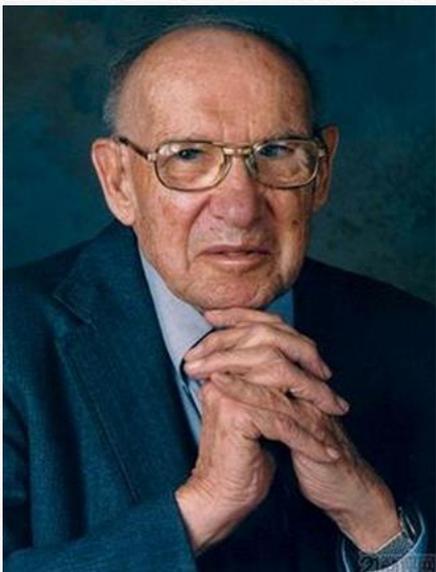


项目管理培训含管理工具

引言



在激烈竞争的市场经济中，管理者是不可能只靠直觉去管理，他必须精通管理的系统和**方法**，构想各种运营模式，将**个别资源整合成整体**，他还必须能够说明原理，应用规律，否则将必败无疑，无论在大企业或小公司，担任高层管理者或部门主管，管理者都必须要用“**系统实践**”来武装自己的头脑，这些是可以学会的，也是必须学会的。

——彼得·德鲁克 著名管理学大师

一个旅客走进硅谷的一家宠物店，浏览展示的宠物。这时，走进一个顾客，对店主说：“我要买一只C猴。”店主点了点头，走到商店一头的兽笼边，抓出一只猴，递给顾客说：“总共5000美元。”顾客付完款，然后带走了他的猴子。

这位旅客非常惊讶，走到店主跟前说：“那只猴子也太贵了！”

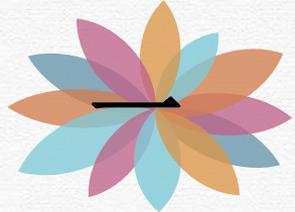
店主说：“那只猴子能用C编程，非常快，代码紧凑高效，所以值那么多钱。”

这时，旅客看到了笼子中的另一只猴子，它标价10000美元。于是又问：“那只更贵了！它能做什么？”

店主回答：“哦，那是一只C++猴；它会面向对象的编程，会用Visual C++，还懂得一点Java，是非常有用的。”

旅客又逛了一会儿，发现了第三只猴子，它独占一个笼子，脖子上的标价是50000美元。旅客倒抽一口气，问道：“那只猴子比其他所有猴子加起来都贵！它究竟能做什么？”

店主说：“我们也不知道它究竟能做什么，不过它是做项目经理出身的。”



第一部分 项目管理概念



什么是项目

工作中的事务错综复杂，大致上可以分成两类：

- ❑ 一类是基本上天天如此、经常地重复，没有结束的迹象。（例如我们的公交师傅开车、门卫安保工作等）我们称之为：**常规业务**
- ❑ 而另一类是每次做的事情都有独特性，且持续的时间有规定的限制，达到目的就结束，只做一次，不重复。（例如新产品开发、楼盘建设、信息系统搭建等）我们称之为：**项目**

项目的定义

- ❑ 美国项目管理协会（PMI）对项目的定义为：为创造**独特**产品、服务或结果而进行的一次性工作。

项目的基本特征

- ❑ 独特性、一次性、逐渐完善性。

项目与常规业务的区别

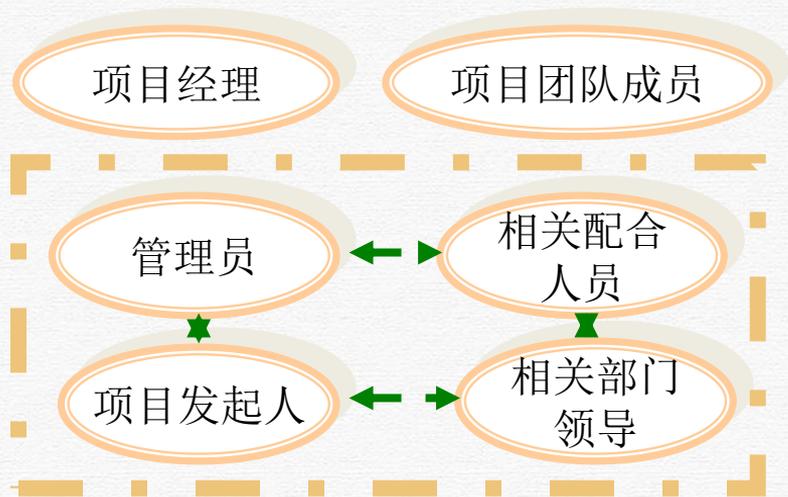
	特殊的	常规的
	项目经理	部门经理
	有限的	相对无限的
	风险性	确定性
	一次性	重复性
	独特性	普遍性
	项目组织	职能部门
	多变性	稳定性

项目干系人

07

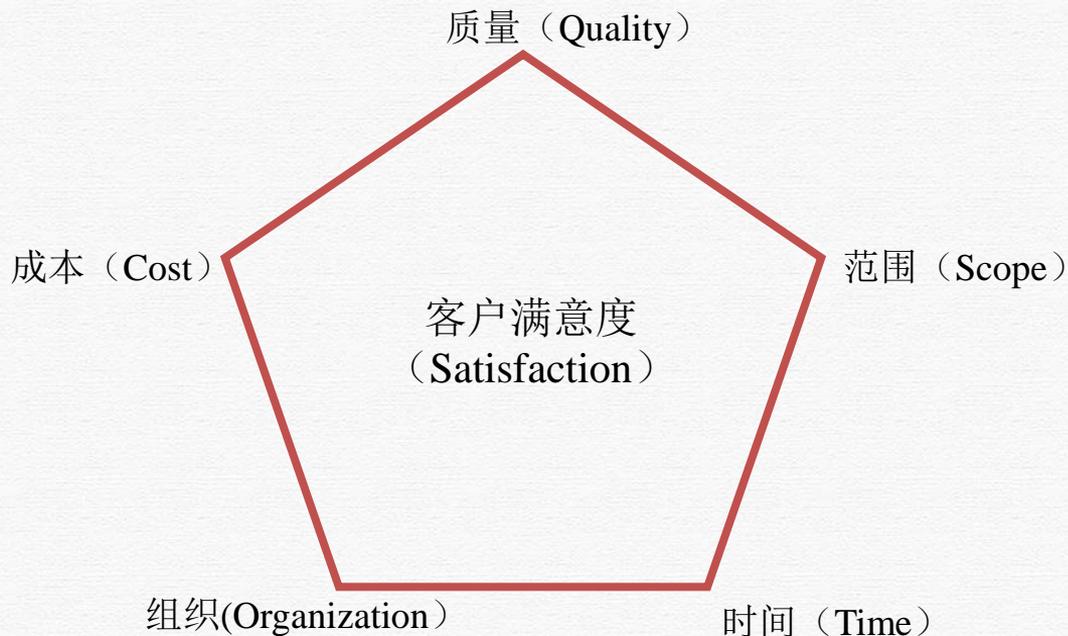
项目干系人
(Stakeholder)

参与或可能受到项目活动影响的个体和组织；他们也可能对项目及其结果产生影响。



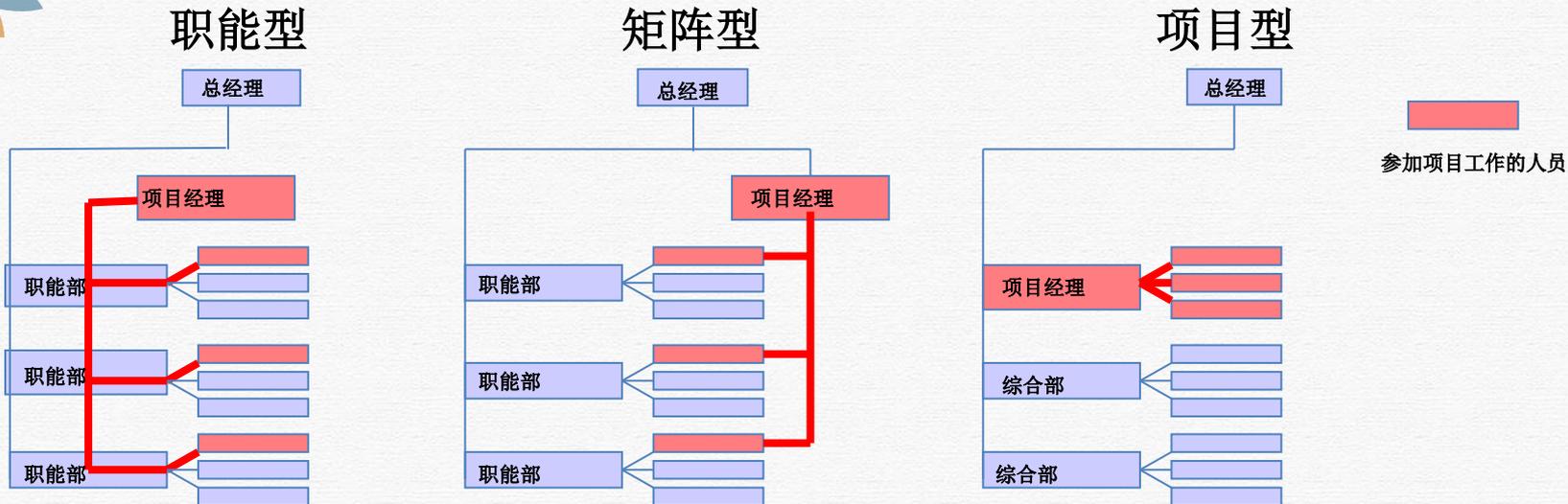
特别关注：需求的把握

项目管理关注的六要素



- 满足和超过项目干系人对项目的需求和期望
- 在范围、时间、成本、风险和质量的矛盾之间寻求平衡
- 实现既定的需求目标

项目管理的组织形式



- ❑ 职能式组织适宜于规模较小的、以技术为重点的项目，而不适宜时间限制性强或要求对变化快速反应的项目。
- ❑ 如果一个项目需要利用多个职能部门的资源而且技术相对复杂，但又不需要技术人员全职为项目工作，这时，矩阵式组织形式是最好的选择，特别是当几个项目需要同时共享这些技术人员的时候。
- ❑ 如果一个公司中包括多个相似项目，如多个建筑项目，则应选择项目式组织结构；另一方面，长期的、大型的、重要的和复杂的项目，更应采取项目式组织形式。公共项目管理的组织形式经常采取这种结构。

项目管理

10

项目管理的定义

- 美国项目管理协会（PMI）对项目的定义为：将知识、技能、工具与技术运用于各项目之中，以达到项目要求。

个人对项目管理定义的补充

- 上面的定义仅仅是项目管理的科学管理层面，实战中项目管理还应包含人性化层面、管理艺术层面的东西。

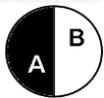
项目管理 = 科学 + 艺术

按规则、规律办事

西方

文化核心：分

数字表达

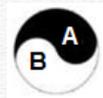


富有创造性的行为（变通）

东方

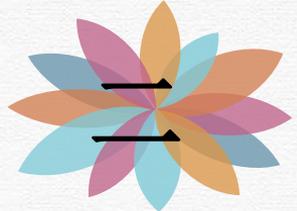
文化核心：合

文字表达



项目管理的职责：

- 项目经理：负责计划和规划项目任务以及项目执行的日常管理。
- 职责：
 - 1、对整个项目负完全责任
 - 2、确保全部工作在预算范围内按时优质地完成，使客户满意
 - 3、领导项目的计划、组织和控制工作，以实现项目目标
 - 4、严格执行公司对项目管理的规范
 - 5、负责整个项目干系人（客户、上级领导、团队成员等）之间关系的协调
 - 6、制定工作计划、项目执行计划、人员配置计划、工作分解结构、成本计划等
 - 7、定期报告项目进度
 - 8、对团队成员进行工作安排、督查
 - 9、定期召开团队成员会议，在可能的情况下邀请客户、其他干系人参加
 - 10、项目结束时，进行结项工作，整理各种相关文件
- 一个项目项目经理应为企业最主要带回什么？？



第二部分 项目管理过程



项目界定的重要性

- ❑ 为了保证项目一次完成，事前一定要把项目先界定清楚。而项目界定至少应该包含如下四个方面：**范围、时间、成本、质量**（之前介绍了5个主要关注因素，为什么我没有考虑组织？？）
- ❑ 重要性：这四个要素不清楚就贸然开展项目，往往项目还没有开展就已经埋下了失败的种子！
- ❑ “事前一定要把项目界定清楚”与“项目具有逐渐完善性”是具有相对性的，这是一个反复的过程。

项目界定的一般方法

- ❑ 理想的方法：上级或客户下达项目时候，直接说清四个要素；
- ❑ 一般做法：由项目经理牵头做如下两件事情：
 - 1、根据项目背景规划四个要素
 - 2、得到主要干系人（上级、客户等）的认可
- ❑ 忌讳：按照自我经验和凭空想象来进行项目范围界定

项目界定的理想情况

项目派送单

项目名称：A公司X产品广告策划 项目经理：张三

- ◆ **范围：**按 A公司的要求，设计和制造 X产品的电视 广告（不包括广告的发布）；
- ◆ **进度：**项目的开始日期为2016年7月3日，必须在2016年8月3日之前完成；
- ◆ **费用：**项目的总预算为50000元；（附：预算明细表）
- ◆ **质量：**广告的时间为 1 分钟，适合所有人观看，广告播出后的 3个月 内使该产品的销售量提高 20%。
- ◆ **其他：**满足项目目标，酬金3000元。

签发人：李咏 签发时间：

项目界定

15

□ 爬山项目

4月23日的公司经理办公会研究决定，今年“5·1”劳动节由工会牵头组织一次“爬泰山”项目，并点名让你负责组织实施。

项目界定的一般做法

- ◆ **范围：**为了丰富员工业余生活（由公司决定今年劳动节期间），由工会（Who）牵头，组织全体员工到山东泰山爬泰山，并撰写一份“爬泰山”项目“可行性报告”。
- ◆ **进度：**项目自4月23日启动，5月3日结束。
- ◆ **费用：**每人暂估100元。
- ◆ **质量：**
 - 1) 员工满意度不低于85%；
 - 2) 意外伤亡事故为0；
 - 3) 每人提交一份“游记”（5月3日下午5点前）。

一定不要忘记拿给主要干系人确认

项目范围管理定义

- 为了保证项目成功完成所需做的全部工作

项目范围管理主要内容

- 范围规划：制定《项目范围管理计划》
- 范围定义：制定《项目范围说明书》、制定WBS（重点介绍）
- 范围核实：验证项目产出物是否能通过项目验收
- 范围控制：控制项目范围的变更

工作分解结构（WBS）

- 将项目成果逐层分解成一系列易于完成的活动，每向下分解一个层次就意味着对项目工作更详细的说明。

工作分解结构（WBS）的表达方式

- 树状层次结构图



- 锯齿状列表



- 矩阵试列表



工作分解结构（WBS）应该分解到什么程度

- 详细程度要与管理层次相一致，提供给高层人员使用的应简明扼要，提供给基层人员执行的应详细具体
- 最底层的每一个要素都应有一个团队成员或小组负责
- 最底层的每一个要素都是对范围、进度、成本和质量进行控制的最小工作单元
- 下层的组成部分不但是为完成上层对应的可交付成果所必需的，而且是充分的
- WBS的每一个分支并不一定要分解到相同的层次。

项目范围管理

工作分解结构 (WBS) 举例 - XXXX项目WBS

开发模块	事项	事项说明	交付物	甲方参与	乙方参与	时间阶段					乙方责任人	甲方责任人	备注
						计划起始日期	实际起始日期	计划结束日期	实际结束日期	周期(天)			
EBOM	组织架构及人员信息同步	系统从综合门户网站同步人员组织架构信息到PDS系统,完成人员组织架构信息的增量修改	《功能代码》、《组织架构及人员信息集成方案》		开发团队	5月9号	5月9号	5月20号	5月16号	6			
	EBOM顶层结构同步	与协同研制平台集成,完成顶层结构和产品的增量修改	《功能代码》、《顶层结构同步集成方案》		开发团队	5月9号	5月16号	5月20号	5月18号	3			
	产品团队同步	与协同研制平台集成,完成产品团队增量修改	《功能代码》、《产品团队同步集成方案》		开发团队	5月9号	5月9号	5月20号	5月13号	5			
	EBOM底层结构--机械		DC模板、功能代码、签署流程、配置文件等		开发团队	5月23号	5月23号	6月8号	6月8号	1			
	EBOM底层结构--电子		功能代码、签署流程、配置文件等		开发团队	6月9号	6月9号	6月16号	6月16号	5			
	EBOM顶层结构--软件		功能代码、签署流程、配置文件等		开发团队	6月17号	6月17号	6月20号	6月20号	3			
PBOM	EBOM发布同步结构至CAPP系统		《功能代码》、《息集成方案》		开发团队	6月21号	6月21号	6月24号	6月24号	3			
	EBOM更改同步结构至CAPP系统		《功能代码》、《息集成方案》		开发团队	6月21号	6月21号	6月24号	6月24号	3			
	CAPP同步PBOM结构至PDS系统		《功能代码》、《息集成方案》		开发团队	6月21号	6月21号	6月24号	6月24号	3			
技术文件管理	工艺文档编制和签署流程		功能代码、签署流程、配置文件等		开发团队	6月27号	6月27号	6月29号		3			
	技术文件创建		《功能代码》、《息集成方案》		开发团队	6月30号	6月30号	7月8号		7			
	技术文件签署流程		功能代码、签署流程、配置文件等		开发团队	6月30号	6月30号	7月8号		7			
产品配置管理	基础基本信息配置		功能代码、签署流程、配置文件等		开发团队	7月11号				10			
	投产基线创建		《功能代码》、《息集成方案》、签署流程		开发团队	7月11号		7月22号		10			
	面向投产的产品配置更改业务流程		《功能代码》、《息集成方案》、签署流程、配置文件等		开发团队	7月11号		7月22号		10			
	面向投产的采购产品配置业务流程		《功能代码》、《息集成方案》、签署流程、配置文件等		开发团队	7月11号		7月22号		10			
更改管理	转阶段管理业务流程		《功能代码》、《息集成方案》、签署流程、配置文件等		开发团队	7月11号		7月22号		10			
	更改单		功能代码、签署流程		开发团队	7月25号		8月2号		7			
	技术通知单		功能代码、签署流程		开发团队	7月25号		8月2号		7			
门户	整体框架		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	新建模块		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	进入型号库		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	知识库		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	工作任务		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	消息通知		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	任务追踪		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	系统搜索		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	EBOM浏览		功能代码		开发团队	8月3号		8月9号		5			
	开发总体计划、开发工作计划、EBOM、PBOM、技术文件、产品配置、更改管理、门户、借调管理、知识库管理、集成相关、安全方案												

1、采用矩阵试列表

3、分解工作事项(活动)、明确每项工作所应提交的交付物

5、逐步更新完成情况、通过不同颜色标识出事项进展情况

4、计划工作事项起始和结束时间、明确责任人

2、基于成果(可交付物)进行分解

项目进度管理定义

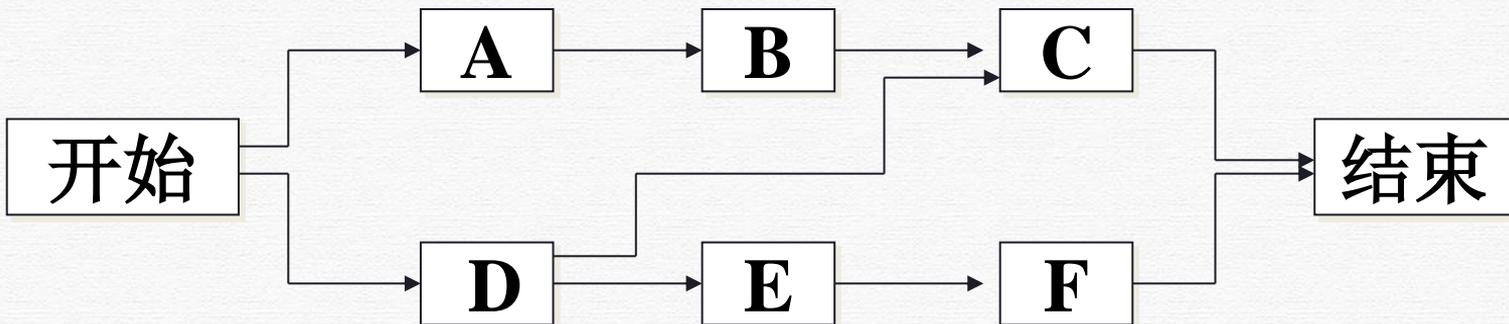
- 为了保证项目按时完成各项目目标所进行的管理

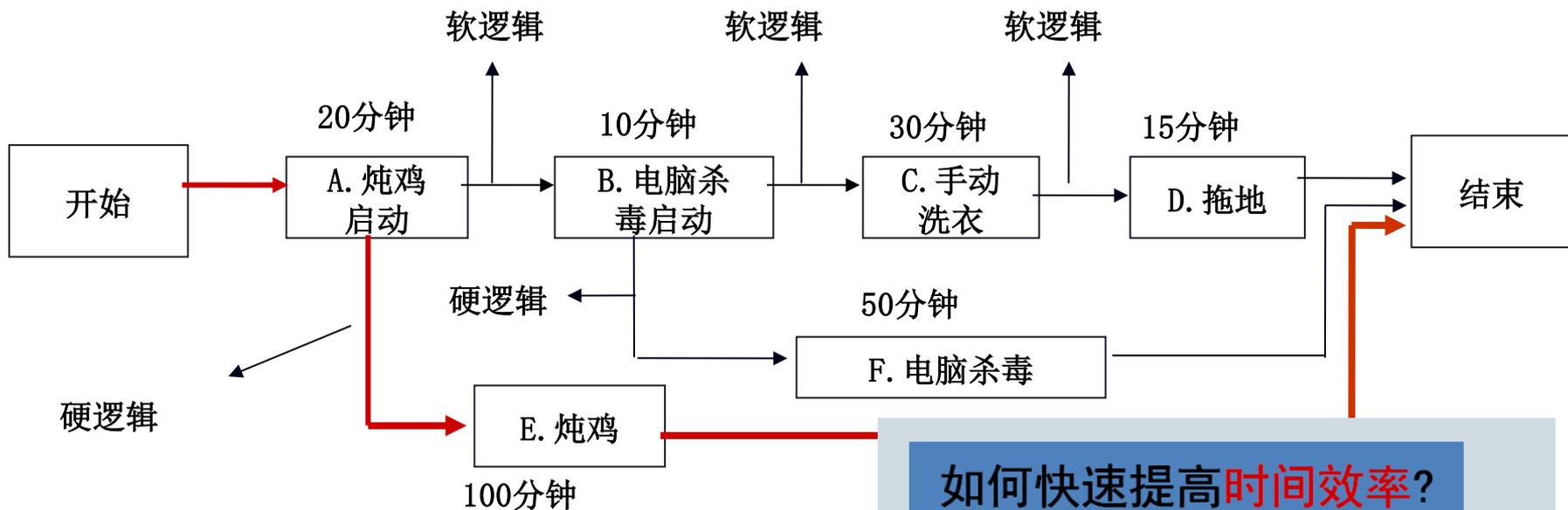
项目进度管理主要内容

- 活动定义：确定产生项目可交付成果的活动
- 活动时间估算：估算完成各计划活动的时间
- 活动排序：确定各计划活动之间的依赖关系。重点介绍：优先顺序图法（PDM）
- 制定进度计划：重点介绍：关键路径法（CPM）
- 控制进度拖后办法
- 时间管理四象限

优先顺序图法 PDM（单代号网络图）

- 用方格或矩形表示活动，并用表示依存关系的箭线将多个活动链接起来的一种网络图





如何快速提高时间效率？

- 1、养成**排序**的习惯；
- 2、充分利用**消逝活动**，并列多做事情。

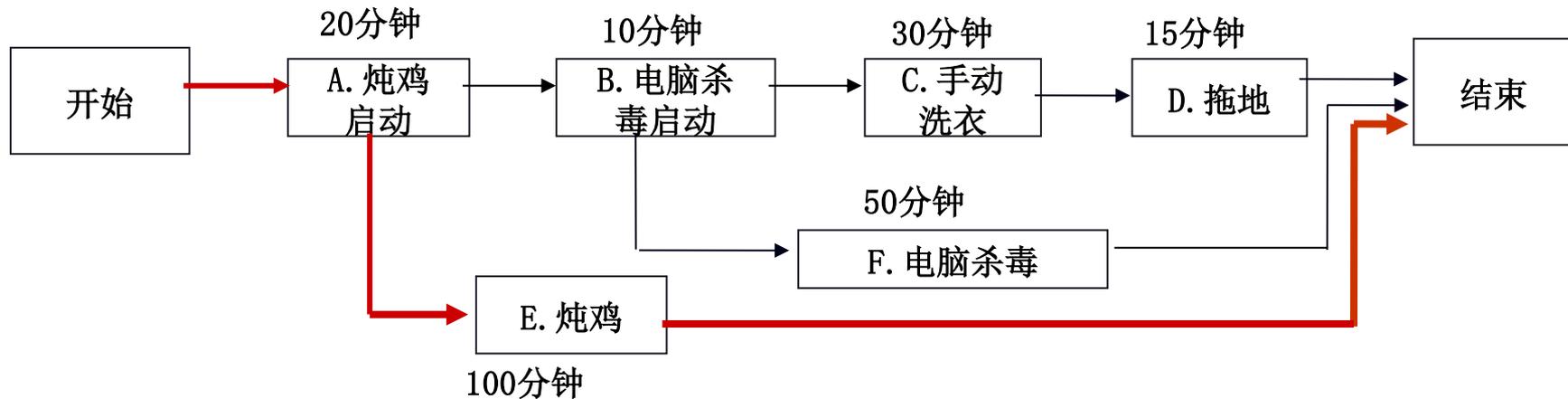
备注：E、F称为消逝活动，又称非工作时间任务。

关键路径法 CPM

- ❑ CPM是一种可确定项目持续时间最短的一种网络分析技术
- ❑ 路径：连接开始-活动-结束的连接线
- ❑ 路径时间：把某条路径上所有活动的时间加合
- ❑ 关键路径：网络图上所有路径中持续时间最长的路径就叫做关键路径。这条路径的持续时间恰好就是完成这个项目所有活动的里路上的最短时间
- ❑ 关键路径的标识：通常采用彩线、粗线、双划线等特殊符号表示

关键路径法 CPM - 识别关键路径

□ 家务活项目



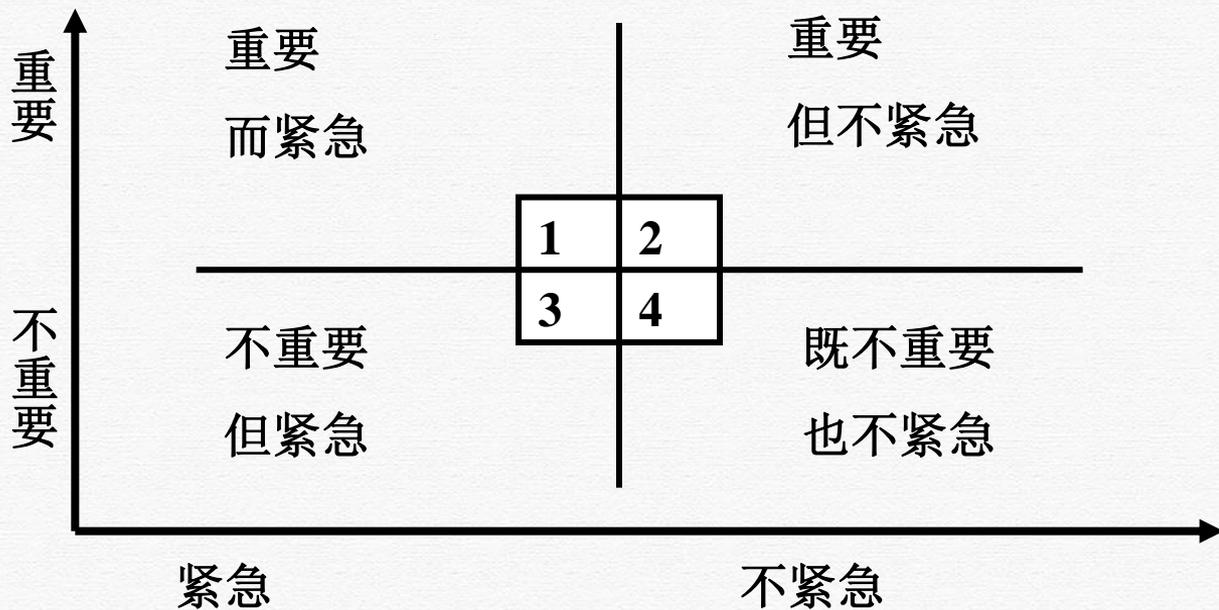
关键路径法 CPM - 关键路径分析表

数据来自：家务活项目网络图

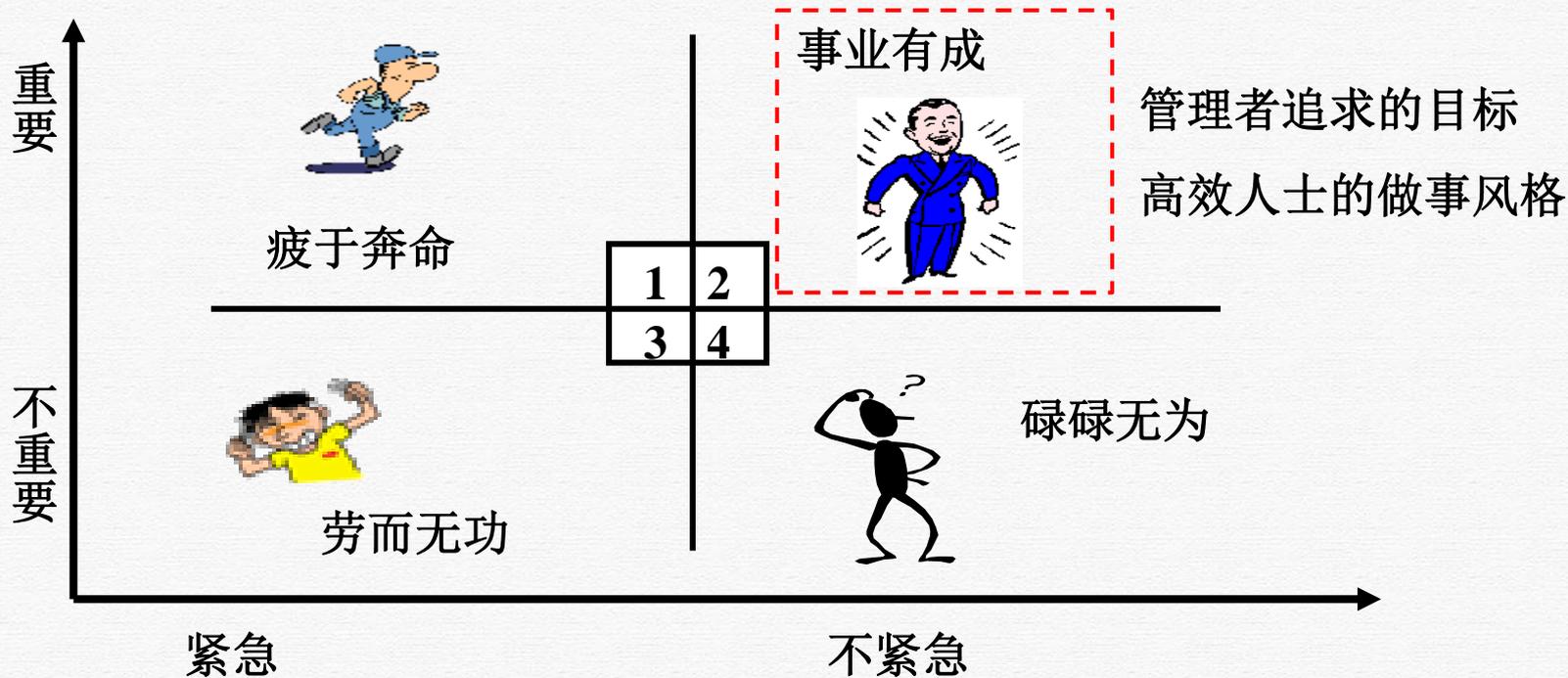
项目进度拖后的控制办法

- 关键路径法：压缩关键路径的时间
- 赶工：通过追加资源追赶进度（加人、加钱）。
 - 1、只能对关键路径上的活动进行赶工
 - 2、赶工的结果往往容易导致项目成本超标
- 快速跟进：把串联的工作改为并行进行
- 减少工作内容或工作项目：但不能影响项目的主要功能和总体目标
- 外包：工作外包，但责任不外包

项目时间管理四象限



将主要精力放在不同象限的结局



项目质量管理定义

- 为了保证项目完成**质量要求**所进行的管理

项目质量管理主要内容

- **质量规划**：要求质量满足什么？如何达到？
- **质量保证**：对产生质量问题的每个过程进行保障
- **质量控制**：监控项目的具体结果是否合乎要求，并找出消除不合格结果的方法。多注重过程监控，而不是仅仅关注结果。

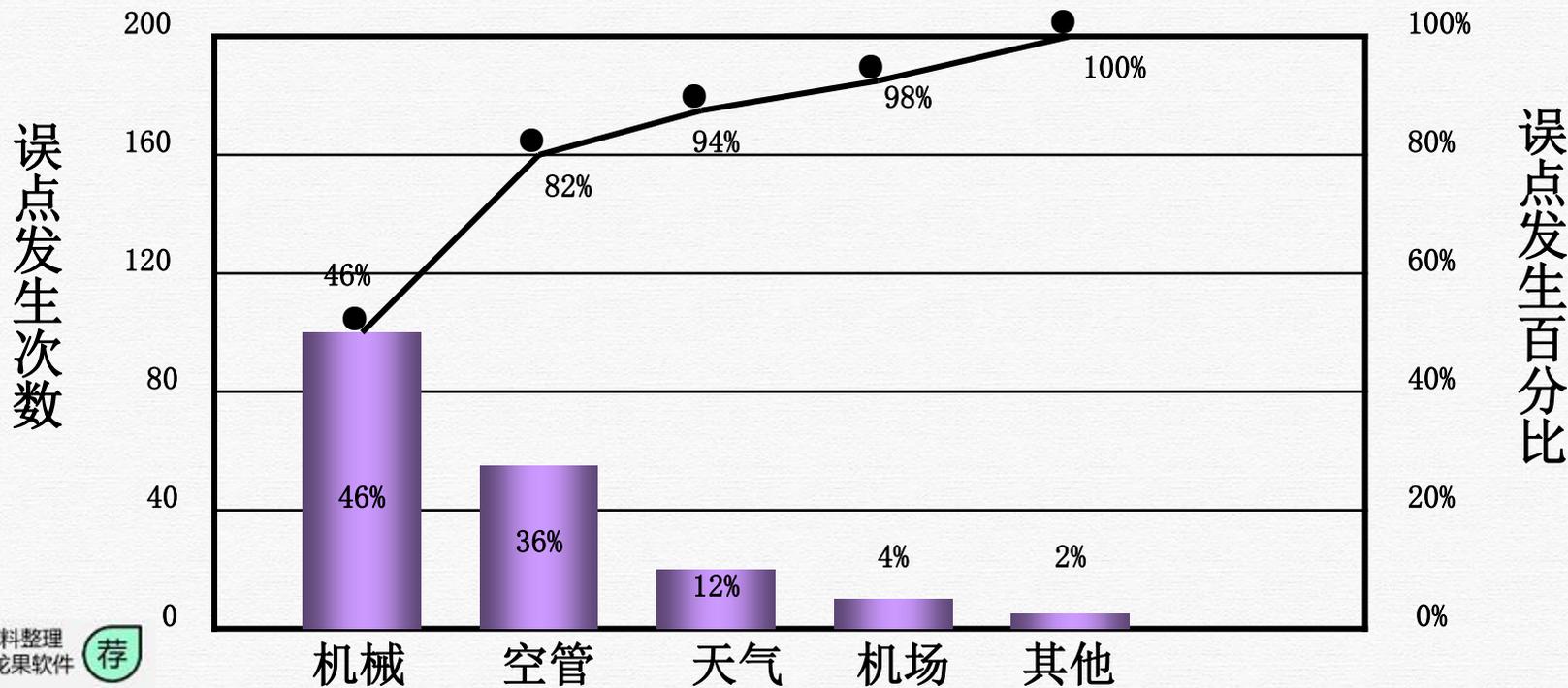
调查表

- 可通过调查表来进行质量问题的记录和收集，而且其格式多种多样

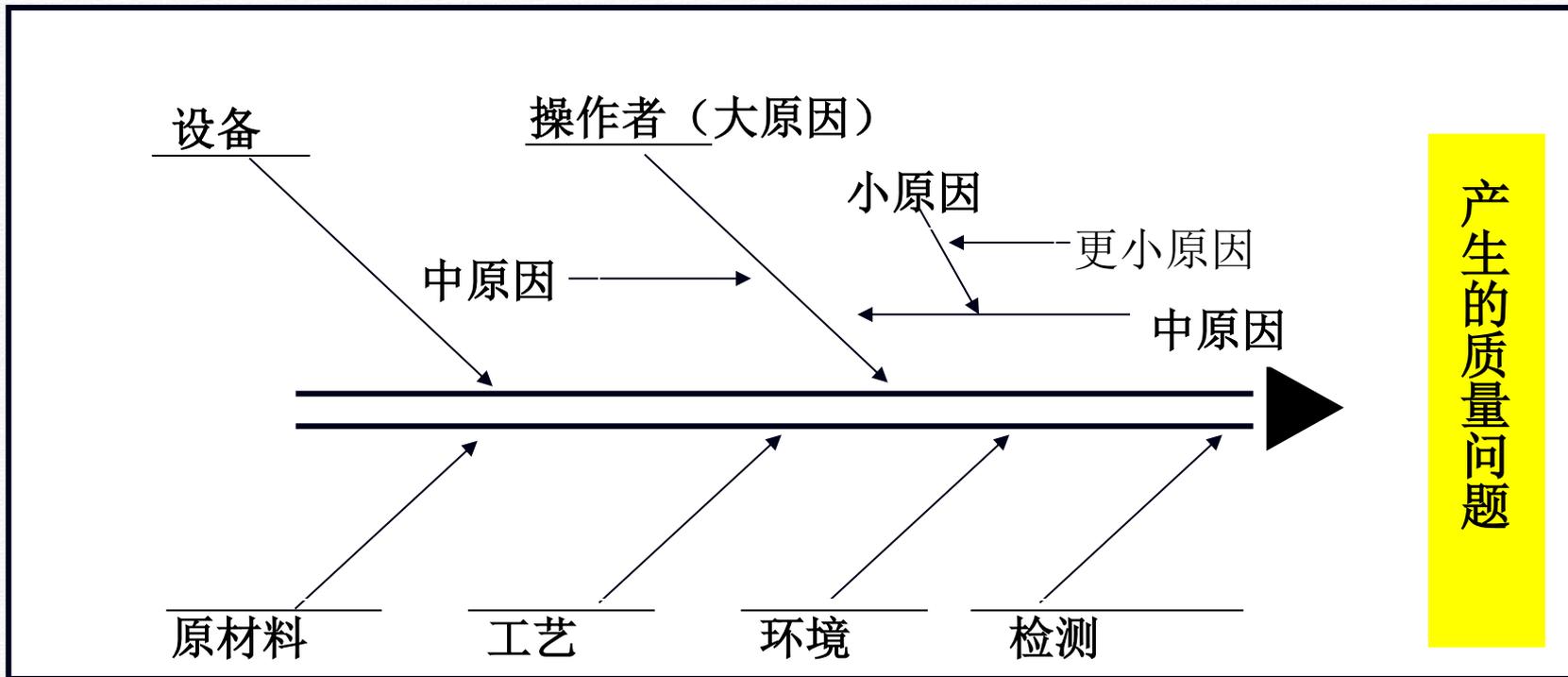
某航空公司飞机误点数据调查表

排列图

- 将导致质量问题的原因、各问题占总问题比例进行直观的展现



因果图（鱼骨图）



质量问题应对

- ❑ **质量问题跟踪：**可通过质量问题对策表来对质量问题进行提出、描述、提出纠正建议、给出纠正措施等，记录全程参与的人员与时间

编号：				
不合格事实描述：				
		描述人：	时间：	
如何纠正？（即：对不合格现象进行处理）				
		提出人：	时间：	
如何采取纠正措施？（即：对不合格原因进行处理）				
		提出人：	时间：	
审批意见		审批人	审批时间	
验证记录：				
		验证人：	时间：	

- ❑ **通过对过程的监控及时发现质量问题：**通过控制图等工具进行过程分析，发现质量问题
- ❑ **建立质量问题历史库：**记录和排序常见质量问题、记录产生原因、纠正和预防措施等
- ❑ **建立标准的签审流程，**从而降低质量问题发生的概率

项目成本管理定义

- 确保项目在**预算内**完成项目目标

项目质量管理主要内容

- **资源规划**：项目要什么资源？要多少？怎么获取？
- **成本估算**：估算完成项目所需资源总费用
- **成本预算**：确定每一个活动的成本基准
- **成本控制**：控制项目预算的变更

项目成本管理举例

- 明确项目阶段、规划项目资源、计算每类资源所有花费、计算每个活动成本基准、明确项目利润目标，预留项目风险应对资源



项目预算表.xlsx

- 资源花费跟踪，并及时调整和控制项目预算



项目人天统计表.xls

x

- 项目利润目标动态体现

项目干系人定义

- 项目干系人，就是与项目有利害关系的人
- 干系人一般指两类人：
 - 1、自身利益深受项目成败影响的个人或组织
 - 2、由于掌控资源，能够对项目或项目的结果施加影响的个人或组织

项目干系人需求的权衡

- 面对冲突的干系人需求，项目经理只能进行**权衡**，尽可能的使主要干系人满意
- 项目管理不可能使所有的项目干系人都绝对满意，只能是在项目投入限度内达到相对满意。所以说 **项目管理是一种残缺的美**

如何管理不同需求立场的项目干系人



魔鬼

“借助天使，让魔鬼闭嘴”

项目顺利前进的方向



天使

坚决反对

不积极

无所谓

参与

较积极

特别支持

中间力量

如何管理不同态度和影响力的项目干系人

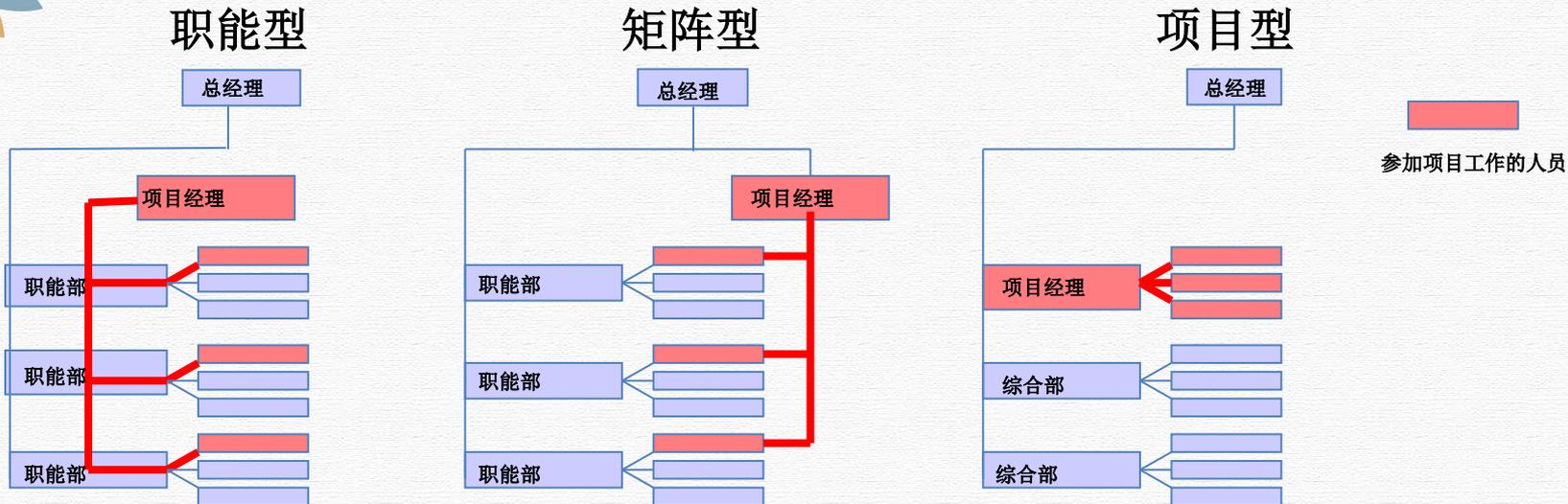
项目干系人行动清单

- ❑ 确定每个干系人的名称，明确他们的所有需求
- ❑ 确定他们的期望，并将期望**转化为项目需求**
- ❑ 管理并影响干系人融入项目的活动
- ❑ 让他们**签名确认**最终的项目要求
- ❑ 评估他们的知识和技能
- ❑ 分析项目以确保干系人的需求能够得到满足，让他们知道**什么需求能实现，什么不能实现及原因**
- ❑ 通过指派给他们的一些项目工作保证他们**融入项目**，提高他们的“主人翁精神”
- ❑ 把他们**当做专家**
- ❑ 通过**沟通**保证他们想知道信息的时候能获得
- ❑ 和他们一起**总结经验教训**，在项目或阶段结束时让干系人接受可交付成果

项目干系人管理实战要点提示

- 需要识别出**全部**的项目干系人
- 需要考虑全部的项目干系人的**利益和影响力**
- 干系人的期望会随着项目的阶段而变化，因而干系人的管理是一个**动态的过程**，从干系人识别、干系人管理策略、项目沟通管理计划都会随之改变
- 干系人管理做的不好，**经常是造成项目失败的主要原因**
- 应该**尽早**面对**负面**干系人，如同面对正面干系人一样
- 应充分评价项目干系人的**知识和技能**，并加以充分利用

项目管理的组织形式



- ◆ 职能式组织适宜于规模较小的、以技术为重点的项目，而不适宜时间限制性强或要求对变化快速反应的项目。
- ◆ 如果一个项目需要利用多个职能部门的资源而且技术相对复杂，但又不需要技术人员全职为项目工作，这时，矩阵式组织形式是最好的选择，特别是当几个项目需要同时共享这些技术人员的时候。
- ◆ 如果一个公司中包括多个相似项目，如多个建筑项目，则应选择项目式组织结构；另一方面，长期的、大型的、重要的和复杂的项目，更应采取项目式组织形式。公共项目管理的组织形式经常采取这种结构。

项目经理与职能经理的对比

	项目经理	职能经理
扮演角色	“帅”	“将”
知识结构	通才	专家
管理方式	系统管理	过程管理
责权比例	责大权小	权责对等
主要责任	促成者	监督者

辩证的看待风险

- 风险分为**积极风险**和**消极风险**两类
- 风险（危机）= 危机 + 机会

风险识别

- 风险识别的方法很多：回顾你所列出的假设和限制（每一项代表一个风险）、回顾WBS（甄别哪里会出错）、与团队头脑风暴、考虑以往类似项目出现过的问题、或通过德尔菲技术。
- **德尔菲技术**：项目风险管理专家以匿名方式参与此项活动。主持人用问卷征询有关重要项目风险的见解。问卷的答案交回并汇总后，随即在专家中传阅,请他们进一步发表意见。此过程进行若干轮之后,就不难得出关于主要项目风险的一致看法

风险等级划分

- 考虑风险发生的可能性
 - 高：发生可能性大于60%
 - 中：发生可能性介于30%与60%之间
 - 低：发生可能性小于30%
- 考虑如果发生风险对项目的影响
 - 高、中、低

评估风险等级

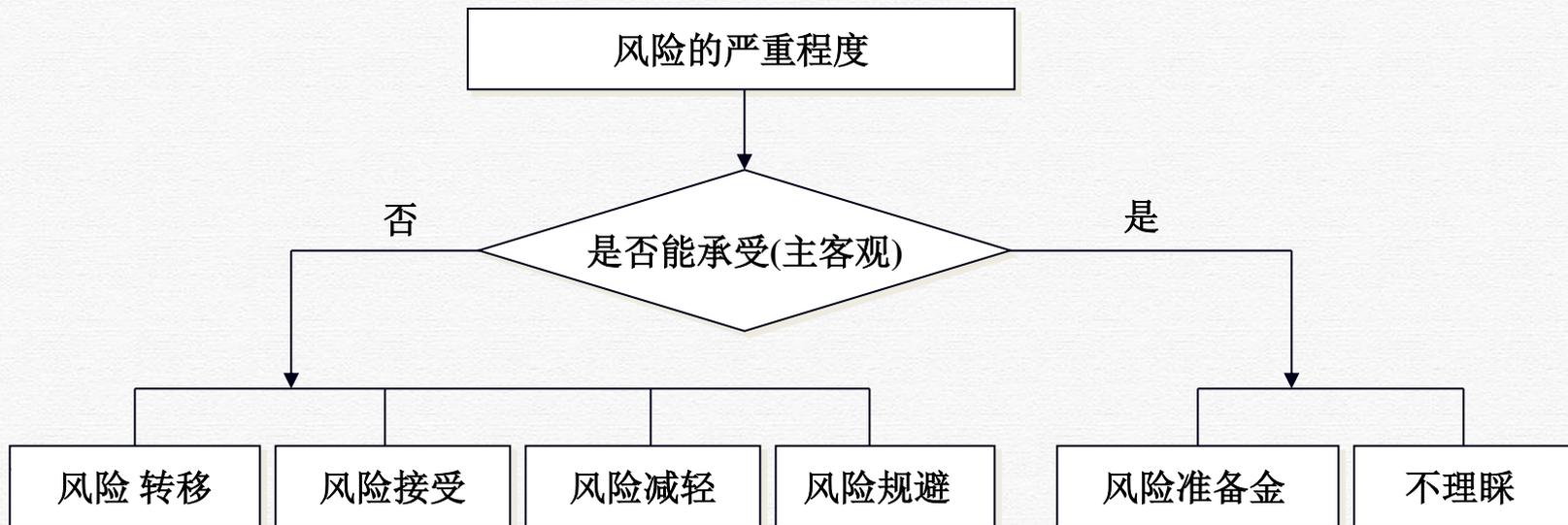
- 根据某个具体风险的整体评估所得出的风险发生可能性和风险影响而做出的综合评级

高	中	高	高
中	低	中	高
低	低	低	中
	低	中	高
			风险影响

项目风险管理

制定风险相应计划

- ❑ 规避：指改变项目计划，以排除风险或条件，使项目目标不受影响
- ❑ 转移：指设法将风险的后果连同应对的责任转移到第三方
- ❑ 减轻：指设法把不利的风险事件的概率或后果降低到一个可以接受的临界值
- ❑ 接受：该策略可以分为主动和被动方式



规划沟通

规划不当，将会导致信息传递延误，错误的受众传递敏感信息，与干系人沟通不够等

有效沟通的三十原则

- 及时
- 准确
- 信息量恰到好处

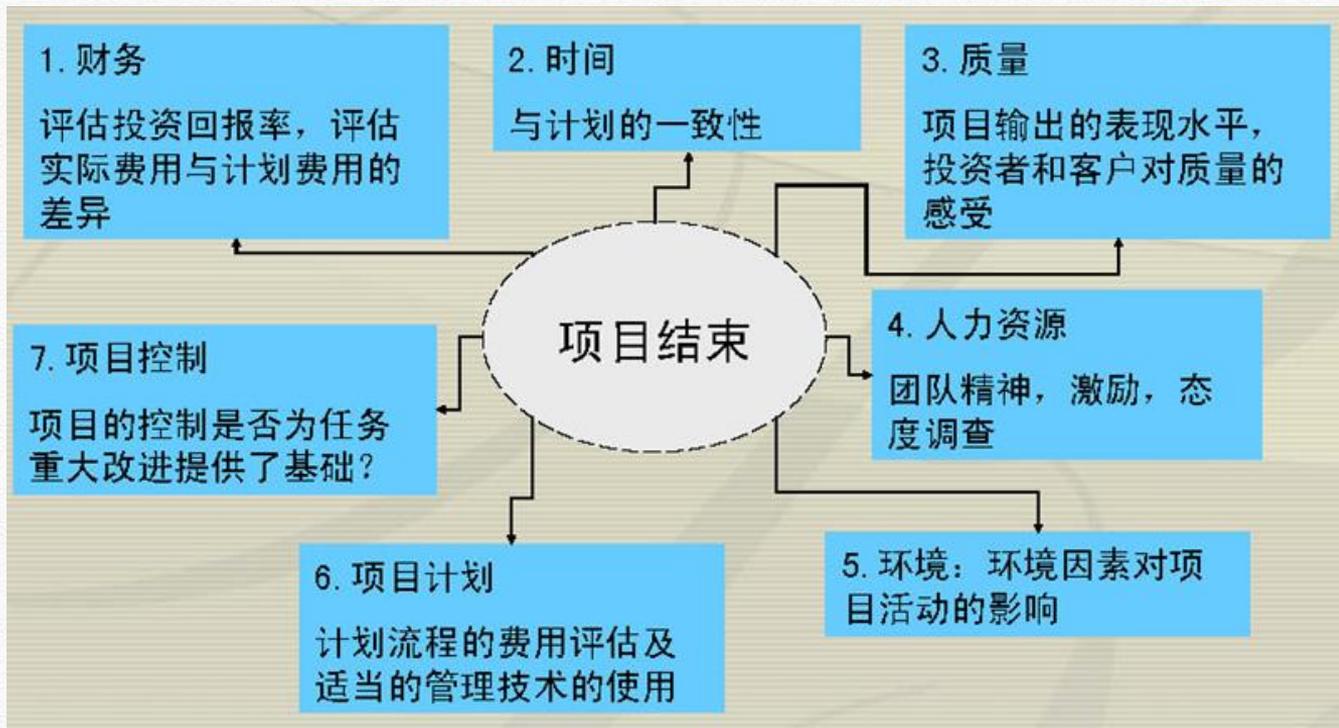
制定有效沟通

沟通模式	沟通议题	时间点	负责人	参与者	准备事项	交付物
项目管理						
项目领导小组会议	进度报告 问题摘要报告 项目变更状况 待办事项检讨 未来双周计划	每月一次 根据需要	5所项目经理	项目领导小组	项目状态报告	会议纪要与行动计划
项目周会	进度报告 完成进度 问题摘要报告 项目变更状况 待办事项检讨	每周一次	实施方项目经理	PDS二期项目组	项目计划、风险与问题列表更新、项目周报	会议纪要与更新的实施计划
开发功能管理						
功能检查会议	进度报告 问题摘要报告 项目变更状况 待办事项检讨 未来双周计划	每周一次	实施方项目经理	实施顾问	功能交付检查会议	会议纪要与行动计划
技术检查会议	进度报告 问题摘要报告 项目变更状况 待办事项检讨 未来双周计划	每周一次	实施方项目经理	实施顾问	计划质量问题会议	会议纪要与行动计划

对有效沟通管理的几点忠告

- ❑ 充分认识并理解项目干系人之间的差异，设法以他们能够接受的方式、方法进行沟通
- ❑ 把主要项目干系人整合在项目目标之下，避免各自为政
- ❑ 项目工作的参与者都应该受过一定的项目管理培训
- ❑ 如果沟通出现问题，首先从自己方面找下原因
- ❑ 项目执行过程中出现问题，不要急于责备，先安抚解决问题，等问题解决后再讨论经验教训的问题
- ❑ 最好的沟通技巧就是仔细的听
- ❑ 注重信息的反馈，而且要及时
- ❑ 你们 + 我们 = 咱们（人与人许多的冲突实质上是系统之争）
- ❑ 一个人鼓掌的速度会影响他成功的速度
- ❑ 有效沟通，要把注意力放在结果上，而不是情绪上。会沟通的人，用行为控制情绪，不会沟通的人用情绪控制行为

顺利完成项目评估与验收

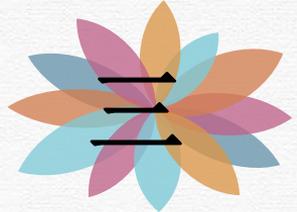


项目成功和失败的经验总结

- 项目总结会（喝酒与打板子）
- 项目总结表（模板）

完整的项目信息归档

步骤	归档文件
启动	项目组任命、项目策划报告/任务书
计划	WBS图、甘特图、沟通风险计划书、项目综合计划
实施控制	阶段进展报告、项目会议纪要、变更申请表
收尾	项目评估验收报告、项目总结报告、项目交付件相关文档



第三部分 项目成败经验教训

影响项目成功的因素

- ❑ 项目的目标、范围是否明确
- ❑ 是否获得领导的积极支持
- ❑ 项目的组织是否健全、稳定
- ❑ 是否建立了有效的、全面的项目管理方法，严格的变更控制
- ❑ 是否建立了良好的、积极的团队合作工作氛围
- ❑ 项目经理的经验是否丰富
- ❑ 永不言败的精神：1%的希望，100%的努力
- ❑ 经验与教训的共享
- ❑ 团队间资源的共享，各部门间的亲密合作
- ❑ 胜则举杯同庆，败则拼死相救的团队合作精神

促使项目失败的因素

- ❑ 团队缺少必须承担的义务和方向
- ❑ 没有项目策略上的一致性
- ❑ 不明确的目的/目标
- ❑ 组织与项目目标不一致
- ❑ 资源限制
- ❑ 职责分工不明确
- ❑ 不断变化的需求
- ❑ 没有最终给用户接入
- ❑ 不规范，抵消的沟通
- ❑ 项目经理的管理能力不够
- ❑ 急功近利的进度计划

谢谢观看！