

مدیریت ریسک سازمانهای پروژه محور

راهنمای استراتژیک برای موفقیت پورتفولیو، طرح پروژه

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه

نویسنده

اندی جرس

مترجمان:

علی بیاتی

عبدالکریم پهلوانی



شرکت ملی صنایع پتروشیمی

۱۳۹۶

سرشناسه	جردن، اندی
عنوان و نام پدیدآور	Jordan, Andy
مشخصات نشر	مدیریت ریسک سازمان‌های پروژه محور : راهنمای استراتژیک برای موفقیت پور تفولویو، طرح پروژه، نویسنده اندی جردن؛ مترجم: علی بیاتی، عبدالکریم پهلوانی؛ [برای] مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه.
مشخصات ظاهری	تهران: شرکت ملی صنایع پتروشیمی، ۱۳۹۶.
شابک	۳۶۶ص: مصور، نمودار.
وضعیت فهرست نویسی	۲۵۰۰۰۰ ریال/ ۹۷۸-۹۶۴-۸۴۳۷-۵۷-۷
پادداشت	فیا
عنوان دیگر	عنوان اصلی: Risk management for project driven organizations : a strategic guide to portfolio, program and pmo success, 2013.
موضوع	راهنمای استراتژیک برای موفقیت پور تفولویو، طرح و دفتر مدیریت پروژه.
موضوع	مدیریت ریسک
موضوع	Risk management
موضوع	مدیریت طرح‌ها
موضوع	Project management
سه افزو	پهلوانی، عبدالکریم، ۱۳۵۲ - مترجم
نسخه افزوده	بیاتی، علی، ۱۳۵۵ - مترجم
شماره افزوده	شرکت ملی صنایع پتروشیمی
رده بندی کنگره	شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی. مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه
رده بندی دیو	HD۴۱/۱۳۹۶
شماره کتبی	۶۵۸/۱۵۵
	۴۳۶۷۴۳۲



شرکت ملی صنایع پتروشیمی

مدیریت ریسک سازمانهای پروژه محور

(راهنمای استراتژیک برای موفقیت پورتفولیو، طرح پروژه)

نویسنده: اندی جردن

مترجمان: علی بیاتی، عبدالکریم پهلوانی

ویراستار ادبی و فنی: سید حسین نوری

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ آرتا، تلفن: ۸۸۹۰۴۱۵۷

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

بهاء: ۲۵۰/۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۴۳۷-۵۷-۷ ISBN: 978-964-8437-57-7

انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی - شماره ۶۷

تهران - خیابان شیخ بهایی شمالی - شماره: ۱۴۴ صندوق پستی: ۶۸۹۶-۱۹۳۹۵ تلفن و دورنگار: ۸۸۰۵۹۸۳۹

فهرست مطالب

فصل ۱.....	۱۵
ریسک سطح کسب و کار.....	۱۵
محیط ریسک خارجی.....	۱۶
ریسک‌های داخلی.....	۲۰
اجتناب‌ناپذیری ریسک.....	۲۳
فصل ۲.....	۲۵
روابط ریسک.....	۲۵
روابط ناشی از ریسک.....	۲۶
روابط ناشی از خدایم.....	۲۸
مدیریت روابط.....	۲۹
فصل ۳.....	۳۱
تأثیر ریسک.....	۳۱
تأثیر ریسک سطح پروژه.....	۳۳
اثر ریسک سطح طرح.....	۳۵
تأثیر ریسک سطح پورتفولیو.....	۳۹
تأثیر ریسک سطح سازمانی.....	۴۴
اثر ریسک در سطح PMO.....	۴۷
مهار تأثیر.....	۴۸
فصل ۴.....	۵۱
هدایت و کنترل ریسک.....	۵۱
درک مفهوم اندازه‌ی بار ریسک.....	۵۲
توانایی مقاومت در برابر ریسک‌ها.....	۵۴
صحت و هزینه‌ی تحلیل ریسک.....	۵۶
تناسب رویکردهای مدیریت ریسک.....	۵۷
هدایت و کنترل ریسک مؤثر.....	۵۹
فصل ۵.....	۶۱
ایجاد پرونده‌ی ریسک سازمانی.....	۶۱

۶۱	نظریه‌ی پرونده‌ی ریسک
۶۲	ریسک‌هایی که سازمان در معرض آن‌ها قرار دارد
۶۳	ریسک‌هایی که آگاهانه پذیرفته شده‌اند
۶۴	توانایی تحت تأثیر قرار دادن، کنترل و جذب ریسک‌ها
۶۵	تهیه‌ی پرونده‌ی ریسک
۷۰	شناخت ارقام - مدیریت ریسک
۷۲	درک ارقام - تأثیر ریسک
۸۰	درک ارقام - ظرفیت
۸۵	خلیای پرونده‌ی ریسک سازمانی
۹۱	محکیت پرونده‌ی ریسک سازمانی
۹۳	فصل ۶
۹۳	مشارکت در مدیریت ریسک
۹۴	مشارکت فرایندی
۹۶	مشارکت کارکنان
۹۹	فراتر از ریسک
۱۰۰	مشارکت سازمانی
۱۰۳	فصل ۷
۱۰۳	فرایند مدیریت ریسک سازمانی
۱۰۴	سلسله‌مراتب محدودیت‌ها
۱۰۷	توالی [فعالیت‌های] مدیریت ریسک سازمانی
۱۱۳	فصل ۸
۱۱۳	چارچوب فرایند - شناسایی ریسک
۱۱۳	ورودی‌ها
۱۱۷	عناصر فرایند
۱۲۱	خروجی‌ها
۱۲۳	فصل ۹
۱۲۳	چارچوب فرایند - تحلیل ریسک
۱۲۳	ورودی‌ها
۱۲۵	عناصر فرایند
۱۴۰	خروجی‌ها

فصل ۱۰.....	۱۴۱
چارچوب فرآیند - مدیریت ریسک.....	۱۴۱
ورودی‌ها.....	۱۴۱
خروجی‌ها.....	۱۵۳
فصل ۱۱.....	۱۵۵
چارچوب فرآیند، ارزیابی تأثیر و [اندوخته‌ی] اقتضایی.....	۱۵۵
ورودی‌ها.....	۱۵۵
عناصر فرآیند.....	۱۵۷
خروجی‌ها.....	۱۶۴
فصل ۱۲.....	۱۶۵
چارچوب فرآیند: اصلاح و به‌روزرایش.....	۱۶۵
تغییرات احتمالی درون مدیریت ریسک.....	۱۶۶
تغییرات ایجادشده خارجی.....	۱۶۸
فصل ۱۳.....	۱۷۱
مدیریت ریسک سطح پورتفولیو.....	۱۷۱
بستر مدیریت ریسک پورتفولیو.....	۱۷۱
محدوده‌ی مدیریت ریسک پورتفولیو.....	۱۷۲
منبع‌یابی مدیریت ریسک پورتفولیو.....	۱۷۸
مدیریت تغییرات ریسک پورتفولیو.....	۱۸۱
مدیریت ریسک استراتژیک پورتفولیو.....	۱۸۴
فصل ۱۴.....	۱۹۱
مدیریت ریسک سطح طرح.....	۱۹۱
بستر مدیریت ریسک طرح.....	۱۹۲
محدوده‌ی مدیریت ریسک طرح.....	۱۹۳
دانلود مدیریت ریسک طرح.....	۱۹۶
آلود مدیریت ریسک طرح.....	۲۰۱
منبع‌یابی مدیریت ریسک طرح.....	۲۰۳
تغییرات ریسک طرح و تأثیر آن بر پورتفولیو.....	۲۰۴
تأثیر زمان بر ریسک طرح.....	۲۰۶
فصل ۱۵.....	۲۰۹

تأثیر مدیریت ریسک سازمانی بر پروژه‌ها.....	۲۰۹
مبانی مدیریت ریسک پروژه.....	۲۰۹
تغییر برآمده از طرح و پورتفولیو.....	۲۱۰
مدیریت ریسک حاصل از طرح و پورتفولیو.....	۲۱۳
شکل‌گیری ریسک طرح و پورتفولیوی ناشی از پروژه.....	۲۱۴
فصل ۱۶.....	۲۱۷
نقش دفتر مدیریت پروژه.....	۲۱۷
نکات راجع به EPMO در مقایسه با PMO سنتی.....	۲۱۷
نارک‌های PMO که پشتیبان مدیریت ریسک هستند.....	۲۱۸
ماتریک فرآیند.....	۲۱۹
فرهنگ سازمانی.....	۲۲۰
آموزش و پرورش.....	۲۲۳
آموزش مهارت‌ها، دانش و مهارت.....	۲۲۴
آموزش فرآیند.....	۲۲۵
ممیزی و کنترل فرآیند.....	۲۲۷
کنترل.....	۲۲۸
ممیزی.....	۲۳۱
ممیزی ریسک.....	۲۳۶
بهبود فرآیند.....	۲۳۸
تسهیل‌کننده‌ی مستقل.....	۲۴۱
راهنمای تخصصی.....	۲۴۲
فصل ۱۷.....	۲۴۳
کلیات اجرا.....	۲۴۳
یک پروژه!.....	۲۴۴
اجرای مدیریت ریسک و افزایش ریسک متعاقب آن.....	۲۴۶
تعهد به کار.....	۲۴۷
آرمان‌ها را جدی بگیرید.....	۲۴۸
فصل ۱۸.....	۲۵۱
تحلیل سازمانی.....	۲۵۱
بلوغ مدیریت پورتفولیو.....	۲۵۱

فرهنگ و محیط فرآیند	۲۵۳
موفقیت مدیریت ریسک	۲۵۵
آگاهی نسبت به ریسک	۲۵۷
سلسله مراتب محدودیت‌های سازمانی	۲۵۸
بهترین شیوه‌ی عمل: کسب اطمینان از آمادگی سازمان	۲۵۹
انتخاب قهرمان‌ها	۲۶۰
اولویت‌های سازمانی	۲۶۱
نیازهای سازمانی	۲۶۳
تقویت تحلیل	۲۶۴
فصل ۹	۲۶۵
آغاز پروژه	۲۶۵
آغازی درس	۲۶۵
شناسایی ذی‌نفعان	۲۶۶
استراتژی ارتباطات	۲۷۰
فصل ۲۰	۲۷۵
تحلیل فرآیند	۲۷۵
درک محدوده	۲۷۶
بهترین شیوه‌ی عمل: تحلیل وضعیت کنونی	۲۷۸
شناخت مقیاس	۲۸۰
اعتبارسنجی رویکرد	۲۸۴
فصل ۲۱	۲۸۵
توسعه‌ی فرآیند	۲۸۵
تعریف چارچوب ساختار فرآیند	۲۸۶
مبانی ایجاد فرآیند	۲۹۰
چرخ را دوباره اختراع نکنید	۲۹۲
از چارچوب تا فرآیند	۲۹۳
بهترین شیوه‌ی عمل - توسعه‌ی فرآیند کارا و اثربخش	۲۹۳
به کارگیری می‌بایست چگونه باشد؟	۲۹۵
بهترین شیوه‌ی عمل - فراموش نکنید که	۲۹۵
چه کسی باید مسئول باشد؟	۲۹۷

- ۳۰۱ چه اطلاعاتی مورد نیاز است؟
- ۳۰۶ چه اطلاعاتی تولید می‌شود؟
- ۳۰۹ چه ابزارها و الگوهای مورد نیاز هستند؟
- ۳۱۲ موارد استثناء چه هستند؟
- ۳۱۶ چه فرآیند و موارد پشتیبانی مورد نیاز است؟
- ۳۱۷ نهایی‌سازی فرآیند

فصل ۲۲ ۳۲۱

- ۳۲۱ اجرای فرآیند
- ۳۲۲ تعیین رویکرد پیشگام
- ۳۲۴ بهترین شیوه عمل - انتخاب گروه پیشگام
- ۳۲۷ اجرای یا پیاده‌سازی نمونه‌ی پیشگام
- ۳۳۰ مسائل مربوط به هزینه‌ی آزمایشی مدیریت ریسک سازمانی
- ۳۳۱ ریسک‌ها یا تأثیرات فراموش شده یا از دست رفته
- ۳۳۲ شمار بالای ریسک‌های رخداد
- ۳۳۶ مدیریت ریسک غیر اثربخش
- ۳۴۰ برنامه‌ی اقتضایی شکست خورده
- ۳۴۳ اجرای فرآیند
- ۳۴۶ خاتمه‌ی پروژه

فصل ۲۳ ۳۴۹

- ۳۴۹ بهبود فرآیند
- ۳۴۹ بازبینی اجرای سازمانی
- ۳۵۳ بهبود مستمر
- ۳۵۵ فرآیند اجرا و بازبینی

فصل ۲۴ ۳۵۹

- ۳۵۹ تأثیر فناوری
- ۳۶۰ مدیریت ریسک و نرم‌افزار PPM
- ۳۶۴ سایر ملاحظات مرتبط با فناوری

پیشگفتار

نگارش کتاب در مورد مدیریت ریسک سازمانی، چالش‌هایی را به همراه دارد. افزون بر چالش نگارش کتاب در مورد موضوعی که برای مردم ممکن است جالب نباشد، این مشکل نیز وجود دارد که ما با اصطلاحاتی سروکار داریم که در سازمان‌های مختلف، معانی مختلفی دارند. پروژه، واژه‌ی کاملاً پذیرفته شده‌ای است و [واژه‌ی] طرح^۱ نیز تا حدودی این گونه است، اما وقتی به PMO می‌رسیم، داستان کاملاً متفاوت است. حتی در مورد این که آیا این سرنام مخفف دفتر مدیریت پروژه^۲، دفتر مدیریت طرح^۳ یا حتی مخفف دفتر مدیریت پورتفولیو^۴ است، توافقی وجود ندارد. تلاش برای کسب توافق در مورد محدودی^۵ وظایف یک PMO و [چرخه‌ی] حیات آن، امری پیچیده است.

واژه‌ی پورتفولیو، شرایطی بهتر از این ندارد. برای برخی از افراد، تصویری لحظه‌ای است از همه‌ی پروژه‌های در حال اجرای یک سازمان، و برای برخی دیگر، پروژه‌های مربوط به یک PMO است. حالا به آن چالش رمی‌گردیم. حتی مدیریت ریسک، معنای مختلفی در سازمان‌های مختلف دارد، و داشته‌های مختلفی از آن (از حیث چرخه‌ی حیات پروژه^۶ و محدوده‌ی کار) مبنی بر این که کجا شروع می‌شود و به کجا می‌انجامد، وجود دارد.

من تلاش کرده‌ام که درگیر این موضوعات نسوم؛ موضوعاتی که در بهترین حالت پالایه‌هایی^۷ هستند که شما [ممکن است] برای تفسیر و کاربرد مفاهیمی که اینجا مطرح کرده‌ام، از آن‌ها استفاده کنید. هرچایی که احساس کردید برای تعریف واژگان، نقش‌ها و مسئولیت‌ها یا محدوده‌ی اهداف این کتاب اهمیت دارد این کار را انجام داده‌ام، در جاهای دیگر می‌توانید از استنباط خودتان استفاده کنید. وقتی نوبت به بازخورد فرایند مدیریت ریسک سازمانی خودم رسید دقیق‌تر بوده‌ام، اما باز این را باید با نبراهم منحصربه‌فرد خود سازمان‌دهی و تنظیم کنید.

من این کتاب را به سه فصل مجزا تقسیم کرده‌ام:

-
1. Program
 2. Project Management Office (PMO)
 3. Program Management Office (PMO)
 4. Portfolio Management Office (PMO)
 5. Scope
 6. Project Lifecycle
 7. Filters

۱- یک فصل در مورد مفاهیم و نظریه‌های ریسک سازمانی و همچنین توسعه‌ی پرونده‌ی ریسک^۱ سازمانی. این فصل، مبنایی برای بقیه‌ی [مطالب] کتاب فراهم می‌کند و به بسترسازی خود فرایند کمک می‌کند؛ چراکه اگر محیط آماده‌ی فرایند نباشد، بهترین فرایند در جهان نیز کار نمی‌کند.

۲- یک فصل که یک چارچوب فرایند مدیریت ریسک سازمانی مفصل را تعریف می‌کند و به برخی از چالش‌های منحصربه‌فرد مدیریت ریسک سازمانی می‌پردازد؛ چالش‌هایی که باید در سطوح طرح و پورتفولیو و همچنین در سطح PMO در نظر گرفته شوند. این فصل همچنین بررسی می‌کند چگونه مدیریت ریسک سطح پروژه تحت تأثیر یک فرایند راهبردی‌تر قرار می‌گیرد.

۳- یک فصل در مورد اجرا که راهنمایی برای درک آمادگی سازمانتان برای مدیریت ریسک راهبردی فراهم می‌کند. این فصل به شما در تهیه‌ی برنامه‌ی اجرا کمک می‌کند؛ برنامه‌ای که چارچوب مدیریت ریسک را از فصل قبل اخذ می‌کند و با تکمیل، آن را به یک فرایند ویژه‌ی نیازهای سازمانتان تبدیل می‌کند و سپس شما را در اجرا و توسعه‌ی فرایند هدایت می‌کند. در اینجا، از برخی از مفاهیم می‌توان به‌طور کلی برای پروژه‌های توسعه‌ی فرایند استفاده کرد. این اختیاری است؛ لازم نیست یک فرایند توسعه‌ی فرایند سفارشی‌سازی شده^۲ برای ریسک داشته باشید.

این فصول به یکدیگر وابستگی دارند و هنگامی که از مفاهیم به یک مدل فرایند می‌رسیم و سپس به کاربرد آن مدل در محیط منحصربه‌فرد شما می‌پردازیم، یکدیگر را تکمیل می‌کنند. اگر سازمان شما درک خوبی از محیط ریسک خود نداشته باشد، یا اگر سلسله‌مراتب محدودیت‌ها^۳ و ریسک‌های مرتبط با آن درک نشود، آنگاه احتمالاً با مشکلاتی مواجه می‌شوید؛ مهم‌تر از آن، دسترسی به موفقیت محدود خواهد شد. پیش از این که بخواهید رویکرد مدیریت ریسک راهبردی سازمان را اجرا کنید، به شما توصیه می‌کنم که از وجود مبنای [و زیرساخت‌ها] اطمینان حاصل کنید. به جای آن که تعجیل

1. Risk Profile

2. Custom

3. Constraints

کنید و با شکست مواجه شوید، بهتر است اجرای فرایند را تا زمانی که سازمان آمادگی تغییر شود، به تأخیر بیندازید؛ چراکه این کار به اعتبار مفهوم آسیب می‌رساند. با خرید این کتاب، به منبعی^۱ نیز دسترسی خواهید داشت که در تارنمای www.irosspub.com موجود است. نمونه‌هایی از الگوها و ابزارهایی که در این کتاب به آن‌ها اشاره شده است، نیز در آنجا خواهد بود. آن‌ها به شما کمک می‌کنند [کار] اجرای فرایند را شروع کنید.

کلیاتی در مورد ریسک

قبل از این که به محتوای کتاب بپردازیم، اجازه دهید چند دقیقه‌ای به ریسک در بنیادی‌ترین سطح اسماص دهیم. ریسک را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

رویداد یا واقعۀ «سوء» که در صورت وقوع، تأثیری مثبت یا منفی بر اهداف پروژه خواهد گذاشت.

این [تعریف] نقطه‌ی شروع خوبی است؛ تعدادی مفهوم وجود دارد که می‌خواهم پیش از این که جلوتر برویم، اطمینان حاصل کنم که آن‌ها را درک می‌کنید.

ابتدا می‌خواهم مفاهیم ریسک‌های مشکل ساز را به شما یادآوری کنم. ریسک‌ها به طور کلی همیشه مشکل ساز هستند؛ آن‌ها چالش‌هایی به وجود می‌آورند که باید به آن بپردازیم. باید آن‌ها را به عنوان ریسک مدیریت کنیم، باید به تأثیری که ایجاد می‌کنند، بپردازیم. گاهی باید به هردوی آن‌ها بپردازیم. باین صورت، این به معنای آن نیست که آن‌ها به طور خودکار بد هستند؛ ریسک می‌تواند پیامدی مثبت برای پروژه به همراه داشته باشد. یک ریسک منفی را باید به طور دقیق‌تر به عنوان یک تهدید^۲ یک ریسک مثبت را یک فرصت^۳ توصیف کرد. وقتی ریسک‌ها را مدیریت می‌کنیم، ناگزیر تمرکز بر تهدیدهاست. این کتاب نیز تمرکز مشابهی دارد، اما ریسک‌های مثبت را نادیده نگیرید؛ آن‌ها می‌توانند به همان اندازه مثبت باشند. به کار راهه‌ی^۴ خود یا به زندگی شخصی خود

1. Added Value Download Resource Center

2. Threat

3. Opportunity

4. Career

فکر کنید، می‌توانید تعدادی فرصت ازدست‌رفته را شناسایی کنید؛ آن‌ها ریسک‌های مثبتی بوده‌اند که نتوانستید با موفقیت مدیریت کنید.

ثانیاً، باید به این مفهوم توجه کنیم که ریسک، چیزی است که حتماً بر اهداف پروژه تأثیر می‌گذارد. پروژه را با چند کلمه‌ی دیگر در این کتاب جایگزین می‌کنیم، اما اختصاص اندکی اهمیت بیش‌تر به ریسک نیز ارشدند است. اغلب فعالیت‌های مدیریت ریسک، به تعیین یک سطح آستانه‌ی^۱ دلخواه اقدام می‌کنند و هر چیزی که زیر آستانه قرار گیرد، نادیده گرفته می‌شود. مفهوم آستانه یا استاندارد مفهوم خوبی است، اما نباید اختیاری باشد. باید بر اساس سنجه‌ای^۲ معنادار و حقیقی باشد.

آن سطح [آستانه] را پادین بیاورید، در این صورت متوجه خواهید شد که زمان زیادی را صرف مدیریت ریسک‌ها می‌کنید که تأثیر اندکی بر اقدامات شما دارند؛ سطح [آستانه] را بالا بیاورید، در این صورت هرگز متوجه نخواهید شد که مشکل چیست. پیوند این استاندارد به‌طور مستقیم به اهداف باعث روشن شدن چیزها و درک آسان آن‌ها می‌شود؛ اگر بتواند بر پیامد تأثیر بگذارد، آنگاه باید مراقب آن بود!

ما از این مفاهیم در سراسر کتاب استفاده می‌کنیم تا اطمینان حاصل کنید که با آن‌ها راحت هستید.

در انتشارات جی.راس^۳ متعهدیم که تخصص ارزش را همراه ابزارهای عملی و کاربردی فراهم کنیم؛ ابزارهایی که تجربه‌ی یادگیری را تقویت می‌کنند و به خوانندگان فرصت کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند را فراهم می‌آورند. به همین دلیل است که اطلاعات کمکی در مورد این کتاب و موارد منتشره در تارنمای فوق‌الذکر را فراهم می‌کنیم. این منابع آنلاین شامل نسخه‌هایی از مطالب مندرج در این کتاب یا الگوهای مدل، تارگت‌ها، مدل‌ها، برنامه‌ها، موردپژوهی‌ها^۴، پیشنهادها، صفحه‌گسترده‌ها و ابزارهای ارزیابی می‌باشند. هرگاه نماد WAV را در هر یک از انتشارات ما می‌بینید، حاکی از این است که همراه کتاب، اطلاعاتی به‌صورت هدیه وجود دارد که از تارنمای www.jrosspub.com قابل‌دانلود است.

1. Threshold

2. Measure

3. J. Ross

4. Case Studies

دانلودهای مربوط با این کتاب، «مدیریت ریسک در سازمان‌های پروژه‌محور: راهنمای راهبردی موفقیت پورتفولیو، طرح و دفتر مدیریت پروژه»، به این صورت است:

- الگوی برنامه‌ی مدیریت ریسک^۱، همراه با راهنمایی برای برنامه‌ی مدیریت ریسک پورتفولیو (یا طرح).
- الگویی خلاصه [برای] ریسک، همراه با راهنمایی برای ریسک پورتفولیو (یا طرح) که باید به تفصیل بیان گردد.
- الگوی برنامه‌ی اقتضایی^۲، همراه با راهنمایی برای برنامه‌ی اقتضایی از قبیل بخش‌هایی برای ثبت اقدامات نشان‌گر [ریسک]^۳.
- فهرست شناسایی ریسک^۴ برای افرادی که گزینه‌های [مشکوک به] ریسک را به‌عنوان بخشی از مرحله‌ی بررسی انفرادی در فرآیند شناسایی ریسک، شناسایی می‌کنند.
- فهرست وارسی^۵ تحلیل ریسک برای افرادی که تحلیل ریسک را انجام می‌دهند یا برای ریسک‌های سازمانی.
- فهرست وارسی ارزیابی فرایند برای کمک به ارزیابی فرایندهای سازمانی موجود به‌عنوان بخشی از پروژه در راستای توسعه و اجرای مدیریت ریسک سازمانی.
- الگوی برنامه‌ی توسعه‌ی فرایند برای کمک به توسعه‌ی فرایندها و پیگیری پیشرفت توسط اعضای تیم.

1. Risk Management Plan Template

2. Contingency Plan

3. Trigger Conditions

(منظور اقدامات یا شرایطی هستند که باعث وقوع ریسک می‌گردند. به‌بیان دیگر، در صورتی که این اقدامات یا شرایط رخ دهند یا رویت گردند، نشانی از آن است که ریسک موردنظر در حال وقوع است. در این کتاب از واژه‌ی اقدامات نشان‌گر استفاده می‌شود. م.)

4. Risk Identification

5. Checklist