

# 项目管理

---

# 第一章 项目管理概论

- 项目的定义
- 项目管理
- 项目的生命周期
- 项目管理过程
- 项目管理知识体系



# 什么是项目 ?



# 项目与运作

项目来源于人类有组织的活动的分化。随着人类的发展，有组织的活动逐步分为两种类型：

- 一种是连续不断、周而复始的活动，人类称为“运作”（Operation），如企业的日常生产活动。
- 另一类是临时性、一次性的活动，人们称之为“项目”（Projects），如企业的研发活动。

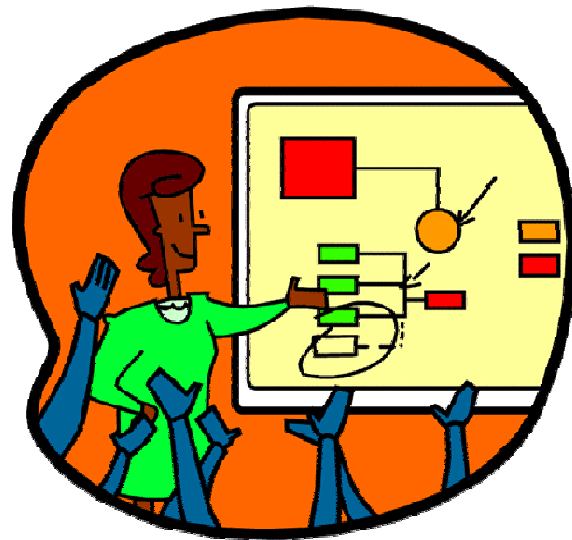


# 项目定义

- 定义：项目是为完成某一独特的产品和服务所做的一次性努力。
- 一次性——项目有明确的开始时间和结束时间。当项目目标已经实现，或因项目目标不能实现而项目被终止时，就意味着项目的结束。
- 独特性——项目所创造的产品或服务与已有的相似产品或服务相比较，在有些方面有明显的差别。项目要完成的是以前未曾作过的工作，所以它是独特的。

# 项目的特性

- 明确的目标
- 具有一个起点和一个终点的明确生命周期
- 通常涉及到多个部门和专业
- 一般情况要做以往从未做过的事
- 特别的时间、成本和性能要求



# 项目和运作比较

## Operations

Repetitive

Ongoing

Reset objectives & continue

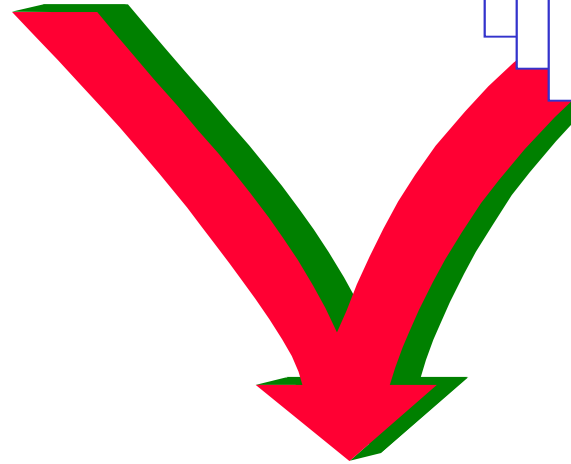
## Project

Temporary

Beginning & End

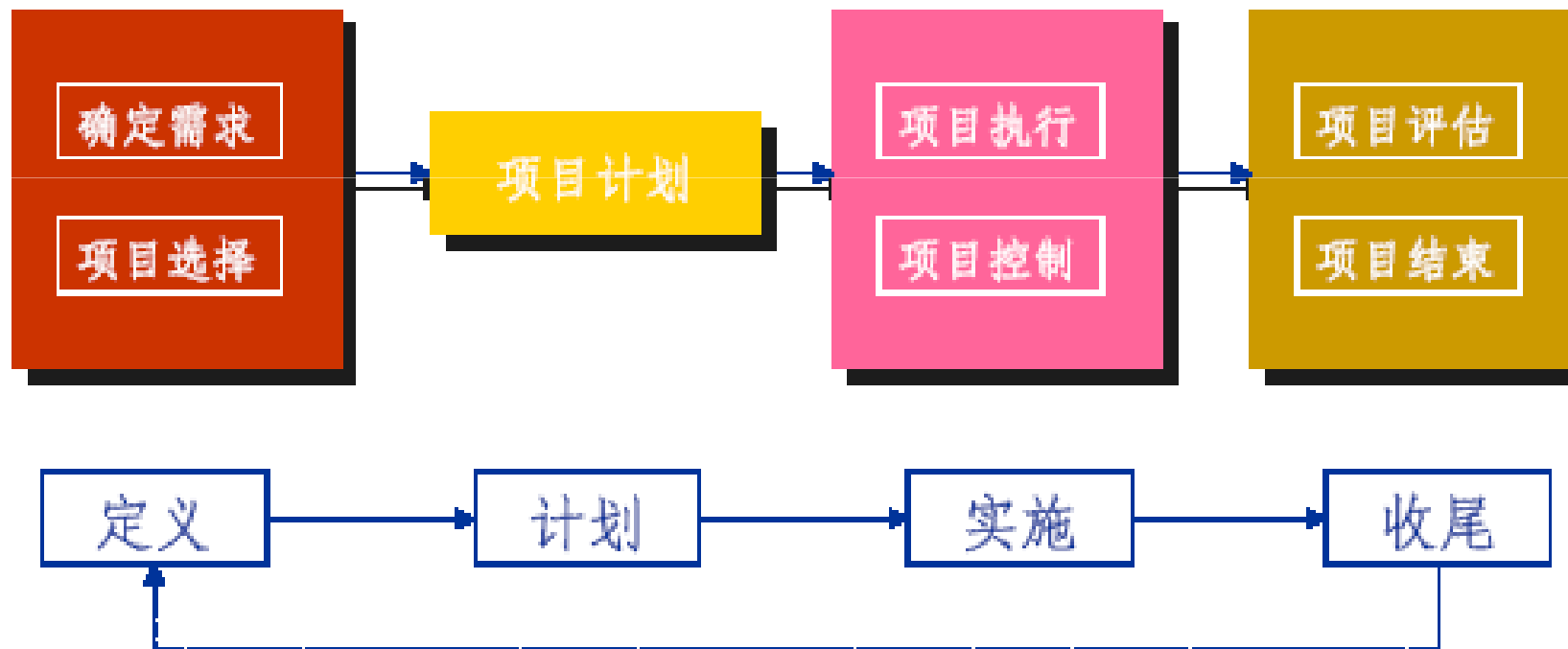
Unique

Product or Service



Performed by People  
Constrained by limited resources  
Planned, Executed, Controlled

# 项目的生命周期

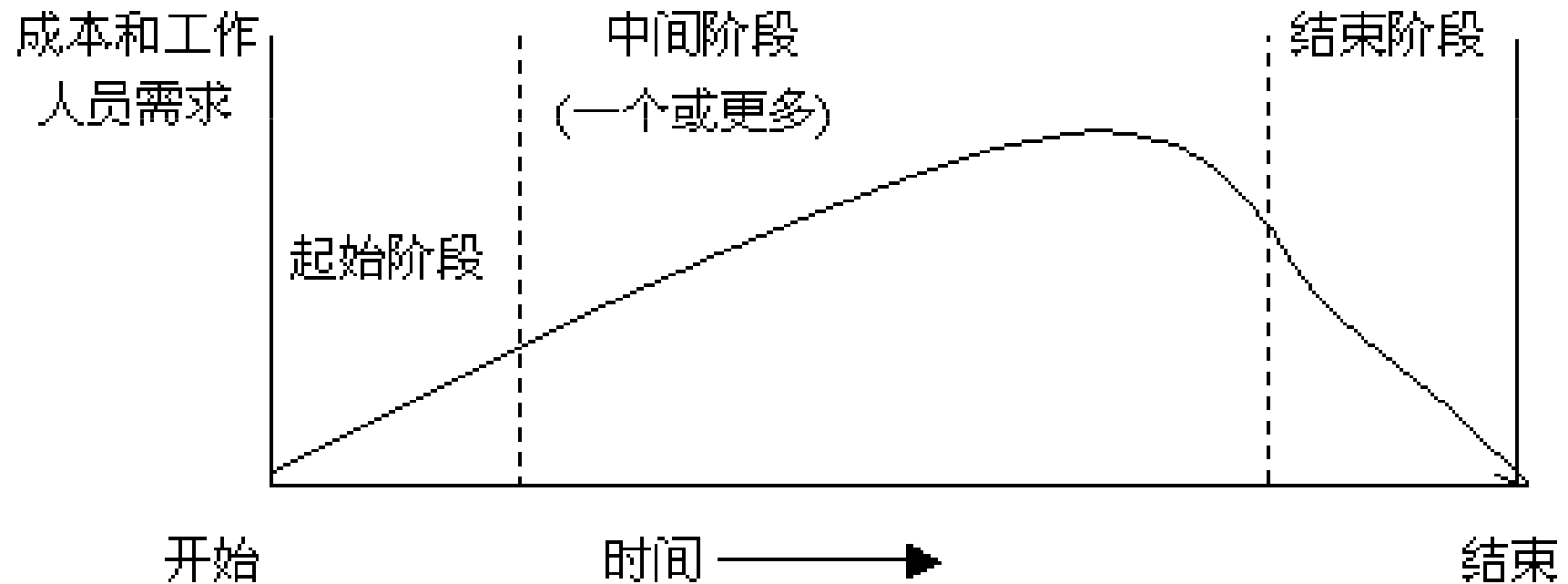




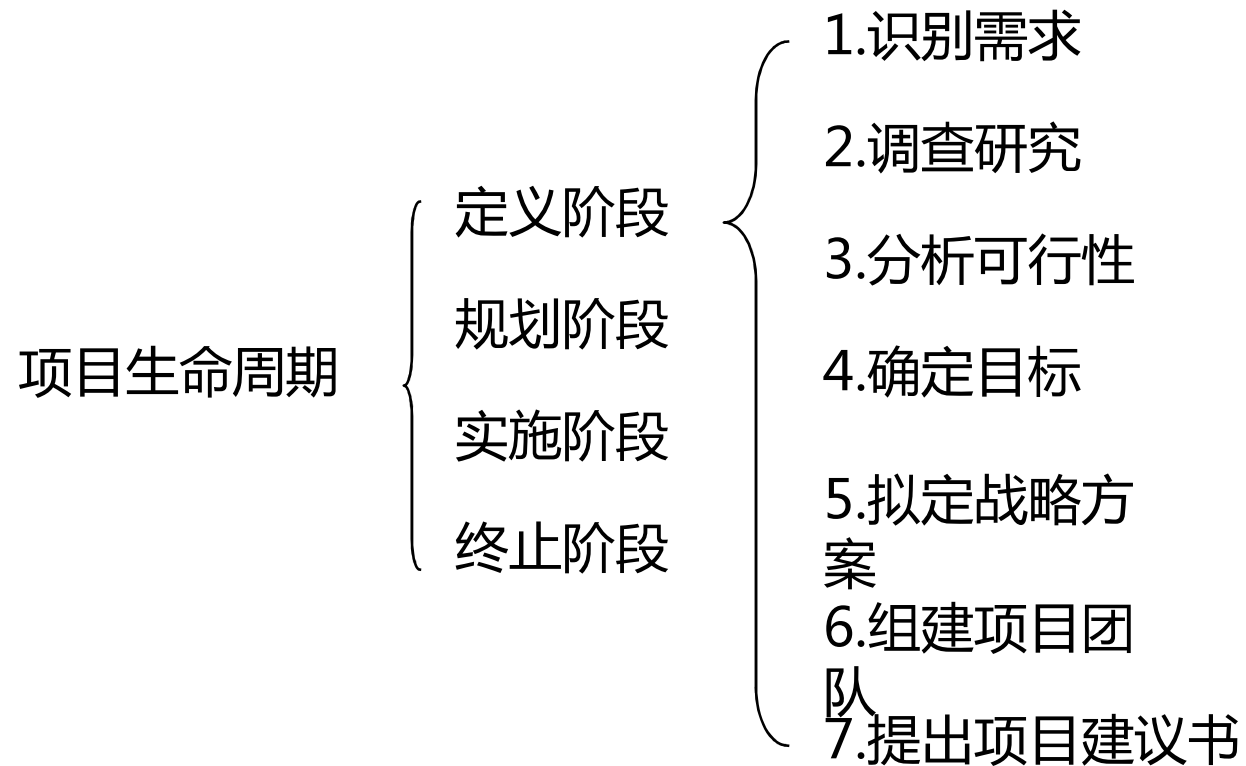
# 项目周期资源使用情

图2-1

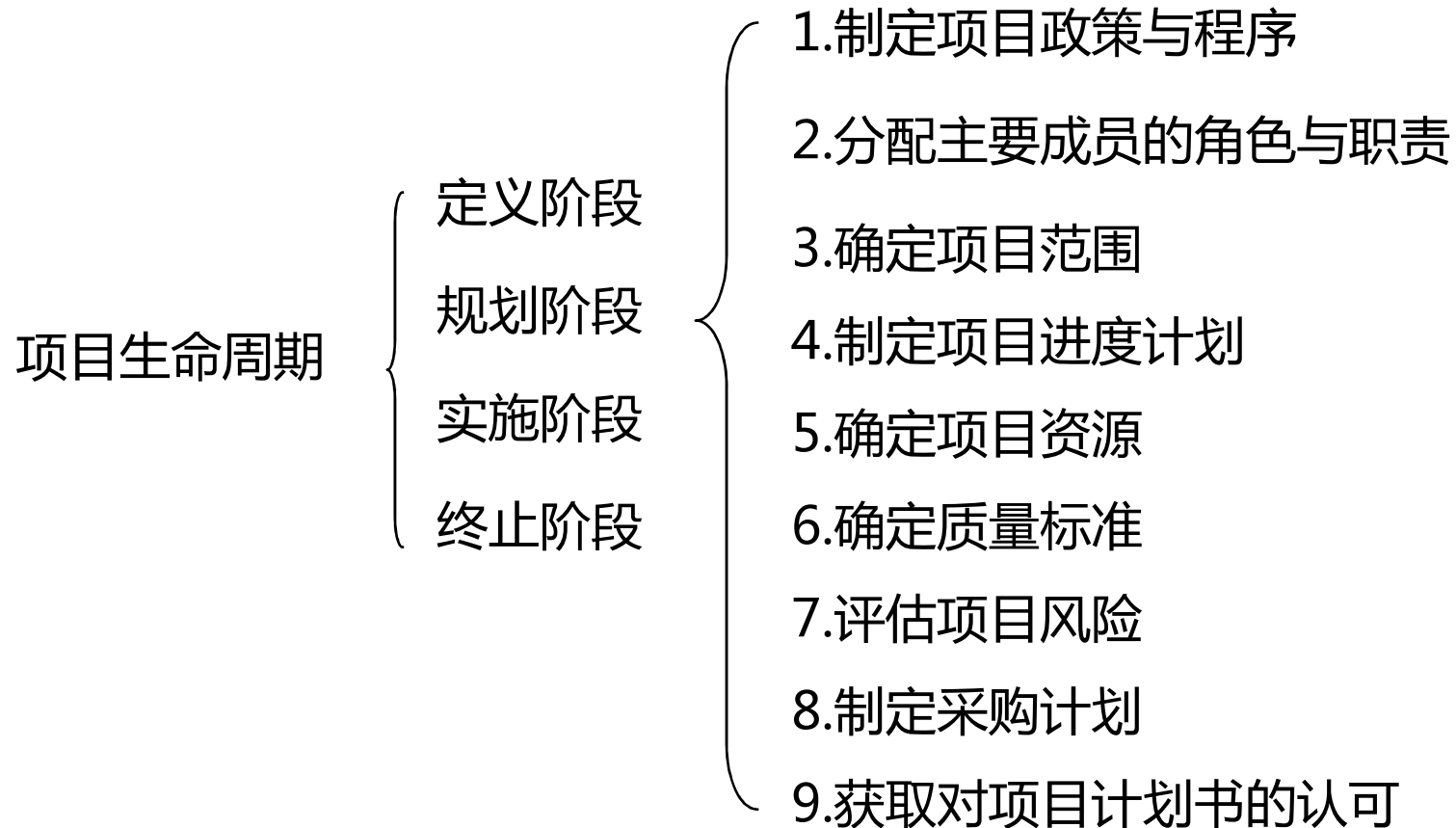
生命周期的—般样板



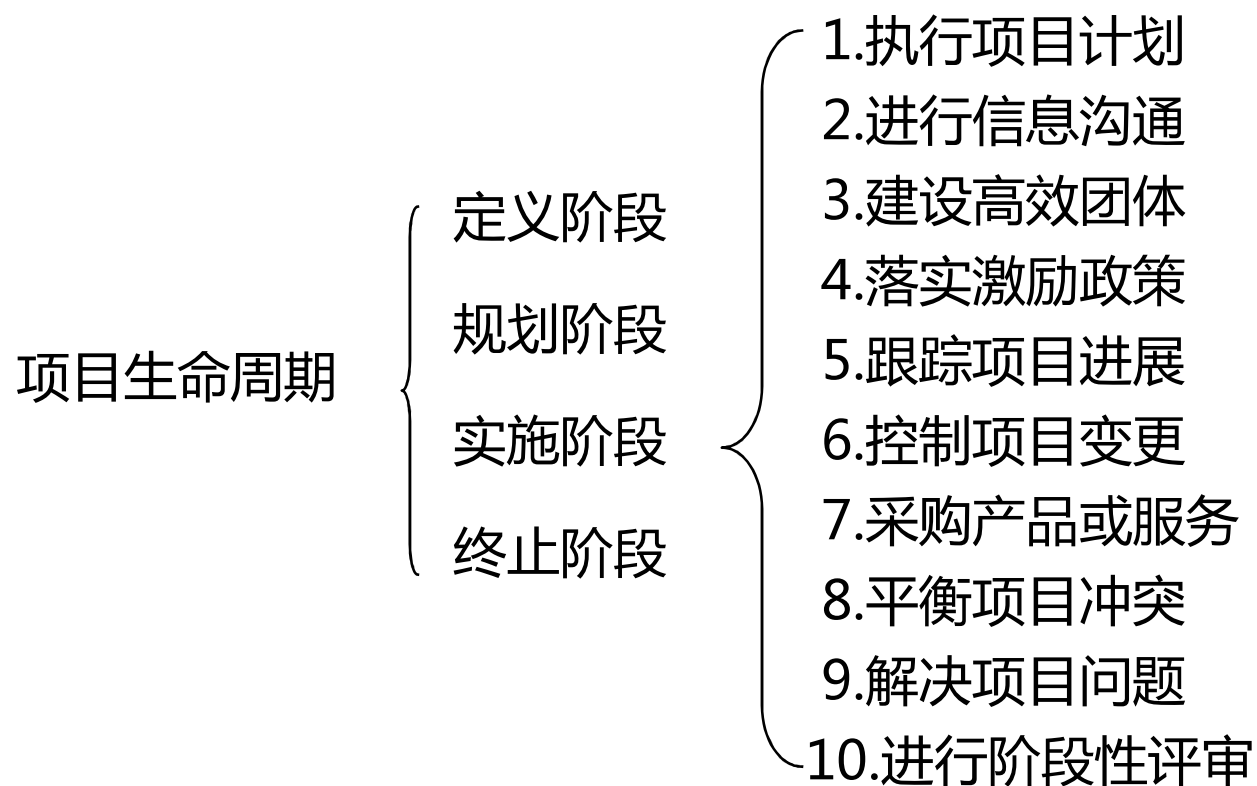
# 各阶段的主要工作内容



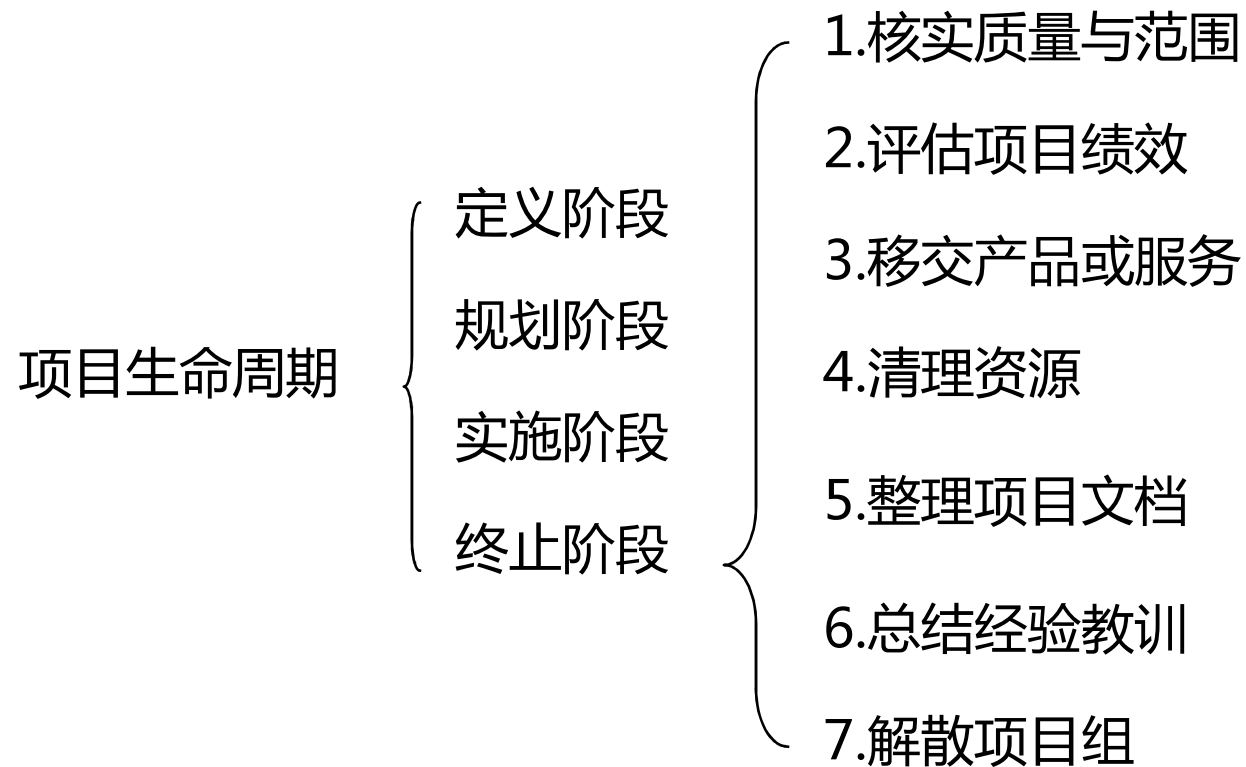
# 各阶段的主要工作内容（续）



# 各阶段的主要工作内容（续）



# 各阶段的主要工作内容（续）



# 项目的分类

- 按项目规模分类
- 按项目复杂程度分类
- 按项目的结果分类
- 按行业分类
- 按项目用户分类

# 项目的例子

# IT 项目

- 产品研发
- 应用软件系统开发
- 系统集成
- 管理咨询
- 系统维护和服务类



# 制约项目成功的因素

成功实现项目的目标一般由四个  
受四个因素的制约：  
范围、成本、时间、质量/客户满  
意度



# 项目层次的分解

- **大项目、项目群**：由若干有联系或类似的项目组成；有时大项目也指规模特别大、时间相当长的项目。
- **项目**：本课主要谈论的对象，应有独立完整的生命周期，有能交付的独立产品。
- **任务或活动**：项目进一步细分
- **工作包**：任务的进一步细分
- **工作单元**：工作包的进一步细分，项目最基础的组成单位。

# 项目干系人



- 积极参与项目或其利益在项目执行中或成功后受到积极或消极影响的组织和个人：
  - 项目经理：负责管理项目的个人。
  - 客户：使用项目产品的个人或组织。客户可能有多个层次。
  - 项目实施组织：雇员最直接参与项目工作的企业组织。
  - 项目成员：完成项目工作的群体。
  - 发起人：项目实施组织内/外以现金或物资为项目提供财务资源的个人或团体。

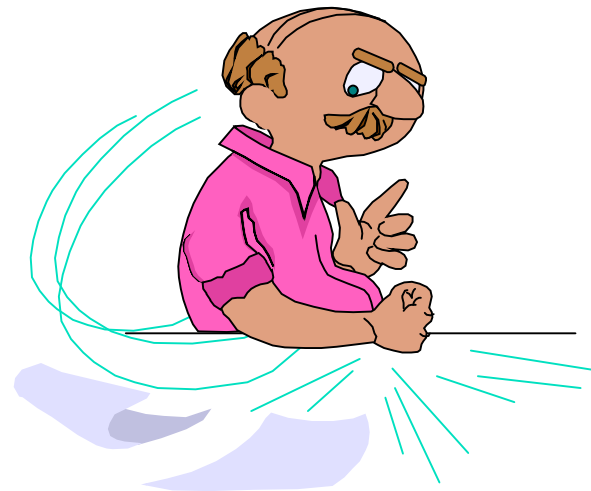
# 项目干系人的期望管理

- 与所有的干系人设定关于成本 - 进度 - 质量平衡要求的符合现实的期望值
- 对整个项目过程中的各种期望进行管理。如果平衡被打破，确保每个人都知道，并且接受新的平衡状态

# 项目管理

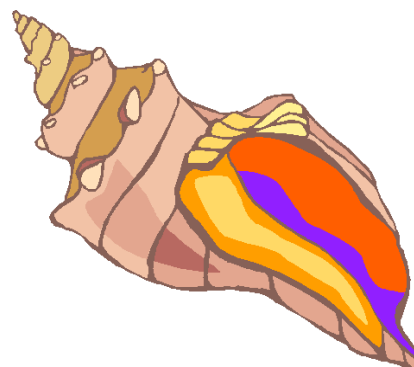
- 定义:项目管理是在项目活动中运用知识、技能、工具和技术，以满足项目干系人对项目的需求和期望。

——*项目管理就是把各种资源应用于项目，以实现项目的目标。*



# 资源

- 资源: 一切具有现实和潜在价值的东西
  - 自然资源和人造资源, 内部资源和外部资源, 有形资源和无形资源
  - 人力和人才(man)、材料(material)、机械(machine)、资金(money)、信息(message)、科学技术(method of S&T)及市场(market)等.



# IT项目失败的主要特征

- 来自于《Software Runways》中KPMG的统计
  - 目标过大，野心勃勃的项目更容易失败
  - 进度超期（89%）的现象较普遍，甚于成本超额（62%）
  - 很多失败项目在生命周期早期就显示出问题症状，25%的项目初始的计划阶段就显示出症状，50%的项目在系统开发阶段显示出症状

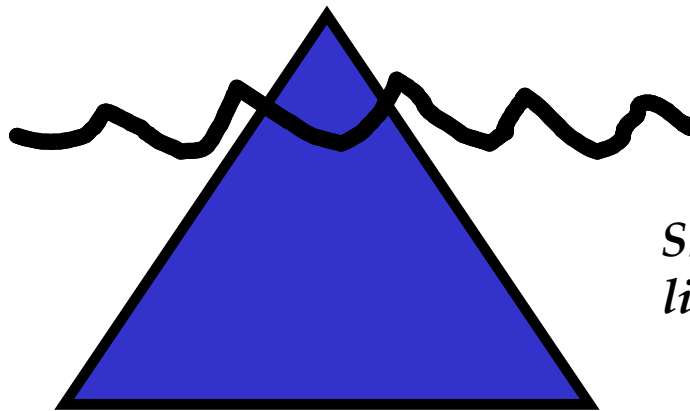
# 思考

- 哪些IT项目的共有特征产生了项目失败的因素？



# 成功的IT项目经理

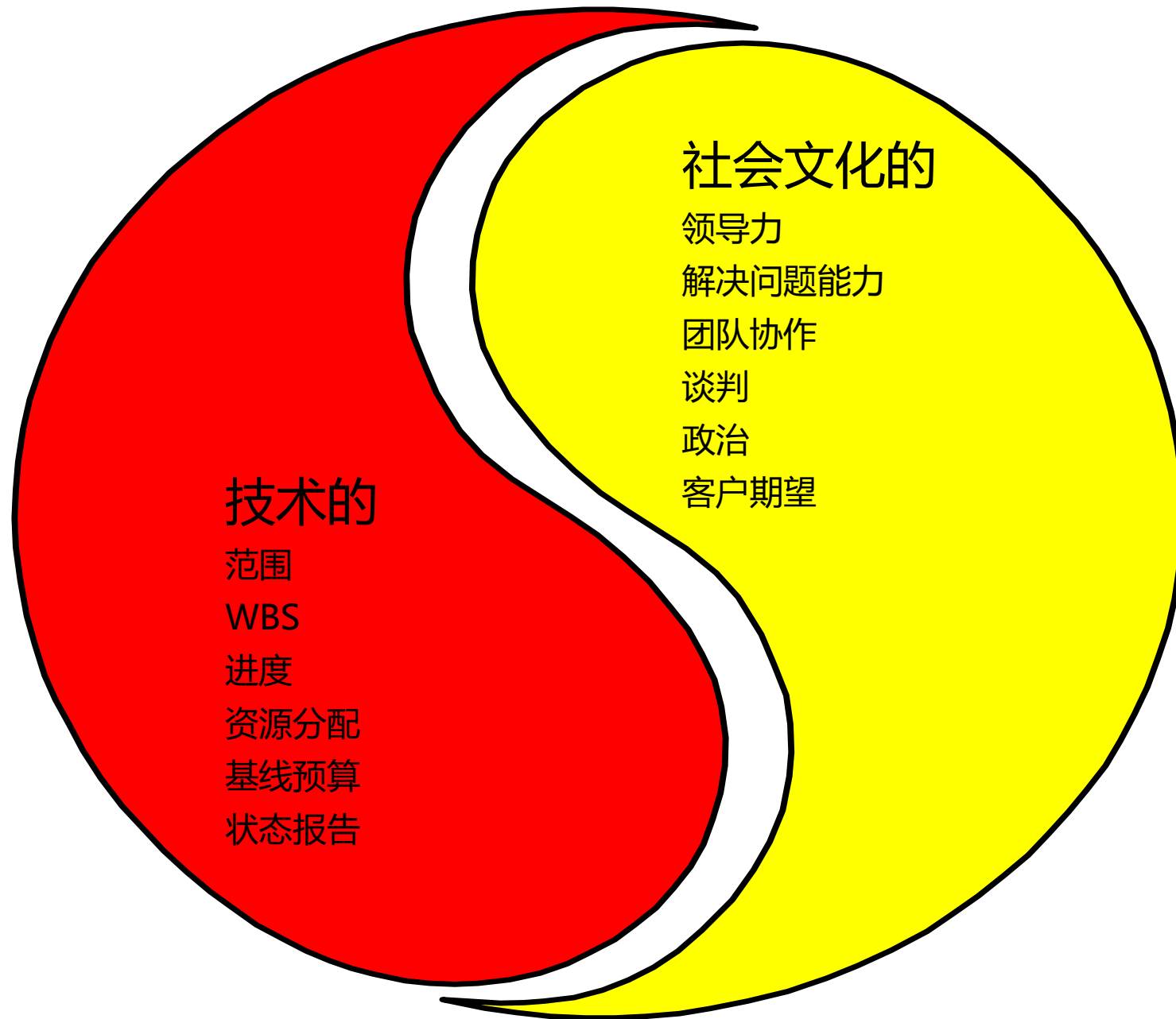
- 学习了项目管理过程就可以成功的管理项目了吗？我们还需要关注什么？



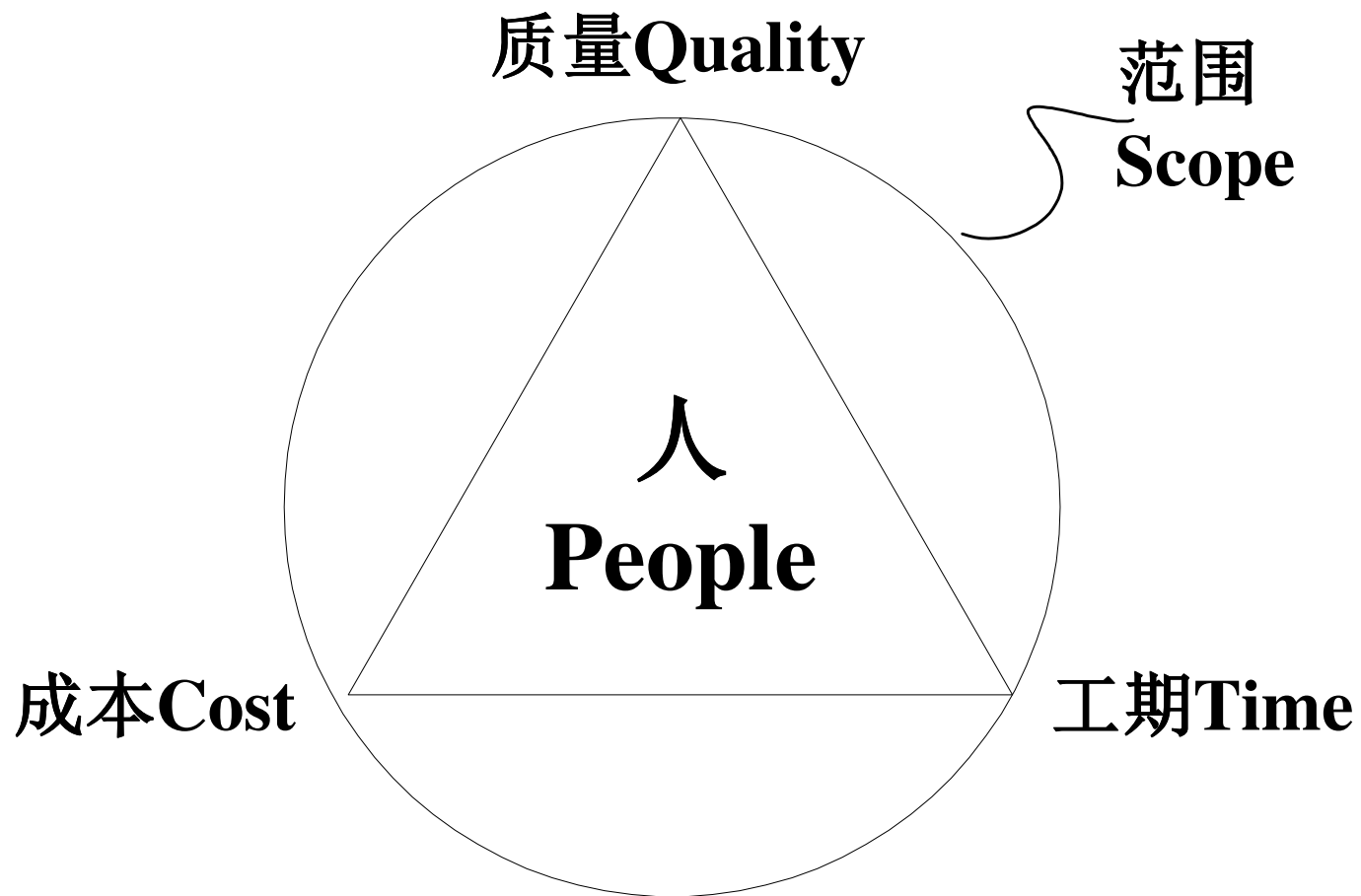
*Skills vs. Competencies  
like the iceberg...*

# 平衡的艺术

- 现代商业社会中，你不会拥有足够的资源去实施所有有效的方法和技术。真正有效的项目管理是在限制条件下去综合，和平衡应用对你产生最佳效益的实践
- 你没有机会不加选择应用所有实践，所以你必须制定采纳实践的优先级？



# 项目管理要素

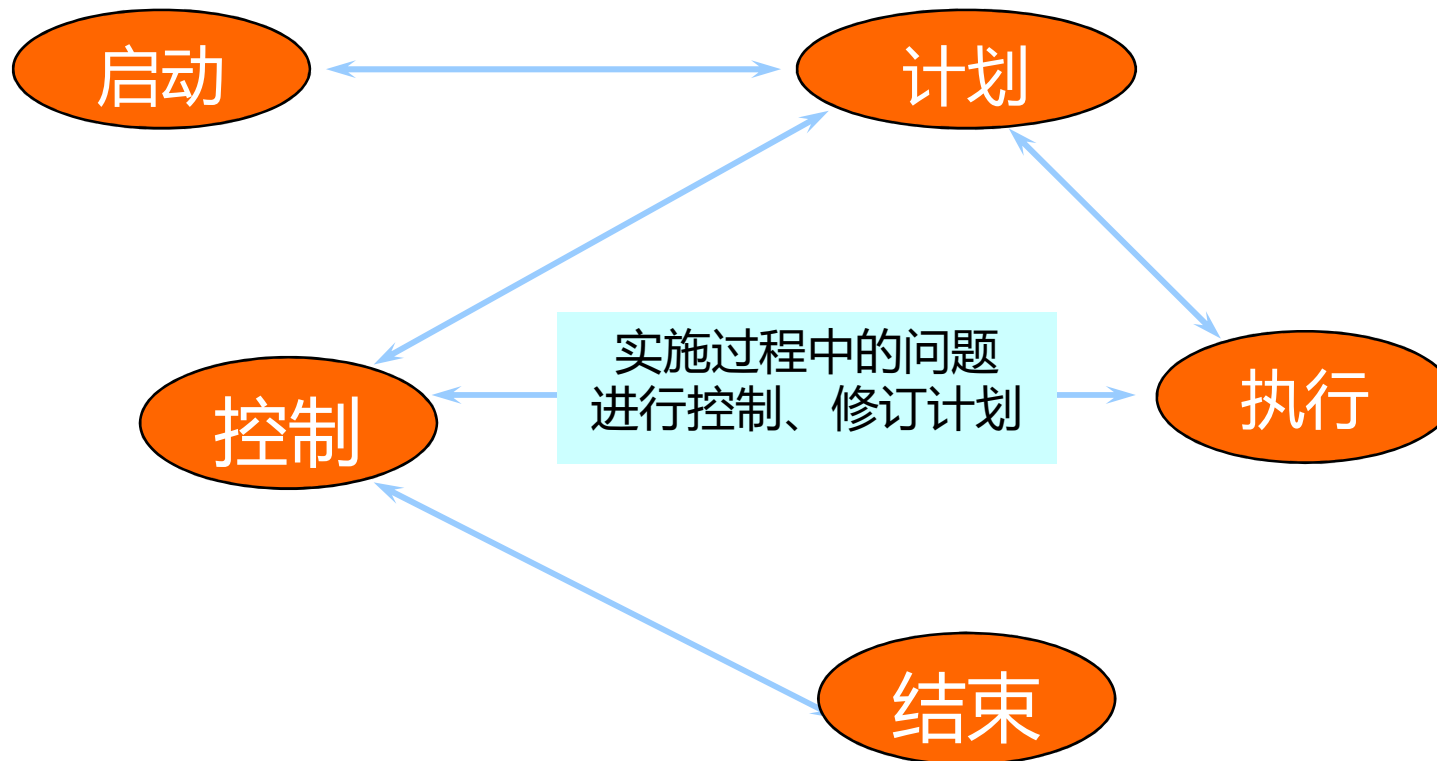


# 项目生命周期中的重要概念

- 检查点
- 里程碑
- 基线



# 项目管理的五大过程



# 项目管理五大过程

## 启动

授权批准项目。

## 计划

定义与斟酌各项目目标，并在多项可行的行动方案中选择实现项目目标的最佳方案。

## 执行（实施）

协调相关人员及资源将计划逐步实行

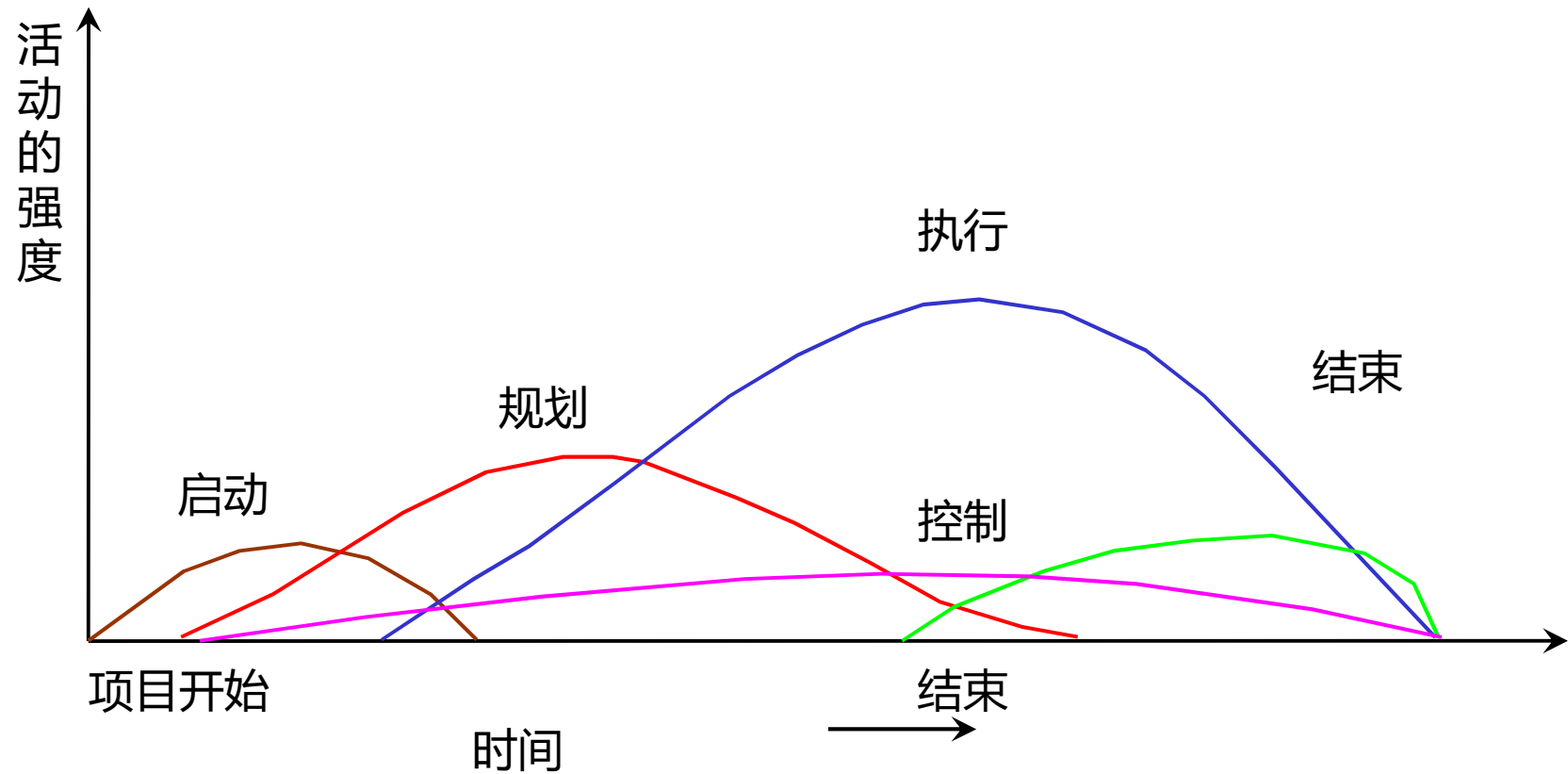
## 控制

定期监测与量度进展情况，识别有否偏离计划之处，必要时采取纠正措施，以确保实现项目目标。

## 收尾

正式验收项目、接受成果

# 项目管理过程的关系



项目管理过程的阶段重叠示意图



# 项目管理的实施流程

目标

你的工作  
你的项目

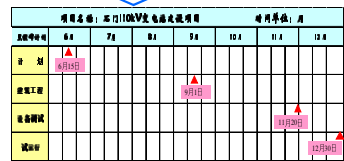
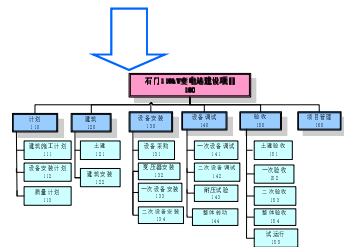
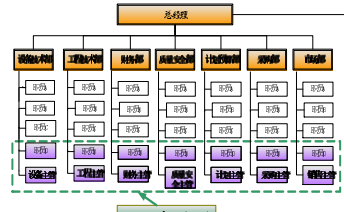
项目总体目标

项目范围确定

组织机构

工作结构分解

里程碑计划



责任分配,工作关系,  
时间估计

网络计划

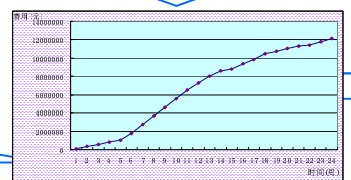
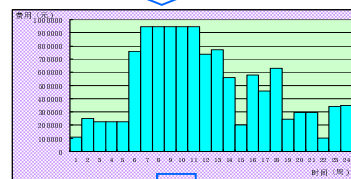
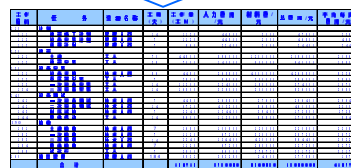
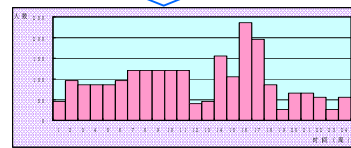
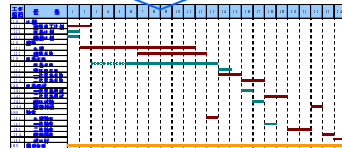
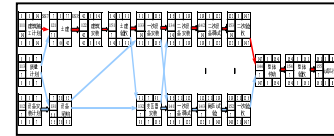
甘特图计划

人力资源配置

费用分解

费用预算

费用累计曲线



计划实施

动态监控

挣值分析

费用控制

计划偏离  
调整计划

计划一致  
执行计划

范围确认  
质量验收  
资料验收

质量控制

进度控制

ISO 9001 P D C A  
质量体系 过程控制

质量控制体系

项目进度控制  
项目费用控制  
项目风险控制  
项目质量管理  
信息沟通管理

材料实际费用  
人工实际费用  
项目执行报告  
计算 SV / CV  
估算 EAC

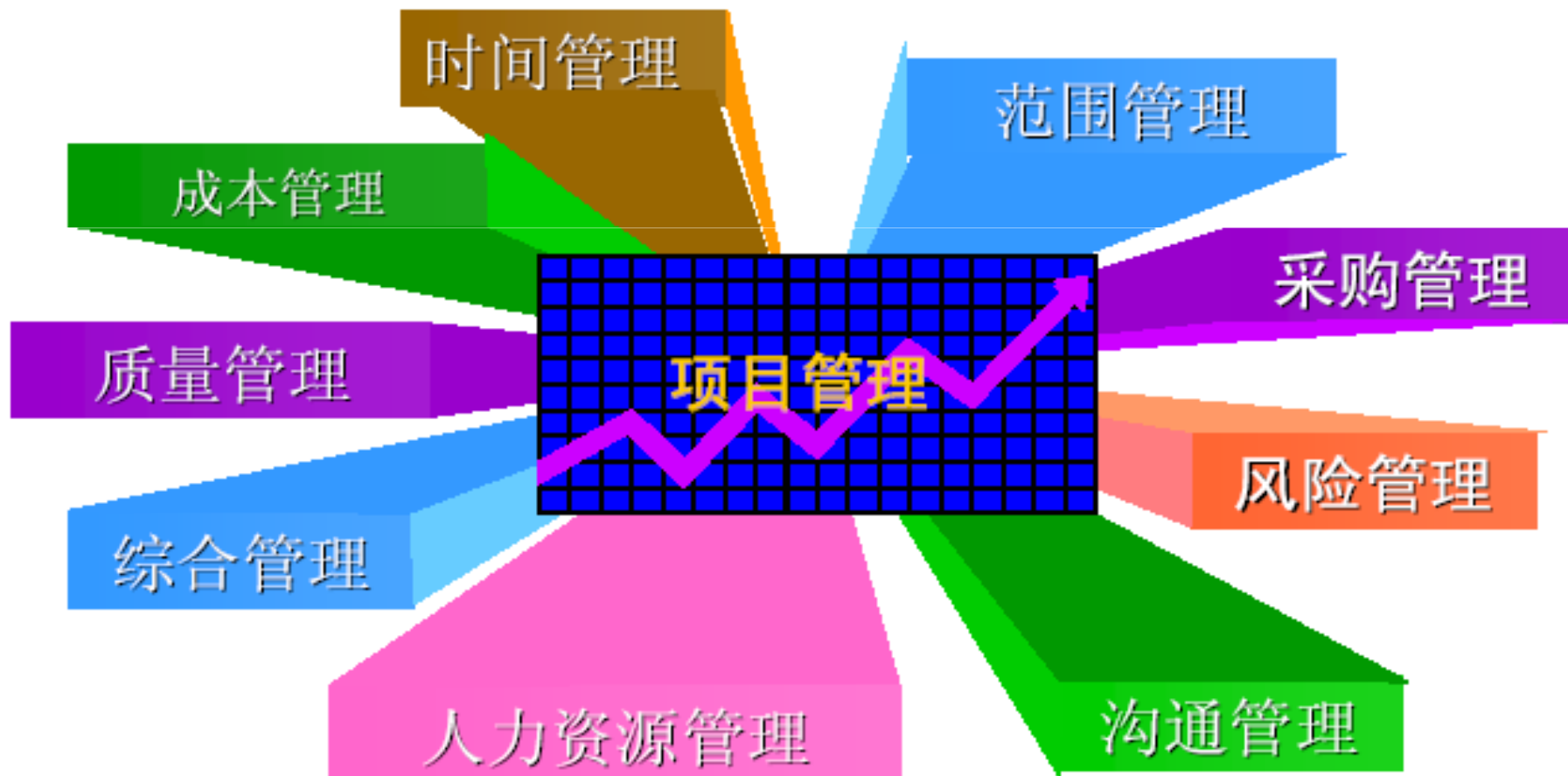
成果

公司满意  
老板满意  
业主满意  
员工满意  
自己满意

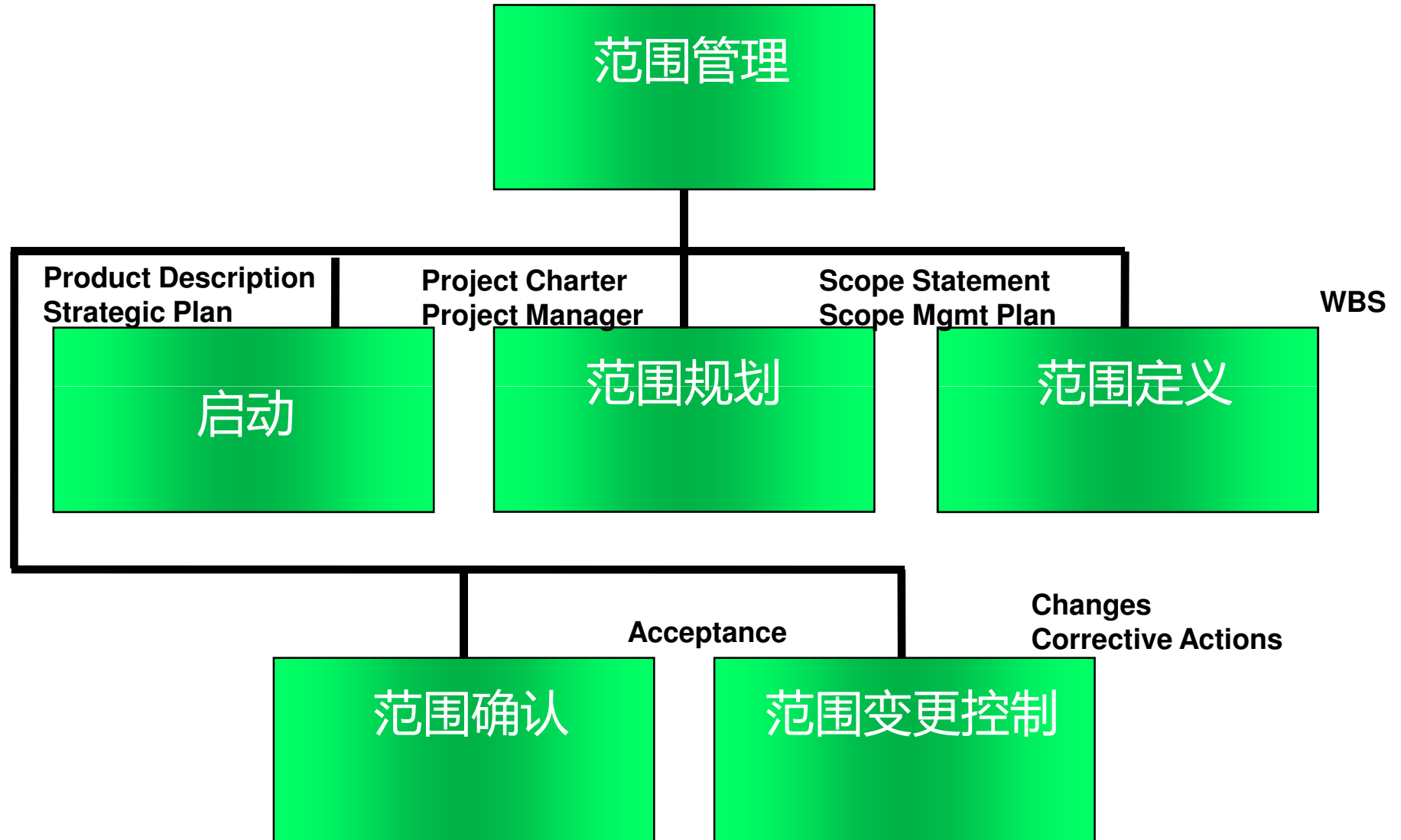
# 项目管理成熟度

- 一个组织（通常是一个企业）具有的按照预定目标和条件,成功地、可靠地实施项目的能力
- 项目管理成熟度应该指的是项目管理过程的成熟度

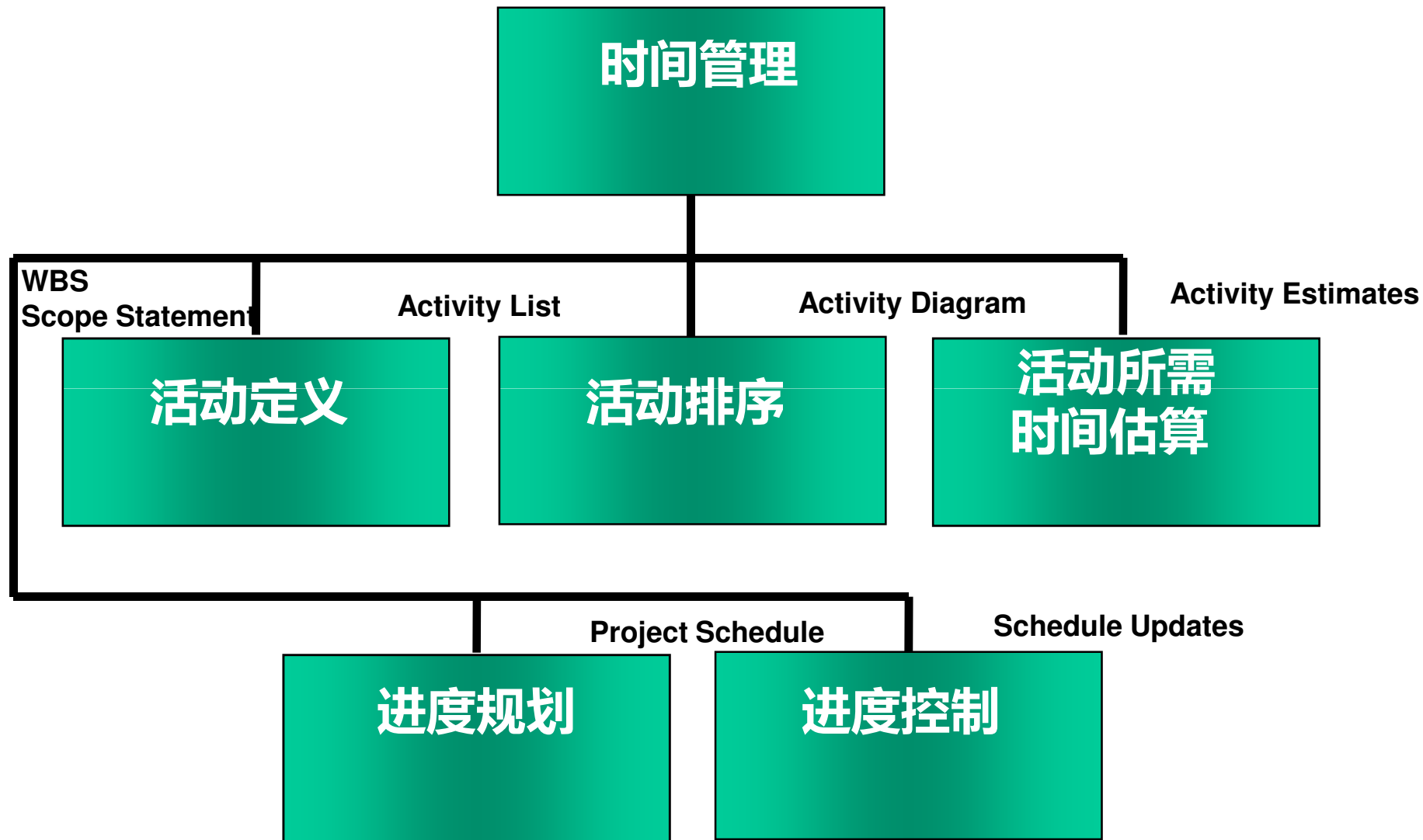
# 项目管理知识体系



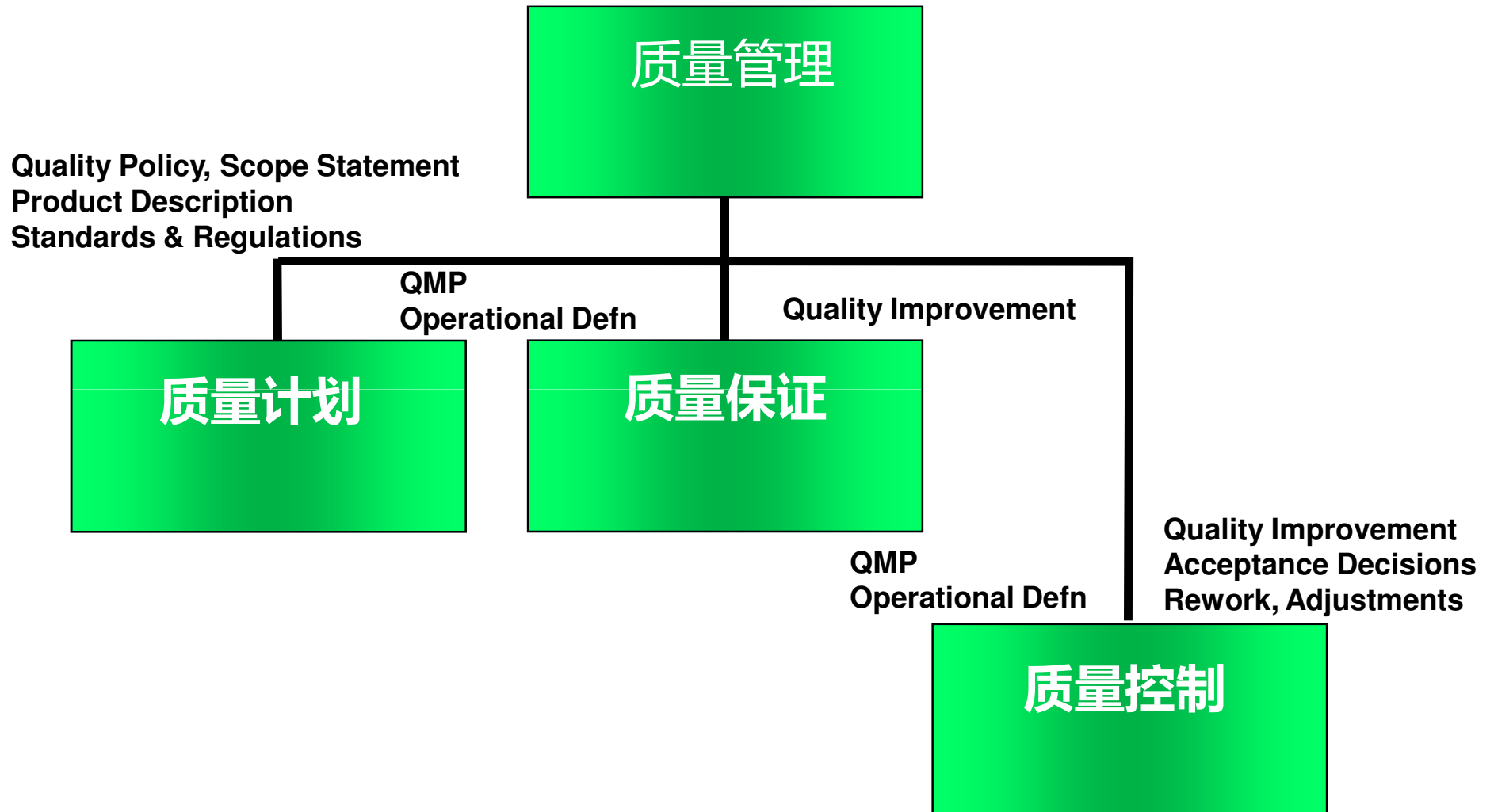
# 范围管理



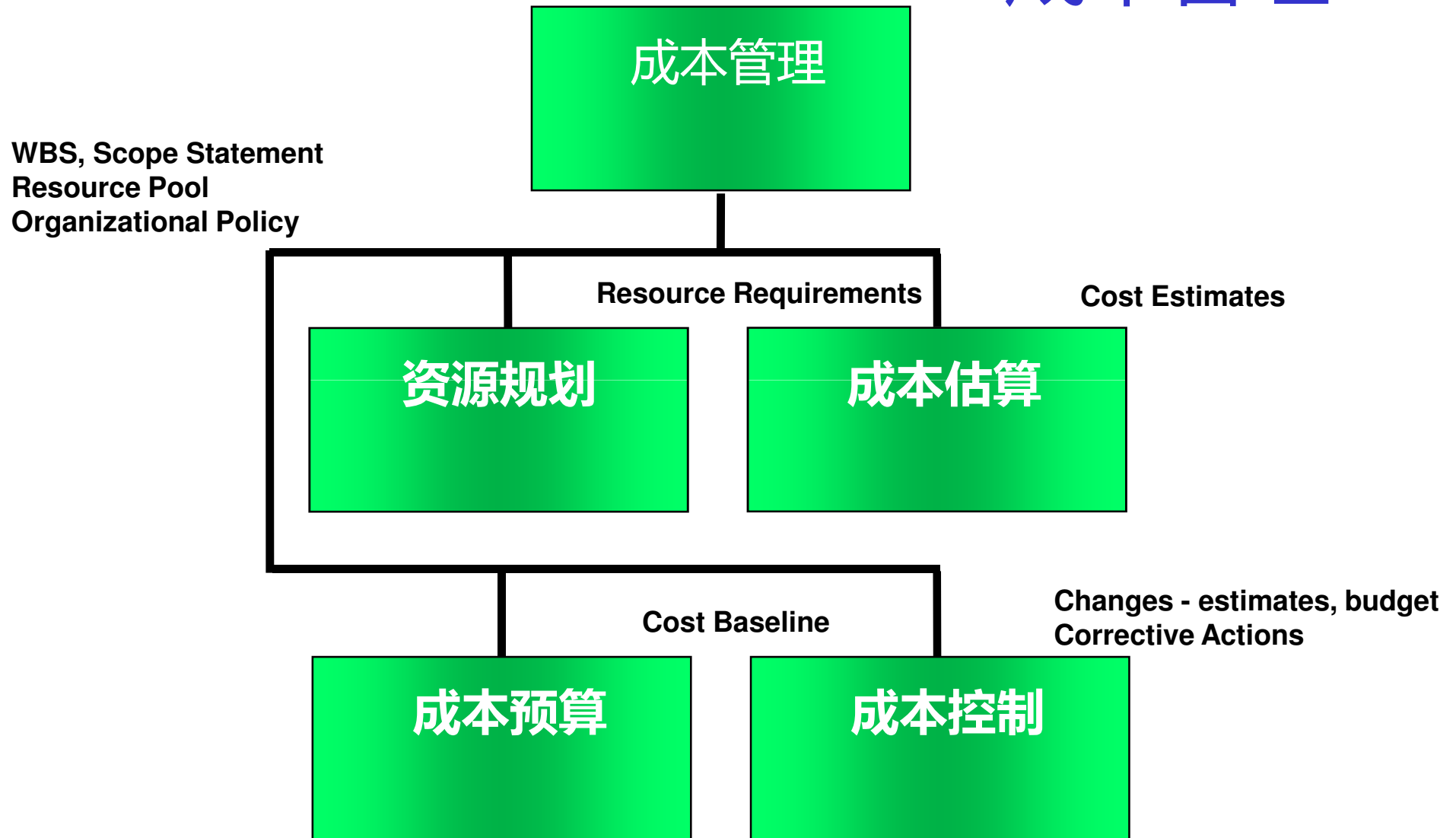
# 时间管理



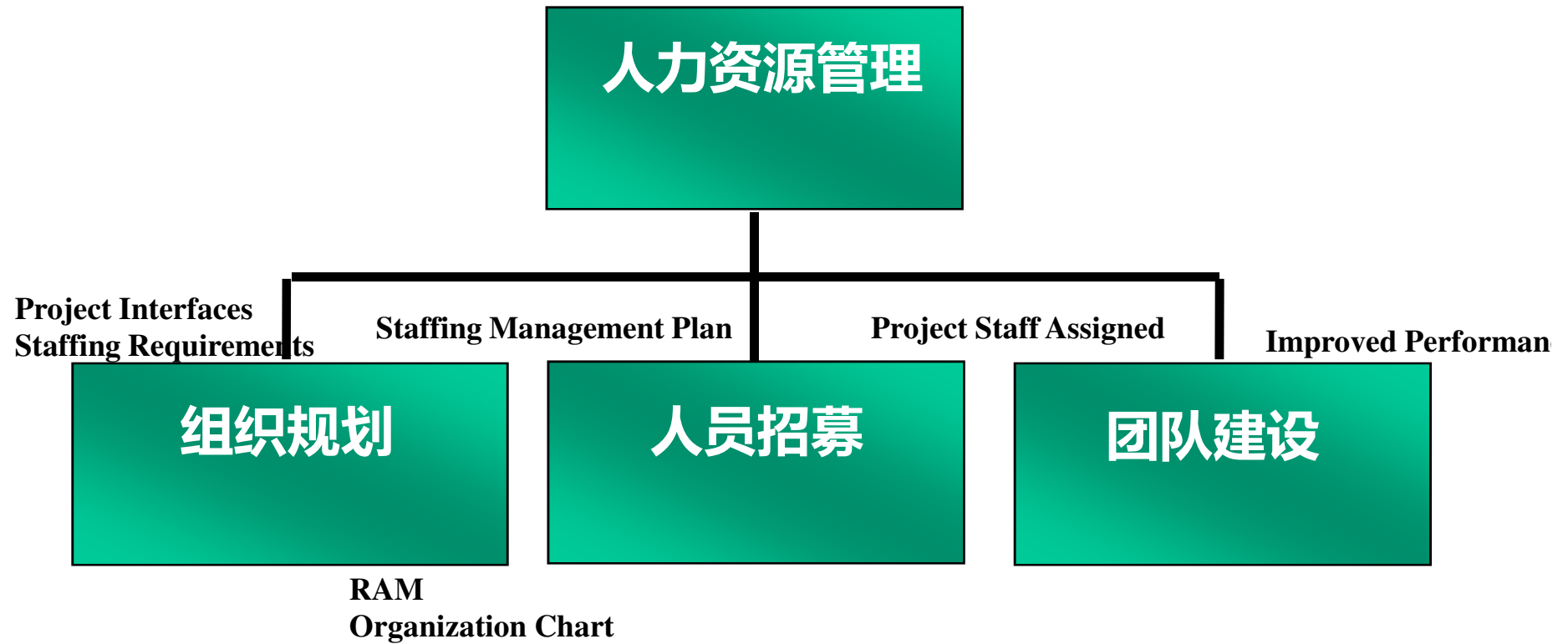
# 质量管理



# 成本管理

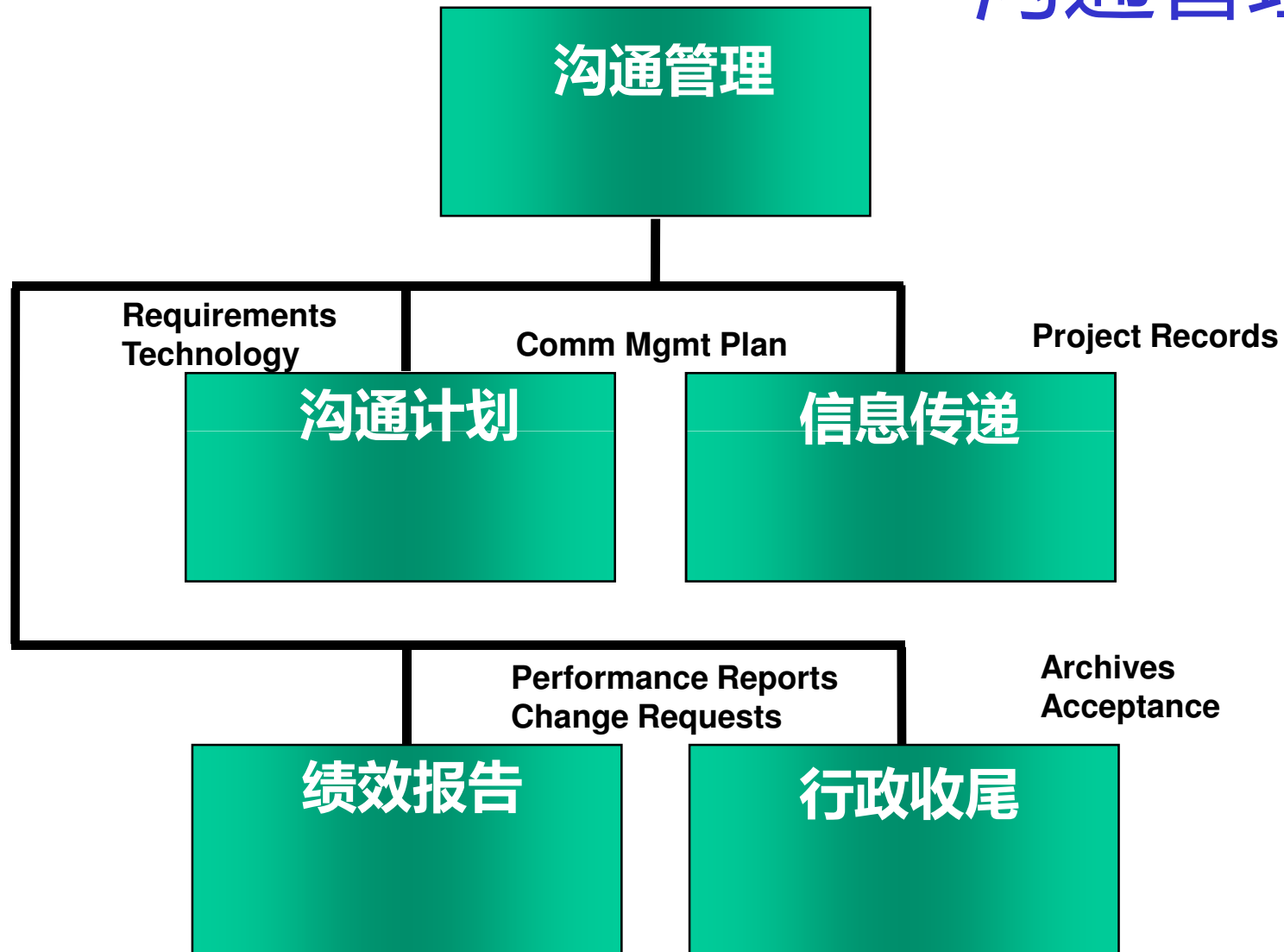


# 人力资源管理

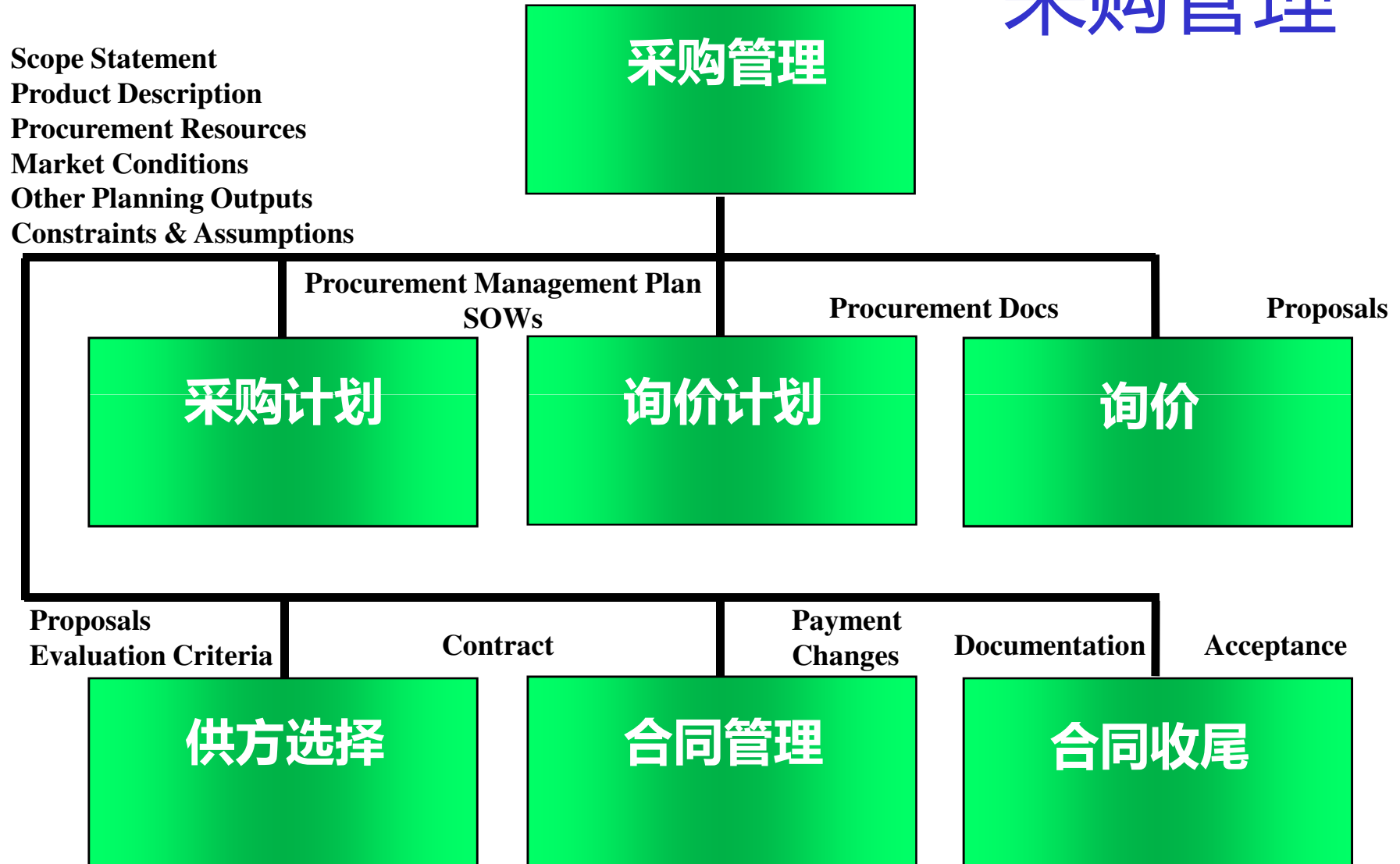




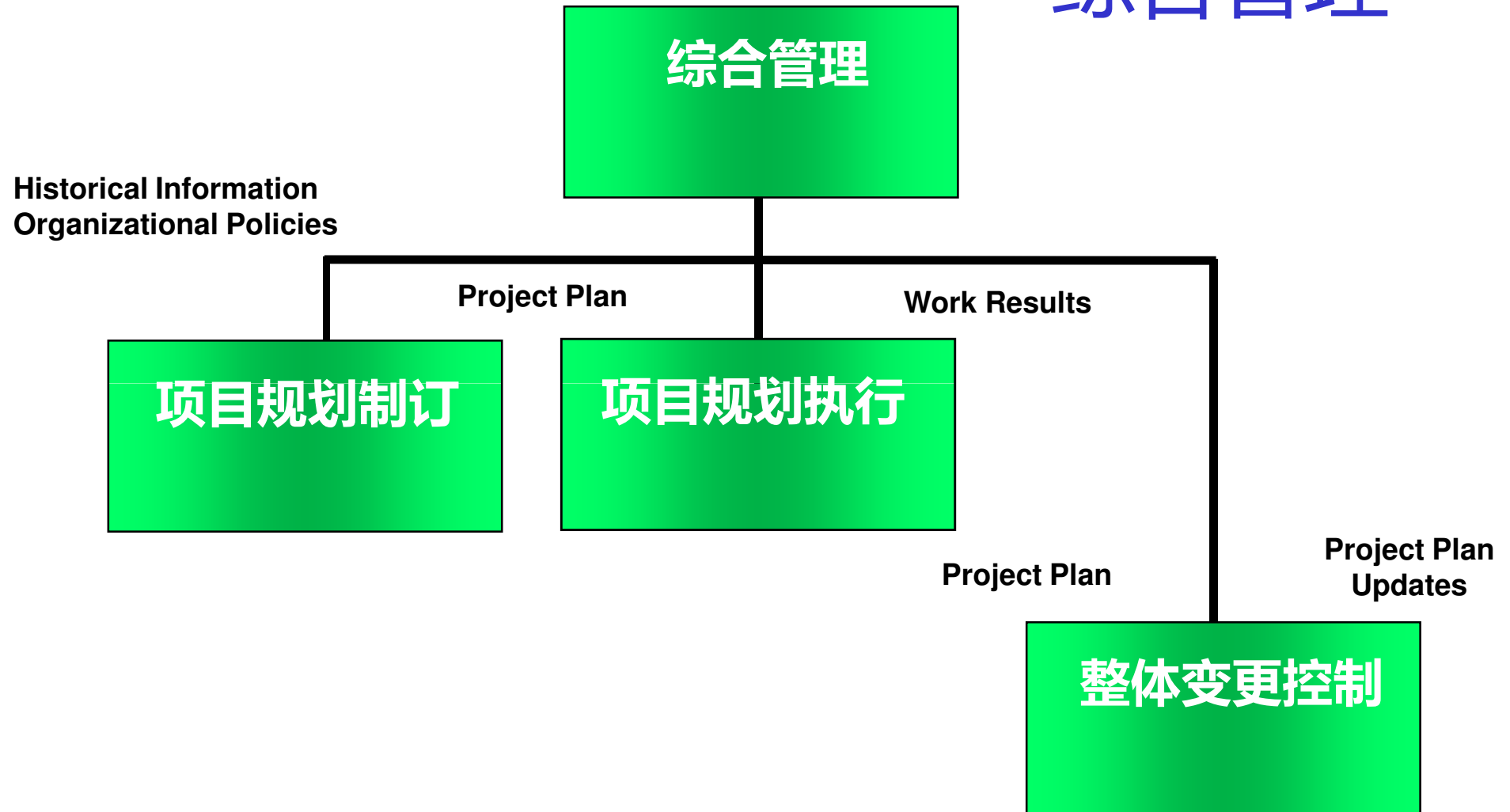
# 沟通管理



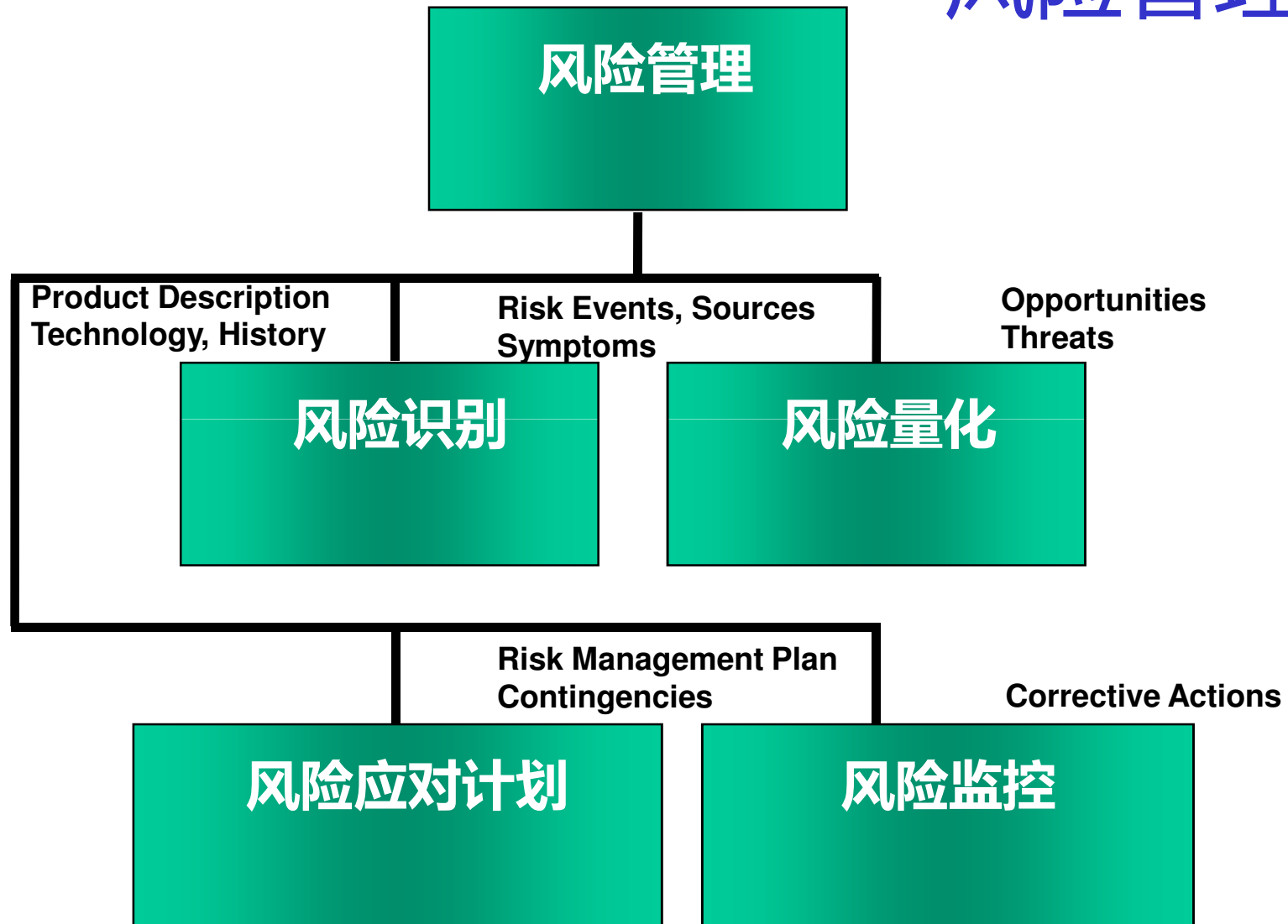
# 采购管理



# 综合管理



# 风险管理

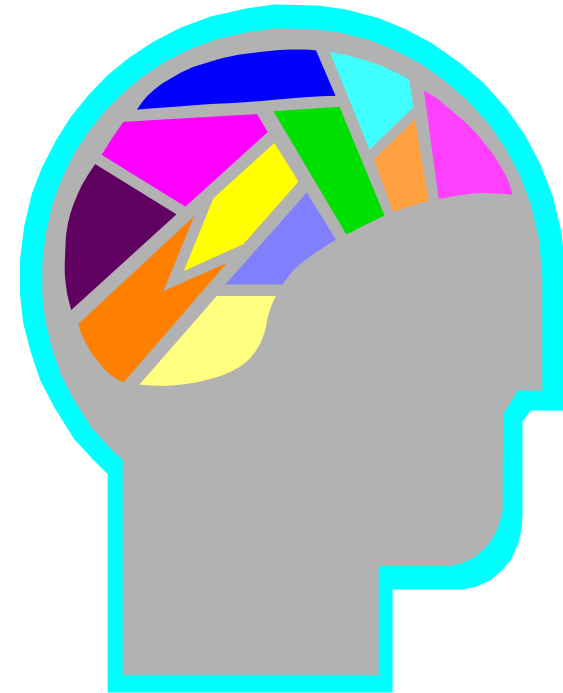


# Any Questions?



# Brainstorming —头脑风暴

- 快速收集各种想法或意见
- 尽量发挥个人的创意和想像力
- 头脑风暴的三大原则
  - 产生构想愈多愈好
  - 鼓励创新构想
  - 期间不必评估



**待头脑风暴结束后，才开始评估和完善构想**

# 会议记录

- 会议题目
- 时间地点
- 主持人、记录，参加人员，缺席情况
- 会议内容

# Case Study/Exercise

