


# PROJECT MANAGEMENT

## 项目管理赋能





# 目录 CONTENTES

- 项目基本概念
  - 项目来源与问题分析
  - 项目过程管理
  - Q&A
- 

# 什么是项目？

## 案例一：组织一次活动



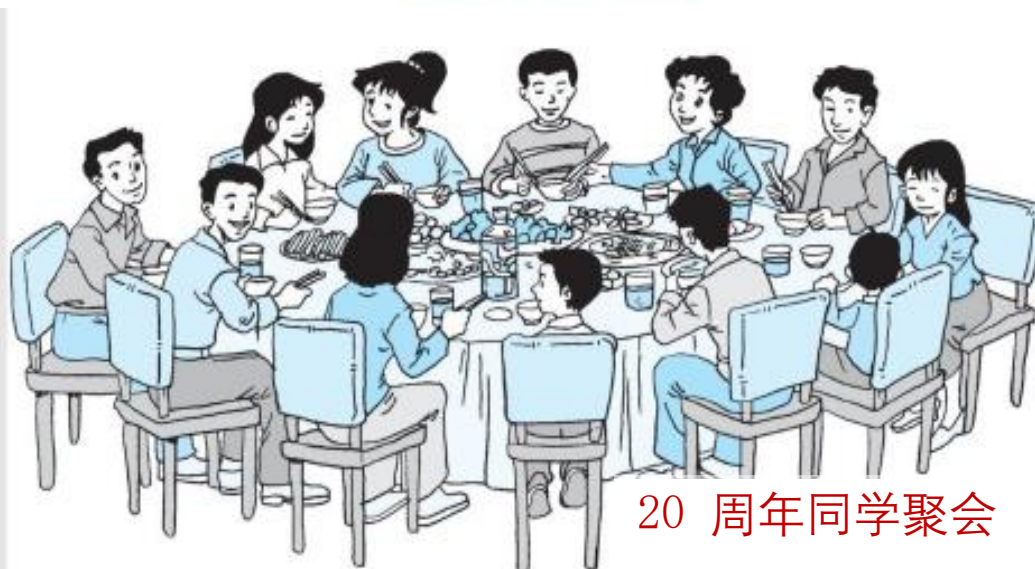
闺蜜小聚



习 XX 与特 XX



Family Day

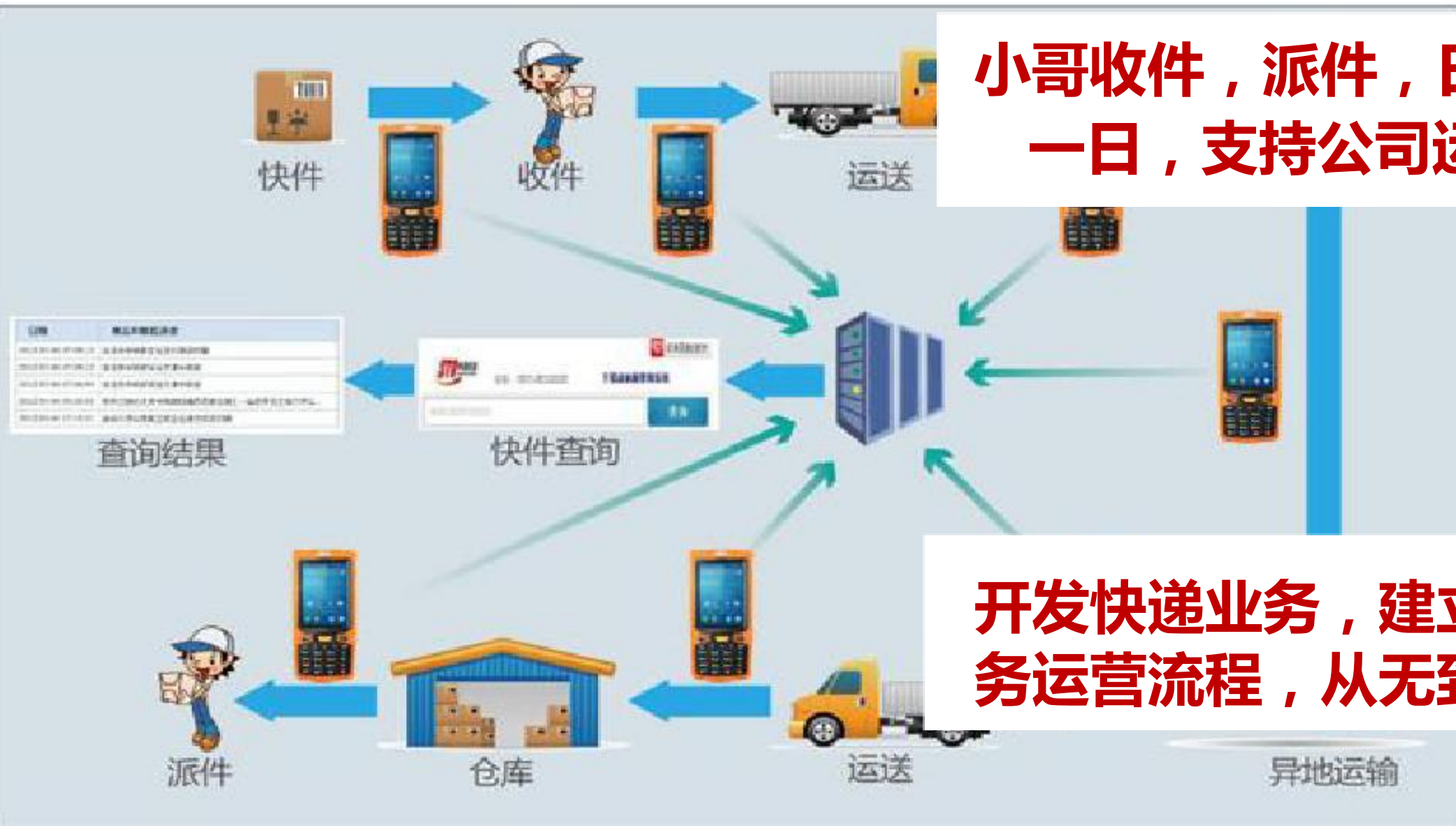


20 周年同学聚会

## 案例二：快递

**小哥收件，派件，日复一日，支持公司运营**

**开发快递业务，建立业务运营流程，从无到有**





# 项目的定义及特点

项目：是**为了**创造**独特的产品、服务或成果**而进行的**临时性**工作。



## 其它因素

复杂度

团队大小

管理成本

## 项目临时性

- 明确的起点和终点
- 多种原因结束
- 不一定意味着持续时间短
- 所创造的产品、服务或成果一般不具有临时性

## 项目独特性

创造独特的可交付成果

- 有形的产品：某个产品升级终端产品
- 无形的能力：一种服务或能用来提供某种服务
- 改进、其他成果

# 以下哪些是项目？项目与日常运营的关系是什么？

- 1、野餐活动
- 2、集体婚礼
- 3、社区保安
- 4、开发一套系统
- 5、每天的卫生保洁
- 6、建造电商产业园

- 7、建设一个机场
- 8、人才招聘
- 9、生产线产品制造
- 10、实施一套新工艺
- 11、建立人员激励机制
- 12、洪水灾难过后的家园重建

## 项 目

临时性的  
有明确的起点和终点  
创造独特产品、服务或成果

推广  
固化

## 运 营

持续性的  
维持组织的长久运转  
生产重复的产品、服务或成果

# 项目的意义？我们为什么要做项目？



		项目工作	常规例行工作
组织	实现战略	★ ★ ★	
	完成变革	★ ★ ★	
	赢得竞争	★ ★	★
个人	经验积累	★ ★	★
	工作价值	★ ★	★
	忠诚度	★ ★ ★	★

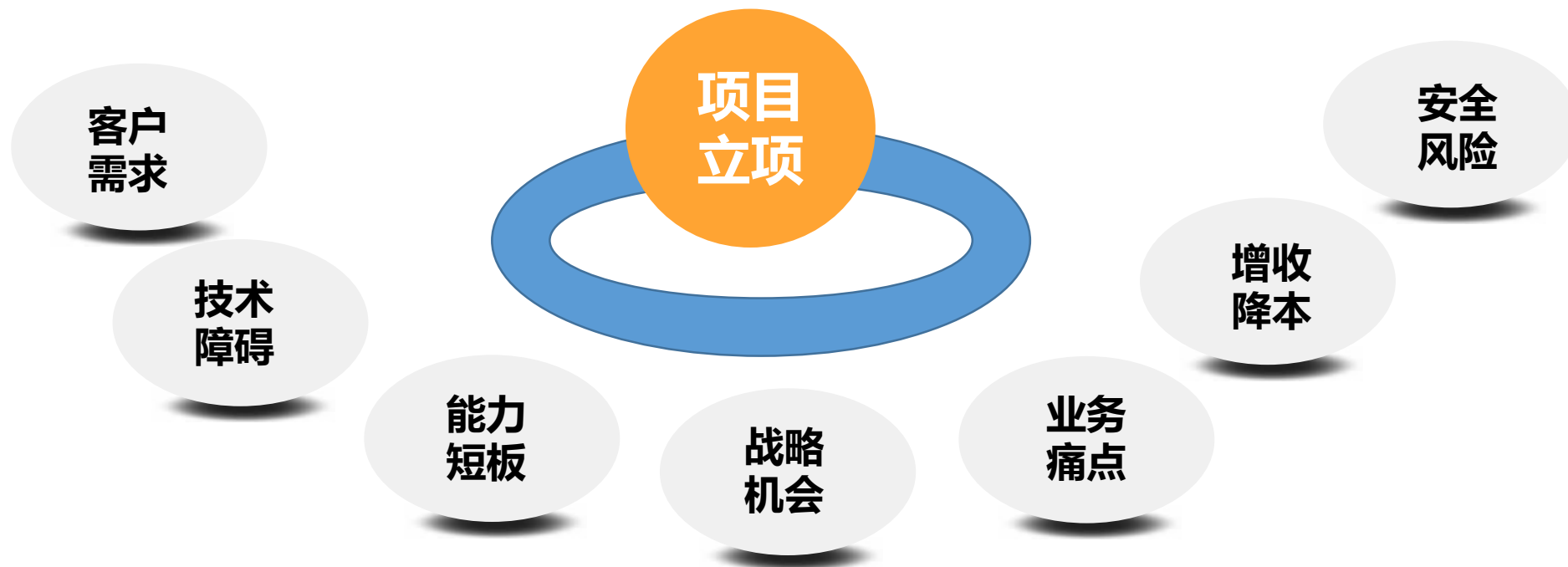
# 什么是成功的项目？

## 项目成功的定义

- 达成了项目发起人以及重要相关方的要求（对标项目目标）
- 可复制
- 有沉淀（包括经验、人员）
- 按时完成
- 预算内



# 项目来源



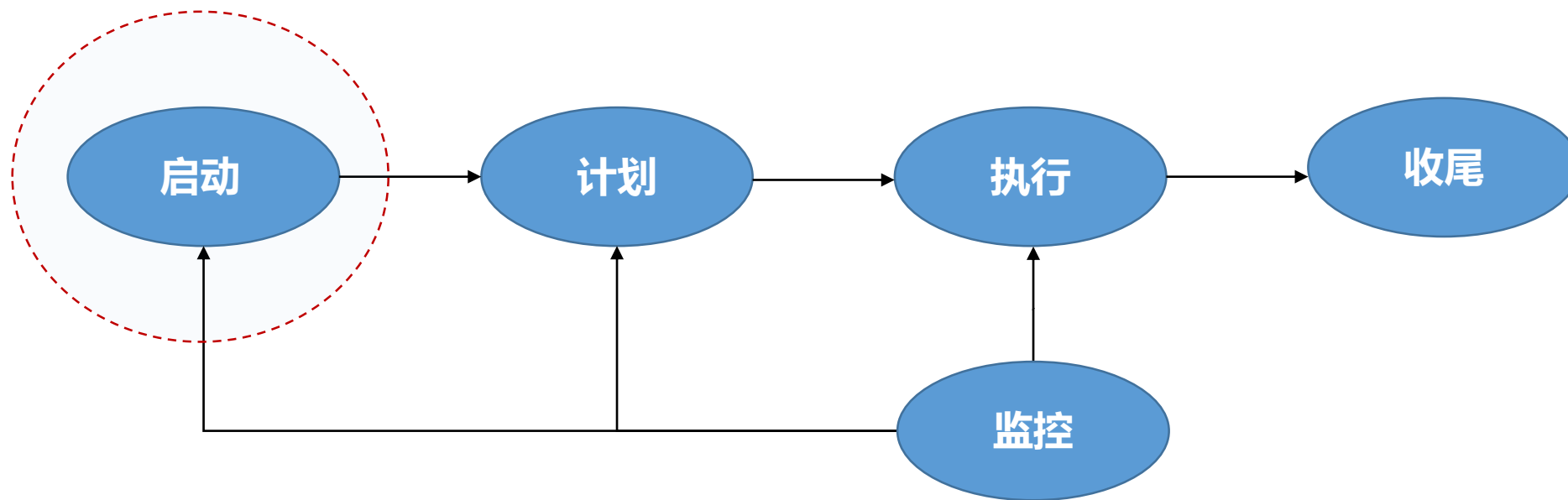
我每天忙于日常生产保障，怎么生成项目？

项目来源不以工作场景为限，日常工作也能生成重点项目

- 机务放行工程师-降低X系统故障率的研究与应用
- 机务PPC-监修监改优化和改进



# 项目管理阶段

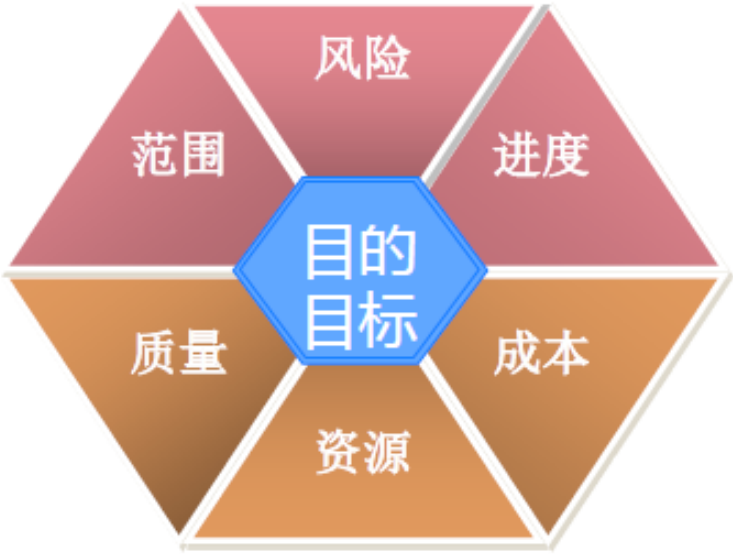


## 启动阶段任务

- **项目策划 / 制定项目章程**  
( **项目背景、目标、** 范围、预算、人员投入 )
- 组建项目团队
- 立项申请 ( 项目价值、可行性、项目等级 )
- 项目启动会

# 项目章程与项目目标

项目章程：编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程  
有关项目的要求和项目实施者的责、权、利的规定。是指导项目实施和项目管理的根本大法。



● 范例：项目章程

项目：航空公司A320NEO与B737MAX引进培训保障项目

项目目标  
2017年8月7日至2018年9月30日，结合航空公司引进A320NEO与B737MAX机型的内外部资源，在飞机到港前培养A320NEO机型人员72人，其中教员4名；培养B737MAX机型人员80名，其中教员4名；培养两类发动机试车人员各15名，其它相关培训人数至少20人，按要求实施维修能力申请（1A以下）需要的其他培训项目，不影响质量维修能力申请工作，协助MTC两个机型差异培训能力申请，在2018年9月30日前获得局方审批，该项目预计花费350万元人民币（不含CREDIT费用）。

关键里程碑：  
2017年9月20日前，收集确认部门对于两种机型引进培训需求。  
2017年10月31日前，制定两种机型2018年飞机引进前培训计划。  
2017年12月31日前，完成两种机型第一期外派培训。  
2018年5月1日前，完成A320NEO2018年计划内培训项目。  
2018年6月1日前，完成B737MAX2018年计划内培训项目。

目标
时间
范围
质量
成本
关键里程碑

## 项目章程范例

### 项目背景与目的

项目需要解决的商业问题：为什么要做这个项目？**这是一个什么项目？现状怎么样？**

### 项目目标

实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务

# 项目任务问题分析—项目背景目的描述

## 案例—项目背景描述

项目背景：为什么要做这个项目？**这是一个什么项目？现状怎么样？**

案例1：特货能力建设—随着集团特货运输需求不断增加，为满足业务需求，需不断提升特货模块运输能力，同时强化地服特货中央管理能力。

案例2：安检效能提升—为提升收派员违禁品识别能力，提升顺丰华南中转场业务区安检过检效率，启动安检效能提升项目。

## 项目背景描述——4W2H工具

What	发生了什么事情
When	何时发生
Who	与何对象
Where	在何处发生
How	如何发生的
How much (many)	次数，频率或造成多少损失

## ● 示例

原：安检效能提升—为提升收派员违禁品识别能力，提升顺丰华南中转场业务区安检过检效率，启动安检效能提升项目。

### 项目：安检效能提升项目

When	2019年3月前
who	顺丰华南中转场业务区、机场安护部
what	1、安检自身业务能力不足; 2、机场对违禁品流程处理简单; 3、收派员违禁品识别能力不足，导致安检过检效率低
where	顺丰全国航空枢纽
how	机场安检流程简单，违禁品不开箱检查直接拒运，影响载运率。
how many / how much	how many 开箱后可放行货物每天约120件/900票；有些麻包会倒机进行开箱包检查，耽误时效5-10秒，5-10秒钟安检机过检6-8件货物。因收派员收件原因每天倒机120-150次，耽误进货720-1200件。

项目背景：为什么要做这个项目？**这是一个什么项目？现状怎么样？**

## ● 实操

请结合你们的项目根据4W2H原则澄清项目背景描述。

# 项目目标

## 项目目标

实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务

## 为什么要清晰的明确项目目标？

- 1、员工与管理者双方的约束与承诺
- 2、科学绩效的评判标准
- 3、工作分解及控制的前提
- 4、资源的博弈
- 5、高效沟通与对上管理





# 案例—这些项目目标有什么问题？

## 地面运行安全管理

- 1. 摸清深圳基地、郑州、无锡站的人力、设备资源；
- 2. 掌握各航站可能的风险点所在，提升地面安全管理水平。

## 中航材项目一期

- 1. 3月完成中标交付协议签署，开始接收首批中航材项目中标的13台APU和1台进气道；
- 2. 4月推动工程完成已交付APU和进气道的资料文件收集和基本状态评估；
- 3. 5-6月综合评估我司需求后，制定冗余备件出售或租赁方案并执行。

## 维修新平台

- 1. 参与机务维修新平台SAP各模块的详细功能设计；
- 2. 熟悉SAP开发语ABAP并深度参与各模块日常的SAP开发和实施；
- 3. 熟悉SAP内存数据平台HANA，并基于HANA数据平台实现数据的抽取和展现

## 机位系统二期研发

- 1. 实现机位系统自动分配功能及实时优化建议功能；
- 2. 实现机位系统部分信息可视化。

## 其他描述

- 1、推广使用合规的 PMA 件可降低起落架维修成本
- 2、缩短购买改装方案和 OEM 件周期，减少购买成本，提高顺丰航空机务体系工程能力
- 3、签订 GTCP331-200ER APU 送修长期协议
- 4、通过招标确认中标方承修商；

# 项目目标应该怎么设置？

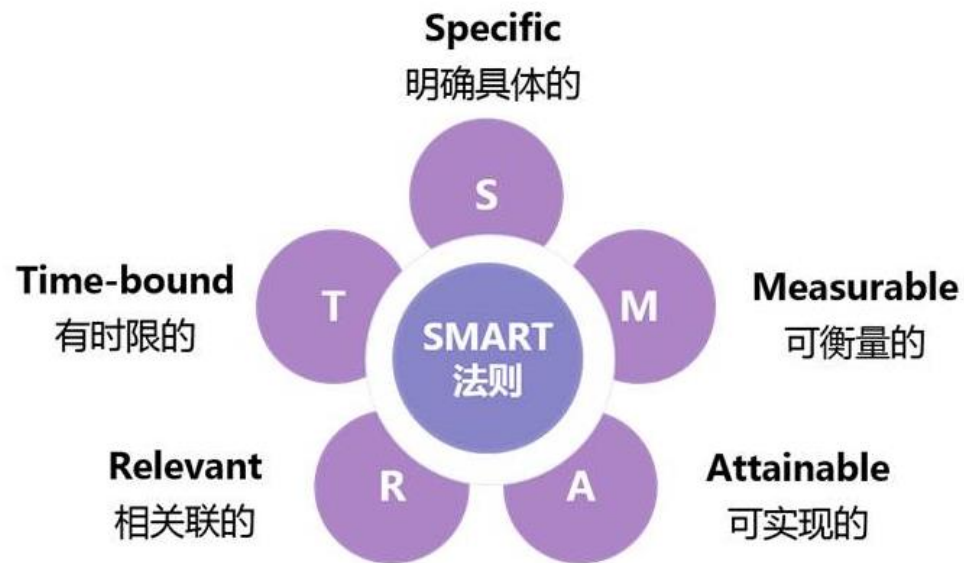
## ●目标 = 目的 + 标准

提高、增加  
减少、改善  
缓解、降低

10% ?  
50万元 ?  
50人 ?



## ●目标应该符合smart原则



## ● 案例—项目目标设置

### 新一代运行控制系统建设推广

- 1、完成签派放行模块上线试运行，实现自动化的放行，放行一个航班由**耗时8分钟降低至2分钟**。
- 2、完成航班计划、飞机排班、航班调整上线试运行，实现航班计划、航班调整、飞机排班制定线上化，**管理效率提升50%，由平均原来4天缩短至2天**。
- 3、完成运行监控模块的开发和用户验证，**实现航班全流程秒级监控，运行环节透明化、主动干预，实现监控过程闭环及改进**

### 签派国际运行能力体系建设

- 1、**2019年培养具备国际运行能力的签派6名**；
- 2、年内成立国际签派席位（或主签派席位）；
- 3、**完成国际运行相关程序和手册的编写**；
- 4、年内完成洲际航线（以纽约为例）放行检查单的制定

### 已知托运人试点

- 1、已知托运人试点工作**获得局方批复**；
- 2、项目实施后，**压缩结载时间10分钟，预计年增长约60000票（约100吨）货物**；
- 3、**二季度完成水果等农产品大宗货物运输；三季度完成生鲜、贵重金属类、电子类产品货物运输**；季度目标应该对对应品类形成试点结论。根据局方批复试点期限，完成试点工作的实施，总结试点经验形成试点报告

### 其他剪辑

19年下半年 AOG 航材求援支出费用对比 18 年**同期降低 10%**

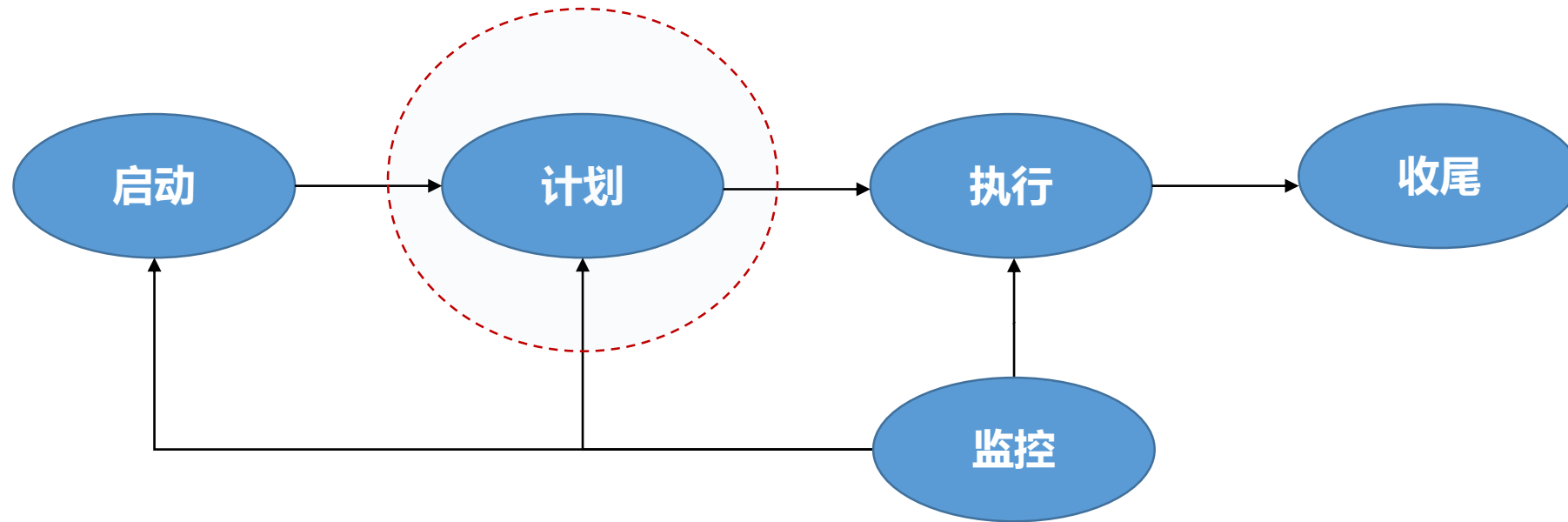
## ● 目标的标准设置怎么设？

目标=目的+标准 可通过**历史数据研究或者外部调研/标杆研究**等方式找准目标值。

## ● 实操

请思考你的项目目标。

# 项目管理阶段



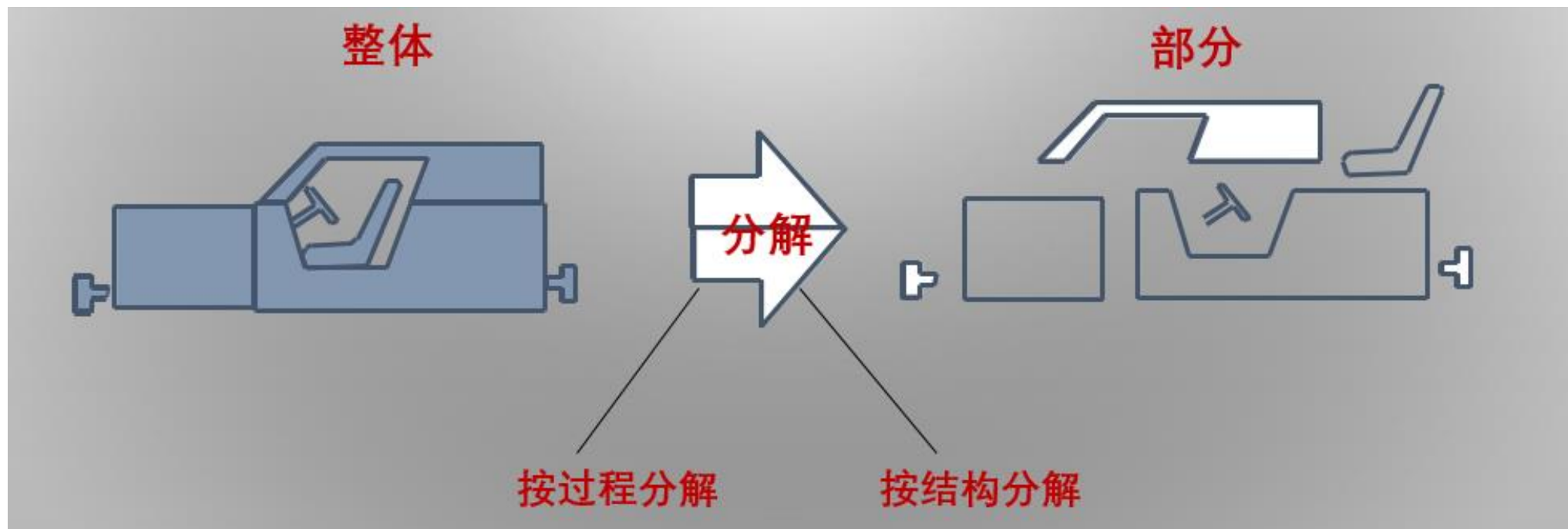
## 启动计划任务

- 工作分解结构 ( WBS )
- 工作进度计划
- 项目计划 ( 风险管控计划、沟通计划等 )

# WBS编制

work breakdown structure（工作分解结构）是以项目可交付成果为对象，由项目团队为实现项目目标并创造必要的可交付成果而执行的工作分解之后，得到的一种层次结构。

**编制原则：**“大事化小”：将项目的任务按照一定逻辑进行逐**渐层分解**，分解到**可预测、可执行、可管理**单个活动为止。



案例：XX计算机系统更新

1.0 系统设计	2.0 操作系统	3.0 软件和系统 测试	4.0 系统 安装与实施
1.1 收集需求	2.1 软件和操作系统 调研	3.1 修改软件及办 事处流程	4.1 培训区域和总 部员工
1.1.1 识别报表和数据 需求	2.2可用的供应商调研	3.2 编制测试计划	4.2 实施系统
1.1.2 公布需求文件	2.3购买操作系统和 硬件	3.3 进行系统测试	4.2.1 安装软件和流程
1.2 设计更新的系统	在最底层完成工作		4.2.2 开始更新 的系统运行
1.2.1 设计系统			4.2.3 监控系统运行
1.2.2 批准系统设计			



# WBS编制原则

分解的原则：完全穷尽，彼此独立，逐层分解，直到最细

## 一个好WBS的标准

01】以交付物为导向

02】向所有干系人明确了项目工作

03】涵盖了100%的工作

04】拆解的层级足够细，且便于管理

05】由执行者创建

06】干系人和专家已经参与WBS创建

07】随项目范围的渐进明细而更新

08】随着项目变更控制而更新

09】任务的命名规则合理且统一

10】每一层都有一个WBS标识（编码）

确保达成共识

用 用 用

## ● 实操

### 以组织大学同学十年聚会为例编制WBS

#### 1.0 准备

- 1.1 制定计划
- 1.2 联系同学、老师
- 1.3 确定名单
- 1.4 联系酒店

#### 2.0 聚会

- 2.1 重游校园
- 2.2 组织聚会
  - 2.2.1 组织集合
  - 2.2.2 收取活动经费
  - 2.2.3 吃饭、喝酒
  - 2.2.4 交流畅谈
- 2.3 娱乐
  - 2.3.1 唱歌、有戏
  - 2.3.2 拍照
  - 2.3.3 全程录像

#### 3.0 后续工作

- 3.1 结算财务
- 3.2 制作光盘
- 3.3 分发纪念品



# 制定项目进度计划

**进度计划：**根据 WBS、活动排序、工期估算和所需资源的结果进行分析，制定出项目进度计划。

## ● 根据WBS生成项目计划

顺丰PMO咨询项目总体推行计划表									
编码	活动	责任人		计划开始时间	计划结束时间	实际开始时间	实际结束时间	完成%	交付物
		EYA	SF						
1	项目启动及现状解读			2016/6/16	2016/7/1	2016/6/16			
1.1	报价及签订合同	王世民	李锡金	2016/6/16	2016/7/16	2016/6/16			
1.2	建立项目组织			2016/6/16	2016/6/18	2016/6/16	2016/6/18	100%	
1.3	收集资料及项目准备			2016/6/17	2016/7/1	2016/6/17	2016/7/1		
1.3.1	设计资料收集清单	张喆敏	冯一言	2016/6/17	2016/6/20	2016/6/17	2016/6/22	100%	《顺丰集团资料收集清单》
1.3.2	收集、整理其它相关资料	洪显英		2016/6/17	2016/6/24	2016/6/17	2016/6/23	100%	
1.4	确定实施方案			2016/6/17	2016/6/17	2016/6/17	2016/6/17	100%	
1.4.1	编制项目整体实施方案	王世民		2016/6/17	2016/6/17	2016/6/17	2016/6/17	100%	《项目章程（实施策略部分）》
1.4.2	里程碑* 确认项目整体实施方案	王世民	张德琪	2016/6/17	2016/6/17	2016/6/17	2016/6/17	100%	
2	咨询方案设计			2016/6/20	2016/9/19	2016/6/20			
2.1	PMO运营体系设计			2016/6/20	2016/9/19	2016/6/20			
2.1.1	设计PMO运营体系整体框架	张喆敏	全体	2016/6/20	2016/6/27	2016/6/20	2016/6/29	100%	《PMO运营体系整体框架》
2.1.2	沟通及修改PMO运营体系整体框架	张喆敏	全体	2016/6/27	2016/6/27	2016/6/29	2016/6/29	100%	《PMO运营体系整体框架》
2.1.3	里程碑* 确认PMO运营体系整体框架	张喆敏	张德琪	2016/6/27	2016/6/27	2016/6/29	2016/6/29	100%	《PMO运营体系整体框架》
2.1.4	制定PMO项目管理体系标准			2016/6/27	2016/9/19	2016/6/27			
2.1.4.1	制定v0.1版PMO项目管理体系标准	张喆敏		2016/6/27	2016/7/11	2016/6/27	2016/7/10	100%	《PMO项目管理体系V0.1》
2.5	汇报及确认PMO设计方案			2016/9/12	2016/9/19				
2.5.1	编制《PMO设计方案》	王世民		2016/9/12	2016/9/19				《PMO设计方案》
2.5.2	汇报及修改《PMO设计方案》	王世民		2016/9/19	2016/9/19				
2.5.3	里程碑* 确认《PMO设计方案》	王世民	张德琪	2016/9/19	2016/9/19				
3	项目辅导及培训支持			2016/8/22	2016/10/31				
3.1	编制PMO实施路线			2016/9/19	2016/9/30				
3.1.1	编制PMO实施路线图（1年）	王世民		2016/9/19	2016/9/26				
3.1.2	修改及确认PMO实施路线图	王世民	张德琪	2016/9/26	2016/9/30				《项目总体汇报（PMO实施路线图）》



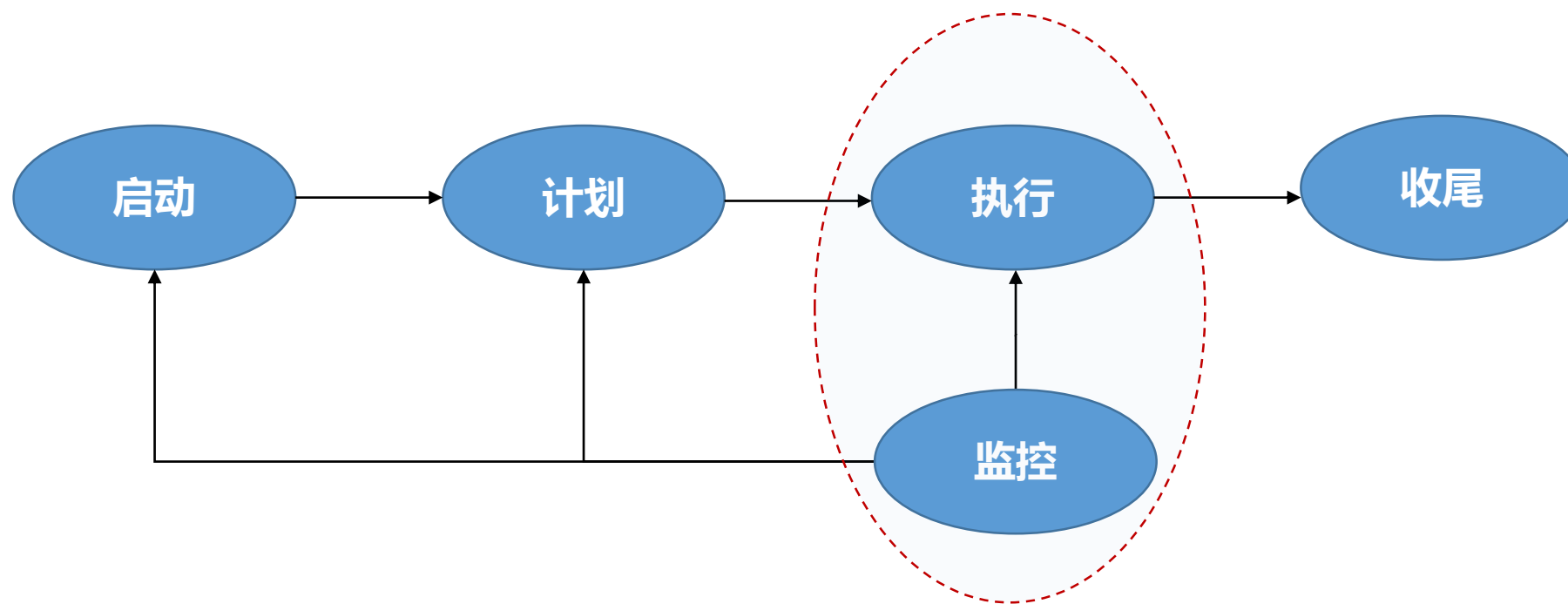
# 项目风险计划

● 风险源

技术	外部	组织机构	项目管理
需求	分包商和供应商	项目依赖因素	估算
技术	法规	资源	计划
复杂性和接口	市场	资金	控制
性能和可靠性	客户	优先顺序	沟通
质量	环境	技能水平	假设条件

● 风险管理



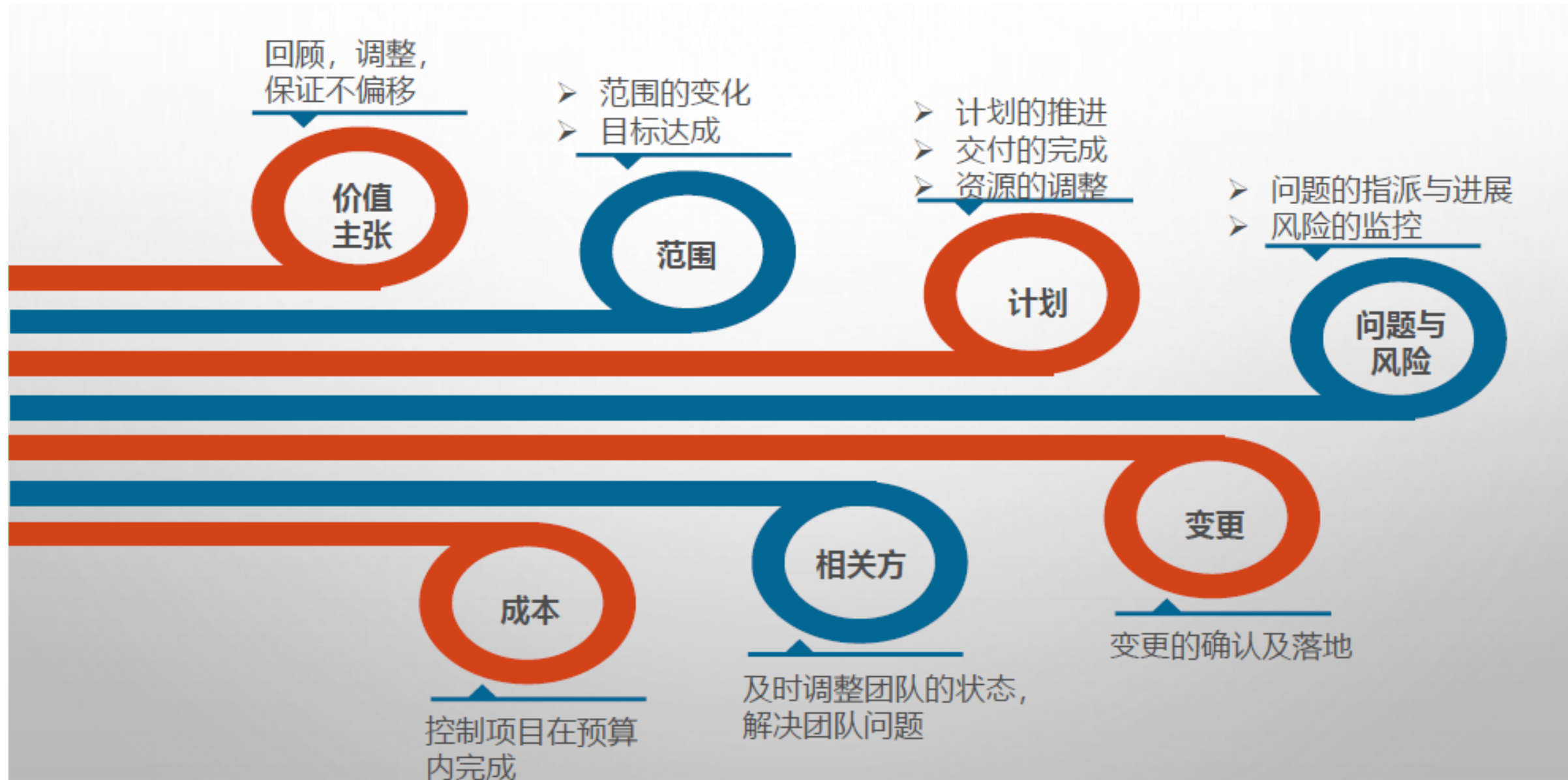


### 执行、监控阶段任务

- 项目监控
- 项目沟通
- 变更管理



# 项目监控过程管理



# 项目过程管理—沟通管理

## ■ 高效工作

通过沟通，使团队**目标一致，责任清晰**，  
士气如虹。



## ■ 强有力支持

定期汇报项目组工作目标、现状、  
进展，**以及需要协调的问题与风险**，  
以便获得更好的支持



## ■ 满足需求，降低风险，提高满意度

定期与项目需求方、关联方等相关方沟通，**汇报项目进展及目标达成情况**，  
及时的发现项目问题与风险，提高满意度。



# 项目过程管理—沟通管理

## 项目组内沟通

项目组成员有四个主要的沟通需求：

- 职责
- 授权
- 协调
- 状态

会议：

- 项目启动会
- 项目例会

**及时、公开、恰到好处**

## 项目沟通要点：

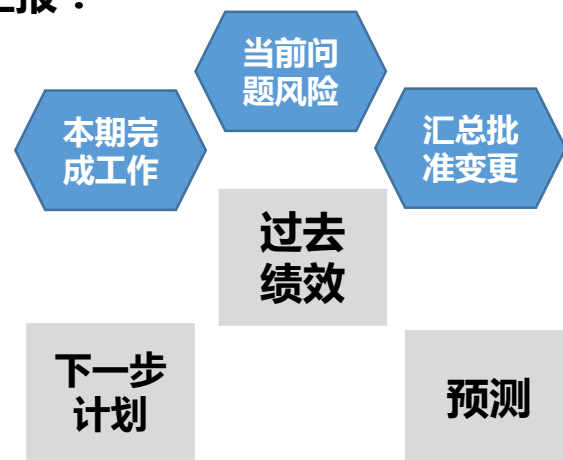
- 项目组全体成员对目标达成共识
- 项目沟通计划、规则
- 互相尊重、主动倾听
- 双赢

## 与高层、客户的沟通

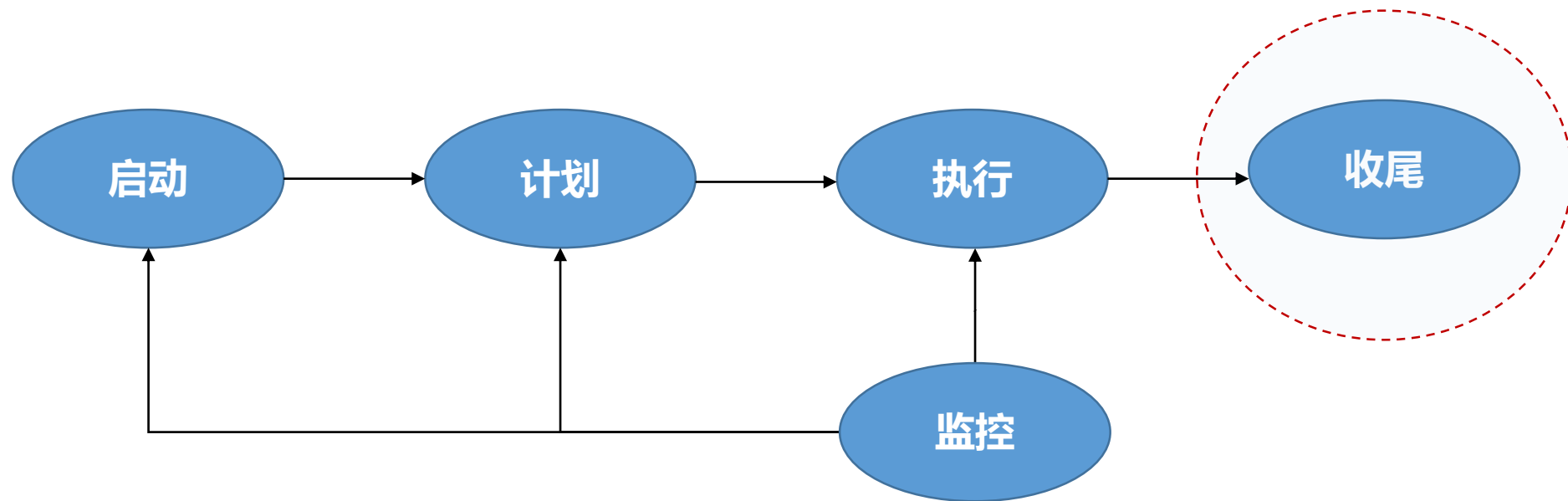
有下面这些问题需要问：

- 谁？为什么需要信息？
- 需要什么类型的信息？何种详尽程度？频率如何？
- 和高层、客户沟通时，你的目标是什么？  
采用什么样的方式来完成沟通？

## 项目汇报：



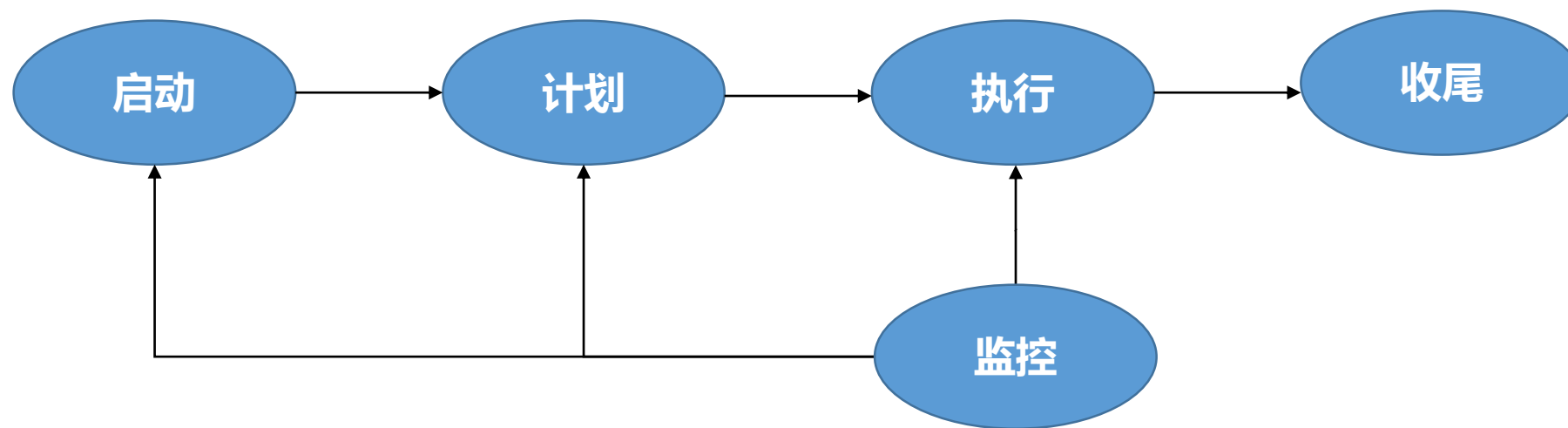
# 项目收尾



## 收尾阶段任务

- 项目评估与验收
- 项目总结
- 文档归档

# 课程回顾



**立项申请**

**策划/章程**

组建项目组

项目开工会

**工作分解结构**

**项目进度计划**

**风险计划**

**项目监控**

**沟通**

变更管理

评估与验收

项目总结

文件归档

# 课程应用—立项申请

顺丰航空价值贡献项目申请表						项目主要风险与应对计划		
项目名称	XXXXXXX项目			项目级别 (下拉选择)	B类			
项目开始时间与结束时间	2020年2月1日—2020年10月31日			立项申请时间	20200115	项目团队成员职责与分工	负责人：XXX 项目成员A：XXX 项目成员B：XXX 项目成员C：XXX 统筹并负责XXX 负责XXX 负责XXX 负责XXX	
项目负责人姓名	张三	项目负责人所在组织	XXX部XXX组	项目负责人职位	XXX高级专员			
项目与组织绩效目标的关联性							项目成员权益分配及个人目标	负责人：XXX，贡献占比：40%，个人目标：见项目目标 组成员A：XXX，贡献占比：20%，个人目标： 组成员B：XXX，贡献占比：20%，个人目标： 组成员C：XXX，贡献占比：20%，个人目标：
项目背景及问题描述	4W2H							
项目目标及考核指标 (具体量化)	目的+标准，符合smart原则							
项目计划及关键里程碑	WBS分解形成项目计划及关键里程碑							



# 课程应用—结项申请

项目结项总结报告				项目管理过程中的输出物，含文档清单	
项目名称		项目级别 (下拉选择)			
项目计划周期 (开始-结束时间)		项目实际完成时间			
项目负责人		结项申请时间			
项目建设过程回顾				项目成员的工作成果及收益比例确认	
项目完成情况总结	1、项目目标及考核指标完成情况  2、关于项目时间、进度、成本、质量等方面的绩效数据			项目管理经验总结及存在的不足	



# Q & A

