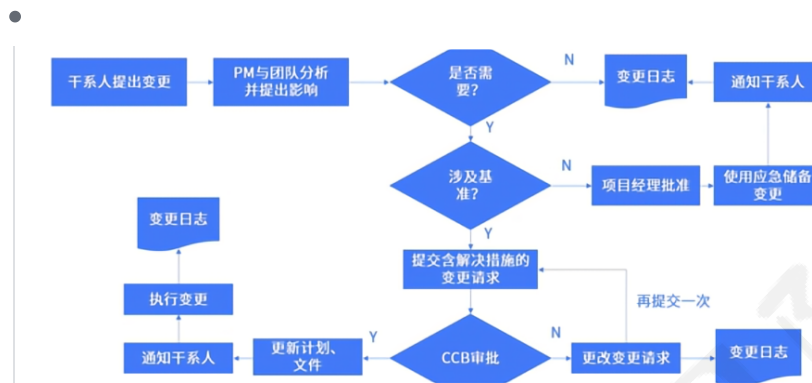


## 第二章PMBOK6串讲-3~5

- 2.3: 5个流程

- 2.3.1变更流程

- 整体变更控制流程图



- 审批前三步骤

- 提出变更→分析影响→提交审批

- 实施变更控制流程

- 概念

- 实施整体变更控制是审查所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。

- 关键词

- 凡变更必流程；审批前三步骤；有变更要沟通

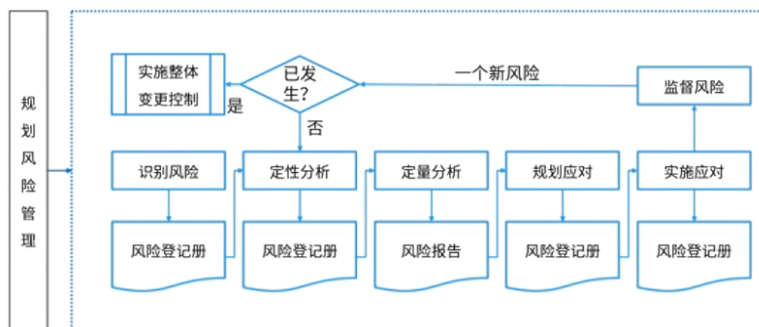
- 6个口诀

- 有权变，找变更
    - 凡变更，必流程
    - 动基准，先变更
    - 遇蔓延，找变更
    - 有变更，要沟通
    - 有变更，要花钱

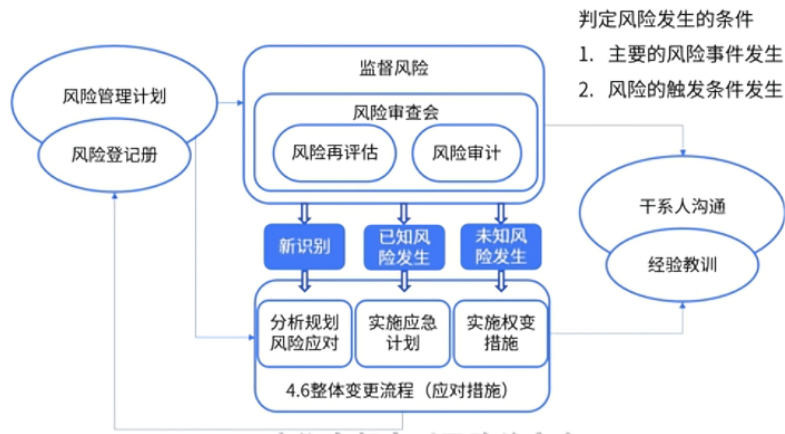
- 2.3.1风险流程

- 风险整体流程

-

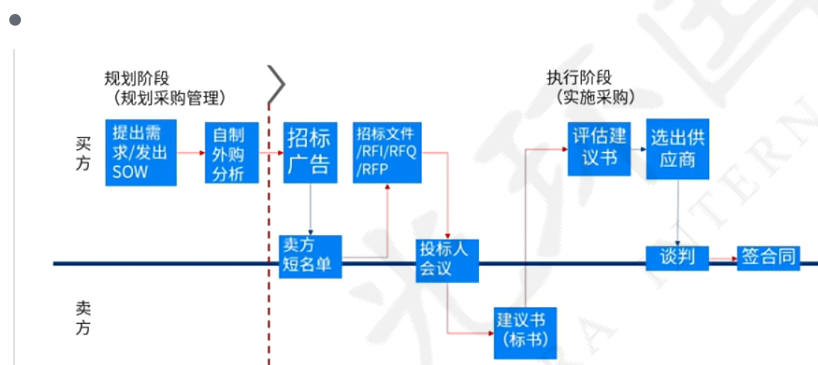


- 更新文件
    - 更新风险登记册
  - 新风险
    - 已发生先应对；未发生先定性
  - 规划风险应对流程
    - 变计划
      - 规划应对后，意味着项目管理计划变化
    - 入基准
      - 规划成本进度基准时要考虑纳入应急储备
      -
- 应急储备应：
- A. 隐蔽，以防止管理层不批准该项资金
  - B. 加到每项任务上，以防止客户知道该储备金的存在
  - C. 由管理层掌握，用来填补成本超支
  - D. 加到项目的基本成本上，用来解决风险问题
- 建储备
    - 针对已接受的风险要建立应急储备
  - 监督风险的流程
    -



- 应急计划
  - 遇风险，先查册
  - 针对已知-未知风险采用应急计划
- 权变措施
  - 针对未知-未知风险采用权变措施

### 2.3.2采购流程



### 2.3.2收尾流程



- 步骤
  - 验收
    - 有收尾，找验收
  - 中止
    - 遇中止，查原因，做经验教训总结

### 2.3.2过程流程

- 逻辑关系



- 2.4: 计算

- 2.4.1 关键路径法

- 本质

- 在项目进行模型中，估算项目最短工期，确定逻辑网络路径的进度灵活性大小的一种方法

- 关键词

- 最短工期
  - 找到关键路径
- 灵活性
  - 找到浮动时间

- 步骤

- 梳理逻辑关系→找出关键路径→计算浮动时间

概念	描述
总浮动时间TF	不影响总工期的最长可拖延时间 $TF = LS - ES = LF - EF$
自由浮动时间FF	不影响所有紧后活动最早开始的时间 各紧后活动的最小值 $ES(B) - EF(A)$
最早开始时间ES	所有条件都达成的最早时刻
最早结束时间EF	$ES + D$ (活动持续时间)
最晚开始时间LF	不影响总工期的最晚结束时间
最晚开始时间LS	$LF - D$ (活动持续时间)

- 2.4.2 挣值管理

SPI>1, 或SV>0代表什么?

进度超前

CPI>1, 或CV>0代表什么?

成本节约

SPI<1, 或SV<0代表什么?

进度落后

CPI<1, 或CV<0代表什么?

成本超支

EV=11, PV=10代表什么?

进度超前

EV>AC 代表什么?

成本节约

项目符合进度, SPI如何?

SPI=1

EV=110, AC=120, 代表?

成本超支

- PV EV AC

- PV

- 只与时间有关

- EV

- 只与进度有关

- AC

- 进度和实际花费有关

- SPI CPI

- PV

- 计划工作的预算成本

- EV

- 实际工作的预算成本

- AC

- 实际工作的实际成本

- $SPI = EV/PV = \text{实际工作} / \text{计划工作}$

- $CPI = EV/AC = \text{预算成本} / \text{实际成本}$

- EAC的四种情况

- 当前偏差不具备代表性  $EAC = AC + (BAC - EV)$
  - 当前偏差具备代表性  $EAC = BAC / CPI$
  - 最初计划不再有效  $EAC = AC + \text{自下而上的估算}$
  - SPI与CPI均会影响,  $EAC = BAC / (SPI * CPI)$

- ETC的四种情况

- 当前偏差不具备代表性  $ETC = BAC - EV$
  - 当前偏差具备代表性  $ETC = (BAC - EV) / CPI$
  - 最初计划不再有效  $ETC = \text{剩余自下而上的估算}$
  - SPI与CPI均会影响,  $ETC = (BAC - EV) / (SPI * CPI)$

- TCPI

-

## TCPI: 你手里剩下3200, 能完成剩下的采购吗?

用剩余的工作除以剩余的资金

① 当前估算不变;  $TCPI = \frac{BAC - EV}{BAC - AC}$

② BAC明显不再可行;  $TCPI = \frac{BAC - EV}{EAC - AC}$

TCPI>1, 难以完成

TCPI=1, 可以完成

TCPI<1, 轻易完成

### • 2.5: 场景

#### • 2.5.1干系人场景

正确的识别干系人并管理干系人的参与, 决定着项目的成败	干系人管理决定成败	绩效好好的, 项目还失败了, 是干系人没有管理好
为确保项目成功, 要尽早地识别干系人并引导干系人参与	尽早引导干系人参与	看到让干系人尽早参与, 一般是正确答案
通过谈判和沟通管理干系人的期望	谈判和沟通管理期望	管理干系人的期望是干系人管理的重点
描述	观点	技巧

#### • 2.5.1冲突处理



#### • 步骤

- 自行解决→私下合作→正式程序

#### • 2.5.1项目经理的权力

#### • 专家权

- 项目经理应该优先使用专家权而非正式权力

- 惩奖权
- 潜示权

• 2.5.2上报

- 上报场景

•

什么时候不找领导？

团队管理问题	沟通问题
绩效问题	规划执行阶段资源
采购问题	风险问题
质量问题	其他小问题

什么时候找领导？

批准项目章程	风险上报
启动之前	项目是否继续
收尾评估成败	管理储备

• 2.5.2获取资源

- 步骤

- 谈判
  - 优先谈判
- 找领导
- 招募

• 2.5.2索赔管理

- 步骤

- 谈判
- ADR
- 法院