2020/5/2

项目管理学习总结

不积跬步 无以至千里 不积小流 无以成江海

zhaoyanming (A)

# 项目？

## 定义：

项目是为创造独特的产品、服务和成果而进行的临时性工作(PMI)。

## 特征：

1. 独特性：每一个项目都具有目的，范围，成本等不同因素，因此构成不可复制的特性。
2. 临时性：项目都具有开始、策化、执行、收尾等闭环过程，它只是在一个特定的时间段内进行。

## 生活中的项目：

1. 会议；
2. 游玩；
3. 学习某项知识技能；
4. 玩游戏；
5. 工作等等；

## 项目分类：

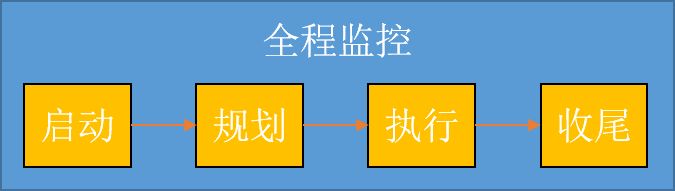
1. 营销类；
2. 销售类；
3. 研发类；
4. 交付类；
5. 基建类；
6. 变革类；
7. 其他类；

# 项目管理：

## 定义：

项目管理就是将知识、技能、工具和技术应用于项目活动，以满足项目的要求。

## 项目过程：



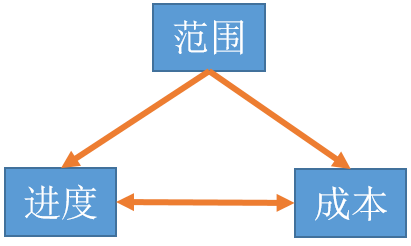
1. 启动阶段：
   * 识别价值
   * 明确目标
   * 识别干系人
   * 建立团队
2. 规划阶段：
   * 明确范围
   * 制定计划
   * 识别风险
3. 执行阶段：
   * 有效监控
   * 管理变更
4. 收尾阶段：
   * 项目总结

最重要的：做好经营

## 知识领域：

1. 整合管理；
2. 范围管理；
3. 时间(进度)管理；
4. 成本管理；
5. 质量管理；
6. 人力资源管理；
7. 沟通管理；
8. 风险管理；
9. 采购管理；
10. 干系人管理；

## 三重制约：



## 关键要素：

1. 范围可行；
2. 进度可测；
3. 经营可达；
4. 风险可控；
5. 客户满意；
6. 团队高效；

## PMI人才能力：

1. 技术项目管理能力；
2. 领导力；
3. 战略和商务管理能力；

# 价值：

## 为什么要关注价值：

价值是做任何事的出发点。

## 项目价值类别：

1. 战略价值；
2. 商业价值；
3. 团队和个人提升价值；

## 怎么识别价值：

1. 找到正在的关键客户：做了谁受益，不做谁痛
2. 识别真实需求：原始声音并不等于真实需求，能够解决用户的痛点问题才是真实需求
3. 价值评估以及排序：评估满足真实需求之后带来的价值，并对价值进行排序、识别项目价值。

## 价值的作用：

价值管理贯穿项目管理始终。

1. 项目立项时。项目目标要对准价值；
2. 与干系人沟通时，要基于价值，确定沟通的要点和关注点，获得干系人对项目的理解和支持；
3. 做项目关键决策时，要义价值做为重要的判断依据；
4. 变更时，要分析对价值的影响；
5. 项目关闭时，审视价值是否完成；

## 常见问题：

1. 直接把原始声音当需求；
2. 没有和关键干系人做沟通；
3. 未识别关键需求，导致资源投入分散；

## 军规：

价值管理是项目管理的原点和核心，贯穿项目的始终。

# 项目目标：

## 什么是项目目标：

是项目目的和使命的具体化，就是实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务。包含经验、费用、进度、技术和质量等目标。

## 项目目标的特征：

1. 分层：战略目标，策略性目标和具体目标
2. 多样：成果性目标和约定性目标
3. 协同：项目目标、子目标、组织目标的协同

## 怎么做：

要遵循SMART原则

* + Specific（具体的）：指用具体的数据来描述项目希望达到的业绩，多用一些数据，少用描述。
  + Measurable(可衡量的)：定性和定量都要可比
  + Attainable(可达到的)：一是通过努力实现目标，二是目标具有一定的挑战性，激励员工更进一步。
  + Releant(相关的)：目标的设定与项目希望达到的成果是强关联的
  + Time-bound(有时限的)：明确完成的时间限制

## 常见问题：

1. 目标能不能有效支撑价值实现
2. 目标制定过程中有没有充分沟通，对目标达成共识
3. 目标制定是否做到SMART化

## 军规：

需求前往条，价值第一条

目标不明确。价值难实现

# 干系人：

## 什么事干系人：

可能影响到项目、或者可能受到项目影响的人。就是在一个项目中，涉及到那些需要你去沟通的人

## 常见的干系人：

* 项目团队成员
* 资源经理
* 功能经理
* 发起人
* 供应商
* 客户等

## 干系人管理策略：

1. 重点管理：利益相关性高切影响力大
2. 随时告知：利益相关性大但影响力不大
3. 令其满意：利益相关性不大但影响力比较大
4. 监督：利益相关性不大且影响力不大

## 常见问题：

1. 干系人识别错误
2. 干系人识别不全
3. 未识别关键干系人
4. 未定期审视和刷新关键干系人

## 军规：

团结一切可以团结的力量

# 团队：

## 什么是团队：

由一定数量的成员组成，这些人具有互补的技能，对一个共同的目的、绩效目标及方法做出承诺并彼此负责。

## 团队组成的要点：

1. 选择互补型团队成员（性格互补、能力互补或人脉互补）
2. 澄清团队共同目标
3. 明确角色，合理分工
4. 建立团队运作规则
5. 开好开工会：会前充分沟通，达成共识；会中控制氛围和议程；会后发布纪要和规则

## 团队磨合期要点：

1. 处理冲突
2. 发现并解决问题

## 团队规范期要点：

1. 规范工作流程和沟通机制
2. 做好授权与激励
3. 调整阵型，提升能力

## 团队表现期要点：

1. 深化知识/技能
2. 激发团队

## 常见问题：

1. 缺乏核心资源
2. 团队能力互补性差
3. 目标和运作规则不清晰
4. 重要角色分工不明确

## 军规：

兄弟齐心，其利断金

# 项目范围：

## 定义：

为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作。

## WBS制作原则（任务分解原则）：

1. 任务必须100%分解，团队共同制定；
2. 80小时原则：每一个任务完成时间不超过2周；
3. 一个WBS项有切只有一个责任主体；
4. 彼此独立，完全穷尽；
5. 有验收标准切对准价值和目标

## 敏捷管理范围：

1. 已明确的范围被划分成小的颗粒，不断的被实现和及早的交付给客户；
2. 模糊的、不清晰的需求、及时/多频次同用户就需求进行对标，让可交付件和验收标准逐步清晰。

## 常见问题：

1. 关键环节缺失或范围蔓延；
2. 没有充分了解客户的需求；
3. 需求管理不足，眉毛胡子一把抓。

## 军规：

千金重担人人挑，各个头上有指标。

# 项目计划：

## 分类：

1. 里程碑计划：主节点计划，指要完成阶段性、标志性的工作及时间点；
2. 详细计划：计划之间的关联性；流出适当的冗余时间（20%）；

## 关键路径法（CPM- Critical Path Method）：

关键路径法是指完成一个项目的执行耗时最长的节点路径，不是指这条路径上的工作最重要。关键路径表明项目最短的结束时间或工期，，首先要找出那条路径是关键路径，向关键路径要时间，向非关键路径要资源。

## 工具：

ISDP、P-LINK、Project和Excel.

## 常见问题：

1. 未与团体共同制定计划；
2. 未考虑计划之间的关联性和依赖性；
3. 计划未留冗余；
4. 未考虑制约因素或假设。

## 军规：

好的计划是成功的一半。

# 风险：

## 定义：

一件事具有不确定性，其发生会给项目照成一定的影响。狭义的风险是指给项目照成损失。广义的风险也包括项目的机会。

## 风险识别：

1. 方法：风险库、头脑风暴、专家判断和WBS逐项分析；
2. 风险的来源：需求、关键资源和干系人不确定带来的风险。

## 风险分析：

利用风险矩阵，从风险发生的可能性和风险的影响度2个维度来分析，对那些发生可能性高、影响程度大要进行重点管理，找出应对措施，甚至进行预防演练。

## 风险应对与监控：

* 场景应对措施：规避、转移、减轻和接受。
* 风险管理表:风险发生的概率、影响度、应对方式、责任主体。

## 常见问题：

1. 缺乏风险意识；
2. 风险识别不充分，缺乏应对措施；
3. 关键风险未识别；

## 军规：

有备无患，无备有患

# 监控：

## 监控的对象：

* 目标
* 进度
* 风险
* 关键资源
* 质量
* 团队氛围灯

## 监控的策略：

1. 广撒网：深入现场，走动管理
2. 抓重点：容易发生问题的关键环节，频繁重点监控
3. 建机制：对监控发现的问题，建立机制（问题升级等）

## 冲突管理：

来源：项目优先级、项目进度、资源、成本等方面的冲突。

处理原则：

1. 大局观：抓主要矛盾和矛盾的主要方面，以公司的核心价值观和客户的利益为判断依据；
2. 开发妥协：掌握灰度和平衡的原则来处理；
3. 换位思考：抓大放小、求同存异，变冲突为机会。

## 常见问题：

1. 不深入现场，监控不到位；
2. 缺乏有效的监控手段和方法；
3. 未建立监控机制。

## 军规：

做好监控和冲突管理，是实现项目目标的重要保证。

# 变更：

## 策略：

1. 项目早期：只要合理，原则上倾向于接受。但必须建立和培养遵守变更控制的意思，不能让怎么干就怎么干。
2. 项目中期：要通过分析变更的影响，充分分析变更的必要性、可行性和代价。
3. 项目后期：变更代价大，要慎重考虑。遇到大的变更可以考虑启动一个新项目。

## 场景问题：

1. 不接受任何变更；
2. 盲目或随意的变更；
3. 未建立变更机制。

## 军规：

变更不可拍，应对是良策。

# 项目总结：

## 主要事项：

* 项目评价
* 知识收割

## 项目评价：

1. 事成：价值闭环（项目价值是评价项目成功与否的主要依据），即范围可行、进度可测、风险可控、经营达成；
2. 人爽：成长与锻炼，即客户满意，团队满意，周报团队满意等。

## 知识收割：

1. 知识收割的过程：事前策划+事中收割（尤其是关键里程碑）事后收割（项目总结）+发布分享。
2. 谁来做：项目经理+团队成员
3. 收割什么：经验收割+文档收割+同行协助（可选）
4. 如何做：AAR（after action review）任务后检视方法

## 常见问题：

1. 项目评价不充分；
2. 把知识收割的案例写的很复杂，长篇大论
3. 只做显性知识收割，忽略了隐性知识；
4. 知识收割没有充分分享；

## 军规：

以终为始，善始善终

# 经营：

## 为什么要关注经营：

1. 组织层面：经营是公司实现生存、发展和盈利的重要手段。
2. 项目层面：项目是公司的最小的经营单元
3. 个人层面：不懂经营就不能成为一个合格的项目经理

## 项目经营管理：

用财务的语言将项目价值、目标和结果量化和显性化，并对财务指标进行滚动预测、度量、分析和改进直到达到经营目标的过程。

## 项目经营管理的方法：

1. 概算：要花多少钱
2. 预算：能花多少钱
3. 核算：已经花了多少钱
4. 决算：最终花了多少钱，花得十分合理。

## 军规：

做好经营才是合格的项目经理。

# 驱动力：

## 项目经理可以按照驱动力分为三中境界：

1. 做事（任务驱动）
2. 行路（目标驱动）
3. 问道（价值驱动）