



第二天 项目整体管理与范围管理

1、项目章程是由项目经理签发的吗？

项目章程是由项目实施组织外部签发的【发起人，非项目经理】

2、项目章程的内容

概括性的项目描述

项目目的或批准项目的原因

可测量的项目目标和成功标准

项目审批要求

项目的总体要求

总体预算

总体里程碑进度计划

项目的主要风险

委派的项目经理及其职责和职权

发起人或其他相关批准项目章程的人员的姓名和职权

3、项目管理计划的内容

项目管理团队选择的各个项目管理过程及其实施水平

在管理具体项目中使用选定过程的方式和方法,包括过程之间的依赖关系和相互作用,以及重要的依据和成果

对实施这些过程时使用的工具与技术所做的说明

监控变更的方式、方法

实施配置管理的方式、方法

项目干系人之间的沟通需要与技术

高层管理人员为了加快解决未解决的问题和处理未做出的决策,对内容、范围和时间安排的关键审查

使用实施效果测量基准并使之保持完整的方式、方法

为了实现项目目标所执行工作的方式、方法

选定的项目生命期和多阶段项目的项目阶段

4、指导与管理项目工作的内容

开展活动实现项目目标

实施已列入计划的方法和标准

付出努力与资金,实现项目目标

配备、培训并管理分派到本项目上的项目团队成员

取得、管理并使用资源,包括材料、工具、设备与设施

根据具体情况取得报价、标书、要约或建议书

在潜在的卖方中间进行比较,选定卖方

管理卖方

建立并管理项目团队内外的项目沟通渠道

管理风险并实施风险应对活动

收集项目数据并报告费用、进度、技术与质量绩效,以及有助于预测的状态信息

将批准的变更纳入项目的范围、计划和环境

创造、控制、核实并确认项目可交付成果

收集与记载吸取的教训,并实施批准的过程改进活动

5、监控项目工作的概念/内容

监视和控制:启动、规划、执行和结束项目各个过程,采取纠正或预防措施控制项目的实施效果

6、变更的工作程序

提出与接受变更申请

对变更的初审

变更方案论证

项目管理委员会审查

发出变更通知并组织实施

变更实施的监控

变更效果的评估

判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道

7、需求管理的作用

需求管理贯穿于整个过程



最基本任务就是明确需求,并使项目团队和用户达成共识,即建立需求基线

建立需求跟踪能力联系链,确保所有用户需求都被正确地应用

在需求发生变更时,能够完全地控制其影响范围,始终保持产品与需求的一致性

8、需求管理计划的主要内容

如何规划、跟踪和汇报各种需求活动

需求管理需要使用的资源

培训计划

项目干系人参与需求管理的策略

判断项目范围与需求不一致的准则和纠正规程

需求跟踪结构,即哪些需求属性将列入跟踪矩阵,并可在其他哪些项目文件中追踪到这些需求

配置管理活动

9、需求跟踪矩阵的内容

从用户原始需求可向前追溯到需求文件,确保了需求文件中包括所有用户需求

从需求文件回溯到相应的用户原始需求,确认每个需求的出处

需求文件追溯到产品元素,使项目团队成员知道每个需求对应的产品元素

从产品回溯到需求文件,使项目团队成员知道每个产品元素存在的原因

需求文件之间的跟踪,处理各种需求之间的逻辑相关性,检查需求分解中可能出现的错误或遗漏

10、项目范围说明书的内容

产品范围的描述

验收标准

可交付成果

项目的除外责任

制约因素

假设条件

11、WBS分解需要开展的活动

识别和分析可交付成果及相关工作

确定WBS的结构和编排方法

自上而下逐层细化分解

为WBS组件制定和分配标识编码

核实可交付成果分解的程度是恰当的

12、WBS分解需要注意的事项

WBS必须是面向可交付成果的

WBS必须符合项目的范围,必须并且只能包括100%的工作

WBS的底层应该支持计划和控制

WBS中的元素必须有人负责,而且只由一个人负责

WBS的指导, WBS应控制在4~6层,一个工作单元只能从属于某个上层单元

WBS应包括项目管理工作,也要包括分包出去的工作

WBS的编制需要所有(主要)项目干系人的参与,不是某个项目团队成员的责任,应该由所有干系人共同完成和一致确认

WBS并非是一成不变的,在完成了WBS之后的工作中,仍然有可能需要对WBS进行修改

13、范围基准的内容

经过批准的项目范围说明书、WBS和WBS词典

14、范围变更的原因

政府政策的问题

项目范围的计划编制不周密详细,有一定的错误或遗漏

市场上出现了或是设计人员提出了新技术、新手段或新方案

项目执行组织本身发生变化

客户对项目、项目产品或服务的要求发生变化

15、范围变更控制的主要工作

影响导致范围变更的因素,并尽量使这些因素向有利的方面发展

判断范围变更是否已经发生

范围变更发生时管理实际的变更,确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制过程处理



强哥

《每天一小时 两月拿证》

www.1634.com.cn 成功=老师的教导+两月的坚持