

附件 2:

学校编码: 10384 分类号_密级_

学号: X2011153021 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

SL 公司橱柜定制化项目风险管理研究

Research on Risk Management of Kitchen Cabinet
Customization Project of SL Company

丁 汉 黎

指导教师姓名: 张存禄教授

专 业 名 称: 项目管理

论文提交日期: 2017 年 04 月

论文答辩时间: 2017 年 05 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2017 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

精装修商品房中的橱柜定制化项目设计、生产、安装整个施工过程时间跨度很长，并强烈受房屋建筑的装修进度影响。房屋建造过程中，墙体更改，房间尺寸差异，不同户型、甚至同一户型不同厨房的橱柜设计方案都不一样，导致橱柜项目承包方在橱柜产品报价预算偏差过大、房间测量、方案设计以及安装过程中的风险因素众多，错误频发。精装房中橱柜产品的能够完全按招标方的项目整体施工计划完成开发的难度非常大。

本文通过对项目风险管理理论以及项目风险相关的文献检索的学习，结合 SL 公司橱柜定制化项目开发实际以及过程中遇到的各种风险因素，从项目风险管理的角度，建立起 SL 公司自己的管理方式、产品开发实施方法、橱柜定制化项目开发的风险识别、分析、评价与监控框架。首先通过流程图法将 SL 公司橱柜定制化项目划分为四个开发阶段，并分别多角度识别每个阶段的风险源及成因；其次，引入风险矩阵法分别对 SL 公司橱柜定制化项目开发四个阶段中已识别出的风险因素做风险分析与风险评价，并计算出每个风险因素的风险值（ f ），通过 Borda 排序法对橱柜定制化项目开发流程中各流程节点存在的多个风险点进行重要性排序，从而更加明确的量化了风险因素对该项目的影响度。最后提出通过建立项目沟通机制、教育培训、流程化开发方式来监控整个橱柜定制化项目各开发阶段实施过程中存在风险因素。

本文的研究价值在于通过 SL 公司在多个精装修商品住宅楼盘的橱柜定制化项目实践，运用项目风险管理做指导，帮助行业内其他橱柜公司建立橱柜定制化项目开发的风险管理理论体系，指导橱柜行业公司解决在橱柜定制化项目开发过程中遇到的实际问题，减少风险，降低开发成本，增强企业竞争力。

关键词：橱柜定制化；风险管理；精装房项目

Abstract

In the process of the cabinet project customization development, it will spend very long time in cabinet design, production and installation, and the construction process is affected by the progress of the renovation of the mud. In the housing construction process, the wall changes, room size differences, different units, and even the same type of different kitchen cabinets design programs are not the same. So, it results in cabinet project contractors in the cabinet product pricing budget deviation is too large, product's structure design, room measurement and Error during installation is frequent. Hardcover cabinets in the cabinet products can be fully completed by the tender of the overall construction plan to complete the development of the project is very difficult.

Throughout learning the theory of risk management and literature review, this paper combines practice in the development of SL project cabinets and the development of various risks during the process. From the way of project risk management, we are build up the SL company's own management methods, product development and implementation methods in the cabinet customization project development, risk Analysis, evaluation and control framework. First of all, we divided SL company cabinet customization project into four development stages through the flow chart method, and find out and identification the sources and causes of the risks from respectively, multi-angle view. Secondly, the risk matrix method is used to analyze the risk factors and risk assessment of the risk factors identified in the four stages of the development in the SL project. The risk value (f) of each risk factor is calculated. The Borda sorting method is used to sort the multiple risk points of the process nodes in the customization project development process of the cabinet, thus more clearly quantifying the influence of the risk factors on the project. Finally, it puts forward the risk factors for the development and implementation of the project through the establishment of project communication mechanism, education and training, and process monitoring.

The research value of this paper lies in the practice of customizing the project of the cabinets in several fine decoration commercial residential buildings and the use of project risk management to help the other cabinets in the industry to establish the risk

management theory system developed by the customization project of the cabinet. Cabinet industry companies solve practical problems encountered in the process of customization of cabinets, reduce risk and reduce development costs.

Keywords: Cabinet Customization; Risk management; Hardcover Room Project

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.3 研究思路与框架.....	2
第二章 项目风险管理理论概述	4
2.1 项目风险的定义及特征.....	4
2.2 项目风险的分类.....	5
2.3 项目风险管理及分析过程.....	5
2.4 项目风险评价.....	7
2.5 项目风险应对与监控.....	8
第三章 SL 公司橱柜定制化项目开发背景分析	10
3.1 SL 公司橱柜定制化项目开发过程的风险管理现状.....	10
3.2 SL 公司橱柜定制化项目综合实力分析.....	14
第四章 SL 公司橱柜定制化项目开发风险识别、评价	15
4.1 SL 公司橱柜定制化项目风险的特征.....	15
4.2 SL 公司橱柜定制化项目风险识别的流程图分析法.....	15
4.3 SL 公司橱柜定制化项目风险矩阵法风险评价.....	24
第五章 SL 公司橱柜定制化项目风险管理应对措施与监控	35
5.1 SL 公司制度与硬件配置问题的系统管理风险应对措施.....	35
5.2 SL 公司橱柜定制化项目开发流程风险应对策略.....	38
5.3 SL 公司橱柜定制化项目风险监控.....	52
第六章 结束语	56
6.1 研究总结.....	56
6.2 本文研究不足点与今后研究设想.....	57
参考文献	58
致 谢	59

Contents

Chapter 1 Instruction1

 1.1 Research Background1

 1.2 Instruction Research Significance2

 1.3 Research Idea & Frame work2

Chapter 2 The Risk Management Theory4

 2.1 Definition and Characteristics of Project Risk4

 2.2 Classification of Project Risks5

 2.3 Project risk Management and Analysis Process5

 2.4 Project Risk Analysis and Evaluation7

 2.5 Project Risk Response and Control8

Chapter 3 The Present Situation and Analysis of The Risk Management in SL Company Cabinet Customized Projects 10

 3.1 SL Company Background Analysis and Features10

 3.2 SL Company Comprehensive Strength Analysis14

Chapter 4 Instruction Measures of Dealing with Risk Management of SL Company Project Customized Cabinets ·15

 4.1 SL Company Cabinets Customized Project Risk Feature15

 4.2 Analysis Method of Risk Identification for Customization Project of Enterprise Cabinets15

 4.3 Risk Evaluation Method for Risk Management Matrix24

Chapter 5 SL company Cabinets Customized Project Risk Management Response Measures and Evaluation35

 5.1 SL Company System and Hardware Configuration Issues of Risk Management System Response35

 5.2 SL Company Cabinets Customized Project Development Process Risk Strategies38

 5.3 SL Cabinet Customized Project Risk Control52

Chapter 6 Conclusions56

 6.1 Research Conclusion56

 6.2 Limitation and Future Research57

References58

Acknowledgements59

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着国内房地产行业的蓬勃发展，城市建设中商品住宅精装修化占比越来越高，国内部分城市已经陆续出台政策要求辖区内所有商品房全部精装修化。住宅的精装化现在已经不仅仅是最基本的泥水、墙砖、地砖，装内外门等简单的装修了，少数开发商可以做到让业主交房后拎包入住的程度。现代厨房中橱柜产品在住宅中作为不可或缺的一部分，最近十来年才逐渐被家庭接受，目前橱柜市场大部分还是停留在专业橱柜公司以单个家庭装修为单位，一单一单地设计、制造、安装橱柜，对于精装修房中的橱柜批量化定制还没有足够的开发经验。橱柜专业公司在竞标中拿到精装房的橱柜项目后，面对一个楼盘群成百上千套的橱柜需要定制、开发、制造、安装，施工过程中随之而来的问题接踵而来，由此产生的项目风险逐渐叠加放大，如何解决项目开发中遇到的每一个问题并降低项目开发风险将成为橱柜专业公司亟需解决的首要问题。

自 2008 年世界金融危机后，国内很多原以出口为主的公司或是在原行业竞争非常激烈急需寻找新的利润增长点的大公司，因受国际、国内经济环境的影响，纷纷开始做多元化经营。在橱柜行业外，例如家电行业中的美的电器、卫浴行业中的九牧卫浴、路达卫浴等都开始涉足到橱柜行业，类似这样拥有雄厚经济实力，从其他行业转入橱柜行业并开发整个楼盘的橱柜项目的公司不在少数。虽然橱柜设计、开发、制造的门槛不高，但橱柜产品是一个多产品类、多技术集成的综合性产品，一套橱柜在出厂前还不是一个半成品，70%的工作是需要到安装现场来完成的。若公司在开发技术方面没有很好的整合能力，尤其是在供应商方面的强有力整合能力，那么要想做好橱柜产品，前景堪忧。即使是专业的橱柜公司，在面对整个商品房新楼盘的橱柜定制化项目开发时，若没有一套完整的项目开发模式与风险管理方法，在橱柜定制化项目开发过程中的各个阶段总会同样出现问题，并给公司造成不可挽回的经济损失。在橱柜行业中，即使是专业公司开发的橱柜产品，不乏有项目失败的案例，物业虽然对工程做了合格验收，到业主入住后发现一系列的问题，开发商及物业就接连不断地接到形形色色的投诉，更有少数业

主在交房后不满意现有的橱柜、厨房装修，直接将原有精装房的橱柜项目直接砸掉重新请橱柜专业公司做单套设计施工。

SL 公司的母公司从事卫浴产品生产制造已经经营多年，积累了雄厚的资金实力与宽阔的工业园区，但 SL 公司从事橱柜零售业不到 4 年，橱柜业务量主要是针对本地的客户做单套或几套联体别墅的橱柜订单设计、生产、销售，面对住宅小区整栋楼盘几百上千套的橱柜项目，整个工厂管理层还缺少足够的开发与管理经验，况且橱柜定制化项目从报价到中标、再到设计、生产施工，周期非常短，工序繁多，每个环节都在考验橱柜公司的产品开发技术能力与生产管理水平。

1.2 研究目的和意义

本文通过 SL 公司多个橱柜定制化项目实际案例的经历，应用项目风险管理理论进行分析，对橱柜定制化项目开发过程中各个流程节点做出风险识别、评估，制定出风险核对表及应对措施，并对各流程节点为的重要性风险点实施风险监控与管理风险。通过本文的研究与分析得到的研究结论用来指导 SL 公司以及同行业中类似于 SL 的其他公司在橱柜定制化项目开发提供完整的理论工具与经验数据，从而降低项目开发风险的发生与不良后果影响，也降低了橱柜定制化项目开发的门槛，并可拓展到精装房橱柜定制化项目以外的其它定制化项目的开发。

1.3 研究思路与框架

本文结合 SL 公司橱柜定制化项目的实际，运用流程图法、风险矩阵法等理论分别对 SL 公司橱柜定制化项目做出项目风险识别、风险分析、风险评价、风险应对与风险监控。

首先，介绍了项目风险管理的基本理论，包括项目的风险定义、特征，以及项目风险的管理与分析过程：项目风险识别、分析、评价、风险应对以及风险监控等概念与方法。

其次，阐述 SL 公司所在橱柜定制化项目开发现状，分析出现实环境特点、自身的优劣势，以及其他多数橱柜公司要进入精装房橱柜定制化项目时共同面临的问题。

第三，运用工作流程图法理论从 SL 公司橱柜定制化项目开发流程图的多个

节点分别识别出 SL 公司在完成精装房橱柜定制化项目在设计、开发、现场实施安装过程中存在的风险问题点。

第四，运用风险矩阵理论给出了 SL 公司橱柜定制化项目开发流程中各开发阶段各个风险点对项目开发成败的重要度与影响度。通过重建风险矩阵栏，构建 Borda 模型，并运用 Borda 排序法对橱柜定制化项目开发流程中各流程节点中多个风险点按风险值高低进行先后排序，量化每个风险点对项目的影响度及重要度，并给出了风险点解决方法。

最后，针对 SL 公司橱柜定制化项目开发各阶段中的风险因素，提出风险应对措施、应急措施以及如何监控橱柜定制化项目开发风险，并反思了本文研究的价值与不足点，提出后续的研究方向与设想。

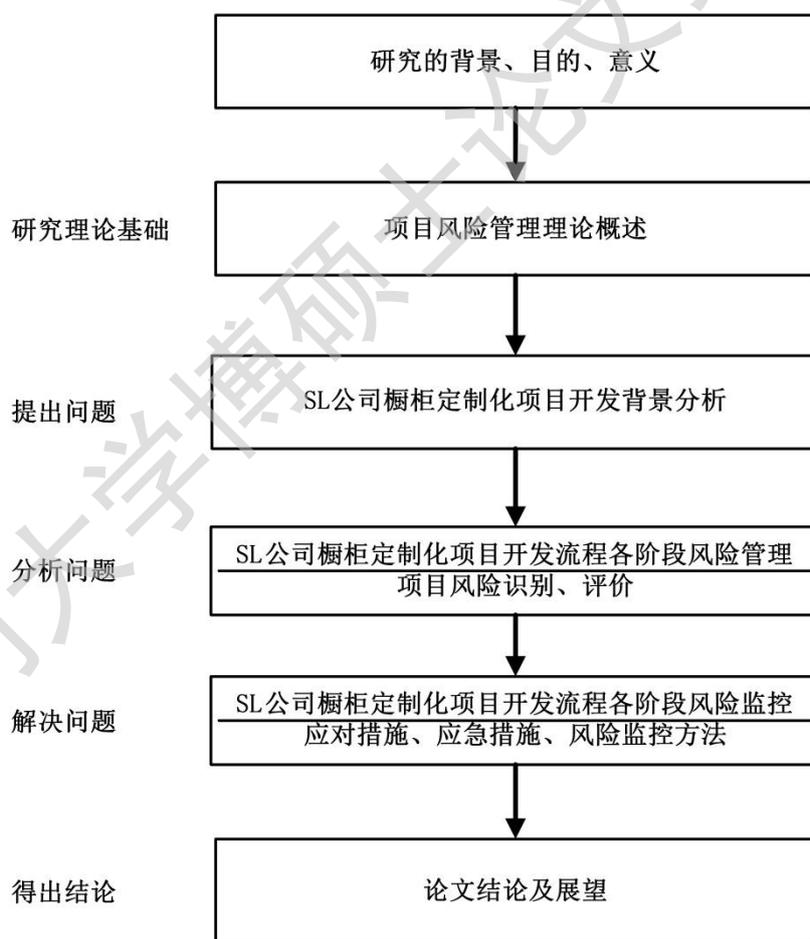


图 1-1 论文研究思路框架图

第二章 项目风险管理理论概述

工程项目不论规模大小，在开发、实施过程中都存在着很大的不确定性风险因素，如何通过项目风险管理理论准确地识别出工程项目中的各种风险，找出最致命的风险源，经过风险分析、评价后给出项目风险应对措施，以及如何在项目开展过程中监控风险，降低项目风险带来的可能损失以及不良后果影响是项目风险管理的意义所在，也是工程项目建设中成败与否的关键。

2.1 项目风险的定义及特征

项目风险存在于一切项目中，对于项目风险，多数的项目经理都认为其是负面的，但其实这是不准确的，项目风险在 PMBOK 中的定义：项目风险是一种不确定事件或状况，一旦发生，会对至少一个项目目标如时间、费用、范围或质量目标产生积极或消极影响^[10]。

项目风险是指可能导致项目损失的不确定性因素。而风险包含两个内涵：其一，风险意味着出现了损失，或者是未实现预期的目标；第二，这种损失出现与否是一种不确定性随机现象，它可用概率表示出现的可能程度，但不能对出现与否做出确定判断^[13]。美国项目管理大师马克思·怀德曼对项目风险定义是：某一事件发生给项目目标带来不利影响的可能性。项目风险具有以下几个特点：

(1) 不确定性。项目风险的不确定性表现在项目风险对项目开展造成多个未知的不良后果以及发生的可能性，这种风险因素存在于风险事件或事故发生之前。

(2) 客观性。项目风险总是伴随着项目的运营而同时存在，它贯穿了项目的整个生命周期。当发生风险的各种因素都具备时，风险都会发生；

(3) 可控性，主要分为主动风险控制与被动风险控制。项目风险管理的任务就是针对风险的可控性的特点，根据风险的成因可以主动控制风险源的发生，或者知道项目风险源无法避免，但可以准备很多的预防措施减小项目风险发生后对项目的影晌程度。风险管理的任务就是提出可供选择的多种风险控制方法，经过评价选出满意的项目风险管理方案并实施^[2]。

2.2 项目风险的分类

项目风险是伴随着项目运营客观存在的，为有效管理项目风险，充分了解项目风险产生的可能性，必须对项目风险做多角度分类：

(1) 按项目运营阶段来划分，可分为概念形成阶段、设计与开发阶段，施工阶段、现场验收阶段；

(2) 按产生的原因可分自然风险、社会风险、经济风险、技术风险、管理风险等。

2.3 项目风险管理及分析过程

项目风险管理是指通过主动积极地识别、分析、评价项目风险并做出积极反应的系统过程，包括对外部环境风险因素与内部风险因素的管理，也包括对主观因素与客观因素、理性因素与感性因素的管理。根据美国项目管理协会（PMI）开发的项目管理知识体系 PMBOK 第 5 版对项目风险管理的介绍，以及在具体的执行过程中，项目风险管理的内容可以简化为风险识别、风险度量、制定应对措施和风险监控四个步过程。

2.3.1 项目风险识别方法

项目风险管理是一个动态的工作过程，在这个过程中项目作业相互交叉和互相重叠开展和进行的，各项风险源也会交叉出现。识别出这些项目的风险源是项目风险管理的重要环节，若不能准确地识别出项目面临的所有潜在风险，就会失去处理这些风险的最佳时机。

项目风险的识别有多种方法：有德尔菲法、风险核对表法、层次分析法、流程图分析法、故障树分析法、SWOT 分析法、头脑风暴法、情景分析法等等。不同的分析法有着不同的应用偏向，对应到具体的项目运营时，项目经理还是需要再次做出风险识别与分析。

1 德尔菲法

德尔菲法是利用所在行业内的多名资深专家所掌握的知识、经验与智慧发现风险源并预测风险源发生对项目产生的不良后果。该风险识别法适用于项目风险

识别、项目风险估计，特别适用于对前人无经验可借鉴的高新技术项目开发，或项目开发团队刚进入某领域还没有积累多少开发经验的情况。

德尔菲法的特征在于：通过匿名函询的方式，项目组织者发出征求意见，专家们提供自己的意见，项目组织者接到专家意见再整理、归纳后果再匿名反馈给各位专家，专家再提供新的意见，如此反复多轮，最后将得到结论。

基本程序流程图如（图 2-2）：

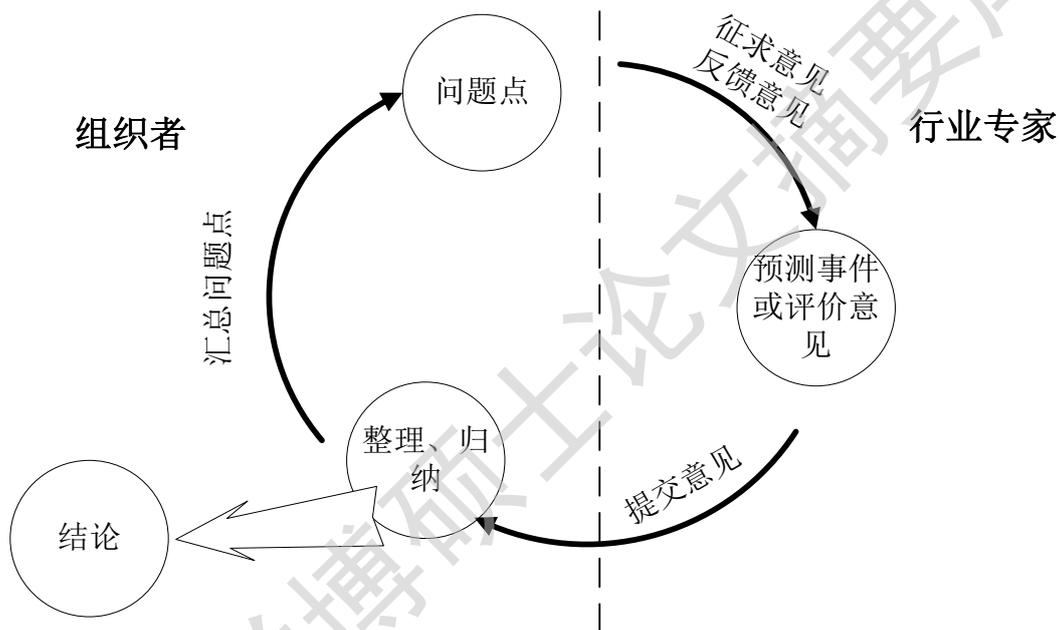


图 2-1 德尔菲风险识别基本程序

德尔菲法的优点在于简便直观，综合各位专家学者的意见，做到取长补短，避免主观性带来的影响，但缺点在于征询意见与反馈意见过程复杂，时间较长。

2 头脑风暴法

头脑风暴法（Brainstorming）是将所在行业内的专家集中在一起，通过会议形式，专家们在会议上利用对提出的问题即兴思考来获得风险信息源的一种直观预测和识别方法。此法由美国人奥斯本于 1939 年首创，从 50 年代起就得到了广泛应用。通过专家之间的信息交流和相互启发，从而诱发专家们产生“思维共振”，以达到互相补充并产生“组合效应”，获取更多的未来信息，使预测和识别的结果更准确。头脑风暴法中，组织者应对专家提出的问题不做讨论，不下判

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库