

摘 要

CX 公司人力资源信息系统项目风险管理研究

随着信息技术的飞速发展，人力资源管理进入到一个新时期，人力资源信息系统应运而生。人力资源信息化是新时代的企业人资管理模式，极大程度提升企业人力资源管理效率。CX 公司现阶段缺少人力资源信息管理系统，随着公司的不断发展，亟需改变人力资源管理模式，采用先进的人力资源信息系统，优化企业人才配置。在项目实施过程中，存在的风险可能对项目的成本与进度等造成严重影响，降低实施信息系统类项目成功率。

本文以 CX 公司人力资源信息系统项目的风险管理为研究对象，介绍该项目运用风险管理的流程与工具方法。在风险识别阶段通过问卷调查方式收集到 20 项初步风险识别清单，随后实施专家组头脑风暴得出 5 种风险分类，分别是人员风险、质量风险、技术风险、需求风险、管理风险。整理后得到各阶段风险因素清单，进行定性与定量风险分析，得到风险等级排序表。

按风险等级制定风险应对策略与措施，高风险采用减轻、转移、回避策略，中等风险采用减轻、回避策略，低风险采用接受、减轻策略。结合 CX 公司实际情况，有针对性的提出应对措施，如制定项目沟通会议、需求变更管理流程、测试流程、项目制度与团队章程等。风险监控在项目整个生命周期开展，本项目专门制定了风险监控机制，对项目实施过程中风险进行动态监控，持续评价与改进风险应对措施，以实现风险管理的不断进步。提出风险管理实施的保障措施，即项目储备资金保障、公司高层管理者的支持、风险管理团队保证，为风险管理做好最后一道防线。

本文论证了风险管理对 CX 公司人力资源信息系统项目达成目标的重要性，通过运用项目风险管理理论，指导开展风险管理工作，按项目实际情况选择合适的风险管理工具，保障 CX 公司人力资源信息系统项目顺利上线。并在实践过程中不断总结，改进不足之处。提出风险管理流程中的一些见解，增加了信息系统类项目风险管理的实践经验，有效补充信息系统类项目风险管理的研究。

关键词：

信息系统，项目，项目风险，风险管理，风险应对

ABSTRACT

Research on Risk Management of Human Resource Information

System Project of CX Company

With the rapid development of information technology, human resource management has entered a new era, human resource information system come into being. Human resource informatization is a new era of enterprise human resource management mode, which greatly improves the efficiency of human resource management. At present, CX company lacks human resource information system. With the development of the company, it is urgent to change the human resource management mode. Advanced human resource information system can optimize the personnel allocation of enterprises. In the process of project implementation, the existing risks may have a serious impact on the cost and schedule of the project, and reduce the success rate of implementation of information system projects.

This paper takes risk management of human resource information system project of CX company as the research object, the process and tools of risk management in this project are described in the paper. In the risk identification stage, 20 preliminary risk identification lists are collected through questionnaire survey, then the expert group brainstorm and conclude five risk classifications, namely personnel risk, quality risk, technical risk, demand risk and management risk. After sorting out, the list of risk factors in each stage is obtained, then the qualitative and quantitative risk analysis are carried out, and the risk ranking table is obtained.

Risk response strategies and measures should be formulated according to risk levels, high risks adopts mitigation, diversion, avoidance strategies, medium risks adopts mitigation and avoidance strategies, low risks adopts acceptance and mitigation strategies. The risk team put forward targeted measures according to the actual situation of CX company, such as formulating project communication meetings, requirement change management process, test process, project system and team charter. The risk monitoring is carried out throughout the project life cycle. This project has developed a risk monitoring

mechanisms to dynamically monitor risks during project implementation. The risk team continuously evaluate and improve risk response measures, to achieve progress in project risk management. The risk team propose safeguards for risk management implementation, which are the guarantee of project reserve funds, the support of senior managers of the company, and the guarantee of risk management team. These three safeguards are the last line of defense for risk management.

This paper demonstrates the importance of project risk management to achieve the objectives of CX company's human resources information system project. This project apply the project risk management theory, which guide the implement of risk management process. The risk team select appropriate risk management tools according to the actual situation of the project, help CX company's human resources information system project launched smoothly. They constantly summarize and improve the shortcomings in the process of practice. Some ideas in risk management process are put forward to increase the practical experience of risk management of information systems project. The research on risk management of information system project has been effectively supplemented.

Key words:

Information Systems, Project , Project Risk, Risk Management, RiskResponse

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 CX 公司人力资源信息系统项目引入风险管理的原因	2
1.3 研究内容与研究方法	2
1.3.1 主要研究内容	2
1.3.2 研究方法	3
第 2 章 文献综述与理论基础	5
2.1 国内外风险管理研究现状	5
2.1.1 国外风险管理研究现状	5
2.1.2 国内风险管理研究现状	7
2.1.3 国内外研究现状评述	7
2.2 风险管理相关理论基础	8
2.2.1 项目风险管理的概念	8
2.2.2 项目风险识别	9
2.2.3 项目风险分析	9
2.2.4 项目风险应对	10
2.2.5 项目风险监控	10
第 3 章 CX 公司人力资源信息系统项目风险识别与分析	12
3.1 CX 公司及人力资源信息系统项目介绍	12

3.1.1 CX 公司简介	12
3.1.2 CX 公司人力资源信息系统项目介绍	12
3.2 CX 公司人力资源信息系统项目风险识别	13
3.2.1 CX 公司人力资源信息系统项目风险识别工具	13
3.2.2 CX 公司人力资源信息系统项目风险识别的内容	16
3.3 CX 公司人力资源信息系统项目风险分析	23
3.3.1 CX 公司人力资源信息系统项目定性风险分析	23
3.3.2 CX 公司人力资源信息系统项目定量风险分析	26
第 4 章 CX 公司人力资源信息系统项目风险应对	34
4.1 CX 公司人力资源信息系统项目风险管理流程	34
4.2 CX 公司人力资源信息系统项目风险应对策略	34
4.3 CX 公司人力资源信息系统项目风险应对措施	36
4.3.1 高风险因素的应对措施	37
4.3.2 中等风险因素的应对措施	39
4.3.3 低风险因素的应对措施	42
第 5 章 CX 公司人力资源信息系统项目风险监控与保障措施	44
5.1 CX 公司人力资源信息系统项目风险监控	44
5.1.1 CX 公司人力资源信息系统项目风险监控内容	44
5.1.2 CX 公司人力资源信息系统项目风险监控的工具	44
5.1.3 CX 公司人力资源信息系统项目风险监控机制	45
5.2 CX 公司人力资源信息系统项目风险保障措施	46
5.2.1 项目储备资金保障	46

5.2.2 公司高层管理者的支持	47
5.2.3 风险管理团队保障	48
5.2.4 安全保障	48
第6章 全文总结与展望	50
6.1 全文总结	50
6.2 展望	51
参考文献	53
附 录	57
附录 1：人力资源信息系统项目风险因素问卷调查表	57
附录 2：头脑风暴会议记录	58
附录 3：风险影响程度与概率打分表	59
附录 4：风险项两两比较打分表	61
致 谢	63

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

CX 公司作为跨国集团，旗下拥有国内制造工厂 6 家，国内销售公司 1 家，国外销售公司 5 家。近年来随着企业的迅速发展，企业对人力资源管理提出了新的挑战，且如今信息技术快速发展，极大程度影响到人力资源管理，人力资源信息系统应运而生。人力资源信息化是新时代的企业人资管理模式，先进的人力资源管理系统能极大提高企业人力资源部门的工作效率，为企业日常操作带来极大的便利。

CX 公司目前人力资源管理体系不完善，人事工作如培训、薪酬管理、招聘，通过传统的手工操作来完成。员工管理上缺少绩效考核制度，对培训与学习的重视不够，人力资源风险防范意识不足，这些客观因素可能会导致企业人才流失，进而限制企业发展。

在上述背景下，为完善公司人力资源管理体系，实现人力资源管理程序化、信息化，用软件代替人工，降低管理成本提高工作效率。CX 公司在 2020 年年底成立人力资源信息系统项目团队。由于项目周期短，项目范围模块多，给项目带来一定的风险。国内共有 7 家公司分处在不同区域，项目前期调研通过远程视频会议的方式收集子公司用户需求，远程沟通的效果远不如现场沟通，可能会受应用软件、硬件设备的影响，给项目增加沟通上的难度。这些风险与企业内外部环境交错作用下使得风险具有多层次性，各个风险因素相互叠加、联系，使项目难度大幅增加。因此项目实施的过程中，需要进行风险管理，来提高项目成功率。

1.1.2 研究意义

本文通过对 CX 公司人力资源信息系统项目的风险管理进行研究，运用风险管理理论知识，在项目实施过程中不断地识别风险，进行定性定量风险分析，制定风险应对策略，提出科学有效有针对性的风险应对与监控措施，有效控制风险。提升信息系统项目风险管理的专业性与系统性，对 CX 公司今后的项目风险管理具有重要的现实意义，弥补 CX 公司信息系统项目风险管理经验的不足。通过不断地实践来制定并完善风险管理制度，提升 CX 公司在信息系统项目实施过程的

风险预防与控制能力。也同样对不同类型的项目风险管理具有重要意义。

1.2 CX 公司人力资源信息系统项目引入风险管理的原因

CX 公司近几年先后上线 5 个信息系统项目，受不同等级风险的影响，实施过程并不顺利。人力资源信息系统是公司第 6 个信息系统项目，随着信息系统项目数量增加，项目经验的积累，公司管理层对信息系统项目风险管理的重视也在逐步加强，对项目过程文件如蓝图汇报、合同评审、项目总结报告等资料要求越来越高。

在人力资源信息系统项目之前的信息系统项目，没有系统地运用过风险管理过程，没有制定过风险管理规划，在处理项目风险的策略时，取决于项目经理或项目其他成员的专业能力与技术水平。这种传统的处理方式不利于企业形成系统的风险管理制度规范，依赖个人经验或技术来管理风险，容易疏忽遗漏大部分风险因素，不利于对项目整体风险的管控。需要改变风险管理方式，用制度标准管理风险，最大程度上将项目风险控制在可接受的风险敞口内。

项目团队在确定人力资源信息系统项目需求后，结合人力资源管理现状，经过分析该项目满足信息系统项目的管理过程。项目实施过程中会出现信息系统项目的不确定性威胁，决定运用风险管理理论，用理论指导实践，为 CX 公司在信息系统项目风险管理上提供一条新的实践，为今后的信息系统项目实施提供经验指导。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 主要研究内容

本篇论文研究的目的是通过风险管理流程，即风险识别、风险分析（定性与定量）、风险应对，实施风险应对，对风险进行动态监控等来完成对 CX 公司人力资源信息系统项目的风险管理。根据 CX 公司实际情况设计有针对性、有效的风险应对策略，有效管控风险，最大程度降低风险发生对项目进度、项目成本、项目质量、资源的影响。面对不可避免的风险，将负面影响控制在可接受的程度，从而保证人力资源信息系统项目顺利上线，本文总共分为六个章节。

第一章绪论，重点介绍论文背景及研究意义，说明引入风险管理的原因，并介绍研究内容与研究方法。

第二章介绍文献综述与理论基础,介绍国内外风险管理研究现状,通过分析研究国内外文献,学习借鉴风险管理的工具与方法。介绍风险管理相关理论研究,重点介绍风险识别、分析、应对的理论概念与技术工具,为本项目风险管理过程提供理论依据。

第三章介绍 CX 公司人力资源信息系统项目风险识别与分析,介绍 CX 公司情况,人力资源信息系统项目背景,并通过问卷调查法与头脑风暴法进行风险识别,随后进行定性与定量风险分析,得到风险等级排序表。

第四章介绍 CX 公司人力资源信息系统项目风险应对,通过风险管理流程实现风险管理,风险识别与分析是应对的基础,通过风险等级对应的风险策略,结合 CX 公司项目实际状况,制定风险应对的策略与措施。

第五章介绍 CX 公司人力资源信息系统项目风险监控与保障措施,介绍风险监控内容,保障措施具体有项目储备资金保障、公司高层管理者的支持、风险管理团队保证。

第六章总结与展望,这章用于全文的总结,根据此次项目风险管理经验提出对未来风险管理改进的方向。

本文学习参考了项目风险管理领域的国内外权威学术期刊、文章等,学习项目风险管理相关理论基础。结合人力资源信息系统项目,对项目各个阶段过程进行风险识别,通过头脑风暴法与问卷调查法识别风险,随后进行风险分析。根据实际情况制定相应的风险应对措施,对已识别的风险事件进行跟踪监控。在监控过程中通过风险评审与风险报告等办法对风险进行持续监测,达到项目整个生命周期的风险管控,降低风险发生对项目的负面影响。

1.3.2 研究方法

参考以往信息系统类项目风险管理的研究方法,对 CX 公司人力资源信息系统项目风险管理进行研究分析,本文主要采用了以下 2 种研究方法。

(1) 文献研究法。根据本文研究的方向,通过查阅专业书籍、中国知网、万方等相关信息,广泛阅读项目风险管理过程理论知识,掌握风险识别、风险分析等相关工具与技术,结合 CX 公司的实际情况,查询有关中小企业风险管理的文献资料,为本篇论文写作奠定理论基础。

(2) 调查问卷法。本文采用发放问卷调查的方法,对 CX 公司全体员工进行

问卷调查，通过专家打分的方法确定风险量化的比重，主要用于风险识别、风险分析阶段。

第2章 文献综述与理论基础

2.1 国内外风险管理研究现状

2.1.1 国外风险管理研究现状

风险管理最先起源于德国，作为第一次大战的战败国，德国国内不可避免受到了巨大的冲击，导致通货膨胀、国民经济倒退、企业发展艰难。为了改善这种状况，在不断地探索中提出风险管理的概念。最早是为了控制偶然发生的风险造成额外的损失，企业做出努力来规避风险，重点分析了如何消除风险、风险预防、风险监控及补偿，在当今社会，仍然在项目实施过程沿用。

在20世纪30年代的美国，受到世界性经济危机的影响，很多大型公司经营困难，40%左右的企业与银行相继倒闭，整个国家进入大萧条时期。美国企业为了应对危机，采用购买保险来应对风险造成的损失，可以看出保险作为风险应对策略。在后来的实践中，积累了很多更加科学有效的风险应对经验，1955年，美国的施耐德教授第一次提出“风险管理”概念，并且适用于各行各业。1964年汉斯和威廉姆斯等人联合出版的《风险管理与保险》，认为不同人对相同的风险有不同的认识，明确了保险对于风险管理的作用，列出可以用保险应对风险的保险，标志着风险管理开始作为一门企业管理领域独立的学科，风险管理作为一个专业词存在，且在全球范围内兴起。

1975年在美国成立风险与保险管理协会，1983年在美国召开风险与保险管理协会上，通过101条风险管准则，将风险管理向前推进一大步，风险管理朝着科学性、专门性、规范性发展，不再是积累分享风险管理经验，将这101条准则作为风险管理一般准则。引入数学方法如层次分析法，决策树法等量化风险，极大推进了风险管理研究，完善风险管理体系。

SEI是第一个将风险管理跟项目结合起来，特别是在软件风险管理上做了很多努力，1999年前后公布了基于分类的风险辨识（Taxonomy Based Questionnaire）、连续风险管理（Continuous Risk Management）、软件风险评估（Software Risk Evaluation）、软件采购风险管理成熟度模型（Risk Management—Capability Maturity Model for Software）和团队风险管理（Team Risk Management）。

进入 21 世纪以来, Lisa Meulbroek (2002) 研究认为, 企业风险管理不仅仅是管理风险, 用综合全面的措施降低风险带来的损失; 还需要抓住机会, 为企业带来盈利的可能。2004 年 9 月, 美国 COSO 委员会正式颁布了《企业风险管理整合框架》, 简称 COSO-ERM, 作为企业风险管理标准指导性框架, 为企业全面实施风险管理提供新的方向, 以及风险管理相关的重要信息。经过十几年的发展, 风险的复杂性受环境、信息技术等影响, 不断演变出现新的风险因素。COSO 委员会在 2014 年对风险管理框架进行了重新修订, 在 2017 年发布修订版《企业风险管理框架》。Kimbrough (2009) 提出企业组织文化是企业管理的软实力, 可以从企业文化的角度挖掘企业风险管理的潜力, 在企业风险管理中具有重要作用。风险管理文化指以企业文化为背景, 通过对员工进行培训, 灌输风险意识, 在风险管理活动中形成风险价值观, 弥补风险管理硬技术的不足。

William 等人 (2012) 提出在全面风险管理下, 为更好进行资源配置与决策, 提出风险管理概念的通用公式。Kirin Snežana 等 (2012) 对复杂工业系统中的风险进行调查, 证明成功的风险管理需要建立在充分应用统计分析方法基础上。Hai Bin Liu 等 (2013) 指出信息系统项目风险管理没有受到很大重视, 但对项目成功有重要作用, 有针对性地提出信息系统项目的风险管理程序, 帮助信息系统项目有效进行风险管理。Crouhy (2014) 提出, 企业风险治理的本质是使企业面临的风险状态与自身的风险偏好相适应, 风险管理策略的目标是经济效益, 基本的风险管理应对有四种 (规避、转移、降低、接受)。Teoh Ai Ping and Rajendran (2015) 认为企业的整体风险管理与其绩效之间的关系是复杂多变的, 易受到公司复杂性、公司规模等敏感因素影响, 同时强调风险管理的作用具有很强的阶段性。

Chiara Verbano 等人 (2021) 认为项目风险管理主要局限于大型企业, 中小企业经验较少, 中小企业也要实施项目风险管理确保项目成功, 保证公司可持续成长。Muhammad Kashif Shad 等人 (2022) 认为, 企业风险管理实施水平的提高能显著降低资本成本, 提出企业风险管理是增加公司价值的机制。Testorelli Raffaele 等人 (2022) 认为中小企业需要采用符合企业特点的方法, 并提供源自系统文献的框架, 提供扩展和迭代的项目风险管理过程, 促进中小企业成功实施项目风险管理。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/947126133156006050>