

戏说“项目管理”

Sean Chen

Intel

Here we start 西游记



项目关系人员

直接领导



客户



取经团队



其他人员



角色分配及职责



“项目”的定义

“项目”是一个非例行的，为达成一个目标(制造一种产品，提供一种服务)所需要付出努力的临时性工作任务。

— 国际项目管理学院的标准定义

特点

- 一次性，有始有终；
- 可交付成果（Deliverable）具有独特性；
- 实现某个具体的目标；
- 项目受到一些约束；
- 项目是由人执行；
- 分阶段、滚动式的管理方法；
- 经常跨越组织边界；
- 通过计划和控制来防止失败。

思考：

1. 项目和日常工作的差别？
2. 为什么要做“项目”呢？

项目管理的相关概念

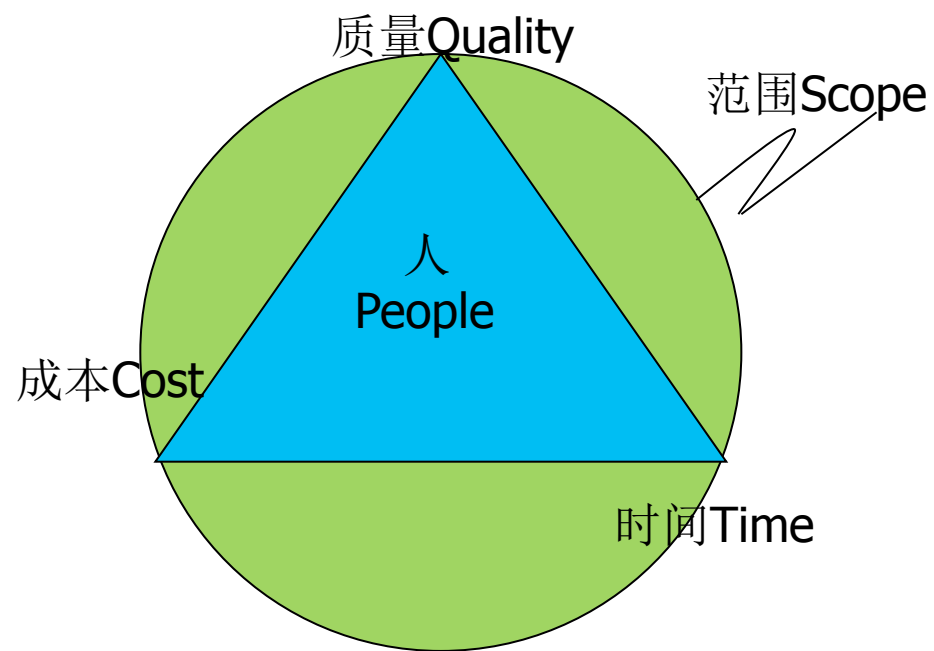
- 什么是项目管理
 - 通过使用知识、技能、工具和方法来组织、计划、实施并监控项目活动，使之满足项目需要。

项目管理的特点

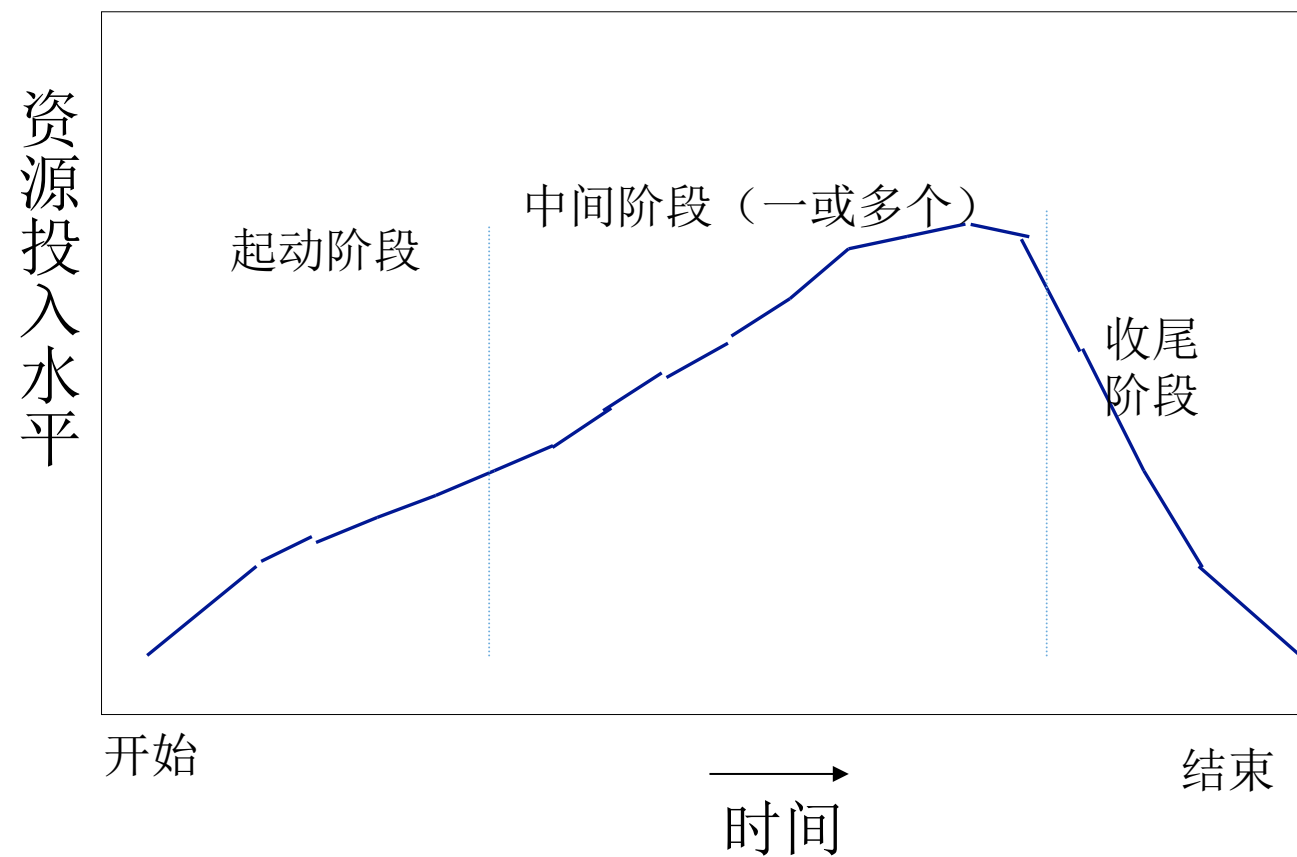
- ❖ 过程、管理系统、方法的集合；
- ❖ 有效的计划和控制；
- ❖ 是对项目、项目群、项目组合的管理；
- ❖ 项目管理既是管理科学，也是管理艺术。

项目管理要素&生命周期

- 项目管理要素



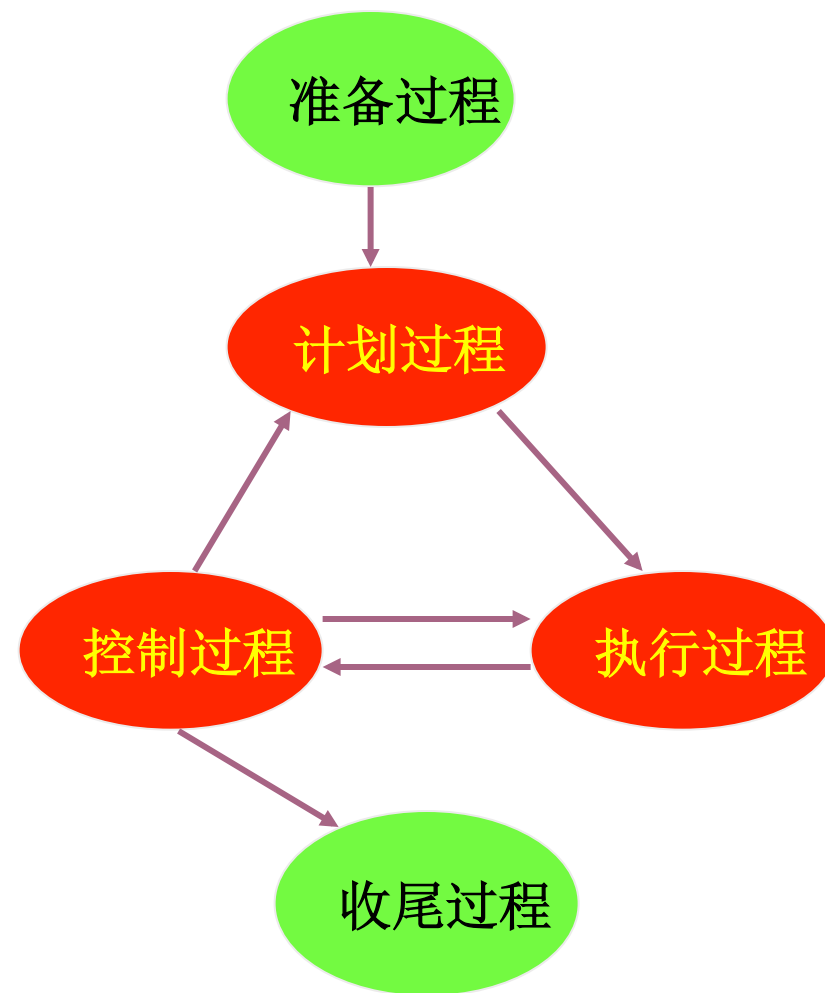
- 项目生命周期图示：



项目管理的主要过程

项目管理过程可被分成5个过程组，每个过程组有一个或多个管理过程：

- 初始过程：识别一个项目或阶段应当开始并提交去完成；
- 计划过程：设计和维护一个可以工作的规划方案去实现项目所要达到的商务需要；
- 执行过程：协调人员和其他资源完成计划；
- 控制过程：通过监督和测量进展，并在必要时采取正确的动作保障项目目标的实现；
- 收尾过程：定型为认可形式，并清晰地结束该阶段。



识别一个项目： Anova Precision Cooker

- <http://store.anovaculinary.com/products/anova-precision-cooker>
- 2014年6月17日，Anova Precision Cooker的[众筹](#)截止，共筹得181万美金，支持者超过10000。这个出自Anova Culinary的设备是一款智能加温器，用于一种特殊的烹饪方法——真空低温烹调法（sous vide）。



项目计划与控制

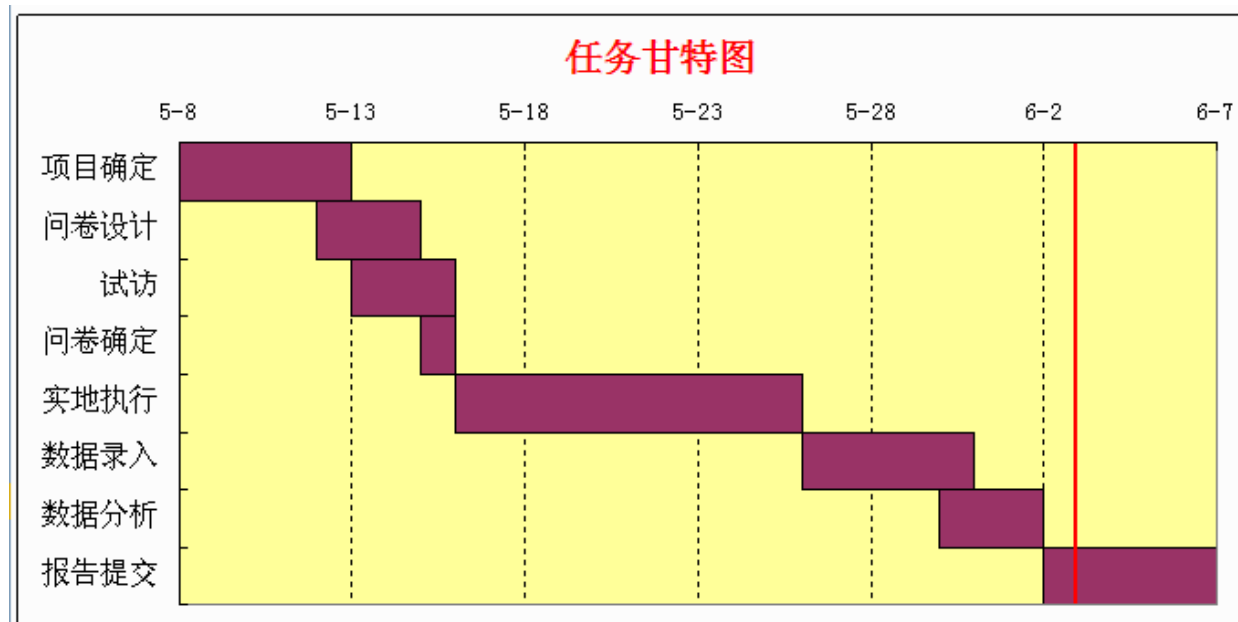
- 如何做项目计划？——回答五个问题：

项目做什么、如何做、谁去做、何时做、花费多少？

What How Who When How much

甘特图 Gantt chart

- 在所有的项目管理工具中，这可能是最容易理解、最容易使用并最全面的一种。它可以让你预测时间、成本、数量及质量上的结果并回到开始。
- 它也能帮助你考虑人力、资源、日期、项目中重要的要素和关键的部分，你还能把10张各方面的甘特图集成为一张总图。
- 在画甘特图时，首先列出完成项目所需的步骤并评估每一步所需的时间。然后在图的左下方列出步骤并沿下边列出时间间隔。在图中画出代表每一步的线条，线条从该步骤计划开始日开始，到完成日结束。
- [百度百科](#)



SWOT分析

- 用SWOT 分析来确定工作中的冲突和力量，报考内部和外部的。
- 你需要确定目前的情况以及项目结束时你希望看到的局面。
- 有经验的项目经理常说，内部的优势和劣势不会迅速改变，但是外部的机会稍纵即逝，而威胁总是存在的。
- [百度百科](#)



隆中对策的本质：SWOT分析



QFD 目标优化矩阵

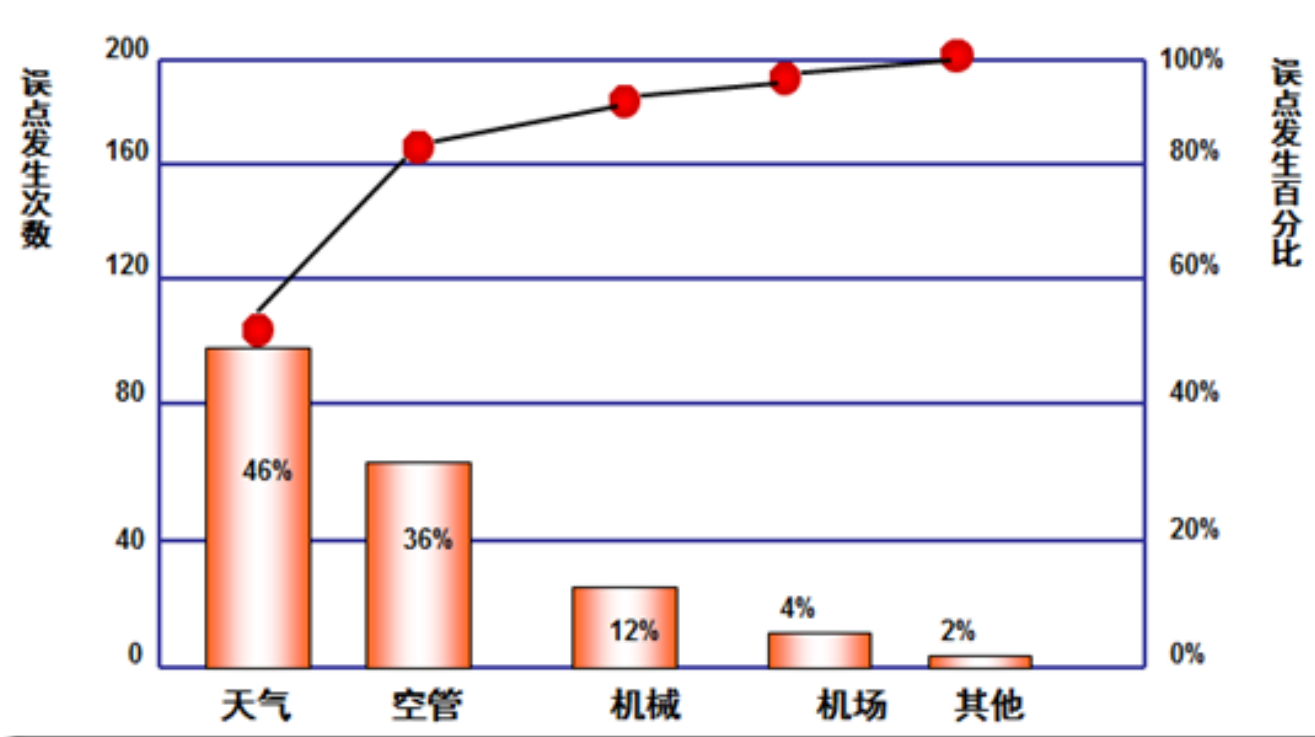
- Quality Function Deployment
- [百度百科](#)

教学质量	信息	实用	条理	感染	通俗	合计	级别
信息		0	1	1	1	3	2
实用	1		1	1	1	4	1
条理	0	0		0	1	1	4
感染	0	0	1		1	2	3
通俗	0	0	0	0		0	5

将纵轴上的项目依次与横轴上的项目对比，相对重要填 1，相对不重要则填 0，最后将数字相加，根据合计的数值进行优先排序。

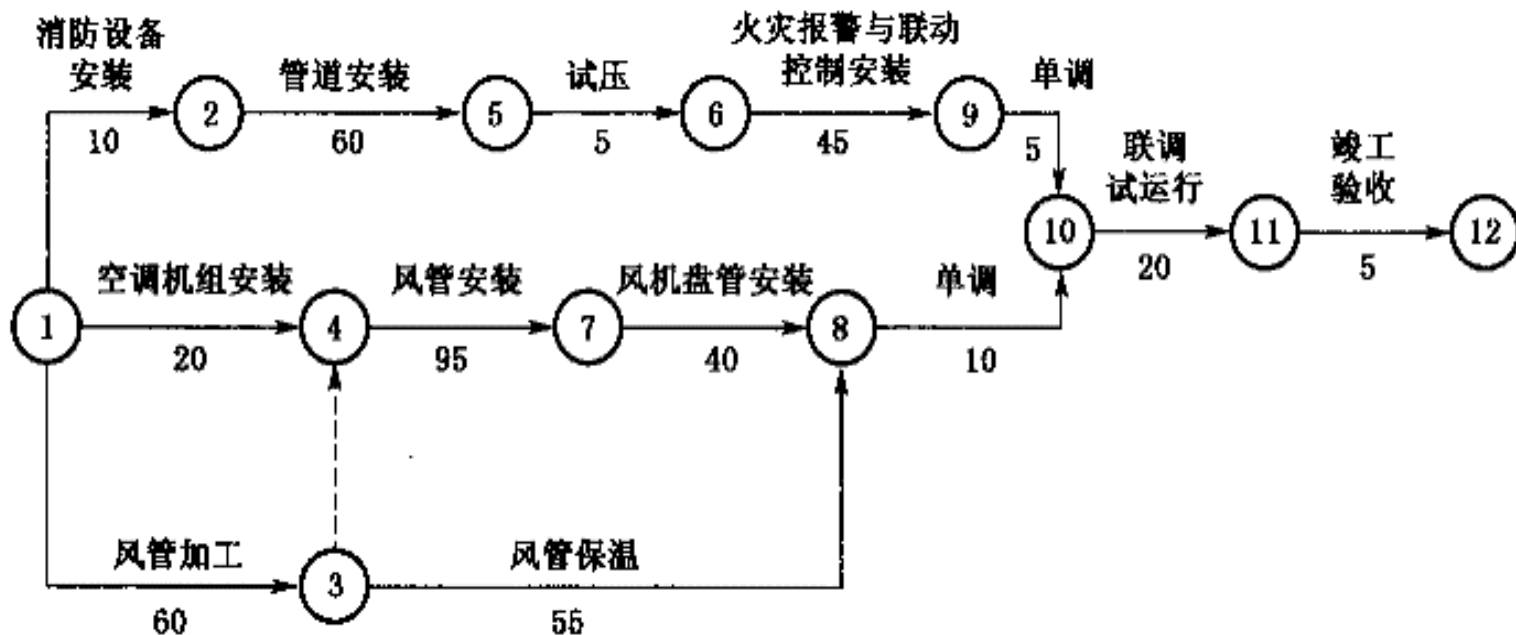
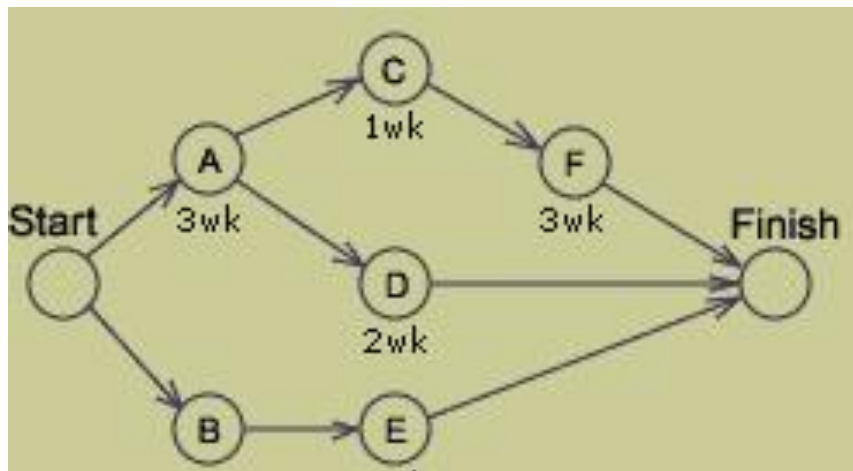
Pareto chart

- 帕累托图（Pareto chart）是以意大利经济学家V.Pareto的名字而命名的。
- 帕累托法则往往称为二八原理，即百分之八十的问题是百分之二十的原因所造成的。帕累托图在项目管理中主要用来找出产生大多数问题的关键原因，用来解决大多数问题。
- [百度百科](#)



网络图

- 网络图或逻辑图表示项目的流程，用箭头将事件(里程碑)和活动(任务)连接起来。
- 事件指特定的时间，它们不占用时间；活动要占用时间或消耗资源
- 由杜邦公司在20世纪50年代开发出来的构造网络图的“关键路线法”，是一种面向活动的方法，它只需要对活动持续时间给出一个(确定的)估计值，采用“以箭头表示活动”的格式。
- [百度百科](#)



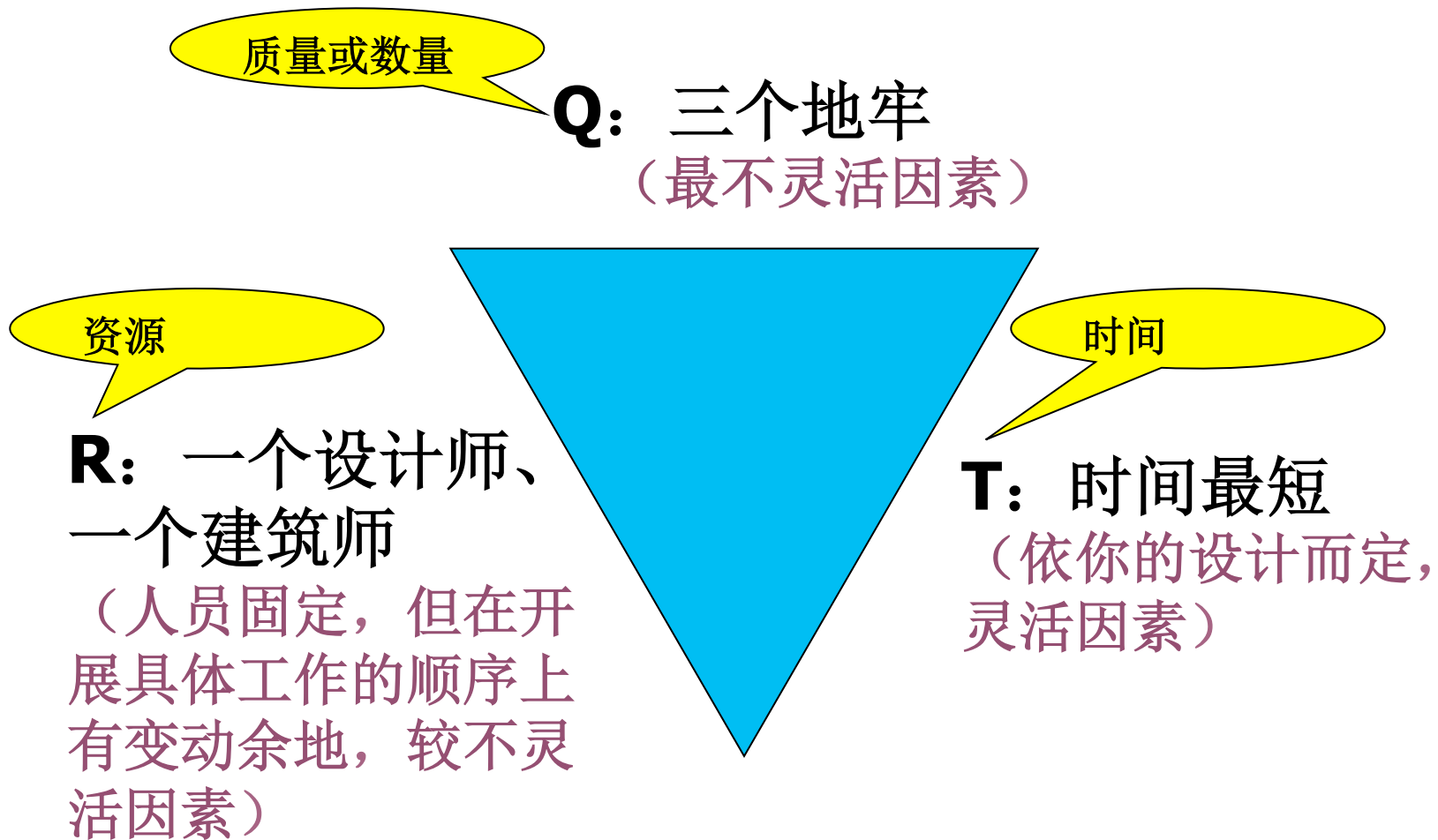
网上学习资料

- [Project management in Wiki](#)
- [项目管理（中文wiki）](#)

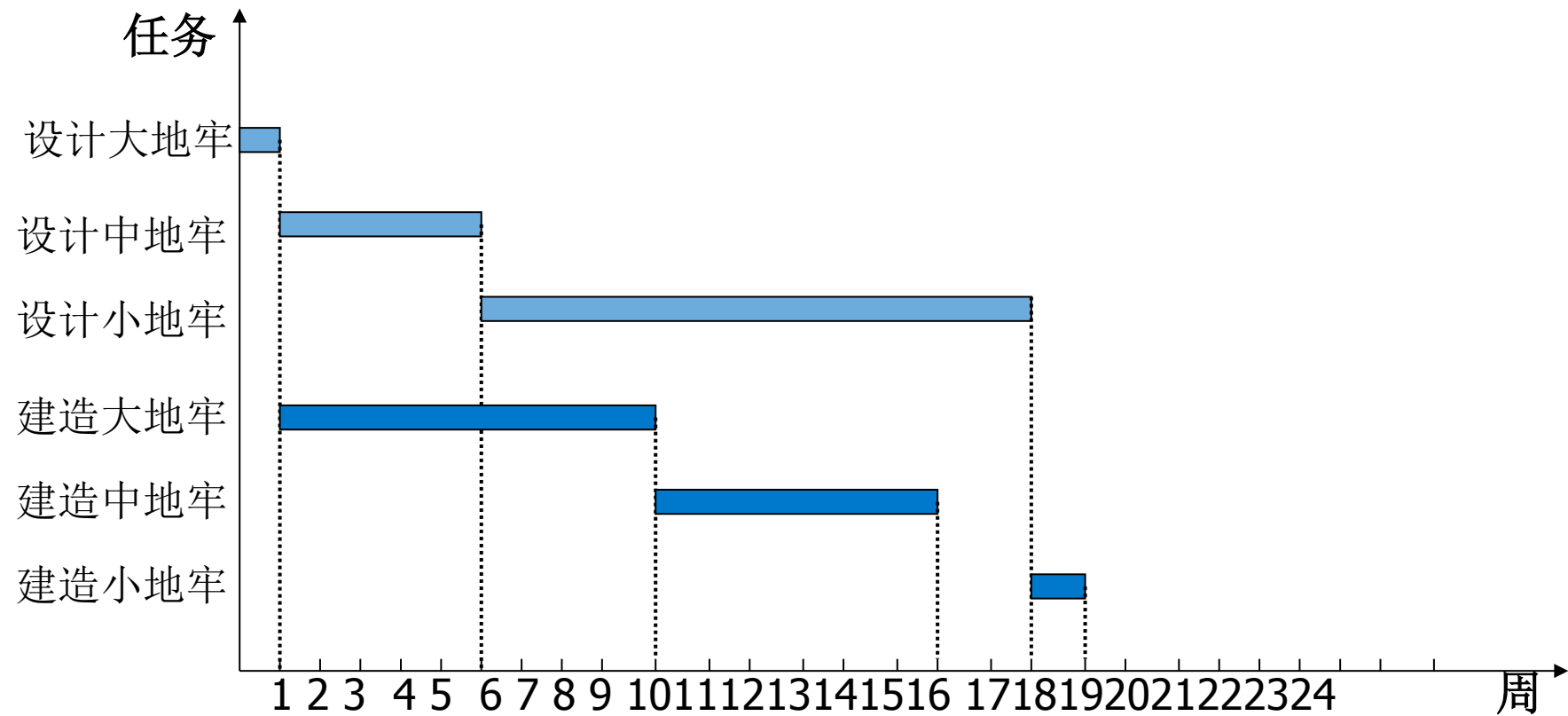
一起来试试

- 1、你自己的城堡增加三个新地牢，做一个规划。
- 2、小地牢很难设计，要**12**周，但容易建成，**1**周即可；中地牢设计要**5**周，施工要**6**周；大地牢设计只要**1**周，但建造要用**9**周。
- 3、你有一个设计师和一个建筑师，设计师不会建造而建筑师不会设计。
- 4、要建好这三个地牢，你规划的工期是几周？

Q、R、T分析



可行方案甘特图

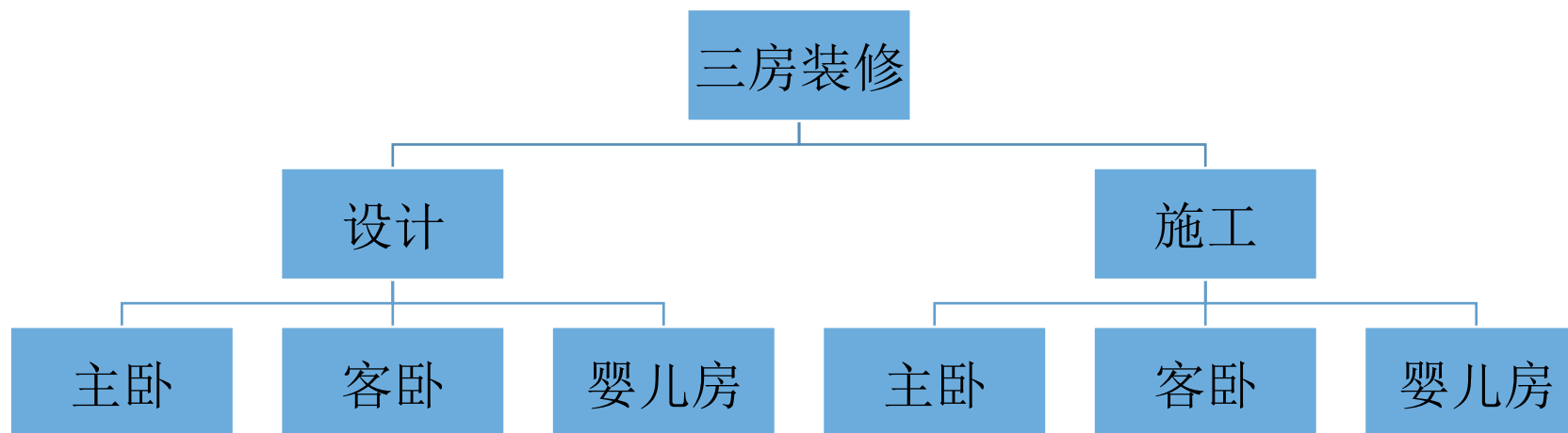


尽可能让某一地牢的建造在其它地牢设计的过程中进行，以达到节省时间的目的

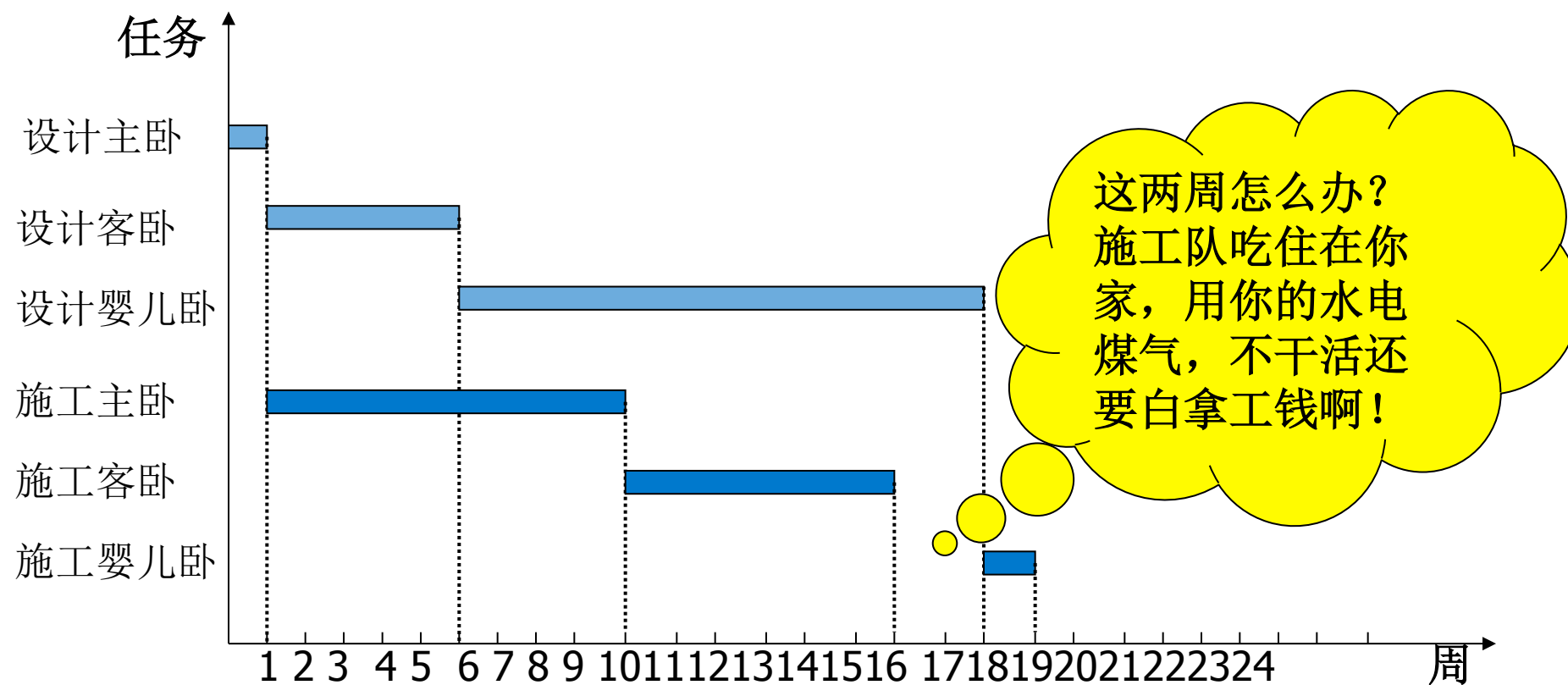
情境转换

- 假设你刚买了一套三居室房子
- 现在要装修这三间房，施工队吃住在你家。装修标准还是多快好省（暂不考虑厅、厨、卫）
- 你的装修进程规划还是和刚才设计、建造地牢的方案一样吗？

思路



方案只能这样吗？



决策层和项目经理的职责一

- 明确目标

没有方向或目标不明确的时候，项目小组的成员就会无所适从，忙做一团却毫无进展。因此，**首先必须让小组成员明确目标。**



决策层和项目经理的职责二

- 提供资源

明确方向后，决策层和项目经理应当提供必须的资源以供项目组成员开展项目。

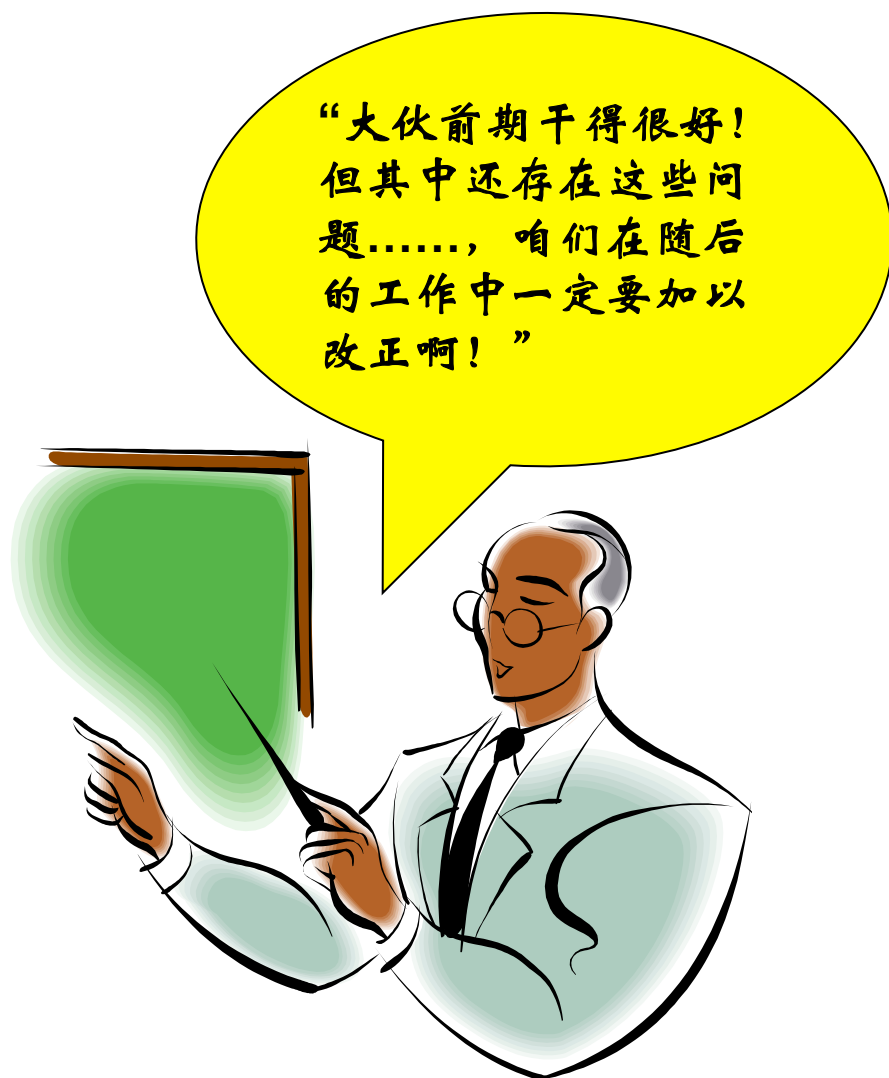
切记：不要事必躬亲，

不要把本该项目小组成员做的事情全部揽在自己身上



“我们的目标是**A**，我可以为你提供这些资源：
X,Y,Z,.....。好好干吧，有什么问题可以随时向我反馈，但我要看到你在这个过程中作用。”

决策层和项目经理的职责三



• 监督落实，反馈改进

只依靠充分授权来让项目组多快好省的干活，还是远远不够的。

必须**定期监督检查项目进展情况**，及时调整纠正