

项目理论与实践 #1917 特图自观

PERT: (北极星导弹设计)
(1958) 对项目目标预测准确性

CPM 关键路径法: (杜邦公司) (1959)

网络计划技术 (阿波罗登月计划) (1961-1972年)

每一个项目关键任务的关键时间

每一个任务之间相互的依赖关系

IPMA 第一个国际项目管理组织: (1962)

PMBOK (PML) 形成系统化管理知识 (1984)

项目管理知识体系 (PMBOK)

什么该干什么不该干: 岗位职责

什么该干什么不该干: 制度

怎么样干: 流程

PRINCE2 (英国) (1986)

(最佳实践下的项目管理)

由对工具、技术、方法、流程、人员、组织、沟通、风险

进行整合, 形成一套

方法论

Scrum (敏捷)

三大流派: IPMA, PMBOK, PRINCE2

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目管理知识体系

项目与日常运营

项目

+ 工作性质: 独特、创造

+ 工作环境: 开放、风险

+ 管理组织: 临时、变化

+ 目的: 结束项目

日常运营

+ 工作性质: 常规、重复

+ 工作环境: 封闭、确定

+ 管理组织: 稳定、持久

+ 目的: 维持运营

2016.8.19 第三章: 单个项目的管理过程.

3/ 项目管理需要的五大过程

* PMBOK 的五大过程组:

计划过程 - Process

* 过程就是为完成一系列预先定义的产品、服务或成果而需要执行的相互联系的活动和任务。每个过程都有各自的输入、工具和技术以及相应输出。

- | 输入 | 工具和技术 | 输出 |
|-----------|-----------|-----------|
| 1. 项目章程 | 1. 访谈 | 1. 需求文件 |
| 2. 干系人登记册 | 2. 焦点小组会议 | 2. 需求管理计划 |
| | 3. 引导式研讨会 | 3. 需求跟踪矩阵 |
| | 4. 群体创新技术 | |
| | 5. 群体决策技术 | |
| | 6. 问卷调查 | |
| | 7. 观察 | |
| | 8. 原型法 | |

并开 PMBOK 的五大过程组

规划过程

进入阶段/
开始项目

启动过程

监控过程

计划过程

结束阶段/
结束项目

执行过程

2016.8.17

- + IT项目管理概述
- + 项目生命周期和组织

产品生命周期 (比项目生命周期)
(包含项目生命周期)

概念、计划、开发、验证、发布、运行维护
← 明确开始和结束 →

属于项目生命周期

= 启动、需求、设计、测试、UAT、验收、

项目生命周期:

项目管理的输出: 项目章程、项目管理计划、

其他的项目文件

项目生命周期和阶段

* 管理阶段 (Phase)

计划、需求、设计、编码、测试、发布:

* 项目设置阶段是为了规避风险, 以及/或
用来识别风险。

在每个阶段:

输入 → 输入准则 → 角色、职责、

活动、输出

输出准则 输出

阶段的作用:

- + 控制风险 (评审、审查)
- + 目标可视 (进度、成本、质量)
- + 方便监控 (里程碑)

项目信息透明化: 透明化
项目的每个阶段都必须得到审查和验证, 否则不能进入下一个阶段。

项目干系人

是指在项目生命周期中, 对项目的目标或成功产生影响或可能受到影响的人或组织。

- + 在现在或将来产生影响
- + 对项目目标或成功产生负面影响
- + 消极或积极的影响

组织结构图

组织结构 (Organizational Structure) 是指, 对于工作任务的分工、分组和协调合作。

三种: 职能型、矩阵型、项目型

矩阵型: 强矩阵、弱矩阵、平衡矩阵

项目型组织

+ 无PM, 其职能经理对项目进行协调

+ 资源可以集中管理

+ 成员对项目认同感低

+ 跨部门协作困难, 沟通较复杂

大型项目组织

各自有各自的部门, 不协调, 各部门也设置

协调: 项目协调

项目协调: 项目协调

项目协调: 项目协调

项目协调: 项目协调

项目型组织

- + 项目型组织是临时性和动态性;
- + 项目目标明确, PM有实权;
- + 项目结束而人员不归属;
- + 责任明确, 沟通效率高;

PM (项目经理) 的职责: PM1, PM2, PM3

强矩阵和平衡矩阵项目组织

- + 项目经理角色, 协调资源
- + 项目经理是兼管的PM
- + 平衡矩阵是真正的PM

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

- + 项目型组织是临时性的PM部门
- + 项目型组织是临时性的PM部门
- + 项目型组织是临时性的PM部门

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

项目型组织

管理框架

PMP (1984)

PMBOK

PRINCE2 (1984)

解决 How (奎路)

PMP (1993)

PMBOK

ICB

解决 Who

知识体系:
(整体框架) 过程中 Process

有 Γ_m ~~错误~~ 逻辑

过程分解:
比如 项目管理 → 关键活动 → WBS → 输入 (依据)
(知识集合领域) → 输出 (结果)
→ 2. 输出
→ 技术
→ 知识
(PMBOK 的知识体系)

考纲 PRINCE2 方法论：和明确：合工本和全全工本
 (受控环境下的项目管理)
 一 七工原则：按阶段管理，多活产品，角色与权，持续改进证，例外管理，低环境剪裁，全全全日。
 二 七大主题：计划，质量，文化性，商业论证，进展，变更，风险。
 三 七大流程：项目准备，项目启动，项目规划，项目启动，项目执行，项目收尾。

共同成立项目的目的：1. 现在企业出口产品交付管理
 + 整条条：订单、销售、市场、区域、渠道
 战略聚焦：市场、项目
 ⇒ 订单项目管理
 报告

井 工 2 月 第 2 次 3 个 次

项目组合
项目群
项目
项目集

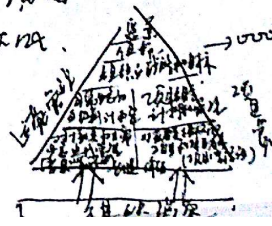
WBS
工作分解结构

井井 投资组合管理 (Portfolio Management)

在可利用的资源和企业的计划手段上进行各个项目
或项目群年计划的排序和选择。

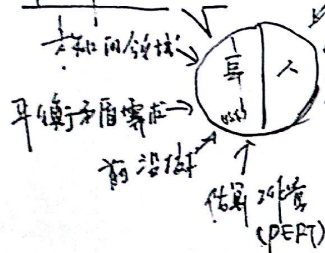
项目组合管理的组织、环境。

2. 项目组合管理的组织环境。



② IT 项目的挑战:

IT 项目 vs 做人



IT 项目 vs 做人
(即懂业务又懂 IT)
跨界的工作难度

IT 项目 vs 做人
+ 业务和 IT 之间的关系
+ 谁能把握业务部门的需求
+ 谁能让 IT 部门开发的功能
+ 把 IT 先进的技术告诉业务部门
帮助他支撑他的业务

IT 项目 vs 做人: 以谁为主

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT

IT 项目 vs 做人: 既要懂业务又要懂 IT