



中俄青少年模拟联合国研学项目 风险管理研究

**RESEARCH ON THE RISK MANAGEMENT OF
THE SINO-RUSSIAN YOUTH MODEL UNITED
NATIONS RESEARCH PROGRAM**



本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月



中俄青少年模拟联合国研学项目 风险管理研究

**RESEARCH ON THE RISK MANAGEMENT OF
THE SINO-RUSSIAN YOUTH MODEL UNITED
NATIONS RESEARCH PROGRAM**



黄蕙

HUI HUANG

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月
版权归正大管理学院所有

中俄青少年模拟联合国研学项目风险管理研究

黄蕙

二〇二〇年



摘要

论文题目：中俄青少年模拟联合国研学项目风险管理研究
作者：黄蕙
导师：任旭教授
学位名称：工商管理硕士学位
专业名称：工商管理专业（中文体系）
学年：二〇一九年

随着十八大以来中国特色大国外交思想的形成，政治互信、经贸往来和人文交流成为新时代中国外交事业的三架马车。人文交流事业在习近平“文明互鉴、美美与共”和“构建人类命运共同体”的思想下开始蓬勃发展，以政府间高级别人文交流机制作为引领，教育、科技、文化、艺术、卫生、体育、青年、妇女、媒体、档案等多领域的人文交流开始以各种形式展开，其中很多都以项目的形式“立项”并实施，在众多的人文交流项目中，绝大多数属于社会效益与经济效益并重、两国或多国参与、主体多元、利益相关方多元的较为复杂的项目形式，对科学的项目管理提出了要求，亟需关于人文交流项目的研究。

人文交流项目因为国际化、多元文化、主体多元和利益相关方多元的特点，往往面临着较为复杂的外部风险和内部风险，对项目风险进行识别、分析并制定风险应对策略成为项目管理的关键。本文选择了一个具有典型性的项目——中俄青少年模拟联合国研学项目进行具体研究，运用现有项目风险管理理论、工具进行了定性和定量分析，希望论文关于该项目的风险识别、风险评价和风险应对措施的研究能够对实践有一定的指导意义，使人文交流项目风险管理科学化、常态化。

本研究结构分为五章：

第一章：引言。介绍本文的研究背景、研究目的和研究意义。

第二章：文献综述。主要包括项目风险管理的概念和基础理论，项目风险管理国内外研究综述。

第三章：研究方法及框架。介绍文献分析法、半结构访谈法、专家打分法、层析分析法和模糊评价法的基本特点和如何运用在对中外人文交流项目风险管理的研究中。

第四章：结果分析。通过采用科学的研究方法，得出中外人文交流项目风险

识别的结果，并对结果进行评价。本文以中俄青少年模拟联合国研学项目为例进行案例研究。

第五章：结论与建议。根据第四章中外人文交流项目风险识别和评价的结果，提出人文交流项目风险应对策略及措施。以中俄青少年模拟联合国研学项目为例进行案例研究。

关键词： 项目管理 人文交流项目 项目风险管理



ABSTRACT

Title: Research on the Risk Management of the Sino-Russian Youth Model United Nations Research Program

Author: Hui Huang

Advisor: Dr. Xu Ren

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2019

With the formation of diplomatic thoughts of great powers with Chinese characteristics since the 18th National Congress, political mutual trust, economic and trade exchanges and cultural exchanges have become the three carriages of China's diplomatic cause in the new era. Under Xi Jinping's ideas of "mutual learning of civilizations, beauty and republicanism" and "building a community of human destiny", the cause of humanistic exchanges began to flourish. With the high-level mechanism of humanistic exchanges among governments as the guide, humanistic exchanges in education, science and technology, culture, art, health, sports, youth, women, media, archives and other fields were conducted. Flow began to develop in various forms, many of which were "established" and implemented in the form of projects. Among the numerous humanities exchange projects, the vast majority belonged to the more complex project forms of paying equal attention to social and economic benefits, two or more countries' participation, multi-subject and multi-stakeholder. They managed scientific projects. Requirements are put forward, and Research on project management of humanistic communication is urgently needed.

Points are often faced with more complex external and internal risks. The key to project management is to identify, analyze and formulate risk response strategies. This paper attempts to make qualitative and quantitative research on the humanities exchange project, a new project form, using the existing project risk management theory and tools, in order to form the risk identification, risk assessment and risk response measures of humanities exchange project, which can have certain guiding significance to practice and make the risk management of humanities exchange project. Science and

normalization.

The structure of this study is divided into five chapters:

Chapter I: Introduction. This paper introduces the research background, purpose and significance.

Chapter II: Literature review. It mainly includes the concept and basic theory of project risk management, and the research summary of project risk management at home and abroad.

Chapter III: The basic characteristics of the method, the method of chromatography and the method of fuzzy evaluation and how to apply them in the study of risk management of Chinese and foreign cultural exchange projects.

Chapter IV: Analysis of results. By adopting scientific research methods, the results of risk identification of Sino-foreign cultural exchange projects are obtained, and the results are evaluated. This paper takes the Sino-Russian Youth Model United Nations Research Project as an example for case study.

Chapter V: Conclusions and suggestions. According to the results of risk identification and evaluation of Chinese and foreign cultural exchange projects in Chapter IV, this paper puts forward the strategies and measures to deal with the risks of cultural exchange projects. A case study of the Sino-Russian Youth Simulated United Nations Research Project is taken as an example.

Keywords: Project Management Humanities Exchange Project
Project Risk Management

目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	III
目录.....	V
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究意义.....	3
第二章 理论基础与文献综述.....	6
2.1 项目风险管理的理论基础.....	6
2.1.1 项目风险管理的相关概念.....	6
2.1.2 项目风险管理的基础理论.....	7
2.2 项目风险管理文献综述.....	12
2.2.1 国外文献综述.....	12
2.2.2 国内文献综述.....	14
2.2.3 研究文献述评.....	17
第三章 研究方法 with 框架.....	18
3.1 研究方法.....	18
3.1.1 文献分析法.....	18
3.1.2 半结构访谈.....	18
3.1.3 专家打分法.....	19
3.1.4 层次分析法和模糊评价法.....	19

目录 (续)

3.2 研究框架	23
第四章 结果分析.....	25
4.1 项目背景和定位	25
4.1.1 项目背景	25
4.1.2 项目定位	26
4.2 项目风险识别	26
4.2.1 政治外交风险	27
4.2.2 法律法规风险	29
4.2.3 社会文化风险	30
4.2.4 经济风险	31
4.2.5 组织管理风险	32
4.2.6 自然风险	33
4.2.7 财务管理风险	33
4.3 项目风险评价	33
第五章 结论与建议.....	45
5.1 模联项目风险应对策略	45
5.1.1 模联项目风险应对一般策略	45
5.1.2 模联项目风险应对其他策略	45
5.2 模联项目风险应对措施	47
5.2.1 政治外交风险应对措施	47
5.2.2 法律法规风险应对措施	48
5.2.3 社会文化风险应对措施	49
5.2.4 经济风险应对措施	50

目录（续）

5.2.5 组织管理风险应对措施	50
5.2.6 自然风险应对措施	51
5.2.7 财务管理风险应对措施	52
参考文献.....	53
附录.....	56
致谢.....	61
声明.....	62
个人简历.....	63



表格目录

表 2.1	常用风险识别方法比较	10
表 2.2	常用风险评价方法	11
表 3.1	人文交流项目各层面风险因素	20
表 3.2	层次分析法判断矩阵	21
表 3.3	层次分析法判断矩阵分值说明	21
表 3.4	随机一致性指标	22
表 4.1	风险层次分析结构	34
表 4.2	各风险因素判断矩阵	35
表 4.3	政治外交风险判断矩阵	36
表 4.4	法律法规风险判断矩阵	37
表 4.5	社会文化风险判断矩阵	37
表 4.6	经济风险判断矩阵	37
表 4.7	组织管理风险判断矩阵	38
表 4.8	自然风险判断矩阵	38
表 4.9	财务管理风险判断矩阵	39
表 4.10	各层面风险因素专家评判	39
表 4.11	项目风险源评价清单	43
表 5.1	主要风险应对策略	46

图片目录

图 1.1 风险管理流程.....	8
图 3.1 研究框架图.....	24



第一章 引言

1.1 研究背景

随着十八大以来中国特色大国外交思想的形成，政治互信、经贸往来和人文交流成为新时代中国外交事业的三架马车。人文交流事业在习近平“文明互鉴、美美与共”和“构建人类命运共同体”的思想下开始蓬勃发展。人文交流旨在促进各国人民之间的交流和往来、增进理解与友谊、共享文明发展的成果，共商共议促进人类社会发展的议题，提供各类公共品和准公共品以促进教科文卫等领域事业在全世界范围内的发展。

中国目前已建立了中俄、中美、中欧盟、中英、中德、中法、中南非、中印尼、中印度共九大副总理级别高级别人文交流机制，在政府间高级别人文交流机制的引领下，教育、科技、文化、艺术、卫生、体育、青年、妇女、媒体、档案等多领域的人文交流开始以各种形式展开，其中很多都以项目的形式“立项”并实施，在众多的中外人文交流项目中，绝大多数属于社会效益与经济效益并重、两国或多国参与、主体多元、利益相关方多元的较为复杂的项目形式，对科学的项目管理提出了要求，亟需关于人文交流项目管理的研究，而国内这个领域的研究还几乎处于完全的空白，现有的关于中外人文交流的研究主要集中于国别区域研究、跨文化研究、文化传播研究、教育交流研究等等。

随着中外人文交流事业的不断推进，一线的工作经历使得作者深感作为“项目主管”，中外人文交流项目的领域宽广、项目形式丰富，对科学项目管理的要求越来越高，亟需理论支撑，在项目实施的实践中，因中外人文交流项目跨国、跨文化、周期长等特点，项目的外部和内部风险都十分显著，对项目进行科学的风险管理已成为项目成败的关键。因此，决定以中外人文交流项目风险管理作为研究对象，以期对形态多样的中外人文交流项目风险管理进行共性研究，这将对实践起到意义重大的指导作用。

本文选择了一个还在策划之中，但在国内已成熟运营并具有典型性的项目——中俄青少年模拟联合国研学项目（以下简称“模联”项目）进行分析。

随着中俄之间外交关系的发展，中俄高级别人文交流机制不断深入和扩充内涵，2019年是中俄建交70周年，在中俄高级别人文交流机制引领下，大量人文交流项目启动并进入运营。

中俄青少年项目是其中重要的组成部分，加强青少年之间的交流有助于延续中俄之间的传统友谊并培育两国人民世代友好的土壤。

国际经济合作与发展组织（OECD）主持的 PISA 项目已在全球推广多年，该项目在 2017 年底推出了全球胜任力理论和测量框架。OECD 认为，全球胜任力在全球化时代是一种多维度的能力，包括价值观、知识、态度和技能，具有全球胜任力的个人可以从全球化的角度分析世界的问题、局部的问题和跨文化的问题，能理解、接纳并欣赏不同的观点和世界观，能成功地进行跨文化交流，能为世界的持续性发展和共同繁荣做出积极贡献。这种通过模拟联合国的组织方式、议题提出、讨论和决议的过程是培养全球胜任力的有效途径，对青少年的能力成长能发挥很好的作用，在国内外各年龄段的优秀学生群体中广受欢迎。

中俄“模联”项目旨在培养中俄青少年的友谊，增进对彼此国家和文化的了解、认同，同时培养两国青少年的全球领导力，胜任力。

本文将通过科学的定性定量研究方法对“模联”项目进行风险识别和风险评价，并得出风险管理的应对策略和措施。

1.2 研究目的

人文交流项目不同与以往的文化传播或教育交流项目，它以“文明互鉴、共建共享”为项目定位，可以说真正意义上的人文交流项目是一类新型项目，也是中国智慧、中国方案的具体体现，因此，需要对这一类新型项目进行专门的项目管理研究。

人文交流项目因为国际化、多元文化、主体多元和利益相关方多元的特点，往往面临着较为复杂的外部风险和内部风险，这些特点决定了对这一类项目进行专门的风险管理研究的必要性。

中外人文交流项目具有如下共性特点。

一是人文交流项目往往具有国际化的特点。

项目参与方经常由中方和其他国家（一国或多国）组成，这种跨文化、多元文化的特点是由人文交流项目的性质和目的决定的，人文交流项目的目的在于通过实施项目进行各国之间的人文交流。

二是人文交流项目的参与方和利益相关方较为多元。

随着“构建人类命运共同体”和“一带一路”建设的推进，以“文明互鉴”、“美美与共”和“互利共赢”为诉求的人文交流项目将致力于为更多国家提供公共品、准公共品和包含教科文卫等领域在内的产品和服务，这需要大胆创新多国合作的项目机制和运作模式，即在跨国和跨文化项目管理中进行实践和理论的创新和探索。

三是人文交流项目管理鲜有经验可借鉴。

人文交流项目不同于文化交流项目，文化交流项目是以中国文化本位为出发点的，重在向世界介绍和推广中国文化，而人文交流项目则以多元文化的“价值认同”和寻求“价值共振”为出发点，重在不同文明体和文化之间的交流、分享和互利。在项目管理领域，跨国文化交流项目有经验和理论可参考，但人文交流项目却罕有现成的经验，成熟的理论和理论创新更鲜见于文献。

四是人文交流项目具有项目周期长，项目涉及范围宽、项目目标多元、项目管理难度大等特点。

从项目立项开始实施到项目目标达成的整个项目周期显示出跨月度、季度甚至年度的特点；由于跨国、跨文化的特点，项目的输入要素较多甚至有较大变度，造成项目范围比较宽；人文交流项目同时追求社会效益和经济效益，加之投资主体和项目收益方多元，造成项目输出要素多元或有时不尽然清晰；这些都造成项目管理的难度。

针对这些特点，在中外人文交流项目管理中实施项目风险管理关乎项目的成败，需要对项目风险进行科学的识别、风险评价并制订风险应对策略和具体措施。本文试图运用现有的项目风险管理理论、工具进行定性和定量分析，对具有典型性的中俄青少年模拟联合国研学项目进行研究，以期形成关于人文交流项目的风险识别、风险评价和风险应对策略的研究结果，并能够对正在快速推进的实践活动有一定的指导意义，使各领域广泛开展的人文交流项目风险管理向着科学化、常态化的方向发展。

1.3 研究意义

本研究的意义在于研究成果可以直接运用于亟待理论指导的人文交流项目实践。

第一，已经正在进行广泛实践的人文交流项目亟需专业化的项目管理理论进行指导。人文交流是国与国之间战略互信、经贸往来的基础，“国之交在于民相亲”，人文交流的理念完全不同于文化交流，传统的文化交流更重视中国文化的宣介与传播，而人文交流的基本理念是“文明互鉴、美美与共”，所倡导的是不同文明之间的交流、共建共享、互惠互利。而人文交流项目又广泛涉及教育、科技、文化、艺术、卫生、青年、妇女、传媒、智库等众多领域，项目形式和内容丰富，各种平台、机制和项目形式正在不断创新，对于这样一项规模巨大的事业和正在进行的广阔丰富的实践，目前尚无专门的项目管理理论研究。

第二，从人文交流事业的性质和人文交流项目的特点而言，人文交流项目是

一种新形态的项目形式，对它的项目管理研究尚属空白，几乎没有专著或文献运用在全世界范围内已十分成熟的项目管理理论对其进行研究，由于它与文化产业项目的差异性，目前已有的对文化产业项目或传媒产业项目的研究并非适用于人文交流项目。所以需要运用成熟的项目管理理论对人文交流项目管理进行针对性较强的专门研究，以期引导在全国范围内蓬勃兴起的各领域人文交流项目走上科学管理的道路。

第三，虽然国外涉及版权产业的研究中，已经有较成熟的定量研究方法，可以说也是国外，特别是以美国为代表的“版权产业”、也即以知识产权交易和保护为核心的产业（出版、新闻、传媒、电影、电视、动漫和游戏等）远远发达于其他国家的原因。我国虽然文化产业和传媒产业目前体量较大，由于产学研的严重脱节，研究远远落后于实践，且由于可用于公共研究的数据相对缺乏、国内研究者普遍缺乏经济或工商管理的学术背景等原因，目前，我国对文化产业（版权产业）的研究、特别是定量研究还较为少见，远远没有形成严谨的学术体系和学术规范。没有科学的定性定量研究方法，没有构建独立研究体系的决心，何以指导实践，何以实现文化走出去和文化强国。因此，本文想做一定的探索性工作，抛砖引玉，从人文交流项目管理研究起步，借鉴成熟的工商管理理论进行定性定量研究，使其对实践具有科学性、针对性的指导。

第四，关于项目风险的管理因为对项目成败的影响十分重大，在人文交流项目管理研究中更具有迫切性。项目风险管理理论普遍适用于工商管理项目的风险管理，特别是近年来随着“一带一路”建设的推进，与“互联互通”相关的大量跨国工程项目兴起，项目研究呈现繁荣创新之势，本文试图借鉴和运用现有理论和工具对人文交流项目风险管理进行研究。特别是项目风险管理的定性定量研究的科学方法将对现实中的人文交流项目实施将起到较强的指导作用。本文将试图去探索人文交流风险管理的若干问题，努力抛砖引玉、填补这一研究领域的空白。

第五，国际“模联”项目已实施多年，项目形式和内容借鉴国外相关青少年研学项目的理念和运作模式，并且有诸多创新。但在实施过程中缺乏项目管理理论的指导，更谈不上对项目风险的识别、分析和制定相应的应对措施，事实上，项目风险处于管控程度很低的状态，一旦发生风险，且没有科学的应对策略并及时应对，将造成社会效益和经济效益的巨大损失，因此本文选择这个项目作为研究对象，应用项目风险管理的理论，对项目风险进行识别和评价，得出分析结果，并在结论和建议中制定出科学的应对策略和措施。希望通过对这个典型案例的风险管理研究能够起到对人文交流项目风险管理共性研究的支撑，特别是在研究方法上追求科学性和严谨性，希望人文交流项目的风险管理能够成为一种常态化的

工作，以保证项目的实施。



第二章 理论基础与文献综述

2.1 项目风险管理的理论基础

2.1.1 项目风险管理的相关概念

(1) 项目风险

风险的概念指的是在给定的条件下和特定的时间内可能发生的结果之间的差异。风险是客观存在的，不以人的意志为转移。PMBOK（项目知识管理体系，是世界项目管理领域公认的该领域知识的系统性集成）认为“风险”是“对可能性或是无法达成预定目标的结果的一种计量”。风险的狭义定义是站在风险损失不确定的角度，而广义上的风险定义则进行了延伸，认为损失或获利的不确定性均是风险的表现。

基于对于风险的理解方式和风险形成机制的差异性，可进行如下分类：

①按照产生根源不同可划分为：政治风险、经济风险、金融风险、管理风险、自然风险和社会风险等。

②按分布情况可划分为：国别风险和行业风险等。

③从风险控制的角度可划分为：不可避免风险、可转移风险和有利可图的投机风险。

④按照预期风险损失程度可划分为：轻度风险、中度风险、高度风险。

项目作为构成项目的各种要素的集合体，由于项目要素和环境的复杂性，人们对项目的认识一定会存在信息不全的问题，这也就是项目出现风险的重要原因。风险往往会造成项目实施过程的失控现象，如经费超支、工期延长、成本增加、目标无法实现等，最终影响经济效益和社会效益降低，甚至失败。

与其他风险不同，项目风险具有如下特点：

①多样性

同一个项目中可能同时具备多种维度的风险，如政治风险、经济风险、法律法规风险、自然风险等，而且各种风险之间存在相关性。

②规律性

项目的实施环境和项目的执行过程有一定的规律性，因此，风险发生及产生的影响也是有规律可循，具有可预测性。

③影响的全局性

风险发生后产生的影响往往不是特定的、单一方面的，如管理团队人员变化，

将影响项目进度、要素输入输出、员工情绪等。

④风险贯穿项目全生命周期

风险不仅存在项目实施阶段，在策划阶段，可能出现整体设计上的偏颇，疏忽关键性的边界条件；在可行性研究阶段，调研不彻底，则造成市场判断不准；在实施阶段中，气候条件异常，业主支付能力差，方案考虑不周等。

(2) 项目风险管理

①项目风险管理

项目风险管理是在项目进展的整个过程中，对于影响项目推进、要素进出、人员分工、效率收益和目标实现等一系列不确定性因素的管理，它包括对项目外部环境因素和内部因素的管理。项目风险管理的主要目的是系统地识别项目风险，制定相应的风险应对策略和措施，以最小的成本获得最大限度的项目成功。

②项目风险管理的意义

一是有助于确定项目范围，并优化项目各项资源的配置；

项目风险管理可对项目所具有的风险进行综合分析，比如对项目风险特征进行分析，可使项目管理者把握项目风险的类型；对于项目风险的可控性评价，使项目管理者可更有针对性地去选择项目风险管理的方法。项目风险管理从风险的周期性、规律性、可控性等多个角度，对于项目风险的识别、应对和控制等进行全面分析。

二是有助于提高项目管理的效率与效益；

项目风险管理是一个动态的过程，因此当风险伴随着项目推进而不断出现时，项目风险管理可持续跟踪风险影响项目运营的过程，并通过一定机制或方法纠偏。项目的风险与收益具有一定正相关性，但项目风险同样与项目遭受的损失和成本相关联。项目风险管理是对成本损失或不确定性的降低，从而提高项目运行的效率效益和实现项目目标的准确性。

2.1.2 项目风险管理的基础理论

(1) 项目风险管理的内容

项目风险的识别、评价、应对和监控是项目风险管理的重要内容。项目风险管理则是一个识别、评价、监控风险的循环和动态过程，如图 2.1。

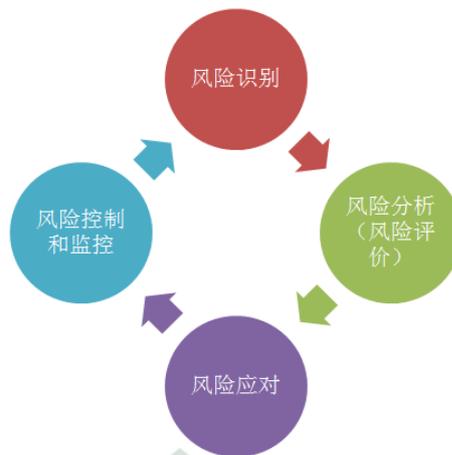


图 1.1 风险管理流程

① 风险识别

风险识别是进行项目风险管理的基础，指通过某种方法，对项目在实施过程中所面临的各种潜在风险进行识别，同时对其作进一步量化处理。项目风险识别主要指的是在项目正式实施之前探明项目潜在的各种风险因素，通常项目管理团队中有专门负责风险管理的人员。

准确识别风险对项目的影响程度，评价其发生的概率，在这一过程中，不应把所有的风险因素都确定为风险分析的对象，因为这样将会大大增加工作量。为了得到最为科学的风险分析结果，必须要认真识别风险来源，将最为主要的风险输入风险评价系统，推算出其发生概率，以此实现对风险的科学化评估。

② 风险评价

风险评价是在风险识别的基础上，通过进行对风险重要性的分层，建立一定的科学模型，再运用数学工具对所识别出的风险进行定量度量，分析风险所可能导致的后果，并就其对项目预期目标的影响进行评估。风险评价起衔接上下两个环节的作用，是联系风险识别和风险应对的重要桥梁。

风险评价的作用如下：

- 1) 确定风险影响程度的轻重程度，并排出次序；
- 2) 明确各风险之间的内在关系；
- 3) 分析各风险之间的相互转化条件；
- 4) 对已识别风险进行进一步的准确评估。

通过风险评价，可进一步了解已识别风险发生的概率和引起损失的大小。

项目风险评价一般步骤是首先确定评价标准，即项目管理者根据风险事件发生可能造成的后果，确定可接受水平，将可量化的目标认定为评价标准。其次，确定项目的风险水平，这主要取决于项目中存在风险因素的多少和风险对项目目标的影响程度，整体风险水平是单个风险的叠加。

③ 风险应对

进行风险评价之后，需要根据风险评价的结果进行风险应对，一般是结合项目的单项风险和整体风险制定一系列相应的应对和防范措施，其目的在于最大限度地降低风险对项目的影响，减少损失，达成目标。在进行风险应对时，必须充分考虑此前所进行的项目风险评价的结果，进行综合分析，风险应对的结果是制定出风险应对策略和措施。风险评价是进行风险应对的前提，而风险所可能引起的损失和风险发生的概率是风险评价的两大主要指标。因此，风险应对的策略也主要从这两个指标入手，尽可能减小风险概率，降低风险导致的损失。

④ 风险监控

在进行项目风险管理的过程中，风险监控是一项重要内容，项目风险监控主要指的是对项目各种风险情况和状态进行实时监测，并将监测结果同预期目标进行对比，当出现偏差时，运用相应机制第一时间采取应对措施的过程。风险监控是检测风险应对措施效果的主要手段，主要涉及风险监视和风险控制两方面的内容。其中风险监视是基于风险应对措施跟踪调查风险发生情况的过程，能够及时了解风险发生、发展或被控制、排除等的动态过程；而风险控制则是基于风险监视成果，利用各种方式调整原有计划，以使风险应对策略更加契合项目的实际情况。风险监控是全过程的动态监控。

风险监控的主要内容包括：

1) 密切监控已识别的各种风险，及时了解风险情况，监测风险应对措施中的每一项是否予以实施并收到预期效果。通常采用风险跟踪调查表来记录结果，然后据此定期形成风险跟踪报告；

2) 对新风险的发生、发展进行监控，风险在项目实施过程中是不断变化的，因此可能会出现新风险或二次风险；

3) 对风险应对措施进行细化，随着项目的推进，项目信息也越来越完善，在开展风险监控的过程中，应及时搜集相关信息，了解风险情况，以便及时改进，使风险应对措施更加符合实际；

4) 制定风险损失控制措施，如果发现某项风险已经出现，并带来了相应的损失，项目管理者应当结合实际及时采取控制措施，将损失降到最小。

(2) 风险管理的方法

①风险识别方法

项目风险管理理论提供了多种风险识别方法，主要包括专家调查法和分析法两大类。专家调查法常用的有：头脑风暴法、德尔菲法、情景分析法、项目工作结构分解法、专家个人判断法；分析法常用的有财务报表分析法、核对表法、暮景分析法、故障树分解法、层次分析法、概率树、决策树等。其中专家调查法，依靠该领域权威专家，进行综合评定而识别出风险。德尔菲法往往运用编制调查表，采用匿名征询方式征求专家意见。头脑风暴法的会议一般采用“圆桌会议”的形式进行讨论和观点碰撞，一般用于对战略性问题的探索。该方法优点是在项目风险管理过程中数据缺乏时，可以对风险进行定性估计。

常用风险识别方法比较见下表 2.1:

表 2.1 常用风险识别方法比较

风险识别方法	适用范围	适用阶段	优缺点
专家调查法	普遍适用	项目全生命周期	操作简单，构建的不同层次的风险因素较为全面，但操作中应注意专家主观因素的影响。
财务报表法	普遍适用	项目策划、实施和收尾阶段	使用经过审批的财务计划表收文明细表、资产负债表等进行风险识别和分析，准确但依赖数据真实性，维度较单一。
核对表法	适用相似性较高项目	项目全生命周期	简单易行，但两个相似度较高的项目也难以完全吻合，风险识别的准确性需要论证。
暮景分析法	适用于大型项目	项目的策划、实施和收尾阶段	能识别关键因素，能够预测项目风险未来的可能性，但对大量准确数据的依赖度较高。
故障树法	适用于复杂和积累经验较少的项目	项目实施阶段	运用演绎推理，从上而下的方法，可以找到风险源，并加以排除，但推理难度大，对专业性要求高，运用难度相对较大。

②风险评价方法

风险评价主要分为定性和定量两个维度的评价方法，项目风险定性分析旨在对识别出的风险进行排序，进而确定关键风险，此种方法在甄别确定风险方面是行之有效的。定量风险分析目的则是期望借助量化指标，了解确切对项目的影

程度。

项目常用风险评价方法如表 2.2 所示：

表 2.2 常用风险评价方法

风险评价方法	方法简介
专家打分法	定性分析方法，就项目相关风险，向有关专家征询意见，并对专家意见进行统计、处理、分析和归纳后，客观地综合专家的主观判断，适用于项目的前期决策。
层次分析法	定量和定性相结合的方法，运用 AHP 法（层次分析法）进行风险因素识别和量化、风险层次分析、重要性排序和风险度系统评价，并可据此制定风险应对策略和措施。
决策树法	一种定量图解评价方法，数据准备相对简单简单或者是不必要的，可同时处理数据型和常规型属性，易于通过静态测试来对模型进行评测，可以测定模型可信度。
蒙特卡洛模拟方法	用数学方法在计算机上模拟项目风险发生的概率，通过统计方法处理数据寻求近似解，应用简单、高效。
计划评审技术法	把项目建构成一种系统，用网络图、表格或矩阵来表示项目各要素或风险的相互关系，分析计划进度及最优路线。
模糊综合评价法	定量分析方法对受多种因素影响的事物进行相对全面评价的有效方法，特点是以模糊集表示结果，而不是简单地肯定或否定，因此计算复杂。

本论文将采用层次分析法来确定各层次风险，和各风险因素之间的权重关系，之后采用模糊评价法来确定项目风险因素等级评分。

③ 风险应对策略

一般来讲，项目风险应对策略主要有风险规避、风险转移、风险缓解和风险自留等。

1) 风险规避

风险规避是指通过风险识别和分析，从风险源出发，消除风险形成的基本条件，以确保达成项目目标的方法。它主要用于项目风险会带来较大损失的情况。但有时即便改变项目计划，也不能完全将项目风险发生的概率降为零，此时，应考虑配合其他风险应对的措施，降低概率的发生。

2) 风险转移

风险转移是指风险承担者通过某种方式把风险的权利和责任转给另一方。这类项目风险应对措施多数是用于那些风险概率较小，但是项目风险的损失超过了

项目组织的承受能力，或者组织没有能力控制项目风险的不利后果时。风险转移方式可分为两大类，即保险转移和非保险转移。

3) 风险缓解

项目风险缓解又称风险减轻，是通过一定方法，将风险发生的概率和损失降低到项目组织可接受范围内的过程。风险缓解的内容包括：降低风险事件发生的概率、减少构成风险的因素、防止现存风险的扩散、降低风险扩散的速度和程度、制约风险的影响空间、迅速处理风险造成的损失等。

4) 风险自留

风险自留又称风险接受，主要是指项目组织在对其他风险应对策略进行分析后，出于经济性和可行性分析之后，决定将项目风险留在项目主体内部，采取内部控制等措施来化解风险，由组织自身承担相应后果的一种应对策略。

④ 风险监控方法

风险监控是指随时检测并记录工程项目的各项风险状态，并与风险管理目标相比较，如发现偏差，则及时采取控制措施的过程。风险监控包括的风险的监视和控制的两大环节。前者是在采取风险应对措施的基础上，定期的对已识别风险进行跟踪监测、观察并记录期发展变化；后者则是在风险监视的基础上，采取相应的技术、合同、经济或组织等手段，对原计划进行调整，以便使风险应对策略更加符合现实中项目风险发生的状况。

2.2 项目风险管理文献综述

2.2.1 国外文献综述

风险管理的概念最早是由 18 世纪中期法国著名学者法约尔提出的，他对当时的企业展开了全面深入研究，在其著作《一般与工业管理》中对风险管理的理论和方法进行了简要论述，但还未构建起一套完善的理论体系。

1931 年，美国管理协会首先开始倡导对企业和项目进行风险管理，风险管理问题开始得到较深入的理论探讨并在一些大企业进行了初步实践。

1952 年，美国学者威廉和汉斯定义风险管理为“通过对风险的识别、测量和控制，以最低成本使风险导致的各种可能的损失降低到最小程度的管理方法”。20 世纪四五十年代，风险管理的思想在美国保险业得到广泛应用，风险管理学科开始真正发展。1950 年，Mowbray 等人在《Insurance》一书中，较为系统地阐述了“风险管理”概念。1952 年，美国学者格拉尔首次完整地提出具有学术价值的“风险管理”的概念。1960 年，美国保险管理协会（American Society of Insurance

Management, ASIM) 纽约分会尝试与亚普沙那大学合作, 首次实验性地开设了风险管理课程。1963 年, 梅尔 (Mehr) 和郝奇斯 (Hedges) 合著的《Risk Management in the Business Enterprise》, 成为该学科领域影响较深, 决定后来学科体系发展的著作。

到 20 世纪 70 年代之后, 风险管理理论的研究和应用开始涉及更多的经济和社会生活领域。美国多数大学工商管理学院或保险系都开设了风险管理课程。宾夕法尼亚大学保险系还举办了风险管理资格考试, 通过该项考试的考生可获得 ARM (Associate in Risk Management) 证书。值得一提的是, 该证书在美国和欧洲业界都具有相当高的权威性, 获得证书即表明在风险管理领域取得从业资格。1975 年美国保险管理协会 (ASIM) 更名为风险与保险管理协会 (Risk & Insurance Management Society, RIMS), 这在风险管理的学科发展中据有标志意义, 代表着该学科逐步走向成熟。

20 世纪 80 年代之后, 风险管理理论的研究发展速度持续加快, 在各个领域的应用研究不断发展。

1983 年, 在美国风险与保险管理协会 (RIMS) 年会上, 世界各国专家学者经过深入讨论, 通过了“风险管理 101 准则”, 作为各国风险管理应遵循的一般原则 (包括风险识别、风险评价、风险控制、风险财务处理、索赔管理、退休金、国际风险管理体系、行政事务风险处理、风险管理技巧、风险管理哲学等)。之后, 随着各类项目在实施过程中对于风险管理的强烈需求和应用, 风险管理研究理论和应用研究不断发展, 进入到金融行业、企业经营管理、工程项目管理、甚至行政管理等各个领域。

1986 年 10 月, 具有标志意义的风险管理国际学术研讨会在新加坡召开, 这表明风险管理的学科体系和标准已走向全球, 从而也在全世界范围内兴起风险管理研究的热潮。

1987 年, 为推动风险管理理论在发展中国家的推广和应用, 联合国出版了关于风险管理的研究报告 (The Promotion of Risk Management in Developing Countries)。风险管理学科体系和应用开始在发展中国家产生广泛影响。

1991 年, 学者 J.O. Irukwn 出版著作《Risk Management in Developing Country》, 在其专著中对将经济欠发达国家作为研究对象, 对欠发达国家的经济风险管理进行了全面深入研究。

美国 COSO 委员会 (2004) 提出《全面风险管理——整合框架》(ERM), 指出应从全局出发推行并实施一体化风险管理, ERM 框架通用性极强, 适用于各类公司、部门和项目的风险管理, 2016 年该组织发布了 ERM 的最新版。

进入 21 世纪之后，风险管理的研究方法和工具不断推陈出新。例如 Amani Suliman Bu Qammaz (2009) 运用网络层次分析法进行国际工程项目风险管理研究。MatinehEybpoosh (2011) 通过结构方程模型建立了风险因素关系网，提出了一种新型的风险识别方法。Nieto 和 Ruz 应用模糊集理论对风险进行识别，进而找到风险影响因素、概率和风险偏好等。

近年来，对专业性较强领域的项目风险管理研究成果丰富，特别是互联网、大数据、云计算等技术的发展，对项目风险管理的研究方法创新起到了支撑作用，也使得这一研究方向更紧密地与实践相结合。

学者 IremDikmen 将土耳其水电厂项目作为研究对象，对具有典型性的大型工程项目的风险管理展开了深入全面地探讨，认为项目所在国特别是经济欠发达国家或地区的经济环境会对风险产生较为深刻的影响，他利用蒙特卡洛模型将项目风险和现金流放在一起参对，提出了相应的风险应对策略。

Shwetank Parihar 等学者在对输变电路项目展开风险分析时，采用了层次分析法 (AHP) 与解释结构模型法 (ISM) 相结合的方式，就电力项目风险进行逐层分级研究。

综上所述，国外项目风险管理从理论研究、应用研究、研究方法和技术创新上都呈现蓬勃发展之势，成为项目管理学的重要分支，在金融、科技、新经济、工程、文化等众多领域的应用十分广泛，通过风险识别和评价技术，以及制定相应的风险应对策略和措施，确保了各类项目风险与收益的平衡。

2.2.2 国内文献综述

项目管理理论和方法在上世纪 70 年代末传入我国，由于当时还在实行计划经济体制，西方的项目管理学科和理论体系只引进了基本理论，还没有引进风险管理理论。

随着市场经济的建立，我国对于项目的管理的研究开始萌芽并发展，但直到上世纪 80 年代中期，“项目风险”的概念才传入我国。中国经济的加速发展开始驱动项目风险管理理论的引进和本土研究，国外的各种风险管理理论书籍得到译介，同时在工程建设领域，风险管理也开始逐渐被应用。1987 年，清华大学郭仲伟教授出版的《风险分析与决策》标志着国内风险管理研究的开始。

从 20 世纪 80 年代后期开始，我国学者关于企业经营领域的风险管理著作已开始面世。随着工商管理学科建设的热潮，风险管理的课程逐步开始在一些大学的工商管理专业开设。

1987 年由当时的国家计委颁布的《建设项目经济评价方法与参数》中，提出

对建设项目经济评价需进行不确定性分析，以预测项目可能承担的风险，确定项目在财务、经济上的可靠性。这标志着从行政管理的角度，国家开始重视大型项目的风险管理，并开始制定可参考的国有大型项目风险管理的标准和体系，这推动了我国项目风险管理研究的进程。

20 世纪 90 年代，我国的风险管理研究进入了稳定发展期，各个相关领域都在积极探索，开展风险理论的研究与应用。风险分析与管理技术的应用也逐渐扩展到房地产、证券、水利工程、化工工程、矿山工程等领域。

随着经济发展的需要，项目管理和风险管理方面的研究需求不断增强，为加快学科发展，各种学术会议相继召开，如由我国优选统筹法与经济学数学研究会项目管理研究委员在 1991 年召开的第一届全国项目管理学术交流会。1995 年召开的首届国际项目管理学术会议等，标志着项目和风险管理研究的进一步提升。一批有质量的学术专著开始出现。

《中国项目管理知识体系》于 2001 年出版，此书主要对风险管理的概念、管理模式、管理流程等进行了统一规范，也为继后的风险管理研究夯实了基础。

2002 年，原建设部提出“建立推行工程风险管理制度，用经济手段约束建筑市场中各主体方的行为。”自此，建筑市场的风险管理制度形成，也大大促进了风险管理研究。

2006 年，国务院国有资产监督管理委员会发布了《中央企业全面风险管理指引》，这是中国第一个全面风险管理指导性的文件，这使得风险管理研究的重要性凸显，也开辟了新的研究局面。

王文生（2009）对当前主流风险评价方法（比如敏感性分析法、主观性分析法等）进行了全面细致地对比分析。蒋海峰对我国总承包商在经济欠发达国家和地区的项目建设过程中所面临的风险进行了深入全面地研究。

任旭（2010）在《工程风险管理》中以整个风险管理的流程为主线，系统介绍了工程风险管理的理论框架，着重阐述了风险管理各个环节的主要内容，对工程保险理论做了系统研究。

2012 年，陈可喜系统提出了财务风险特征、类型和成因，并且深入阐述了财务风险管理的步骤和方法，为企业融资和投资风险提供了理论基础和依据。徐晓明（2012）系统研究了房地产行业风险。2014 年，郭宁在《IT 项目管理》中，对 IT 项目中存在的风险进行识别、分析、评估，并制定了详细的风险应对计划，对于 IT 项目的风险管理具有指导意义。

我国国内的风险管理理论的研究和应用发展很快，有关风险管理的著作大量涌现，研究和应用的领域也已经深入到社会经济生活的各个方面。这些领域有风

险投资、国际金融、国际贸易、国际工程等。从大量关于项目风险管理研究的文献中可以看出，对具体风险分析技术、方法与手段的研究，能够借鉴其他学科和管理学科的最新理论研究成果，寻求科学、合理、高效的手段来完成风险管理每一阶段的任务目标。同时一些新方法也逐步开始应用于风险管理。比如：随机网络技术、综合应急评审技术（SCERT）、模糊分析、神经网络技术、影响图方法、综合集成方法、风险链管理动态分析方法、系统动力学等。

随着国内文化产业的发展，文化产业项目开始以各种形式开展和运作，此时，借鉴成熟的项目管理理论对文化项目管理进行研究成为必要，文化项目往往也存在复杂的风险因素，因此对文化项目的风险管理理论也开始出现。

张立波（2018）的《文化产业项目策划与管理》中系统地将项目风险管理理论运用到了文化项目的风险研究中，构建了文化项目风险管理的完整体系，并研究了文化项目风险管理的风险识别、风险评估、风险应对、风险反馈等环节的共性特点，对风险管理理论在文化项目管理中的运用有所创新。

陆耿（2016）的《文化产业项目策划与实务》运用现有理论，通过实例研究，形成文化产业项目风险管理规划的全流程方案，特别是在项目风险识别方面通过经验法和专家调查法等进行了风险因素的识别。在风险监控方面针对文化产业项目的特点归纳了具有一定科学性的方法。

而在更早的专著中，如邱宛华（2014）的《现代文化产业项目管理》中只是将风险管理作为项目整体规划与实施的一个部分，还未进行体系性较强的研究。

总体而言，我国文化产业项目风险管理研究还处在起步阶段，以定性研究为主，缺乏科学性较强的定量研究，也未能完整借鉴项目风险管理的定量研究方法。

随着一带一路建设的推进，大量跨国工程项目实施，在进行项目风险管理研究的同时，一些研究者注意到了大型项目跨文化风险的问题，并进行了项目跨文化风险的研究。这些研究由于运用了工程风险管理定量研究的一些方法，对本论文的研究有一定参考价值。

如罗岩石(2014)的《跨国工程项目的跨文化风险管理研究》对跨文化风险的形成过程、特征、类型、表现形式及后果影响等进行了分析阐述，建立了风险指标体系及评估模型，运用 ISM 解释结构模型和模糊层次分析评价模型对文化风险因素进行层级划分与综合评价。

汪诊（2012）的《国际合作项目的跨文化风险管理》运用问题树方法、比较研究法、专家打分法等对风险进行了分析、识别和评估，并提出相应对策。

综上所述，目前对人文交流项目的管理的研究尚在起步阶段，笔者就这一问题的探索性研究希望能够为未来的研究者提供有益的参考。

2.2.3 研究文献述评

通过对以上文献的研究，发现总体来说，近年来对项目风险管理的研究发展呈蓬勃之势，除一般工商业项目之外，对金融、科技、新经济、工程等众多领域的项目风险管理研究成果丰富，但对于文化产业项目、传媒产业项目、教育交流项目等领域的研究较少，可以归纳如下几点：

（1）国内文化产业发展迅速，对文化项目风险管理的研究虽整体借鉴现有理论框架和研究方法，但还未形成足以支撑研究发展的理论框架和体系，在定量研究方面还有较大欠缺。

（2）传媒产业外延宽泛，产业项目形态多样，与高科技、金融、跨境融资等结合紧密，针对传媒产业项目的研究较少，专门针对风险管理的研究文献更加匮乏。

（3）随着一些跨文化项目的实施，主要集中在教育交流项目等领域，一些研究学者开始注意到跨文化项目的风险问题，“一带一路”倡议的实施，一些跨国工程项目的研究者注意到项目的跨文化风险问题，开始进行跨文化风险研究，对本文进行的人文交流项目风险管理研究有一定借鉴意义。

（4）十八大以来，中国特色大国外交思想形成，中外人文交流事业蓬勃兴起，关于中外人文交流的研究刚刚兴起，由于人文交流更多是以官民并举的项目作为体现，对人文交流项目的研究成为亟需填补的空白。

综上所述，为弥补该领域研究的不足，本文力求从风险管理的角度，运用科学的方法进行研究，以期更多的研究者能对这一新兴领域进行更深入专业的研究。

第三章 研究方法与框架

3.1 研究方法

本研究结合关于项目管理、风险管理等方面知识，结合了自身参与人文交流项目的实践心得，试图对人文交流项目风险管理和具体案例进行研究，主要采用了如下研究方法：

3.1.1 文献分析法

文献分析法是指通过对关于某方面问题的文献资料进行研究，以分析归纳研究对象的性质和特点，并通过一定的逻辑关系，得出自己观点的分析方法。它能帮助调查研究者形成关于研究对象的一般印象，或有利于了解研究对象的历史状况。

本文通过全面搜集近年来关于项目风险管理的相关著作；全面搜索了国内知网、方正等资料库，搜集了近年关于项目风险管理、文化产业项目管理的多数论文。

更重要的是笔者阅读了大量关于人文交流事业发展的一手资料，作为人文交流工作的一线工作者，通过对人文交流项目在全国范围内实施情况的调研、对高级别人文交流机制的研究、对相关单位项目承接方的调研访谈和工作中涉及项目的深度研究使得本项课题研究能够建立在大量一手资料的信息分析之上。

对过对二手文献和一手材料的学习研究，分析归纳，作者能够把握关于项目风险管理的理论源流、框架和前沿理论；同时梳理了人文交流实践工作的经验和理论，能够帮助笔者更好地完成此项研究。

3.1.2 半结构访谈

半结构访谈(Semi-structured Interviews)指按照一个根据一定访谈目标而设计的相对粗略的访谈提纲而进行的非正式访谈。该方法对访谈对象的设计、可能要询问的问题等只有比较粗略的基本要求。访谈者也可以根据访谈时的实际情况临时做出必要的调整。在访谈中，提问的方式和顺序、访谈对象的回应、访谈记录的方式和访谈的时间、地点等没有具体的要求，由访谈者根据情况灵活处理。

人文交流项目涉及教育、科技、文化、艺术、卫生、青年、妇女、传媒、体育等十多个领域，因为工作需要，笔者对大量成功运营的人文交流项目的项目主管或与项目运营有关的人士和专家进行了半结构访谈。了解了项目的背景、定位、

运营方式、管理、所取得的社会和经济效益等方面的情况和信息。

针对笔者的研究方向——人文交流项目风险管理，笔者专门设计了针对该问题的半结构访谈，了解了不同项目在风险管理方面的基本情况，对本论文进行的项目风险识别、构建风险评价指标体系、项目风险应对策略和措施等方面的研究起到极大助力。

3.1.3 专家打分法

专家打分法属于定性分析方法，指通过向有关专家征询意见，一般通过专家条查表的方式对专家意见进行统计、处理、分析和归纳后，客观地综合多位专家的主观判断，对大量难以进行定量分析的因素做出合理估计的方法。专家打分法是一种最常用、最简单的风险评估方法，又称综合评估法或主观评分法。

本研究所采用的专家打分法的工作内容主要包括三部分：

一是识别项目可能遇到的所有风险，据此制定风险表；二是将风险表提交给多位相关专家，专家凭借提前预设的经验值对风险的重要性进行评估；三是收集专家的评估意见，按照一定的方法进行计算分析，最后确定项目的风险排序，掌握整个项目的风险概况。具体步骤如下：

利用风险识别和风险估计的结果，根据风险因素对项目的影响程度，确定每个风险因素的权重；

确定每个风险的等级值，如非常大、比较大、一般、不大、较小等，再按照等级值确定分值；

将每项风险的权重与等级值得分相乘，求出该风险的综合得分。得分高者表示风险水平越高，对项目的影响也越大。在此基础上，确定项目风险的排序。

3.1.4 层次分析法和模糊评价法

层次分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）是美国数学家 A. L. Saaty 教授于 1970 年在《层次分析法 AHP》一书中首次提出来的。层次分析法能很好地解决多因素、多层次的风险评价问题，是一种能够将主客观因素有机结合，定性分析与定量分析相结合的灵活、实用的多目标决策方式。

模糊综合评价法是在美国学者 L. A. Zadeh 于 1965 年首次提出模糊集合的概念基础上演变出来的，对模糊行为和活动建立模型。其特点是评价结果不是绝对的肯定或否定，而是以一个模糊集合来表示。

在充分考虑人文交流项目特征及其风险特点的前提下，选取模糊综合评价法和层次分析法（AHP）两种常用的项目风险评价方法对人文交流项目进行风险评

估。事实上,这两种方法的基本思路一致,都是基于对各种风险因素的综合分析,明确其影响程度及权重。

其中层次分析法综合了定量分析和定性分析两种分析方法,模糊综合评价方法的优点是样本数据不是必要的,专家可以根据对评估指标的理解来比较风险因素。使用层次分析法可以更好地梳理风险因素之间的相互关系,进而判断每个风险因素的权重。一方面使专家的知识经验得到很好利用,另一方面又可以避免主观性判断的偏差问题,可及时纠正判断错误。这两种方法比较适合用于评价人文交流项目的系统的、复杂的、不确定性的风险特征。

基于层次分析法进行风险评价时,主要涉及构建风险评价指标体系、构建风险等级评价模型、构造判断矩阵、一致性检验等四个步骤。

第一步:建立人文交流项目风险评价指标体系。

首先结合人文交流项目的风险识别结果构建了风险指标体系层次分析图,风险评价指标体系将分成三个层次:第一层即总目标层,为总体风险评价;第二层是准则层,包括政治外交风险、法律法规风险、社会文化风险、经济风险、组织管理风险、自然风险、财务管理风险等;第三层为基本风险因素层。

根据风险识别结果,人文交流项目各层面风险因素如表 3.1 所示:

表 3.1 人文交流项目各层面风险因素

总目标	分目标	基本风险因素
项目风险评价	大类风险 1	基本风险因素 1
		基本风险因素 2
		基本风险因素 3
	
	大类风险 2	基本风险因素 1
		基本风险因素 2
		基本风险因素 3
	
	大类风险 3	基本风险因素 1
		基本风险因素 2
		基本风险因素 3
	

续表 3.1 人文交流项目各层面风险因素

大类风险 4	基本风险因素 1
	基本风险因素 2
	基本风险因素 3

第二步：参照人文交流项目风险评价指标体系建立风险因素集。

第三步：建立与因素集相对应的权重集。每一因素平均分配权重，代表其重要程度。构造判断矩阵，采用专家打分法对重要程度进行对比打分构成判断矩阵，采用 1~9 比例标度法进行打分；使用根法作权重计算：把判断矩阵各行元素连乘，乘积开 n 次方，再对向量归一化处理，最后检验一致性。

层次分析法判断矩阵如表 3.2 所示：

表 3.2 层次分析法判断矩阵

	B_1	B_2	...	B_n
B_1	B_{11}	B_{12}	...	B_{1n}
B_2	B_{21}	B_{22}	...	B_{2n}
...
B_n	B_{n1}	B_{n2}	...	B_{nn}

其中， B_{ij} 表示的是对于上一层次， B_i 对 B_j 相对重要性的数值表现形式，数值通常取 1,2,3,.....,9。其含义如表 3.3 所示：

表 3.3 层次分析法判断矩阵分值说明

分值	分值含义
1	i 风险与 j 风险相比发生可能性一样大
3	i 风险比 j 风险发生可能性略大
5	i 风险比 j 风险发生可能性稍大
7	i 风险比 j 风险发生可能性大得多
9	i 风险比 j 风险发生可能性大很多
2,4,6,8	i 风险比 j 风险发生可能性处于上述之间

首先计算判断矩阵每行所有元素的几何平均值 B_i :

$$B_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n b_{ij}}$$

得:

$$B = (B_1, B_2, \dots, B_n)^T$$

对各 B_i 进行归一化:

$$g_i = B_i / \sum_{k=1}^n B_k$$

得出特征向量:

$$G = (G_1, G_2, \dots, G_n)^T$$

根据公式求出最大特征值 λ_{max} :

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \frac{(BG)_i}{nG_i}$$

计算一致性指标 CI :

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

根据下表 3-4 得到随机一致性指标, 进而得到一致性比例 $CR: CR = CI/RI$
随机一致性指标如表 3.4 所示:

表 3.4 随机一致性指标

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

注: 上述 RI 是许树柏和龚木森 (1986) 所提出的经过 1000 次 1 至 15 阶重复计算所得到的平均一致性指标。

如果 , 则说明矩阵不满足一致性, 需要采取一定的措施来进行调整; 反之则说明矩阵能够达到一致性要求。

第四步: 建立评语集。

风险评语等级主要有五级, 从低到高分别为风险很低、较低、一般、较高和很高。一般用 B 表示, 各元素 b_{ij} , 代表各种可能的总评价结果, 用专家评价风险占专家总数的比例构成该风险因素的模糊评判向量, 该层级所有风险因素的模糊评判向量构成该层级风险的模糊评价矩阵 B 。

第五步: 一级综合评判。

第六步：二级综合评判。

第七步：利用模糊综合评价法对项目的一级综合评判和二级综合评判，形成本项目的风险源辨识及评价清单。

风险管理者可在项目的不同阶段，按上述步骤对风险进行动态和系统性分析和评价。

3.2 研究框架

本研究结构分为五章：

第一章：引言。介绍本文的研究背景、研究目的和研究意义。

第二章：文献综述。主要包括项目风险管理国内外研究综述、项目风险管理的概念和基础理论。

第三章：研究方法及框架。介绍文献分析法、半结构访谈法、专家打分法、层析分析法和模糊评价法的基本特点和如何运用在对中外人文交流项目风险管理的研究中。

第四章：结果分析。通过采用科学的研究方法，得出中外人文交流项目风险识别的结果，并对结果进行评价。以中俄青少年模拟联合国研学项目为例进行案例研究。

第五章：结论与建议。根据第4章中外人文交流项目风险识别和评价的结果，提出人文交流项目风险应对策略及措施。以中俄青少年模拟联合国研学项目为例进行案例研究。

本文研究框架图如下所示：

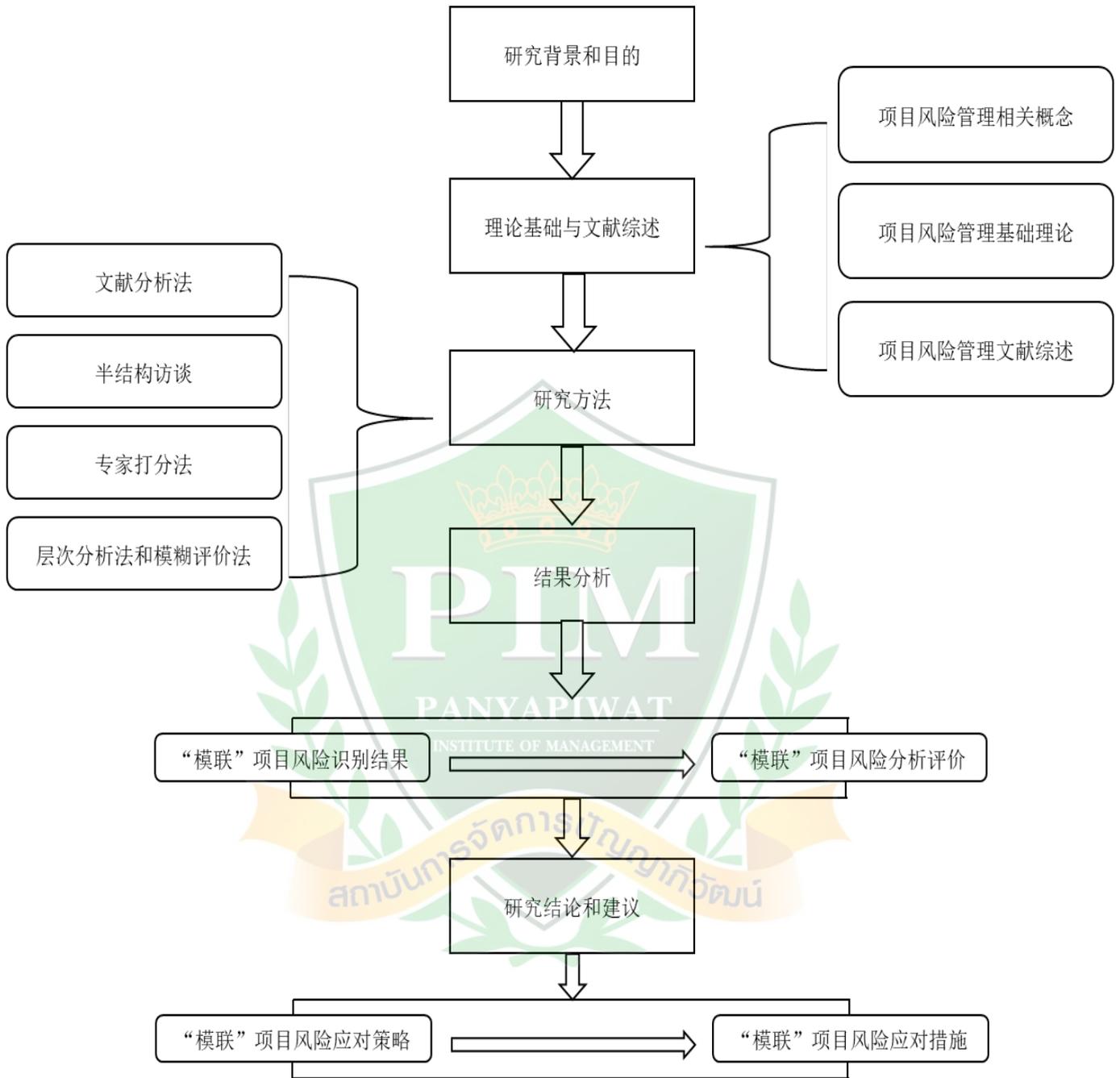


图 3.1 研究框架图

第四章 结果分析

因人文交流项目之间的差异性较大，所面临的风险也具有差异性，需要结合具体案例进行具体研究，并结合工作经验制定切实可行的应对策略和措施。在本章节中，笔者主要针对中俄青少年模拟联合国研学项目（以下简称“模联”项目）（策划中）的案例进行风险管理研究。

4.1 项目背景和定位

4.1.1 项目背景

随着中俄之间外交关系的发展，中俄高级别人文交流机制不断深入和扩充内涵，2019年是中俄建交70周年，在中俄高级别人文交流机制引领下，大量人文交流项目启动并进入运营。

中俄青少年项目是其中重要的组成部分，加强青少年之间的交流有助于延续中俄之间的传统友谊并培育两国人民世代友好的土壤。

青少年国际研学项目致力于通过组织青少年开展以团队为单位的参访、调研、研究、行动等活动，培养青少年的国际视野、对研学国家的深入了解、跨文化的人文素养、团队协作的精神和调查研究的基本能力，是一种被广泛接受和喜爱的青少年活动。

国际经济合作与发展组织（OECD）主持的PISA项目在2017年底推出了全球胜任力理论和测量框架。OECD认为，全球胜任力在全球化时代是一种多维度的能力，包括价值观、知识、态度和技能，具有全球胜任力的个人可以从全球化的角度分析局部的问题、世界的问题以及跨文化的问题，能理解并欣赏不同的观点和世界观，能成功地和他人交流，并且能为世界的持续性发展和共同繁荣做出积极贡献。

模拟联合国（简称“模联”）是培养全球胜任力的有效途径，旨在通过模拟联合国的议程设置和管理决策等环节，让青少年身临其境地体会全球化的各种问题是如何在联合国形成决议并付诸实施的。模联项目在国内外各年龄段的优秀学生群体中广受欢迎。模联鼓励学生积极发挥领导力和创造力投身全球共治，以联合国“外交官”身份，通过亲身经历议题提出、观点阐述、政策辩论、投票表决、决议制定等以联合国会议的形式，理解多元文化，促进对于当前的重大国际议题的理解，学习以国际的眼光来看待问题并寻求解决方案。

中俄“模联”项目旨在培养中俄青少年的友谊，增进对彼此国家和文化的了解、认同，同时培养两国青少年的全球领导力，胜任力。

4.1.2 项目定位

为增进中俄两国青少年的交流和友谊，增进对彼此文化和国情社情的深入了解，为加强对未来国际化人才的培养，加快和扩大新时代教育对外开放，引领青少年拓展国际视野，丰富人文素养，提升全球胜任力，大步走向“世界舞台中央”。拟整合中俄教育优势资源，通过模拟联合国的实践形式，以“全球可持续发展目标”为切入点，面向中俄范围内的青少年（优秀中小學生），举办中俄青少年模拟联合国研学项目。

中国知名高校 A 以培养国家需要的具有全球视野、熟练运用外语、通晓国际规则、精通国际事务的专业人才为己任，持续开设“一带一路”沿线国家语种，学校成立联合国与国际组织研究中心。同时，A 校从多方面关注基础教育，与全国广大中小学交流互通，协同发展。

多年来，A 校通过模拟联合国教材出版、课程开发、专家指导、教师培训、社团建设、国内外模拟联合国会议等多种方式，支持国内中小学模拟联合国项目落地，为中小学校深入开展国际理解教育提供良好土壤，培育模拟联合国生态。

中俄“模联”项目可在 A 校已建立的模式基础上，整合中俄教育优势资源，在暑期举办。

在项目中，将组织中国优秀中小學生参访、调研俄罗斯政治、经济、文化、教育标志性目的地，与俄罗斯著名中学学生代表团进行座谈交流。两国学生在项目团队的指导下以世界各国联合国代表的身份（中方、俄方都有国际学校学生参与项目），按照磋商规则及流程，使用联合国会议规定语言（中文/俄文/英文等，项目配有职业翻译），分别就水资源、粮食问题、世界文化遗产、外太空、移民问题等多个国际议题进行了深入讨论并生成了决议案。学生代表在会议准备及实践过程中，开拓国际视野、调研政策信息、撰写立场文件、准备开场演讲、进行自由磋商，充分锻炼了综合素养。求同存异，合作共赢，代表们理解多元文化的同时，也学会了审慎思考，碰撞出具有创造性的解决方案，共同为创造更加美好的世界做出了自己的努力。期间，学生们还以绘画、手工、歌舞等多种形式，展示了世界各国丰富多彩的人文风情。

4.2 项目风险识别

总体而言，人文交流项目风险具有如下特征：

(1) 人文交流项目风险具有国际性。人文交流项目受国际政治、文化差异、外交、经济、政策、法律的影响较大。国际政治气候、外交事件等变化将对项目产生较直接的影响，并且国际环境的风险因素伴随项目的整个周期。

(2) 人文交流项目风险具有国别性。两国或多国之间的人文交流项目具有国别、区域或地缘的差异性，风险因素受国际区域或国别政治的影响较大，需因地制宜，对项目风险管理和实施有定制化的方案。

(3) 人文交流项目风险具有多样性和复杂性。由于人文交流项目包含教育、科技、文化、艺术、卫生、青年、妇女、传媒等众多领域，因此项目涉及参与国相关领域政策和法律法规的差异性较大，需要分领域进行研究，风险具有多样性和复杂性。

(4) 人文交流项目风险控制方面费用较高。项目风险识别困难程度较高，风险变化性和动态性使得风险分析需要进行准确评价，提高了风险控制成本。

通过相关文献研究，Wirbaetal（1986年）按照层次分解法进行分类，将国际项目的风险分为四个层次。第一级：区域/国家风险（政治地位、经济和财政状况、社会环境）；第二级：行业风险（市场波动、法律法规、标准规范、合同制度）；第三级：企业风险（业主、实施）团队、分包和劳工，设备材料和技术风险等内在因素；第四级：项目风险（特定工作缺陷、计划延迟、成本超支）。张立波（2016年）则将文化产业项目风险分为外在风险和内在风险。认为项目外在风险主要源于法律、法规、政府、外交、政策、文化、宗教等。项目内在风险主要由进度、财务、范围变更、管理不善、人员变化、合同变更、技术变化等造成。

结合在人文交流项目策划实施一线的工作经历，通过文献研究和半结构访谈方法，识别出人文交流项目常见风险主要包括政治外交风险、法律法规风险、社会文化风险、组织管理风险、自然风险和财务管理风险。

4.2.1 政治外交风险

目前我国人文交流项目主要通过高级别人文交流机制发挥引领作用，中国已与相关国家建立了九大高级别人文交流机制，分别是中俄、中美、中法、中英、中德、中欧盟、中印尼、中南非、中印度，随着一带一路朋友圈的扩大，和建设人类命运共同体的倡议在全世界范围内得到更广泛的认同，高级别人文交流机制有望得到更大拓展，在政府引领之下，广泛发动民间力量，增进各国人民之间的交流互鉴。

政府间外交的引领作用常受到世界政治，外交关系变化的影响，例如 2018 年

中美贸易战也会对两国之间的人文交流产生消极影响，而中俄之间达成元首共识则大大促进中俄之间的人文交流，甚至在中俄建交 70 周年的 2019 年，中俄之间高级别人文交流定位为“地方交流年”，人文交流已深入到了中俄两国地方与地方之间，促进了两国人民之间的深度交往。

（1）外交关系变化

一般情况下，外交关系友好或正常有利于人文交流项目的开展，相反则不利于人文交流项目的开展。但是人文交流对于促进“民心相通”有着重要作用，因为民间交往会潜移默化地影响两国之间的政府间外交关系，因此，虽然外交关系是最重要的人文交流项目外部风险，但改善外交关系却也是人文交流项目实施的最重要内在动力。

中俄双方互为战略合作伙伴关系，政治互信良好，经贸往来频繁，教育文化交流趋于繁荣。

（2）政局变化

一国政局变化往往对人文交流项目的实施产生重大风险，以元首外交或政府间外交引领的人文交流往往会因为大选、政府换届或国内政局不稳定等原因发生变化。人文交流项目往往追求长远效益，在项目的策划中希望项目是具有延续性、可重复、可拓展的。如果受到政局变化因素的影响，项目终止或不可延续，将对各方利益主体造成较大损失。

中俄两国在元首外交的引领下，外交关系稳定，俄罗斯境内政局基本稳定，有一定的发生局部不稳定的因素。

（3）政策变化

人文交流项目中很大一部分涉及文化或其他服务贸易，如教育、传媒、影视、出版、艺术、卫生等，这些领域不同国家的政策差异较大，如果政策变化，将直接影响项目的策划实施。例如各个国家对于出版或影视行业的版权引进都有着较为明确的政策，政策放宽，则引进规模扩大，政策收缩，则引进规模缩小。一些在联合国框架下，或其他国际组织框架下进行的政府间或非政府间的交流则同样受到一国相关领域或行业政策的直接影响。公共领域的民间交流对一国政策的依赖性也很强。

“模联”项目模拟联合国大会的程序、议题等关键要素需获得两国教育行政主管部门的许可，在活动中除对学生议题进行一定的范围限制并进行指导之外，对学生自由发起的话题、议题等需进行范围限定和指导。

双方带队教师需指定专人，并实行项目负责制，教师需全程负责学生的行程、生活和交流活动，对双方学生的交流、接触进行一定的干预，特别是对辩论，小

组活动、演讲等环节应加强引导和管理，并做好备案，确保友好交流、增进友谊。

俄罗斯外交、教育和文化等部门对此类项目的政策和相关规定带来一定的政策风险，对方交流学校需要获得教育主管部门的批复备案。

中国学生在俄罗斯境内时间较长，研学行程较复杂，参访目的地较多，团队学生数量较多，整个项目团队规模较大，为确保安全，双方外事部门和中国大使馆进行备案，也带来一定的政策风险。

（4）政府保护主义

对于科技、教育、文化、艺术、传媒卫生等领域的服务贸易各国往往采取不同程度的保护主义，以保护本国产业的发展，例如各国对影视产业采取保护政策，采取限制进口或对进口影视产品设置播放限制的政策等。对于公共领域的交流，如涉及文化、意识形态、宗教等领域，则有相关政策控制。

俄罗斯对传媒、文化、艺术、教育等不同领域设有服务贸易壁垒，研学项目如有衍生服务和产品涉及相关领域政策的，会带来一定的政府保护主义风险。

4.2.2 法律法规风险

人文交流项目的因为国际化的特点，常常受到项目合作方所在国相关法律法规制约的风险，包含这样几个方面：

（1）法律条文与国内不接轨

涉及服务贸易、公共事业、民间组织、外商投资、项目管理、税收等重要领域的法律制度与国际法或国内法律法规不接轨，造成项目策划实施的风险。

俄罗斯对研学项目的定位和管理与国内不同，由于项目跨越外交、旅游、文化和教育主管部门，应做好政策调研工作。

项目还存在其他复杂层面所涉及的风险，比如项目涉及合作方：某知名旅游公司和对参与活动的俄方学生和国际学校学生收取一定费用，还包含一系列子目标：拓展俄罗斯学生前往中国进行研学的项目，进行前期市场调查；将“模联”项目进行品牌策划，寻求俄方合作伙伴；对“模联”项目的成果进行出版规划和媒体宣传规划等。这些层面涉及俄方企业、学校、媒体等多种项目参与方，增加了法律法规风险。

（2）法律条文变化

涉及服务贸易、公共事业、民间组织、外商投资、项目管理、税收等重要领域的法律条文变化，将造成项目策划实施的风险。

（3）法制不健全

部分发展中国家和地区的法律制度建设还不完善、不健全，法制环境差、无

法可依或法律法规执行不力都给项目实施造成风险。

该项目涉及未成年人，增大了法律法规风险，在项目实施过程中需要关注该国未成年人保护的相关法律，并在研学项目的相关合同中加以体现。

（4）不尊重国际惯例

部分发展中国家甚至发达国家在涉及服务贸易、公共事业、外商投资、项目管理、税收、项目管理、国际组织、民间组织等重要领域的法律制度不尊重国际惯例，造成项目策划实施的风险。

俄罗斯法律法规相对健全，但涉及服务贸易、民间组织、国际组织方面的法制建设相对滞后，在某些项目可能涉及的领域执法力度相对较弱，在进行项目策划时应考虑并规避。

4.2.3 社会文化风险

社会风险包括文化差异、文化保护政策、宗教、风俗习惯、社会环境友好、及语言沟通等方面。

（1）文化差异较大

不通国家和民族存在着文化差异，人文交流项目的目的是“文明互鉴、文化交流”，通过人文交流增进彼此之间的了解和友谊，同时也分享不同的文明成果。但不同的文化体对不同文化的接受度、关注度是不一样的，如果对不同文化的接受度过低，将影响人文交流项目的推进，反之，如果一个文化体对外来文化表示出相当的认同度和接受度，则较容易推进人文交流项目。

（2）文化保护主义

很多国家出于对本民族文化或本国文化的保护，或避免全球化带来的文化冲击，往往采取文化保护政策，如限制文化服务贸易、限制文化商品和艺术品进口、限制文化版权交易等等，这些政策都将影响人文交流项目的策划和实施，也是人文交流项目策划之初就应当考虑的风险因素。

（3）宗教信仰

宗教信仰和社会风俗等会对人文交流项目产生较大影响，也是在项目策划时就应当首先考虑的风险因素，因为宗教是文化的重要内涵，而人文交流项目是在不同文化背景下展开的，因此将受到宗教和民俗的影响。

俄罗斯以东正教为主要信仰，如果中国学生对俄罗斯的宗教环境不了解，不懂得尊重对象国宗教信仰和习惯等，较容易产生宗教信仰风险。

（4）社会环境不友好

人文交流项目很多带有一定的中国文化背景，对全球而言，不同地区、国家

和民族对我国文化的友好程度是不同的，这是由复杂的原因构成的，但社会环境是否友好主要是指社会层面或民间对中国文化的友好程度，如果较为友好，则项目容易推进。

俄罗斯民众对中国人普遍友好，特别是近年来元首外交的引领，使中俄世代友谊的土壤得以厚殖。

该项目由于中国学生在俄罗斯境内时间较长，研学行程较复杂，参访目的地较多，团队学生数量较多，整个项目团队规模较大，同时，与俄方学生将进行深度交流和合作，俄方企业、学校和传媒将作为合作方参与项目，将产生一定的社会文化风险。同时项目涉及未成年人，增大了社会文化风险。

（5）语言沟通

语言是否能够得到一定程度的沟通也是影响项目的风险因素，人文交流项目要达成交流的目的，就需要流畅的语言沟通，合格的翻译往往要伴随项目始终。如果涉及在境外实施项目，则语言沟通更直接地影响项目的实施和目标的达成。

由于两国学生母语不同，学生之间存在的语言沟通障碍可能会对项目的顺利实施产生影响。

4.2.4 经济风险

人文交流项目的实施或运营会受到全球经济气候、项目相关国家和我国经济环境的制约。相对而言，经济景气，对项目实施有力，经济萧条，对项目实施不利。由于项目利益相关方多元，则还会受到汇率、利率、外汇管制、财政税收等因素的影响。

（1）贸易保护

很多国家出于对本民族文化或本国文化的保护，往往采取文化贸易保护政策，如限制文化服务贸易、限制文化商品和艺术品进口、限制文化版权交易等等，这些政策都将影响人文交流项目的策划和实施，也是人文交流项目策划之初就应当考虑的风险因素。

（2）通货紧缩或通货膨胀

通货紧缩或通货膨胀都会影响人文交流项目的实施，人文交流项目是兼顾社会效益和经济效益的，也即很多项目要保证一定的盈利水平，加之人文交流项目在实施过程中有时时间跨度较长，因此受宏观经济形势的影响较为突出。

（3）利率和汇率变化

人文交流项目很多项目存在不同国家相关相关方利益主体，存在跨境结算和投融资等，利率和汇率变化风险影响较直接。

(4) 外汇管制

旨在避免本国经济受到其他国家的冲击和影响，项目利益相关方所在国家往往会采取外汇管制政策，影响项目的跨境结算或投融资。

(5) 税收政策

从税务制度方面来讲，我国与其他国家或地区间存在较大差异，所以，人文交流项目的实施应深入系统地调查项目相关国家各种税务知识及相关政策，若调查不清，极易出现因税费成本核算不准确而造成的财务风险。

该项目由于中国学生在俄罗斯境内时间较长，研学行程较复杂，参访目的地较多，团队学生数量较多，整个项目团队规模较大，“模联”活动规模较大，双方学生教师参与人数众多，有中俄双方媒体介入等原因，造成成本控制较困难，项目的社会效益和经济效益难以兼顾，同时，如果不能实现一定的经济效益，项目很难实现可持续性，则造成项目品牌难以打造，无法形成一定规模和可复制性、持续性带来的效益。这将使项目虽然有一定盈利，但从综合成本考虑，则造成事实上的亏损。

4.2.5 组织管理风险

项目组织管理风险是人文交流项目管理者和管理团队所面临的风险，此类风险源于项目管理内部。

(1) 项目管理团队文化差异

在由两个或多个国家共同参或投资的项目中，项目管理团队中往往有来自不同国家、代表不同利益主体和关切的项目管理者，这对项目的组织管理带来挑战。如何在跨文化背景下共同工作，追求共同的目标是项目管理组织结构要解决的问题，但同时，也是考验项目经理或项目主管管理能力的主要指标。如果不能协调组织内部文化差异带来的问题，将影响项目的开展。

(2) 成员变化

人力资源是项目组织中的重要要素，人力资源的稳定将使项目有较稳定的进展，相反则将使项目进程出现波动，由于人文交流项目的复杂性，项目管理团队和项目团队在项目的整个进程中往往产生较频繁的人员变动，使项目在人力资源方面面临风险。同时，人文交流项目本身就存在大量参与者、人员的调度，调度不利或出现偏差都将使项目遭遇风险。

(3) 项目计划变更

人文交流项目时常面临项目变更的风险，需要有一种应对项目计划变更的组织管理体系，如果组织体系对项目计划变更的反应不灵敏，则将造成项目的损失，

对项目管理者而言，则需要适应项目的动态变化，及时调整方案、策略等，随着项目的推进，在组织内部应当形成一种适应于该项目的灵敏的反应机制，以适应来自外部或内部的变化引起的项目计划变更。

(4) 合同风险

此类风险主要指的是由于协议或合同纠纷、调整等问题，或是付款方未在限定时间内支付款项等方面所产生的风险。

该项目由于中国学生在俄罗斯境内时间较长，研学行程较复杂，参访目的地较多，团队学生数量较多，整个项目团队规模较大，“模联”活动规模较大，双方学生教师参与人数众多，有中俄双方媒体介入等原因，造成组织管理难度极大，风险因素较多。

同时，由于项目参与方包含中俄双方企业、学校和媒体等，项目管理团队组成人员来自利益相关各方，团队文化认同和沟通、执行能力有待磨合，内部组织管理风险较大。

4.2.6 自然风险

自然风险主要指的是阻碍项目正常实施的各种自然因素，往往会对项目和利益相关方带来较大的损失。人文交流项目经常需要租赁会场、展览馆、广场、报告厅、剧院、学校和一些公共场所，或是需要调度较多的人员，自然风险的因素需要考虑在内，如极端气候、天气变化、地质灾害、不可抗力因素、水电供应、流行性疾病等。

该项目由于中国学生在俄罗斯境内时间较长，研学行程较复杂，参访目的地较多，团队学生数量较多，整个项目团队规模较大，“模联”活动规模较大，双方学生教师参与人数众多，有中俄双方媒体介入，户外活动时间较多，乘坐交通工具种类较多，时间较长等，造成具有一定的自然风险因素。

4.2.7 财务管理风险

该项目财务管理难度较大，参与方众多，需要财务公开的业务较多，因此采用第三方财务管理和监管的方式。由于项目实施过程中涉及设备和场地租赁、在项目实施地进行一定的采购、交通住宿和在当地雇佣一定的人力等问题，存在一定的财务管理风险。

4.3 项目风险评价

基于上文的风险识别和分析，构建与该项目适应的风险层次分析结构，在本课题研究中，通过层次分析法和模糊综合评价的方法对项目风险进行综合分析与客观评估。

首先，建立本项目的风险层次分析结构，如下表 4.1 所示：

表 4.1 风险层次分析结构

目标	第一层级	第二层级
项目风险评估	B1 政治外交风险	C1 外交关系变化
		C2 政局变化
		C3 政策变化
		C4 政府保护主义
		C5 突发政治事件
		C6 冲突、动乱
	B2 法律法规风险	C7 法律条文与国内不接轨
		C8 法律条文变化
		C9 法制不健全
		C10 不尊重国际惯例
	B3 社会文化风险	C11 文化差异较大
		C12 文化保护主义
		C13 宗教信仰
		C14 社会环境不友好
		C15 语言不通
	B4 经济风险	C16 贸易保护
		C17 经济衰退
		C18 汇率变动
		C19 利率变动
		C20 税收政策
	B5 组织管理风险	C21 项目管理团队文化差异
		C22 项目计划变更
		C23 项目利益主体冲突

续表 4.1 风险层次分析结构

	B6 自然风险	C24 极端天气
		C25 下雨
		C26 流行性疾病
		C27 道路不畅
		C28 水电供应故障
	B7 财务管理风险	C29 设备供应差或无租赁
		C30 采购风险
		C31 场地租赁风险
		C32 交通、住宿风险
		C33 当地人力资源不足
		C34 合同风险

第二步，确定层次分析结构权重

完成层次分析法层次分解工作以后，选择 10 位资深专家，根据各指标的影响程度进行两两重要性对比，通过 1~9 比例标度法赋值。专家分别是：国别研究专家、人文交流项目主管 4 人、合作学校项目负责人、合作企业负责人、合作企业项目经理 2 人、第三方财务公司项目会计师。专家工作经验丰富，都参与过至少五次对外交流合作项目的管理运营。对各位专家所给判断矩阵采用方根法对此矩阵进行权重计算，从而可以得到该层指标对上层指标的权重。

(1) 各风险因素判断矩阵，如表 4.2 所示：

表 4.2 各风险因素判断矩阵

政治外交风险层面	外交关系变化	政局变化	政策变化	政府保护主义	突发政治外交事件	冲突、动乱
外交关系变化	1	1	1/3	3	1/2	1/4
政局变化	1	1	1/4	2	1/3	1/4
政策变化	3	4	1	5	1	1/2
政府保护主义	1/3	1/2	1/5	1	1/5	1/6
突发政治外交事件	2	3	1	5	1	1/2
冲突动乱	4	4	2	6	2	1

$$Y = \begin{pmatrix} 1 & 6 & 2 & 3 & 1/3 & 5 & 1/4 \\ 1/6 & 1 & 1/4 & 1/3 & 1/5 & 1/2 & 1/7 \\ 1/2 & 4 & 1 & 1 & 1/2 & 2 & 1/5 \\ 1/3 & 3 & 1 & 1 & 1/4 & 1 & 1/6 \\ 3 & 5 & 2 & 4 & 1 & 5 & 1 \\ 1/5 & 2 & 1/2 & 1 & 1/5 & 1 & 1/6 \\ 4 & 7 & 5 & 6 & 1 & 6 & 1 \end{pmatrix}$$

根据矩阵 Y 计算，各风险因素判断矩阵的特征向量为：

$W = (0.1545, 0.0310, 0.0892, 0.0642, 0.2608, 0.0493, 0.3510) T$ 。 $\lambda_{max} = 7.3331$ ，
 $CI = (7.331 - 7) / (7 - 1) = 0.0555$ ，根据上表 $RI = 1.32$ ， $CR = 0.0555 / 1.32 = 0.0408 < 0.1$ ，所以矩阵 Y 满足一致性检验。

(2) 政治外交风险层面，判断矩阵如表 4.3 所示：

表 4.3 政治外交风险判断矩阵

政治外交风险层面	外交关系变化	政局变化	政策变化	政府保护主义	突发政治外交事件	冲突、动乱
外交关系变化	1	1	1/3	3	1/2	1/4
政局变化	1	1	1/4	2	1/3	1/4
政策变化	3	4	1	5	1	1/2
政府保护主义	1/3	1/2	1/5	1	1/5	1/6
突发政治外交事件	2	3	1	5	1	1/2
冲突动乱	4	4	2	6	2	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“政治外交”判断矩阵的特征向量为 $W1 = (0.0925, 0.0769, 0.2312, 0.0423, 0.2034, 0.3538) T$ ，最大特征值 $\lambda_{max} = 6.0892$ ， $CI = 0.0178$ ， $RI = 1.24$ ， $CR = CI / RI = 0.0142 < 0.1$ ，因此政治外交风险层面满足一致性检验。

(3) 法律法规风险层面，判断矩阵如表 4.4 所示：

表 4.4 法律法规风险判断矩阵

法律法规风险层面	法律条文与国内不接轨	法律条文变化	法制不健全	不尊重国际惯例
法律条文与国内不接轨	1	1/3	1/4	1/5
法律条文变化	2	1	1/4	1/2
法制不健全	4	4	1	1/2
不尊重国际惯例	5	2	2	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“法律法规”判断矩阵的特征向量为 $W_2=(0.0698,0.1579,0.3489,0.4234)T$ ，最大特征值 $\lambda=4.2179$ ， $CI=0.0726$ ， $RI=0.9$ ， $CR=CI/RI=0.0816<0.1$ ，因此法律法规风险层面满足一致性检验。

(4) 社会文化风险层面，判断矩阵如表 4.5 所示：

表 4.5 社会文化风险判断矩阵

社会文化风险层面	文化差异较大	文化保护主义	宗教信仰	社会环境	语言不通
文化差异较大	1	1/2	1/3	1/4	2
文化保护主义	2	1	1/2	1/3	4
宗教信仰	3	2	1	1	4
社会环境	4	3	1	1	5
语言不通	1/2	1/4	1/4	1/5	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“社会文化”判断矩阵的特征向量为 $W_3=(0.0972,0.1724,0.3034,0.3680,0.0590)T$ ，最大特征值 $\lambda_{max}=5.0879$ ， $CI=0.0220$ ， $RI=1.12$ ， $CR=CI/RI=0.0196<0.1$ ，社会文化风险层面满足一致性检验。

(5) 经济风险层面，判断矩阵如表 4.6 所示：

表 4.6 经济风险判断矩阵

经济风险层面	贸易保护	经济衰退	汇率变动	利率变动	税收政策
贸易保护	1	1	1/3	3	1
经济衰退	1	1	1/3	3	3
汇率变动	3	3	1	4	4
利率变动	1/3	1/3	1/4	1	1
税收政策	1	1/3	1/4	1	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“经济风险”判断矩阵的特征向量为 $W_4=(0.1671,0.2066,0.4432,0.0808,0.1023)T$ ，最大特征值 $\lambda_{max}=5.1813$ ， $CI=0.0453$ ， $RI=1.12$ ， $CR=CI/RI=0.0405<0.1$ ，因此经济风险层面满足一致性检验。

(6) 组织管理风险层面，判断矩阵如表 4.7 所示：

表 4.7 组织管理风险判断矩阵

组织管理风险层面	项目管理团队文化差异	项目计划变更	项目利益主体冲突
项目管理团队文化差异	1	1/3	1/5
项目计划变更	3	1	1/4
项目利益主体冲突	5	4	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“组织管理风险层面”判断矩阵的特征向量为 $W_5=(0.1007,0.2255,0.6738)T$ ，最大特征值 $\lambda_{max}=3.0858$ ， $CI=0.0429$ ， $RI=0.58$ ， $CR=CI/RI=0.0825<0.1$ ，因此组织管理风险层面满足一致性检验。

(7) 自然风险层面，判断矩阵如表 4.8 所示：

表 4.8 自然风险判断矩阵

自然风险层面	极端天气	地质灾害	流行性疾病	道路不畅	水电供应故障
极端天气	1	1/2	1	1	1
地质灾害	2	1	2	3	2
流行性疾病	1	1/2	1	1	1
道路不畅	1	1/3	1	1	2
水电供应故障	1	1/2	1	1/2	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“自然风险层面”判断矩阵的特征向量为 $W_6=(0.1610,0.3568,0.1610,0.1775,0.1436)T$ ，最大特征值 $\lambda_{max}=5.1024$ ， $CI=0.0256$ ， $RI=1.12$ ， $CR=CI/RI=0.0229<0.1$ ，因此自然风险层面满足一致性检验。

(8) 财务管理风险层面，判断矩阵如表 4.9 所示：

表 4.9 财务管理风险判断矩阵

财务管理风险层面	设备供应差或无租赁	采购风险	场地租赁风险	交通住宿	当地人力资源不足	合同风险
设备供应差或无租赁	1	4	4	5	5	1
采购风险	1/4	1	1	2	2	1/4
场地租赁	1/4	1	1	1	3	1/4
交通住宿	1/5	1/2	1	1	1	1/5
当地人力资源不足	1/5	1/2	1/3	1	1	1/5
合同风险	1	4	4	5	5	1

同“各风险因素层面”相关计算过程，经计算，“财务管理风险层面”判断矩阵的特征向量 $W_7 = (0.3400, 0.0999, 0.0982, 0.0663, 0.0556, 0.3400)^T$ ，最大特征值 $\lambda_{max} = 6.1240$ ， $CI = 0.0248$ ， $RI = 1.24$ ， $CR = CI/RI = 0.0197 < 0.1$ ，因此财务管理风险层面满足一致性检验。

第三步，建立评语集

风险评语等级一般划分为：风险很高、风险较高、风险一般、风险较低、风险很低五个等级，建立评语集。

第四步，一级综合评判

专家分别是：国别研究专家、人文交流项目主管 4 人、合作学校项目负责人、合作企业负责人、合作企业项目经理 2 人、第三方财务公司项目会计师。专家工作经验丰富，都参与过至少五次对外交流合作项目的管理运营。

表 4.10 各层面风险因素专家评判

B 层次	C 层次	很高	较高	一般	较低	很低
政治外交 风险层面	C1 外交关系变化	0	0	0.1	0.1	0.8
	C2 政局变化	0	0	0	0.1	0.9
	C3 政策变化	0.5	0.3	0.2	0	0
	C4 政府保护主义	0	0	0.1	0.6	0.3
	C5 突发政治外交事件	0	0.1	0.5	0.2	0.2
	C6 冲突、动乱	0.1	0.1	0.6	0.2	0

续表 4.10 各层面风险因素专家评判

法律法规 风险层面	C7 法律条文与国内不接轨	0	0	0.1	0.4	0.5
	C8 法律条文变化	0	0	0.1	0.2	0.7
	C9 法制不健全	0	0.1	0.2	0.1	0.6
	C10 不尊重国际惯例	0.1	0	0.1	0.3	0.5
社会文化 风险层面	C11 文化差异大	0	0.1	0	0.2	0.7
	C12 文化保护主义	0	0	0.1	0.3	0.6
	C13 宗教信仰	0	0	0.2	0.1	0.7
	C14 社会环境	0.1	0.2	0.3	0.3	0.1
	C15 语言不通	0.1	0.3	0.4	0.2	0
经济风险 层面	C16 贸易保护	0	0	0.1	0.6	0.3
	C17 经济衰退	0	0	0.3	0.2	0.5
	C18 汇率变动	0	0	0.1	0.5	0.4
	C19 利率变动	0	0	0.2	0.2	0.6
	C20 税收政策	0.1	0.3	0.5	0.1	0
组织管理 风险层面	C21 项目管理团队文化差异	0.1	0.1	0	0.5	0.3
	C22 项目计划变更	0.1	0.2	0.1	0.5	0.1
	C23 项目利益主体冲突	0.5	0.3	0.1	0.1	0
自然风险 层面	C24 极端天气	0.4	0.2	0.3	0.1	0
	C25 下雨	0.1	0.2	0.6	0.1	0
	C26 流行性疾病	0.2	0.4	0.3	0.1	0
	C27 外伤	0.2	0.2	0.5	0.1	0
	C28 道路不畅	0.3	0.4	0.2	0.1	0
财务管理 风险层面	C29 设备供应差或无租赁	0	0	0.3	0.4	0.3
	C30 采购风险	0	0.1	0.4	0.4	0.1
	C31 场地租赁	0.2	0.2	0.5	0.1	0
	C32 交通住宿	0.2	0.3	0.3	0.2	0
	C33 当地人力资源不足	0.1	0.2	0.1	0.2	0.4
	C34 合同风险	0.2	0.4	0.3	0.1	0

运用模糊矩阵乘法的计算法则，即可计算出政治外交风险层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B1 &= W1 * R1 = \\
 &(0.0925, 0.0769, 0.2312, 0.0423, 0.2034, 0.3538) * \begin{pmatrix} 0.00.10.10.8 \\ 0.00.10.9 \\ 0.50.30.200 \\ 0.00.10.60.3 \\ 0.0.10.50.20.2 \\ 0.10.10.60.20 \end{pmatrix} \\
 &= (0.150980, 0.125080, 0.373700, 0.153760, 0.196580)
 \end{aligned}$$

同理，法律法规风险层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B2 &= W2 * R2 = \\
 &(0.0698, 0.1579, 0.3489, 0.4234) * \begin{pmatrix} 0.00.10.40.5 \\ 0.00.10.20.7 \\ 0.0.10.20.10.6 \\ 0.100.10.30.5 \end{pmatrix} \\
 &= (0.042340, 0.034890, 0.134890, 0.221410)
 \end{aligned}$$

社会文化风险层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B3 &= W3 * R3 = \\
 &(0.0972, 0.1724, 0.3034, 0.3680, 0.0590) * \begin{pmatrix} 0.0.100.20.7 \\ 0.00.10.30.6 \\ 0.00.20.10.7 \\ 0.10.20.30.30.1 \\ 0.10.30.40.20 \end{pmatrix} \\
 &= (0.042700, 0.101020, 0.211920, 0.223700, 0.420660)
 \end{aligned}$$

经济层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B4 &= W4 * R4 = \\
 &(0.1671, 0.2066, 0.4432, 0.0808, 0.1023) * \begin{pmatrix} 0.00.10.60.3 \\ 0.00.30.20.5 \\ 0.00.10.50.4 \\ 0.00.20.20.6 \\ 0.10.30.50.10 \end{pmatrix} \\
 &= (0.010230, 0.030690, 0.190320, 0.389570, 0.379190)
 \end{aligned}$$

组织管理层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B5 &= W5 * R5 = \\
 &(0.1007, 0.2255, 0.6738) * \begin{pmatrix} 0.1 & 0.10 & 0.5 & 0.3 \\ 0.1 & 0.2 & 0.1 & 0.5 & 0.1 \\ 0.5 & 0.3 & 0.1 & 0.1 & 0 \end{pmatrix} \\
 &= (0.369520, 0.257310, 0.089930, 0.230480, 0.052760)
 \end{aligned}$$

自然风险层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B6 &= W6 * R6 = \\
 &(0.1610, 0.3568, 0.1610, 0.1775, 0.1436) * \begin{pmatrix} 0.40 & 0.20 & 0.30 & 0.10 \\ 0.10 & 0.20 & 0.60 & 0.10 \\ 0.20 & 0.40 & 0.30 & 0.10 \\ 0.20 & 0.20 & 0.50 & 0.10 \\ 0.30 & 0.40 & 0.20 & 0.10 \end{pmatrix} \\
 &= (0.210860, 0.260900, 0.428150, 0.099990, 0)
 \end{aligned}$$

财务管理风险层面因素集的综合评估结果：

$$\begin{aligned}
 B7 &= W7 * R7 = \\
 &(0.3400, 0.0999, 0.0982, 0.0663, 0.0556, 0.3400) * \begin{pmatrix} 0.00 & 0.30 & 0.40 & 0.3 \\ 0.0 & 0.10 & 0.40 & 0.40 & 0.1 \\ 0.20 & 0.20 & 0.50 & 0.10 \\ 0.20 & 0.30 & 0.30 & 0.20 \\ 0.10 & 0.20 & 0.10 & 0.20 & 0.4 \\ 0.20 & 0.40 & 0.30 & 0.10 \end{pmatrix} \\
 &= (0.106460, 0.196640, 0.318510, 0.244160, 0.134230)
 \end{aligned}$$

根据前文分析已确定各风险因素权重系数为 $W = (0.1545, 0.0310, 0.0892, 0.0642, 0.2608, 0.0493, 0.3510)$ ，则根据模糊矩阵乘法的计算法则，可得到该项目的综合评估结果：

$W * R =$

$$(0.1545, 0.0310, 0.0892, 0.0642, 0.2608, 0.0493, 0.3510) * \begin{pmatrix} 0.150980, 0.125080, 0.373700, 0.153760, 0.196580 \\ 0.042340, 0.034890, 0.134890, 0.221410, 0.566470 \\ 0.042700, 0.101020, 0.211920, 0.223700, 0.420660 \\ 0.010230, 0.030690, 0.190320, 0.389570, 0.379190 \\ 0.369520, 0.257310, 0.089930, 0.230480, 0.052760 \\ 0.210860, 0.260900, 0.428150, 0.099990, 0 \\ 0.106460, 0.196640, 0.318510, 0.244160, 0.134230 \end{pmatrix}$$

$$=(0.173238, 0.180377, 0.249399, 0.22632, 3, 0.170673)$$

该项目的风险评估结论是由上述运算结果取最大值对应的评估等级，有五种可能。在本例中，所对应风险评估情况，评估结果为“很高”、“较高”、“一般”、“较低”、“很低”，所占比例分别为 17.3%、18.0%、24.9%、22.6%、17.1%。

风险等级作为项目总风险等级或者某一风险因素集的风险等级原则，项目总风险因素集的最大百分数为 24.9%，对应为风险一般的评级，说明该项目综合风险一般。

由已确定各风险因素权重系数为

$W = (0.1545, 0.0310, 0.0892, 0.0642, 0.2608, 0.0493, 0.3510)$ 得知财务管理风险发生的概率最大，其次依次是组织管理风险、政治外交风险、社会文化风险、经济风险、自然风险和法律法规风险。

以上结果表明，项目整体综合风险处于一般水平，表明该项目可以进行实施。

利用模糊综合层级评价法对本项目项目总体和第一层级的评价结果，参照表 4.11，形成本项目的风险源辨识及评价清单：

表 4.11 项目风险源评价清单

第一层级风险源	第二层级风险源	第二层级风险评价	第一层级风险评价	项目总体风险评价
政治外交风险层面	C1 外交关系变化	很低	一般	一般
	C2 政局变化	很低		
	C3 政策变化	很高		
	C4 政府保护主义	较低		
	C5 突发政治外交事件	一般		
	C6 冲突、动乱	一般		

续表 4.11 项目风险源评价清单

法律法规风险层面	C7 法律条文与国内不接轨	很低	很低
	C8 法律条文变化	很低	
	C9 法制不健全	很低	
	C10 不尊重国际惯例	很低	
社会文化风险层面	C11 文化差异大	很低	很低
	C12 文化保护主义	很低	
	C13 宗教信仰	很低	
	C14 社会环境	一般	
	C15 语言不通	一般	
经济风险层面	C16 贸易保护	较低	较低
	C17 经济衰退	很低	
	C18 汇率变动	较低	
	C19 利率变动	很低	
	C20 税收政策	一般	
组织管理风险层面	C21 项目管理团队文化差异	较低	很高
	C22 项目计划变更	较低	
	C23 项目利益主体冲突	很高	
自然风险层面	C24 极端天气	很高	一般
	C25 下雨	一般	
	C26 流行性疾病	较高	
	C27 外伤	一般	
	C28 道路不畅	较高	
财务管理风险层面	C29 设备供应差或无租赁	较低	一般
	C30 采购风险	一般	
	C31 场地租赁	一般	
	C32 交通住宿	较高	
	C33 当地人力资源不足	很低	
	C34 合同风险	较高	

第五章 结论与建议

5.1 模联项目风险应对策略

在辨识和评价风险之后，项目管理团队需结合项目当前建设情况制定一套严谨完善、合理有效的风险管理方案，人文交流项目风险应对策略分为四类：一是风险规避，二是风险减轻，三是风险接受，四是风险转移。在项目实施过程中，应在充分考虑各方面因素的基础上选取合理有效的风险应对策略。

5.1.1 模联项目风险应对一般策略

(1) 风险规避

项目风险规避是采用一定的手段规避、消除项目风险，或采取应急措施将已发生或可能的风险损失控制在最低限度或可以接受的范围内。项目风险规避必须以一定的前提假设为基础。比如，规避风险意味着项目决策者会失去获取高额回报的机会或者必须通过高成本的方案应对风险。此外，项目风险规避意味着除技巧之外，决策者必须以足够的经验知识、前期积累、经费支持，否则有效的项目风险规避将难以实现。

(2) 风险减轻

项目风险减轻是通过重新制订计划来减轻风险的负面影响，减小其发生概率。在不能避免风险时，设法降低风险发生的概率和减少经济损失的程度。

(3) 风险接受

当风险无法得到有效控制但项目很有必要进行时，项目决策者也会采取风险接受策略。项目风险接受是项目组织自己承担风险的损失，接受项目风险的一切后果。

(4) 风险转移

项目风险转移是为避免或降低风险的损失，有意识地将风险可能产生的后果转嫁到其他方面，比如通过责任分配、保险、制定合同外包等方式使其他人对风险负责，与风险规避和风险减轻相比，项目风险转移是更为有效的项目风险应对手段。

5.1.2 模联项目风险应对其他策略

在以上风险应对基本策略的基础上，项目风险应对还可以采取以下辅助手段。

(1) 保险

保险是将不可知的风险转化成可知风险和成本。比如，将项目转移给从事风险合并事务的专业保险公司或其他风险投资机构,这是一种符合市场游戏规则且公平的转移手段。

(2)应急储备或应急预案

应急储备或应急预案或者是资金或者是时间，即以备风险发生预留的资金或时间，如果风险发生应该采取的应急措施。如制定一个实现应急的应对方案。应急储备或应急预案可以由项目经理或管理团队控制，也可以由企业高层掌控。

(3)见机行事

如果风险发生，不做事先应对计划，而是凭商业直觉判断或者根据具体情况“见招拆招”、见机行事。

针对人文交流项目，建议的风险应对策略如下表 5.1 所示：

表 5.1 主要风险应对策略

风险因素		应对策略
一级	二级	
政治外交风险	外交关系变化	风险规避
	政局变化	风险规避
	政策变化	风险减轻
	政府保护主义	风险减轻
	突发政治外交事件	风险规避
	冲突、动乱、战争等	风险规避
法律法规风险	法律条文与国内不接轨	风险减轻
	法律条文变化	风险减轻
	法制不健全	风险接受
	不尊重国际惯例	风险接受
社会文化风险	文化差异较大	风险接受
	文化保护主义	风险接收
	宗教信仰	风险减轻
	社会环境不友好	风险减轻
	语言不通	风险接受

续表 5.1 主要风险应对策略

经济风险层面	贸易保护	风险减轻
	经济衰退	风险减轻
	汇率浮动	风险接受
	利率变动	风险接受
	税收政策	风险接受
	无法偿还贷款的风险	风险规避
组织管理风险	项目管理团队文化差异	风险减轻
	成员变化	风险接受
	项目计划变更	风险接受
	项目相关主体沟通不畅	风险减轻
	项目利益主体冲突	风险接受
自然风险	气候变化	风险转移
	流行性疾病	风险转移
	不可抗力风险	风险转移
财务风险	设备供应差或无处租赁设备	风险减轻
	采购和运输风险	风险转移
	当地人力资源不足	风险转移
	现场安全	风险规避
	合同风险	风险规避

依据项目风险评估结果，应制定相应的风险应对策略和措施。

5.2 模联项目风险应对措施

5.2.1 政治外交风险应对措施

模联项目的政治外交风险应对措施应当基于对人文交流项目该风险应对措施的一般性研究。人文交流项目的政治外交风险需有较综合立体的应对措施，而且必须伴随项目的始终，进行动态性的风险管理。

(1) 进行针对人文交流的专业区域国别研究

鉴于人文交流项目在两国或多国之间展开的特点，需就人文交流项目开展的

需要进行专业性的区域和国别问题研究，需要整合国内国际政治、语言、文化、艺术和社会的研究力量，为人文交流进行定制化的风险应对措施。

应加强对俄罗斯的国别研究，特别是针对人文交流的国别研究。

(2) 进行针对人文交流的外交研究

人文交流涵盖了政府外交、公共外交和民间外交的各个层面，需要发挥从政府、民间到国际组织的力量。亟需建立一种针对人文交流的立体的外交研究，只有对各个个人文交流主体的功能、相互关系进行充分研究，才易于判断其在外交环境中的风险，才能为人文交流提供定制化的外交风险应对措施。

(3) 对人文交流所涉及行业或领域进行政策研究

人文交流涉及领域较广，从教科文卫到艺术、传媒、出版、青年、妇女等，包含了十数个行业和领域，而这些领域在不同国家有着不同的政策和管理方式，如果没有进行充分研究，项目必然碰壁，因此，对人文交流所涉及行业或领域应进行专业化的政策研究，并制定定制化的风险应对措施。

应加强研究中国概念中的中小学生研学项目在俄罗斯相应的管理办法，管理归属部门，主管部门，相关政策。

应研究“模联”项目在俄罗斯青少年中的接受度；应制定整个研学行程风险点分布图，逐一制定相应对策和备案等。

(4) 进行国际政治外交突发事件的预警

发生政治外交突发事件或项目相关国家政局不稳将对人文交流项目的实施造成风险，因此需要建立突发事件预警机制，这种机制应伴随项目始终，以便随时为项目风险管理提供服务。

(5) 与项目相关国家中国大使馆或领馆保持密切联系

与项目相关国家中国大使馆或领馆保持密切联系将为项目在境外实施提供信息保障和一定的安全保障，并可通过大使馆与当地各个层面保持沟通和联系，有利于项目的外部环境维护和风险管理。

5.2.2 法律法规风险应对措施

(1) 法律环境尽职调查

在项目实施之前，项目管理团队应借鉴国际工程项目风险管理的方法，通过法律尽职调查对项目实施地的项目模式、投融资、外汇管理、招投标等多方面的法律环境和相关政策文件进行全面深入的调查，并根据调查结果对项目风险管理等提供详尽的应对方案。

(2) 聘请当地法律顾问，减少合同法律风险

如项目涉及面较广，与项目相关国家合作程度较深，且合同金额较大，可聘请当地法律顾问，减少合同法律风险。当地法律顾问应对合同条款涉及的相关法律条款展开系统性研究，比如外来资本投资法规、劳务合同规定等。对合同的每项条款应进行仔细审查，并在当地法律的允许范围之内，尽可能的获得对自身最有利的条款。应约定有利的适用法律和争议解决方式，避免对方提交争议解决机构，便于双方通过和平协商的方式解决异议等。

(3) 可选择有资质的专业第三方机构服务于项目的法律事务

如项目实施难度较大，可在当地选择资质完备且信誉高的第三方机构，这样可以大大降低对当地法律条例及政府关系了解不够透彻而形成的风险。

(4) 聘请国际公共事务法律专家

人文交流项目很多在国际组织，如联合国教科文组织、世界卫生组织、国际红十字会等的使用国际法框架下组织实施，项目相关国可能发生与国际法或国际惯例不接轨的情况，可聘请国际公共事务法律专家以降低项目风险。

除合作方旅游公司的一般性法律法规风险措施外，应考虑未成年人因素、“模联”活动因素、双方媒体介入因素、成果出版物因素等带来的风险，可聘请当地法律顾问进行风险因素排查；

中俄双方法律顾问应对研学项目的在双方国家的法律适应行进行探讨，对合同文本进行法律法规风险排查等。

5.2.3 社会文化风险应对措施

(1) 聘请项目相关国知华友华人士作为项目顾问

聘请项目相关国知华友华人士作为人文交流项目顾问，可以很好地帮助项目获得相关国从政府到民间的认同，减小文化差异带来的项目风险。知华友华人士作为项目顾问也能够很好地为项目进行多层面的沟通和斡旋，优化如政府、议会、企业、媒体、民间组织等社会各方面的环境。

(2) 聘请项目相关国宗教界人士作为项目顾问

如项目相关国家宗教对于世俗生活或政界、文化界的影响较大，在与项目目标一致的情况下，可考虑聘请项目相关国宗教界人士作为项目顾问，这样可大大降低因宗教信仰造成的项目风险。当然，首先，要对项目相关国家宗教信仰的基本情况做深度调研，了解不同宗教之间的关系和对社会生活的影响，以制定定制化的应对措施。

(3) 建立中方和外方的人文交流专业语言人才库

人文交流的根本目的在交流和沟通，语言人才对于项目达成目的至关重要，

并非通用型的语言人才就能够适合人文交流项目的开展，人文交流所需要的并非翻译，而是真正能够进行文化交流的语言人才，这种人才才能在不同文化之间搭起桥梁，放大人文交流项目的效应，同时也降低语言问题造成的风险。

（4）应加强中国学生进行研学访问的人文素养教育

了解俄罗斯的社会习惯、文明礼仪、宗教传统等，对学生进行一定的对对方国家的国情社情教育。

对参与“模联”项目的俄方学生也应进行相应教育，并充分了解“模联”项目的背景、意义、程序和与中共学生的合作方。

对项目翻译进行“模联”项目的培训，使其充分了解项目的内容。

对行程中博物馆等公共场所、参访地点、入住旅店等进行风险排查，避免因节假日等造成的人群过于集中、地处偏远、环境复杂等因素造成的社会文化风险。

5.2.4 经济风险应对措施

（1）深度调研项目相关国的宏观和微观经济形势

项目相关国的宏观和微观经济形势将对项目实施造成影响，特别是与项目相关的行业经济形势，需要进行专业化的调查，以服务于人文交流项目的风险应对措施。与文化相关的行业需进行关于文化保护政策、法律法规等的调查。

（2）汇率和利率变化

由于汇率和利率变化会产生较大的经济损失，因此在签署协议或合同时，可通过与相关方协商的方式采用人民币付款结算，也可根据需要支付的实际外币种类及数量，采用多币种组合支付。如涉及境外投融资等金融业务，则需要聘请当地财务顾问进行风险评估及应对。

从合同中充分规定多方合作中各方对于经济风险的责权利。

（3）合作方支付能力风险

应利用第三方财务顾问等方式，调查合作方资质和支付能力风险，也可采用向保险公司投保方式转移风险。如项目资金盘较大，也可考虑股权多元化、组合投资等更科学的资本结构方式降低和分散支付风险。

（4）项目相关国税务风险调查

彻底摸清项目相关国的税务政策、明确与合作方的税费责任划分，在合同中明确缴纳细节。

5.2.5 组织管理风险应对措施

（1）对项目管理人员和团队进行跨文化项目管理培训

由于人文交流项目管理团队经常由不同国家和多元文化背景的管理人员参与管理，如果项目组织因文化差异和隔阂造成沟通不畅，将产生内部管理风险，进行跨文化项目管理培训非常必要。从培训中员工应建立多元文化的价值共识、增进跨文化沟通能力，并培养跨文化的组织文化和管理机制，以减少风险发生的可能，并大大提高组织效能。

(2) 建立项目人力资源管理应急体制机制

人文交流项目因为项目范围较宽，一是项目团队人员变更较频繁，二是项目调度的人员较多，针对这种特殊性，应建立项目人力资源管理应急体制机制。人力资源是重要的项目要素，是组织管理的重要内容，通过建立项目人力资源管理应急体制机制，应使项目的人力资源变更或调度处于有序、效能效率最大化、风险最小化的状态。

(3) 建立项目计划变更管理应急体制机制

人文交流项目因为项目范围较宽、时程较长、输入要素较复杂、输出结果和目标较多元，造成项目变更频繁，需要建立项目计划变更管理应急体制机制。体制机制的建立将使项目计划变更造成的要素和目标变化准确地传导到组织体系的整个组织结构中，特别是执行项目各种功能的管理人员那里；需要使整个组织体系在对项目环境的适应中不断活化，实现动态管理、生态化管理等。

(4) 需要建立适应人文交流项目拓展的组织文化

通过项目实践，应当努力形成适应人文交流项目拓展的组织文化。项目组织是一种特殊组织，人文交流项目有着共同的项目特征和对环境适应性的要求。因此在项目实施中应不断总结项目组织文化的特点和理论，这将有利于项目组织的成长和成熟。从多方合作的责权利等因素进行项目管理团队的组织，做到责权清晰，责任到人。

对团队进行多元文化管理团队培训，增进组织成员的相互理解和尊重。

对组织进行动态管理，随时根据具体情况进行分工和责任人的调整，赋予项目经理较大权限，实行项目经理负责制。

5.2.6 自然风险应对措施

(1) 建立极端天气、流行性疾病、水电供应障碍等风险因素应对措施

制定针对此类风险的多种备案，评估备案的可行性、成本等因素。可通过保险的形式转移风险，也可通过合同约定责任承担方式分散或减轻风险。

(2) 建立针对地质灾害等不可抗力因素风险管理措施和应急机制

可通过保险的形式转移风险，也可通过合同约定责任承担方式分散或减轻风

险。

充分考虑整个行程中可能出现的自然风险点，通过购买保险的形式转移风险；由于项目团队较大，可配备随团医护人员及必要医护设备、药品等，防止流行性疾病及外伤等发生。

对“模联”活动现场风险进行排查；对停电等情景做预案等。

5.2.7 财务管理风险应对措施

（1）建立适合人文交流项目的财务管理制度

由于项目组织的特殊性和实现目标的一次性，应建立适合人文交流项目的财务管理制度，根本上防止财务制度与项目不匹配造成的风险因素。

人文交流项目的财务管理制度应实现对项目资本的运营化管理，实现对资金流、物流、人流的现代项目管理，优化人文交流项目社会效益与经济效益多重目标的结合，从目标导向和资本运营导向等维度拓展项目空间。

（2）制定人财物在整个项目进程中的输入、输出计划表

由于人文交流项目范围较宽在整个项目进程中人财物等要素的输入、输出情况复杂，应制定详尽的要素在项目进程中的输入、输出计划表，并对变更及时反应，以保证要素最大化发挥效能和节约使用。

（3）对财务公开有要求的业务可采取第三方监管的方式

在多方参与的项目中，对财务公开有要求的业务可采取第三方监管的方式，以保证公开透明，防范财务风险。

由于财务管理风险较大，应采用第三方专业财务公司进行管理监理的方式进行项目财务管理。

参考文献

- (美) 杰克.R.梅雷迪恩著, 戚安邦译(2017). *项目管理*. 北京: 中国人民大学出版社.
- (美) 凯西.施瓦尔贝(2002). *IT 项目管理*. 北京: 机械工业出版社.
- (美) 项目管理协会(2009). *项目管理知识体系指南(第四版)*. 北京: 电子工业出版社.
- 戴俊骋(2017). PPP 模式助推文化产业提质增效研究. *学术探索*.
- 邓小鹏(2017). *国际工程政治风险评价与控制*. 南京: 东南大学出版社.
- 顾孟迪、雷鹏(2009). *风险管理*. 北京: 清华大学出版社.
- 郭仲伟(2004). *风险分析与决策*. 天津: 南开大学出版社.
- 何红峰 赵军(2018). *项目管理法律法规及国际惯例*. 天津: 南开大学出版社.
- 胡剑(2014). 重大文化发展项目可行性评估制度研究. *甘肃理论学刊*.
- 胡杰武(2015). *工程项目风险管理*. 北京: 清华大学出版社.
- 雷胜强(2012). *国际工程风险管理理论与保险(第三版)*. 北京: 中国建筑工业出版社.
- 李波(2012). 项目管理理论综述和前沿问题研究. *经济研究导刊*.
- 李建 张程远(2015). *战略传播*. 北京: 航空工业出版社.
- 李伟(2012). *国际水电项目总承包风险管理研究*. 大连理工大学.
- 刘佳琳(2013). *模糊统计决策理论基础上的大型工程项目风险评估方法研究*. 吉林大学.
- 刘康(2015). *大国形象——文化与价值观的思考*. 上海: 上海人民出版社.

- 刘丽(2003). 工程项目风险分析与风险管理. *兰州理工大学学报*.
- 刘铁磊(2017). 试谈文化产业项目管理的特点. *公共文化与文化产业*.
- 刘晓轩(2017). *海外工程承包风险管理研究——以非洲地区为例*. 北京交通大学.
- 罗伯托.圭达(意)(2016). *跨文化项目管理*. 北京: 中国电力出版社.
- 蒙超豪(2007). 基于 AHP 和模糊综合评价的工程项目风险分析研究. 28.
- 戚安邦(2007). *项目管理十大风险*. 北京: 中国经济出版社.
- 戚安邦(2010). *项目风险管理*. 天津: 南开大学出版社.
- 任旭(2010). *工程风险管理*. 北京: 清华大学出版社.
- 沈建明(2004:). *项目风险管理*. 北京: 机械工业出版社. 88-97
- 汪勇杰(2016). 公共文化 PPP 项目风险分担的演化博弈分析. *运筹与管理*.
- 吴之昕(2018). *国际工程风险管控*. 北京: 中国建筑工业出版社.
- 项梦婧(2015). 协同治理视角下文化产业投资风险防范. *江西社会科学*.
- 谢洪浩(2017). 浅析项目投融资视域下公共文化项目的 PPP 模式. *人文天下*.
- 谢亚伟(2009). *工程项目风险管理与保险*. 北京: 清华大学出版社.
- 张立波(2018). *文化产业项目策划与管理*. 北京: 北京大学出版社.
- 张丽华(2012). 项目风险管理文献综述. *老区建设*, 8-9.
- 赵墨(2014). *非洲工程总承包项目的风险管理——以刚果(布)吉利水厂项目为例*. 中国科学院大学.

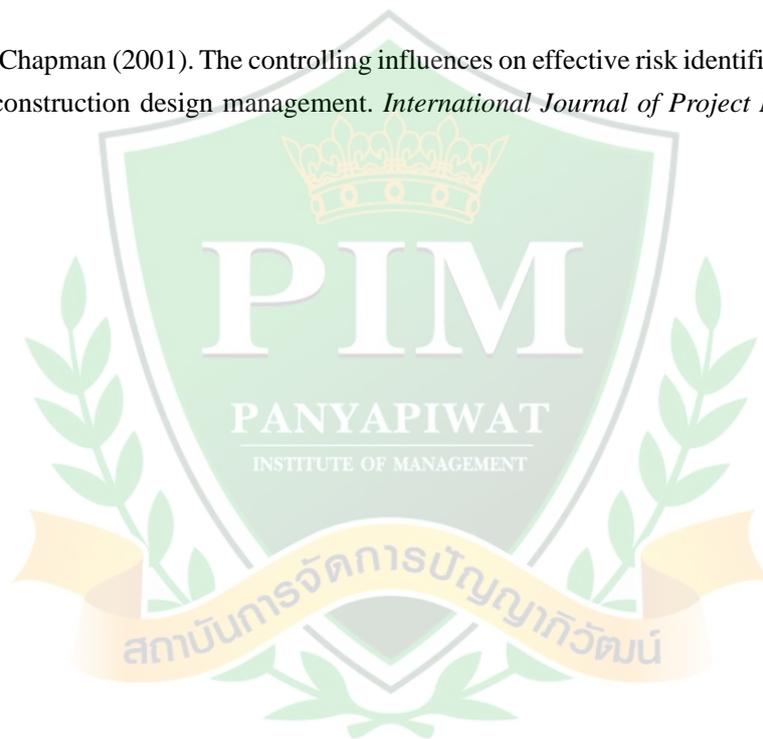
赵朋&刘应宗(2004). 模糊综合评价法在建设工程承包风险评估中的应用. *施工技术*, 54-56.

赵玉锦(2010). 基于层次分析法的信息系统建设风险分析. *信息系统工程*, 8.

Djanv, S., & Miner, S. (2016). China's Belt and Road Initiative: Motives, Scope, and Challenges. *Piiebrings*.

Harold Kerzner (2006). *A System Approach To Planning, Scheduling, and Controlling*. Practitioner Volume 9th. Beijing: Publishing House of Electronics Industry.

Robert J. Chapman (2001). The controlling influences on effective risk identification and assessment for construction design management. *International Journal of Project Management*, 19:148-152.



附录

风险因素权重确定表和专家打分表

您好！本问卷的目的在于了解人文交流项目风险因素之间的相对重要性，希望您能给予帮助，本次调查数据结果仅用于学术研究。对您参与问卷调查表示衷心的感谢！

层次分析法判断矩阵分值说明表

分值	分值含义
1	i 风险与 j 风险发生可能性一样大
3	i 风险比 j 风险发生可能性略大
5	i 风险比 j 风险发生可能性稍大
7	i 风险比 j 风险发生可能性大得多
9	i 风险比 j 风险发生可能性大很多
2,4,6,8	i 风险比 j 风险发生可能性处于上述之间

各风险因素判断矩阵

	政治外交风险	法律法规风险	社会文化风险	经济风险	组织管理风险	自然风险	财务管理风险
政治外交风险	1						
法律法规风险		1					
社会文化风险			1				
社会风险				1			
组织管理风险					1		
自然风险						1	
财务管理风险							1

政治外交风险层面矩阵

政治外交风险层面	外交关系变化	政局变化	政策变化	政府保护主义	突发政治外交事件	冲突、动乱

外交关系变化						
政局变化						
政策变化						
政府保护主义						
突发政治外交事件						
冲突动乱						

法律法规风险层面判断矩阵

法律法规风险层面	法律条文与国内不接轨	法律条文变化	法制不健全	不尊重国际惯例
法律条文与国内不接轨				
法律条文变化				
法制不健全				
不尊重国际惯例				

社会文化风险层面判断矩阵

社会文化风险层面	文化差异较大	文化保护主义	宗教信仰	社会环境	语言不通
文化差异较大					
文化保护主义					
宗教信仰					
社会环境					
语言不通					

经济风险层面判断矩阵

经济风险层面	贸易保护	经济衰退	汇率变动	利率变动	税收政策
贸易保护					
经济衰退					
汇率变动					
利率变动					
税收政策					

组织管理风险层面判断矩阵

组织管理风险层面	项目管理团队文化差异	项目计划变更	项目利益主体冲突
项目管理团队文化差异			
项目计划变更			
项目利益主体冲突			

自然风险层面判断矩阵

自然风险层面	极端天气	下雨	流行性疾病	外伤	道路不畅
极端天气					
下雨					
流行性疾病					
外伤					
道路不畅					

财务管理风险层面判断矩阵

财务管理 风险层面	设备供应 差或无租赁	采购风险	场地租赁 风险	交通住宿	当地人力资 源不足	合同 风险
设备供应差 或无租赁						
采购风险						
场地租赁						
交通住宿						
当地人力 资源不足						
合同风险						

各层面风险因素专家评判表

B 层次	C 层次	很高	较高	一般	较低	很低
政治外交风险层面	C1 外交关系变化					
	C2 政局变化					
	C3 政策变化					

	C4 政府保护主义					
	C5 突发政治外交事件					
	C6 冲突、动乱					
法律法规风险层面	C7 法律条文与国内不接轨					
	C8 法律条文变化					
	C9 法制不健全					
	C10 不尊重国际惯例					
社会文化风险层面	C11 文化差异大					
	C12 文化保护主义					
	C13 宗教信仰					
	C14 社会环境					
	C15 语言不通					
经济风险层面	C16 贸易保护					
	C17 经济衰退					
	C18 汇率变动					
	C19 利率变动					
	C20 税收政策					
组织管理风险层面	C21 项目管理团队文化差异					
	C22 项目计划变更					
	C23 项目利益主体冲突					
自然风险层面	C24 极端天气					
	C25 下雨					
	C26 流行性疾病					
	C27 外伤					
	C28 道路不畅					
财务管理风险层面	C29 设备供应差或无租赁					
	C30 采购风险					
	C31 场地租赁					
	C32 交通住宿					

	C33 当地人力资源不足					
	C34 合同风险					



致 谢

泰国曼谷的留学生活即将结束。在这期间，对泰国的社会文化、正大集团的企业文化、正大管理学院的治学风范有深刻的体会，获益匪浅。感谢家人、老师、同学的支持，在他们的帮助下让我顺利完成了学业。

首先感谢我的导师，任旭教授在毕业论文上的指导。任教授学识渊博、治学严谨。从论文的选题、拟定提纲、论文内容的撰写以及修改，导师花费了很多时间和精力对我悉心指导，提出很多宝贵的意见。

感谢正大管理学院各位任课老师的严谨授课，学校各部门老师、同学在生活上的帮助。

最后感谢家人给我学业上的支持，感谢为我提供论文参考数据的各位专家同仁。

黄蕙

二〇二〇年二月八日



声 明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日



个人简历

姓名：黄蕙

学历：

2020 年 工商管理硕士 工商管理专业
Panyapiwat Institute of Management

2001 年 学士学位 新闻专业
中国传媒大学

职业：项目主管

工作地点：教育部中外人文交流中心
北京市东城区对外经济贸易大学国际交流大厦

E-mail: 2654143933@qq.com

专业能力/特长：新闻传播、文化产业、人文交流项目管理

