

# 2019

## 世纪卓越PMP线下辅导

Project Management Professional

辅导员：HAPPY 时间：2019/05/15

# 目 录

# CONTENTS

01

**引论**

Introduction

02

**项目运行环境**

The environment in which projects operate

03

**项目经理的角色**

The role of the project manager

04

**项目整合管理**

Project Integration management

05

**项目范围管理**

Project Scope management





# 01

## 引论

Introduction



## 项目 Project

项目是为创造独特的产品，服务或成果而进行的临时性工作

A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product service, or result.



## 项目特性



独特的产品，服务或成果



临时性工作



项目驱动变革



项目创造商业价值



项目启动背景



```

graph TD
    Root[项目组合示例]
    A[项目集A]
    B[项目集B]
    C[项目组合A]
    P1[项目1]
    P2[项目2]
    P3[项目3]
    P4[项目4]
    P5[项目5]
    P6[项目6]
    P7[项目7]
    P8[项目8]
    P9[项目9]
    Op[运营]
    Base[共享资源和相关方之间的关系]

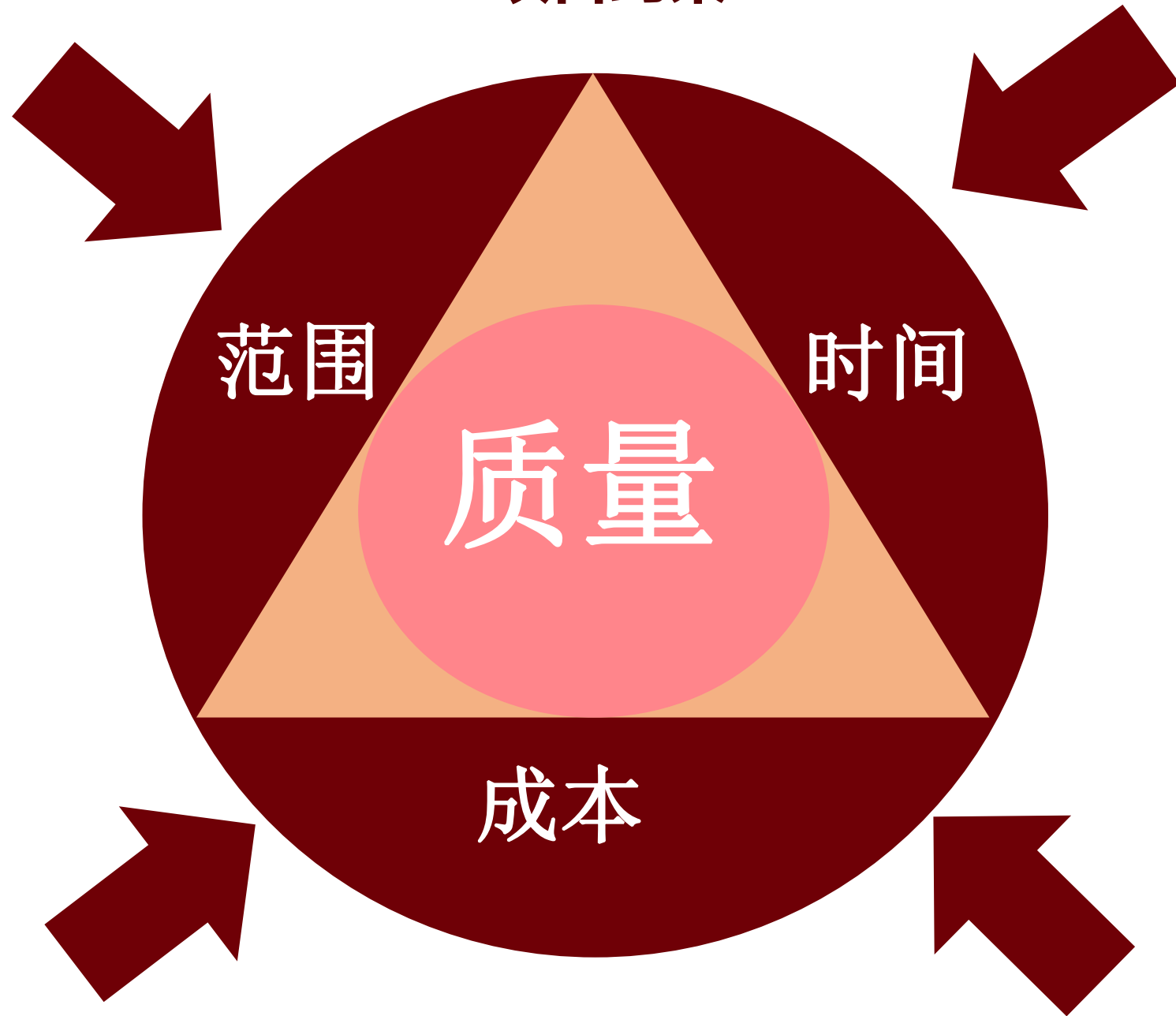
    Root <--> A
    Root <--> B
    Root <--> C
    Root <--> P1
    Root <--> P2
    Root <--> P3
    Root <--> P4
    Root <--> P5
    Root <--> P6
    Root <--> P7
    Root <--> P8
    Root <--> P9
    Root <--> Op
    Root <--> Base

    A <--> P1
    A <--> P2
    A <--> P3
    B <--> P4
    B <--> P5
    C <--> P6
    C <--> P7
    C <--> P8
    C <--> P9
    C <--> Op
    C <--> Base
  
```

# 生命周期

名称	定义	特点	示例
项目生命周期	项目从启动到完成开始到结束所经历的一系列阶段	按技术阶段划分，行业不同，项目生命周期也不同	预测型，适应型
开发生命周期	项目生命周期内通常有一个或多个阶段与产品，服务或成果相关的开发工作		预测，迭代，增量，适应型，混合
项目管理生命周期或项目管理过程组	启动，规划，执行，监控，收尾	按管理阶段划分，各个项目都是相同的	
项目阶段	一组具有逻辑关系的项目活动的集合，以可交付成果完成为结束		
阶段关口	为做出进入下个阶段，进行整改或结束项目集或项目的决定，而开展的阶段末审查		
产品生命周期	指一个产品从概念，交付，成长，成熟到衰退的整个演变过程的一系列阶段		

# 项目约束







02

## 项目运行环境

The environment in which  
projects operate

**事业环境因素**是指项目团队不可控并对项目产生影响，限制或指令作用的条件，分内部和外部事业环境因素

内部：组织文化，结构，治理，设施和资源的地理分布，资源可用性，员工能力

外部：市场条件，社会和文化影响，法律限制，行业标准

过程，政策和程序  
组织知识库

**组织过程资产**是执行组织所特有并使用的计划，过程，政策，程序和知识库，会影响具体项目的管理



# 组织类型

## 职能型

特点：PM充当联络员或协调员角色。权力很小，几乎没有。团队成员专注于工作流程上。团队成员的成长空间较大

## 矩阵型

特点：PM权力大于职能经理则为强矩阵。反之则为弱矩阵。两者权力相等则为均衡矩阵

## 项目型

特点：项目经理权力很高，全职角色。项目结束后，团队成员没有地方可去。无归属感

## 其他类型

系统或简单型，多部门，虚拟型，混合型。



# PMO的作用

PROCESS

TOOLS

support

KPI

# PMO的类型

充当顾问，向项目提供模板，培训及其他经验教训等。相当于项目资源库，对项目控制程度很低

支持型

给项目提供支持并通过各种手段要求项目服从，控制程度中等

控制型

直接管理和控制项目，PM由PMO指定并向其报告，控制程度很高

指令型





03

## 项目经理角色

The role of the project  
manager



# 项目经理职责



领导团队达成目标



协助项目的商业论证，实现项目商业价值



推进战略目标，参与项目的启动到收尾过程，确保客户对项目的满意

# 领导力和管理

领导力：通过讨论或辩论与他人合作，带领他们从一个位置到另一个位置

管理：运用一系列已知的预期行为指示另一个人从一个位置到另一个位置

表 3-1团队管理与团队领导力之比较

管理	领导力
直接利用职位权力	利用关系的力量指导、影响与合作
维护	建设
管理	创新
关注系统和架构	关注人际关系
依赖控制	激发信任
关注近期目标	关注长期愿景
了解方式和时间	了解情况和原因
关注赢利	关注范围
接受现状	挑战现状
做正确的事	做正确的事情
关注可操作的问题和问题的解决	关注愿景、一致性、动力和激励





04

## 项目整合管理

Project Integration management

# 项目章程

作用	授权，确立项目正式地位，获得承诺
ITTO	商业文件/专家判断，头脑风暴，焦点小组，冲突管理，引导，会议
编写	发起人，或授权的项目经理。
项目启动者	发起人，PMO，项目集或组合治理委员会。
其他	必有，PM需尽早参与，并且PM不可修改或更新，只可提出建议。

# 项目章程内容

由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

项目目的

可测量的项目目标和相关的成功标准

高层级需求，风险，项目描述，边界定义以及主要可交付成果

总体里程碑，预先批准的财务资源

关键相关方

委派的项目经理及其职责和职权

发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权



# 项目管理计划

10 + 3 + 6

范围  
需求  
进度  
成本  
质量  
资源  
沟通  
风险  
采购  
相关方

范围  
进度  
成本

变更  
配置  
绩效测量基准  
项目生命周期  
开发方法  
管理审查

# 配置和变更

**变更管理计划：**项目管理计划的一个组成部分，用以建立变更控制委员会，记录其具体权限，并说明如何实施变更控制系统。

**变更控制系统：**描述了如何管理和控制针对项目可交付成果和文档的修改

**配置管理计划：**用于指导项目管理中如何进行配置管理的一份书面文档。

**配置管理系统：**包括组织的标准配置管理工具，过程和程序，用以跟踪和控制项目的相关记录

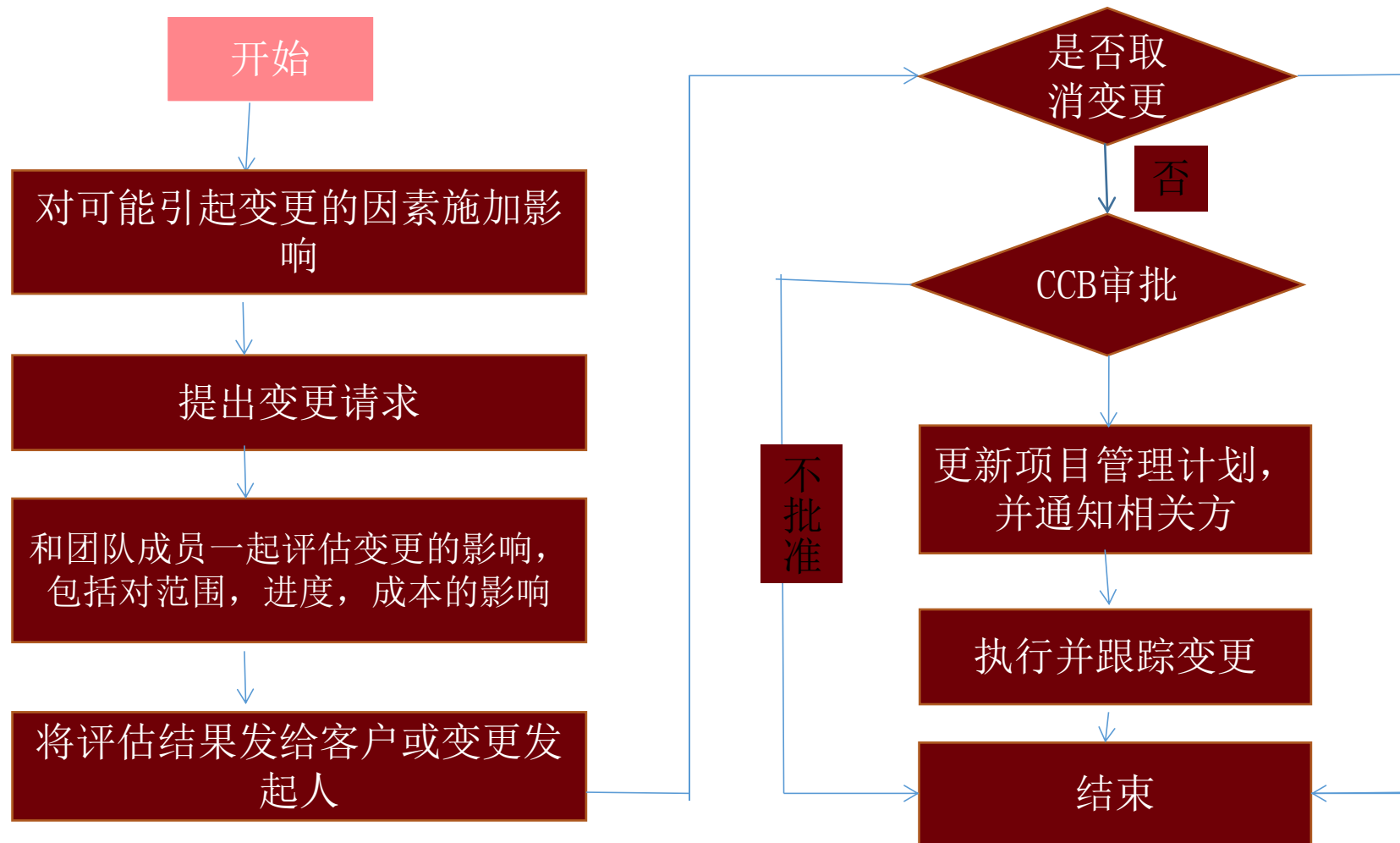
**配置管理：**

配置项的识别

配置项的状态

配置项的审计

# 变更流程

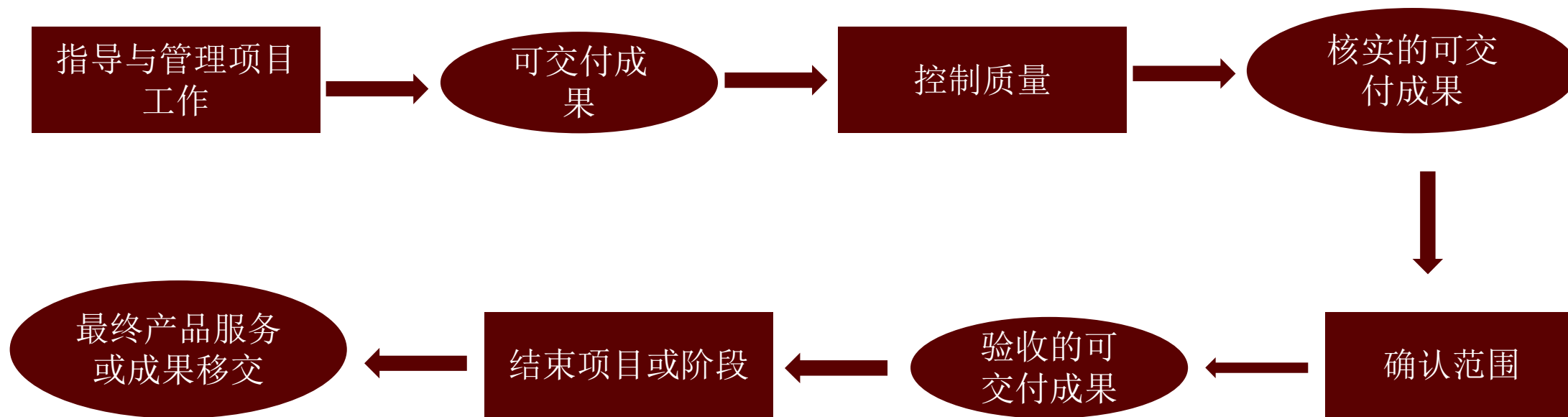


# 变更注意事项

1. PM有没有权力拒绝或批准变更？
2. 被拒绝的变更请求是否需要记录在变更日志中？
3. 项目章程是否有变更？项目章程是否是项目文件，能否修改？
4. 提交变更之前是否有分析影响和评估这一步？
5. 范围蔓延和镀金
6. 什么情况下找发起人？
7. 收尾阶段的变更如何处理？
8. 紧急变更注意什么？



# 可交付成果





05

项目范围管理  
Project Scope management

# 范围定义



## 范围蔓延

未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源做相应调整）被称为范围蔓延。由客户提出

## 范围镀金

由团队成员提出，未经批准自行添加的功能



工具名称	具体特点
头脑风暴	快，面对面，缺点是从众性，受影响。 常与其他群体创新抚摩共同使用
访谈	通常一对一，面对面交流，还可用于私下调查团队成员，获取机密信息
焦点小组	需一个有经验的主持人，可分不同的小组或主题，一般 8-12人
问卷调查	书面问题，受众广，快速收集，统计分析
标杆对照	榜样力量 and 影响。将要进行的项目与可比项目的实践进行对照，识别最佳实践。
投票	一致同意，大多数同意，相对多数同意
多标准决策	借助决策矩阵，用系统分析方法从众多方案中进行排序和选择

工具名称	具体特点
亲和图	将大量的创意进行分类审查，分析确定方案
思维导图	反映共性与差异，引导出新的创意
名义小组技术	投票排序，结构化集体访谈的方法，头脑风暴的深入。
观察和交谈	难以说或不愿说。也叫工作跟踪， 旁观式/体验式
引导	跨职能讨论，包括JAD和QFD
系统交互图	人和系统的交互展现
原型法	渐进明细。先制造产品的使用模型

# 概念理解

需求文件：记录各单一需求如何满足与项目相关的业务需求，逐步的完善和细化。  
分业务需求，功能需求，性能需求等等

需求跟踪矩阵：将需求与业务 目标或项目目标相联系，确保每个需求都具有商业价值

项目范围说明书：项目范围描述，可交付成果，验收标准，项目的排除项

范围基准：项目范围说明书，WBS，工作包，规划包，WBS词典



# THANK YOU

辅导员：HAPPY 时间：2019/05/15