

第四章PMBOK7串讲-3：裁剪、模型、方法与工件

• 4.3.1裁剪

• 内容

•



• 为什么要裁剪

- 团队承诺
- 客户为本
- 资源利用

• 裁剪的内容

•

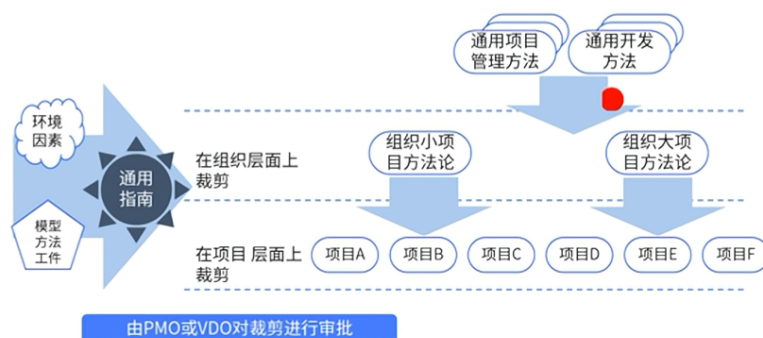


• 裁剪的过程

• 裁剪的步骤

- 选择方法
 - 选择初始的开发方法
 - 合适性 (适应性) 筛选工具
- 对组织进行裁剪

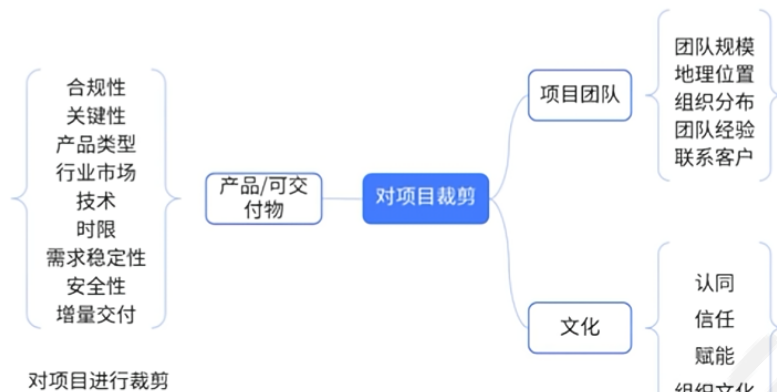
•



• VDO

- 价值交付办公室，敏捷组织设立的组织，辅导作用，辅导敏捷教练、PO和发起人

- 对项目进行裁剪



- 实施持续改进

- 绩效域裁剪

- 概念
- 以原则为指导对绩效域进行裁剪

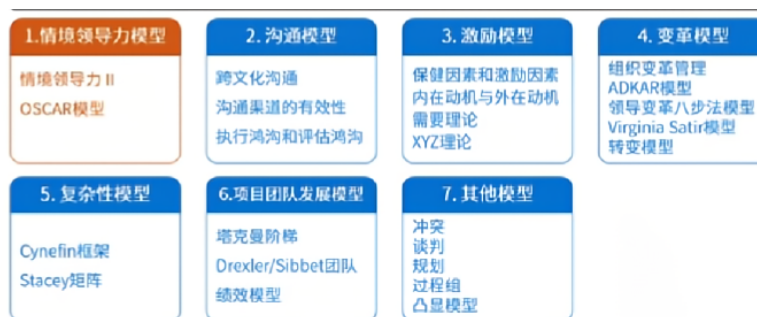
4.3.2模型

- 概念

- 模型
 - 解释过程、框架或现象的一种思考策略
 - 如PDCA 人类智慧的结晶
- 方法
 - 获得成果、输出、结果或项目可交付物的方式
 - 如根本原因分析 工具与技术
- 工件
 - 模板、文件、输出或项目可交付物
 - 如问题日志 输入与输出

- 模型

- 23个模型



- 情境领导力模型
 - 情境领导力
 - 肯·布兰查德与保罗·赫塞与1969年首创与《组织行为管理学》
 - OSCAR模型
 - Karen与Andrew共同开发。帮助个人调整自己的领导风格并制定计划
- 沟通模型
 - 跨文化沟通
 - Browaeys与Price开发的沟通模型
 - 沟通渠道的有效性
 - Alistair开发，媒介丰富
 - 执行与评估鸿沟
 - Donald Norman发明，属行为心理学内容，描述产品与用户转型为之间的差距
 - 评估鸿沟
 - 用户对交互的解读
 - 执行鸿沟
 - 与期望相符程度
- 激励模型
 - 保健因素与激励因素
 - 赫茨伯格的双因素理论
 - 内在动机与外在动机
 - Daniel Pink，人们得到公平的报酬后，外在动机不复存在，内在激励因素主导
 - 内在激励
 - 自主
 - 专精
 - 目的
 - 需要理论
 - David McClellan，所有人都有三个需要：成就需要、权力需要、归属需要
 - XYZ理论
 - Douglas McGregor，一系列员工激励和相应管理
 - X理论
 - 工作为了获得收入 劳动密集型
 - Y理论
 - 有良好的内在动机 创造性和知识工作者

- Z理论
 - 自我实现 创造福利
 - 变革模型
 - 组织变革管理
 - 《组织变革管理实践指南》，迭代模型
 - 变革步骤
 - 启动变革→规划变革→实施变革→管理过渡→维持变革
 - ADKAR模型
 - Jeff Hiatt开发，关注个人在变革时的五个步骤
 - 领导变革八步法
 - John Kotter开发，自下而上的推动变革的方法
 - 维吉尼亚·萨提亚变革模型
 - Virginia Stair，人们如何经历和应对变革
 - 转变模型
 - William Bridges，变革发生时个人的心理状况
 - 复杂性模型
 - Cynefin框架
 - Dave Snowden开发，用于诊断因果关系，是领导者的决策框架
- 复杂的
涌现实践
探测-感知-响应
: 用户对新产品的接受度

简单的
优秀实践
感知-分析-响应
如: 一家供应商选择不合作

混乱的
创新实践
行动-感知-响应
如: 解决企业倒闭危机

简单的
最佳实践
感知-分类-响应
如: 选择价格最低的供应商

无序的

 - 简单的: 因果关系明确, 已知的知识, 利用已有知识决策。
 - 繁杂的: 已知的未知, 需要分析才知道原因, 然后决策。
 - 复杂的: 未知的未知, 事后才知道因果关系, 通过探测涌现决策。
 - 混乱的: 因果关系不清晰, 要立即行动建立秩序, 进入复杂。
 - 无序的: 杂乱无章, 派系林立, 意见矛盾。分解成上四种问题。
- Stacey矩阵
 - 通过需求与技术的不确定性适度将复杂度分类
 - 项目团队发展模型
 - Drexler/Sibbet团队绩效模型
 - 团队建立到高绩效的七个阶段
 - 塔克曼阶梯
 - 团队从建立到成熟的五个阶段
 - 其他模型
 - 冲突模型
 - 托马斯·基尔曼模型，六个冲突解决方法（五种）
 - 谈判模型
 - 史蒂芬·柯维，双赢思维

- 规划思维
 - Barry Boehm, 过度计划会适得其反
 - 过程组
 - 五大过程组 十大知识领域 49个过程ITTO
 - 凸显模型
 - 基于三个变量, 整理出最重要的干系人 (权力和影响 合法性 干系人要求的紧急度)
- 4.3.3方法与工件
 - 方法
 - 60个方法
 - 影响地图
 - 一种战略规划方法, 以可视化的视图进行规划
 - 76个工件
 - 风险调整待办事项列表Risk-adjusted backlog
 - 不确定交付和数量合同IDIQ
 - 必须在固定期限提供不确定数量 (上下限) 的商品或服务
 - 优先级矩阵
 - 速度图
 - 用例
 - Use case, 描述并探讨用户如何与系统交互以实现特定目标
 - 蜂拥模式
 - Swarm, 多名团队成员共同聚焦于解决具体问题或任务时采用的方法
 - 价值主张
 - 组织告知客户其产品或服务的价值
- 4.3.4总结
 - PMBOK6/敏捷
 - 项目经理的能力
 - 敏捷/PMBOK7
 - 解决问题所依赖的价值观原则
 - 考试大纲
 - 项目经理解决复杂问题的能力