

# 十大管理

## 一、整体管理

1、制定项目章程：制定发布项目章程这个文档，正式的批准这个项目启动，为项目经理授权。（项目发起人发布了项目章程这个文件，项目启动了，项目经理被授权了）【输入：项目工作说明书；工具和技术：专家判断；输出：项目章程】

2、制订项目管理计划：和大家一起编制一个项目管理的计划，为以后项目的执行奠定了基础。（计划编写的原则、工具、步骤等内容，结合项目列举下项目管理计划包含的内容）【输入：项目章程；工具和技术：专家判断；输出：项目管理计划】

3、指导和管理项目执行：有了项目管理的计划，并不意味着可以不管了，我们需要按照项目管理计划指导和管理项目的执行。（根据计划做了什么安排，怎么安排等）【输入：项目管理计划、批准的变更请求；工具和技术：专家判断、会议；输出：可交付成果、工作绩效数据】

4、监督和控制项目工作：在执行的过程中，一定要注意不断的监控，进行对比分析，做好项目的纠偏控制等工作，确保项目正常进行。（如何设置控制点，如何进行监控，捕获项目的信息。某个时候，发现项目状态有了什么问题，分析是什么原因造成的，是如何解决的）【输入：项目管理计划、确认的变更、工作绩效信息；工具和技术：专家判断、会议；输出：变更请求、项目管理计划更新】

注意：所有监控过程，输入有计划、绩效，输出有变更、更新。

5、实施整体变更控制：变更是不可避免的，当发生了变更的时候，我们必须严格的按照变更控制流程进行项目的变更管理。（如何进行变更控制，变更控制流程：1、变更申请；2、变更的影响分析；3、CCB 批准或拒绝；4、变更实施；5、变更的验证与发布）【输入：项目管理计划、变更请求；工具和技术：专家判断、会议；输出：批准的变更请求、项目管理计划更新】

6、结束项目或阶段：项目通过了验收，交付了产品、履行了相关合同条款，除此之外，我们还要召开项目的总结会，进行项目的总结和项目的评估审计等工作。（具体的项目的验收情况及验收会、项目总结会的作用、内容和项目评估审计等相关工作，最后更新了组织过程资产等）【输入：项目管理计划、验收的可交付成果；工具和技术：专家判断、会议；输出：最终产品、服务或产品移交、组织过程资产更新】

## 二、范围管理

1、规划范围管理：编写一个范围管理的计划（组织相关人员进行了范围管理计划的编制工作，在进行编制前做了什么准备，通过什么方法进行了编制，编制后的计划包含什么内容等）【输入：项目管理计划、项目章程；工具和技术：专家判断、会议；输出：范围管理计划、需求管理计划】

2、收集需求：就是记录并管理干系人的需要和需求的过程（有哪些类型的需求、输入、输出、工具和技术，这个过程的重要性、有什么问题、怎么解决、需求文件、建立需求跟踪矩阵等）【输入：范围管理计划、需求管理计划；工具和技术：访谈、头脑风暴法、名义小组技术、德尔菲技术、问卷调查；输出：需求文件、需求跟踪矩阵】

3、定义范围：对项目和产品进行详细的描述，并写到详细的范围说明书中，形成详细的范围说明书（举例进行描述，本项目的某个功能原来是怎么定义的，现在我们是如何进行详细的表示的）【输入：项目管理计划、项目章程、需求文件；工具和技术：专家判断、产品分析；输出：项目范围说明书】

4、创建工作分解结构：将项目的可交付物和项目管理的工作进行分解，分解为更小的、更易于管理的工作单元（为什么要分解，是按照树型还是列表型，是将什么作为第一层，分解的5个步骤是什么？）【1、识别和分析可交付成果及相关工作；2、确定WBS的结构和编排方法；3、自上而下逐层细化分解；4、为WBS组件制定和分配标识编码；5、核实可交付成果分解的程度是恰当的。】遵循的原则是什么）【输入：项目范围说明书、需求文件；工具和技术：分解、专家判断；输出：范围基准】

5、确认范围：阶段性的接受项目的可交付物，对不可以接受的说明理由，重新整改（通过了什么方式进行了范围确认的工作，哪些进行了接受，哪些不可以接受，是什么原因，会怎么整改）【输入：确认的可交付成果；工具和技术：检查、群体决策技术；输出：验收的可交付成果、变更请求】

6、控制范围：要管理好变更，做好范围控制管理工作，避免出现“范围蔓延”的状况（范围控制的重要性，然后举例如何进行变更控制，如何防止范围蔓延的）【输入：项目管理计划、需求文件、需求跟踪矩阵、工作绩效数据；工具和技术：偏差分析；输出：变更请求、项目管理计划更新】

### 三、进度管理

1、规划进度管理：就是写一个叫做进度管理计划的文档（组织相关人员进行了进度管理计划的编制工作，在进行编制前做了什么准备，通过什么方法进行了编制，编制后的计划包含什么内容等，计划的重要性等等）【输入：项目管理计划、项目章程；工具和技术：专家判断、会议；输出：进度管理计划】

2、定义活动：看看这个项目里面到底有多少活动需要完成，识别出来并记录下来（活动定义和WBS的关系，举例结合本项目有哪些活动？）【输入：进度管理计划、范围基准；工具和技术：分解、专家判断；输出：活动清单、活动属性、里程碑清单】

3、排列活动顺序：明确各活动之间的顺序等相互的依赖关系，并记录下来（具体的举例描述下活动的逻辑关系，比如在本项目中活动A和活动B的关系等等，通过此，更新了活动属性清单等内容）【输入：活动清单、活动属性、里程碑清单；工具和技术：确定依赖关系、前导图法、箭线图法；输出：项目进度网络图】

4、估算活动资源：估算下每个活动到底需要多少材料、人员、设备等等资源（结合项目进

行举例，在本项目中某某活动需要什么资源，需要多少资源，什么时候需要等等。是通过什么方式进行估算的等内容)【输入：进度管理计划、活动清单、资源日历、风险登记册、活动成本估算；工具和技术：专家判断、自下而上估算；输出：活动资源需求、资源分解结构(RBS)】

5、估算活动持续时间：估算下完成某活动所需要的持续时间（结合本项目进行举例，通过什么方法对本项目的一些活动进行了历时估算，是多少时间等）【输入：资源分解结构；工具和技术：专家判断、类比估算、参数估算、三点估算；输出：活动持续时间估算】

6、制订进度计划：我们分析这些活动的顺序、历时、资源需求和相关的一些进度约束等内容来编制项目的进度计划（通过了以上的准备工作，我们可以举例在本项目中，我们是通过什么方法进行进度计划的制定的，这是我们进行进度控制的基础）【输入：活动持续时间估算、资源日历；工具和技术：关键路径法、关键链法、进度压缩；输出：进度基准、项目进度计划】

7、控制进度：我们需要监控项目的具体状态，如果发现有偏差，我们需要进行纠偏（进度控制的重要性、工作内容，举例挣值分析，发现项目进度怎么样了，分析为什么，进行纠偏）【输入：项目进度计划、工作绩效数据；工具和技术：绩效审查、资源优化技术、进度压缩；输出：进度预测、变更请求】

## 四、成本管理

1、规划成本：编制成本管理计划，这个计划主要是描述我们是如何进行项目的成本估算、预算、控制内容的（通过什么方法、原则编写的计划、这个计划的重要性、包含的内容等）【输入：项目管理计划、项目章程；工具和技术：专家判断、会议；输出：成本管理计划】

2、估算成本：对完成本项目的成本做出一个大致的估算，进行“要钱”（成本估算的重要性，进行估算的一些步骤，在进行估算的时候我们遇到了什么困难，通过什么方法进行了解决，也可以写工具、技术等的应用）【输入：成本管理计划、人力资源管理计划、范围基准、项目进度计划、风险登记册；工具和技术：专家判断、自下而上估算；输出：活动成本估算、估算依据】

3、制定预算：对完成本项目的成本做出一个比较精确的预算，进行“花钱”（成本预算的重要性，进行预算的一些步骤，在进行预算的时候我们遇到了什么困难，通过什么方法进行了解决，最后得到了什么，工具、技术等的应用）【输入：活动成本估算、估算依据；工具和技术：成本汇总、专家判断；输出：成本基准】

4、控制成本：对成本进行监控，发现问题，及时进行纠偏（成本控制的内容和重要性。举例挣值分析进行阐述，在本项目中某一时间发现了什么问题，是什么原因，怎么解决的）【输入：项目管理计划、工作绩效数据；工具和技术：挣值管理、预测；输出：工作绩效信息、项目管理计划更新、变更请求】

## 五、质量管理

1、规划质量管理：编写一个质量管理计划，描述本项目的质量标准，并记录如何达到这个标准（描述下质量管理计划的重要性，进行编制的时候的原则、步骤、工具和技术、本计划的内容等）【输入：项目管理计划、干系人登记册；工具和技术：标杆对照、统计抽样、会议；输出：质量管理计划、过程改进计划、质量核对单】

2、实施质量保证：通过一些办法“忽悠”甲方和领导，提供能满足相关质量标准的信心，并定期的评估项目的绩效等，是质量计划和质量控制的控制（质量保证的重要性、意义，我们在本项目中是用了什么工具进行质量保证的，比如质量审计的应用。质量保证和质量控制的区别和联系）【输入：质量管理计划、过程改进计划；工具和技术：质量管理与控制工具、质量审计；输出：变更请求、项目管理计划更新】

3、质量控制：监控项目的执行状态，看看目前的质量情况，如果有问题，进行原因分析，并进行纠偏，以达到质量要求（质量控制的重要性、步骤，从人机料法环等方面进行举例说明有什么问题，是什么原因，我们是通过什么方法、工具和技术进行处理的）【输入：项目管理计划、质量测量指标、质量核对单；工具和技术：检查、测试、帕累托图；输出：质量控制测量结果、核实的可交付物】

## 六、人力资源管理

1、规划人力资源管理：编写一个人力资源管理的计划，其中需要包含本项目中的角色，每个角色需要多少人，他们的汇报关系是什么？另外，需要注意其还包含人员配备管理计划（在编写这个计划的时候用到了什么工具，用了什么原则，该计划有什么作用，有什么内容等）【输入：项目管理计划、活动资源需求；工具和技术：组织图和职位描述、专家判断、会议；输出：人力资源管理计划】

2、组建项目团队：根据计划的要求，通过一些方式，比如说有虚拟团队、采购、谈判、事先分派的方式来组建我们的项目团队，让我们“在一起”（通过什么方式、利用了什么条件组建了我们的项目团队，然后简要的说明下，我们目前的团队的人员、状况等内容）【输入：人力资源管理计划；工具和技术：事先分派、谈判、招募、虚拟团队；输出：项目人员分派、资源日历】

3、建设项目团队：将“在一起”变为“好好的在一起”，需要通过一些方式来培养、建设我们的项目团队，提高成员的个人技能，改进团队的协作，提高团队的整体水平，最终提高项目的绩效（利用一些工具和技术，比如我们用了“一起出去春游”的例子来进行团队的建设，通过本次活动，我们得到了什么样的效果，以后还将多举行这样的活动。团队建设的几个阶段等内容）【输入：人力资源管理计划、项目人员分派、资源日历；工具和技术：培训、团队建设活动、集中办公；输出：团队绩效评价】

4、管理项目团队：我们需要跟踪团队各成员的绩效以及项目的绩效，需要进行一些反馈，对冲突进行管理，不断的提高项目的绩效。（团队管理的重要性，360度的反馈方法，举例我们有了冲突，我们如何进行了冲突的管理。）【输入：团队绩效评价、项目人员分派；工具和技术：观察和交谈、冲突管理；输出：变更请求、项目管理计划更新】

## 七、沟通管理

1、规划沟通管理：需要写一个文档，这个文档记录了如下的相关信息：这个项目有哪些项目干系人，他们需要什么样的信息，他们什么时候需要，我们什么时候给他们，我们如何给他们等等（本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容等方面进行阐述）【输入：干系人登记册；工具和技术：沟通方法、会议；输出：沟通管理计划】

2、管理沟通：就是需要按照沟通管理计划去收集、分发、存储信息，去进行沟通（本过程的重要性、输入输出工具和技术、有什么问题、什么原因，怎么解决，项目报告的内容）【输入：沟通管理计划；工具和技术：沟通方法；输出：项目沟通】

3、控制沟通：就是需要看沟通过程做的怎么样，进行监督和控制（本过程的重要性、输入输出工具和技术、有什么问题、什么原因，如何通过变更流程来解决的，绩效信息、组织过程资产等）【输入：问题日志、项目沟通；工具和技术：专家判断、会议；输出：工作绩效信息、变更请求】

## 八、干系人管理

1、识别干系人：就是需要看本项目有哪些干系人，他们需要什么信息，识别出来（本过程的重要性、输入输出工具和技术，详细有哪些干系人，需要什么信息，干系人登记册）【输入：项目章程、采购文件；工具和技术：干系人分析、专家判断、会议；输出：干系人登记册】

2、规划干系人管理：需要写个文档，来对干系人进行管理（本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容，输入、输出、工具和技术等方面进行阐述）【输入：干系人登记册；工具和技术：专家判断、会议；输出：干系人管理计划】

3、管理干系人：就是按照干系人管理计划对干系人进行管理（重要性、输入、输出、工具和技术、举例说明哪些干系人是支持的，哪些干系人是反对的，分别怎么做）【输入：干系人管理计划、沟通管理计划；工具和技术：沟通方法、人际关系技能；输出：问题日志、变更请求】

4、控制干系人参与：进行监督控制，看是否有偏差，是否需要进行调整（重要性、输入、输出、工具和技术，举例有什么问题、原因、怎么解决。有什么文件进行了更新）【输入：问题日志；工具和技术：专家判断、会议；输出：工作绩效信息、变更请求】

## 九、风险管理

1、规划风险管理：需要编写一个计划，这个文档记录了我们打算如何进行项目风险管理的内容（我们在编写这个计划的工作中用了什么依据、什么方法、什么原则、什么步骤得到了这个计划、这个计划包含了什么内容）【输入：项目章程、干系人登记册；工具和技术：分析技术、专家判断、会议；输出：风险管理计划】

2、识别风险：我们需要识别这个项目里到底有哪些风险，并把它记录下来（我们在进行风险识别的时候有什么原则，通过什么方法进行了识别，并可以举例下技术、人员等方面的风

险)【输入：风险管理计划、成本、进度、质量、人力资源管理计划、范围基准；工具和技术：文档审查、头脑风暴、德尔菲技术、专家判断、访谈；输出：风险登记册】

3、实施定性风险分析：通过风险的发生概率和发生之后对项目的影响情况，对风险进行一个优先级的排序，为下面的工作做准备（通过什么方法进行了风险的定性分析，通过分析起到了什么效果，结合项目的具体情况进行说明）【输入：风险登记册；工具和技术：风险概率与影响评估、概率和影响矩阵、专家判断；输出：更新风险登记册】

4、实施定量风险分析：对定性风险分析的之后排序在前的一些风险进行一个量化的计算，求得一个具体的数字（通过什么方法进行了风险的定量分析，通过分析起到了什么效果，结合项目的具体情况进行说明）【输入：风险、成本、进度管理计划、风险登记册；工具和技术：数据收集和展示技术、专家判断；输出：更新风险登记册】

5、规划风险应对：针对消极风险，我们需要采取相应的措施；对于积极的风险，我们也需要采取相应的措施（在本项目中，我们对什么风险采取了什么措施，通过这个措施，我们有了什么样的结果）【输入：风险登记册；工具和技术：消极风险或威胁的应对策略、积极风险或机会的应对策略、应急应对策略、专家判断；输出：项目管理计划更新】

6、控制风险：我们需要在项目的整个生命周期中，不断地跟踪已识别的风险，监测一些残余风险，还要识别新的风险，并进行审计，评估我们之前行为的效果（我们在项目的过程中跟踪了哪些风险，识别了哪些风险内容，并进行了风险的审计，对我们前面的结果进行一个评价）【输入：风险登记册；工具和技术：风险审计、风险再评估、会议；输出：工作绩效信息、变更请求】

## 十、采购管理

1、规划采购：需要编写一个文档，这个文档里写明了我们需要采购什么、什么时候采购、通过什么采购等内容（采购计划的作用，在编写的过程中采用了什么技术、条件、步骤、原则等内容，适当的描述下采购工作说明书）【输入：需求文件、活动资源需求；工具和技术：自制或外购分析、专家判断、会议；输出：采购管理计划、采购工作说明书、采购文件】

2、实施采购：就是按照计划去实施，选中了供应商、签订了合同（本过程的输入、输出、工具和技术，可以结合招投标的流程，比如投标人会议，比如如何进行供方选择等）【输入：采购管理计划、采购文件；工具和技术：投标人会议、专家判断；输出：选定的卖方、资源日历】

3、控制采购：对采购管理进行监控，监督合同的执行（本过程的重要性、输入、输出、工具和技术、可以举例说明有什么问题，什么原因，怎么解决的）【输入：采购文件、合同；工具和技术：检查与审计；输出：工作绩效信息、变更请求】

4、结束采购：我们需要履行合同条款，需要关闭项目的合同（可以举例我们是如何付款，如何进行验收等工作，如何进行文档归档，还有输入、输出、工具和技术等内容）【输入：合同、采购文件；工具和技术：采购审计；输出：合同收尾】