

李工被临时任命为该项目的项目经理,直接归公司负责营销的王总领导。王总让公司人力资源部门准备了项目章程,通知了财务部、人力资源部和营销部的相关人员一起召开了项目启动会,并在会议上正式发布了项目章程和对项目经理的任命。项目章程中包括了项目团队成员、项目的历时、项目经理的权限、项目的预算等内容,其中的项目预算根据王总对市场的理解和判断,为1000万元。项目章程要求项目于2015年8月开始,于2016年5月完成产品研发。

李工在项目执行过程中,发现项目章程中没有任何对于项目风险和开发模型的说明与规定,所以李工就根据自身的经验采用了瀑布模型来安排项目工作,当项目进行到2015年12月时,发现4G的普及率没有达到70%。公司决定暂停此项目。但是到此时为止,项目已经进展到了差不多一半,而且项目也不能够分阶段进行开发,否则将前功尽弃。而公司质量管理部门追究相关环节的误差时,李工觉得这样的风险不属于项目层面风险管理的内容,作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了。

【问题1】(12分)

制定项目章程的输入项包括什么?并列举项目章程中需包括哪些内容?

【问题2】(7分)

请指出制定项目管理计划的输入项包括哪些内容?本案例中一开始提到的会议记录会影响项目管理计划的制定吗?如果是,请指出是如何影响的;如不影响,请说明理由?

【问题3】(6分)

项目经理李工认为“这样的风险不属于项目层面风险管理的内容”,作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了“是否正确?为什么?项目风险管理计划主要应包括哪些内容?

【参考答案】

【问题1】(12分)

制定项目章程的输入项一般包括:立项管理文件、协议、事业环境因素、组织过程资产。
(第4版教材)

项目章程记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息:

- ①项目目的;
- ②可测量的项目目标和相关的成功标准;
- ③高层级需求、高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果;
- ④整体项目风险;
- ⑤总体里程碑进度计划;
- ⑥预先批准的财务资源;
- ⑦关键干系人名单;
- ⑧项目审批要求(例如,评价项目成功标准,由谁对项目成功下结论,由谁签署项目结束);
- ⑨项目退出标准(例如,在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段);
- ⑩委派的项目经理及其职责和职权;
- ⑪发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权等。

【口诀】目的-目标-需求要描述;风险-进度-资源-名单要审批,退出-两个职位

【问题2】(7分)

制定项目管理计划的输入项包括:

- (1)项目章程
- (2)其他知识领域规划过程的输出
- (3)事业环境因素
- (4)组织过程资产