1.5	低	2	低	2.5	中	3.	高
3 级	1.5	低	1.5	低	3	中	3	中	4	高
4 级	2.5	中	3	中	3	中	3.5	高	4.	特高
5 级	3	中	3.5	高	4	高	4.5	特高	5	特高

### 3.1.2 风险应对等级

风险应对就是让项目决策者在明确某些关键风险点后，根据该风险发生的概率和该风险对企业的影响的大小判定该风险应对级别，根据级别采取应对措施<sup>[14]</sup>。风险应对等级分为：规避风险、转移风险、缓解风险、接受风险。具体见表 4 所示：

表 4 风险应对级别

级别	风险应对级	描述
1	规避风险	通过稍微的改变，可以将风险化解
2	转移风险	通过合同等相关约束，将风险转移给第三方
3	缓解风险	通过方案的改进将企业损失降到最低
4	接受风险	找不到解决风险的办法接受风险给企业造成的损失

### 3.2 A 品牌餐厅装修项目风险评估

为了更好的评估 A 品牌餐厅装修项目存在的风险，本文严格按照风险矩阵方法计算风险总值<sup>[15]</sup>及 A 品牌餐厅装修项目风险指标。如表 5 所示



表 5 A 品牌餐厅装修风险指标

A 品 牌 餐 厅 装 修 项 目 风 险	管理风险 y1	产业政策风险 X1
		公众干预风险 X2
		决策风险 X3
		招标风险 X4
		合同风险 X5
		人员素质风险 X6
		组织结构风险 X7
	技术风险 y2	设计规划风险 X8
		施工安全风险 X9
		施工质量风险 X10
		项目进度风险 X11
	经济风险 y3	资金风险 X12
		获利能力风险 X13
		成本超支风险 X14
	竣工风险 y4	验收风险 X15
		结算风险 X16
		保修期间风险 X17

## (1) 计算 A 品牌餐厅装修项目风险发生的概率及影响

运用德尔菲法对指标进行打分，严格按照事先评定的 5 个等级进行，专家的人数控制在一定范围 20 人左右<sup>[16]</sup>，分值经过专家反复地修改、评定后确定。如下表 6 所示

表 6 A 品牌餐厅装修项目风险指标的基础数据统计值

序号	二级指标	威胁识别	脆弱性识别	资产识别
1	产业政策风险 X1	1	1	2
	公众干预风险 X2	2	2	1
	决策风险 X3	3	4	5
	招标风险 X4	4	4	5
	合同风险 X5	3	4	4
	人员素质风险 X6	2	4	2
	组织结构风险 X7	2	2	2
2	设计规划风险 X8	4	4	4
	施工安全风险 X9	3	4	5
	施工质量风险 X10	4	4	4
	项目进度风险 X11	3	3	2
3	资金风险 X12	3	4	5
	获利能力风险 X13	2	3	4
	成本超支风险 X14	3	3	4
4	验收风险 X15	3	4	3
	结算风险 X16	2	3	4
	保修期间风险 X17	1	2	3

(2) 二维矩阵计算风险发生概率如表 7:

表 7 二维矩阵计算风险发生概率值

P=f1 (t v)		脆弱性识别 (v)				
		1	2	3	4	5
威胁识别 (t)	1	3	5	10	13	16
	2	4	6	11	14	17
	3	8	10	15	18	21
	4	10	12	17	20	23
	5	12	14	19	22	25

(3) 利用二维矩阵计算风险影响值如表 8:

表 8 二维矩阵计算风险影响值

I=f2(a v)		脆弱性识别 (v)				
		1	2	3	4	5
资产识别 (a)	1	3	4	5	12	14.5
	2	5	6	7	14	16.5
	3	7	8	9	16	18.5
	4	13	14	15	22	24.5
	5	16	17	18	25	27.5

(4) 风险评估专家为将风险概率值与风险影响值均定义为 5 个等级<sup>[17]</sup>, 即: 非常低、低、中、高、非常高, 并按级别由低到高分别赋值为 1、2、3、4、5, 如表 9 表 10:

表 9 风险概率等级划分

风险概率	1-5	6-11	12-16	17-21	22-25
风险概率等级	1	2	3	4	5

表 10 风险影响等级划分

风险影响值 (I)	1-5.5	6-12	12.5-17.5	18-23	23.5-27.5
风险影响等级	1	2	3	4	5

(5) 根据公式风险发生的概率=风险发生的概率值<sup>[18]</sup>除 25 算出以上风险发生的概率值和影响值。如表 11

表 11A 品牌餐厅装修风险指标发生概率和影响相关值表

序号	二级指标	风险发生 概率值	风险发生 概率%	风险发生概 率等级	风险影响值	风险影响等 级
1	产业政策风险 X1	3	12	1	5	1
	公众干预风险 X2	6	24	2	4	1
	决策风险 X3	17	68	4	25	5
	招标风险 X4	20	80	4	25	5
	合同风险 X5	17	68	4	22	4
	人员素质风险 X6	12	48	3	14	3
	组织结构风险 X7	6	24	2	6	2
2	设计规划风险 X8	20	80	4	22	4
	施工安全风险 X9	17	68	4	25	5
	施工质量风险 X10	20	80	4	22	4
	项目进度风险 X11	15	60	3	7	2
3	资金风险 X12	17	68	4	25	5
	获利能力风险 X13	10	40	2	15	3
	成本超支风险 X14	15	60	3	15	3
4	验收风险 X15	17	68	4	16	3
	结算风险 X16	10	40	2	15	3
	保修期间风险 X17	4	16	1	8	2

(6) 根据表 11 计算出风险发生的概率值和风险影响等级, 确定风险发生概率量化值和风险影响量化值, 然后确定风险等级及应对等级, 将风险等级划分为特低、低、中、高、特高 5 档<sup>[19]</sup>, 表中数字表示相应等级量化值, 其风险等级对照表 3 所示。为此需要将风险发生概率和风险影响栏的值带入风险矩阵, 根据表 10 确定出风险等级。如表 12 所示

表 12 A 品牌餐厅装修项目风险评估矩阵

序号	指标	风险发生概率%	风险发生概率等级	风险影响等级	风险等级量化值	风险等级	风险应对级别
1	产业政策风险 X1	12	1	1	0.5	特低	接受
	公众干预风险 X2	24	2	1	1	特低	缓解
	决策风险 X3	68	4	5	4.5	特高	规避
	招标风险 X4	80	4	5	4.5	特高	转移
	合同风险 X5	68	4	4	3.5	高	转移
	人员素质风险 X6	48	3	3	3	中	规避
	组织结构风险 X7	24	2	2	1.5	低	规避
2	设计规划风险 X8	80	4	4	3.5	高	规避
	施工安全风险 X9	68	4	5	4.5	特高	缓解
	施工质量风险 X10	80	4	4	3.5	高	缓解
	项目进度风险 X11	60	3	2	2	低	转移
3	资金风险 X12	68	4	5	4.5	特高	缓解
	获利能力风险 X13	40	2	3	1.5	低	缓解
	成本超支风险 X14	60	3	3	3	中	规避
4	验收风险 X15	68	4	3	3	中	转移
	结算风险 X16	40	2	3	1.5	低	转移
	保修期间风险 X17	16	1	2	1	特低	转移

本人通过对项目风险管理学相关知识的学习，运用函数关系得出风险发生的概率、风险的影响值，从而构建二维矩阵得出风险的量化值和影响程度，并进一步的根据脆弱性识别、威胁识别、资产识别计算出风险发生的概率值和风险的影响值，列出风险概率等级和风险影响等级。根据以上数据的计算，取得 A 品牌餐厅近 10 年 20 家餐饮店装修遇到的风险发生的概率值及影响值，构建评估矩阵，最终得出准确的风险等级。从表 12 中可以看出，决策风险、招标风险、施工安全风险、资金风险，在整个装修项目中的风险等级是最高的，也是我们最要引起关注的，而以上风险在风险应对上均是可控的，主要方式体现为规避风险、转移风险、缓解风险。本文将针对以上主要风险进行项目风险管理方案的梳理与构建。

### 3.3 A 品牌餐饮店装修项目风险管理存在的问题

(1) 对项目缺乏决策及招投标合理控制。根据 A 品牌餐厅近 10 年来 20 家门店的装修风险分析，A 品牌餐厅在工程决策、工程招标、合同条款签订上存在较大的风险<sup>[20]</sup>，由于 A 品牌餐厅装修项目负责小组在项目决策上缺乏一定的相关知识分析，只是凭借经验在判定一个项目的实施是否可行，同时在招标过程中会因为一些价格因素、施工期的长短作为招标的主要考虑因素，从而会忽略质量，并没有在真正意义上理解项目风险管理的含义，在许多风险问题上还是有诸多不懂之处，而这样的项目小组在该项目执行过程中会对项目风险预估不足，会忽视一些不在意的风险。所以在装修项目执行过程中会出现许多的风险点不能及时避免或防控，导致后续的风险延续发生，由此就会给项目带来巨大的经济损失。

(2) 对项目缺乏风险的全面规划。A 品牌餐厅在过往装修过程中没有对装修工程的整体做出规划，比如应该有甘特图进行标识时间进度等，项目整体也没有经过专家或者专业机构的评估以及规划，导致在项目实施过程中出现许多低级的风险，从而影响项目的整体进程，给项目造成成本浪费。因此我们要对 A 品牌集团餐饮店装修项目风险管理严肃对待，从项目管理风险知识中我认为，在项目开始之初要做好组织结构，要有专人对项目进行跟进和梳理；项目小组的管理者要对项目的进度进行全面管控，也要找相应的专业人士对项目风险进行梳理。同时还要对项目风险的发生进行全面的预案，将责任落实到人，确保对风险管控的落实到位，并对风险进行记录，作为以后开店应对风险的分析依据<sup>[21]</sup>。就 A 品牌过往 10 年 20 个餐厅装修项目看，无论在实际立项、可行性报告研究都是对项目风险做了乐观的估计，对项目风险管理认识不清，没有运用专业的风险管理知识对项目进行前期的分析，所以过往的装修案例在项目管理学中是不成立的，缺乏在项目实施前期对整个项目风险的统筹。

(3) 对项目缺乏施工安全及施工质量的控制。在以往的装修过程中，都会出现人员受伤的事件发生，同时在施工质量上由于施工方报价低、工期短，导致施工质量差、不达

标；在经营过程中由于施工质量问题多次进行夜间维修，甚至停业维修，严重影响 A 品牌集团经营指标的达成，根据专家分析项目的施工安全及施工质量在风险管理中发生的概率是很高的<sup>[22]</sup>，所以要制定相应的防控措施降低其发生的概率。

(4) 对项目资金缺乏风险防控措施及手段。A 品牌集团企业性质为国有企业，所有大型资本性支出都要经过上级集团 SL 的批准，并且每年都要实行预算制。同时在装修过程中会出现装修材料，机械设备价格上涨的情况，直接影响工程整体预算<sup>[23]</sup>，如在前期对装修资金准备不足或 A 品牌集团中途出现其他情况，有可能对项目造成停工的影响，在项目全年整体运营上带来严重后果。

对于以上存在的问题我们可以看出，A 品牌集团项目管理者对项目风险理论不是很了解，在项目开展之前和项目开展之后都是运用自己的经验来解决项目中发生的问题，而没有一个完整的项目风险管理体系的规划，出现问题后都在临时四处找解决问题的方式方法，而且也会引出不同暗藏的风险，形成连锁反应。所以项目管理者必须具备项目风险管理知识才能使 A 品牌餐厅项目在操作过程中减少风险发生的概率，让项目有条不紊按计划的实施，给项目节省预算资金，提高工程进度。

## 第 4 章 A 品牌东三环餐厅装修项目风险分析

### 4.1 A 品牌东三环餐厅装修项目风险分析

通过上述 A 品牌餐厅装修的风险评估及风险分析得出，A 品牌集团在餐饮店装修项目的管理中是存在许多风险的，同时根据专家的分析得出东三环店在装修过程中的风险点同过往装修案例的风险点相结合，找到共同风险点。通过对项目风险管理的学习并依据帕累托法则<sup>[24]</sup>也就是我们在日常中接触的 2 8 法则，该法则主要表述的是我们在做一些事情或者科学研究时，遇到的绝大多数的困难不是主要困难，该困难对我们所要研究或者要做的事件构不成绝对的威胁，也就是所谓的 80%，所以我们要把注意力放在剩下的 20%上，为此本案要对 20%的高风险因素进行分析。根据专家分析及前 10 年 20 家门店装修数据分析确定出项目干系人风险、施工风险、经济风险是 A 品牌餐厅装修风险的主要风险。

#### 4.1.1 项目干系人的沟通风险

(1) 确定项目干系人

所谓项目的干系人是指跟 A 品牌餐厅装修项目相关联的所有人员。一个项目的成功与否跟关联的干系人有直接的关系，所以项目干系人在项目计划、实施、结束的所有环节都发挥着非常重要的作用。A 品牌餐厅在装修之前最主要的任务并不是急于找设计公司，找工程队、找原材料供应商而是先确定出跟该项目有关的干系人<sup>[25]</sup>。如果要让 A 品牌餐厅装修项目在今后工作中顺利实施，那么该项目的首要管理者必须全面布局，全局思考，合理的将人员分配，建立干系人网络，以免在实施过程中盲目抓瞎。在东三环餐厅装修过程中所涉及干系人如下：

公司内部：总经理、副总经理、物业资产部、采购部、财务部、审计、餐饮分公司、餐饮门店

#### (2) 对 A 餐厅装修项目所涉及干系人分类

首先在项目开始的第一步，项目执行者要完成跟该项目有关的所有干系人的网络布局，对所涉及的干系人按类进行划分，明确干系人责任，可以根据 A 品牌集团物业资产部对餐饮店装修项目的经验进行分类<sup>[26]</sup>通常分类有一种和多种的分类，总结归纳通常可以细分如下：

1) 根据干系人在项目中的先后顺序：项目在操作前到执行结束后，相关的干系人可以根据某人在项目执行过程中出现的先后顺序进行分类。

2) 根据干系人对项目的重要程度：一个项目的实施需要众多的人员参与才能完成，所以每个环节都有关键的人会影响整个项目的实施，比如，施工管理者、企业管理者、项目小组管理者等，所以按照对项目开展影响程度的深浅进行分类。

3) 根据干系人的单位：A 品牌餐厅装修项目并不是由一个单位来完成该整个项目的实施过程，需要不同单位的相互配合与支持，所以可以根据不同单位对干系人进行分类。

4) 根据干系人对项目的支持度：一个项目的开展必定是会有些争议，有的相关人员对项目有意见，但他的岗位职责也要求他对该项目的实施履行自己的责任，所以可以按照对 A 品牌餐厅装修，相关人员对该项目的支持程度进行分类。

5) 其他：干系人分类有许多种，针对项目的实际情况可以按照不同于以上分类的方法进行分类。

### 4.1.2 干系人理性对项目风险沟通的影响因素分析

干系人理性对项目的执行起着重要的作用，A 品牌餐厅装修项目可以根据过去 10 年中 20 家门店装修的经验分析并结合项目风险管理学知识，在项目计划阶段预测该项目在整体



实施过程中可能发生的各种风险。我们可以根据计划行为理论分析干系人理性<sup>[27]</sup>对项目风险沟通的影响。

### (1) 装修项目所涉及的干系人对项目风险认识不够，影响风险沟通行为

首先我们要知道风险认知，所谓的风险认知就是项目的相关干系人凭借自己对项目可能发生的事件或概率及以往对此类项目的经验在思想中有一种模糊的认识。A 品牌餐厅装修项目在实施过程中如果在某些风险点上发生了风险事件，这是风险信号与风险认知之间经历的过程，有以下几个方面都会影响风险认知的发生。第一，风险事件本身的特殊性；第二，双方交互过程所产生的作用。在 A 品牌餐厅装修项目实施过程中如果发生风险，通常该风险的发生都会刺激到相关干系人的心理，可以导致干系人心理的活动，如果风险事件严重时，可以增大干系人的心理变化甚至导致恐惧。第三，干系人人格体现特征；有些干系人人格气场很大，特征比较明显，在相关事件处理上就比较有优势。A 品牌餐厅装修项目执行人员因为自身各方面素质原因对事件有不同的认识和理解，所以每个人在面对风险来临时，对风险的处理方式及心理活动也不相同。因为不同的干系人所承受的能力不一样，对风险认知的水平也不一样。所以我们认为在风险事件到来后，相关干系人要保持冷静的头脑，认真分析风险发生的原因，这样才能提升风险认知水平。比如：A 品牌餐厅装修项目管理人员拥有较高的自身素质，遇到问题不气馁，不认输，认真分析，同时接受信息时效强，当风险来临时就会对风险沟通表现正面态度，否则就会怨天尤人，散播不好情绪。

### (2) 装修项目所涉及的干系人心理干扰影响风险沟通行为

A 品牌餐厅装修项目对与一个企业来说是比较大的事件，每个跟项目有关的干系人都背负着重大的任务和责任，所以一旦有一些风险发生时就会落实到相应的干系人，而这个干系人就要承担和解决相应的风险事件，如果遇到重大的风险事件，则会对项目干系人的心理造成严重的干扰和影响，在行为上也会体现淋漓尽致，在心理学上这是心理噪音<sup>[28]</sup>。干系人个体在强的压力下，会感到力不从心，心情烦躁，感觉自己天天生活在迷茫和无助中，这种心理影响主要来自干系人自身心理活动。如果有很严重且突发的风险发生时，就会对相关干系人产生很大的心理威胁，心理就会产生很大的担心，产生负能量的情绪。如果带着心里恐慌进行风险沟通就会失去理性的判断，产生认知偏差，就会影响 A 品牌餐厅装修项目相关干系人的风险沟通行为。

### (3) 装修项目所涉及的干系人负面信息影响风险沟通行为

A 品牌餐厅装修项目中如果有负面信息的发生，会在很大程度上影响干系人的思维和沟通<sup>[29]</sup>，因为负面信息影响面和传播面要远超过正面信息，所以在有负面信息来临时，人

们更高的关注点是负面信息所产生结果，而不会关注正面信息。比如：有空难事件发生时，人们就会把注意力关注到飞机上无人生还，还是做火车和汽车比较安全，可他们没有注意到，在所有的交通工具中，飞机是最安全的交通工具，空难发生的概率也是非常微小的，就是由于人们太过关注死亡率才会觉得飞机是不安全的，空难是很容易发生的。同理可证，A 品牌餐厅在装修过程中也会出现负面信息的影响，如果执行该项目的相关干系人都看到它的负面信息就会影响他对该风险事件的正确认知，所以遇到负面信息时项目干系人一定要全面考虑，不要受到干扰，理性分析事件内容，这样才会减小负面信息对干系人风险沟通的影响。

#### （4）装修项目所涉及的干系人信任因素影响风险沟通行为

信任在任何活动下都是最为重要和珍贵的，一切的合作、配合都是以信任为基础，A 品牌餐厅装修项目每个环节都涉及不同的干系人，而每个环节都离不开相关人员的配合，只有所有的干系人都彼此建立好信任关系后，才能使项目顺利的开展，如果各方干系人都各自为战，彼此不建立信任关系，就会导致项目进行不顺利，也会影响各干系人的认知，所以要在项目实施过程中建立干系人之间的信任关系，才能降低因信任因素<sup>[30]</sup>对风险沟通的影响。

### 4.1.3 A 品牌东三环餐厅装修质量与装修过程风险

#### （1）施工质量不达标

建筑材料选择不当对该项目带来不利影响，该项目在地砖的选择上出现纰漏，由于控制成本<sup>[31]</sup>，采用同样花色价格略低的地砖进行施工，可在施工期间发现该地砖的抗击能力不强，在铺设过程中就出现断裂的现象，施工方又从新找到厂家更换事先选定的地砖，由于建筑材料选择不得当，导致项目工程受到影响，从而使 A 品牌集团蒙受损失。

#### （2）施工延误工期

在 A 品牌餐厅装修项目中，不同材料供应商的施工进度直接影响项目的整体进度，由于有些门店装修是大型装修，在有些作业上是根据每个供应商个人进度来完成的，比如在安装窗户、地板、灯具、厨房设备调试等方面都是由各个供应商进行现场操作，他们会根据自己的时间安排装修任务，在有些时候就会出现停工，所以在工期设定过程中要考虑到该风险的发生。

#### （3）现场人身伤害

餐厅整体装修，涉及墙体外面粉刷、贴砖、室内机器设备的开启，现场混乱易摔倒等

都会对现场人员带来伤害，所以在项目执行过程中一定要有现场人员进行项目现场管理，同时也要制定一套现场安全管理制度，防止意外事件的发生。

#### (4) 机械设备损害

机械设备是装修工程中不可缺少的器材工具，所以保护好各种机械设备也就保住了工期，A 品牌集团装修项目各种大小设备都要入驻现场，如果发生机械设备出现问题导致工期受到影响，也就会给集团带来经济损失，所以我们要合理管理好机械设备，保证其正常使用。

#### (5) 其他

对于 A 品牌集团装修而言，由于自己对项目风险管理做的不够专业，不够完善，在装修项目实施过程中肯定还会有许多我们之前没有涉及到的风险因素出现，所以我们要把自己想到的风险防控做完美，力求在想到的风险事件发生后都有相应的措施进行补救，有些可以用风险转移的方法在合同约定体现，把一些不可控的风险转移到承包商，由于承包商原因造成的工期延误都要进行索赔。

### 4.1.4 A 品牌餐厅东三环店装修经济风险

#### (1) 招标文件

该文件是招标依据，包括招标公司的简介，对项目的理解，对整体的预算、对工期的把控，对自己施工质量的要求等方面都会涉及经济风险。

#### (2) 要素市场价格

包括劳动力、材料、设备等价格的变化，特别是价格上涨将直接影响承包价格。

#### (3) 金融市场因素

包括存贷款利率变动、货币贬值等因素，都会影响项目经济效益。

#### (4) 资金及装修材料因素

资金、材料、设备供应不及时或质量不合格。

#### (5) 国家政策调整

国家对工资、税种、税率等进行宏观调控会给项目带来一定的经济风险。

## 第 5 章 A 品牌东三环店装修项目风险防范措施

## 5.1 干系人沟通风险防范措施

加强装修项目组织管理，一个项目的成功与否与组织架构密不可分，只有架构体系完善，责任落实到人才能充分发挥各干系人的职能。如果更专业，可以设立风险管理委员会，聘请风险管理专家共同参与，在 A 品牌集团内设立纪检监察室，对项目进行全面的监督，同时内设审计部门，对装修工程项目进行经济监督把控。A 品牌餐饮店装修项目为了减少施工风险的发生，我们要求从以下几方面着手改进加强：

(1) A 品牌集团高层应对餐厅装修项目给予密切的关注，不定期的询问装修情况，按时间段的召开项目进展会议，随时关注项目进展动向，针对项目在实施过程中发生的风险分析原因及时记录及时解决。

(2) A 品牌餐厅装修项目管理小组要对风险管理知识进行研究，做到学以致用，理论与实际相结合，不惧怕风险发生，学会自我总结，自我提高，将风险管理在以后实际工作中的应用提上一个新的高度。

(3) A 品牌餐厅装修项目在实施过程中肯定会出现风险因素，所以企业高层、项目管理小组、承包方要在第一时间做出风险应对，同时要撰写风险报告进行分析和存档，以便在以后工作中规避该风险的发生。

(4) A 品牌餐厅装修项目风险责任人应对风险发生后的处理认真负责，摆正心态，拒绝心理干扰，用最有效的方式处理好相关风险问题，在风险发生之后要做出风险事件影响分析，估算对企业造成的影响程度，为以后类似项目的开展积累经验。

## 5.2 施工质量与施工过程风险防范措施

(1) 强化项目质量的控制。要求施工方全面贯彻国家对施工质量的标准执行施工作业，在材料的使用上要做到真材实料<sup>[32]</sup>，拒绝假冒材料运用到 A 品牌餐饮店装修中。同时要求工人在操作过程中严把技术关，不要因为赶工期而省略操作环节。项目管理者要经常对项目的实施成果进行监督检查，防止质量不合格的工程出现。

(2) 严格控制建筑材料质量是保证施工质量的前提，同时建立原材料质量保证体系。在 A 品牌餐饮店装修项目中，建筑材料费用会占到项目投资的一半以上，完善的质量保证体系可以保证建筑材料的质量。质量保证体系是把建筑材料中的成品、半成品建立起相应的责任制，充分做好对建筑材料的各种性能的检查与测试<sup>[33]</sup>。在检测建筑材料时要把控以下几点：第一，选择专业知识高，鉴定素质强、敢于承担风险的优秀采购人员，采购人员在选购建筑材料时应运用熟练的专业知识选购那些质量优良、性能合格的建筑材料。第二，充分了解市场行情，选择材料造价低、信誉优秀的公司提供货源。第三，按照施工计划合理提供材料供应。第四，引进材料时要严格检测，及时发现质量不合格的材料。

(3) 落实安全生产控制。在项目开展之后要求工人一定按照作业标准进行现场施工<sup>[34]</sup>，包括机械设备、各种电路的使用，不准在工地内吸烟、追跑，时刻注意人身安全，项目施工管理者每天要对操作工人进行安全操作例会，时刻不放松安全思想意识，作为企业管理人员要不定期对施工现场进行巡视，发现问题点，比如电线混乱、现场有烟头等风险要在第一时间提出，并做出处罚措施，让操作工人时刻谨记安全生产职责。

(4) 采用合理化施工方案。施工方案包括装修工程施工项目的在建设周期内所采取的工艺流程、技术方案、组织设计、验收方法等等。如果施工方案不合理，将为工程施工质量埋下隐患，或者增加工程造价，拖延施工进度等<sup>[35]</sup>。因而装修工程施工过程中应采取合理化的施工方案，为此应强化施工方案的审核，从技术、管理、经济、组织、操作等各个方面对施工方案进行综合考量和客观评价，以保证最终采取的方案经济性强、可行性高。

(5) 制定严谨的施工计划及进度控制方案。A 品牌餐厅装修项目计划工期在 4 个月左右，为了能够高效的完成施工作业，保证餐厅正常开业，所以要制定工程节点时间轴，按照时间计划完成相应的施工作业<sup>[36]</sup>。由于 A 品牌餐厅装修项目历经时间不是很长，所以在时间轴制定上可以分到每天，如遇到风险发生时，要在第一时间解决，尽量不影响整体的安排进度。具体操作节点如图 3

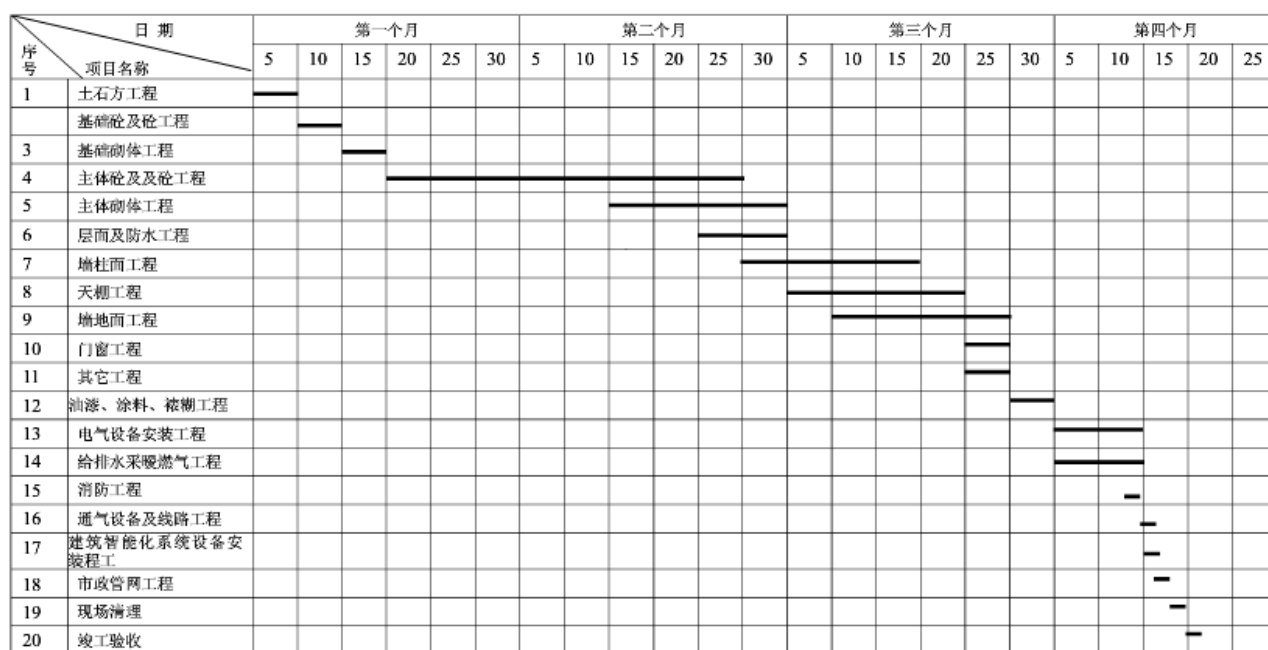


图 3 施工工期节点

### 5.3 经济风险防范措施

(1) 制定装修材料管理与控制方案。A 品牌餐厅装修质量的好坏、装修价格的高低与装修材料密布可分，首先要通过装修的整体规划计算原材料的使用数量，同时还要根据餐

厅装修的档次选择适合的装修材料；其次在现场操作过程中，要叮嘱施工人员不要轻易浪费装修材料，尽量最大化的发挥其使用率，以便降低装修成本<sup>[37]</sup>；最后企业管理人员要对原材的使用进行检查，检查和记录严重浪费情况的发生，以便在装修结束后在装修款中扣除相应的装修材料费用。

(2) 加强干系人员成本控制。A 品牌餐厅装修所涉及的干系人相关费用要列出费用计划，有些干系人可以拥有奖励和处罚，比如对工作认真负责，及时发现施工现场的问题，将风险点进行提前防范<sup>[38]</sup>，这样的人员就可以得到相应的责任奖励；而有些操作人员破坏施工现场纪律，不按规定进行操作，不珍惜装修材料，不爱惜机械设备，对于这样的人员我们就要制定处罚措施，避免浪费和不按操作规定施工的现象再次发生。

## 第 6 章 本文结论

本文以 A 品牌集团过去 10 年 20 家餐饮店装修经验进行汇总和概率分析，结合项目风险管理学的理论对餐饮门店在装修过程中遇到的风险进行分析研究。同时实例分析了 A 品牌东三环餐厅装修项目，根据分析的结果提出了相应的管理措施，并对 A 品牌以后的装修项目提出管理办法，以实现减小和降低项目风险的目的。通过分析论述，对于餐厅装修工程项目的风险管理在建立模型和风险管理体的基础上，还应进一步明确和理顺几个关系。

### 6.1 项目风险管理与项目管理之间的关系

项目风险管理是项目管理中的子集，项目管理与项目风险管理是包含与被包含的关系。在整个大的项目管理中，作为风险管理是把整个项目风险点进行汇总融合，形成一个单独的管理项目，比如合同管理、投标管理、施工管理、成本管理、进度控制管理等。A 品牌餐厅装修项目管理的目标与项目风险管理是一样的，而在一定程度上讲，项目风险管理是为整个项目所要达成的目标服务的。装修项目设计和规划在项目管理的各个环节都有风险因素的发生，通过运用项目风险管理体系可以定量分析风险数值和定性分析风险等级，评价各种风险因素和风险事件对装修项目预期目标和计划的影响，从而使目标规划更合理，使计划更可行<sup>[39]</sup>。对于装修工程项目，如果不从早期开始就进行风险管理，则很难保证其目标规划的合理性和计划的可行性。

针对以上情况，本人认为在餐厅装修项目管理中要明确几个方面的关系：

首先，项目的风险管理和项目管理最终要达成的结果是一样的，他们都要对过程、时间、费用进行控制，最终达成最优结果。项目管理是一个宏观的大概念，项目风险管理是项目管理下细化管理体系，项目风险管理对项目的进行更具针对性。项目风险管理在项目管理中对风险是具有管理性的，对风险进行有效的预测、管理和控制。

其次，项目风险管理是整个项目管理的有机组成部分，也是项目管理的一种手段。项目风险管理对项目执行提供计划，通过风险计划的制定，可以让项目在执行过程中更精准，更贴近制定方案，对项目顺利完成起到促进作用。

第三，项目风险管理对项目执行要有超前意识，同时在整个项目从计划到实施的全过程中，要求项目干系人对项目有超前的风险意识，把一切可以发生的风险都提前预料。项目风险管理的宽度可以根据项目的复杂程度进行确定，比如项目风险认知、项目风险识别、项目风险评价、项目风险防控<sup>[40]</sup>为项目管理的宽度提供保障。

第四，项目风险管理对项目资金的使用有着严格的风险管理措施，所以也是项目成本管理的重要组中部分。

## 6.2 项目干系人在项目管理中的作用

所有项目管理活动最开始确定的就是与项目相关的干系人，项目管理开始的目的是：认识与项目相关的人员也就是所谓的干系人，这一点对于一个企业的项目开发与管理特别重要。在实际的项目管理活动中要知道这些人在整个项目中的位置，对项目的实施与控制起着什么样的作用，通过对这些干系人的位置设法满足他们期望，以确保项目能够顺利进行。项目管理中，如果没有识别出重要的干系人，对项目产生的影响可能将是巨大的。作为项目管理者，必须树立一个思维模式：就是一切项目管理活动首先着眼于干系人，因为每个项目的主要涉及人员及其需求千差万别，如果不是对项目进行深入的分析，对干系人的识别通常是非常困难的。所以对于一个项目经理而言，必须牢牢树立起一切项目管理活动首先着眼于干系人的思维模式。项目干系人对项目的影响程度将体现在项目的质量、进度、范围的各个方面。同时，作为项目干系人的有效沟通也是项目风险管理中的重要内容，项目干系人的有效沟通是项目风险管理中最有效的管理手段，任何忽视和遗漏项目干系人有效沟通情况的出现，都是项目风险管理中的重大弊病。

任何项目无论大小都可以用项目风险管理学的理论进行分析，并且通过分析可以降低项目在运行过程中风险发生的概率。本文针对 A 品牌集团装修项目风险管理提出的论述观点，是在装修项目的制度中即吸取了过往装修的经验，又参照其他企业装修项目的风险管理要求，力求把项目风险管理体系尽量做到完善。本文主要对已经完成的装修项目进行风险分析得出的结论，但在实际操作过程中会出现很多不可预知的风险，而且有些风险原因

比较复杂和繁琐，所以在以后装修项目中还是要以实际出发，对具体问题进行分析。

以上内容就是本文的全部内容，需要在今后装修项目实践中再继续开展更细致的研究。本文观点仅供参考，也希望可以对其他类似项目提供借鉴。



## 参考文献

- [1] 蔡万坤. 中国餐饮市场的发展趋势及其对策\_蔡万坤[J]. 旅游学刊, 2004, 19(4): 63-68.
- [2] 钟开斌. 风险管理研究\_历史与现状\_钟开斌[J]. 应急论坛, 2010, 11(11): 20-25.
- [3] 李树才,周宗青. 岩溶隧道突水风险评价理论与方法及工程应用\_李树才[J]. 岩石力学工程学报, 2013, 32(9): 1859-1867.
- [4] 李正. 投资的经济效果及其风险分析\_李正[J]. 北京水利电力经济管理学院学报, 1984, 15(6): 22-46.
- [5] 余志峰. 大型建筑工程项目风险管理和工程保险\_三\_风险管理对策的规划和决策\_余志峰[J]. 工程保险, 1994, 10(15): 46-49.
- [6] 阎长俊. 工程项目管理中的风险分析与防范[J]. 沈阳建筑工程学学报, 1999, 15(1): 88-89.
- [7] 李旭. 建筑装饰企业全面风险管理研究\_李旭[D]. 安徽大学: 安徽大学, 2013.
- [8] 毕淑娟. 去年餐饮业增速创新低高端餐饮加速转型\_毕淑娟[J]. 中国联合商报, 2014, C02(2): 1-2.
- [9] 刘子铁. 浅议建设工程项目风险分类管理\_刘子铁[J]. 哈尔滨职业技术学院学报, 2008, 8(2): 128-129.
- [10] 金丽丽,黄琦,田兵权. SWOT 分析法在项目风险管理中的应用\_金丽丽[J]. 科技与经济, 2007, 20(1): 55-58.
- [11] 刘进,高轩能. 基于改进风险矩阵法的医院建筑火灾风险评价\_刘进[J]. 数学的实践与认识, 2012, 42(1): 115-122.
- [12] 蔡晓熙. 基于风险分析的信息系统安全定级方法\_蔡晓熙\_第三章基于风险分析的信息系统安全定级[D]. 南京大学: 南京邮电大学研究生论文, 2008.
- [13] 田玉刚. 基于数据场和云模型的洪水灾害风险等级评估\_田玉刚[J]. 中国安全科学报, 2011, 21(8): 158-163.
- [14] 冯宁,孙海玲. 工程项目风险的应对措施及其管理\_冯宁[J]. 基建优化, 2006, 27(6): 32-37.
- [15] 张瑜,周宗放. 基于模糊熵的商业银行信用风险评估指标选择方法\_张瑜[J]. 金融管理, 2006, 11(18): 29-37.
- [16] 张伟,张庆普. 基于模糊德尔菲法的企业知识管理创新风险评价研究\_张伟[J]. 科技进步与对策, 2012, 29(12): 112-115.
- [17] 徐哲. 基于概率联合分布的费用与进度联合风险估计\_徐哲[J]. 系统工程学报, 2009, 24(1): 46-53.
- [18] 陈训龙. 基于盲数理论的边坡可靠度分析\_陈训龙[J]. 岩石力学与工程报, 2016, 35(6): 56-61.
- [19] 党兴华. 基于风险矩阵的风险投资项目风险评估\_党兴华 (1)[J]. 评价与预测, 2006, 5(6): 141-143.
- [20] 范建亭. 国内工程招投标研究现状述评\_范建亭[J]. 《KLPQRS》, 2012, 5(6): 141-147.
- [21] 樊少峰. 项目控制在项目执行中的主要工作及重要作用\_樊少峰[J]. 中国化学新天煤气化项目专栏, 2012, 10(5): 30-32.
- [22] 黄少斌. 工程项目管理中施工质量的控制与安全管理\_黄少斌[J]. 山西建筑, 2008, 34(22): 211-212.
- [23] 张志军. 项目管理视角下科研经费风险识别与防控措施研究\_张志军[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(4): 18-24.
- [24] 杨小丽. 新世纪图书馆[M]. 玉林师范学院: 杨小丽, 2012: 1-3.
- [25] 张亚莉. 基于干系人知识共享的多组织项目风险的仿真\_张亚莉[J]. 工程管理学报, 2014, 28(1): 98-102.
- [26] 黄修标. 浅谈项目干系人识别和管理\_黄修标[M]. 易联众信息技术股份有限公司: 黄修标, 2014: 1.
- [27] 肖巧玲. 福建生源地助学贷款学生违约风险控制研究\_基于计划行为理论的视角\_肖巧玲[EB/OL]. 福建论坛: 肖巧玲. 2015-7-1(2016-1-1) [2016-12-1]. 知网.
- [28] 佚名. 项目干系人理性与项目风险沟通\_张石磊[J]. 世界科技研究与发展, 2009, 31(4): 754-756.
- [29] 张娅莉. 基于干系人知识共享的多组织项目风险的仿真\_张亚莉[J]. 工程管理学报, 2014, 28(1)

- [30] 王娟茹. 关键干系人知识共享行为影响因素研究\_基于复杂产品的研发\_王娟茹[J]. 科学学研究, 2011,29(6)
- [31] 殷越. 中小型工程项目施工风险管理[D]. 清华大学: 清华大学, 2008.
- [32] 钟登华. 高拱坝施工质量与进度实时控制理论及应用\_钟登华[J]. 中国科学技术科学, 2010, 40(12): 1389-1397.
- [33] 洪海路. 预拌混凝土质量管理研究\_洪海禄[D]. 天津大学: 天津大学管理学院, 2005.
- [34] 苏哲. 中油炼化企业安全生产管理控制系统研究\_苏哲[D]. 对外经济贸易大学: 对外经济贸易大学, 2007.
- [35] 李依然. 基于价值工程的建设项目施工成本控制研究\_李怡然[D]. 安徽建筑大学: 安徽建筑大学, 2015.
- [36] 叶平. 基于 CPM 的甘特图应用研究\_叶平[D]. 浙江工业大学: 浙江工业大学, 2012.
- [37] 路则光. 住宅装饰装修工程优化控制系统\_全面质量管理原理在系统中的应用\_路则光[D]. 南京林业大学: 南京林业大学, 2004.
- [38] 陈俊. 现代项目管理在通信工程中的应用\_陈俊[D]. 上海交通大学: 上海交通大学, 2008.
- [39] 孙叶兴. 工程建设项目风险管理研究\_孙叶兴[Z]. 浙江宝业建设集团有限公司: 孙叶兴, 2014: 1.
- [40] 李小龙. 建筑幕墙设计项目风险识别与评价研究\_李晓龙[D].浙江理工大学, 2016.

## 致 谢

首先，在这里我要感谢在北京师范大学为我们研究生辛勤付出的老师们，通过你们非常专业的教学让我对项目管理学的专业知识获益匪浅，让我真正懂得了做一个项目不是简简单单就能完成的，要经过前期细致的项目风险管理学分析研究调查，有了可靠的结果还能立项开展项目。

其次，在论文撰写过程中我还要感谢我的论文指导老师，对我多次修改的论文每一次都认真仔细的批阅，耐心的给我提出整改意见，经过多轮的修改，一次次的批阅，直到论文修改完善，老师为我的论文投入了大量的精力和心血，在此我要对我的论文指导老师真诚的说一句老师谢谢您，您辛苦了。

再次，我要感谢和我一起学习的同学们，在遇到相关专业和工作的问题中，同学们的真诚和热情让我倍感亲切，感觉我又回到当年上大学时的情景，在这里真的让我拥有了一段美好的时光。

最后，我要感谢支持我继续深造的集团领导和企业同事们，你们在我的工作和论文撰写中给了我很大的帮助和启发，有了你们以上人员的帮助，我深刻了解项目风险管理的含义，顺利的完成论文的撰写。

本文作者：

日 期：