

范围管理:

- 1、详细的范围说明书包含的内容: (1) 项目目标 (2) 产品范围描述 (3) 项目需求 (4) 项目边界 (5) 项目的可交付成果 (6) 项目的制约因素 (7) 假设条件
- 2、WBS 的分解步骤:
 - (1) 识别项目交付物和相关工作
 - (2) 对 WBS 的结构进行组织
 - (3) 对 WBS 进行分解
 - (4) 对 WBS 中各级工作单元分配标识符或编号
 - (5) 对当前的分解级别进行检验, 以确保它们是必须的, 而且是足够详细的。
- 3、分解工作结构应把握如下原则:
 - (1) 在各层次上保持项目的完整性, 避免遗漏必要的组成部分。
 - (2) 一个工作单元只能从属于某个上层单元, 避免变叉从属。
 - (3) 相同层次的工作单元应有相同性质。
 - (4) 工作单元应能分开不同的责任者和不同工作内容。
 - (5) 便于项目管理进行计划和控制的管理需要。
 - (6) 最低层工作应该具有可比性, 是可管理的, 可定量检查的。
 - (7) 应包括项目管理工作 (因为管理是项目具体工作的一部分), 包括分包出去的工作。
 - (8) WBS 的最低层次的工作单元是工作包。需要遵守 8/80 原则。
- 5、范围确认和质量控制是不同的, 范围确认是有关工作结果的接受问题, 而质量控制是有关工作结果正确与否, 质量控制一般在范围确认之前完成, 当然也可并行进行。江山老师

进度管理:

- 1、通常可用以下一些方法缩短活动的工期:
 - (1) 赶工, 投入更多的资源或增加工作时间, 以缩短关键活动的工期;
 - (2) 快速跟进, 并行施工, 以缩短关键路径的长度;
 - (3) 使用高素质的资源或经验更丰富的人员;
 - (4) 减小活动范围或降低活动要求; --注意甲方同意
 - (5) 改进方法或技术, 以提高生产效率;
 - (6) 加强质量管理, 及时发现问题, 减少返工, 从而缩短工期。

人力资源管理:

- 1、虚拟团队: 虚拟团队为团队成员的招募提供了新的途径。通过虚拟团队的形式, 我们可以:

- ①在公司内部建立一个由不同地区员工组成的团队。江山老师
- ②为项目团队增加特殊技能的专家, 即使这个专家不在本地。
- ③把在家办公的员工纳入虚拟团队, 以协同工作。
- ④由不同班组 (早班、中班和夜班) 员工组成一个虚拟团队。
- ⑤把行动不便或残疾的员工纳入团队。
- ⑥可以实施那些原本因为差旅费用过高而被忽略的项目。

虚拟团队也有一些缺点, 例如, 可能产生误解、有孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、采用通信技术也要花费成本等。

在建立一个虚拟团队时, 制订一个可行的沟通计划就显得更加重要。

- 2、优秀的团队不是一蹴而就的, 一般要依次经历以下 5 个阶段。

- (1) 形成阶段 (2) 震荡阶段 (3) 规范阶段 (4) 发挥阶段 (5) 结束阶段

- 3、当在一个团队的环境下处理冲突时, 项目经理应该认识到冲突的下列特点。

- ①冲突是自然的, 而且要找出一个解决办法。
- ②冲突是一个团队问题, 而不是某人的个人问题。江山老师
- ③应公开地处理冲突。
- ④冲突的解决应聚焦在问题, 而不是人身攻击。
- ⑤冲突的解决应聚焦在现在, 而不是过去。

4、冲突管理的6种方法

(1) 问题解决 (2) 合作 (3) 强制 (4) 妥协 (5) 求同存异 (6) 撤退

5、激励理论江山老师

(1) 马斯洛需要层次理论

(2) 赫茨伯格的双因素理论

第一类是保健因素,第二类是激励因素

(3) 期望理论

1) 目标效价,指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。

2) 期望值,指个人对实现该目标可能性大小的主观估计。

6、X理论、Y理论

7、5种基本的权力分别介绍如下。

①合法的权力,是指在高级管理层对项目经理正式授权的基础上,项目经理让员工进行工作的权力。

②强制力,是指用惩罚、威胁或者其他消极手段强迫员工做他们不想做的事。然而,一般强制力在项目团队的建设中不是一个很好的方法,通常会带来项目的失败,建议不要经常使用。

③专家权力,与泰穆汗和威廉姆的影响因素中的专门技术类似,就是用个人知识和技能让员工改变他们的行为。如果项目经理让员工感到他在某些领域有专长,那么他们就会遵照项目经理的意见行事。

④奖励权力,就是使用一些激励措施来引导员工去工作。奖励包括薪金、职位、认可度、特殊的任务以及其他的奖励员工满意行为的手段。大部分奖励理论认为,一些特定的奖励,如富有挑战性的工作、工作成就以及认可度才能真正引导员工改变行为或者努力工作。

⑤感召权力。权力是建立在个人感召权力的基础上。人们非常尊重某些具有感召权力的人,会按照他们所说的去做。江山老师

建议项目经理最好用奖励权力和专家权力来影响团队成员去做事,尽量避免强制力。并且项目经理的合法权力、奖励权力和强制力是来自公司的授权,而其他的权力则是来自项目经理本人。

采购+立项管理:

1、项目可行性研究主要分为投资必要性、技术可行性、财务可行性、组织可行性、经济可行性、社会可行性、风险因素及对策。

采购管理: 编制采购管理计划-实施采购-控制采购-结束采购

过程名	输入(依据)	工具和技术(方法)	输出(结果)
1、编制采购管理计划	1.项目管理计划 2.需求文件 3.风险登记册 4.活动资源需求 5.项目进度 6.活动成本估算 7.干系人登记册 8.事业环境因素 9.组织过程资产	1.自制/外购分析 2.专家判断 3.市场调研 4.会议	1.采购计划 2.采购工作说明书 3.采购文件 4.供方选择标准 5.自制/外购决策 6.变更申请 7.项目文件更新
2、实施采购	1.采购计划 2.采购文件 3.卖方建议书 4.项目文件 5.采购工作说明书 6.组织过程资产	1.投标人会议 2.建议书评价技术 3.独立估算 4.专家判断 5.广告 6.分析技术 7.采购谈判	1.选定的卖方 2.合同 3.资源日历 4.变更请求 5.项目管理计划更新

3、控制采购	1.项目管理计划 2.采购文件 3.合同 4.批准的变更请求 5.工作绩效报告 6.工作绩效数据	1.合同变更控制系统 2.采购绩效审查 3.检查与审计 4.报告绩效 5.支付系统 6.索赔管理 7.记录管理系统	1.工作绩效信息 2.变更请求 3.项目管理计划更新 4.项目文件更新 5.组织过程资产更新
4、结束采购	1.项目管理计划 2.采购文件 3.合同 4.合同收尾程序	1.采购审计 2.采购谈判 3.记录管理系统	1.合同收尾 2.组织过程资产更新

江山老师QQ:910766169、VX:117888446