

第二章PMBOK6串讲-2：辨析

- 辨析2.2.1

- 项目集与项目组合

- 区别

-

	关注点	作用
项目集	以正确的方式做事	调整依赖关系
项目组合	做正确的事	调整项目优先级

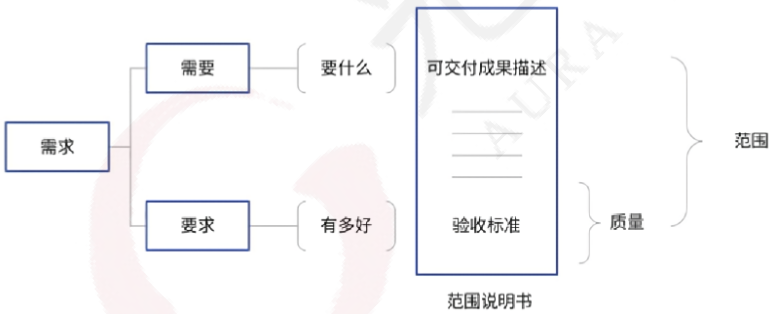
- 开发方法

-

方法	需求	活动	交付	目标
预测	固定	整个项目仅执行一次	一次交付	管理成本
迭代	动态	反复执行直至修正	一次交付	解决方案的正确性
增量	动态	对给定增量执行一次	频繁更小规模交付	速度
敏捷	动态	反复执行直至修正	频繁小规模交付	通过频繁小规模交付和反馈实现的客户价值

- 范围与质量

-



- 冲突管理

-

优先级	解决方法	适用场景	造成结果	举例
1	合作/解决问题	适用大多数场景，也推荐，首选	双赢	团队成员因为是否使用某软件产生冲突，项目经理召集两人面对面沟通解决。
2	妥协/调解	适用不太固执的双方，各让一步	双赢或双输	项目经理要求两个团队成员各让一步，解决当前的项目困难
3	缓和/包容	求同存异	冲突依然在	项目经理要求成员只关注一致的地方，暂时搁置意见不同的地方
4	撤退/回避	对目标影响很小或不想解决	未解决问题	项目经理说：我现在不能处理这个问题
5	强迫/命令	紧急情况下二选一	输赢	发起人和项目团队成员对某件事有冲突，时间紧急，项目经理研究后决定采取团队成员的方案。

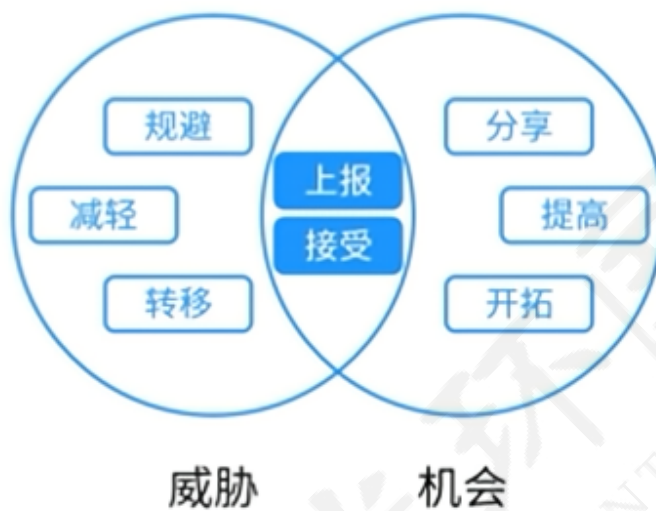
- 风险应对策略

- 不同情况应对策略

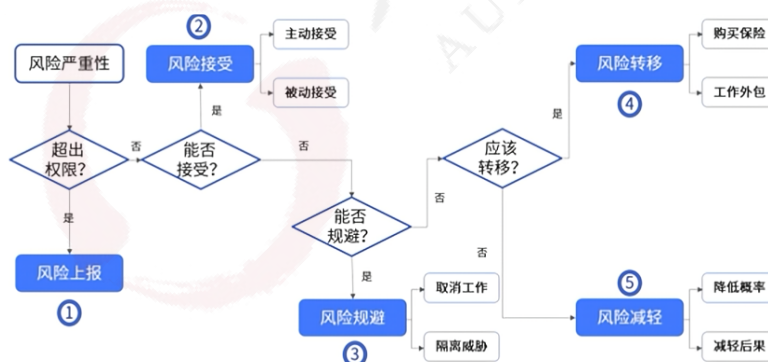
-



• 威胁与机会应对策略辨析



• 风险应对流程



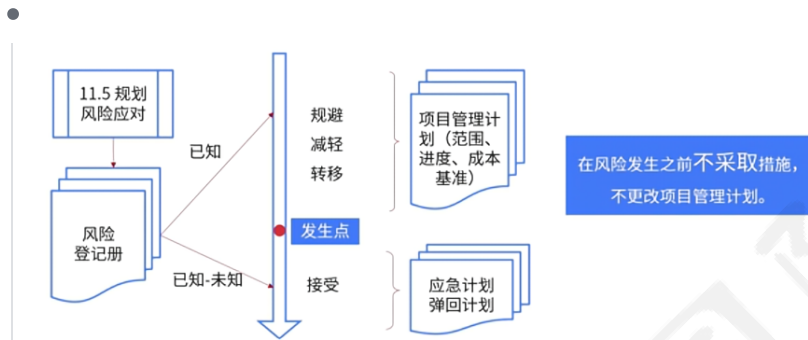
• 上报情况

- 只影响本项目→不上报
- 影响多项目→上报

• 规避与减轻辨析

- 风险三要素
 - 事件
 - 风险发生的事件
 - 规避

- 概率
 - 风险发生的可能性大小
 - 减轻
- 影响
 - 风险发生对项目目标的影响的具体额度
 - 减轻
- 减轻（规避）与接受的辨析



- 减轻与转移的辨析
 - 核心
 - 确定受益主体 谁管理好风险谁受益
 - 转移：供应商受（益）损
 - 减轻：自己方受益（损）

• 威胁应对策略

	作用要素	关键字	举例
上报	超出权限	超出权限、范围	跨项目
规避	消除事件	消除威胁，严重影响	消除威胁原因、延长进度计划、改变项目策略、缩小范围、澄清需求、获取信息、改善沟通、专有技能
转移	费用分担、财务风险	保险、担保、外包	购买保险、使用履约保函、保证书、担保书、外包
减轻	减少概率或影响	多次测试、增加资源、降低影响、减少概率	采用较简单的流程，进行更多次的测试，选用更可靠的卖方，原型开发，加入冗余部件
接受	应急储备	接受、不再处理	建立应急储备、定期审查不采取行动

• 机会应对策略

	作用要素	关键字	举例
上报	超出权限	超出权限、范围	项目集、项目组合层面解决
开拓	确保肯定出现	确保、100%	分配最有能力的资源、使用全新技术
分享	收益分担	合资	建立合伙关系、合作团队、特殊公司、合资企业
提高	增加概率或影响	提高概率或影响	为早日完成活动而增加资源
接受	应急储备	接受、不再处理	应急储备

- 辨析2.2.2

- 成本估算工具

- 类比估算

- 定义

- 成本类比估算使用以往类似项目的参数值或属性来估算

- 准确度

- 最粗略

- 关键字

- 粗略、快速、类似

- 参数估算

- 定义

- 参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量来进行项目工作的成本估算，参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性

- 准确度

- 取决于参数的准确性

- 关键字

- 参数、定量、统计关系

- 三点估算

- 定义

- 通过考虑估算中的不确定性与风险，使用三种估算值来界定活动成本的近似区间，可以提高单点成本估算的准确性

- 准确度

- 不确定

- 关键字

- 不确定性、风险、提高准确度

- 自上而下估算

- 定义

- 自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法

- 准确度

- 最准确

- 关键字

- 最精确、自下而上收集、每一个条目

- 沟通与干系人

- 核心区别

- 沟通

- 本质
 - 信息的正确传递
- 关键字
 - 报告、信息、通知、邮件等
- 凡信息，找沟通
- 干系人
 - 本质
 - 管理干系人对项目的支持和抵制
 - 关键词
 - 支持、抵制、不满意、拒绝
 - 遇抵制，干系人

• 审计与审查

- 审计
 - 过程
- 审查
 - 结果
- 图示
 -

审计	审查
采购审计：审计采购过程的有效性	绩效审查：审查供应商进度成本质量
质量审计：审计质量过程的有效性	绩效审查：审查质量结果
风险审计：审计风险应对过程的有效性	风险审查：审查新风险、旧风险

• 进度压缩

- 工具
 - 赶工
 - 要增加成本，当 $CPI > 1$ ， $SPI < 1$ 时，最好的方式是赶工。
 - 快速跟进
 - 改变进度网络，一般不增加成本，但是因为任务并行，风险会增加。

• 资源优化

- 工具
 - 资源平衡
 - 延长了关键路径
 - 资源平滑
 - 不改变关键路径，在非关键路径上进行资源的优化
- 资源优化与关键链法



- 关键链法和关键路径法的区别
 - 关键链法是考虑了资源制约的关键路径法

• 质量过程

- 质量管理三个过程
 - 规划质量管理
 - 管理质量
 - 控制质量
- 质量管理活动
 - 质量策划
 - 致力于制定质量目标，并规定必要的运行过程以实现质量目标
 - 8.1规划质量管理
 - 质量保证
 - 致力于提供质量要求会得到满足的信心
 - 质量改进
 - 致力于增强满足质量要求的能力
 - 质量控制
 - 致力于满足质量要求

• 辨析2.2.3

- 资源优化
 - 工具
 - 资源平衡
 - 延长了关键路径
 - 资源平滑

- 不改变关键路径，在非关键路径上进行资源的优化
- 资源优化与关键链法

-



- 关键链法和关键路径法的区别
 - 关键链法是考虑了资源制约的关键路径法

• 质量过程

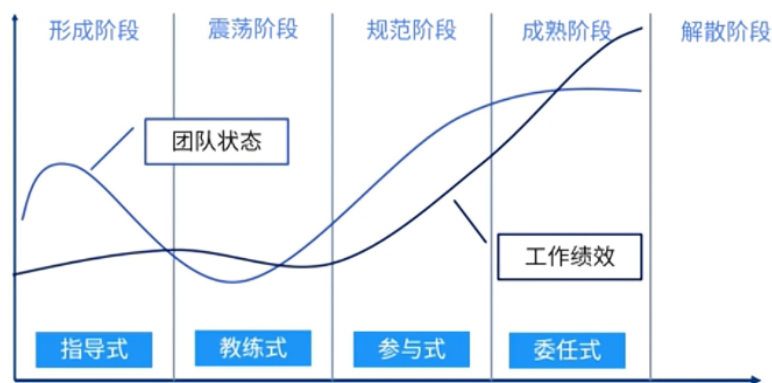
• 质量管理三个过程

- 规划质量管理
- 管理质量
 - 定义
 - 致力于提供质量要求会得到满足的信心
 - 特点
 - 面向过程
 - 关键词
 - 信心、宏观、审计、过程、持续、改进、增值
 - 范围
 - 更加宏观、整体
- 控制质量
 - 定义
 - 旨在满足质量要求
 - 特点
 - 面向结果
 - 关键词
 - 不良、测试、工作包
 - 范围
 - 更加具体

• 质量管理活动

- 质量策划
 - 致力于制定质量目标，并规定必要的运行过程以实现质量目标
 - 8.1规划质量管理

- 质量保证
 - 致力于提供质量要求会得到满足的信心
 - 8.2质量管理
- 质量改进
 - 致力于增强满足质量要求的能力
 - 8.2质量管理
- 质量控制
 - 致力于满足质量要求
 - 8.3质量控制
- 沟通技术与技能
 - 沟通技术
 - 关键词
 - 技术
 - 技术是客观的，电话、网络、邮件、即时通信都是技术
 - 沟通技能
 - 关键词
 - 技能
 - 谁才拥有技能？人，因此一些技巧、软技能，反馈、演示
 - 沟通方法
 - 章节：沟通章节，代表信息传递的方法
 - 类别
 - 推式
 - 邮件、广播、通知
 - 拉式
 - 网站、知识库
 - 交互式
 - 会议、交谈、社交媒体
- 塔克曼阶梯理论
 - 团队建设过程5阶段
 -



阶段	冲突	信任	关键字
形成阶段	低	低	独立、自我、不引发冲突、组建
震荡阶段	高	低	冲突、反对、争执
规范阶段	高	建立信任	信任、开始建立、规范、喜欢互动
成熟阶段	低	高	组织有序、相互协助
解散阶段	低	高	结束

• 质量工具

• 流程图

- 展示流程的一系列步骤，引发缺陷的一系列步骤

• 控制图

- 控制图在理论上可以监控任何过程

• 原则

- 七点连续原则
- 一点在外原则

• 鱼骨图

- 用于寻找问题发生的根本原因

• 帕累托图

- 是一种特殊的直方图，用以发现问题的主要原因，或影响最大的地方

• 原则

- 80/20原则

• 散点图

- 展示两个变量之间的关系的图形。横轴表示某一要素，纵轴表示另外一个要素。

• 核查表

- Checksheets，主要用于计数，并从中查找信息
- 注意与核对单的区别

• 核对单

- Checklist，有助于结构化方式管理控制质量活动。

- 用于检查避免信息遗漏。

• 总结图

•

质量工具	定义	特点	关键词
流程图	对某系统内的一个或多个过程的输入、过程行为和输出的图形描述	展示步骤	输入输出 查找原因
控制图	按时间顺序展示过程数据，并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。控制图有一条中心线，有助于观察图中的数据点向两边控制界限偏移的趋势	监控任何过程。量化数据，审查	预测、稳定、过程、运行
因果图	一种分解技术，有助于追溯造成非预期结果的根本原因	分解	根本原因
帕累托图	是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因	80/20原则	主要原因、大多数原因
散点图	散点图是一种展示两个变量之间的关系的图形	两个变量	变量关系
核查表	核查表，又称计数表，用于合理排列各种事项，以便有效地收集关于潜在质量问题的有用数据	计数	计数
核对单	核对单有助于以结构化方式管理控制质量活动	避免遗漏	大量、遗漏

• 辨析2.2.4

• 收集需求工具

- 访谈
 - 一对一
 - 机密信息
- 焦点小组
 - 主题
 - 热烈
- 问卷调查
 - 位置分散
 - 快速调查
- 标杆对照
 - 类似项目
 - 成功标杆

•

	定义	关键字	举例
头脑风暴	产生多种创意的技术	不评价	收集某产品的需求时，邀请所有干系人不受限制的提出创意
访谈	直接一对一交谈	一对一，机密信息	项目经理与发起人谈话，了解他在这个项目中的具体需求
焦点小组	有经验的主持人引导互动式讨论	热烈讨论，针对主题	项目经理召集了主题专家共同讨论关于某一个可交付成果的需求。
问卷调查	设计书面问题，提交受众调查	受众多样，地理位置分散，快速调查	项目经理向多个国家的用户了解对于手机产品的需求
标杆对照	对比实际成本的计划产品实践	对比、参考	项目经理参考以往类似项目的实践过程来确认新项目的需求
引导	协调跨职能需求的差异	需求差异，需求冲突	面对多个干系人的需求差异，项目经理召开引导式研讨会

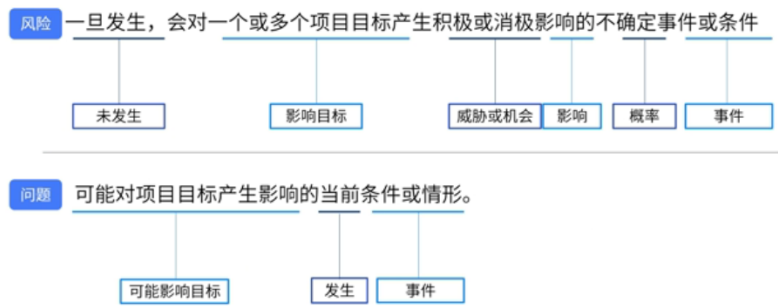
• 质量与等级

- 两个不同概念，等级高≠质量好，存在不同情况→高等级，低质量or低等级，高质量.....

• 问题与风险

• 概念定义

•



• 区别

• 时间区别

- 风险是对将来事情的预判
- 问题是对过去发生事件的跟踪

• 概率区别

- 风险有概率
- 问题没有概率

•

名称	特点	时间点	流程	文件
风险	三要素：事件、影响、概率	对将来的预判（未发生）	识别→定性→定量→规划应对→实施应对→监督风险	风险登记册
问题	事件、影响	对过去的跟踪（已发生）	影响→原因分析→短期方案→长期方案→解决	问题日志

• 联系

- 风险是不确定的，风险一旦发生就变成问题

• 项目文件

• 类别

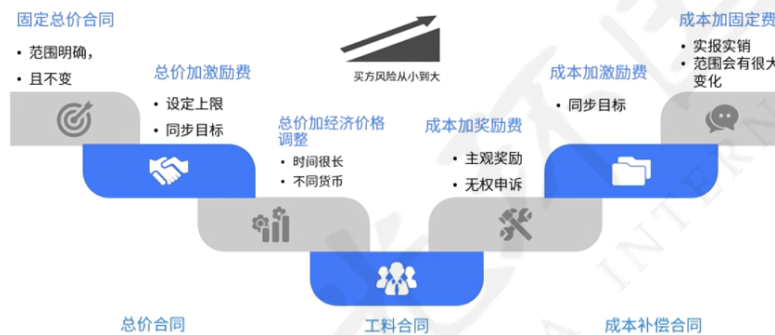
- 问题日志
 - 针对过去问题的跟踪，着重解决
- 风险登记册
 - 对将来问题的预判，核心是预防
- 经验教训登记册
 - 防止再次发生

• 合同

• 三大类

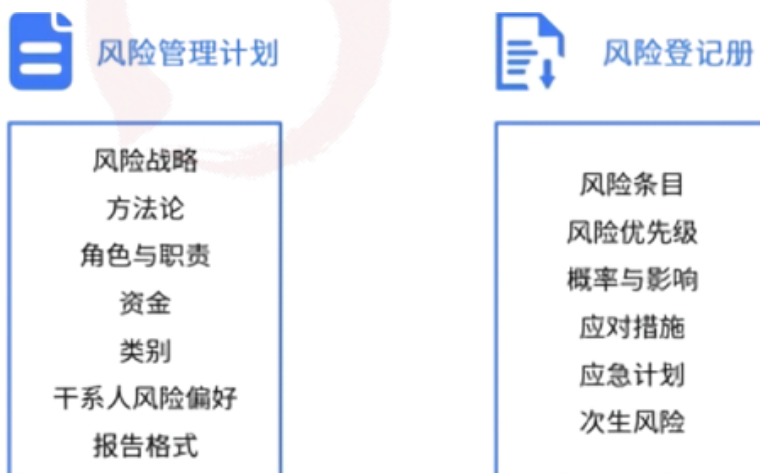
- 总价合同
 - 范围明确，需求明确，风险较小，不会变更

- 类别
 - 固定总价合同
 - 总价加激励合同
 - 总价加经济价格调整合同
- 工料合同
 - 范围不明确，聘请专家
- 成本补偿合同
 - 范围会发生变化，范围有大变更，报销成本
 - 类别
 - 成本加奖励费
 - 成本加激励合同
 - 成本加固定费用
- 七小类



• 辨析2.2.5

- 风险管理计划与风险登记册



风险在风险登记册中

- 干系人参与计划与干系人登记册



干系人登记册



干系人参与计划

基本信息

干系人身份信息
干系人的需求、期望
干系人的分类

应对策略

对干系人执行的策略
促进干系人参与的行动



光环国际
AURA INTERNATIONAL