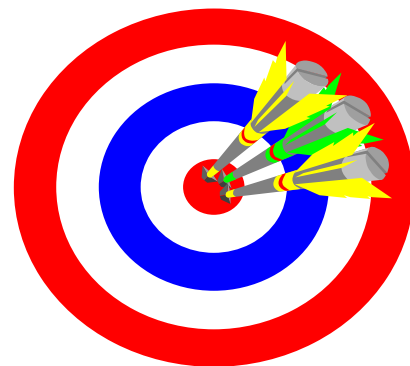


项目管理

课程目标

- 系统了解项目管理理论
- 熟悉项目管理概念
- 初步掌握项目管理过程和技巧
- 通过项目实际案例领会项目的管理的思想
- 用项目管理的方法来指导项目实践
- 交流项目管理经验



学习方式

- 个人
 - 提问
 - 经验交流
 - 教训
- 分组（选出项目经理，保证成员的差异性）
 - 讨论
 - 模拟
- 案例学习



讲课提纲

- 第一天上午：

- 项目管理背景与发展
- 项目与项目管理的基本概念
- 项目干系人管理
- 项目的组织结构
- 项目管理过程与项目生命期

- 第一天下午：

- 项目范围管理
- 项目时间管理

- 第二天上午：

- 项目成本管理
- 项目沟通管理
- 项目人员管理
- 团队建设、高效个人

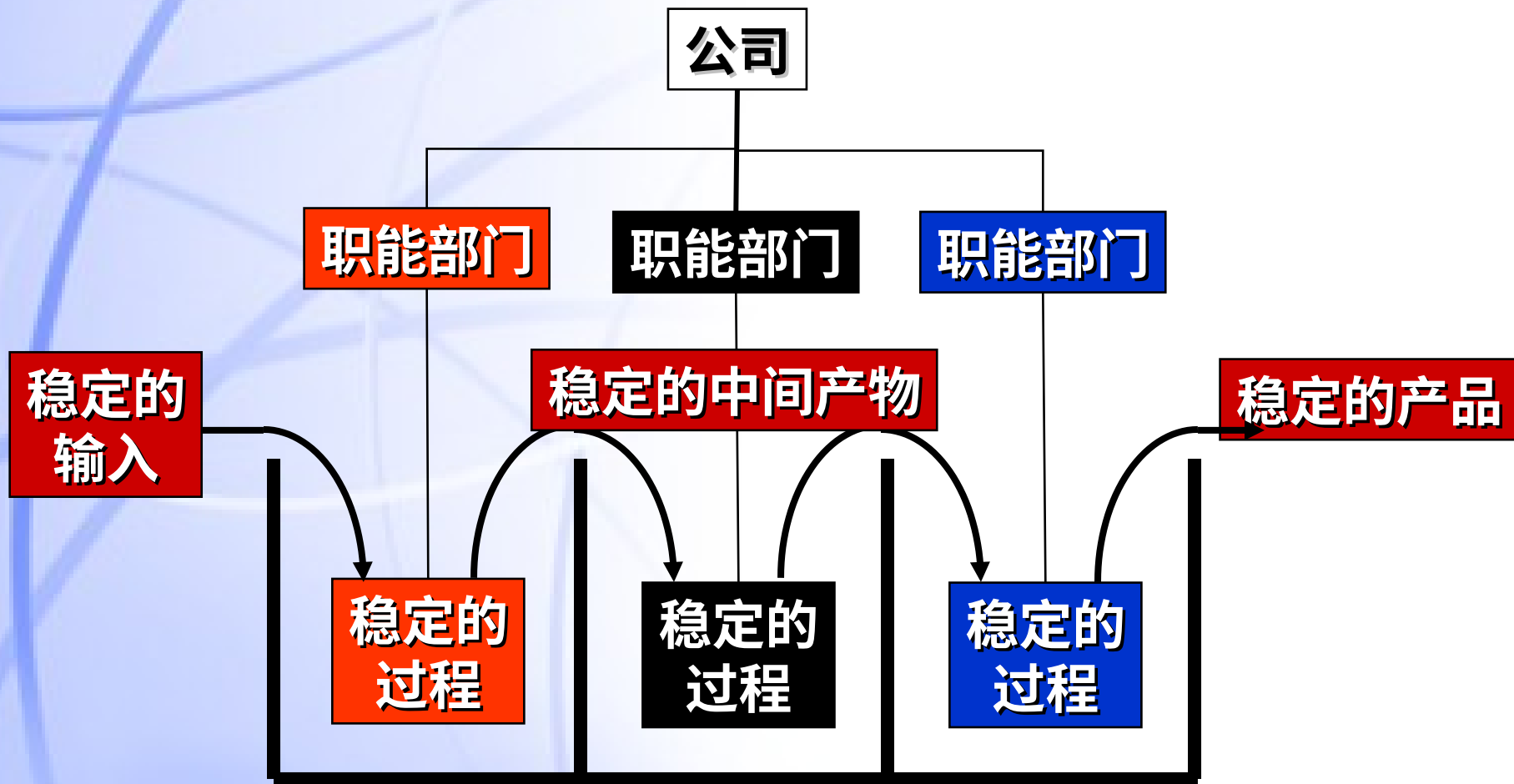
- 第二天下午：

- 项目风险管理
 - 项目质量管理
 - 项目综合管理
 - 项目经理
 - 项目管理工具
 - 总结，书籍、资源推荐
-

变化是永恒的！

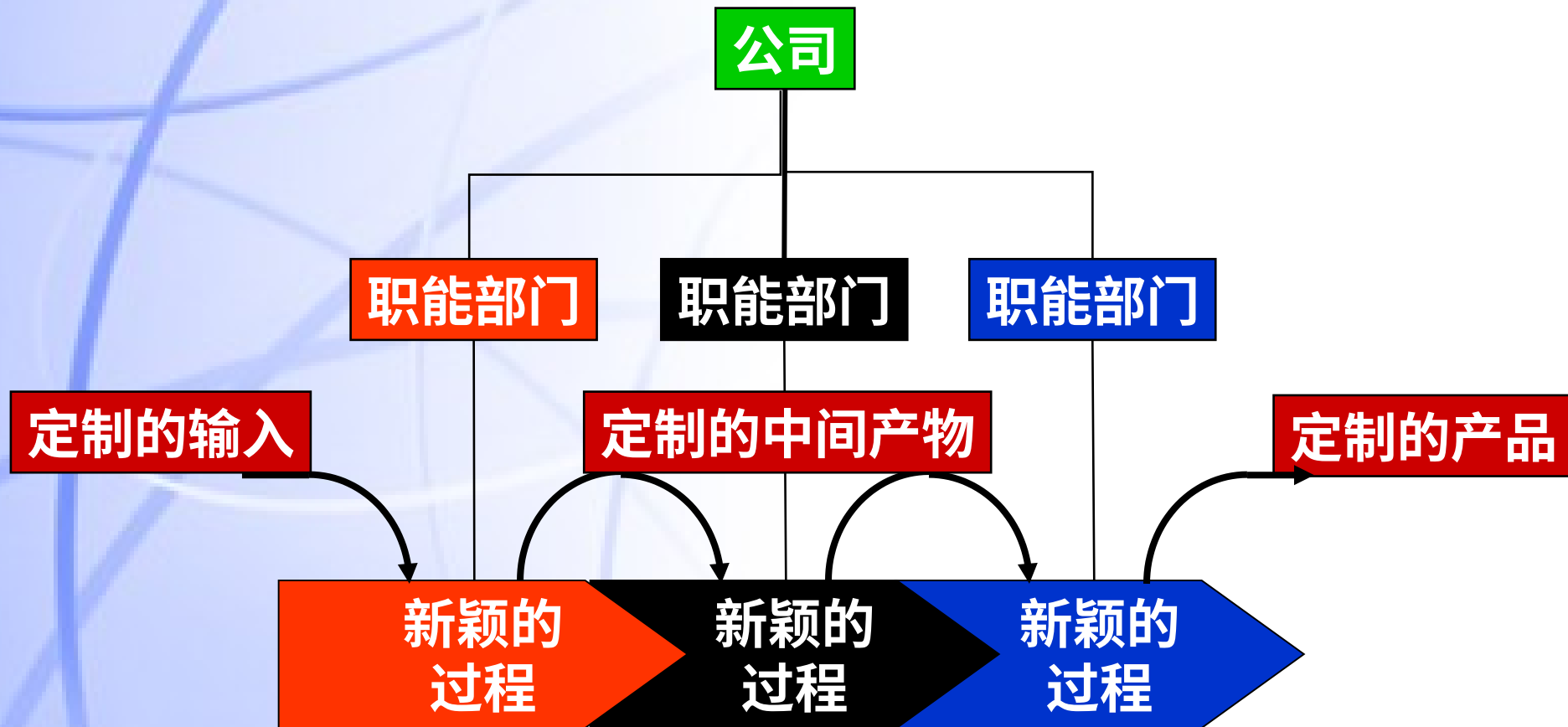
- 20 世纪 60 年代：大规模生产，重在产量；
 - 20 世纪 70 年代：质量管理，强调产品一致性；
 - 20 世纪 80 年代：产品多样性；
 - 20 世纪 90 年代：客户化定制服务或者产品；
 - 当前：客户驱动、业务基于项目、挑战变化。。。
-
- 环境的变化引发对业务模式、管理模式、人才与资源利用的思考。
-

职能型组织



源：Rodney Turner 教授

项目型组织



源：Rodney Turner 教授

项目管理基本过程（示例）

定义项目范围

- 陈述问题/机会；
- 建立项目目标；
- 识别成功标准；
- 列出假设、风险和障碍。

制定详细计划

- 确定工作范围、进度、成本、质量目标；
- 分析项目风险；
- 确定项目资源；
- 编制项目计划。

执行项目

- 根据计划执行项目
- 招募、组织和建设团队
- 平衡项目资源
- 文档管理

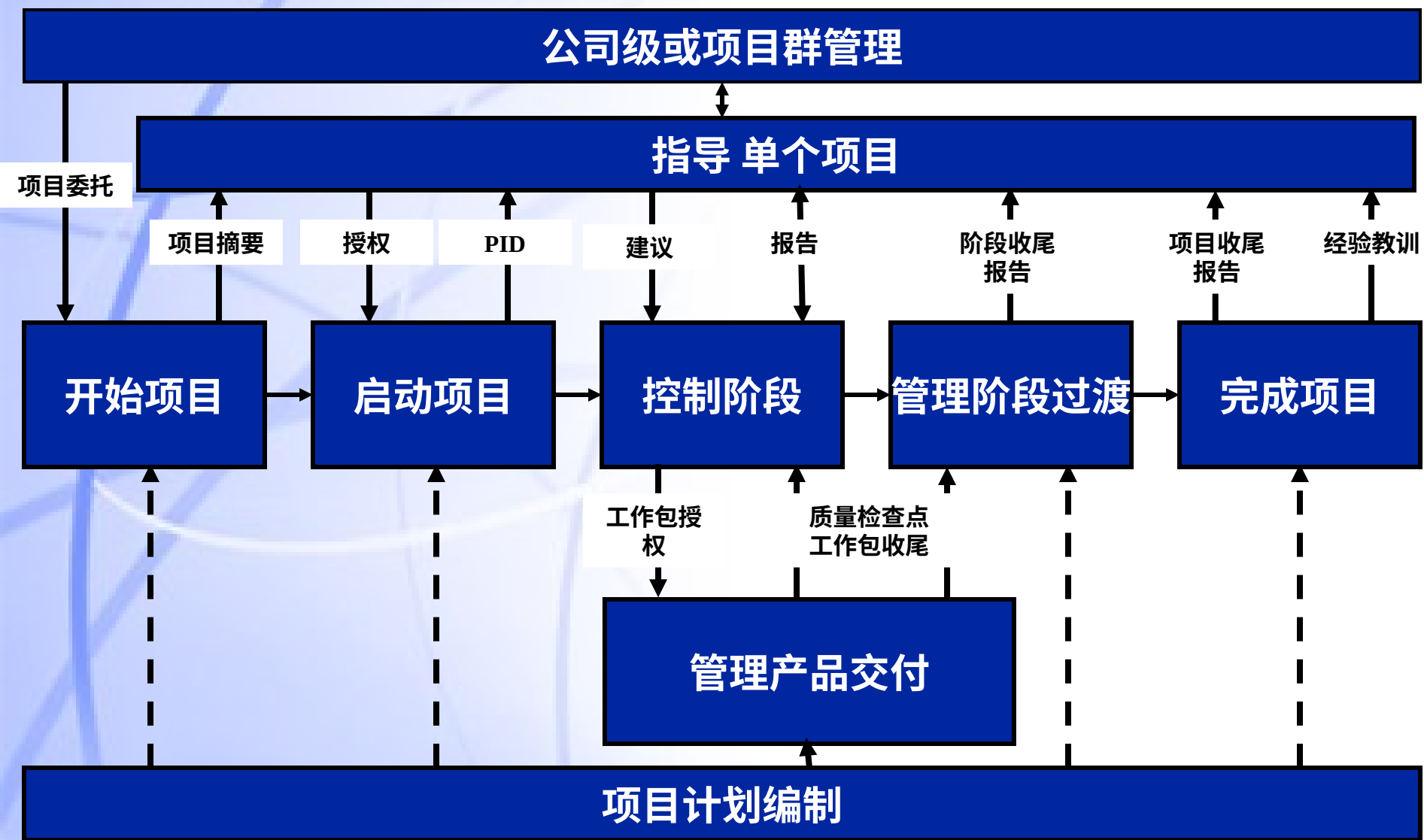
监控项目

- 确立项目监控、汇报系统
- 项目变更管理
- 问题上报过程
- 基于计划监控项目进展
- 修订项目计划

项目收尾

- 获得客户的接受认可
- 安装项目的可交付成果 (Deliverable)
- 完成项目文档
- 完成项目后评价
- 发布最终项目报告。

PRINCE 2 项目管理过程




为什么需要项目管理（1）

- 市场竞争的要求：
 - 更快，更好，更低廉（Better，Faster，Cheaper）
 - 变化的内外部环境
 - 人类知识的指数性增长，全球专业化分工越来越细，项目所提供的产品或服务也越来越复杂
 - 合同项目管理和外包（Outsourcing）
 - 多兵种协同作战，对项目管理提出挑战
 - 面临来自世界范围内的竞争
 - 商业战略的实现越来越多的依靠一个个项目的成败
 - EPM（企业级项目管理）概念的流行
-

为什么需要项目管理（2）

- 越来越少的项目只需要单一资源就可以成功；
- 越来越少的项目只需要个人，而不是一个团队就可以成功。
- 项目有其独特性，但是内外部环境要求我们“做一次，一次就要成功！”
 - 需要项目管理有效的组织和协调
 - 需要项目管理充分利用现有资源和历史经验与教训



新时期要求高素质的人才！

项目管理在国外的的发展

- 长期以来，发达国家在推动项目管理发展中大受裨益
 - 美国政府性科研项目、军事项目得益于系统工程
 - NASA（航空航天项目）
 - SEI（国家软件采购项目质量标准制定）
 - 欧洲则发源于建筑、工程项目管理
 - 殊途同归，美洲和欧洲的项目管理在理念上是相通的
 - 标准化：项目管理的最佳实践总结，为组织、团队、个人提供实践指导；
 - PMI、IPMA、APM 都有自己的“PMBOK”和认证；
 - 职业化：项目管理逐渐成为一个职业，产业界需要具有项目管理基本素质的人员担当项目管理工作。
-

项目管理已经成为 WTO 时代的共同语言

软件、IT 行业：

- Microsoft ；
- IBM ；
- 惠普；
- Dell 。

电信行业：

- AT&T ；
- 朗讯科技；
- 诺基亚。

制造业：

- 摩托罗拉；
- 柯达；
- 福特汽车。

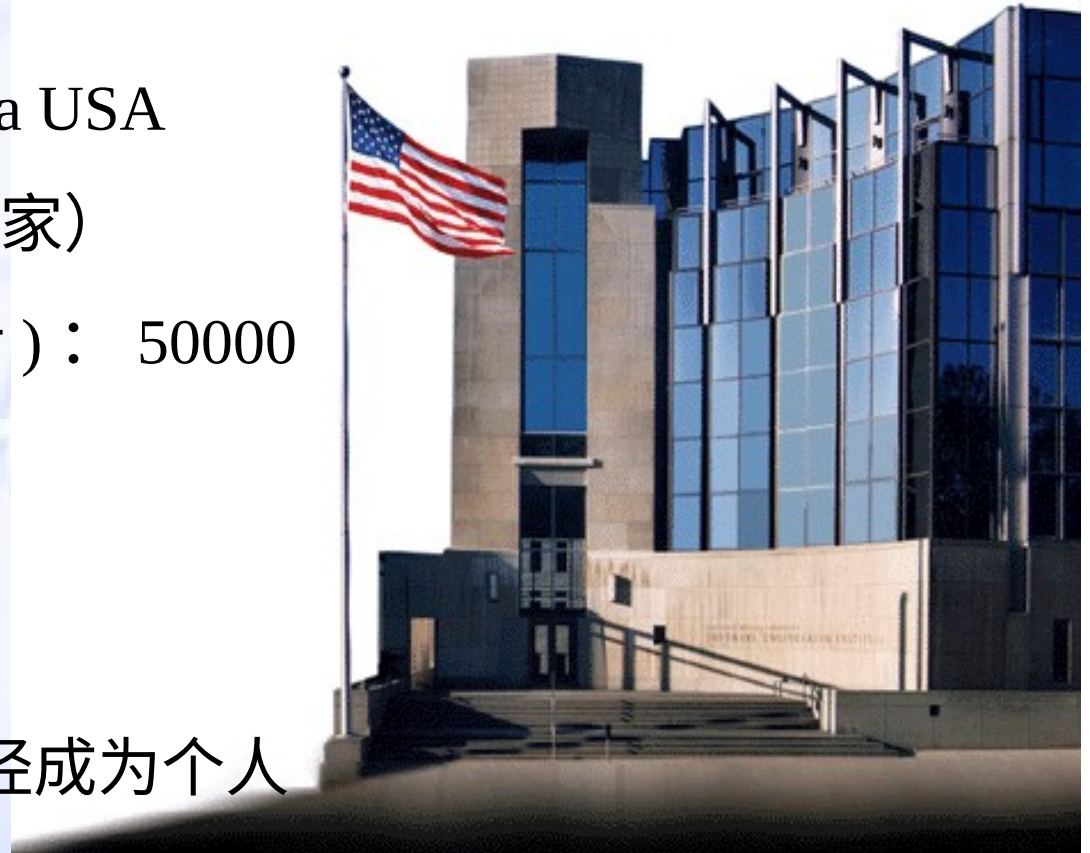
建筑、工程行业：

- Bochtol ；
- Chevron ；
- 美国军方工程公司。

源：美国著名大学 Berkeley 项目管理研究中心

美国项目管理学会 (PMI)

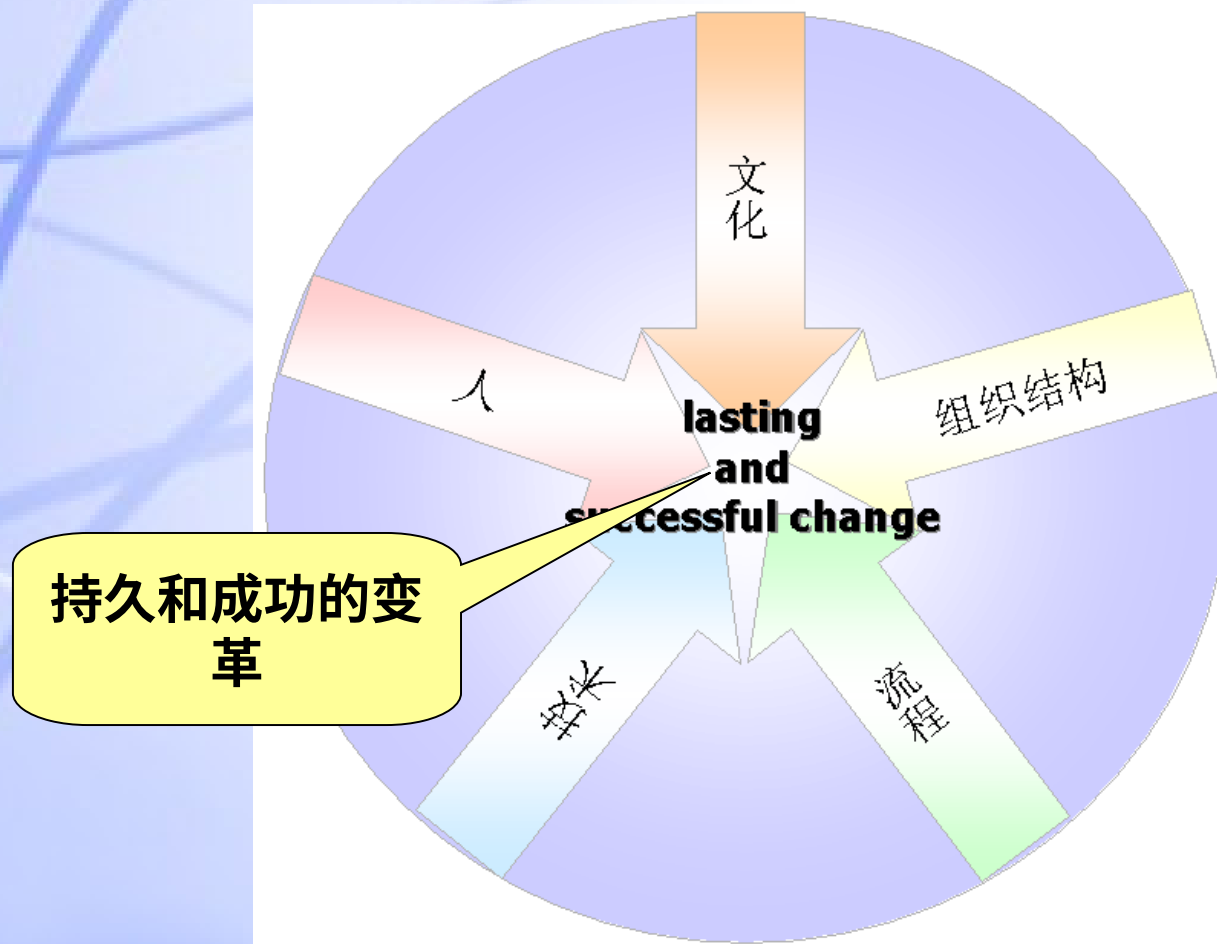
- 建立于 1969
- Philadelphia, Pennsylvania USA
- 100000 会员 (125 个国家)
- PMP(项目管理专业人士)： 50000 人 (120 个国家)
- 项目管理领域的领导者
- 发行了 PMBOK
- 项目管理知识与技能已经成为个人发展的必备素质。



项目管理在国内的发展

- 其重要性逐渐被国人所认识（从组织到个人）：迫于市场竞争的压力（更快、更好、更低廉）
 - 项目管理知识和最佳实践有待普及
 - 项目管理符合朴素的通用管理理念；
 - 无论是传统行业，还是新兴行业；
 - 项目的知识、技能成为职业培训的重要组成部分。
 - PMP 认证在 2000 年突然升温，培训市场迅速膨胀
 - IPMP 认证从 2001 开始
 - 劳动部推行“项目经理”资质认证
 - 国内各行业人士渴望接受项目管理的培训、并用之于实践中
-

项目管理，从哪里入手？



项目管理概述

- 项目和项目管理的基本概念
 - 项目干系人
 - 项目的组织构架
 - 项目的生命期
 - 项目管理过程
-

项目的定义

- 什么是项目？

- 通过一段时间的努力，
创造或提供一种独特的
产品、服务或结果。
- A temporary endeavor u
ndertaken to create a u
nique product,service, o
r result.
- 解决一个问题；
- 把握一个机遇；
- 实现一个结果；
- 。。。。

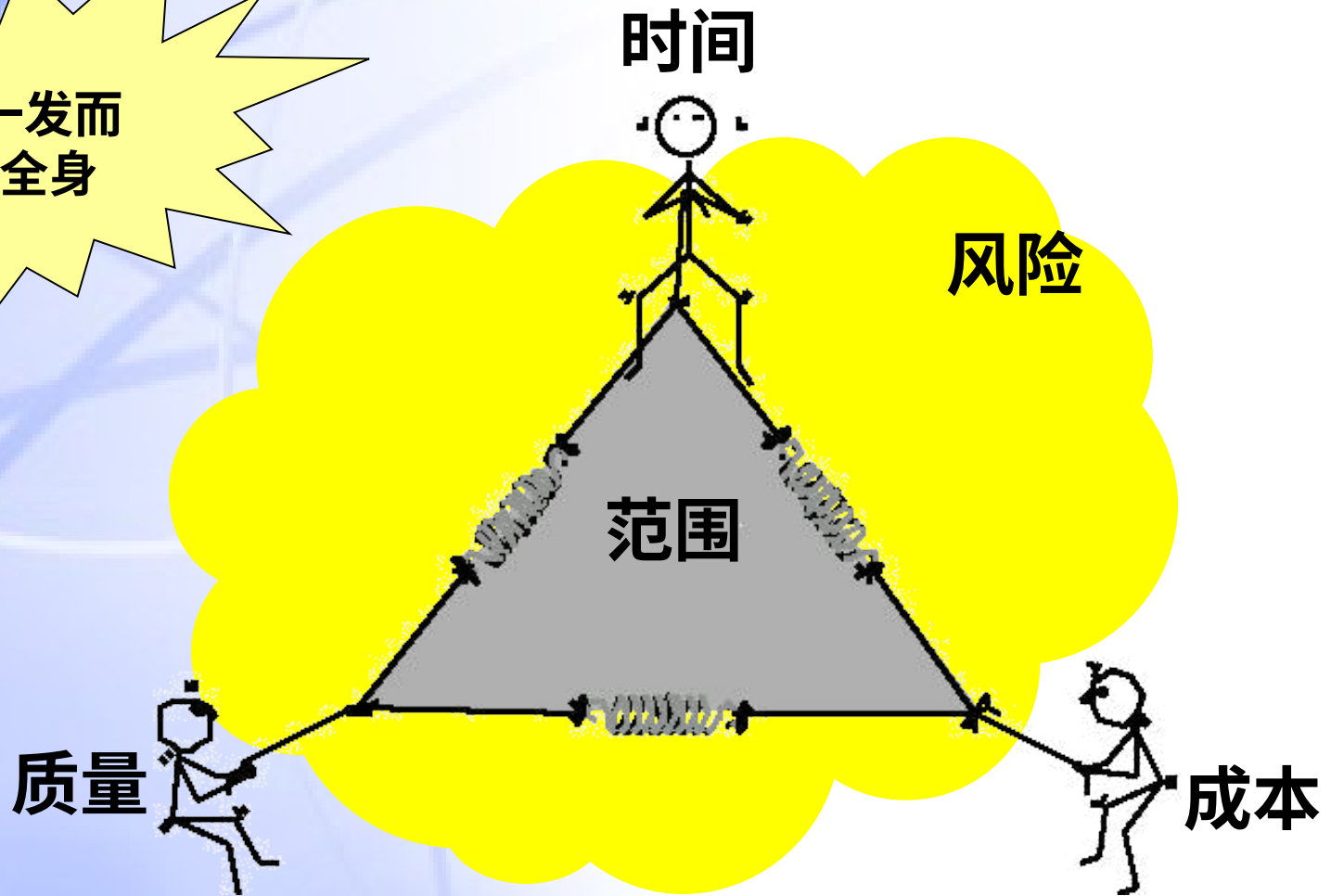
项目的特点

- ❖ 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。

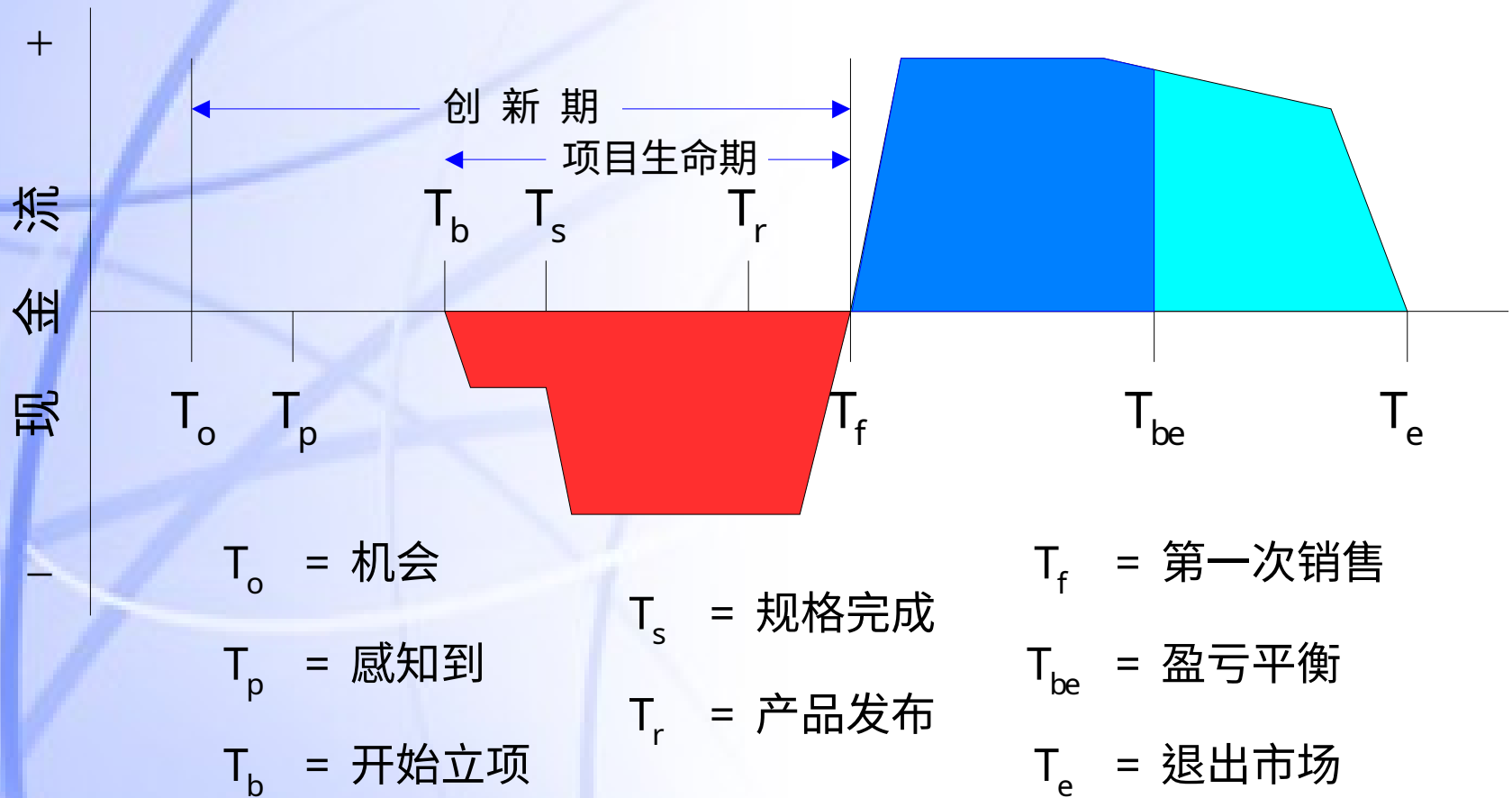
源：PMBOK2000

项目的三个约束条件

牵一发而
动全身



例：新产品开发速度与经济收益



进入项目时代

- 建立一个新企业
- 开发一个新产品
- 实施一项新工程
- 规划一项新活动



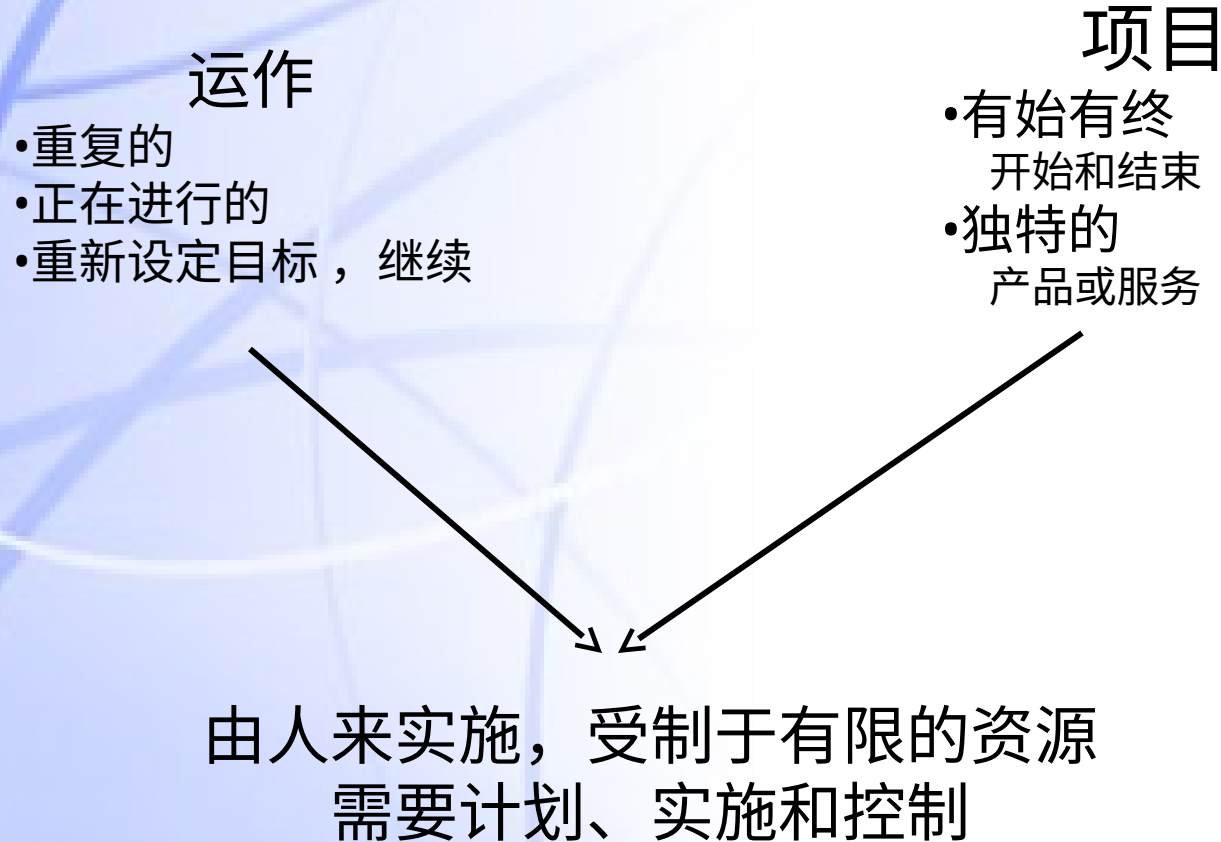
考考你：

这些活动哪些是项目？
哪些不是项目？

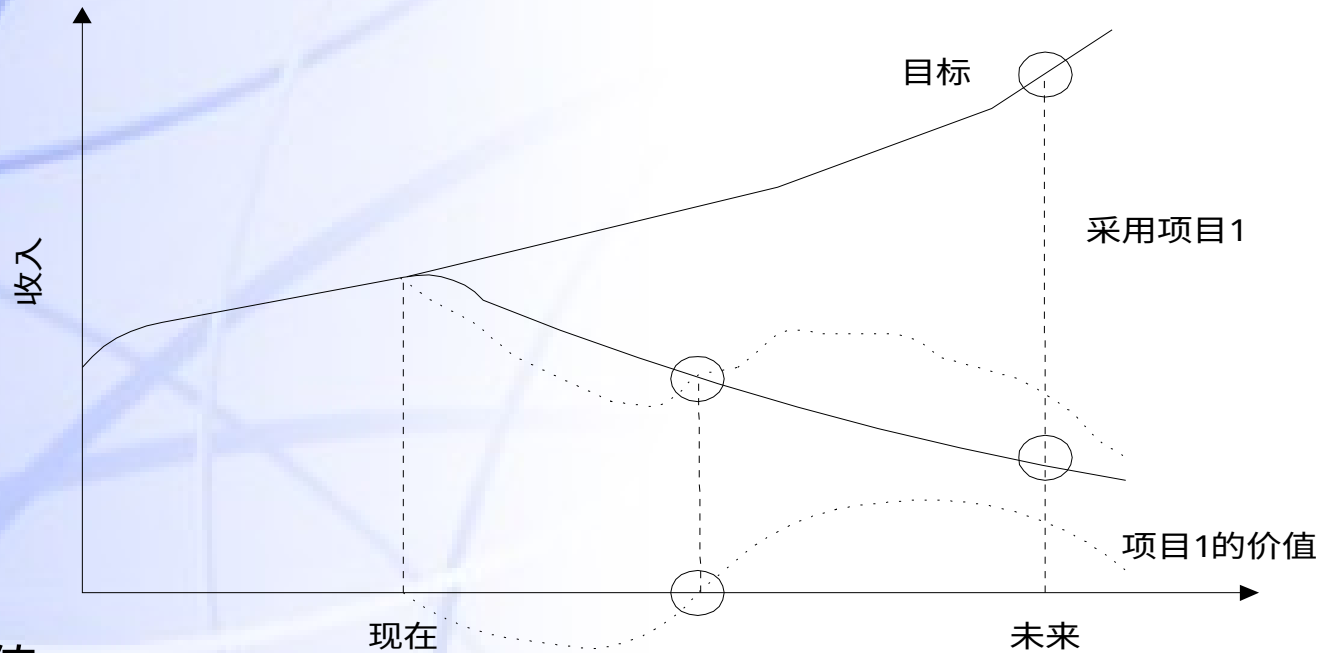


举办一次招商引资大会
一次与投资商的合作谈判
可行性调研与分析
油田开发
举办奥运会
开一次专题会议
惠普与康柏机构重组
生产线产品制造
新工艺的实施
建立人员激励机制
PM 培训
家庭购房
子女培养

项目与运作（Operation）的关系

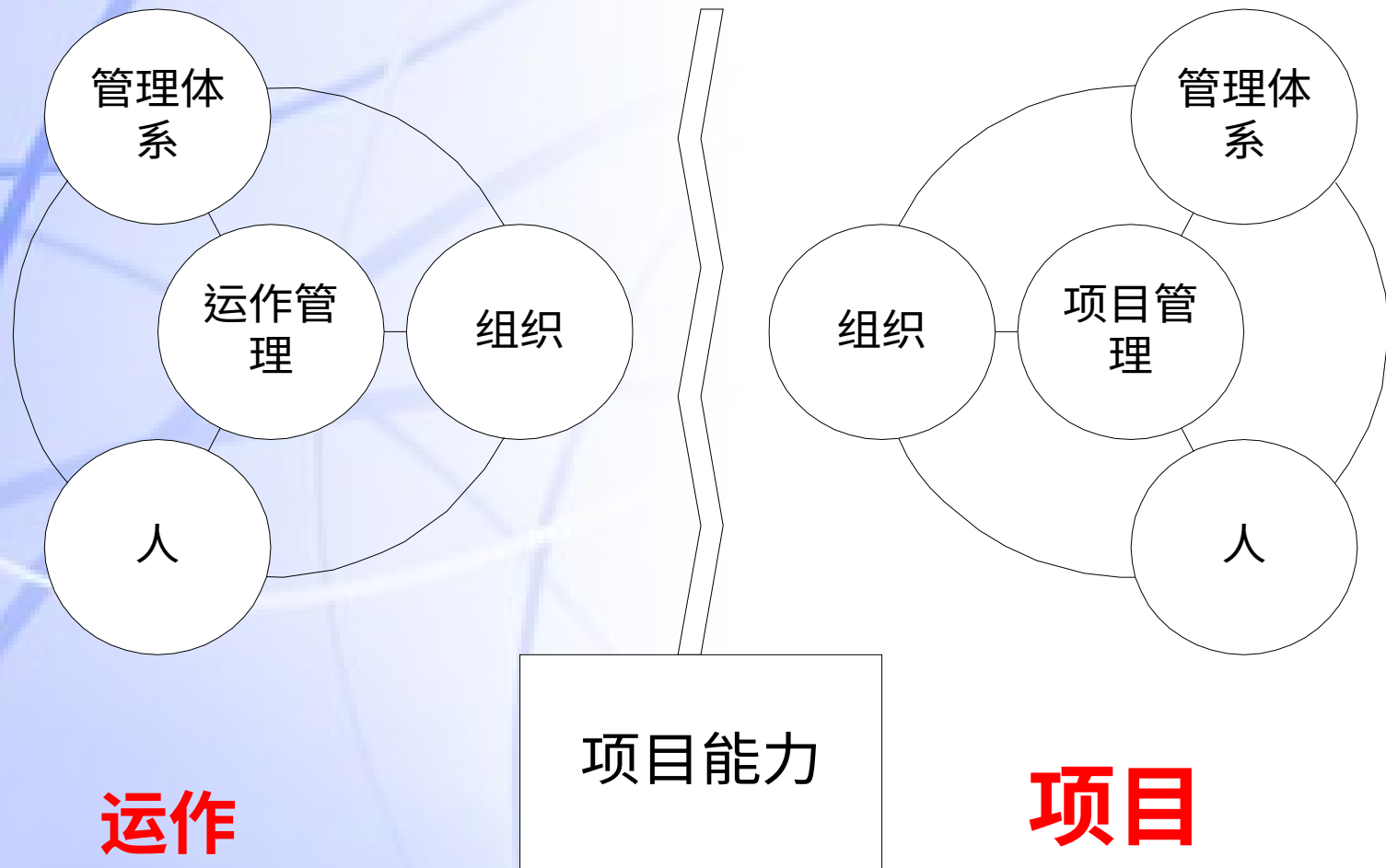


项目——引入变革与创新



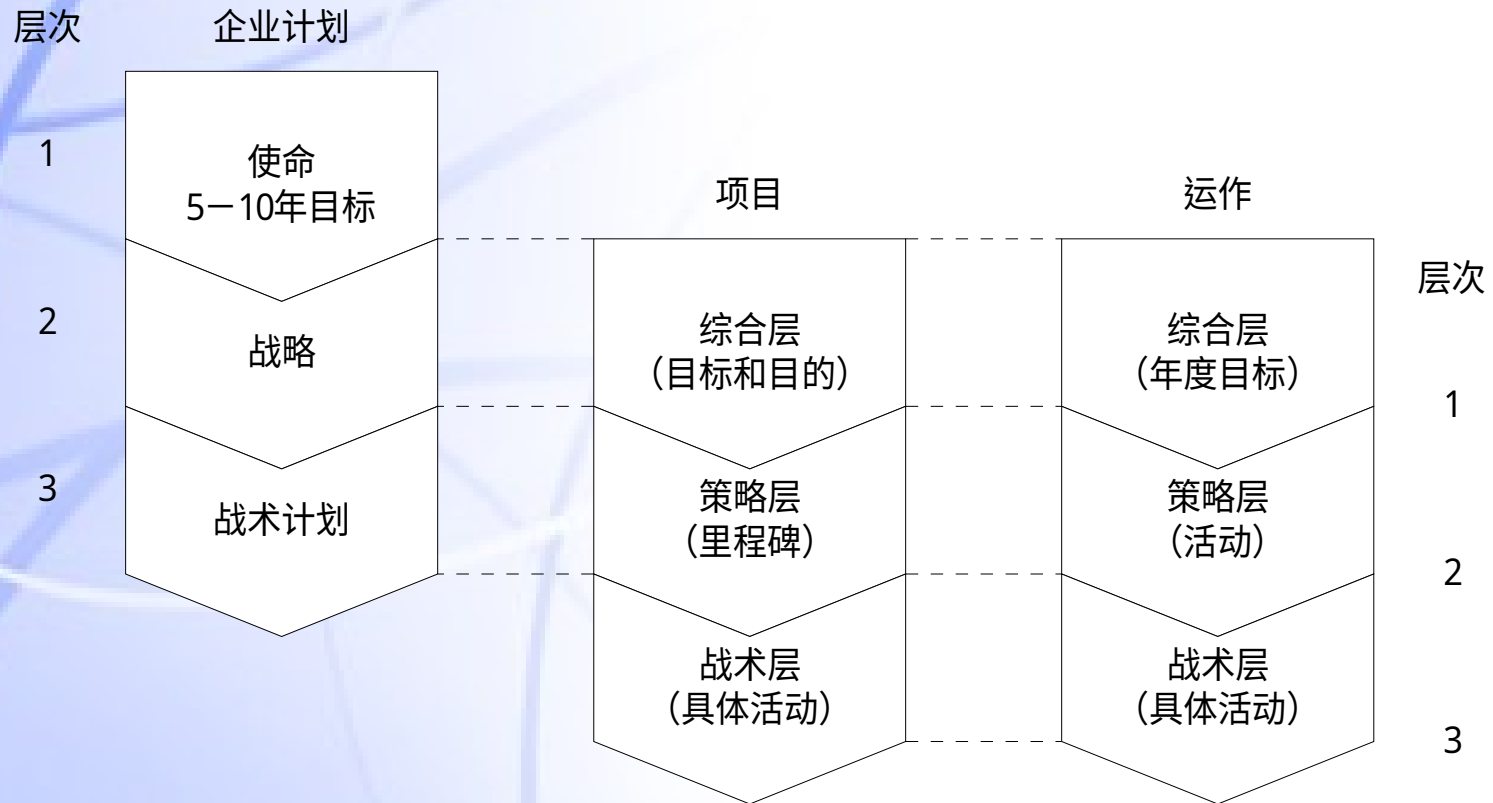
- 项目的价值：
 - 为了持续的发展，必须要在合适的时机引入变革。
 - 引入变革就会带来风险，管理项目就是在管理风险！
 - 组织的运作与项目——动态的平衡。

组织中的项目与运作



源：《项目管理手册》 R.T.

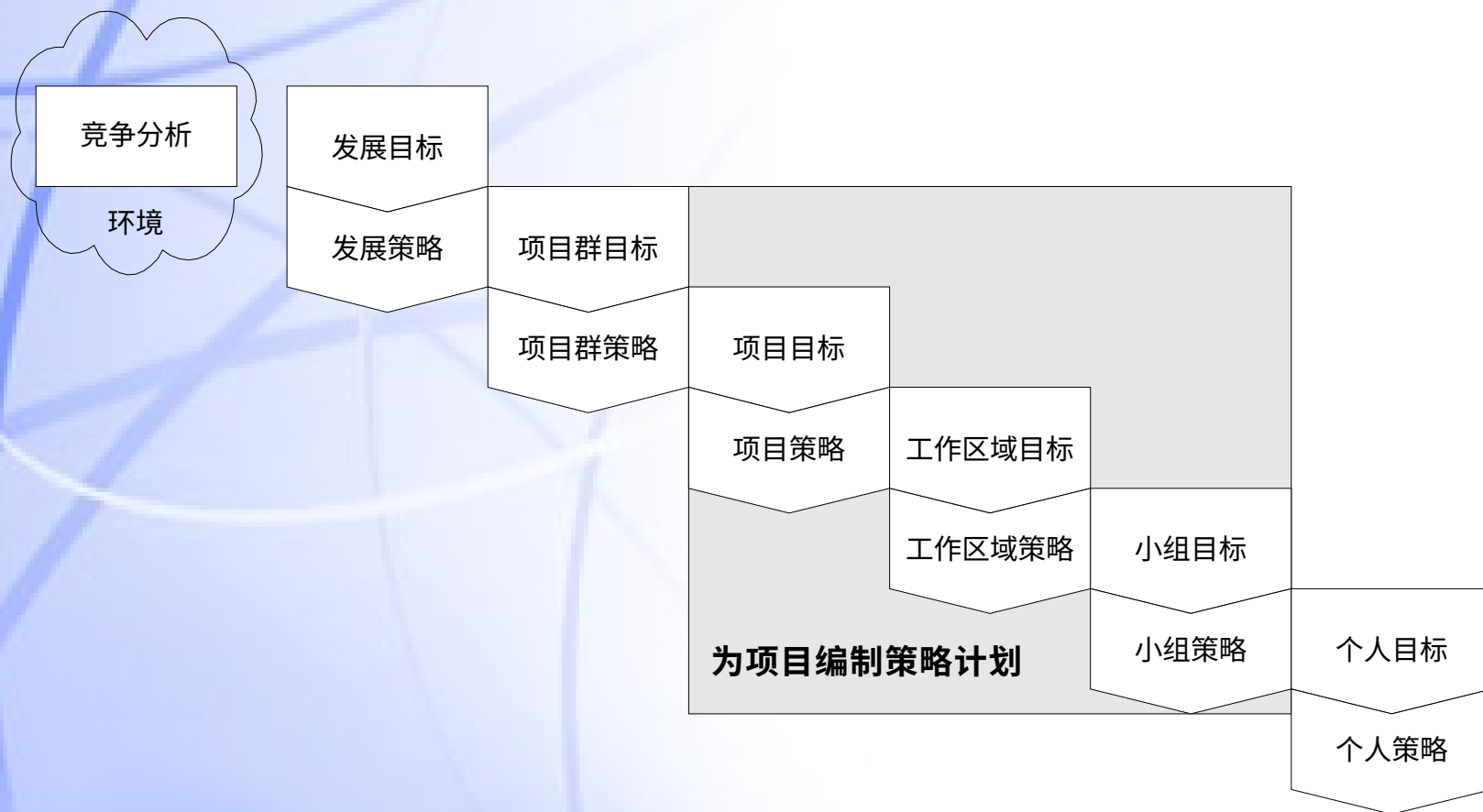
公司发展与项目和运作



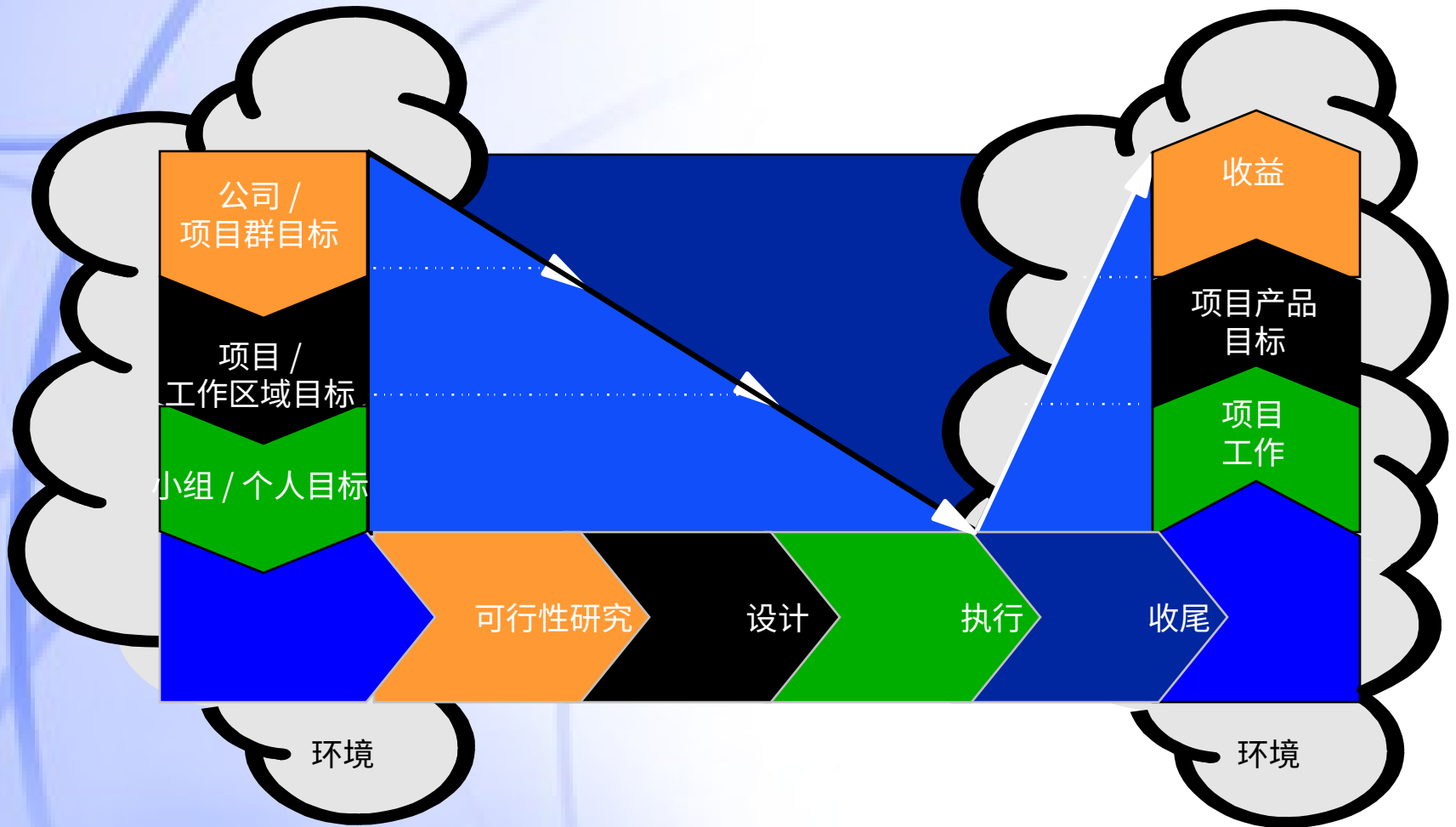
- 在了解项目的组织结构之后，有必要从公司组织的层面鸟瞰全局。

源：《项目管理手册》 R.T.

组织目标—项目—一个人

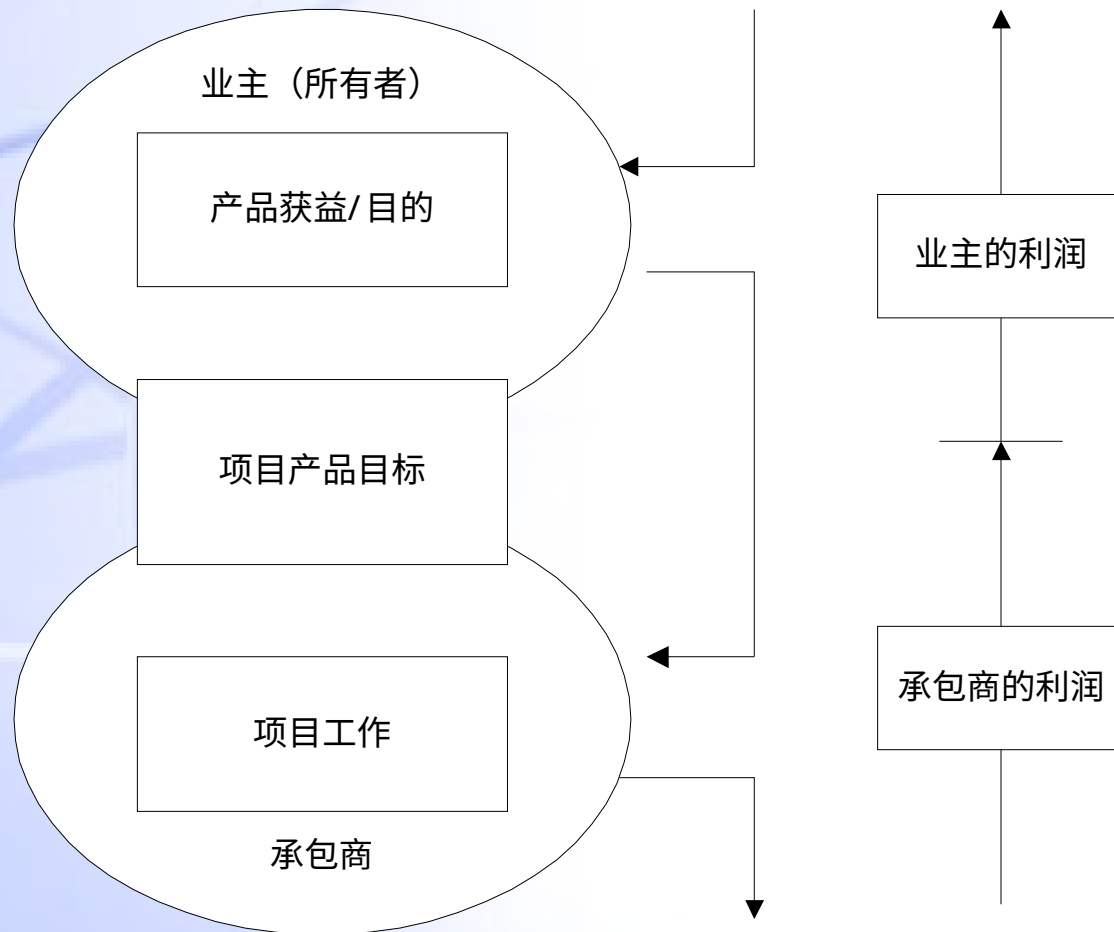


战略计划编制 – 关注项目各个阶段

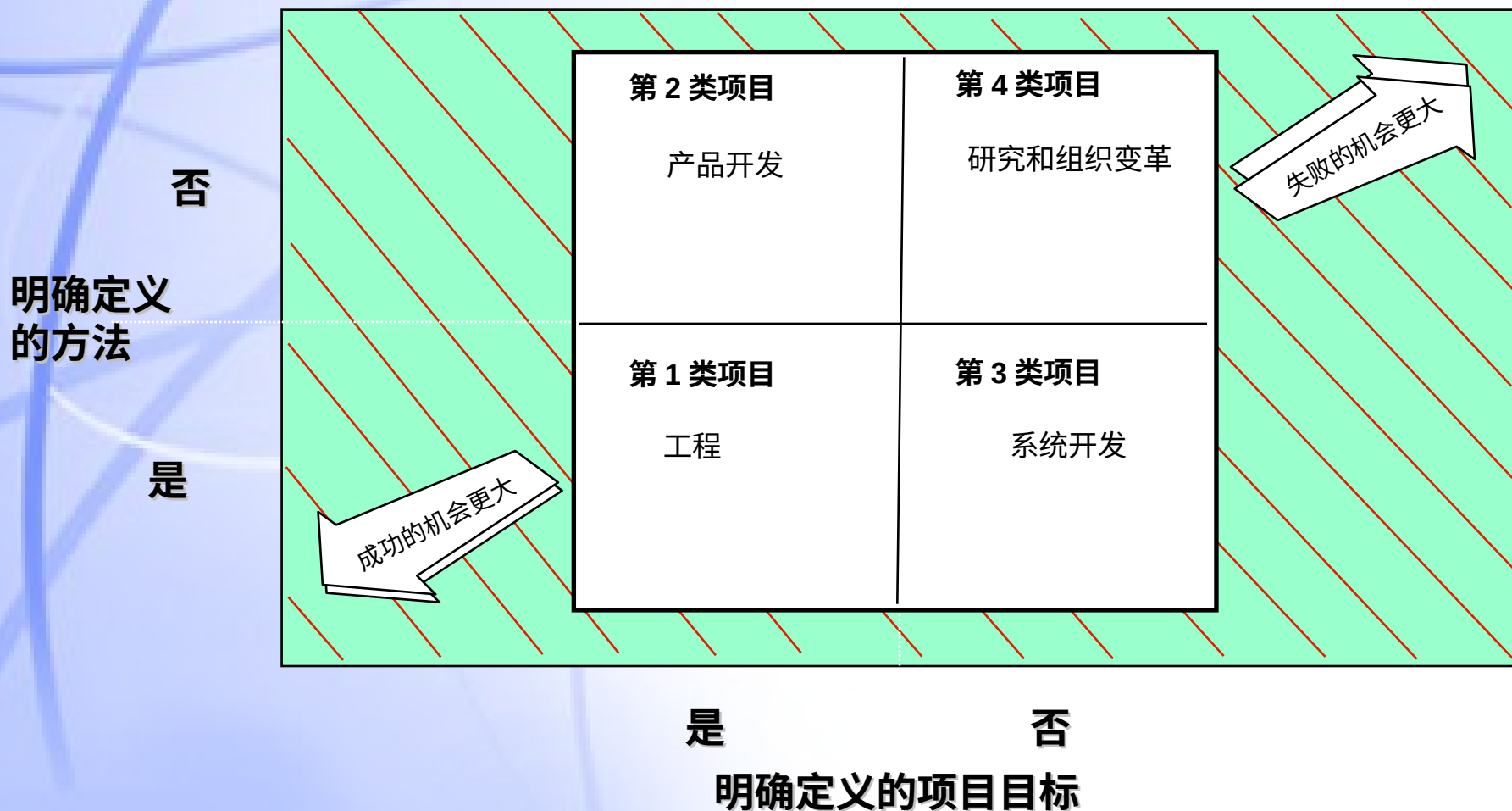


源：Rodney Turner 教授

项目模型



项目分类：“目标—方法”矩阵



练习：定义一个项目（S.M.A.R.T. 原则）

- 明确性（Specific）：最终目标是否明确了范围、成本、进度、质量？
 - 可度量性（Measurable）：你能在多大程度上测量最终目标的完成情况？
 - 可完成性（Achievable）：在规定时间内，最终目标是否合理，能够实现？
 - 相关性（Relevant）：最终目标是否很重要、有价值，是否值得进行下去？
 - 可跟踪性（Trackable）：你能够对整个项目进程进行跟踪检查吗？
 - 补充：基于的假设和不确定因素。
 - 并回答三个问题：
 - 在项目完成时，项目团队将要交付什么东西？
 - 当项目团队交付成果时，如何评价项目是否成功？
 - 谁对以上两个问题有发言权？
-

什么是项目管理

- 项目管理就发生在我们身边：
 - 解决一个问题；
 - 组织一个活动；
 - 创造一个新的事物；
 - 当我们感到需要整合资源才能够实现目标的时候。。。
-

项目管理的定义

- 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。

源：PMBOK2000

PMBOK—PM Body of Knowledge

项目管理知识体系

PMBOK

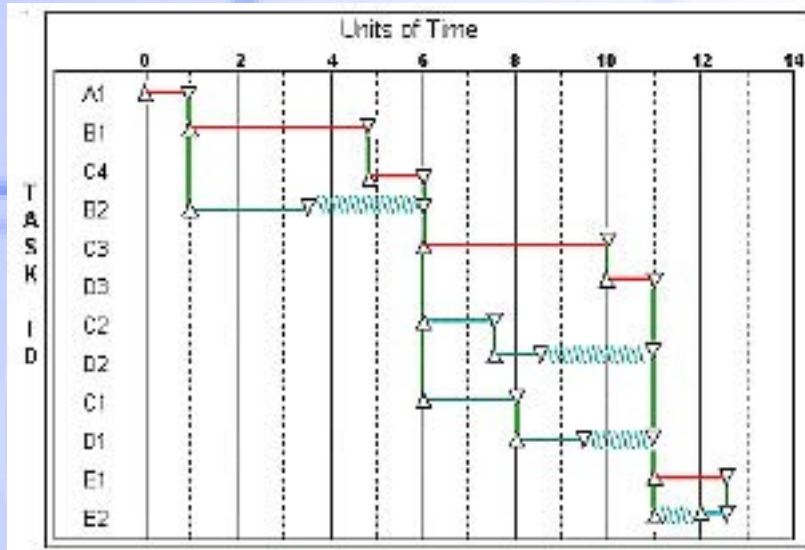


被普遍接受的
项目管理
知识与实践

一般管理
知识与实践

应用领域
知识与实践

项目管理所需的技能

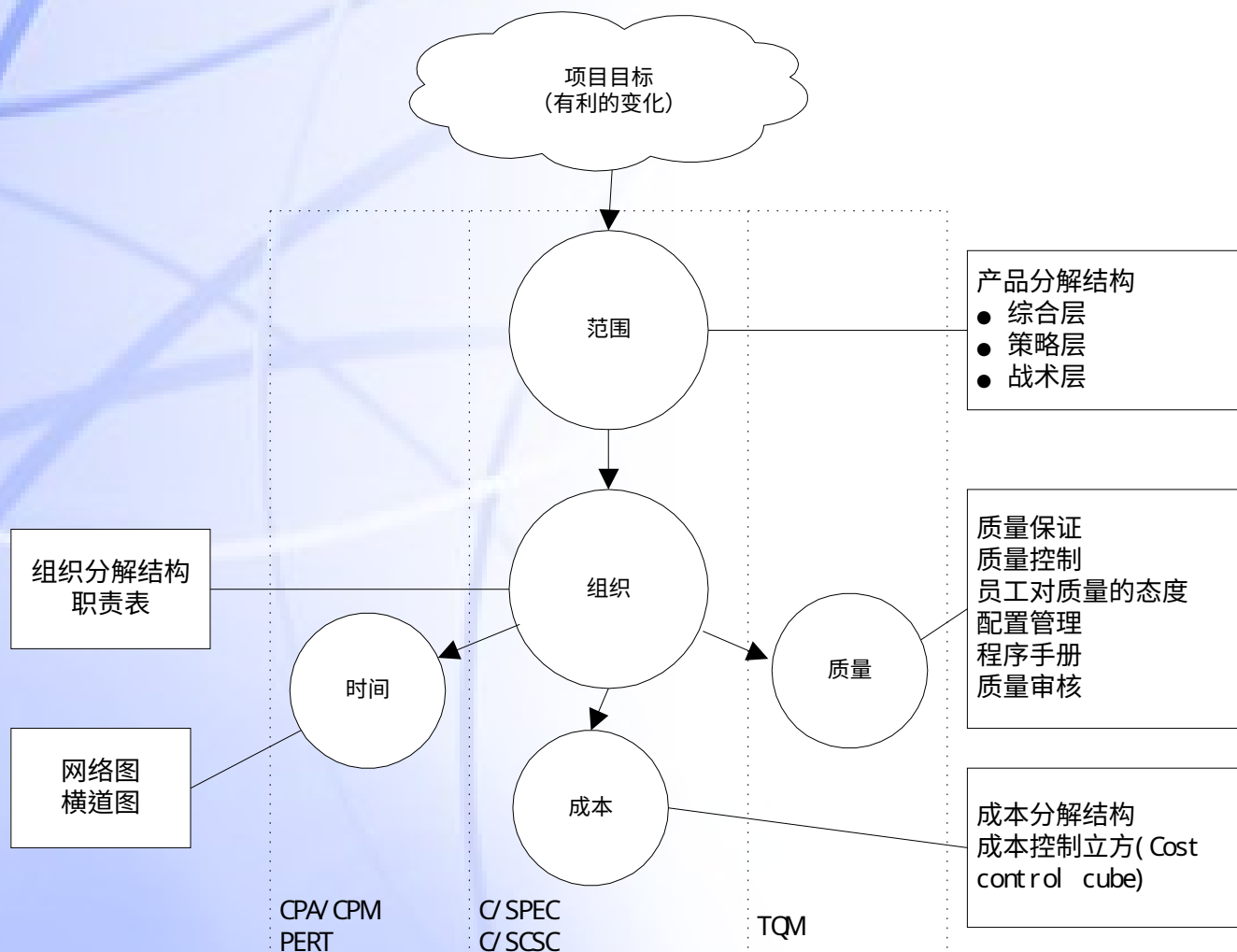


- 硬技巧（方法、过程、技能）
 - 计划、跟踪、控制
 - 报告

软技巧（人员管理）

- 领导
- 团队建设、冲突解决
- 激励、训练
- 协商、沟通、倾听

项目的功能+工具与技术

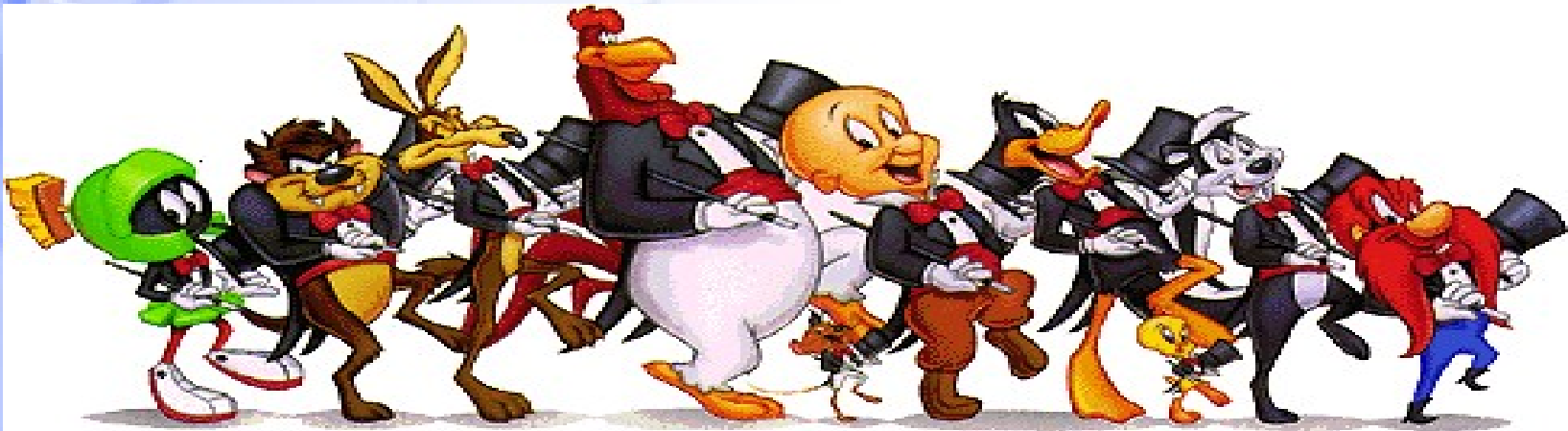


项目干系人 (Stakeholder)

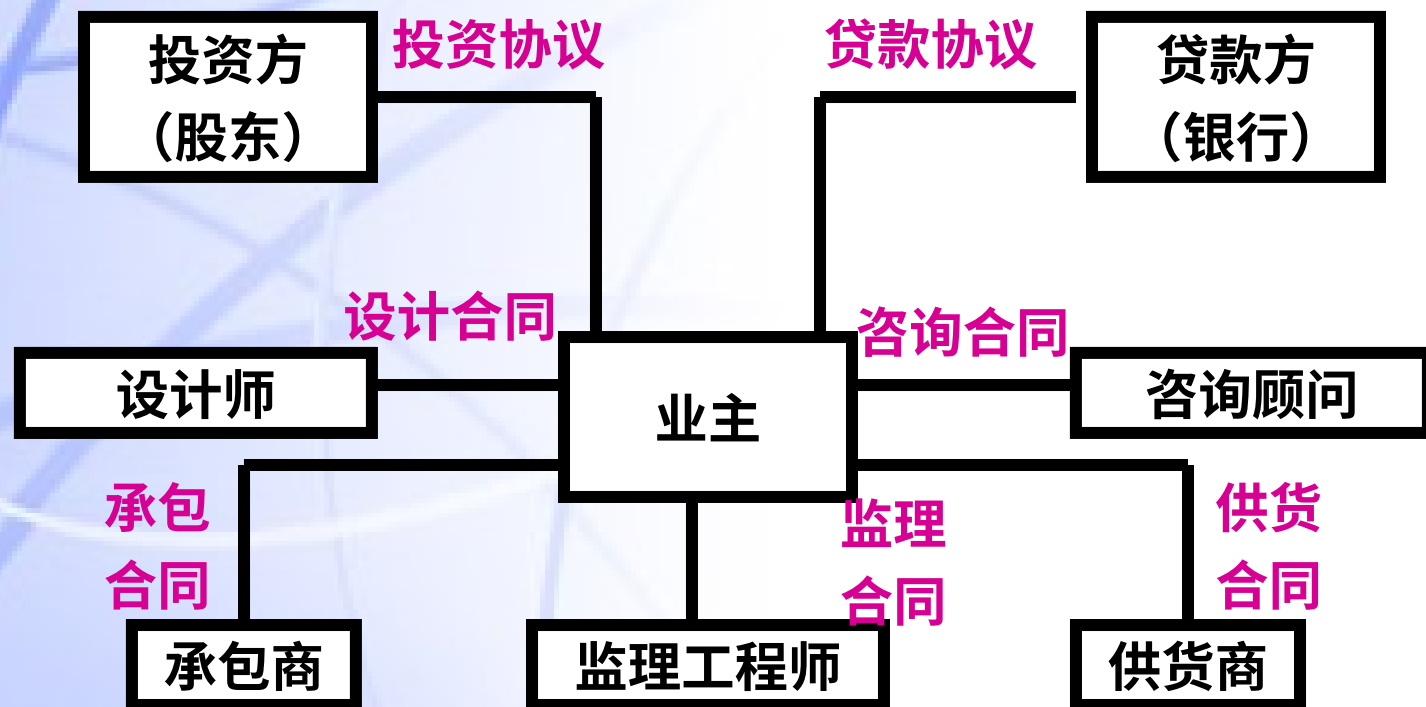
- 参与项目或受项目影响的个人或组织
- 主要的项目干系人
 - 项目经理
 - 客户
 - 项目执行组织
 - 项目团队及相关人
 - 项目赞助者、发起人
 - 项目竞争对手
 - 公众、社团、政府等等。。。

项目经理需要：

- 了解和识别各干系人对项目的需求、期望、能发挥作用。
- 项目干系人管理。



项目干系人之间的关系（举例）

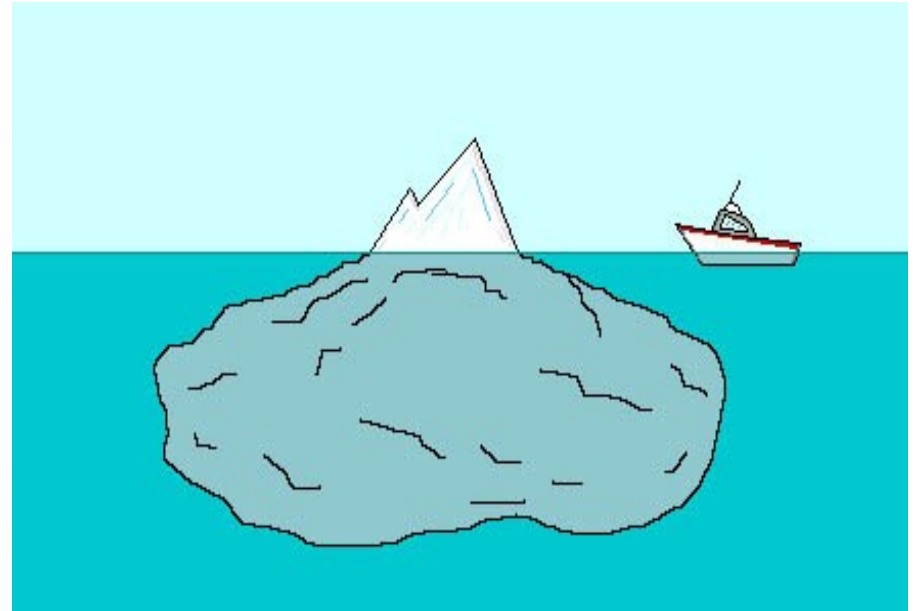


项目成功的关键因素

- 要求你考虑：
 - 谁是项目干系人？
 - 项目干系人的期望是什么？
 - 在开始时不可能达成完全的一致意见
 - 但至少要明确他们是谁？
 - 他们想得到什么？
 - 最终你的目标是使每一个人得到合理的满意
 - 并不必要是“高兴”，“合理的满意”即可。
-

项目干系人的真实需要？

- 高级经理？
- 项目经理？
- 项目团队成员？
- 销售人员？
- 客户？
- 无视潜在需求往往会导致项目失败。
- 例：
 - 客户：我们需要一个激励方案来促进销售。
 - 真实需求：提高销售。



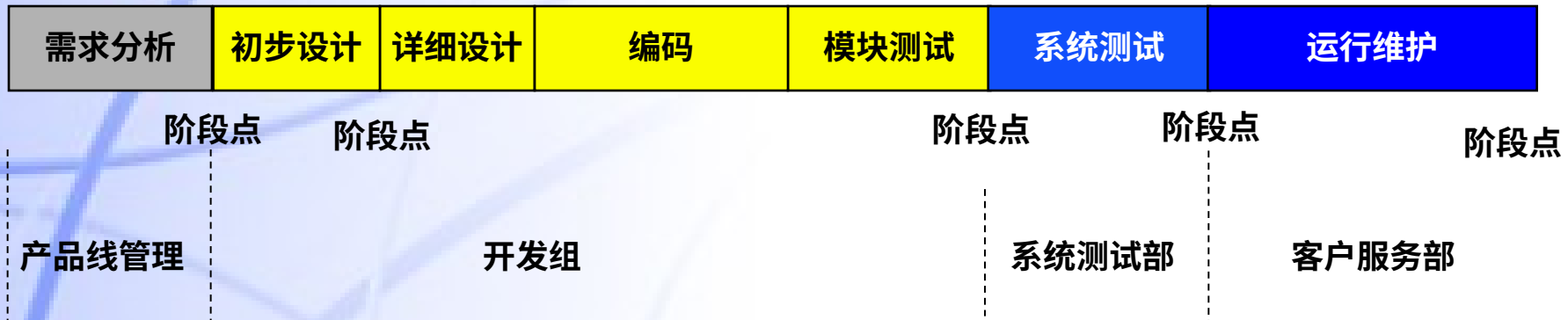
干系人登记表（示例）

项目名称：				评审者：			
序号	主要项目干系人	在项目中的角色	基本需求和期望	在本项目中的利益程度 (高，中，低)	对项目的影 响程度 (高，中，低)	管理与其关系的 建议	
1							
2							
3							
4							
5							

练习

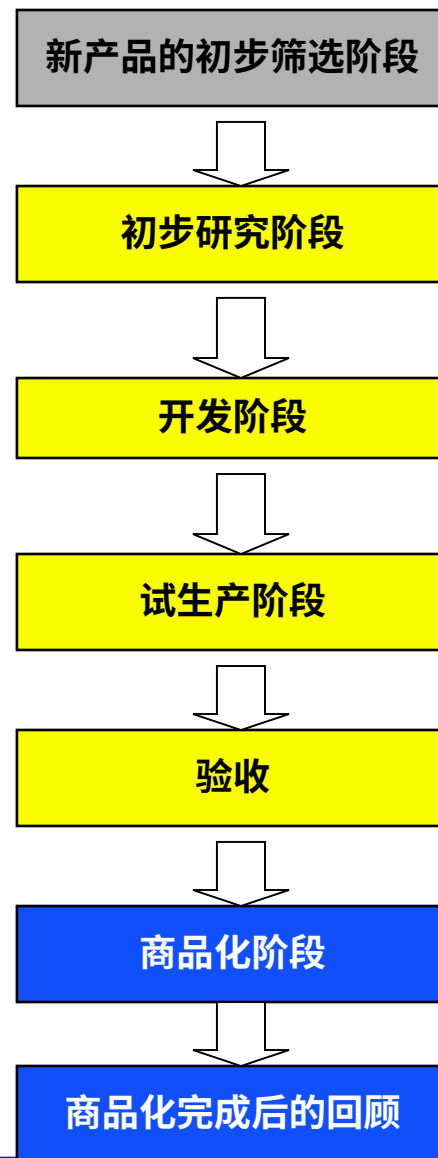
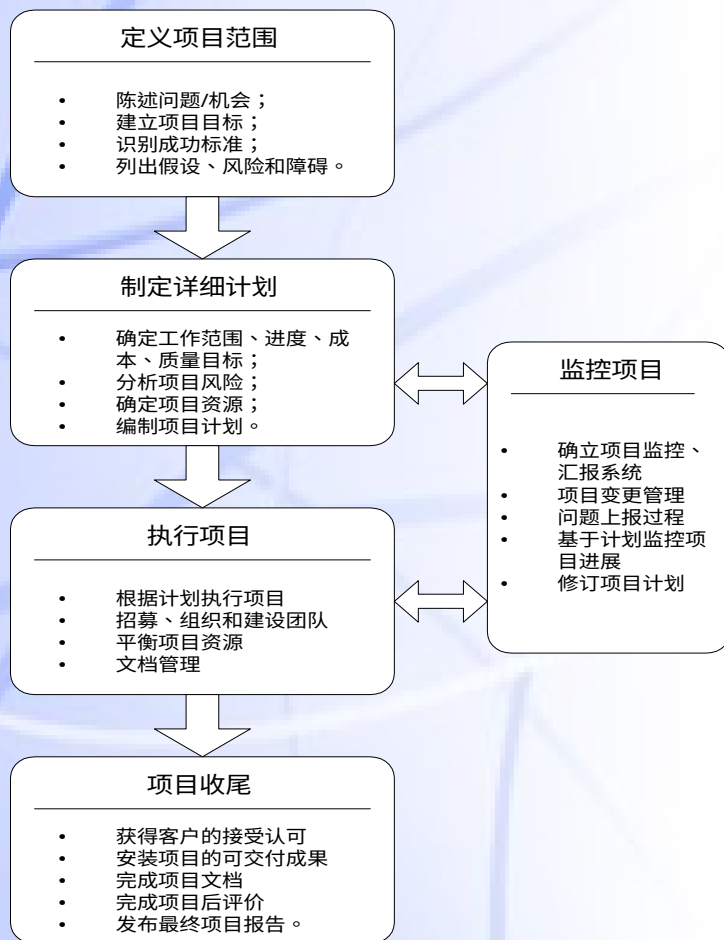
结合小组的项目，分析项目干系人，编写干系人登记表。

项目生命期示例



- 定义阶段的意义
 - 有利于进行计划和对项目进行控制
 - 定义了对项目的检查点和项目不同时段的主要焦点
- 阶段点评审：
 - 确保前一阶段的正确性和完整性；
 - 为开展下一阶段的工作做好准备，准备资源；

项目管理生命期与项目生命期



- 项目管理生命期：以管理过程为主线；
- 项目生命期：以项目产品为主线。

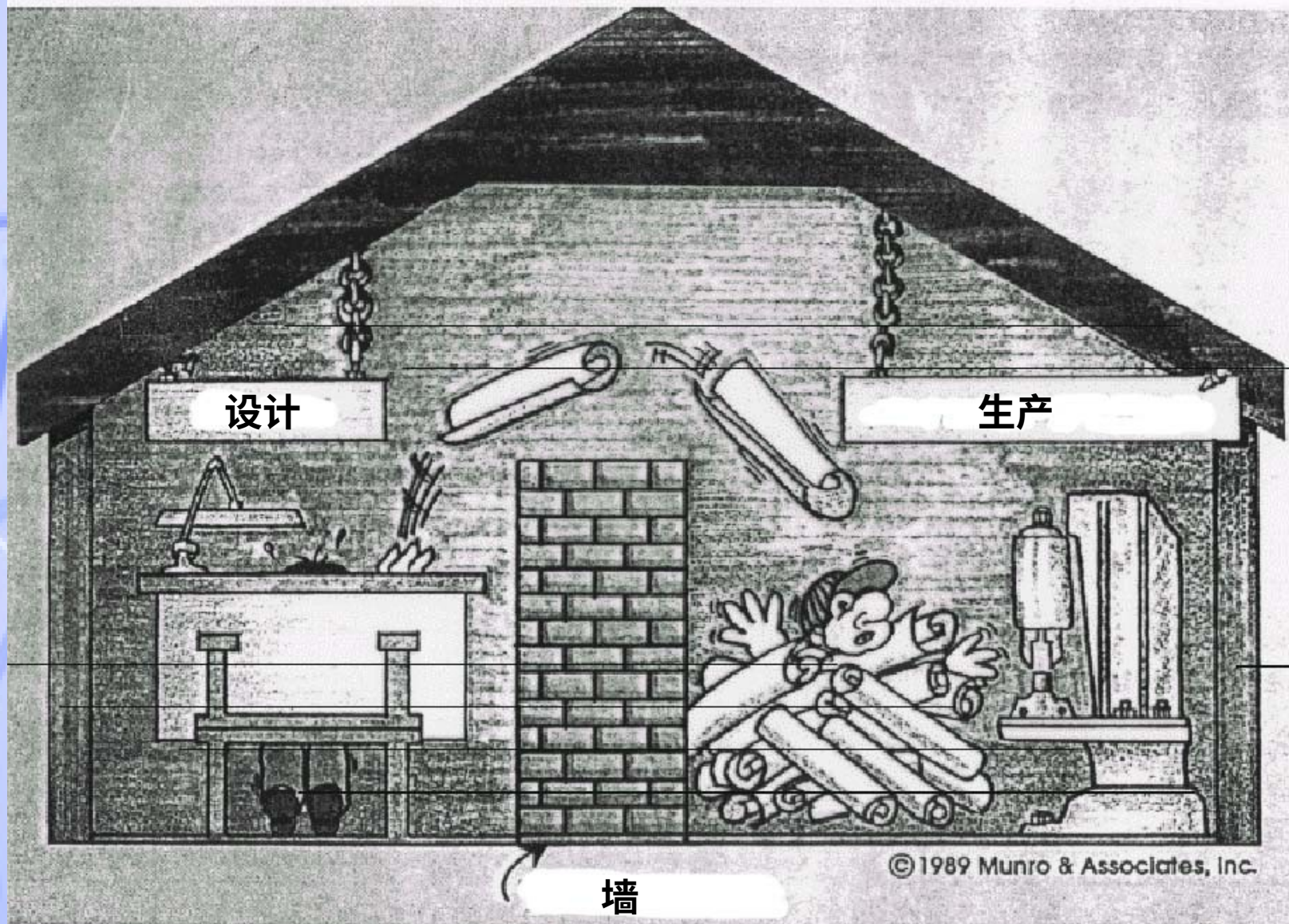
项目的管理过程模型之间的比较



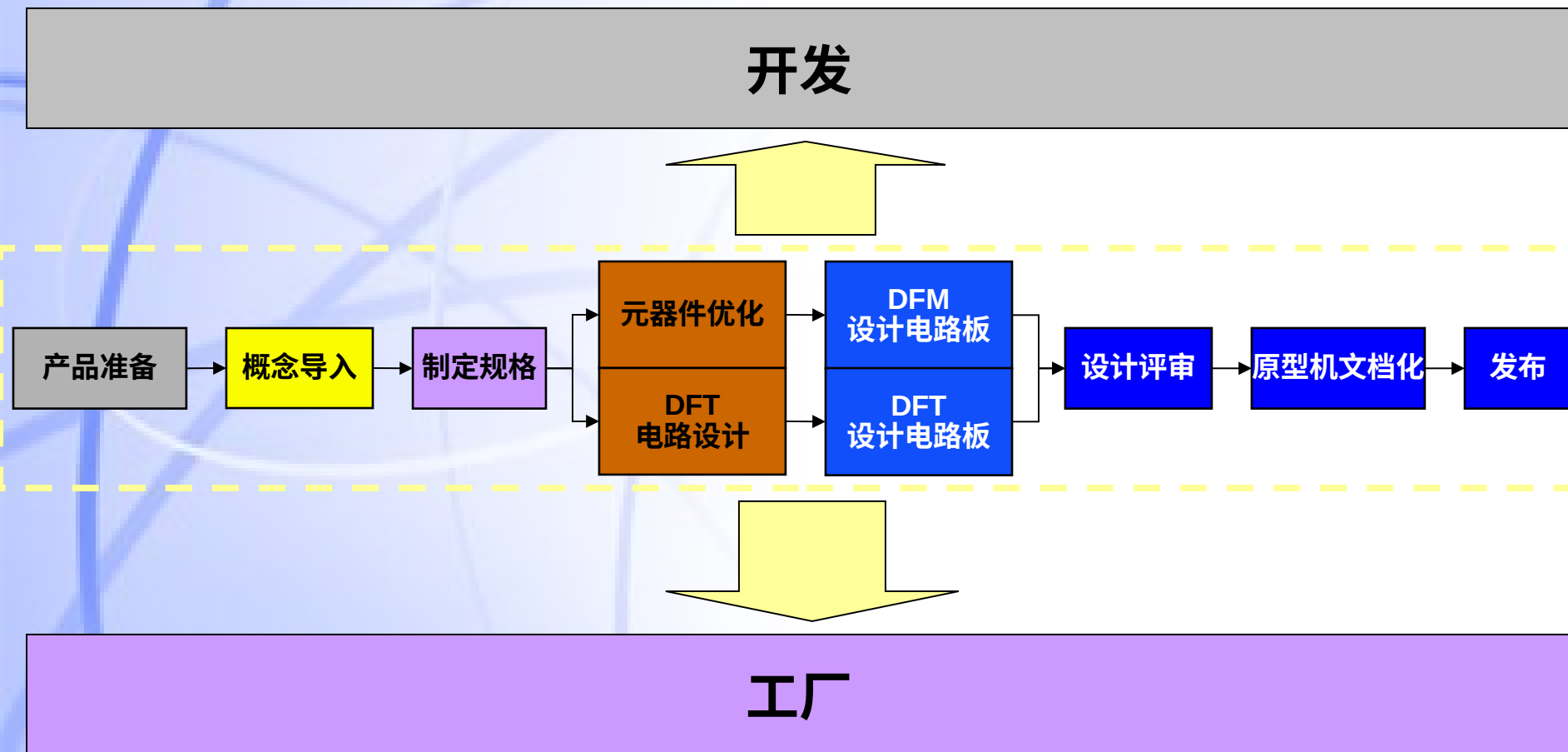
过程的方法：

- 分步骤实施
- 阶段交接不是“扔过墙”：协同工作
- 下一个阶段的人：也是你的客户

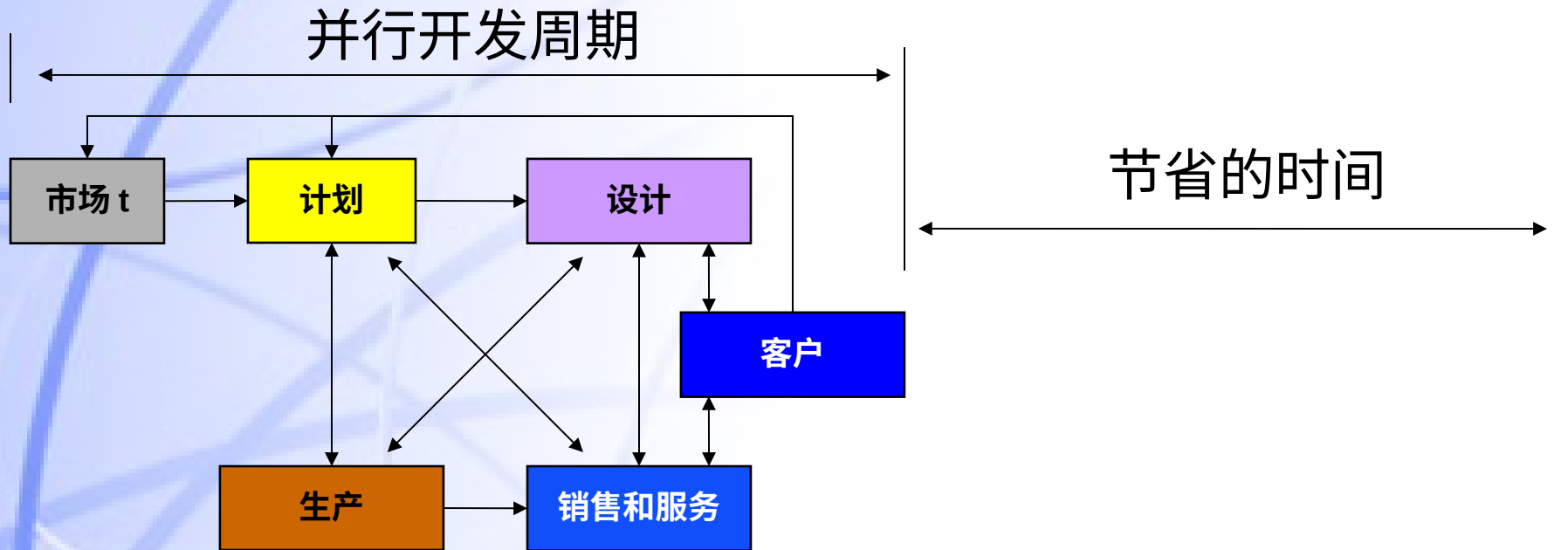
扔过墙 — 彼此的合作?



并行工程在项目中的应用



并行工程项目模型（新产品开发）



源：IBM Rochester Silver lake Project

- 并行开发是时代的趋势，但也同时对项目管理提出了高的要求
 - 有效的组织
 - 有效的沟通

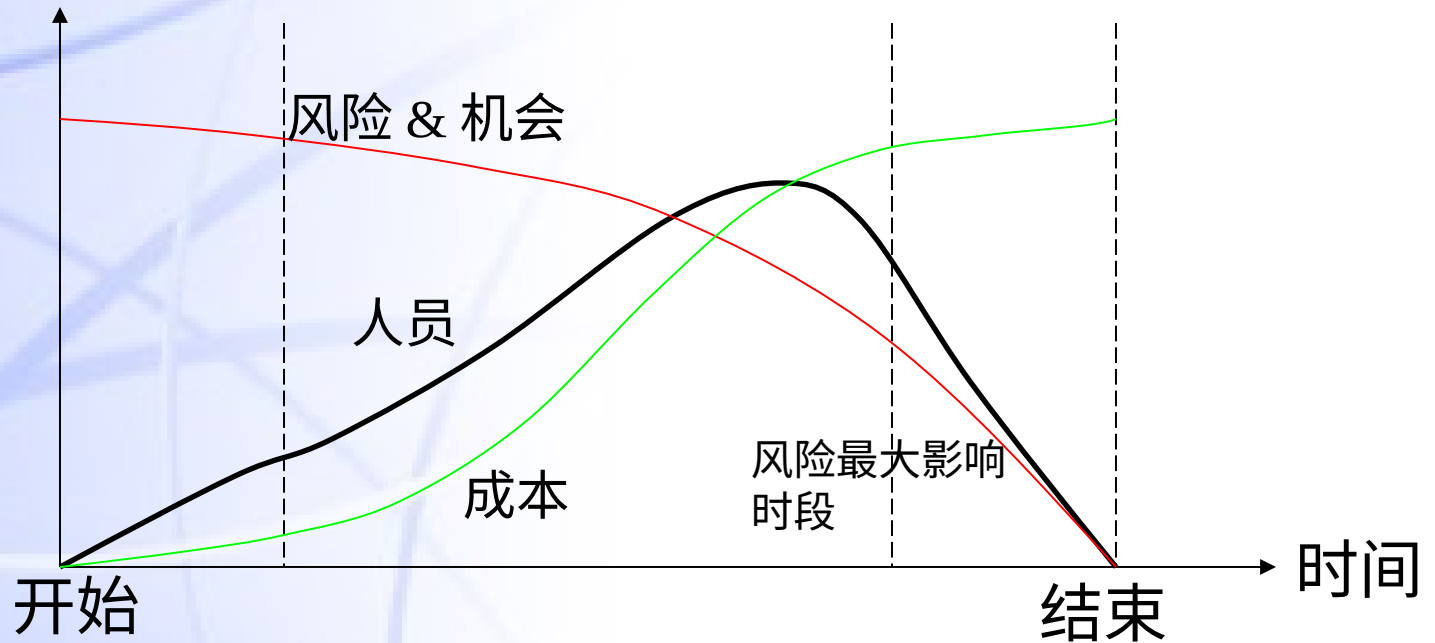
可交付成果 (Deliverable)

有形的、可验证的工作产品。

例如：可行性研究、详细设计、或工作原型。

摘自 PMBOK

项目生命期的特性 (I)



项目干系人对项目的影响随着时间的推移变得越来越微弱。

成功的概率随着时间的推移越来越大

每个阶段的结束以预先定义的可交付成果为标志

项目生命期的特性 (II)

- 项目初期投入直接影响整个项目的成败
 - 需求、计划管理的重要性。
 - 项目生命期往往是产品生命期的一部分
 - 项目生命期主要定义了：
 - 项目每个阶段应作的工作
 - 每个阶段所包括的人员
 - 产品开发仅仅是产品生命期的一部分
 - 研发成果到产品的转化应该成为项目生命期的一部分
 - 研发过程中应考虑产品使用及维护
-

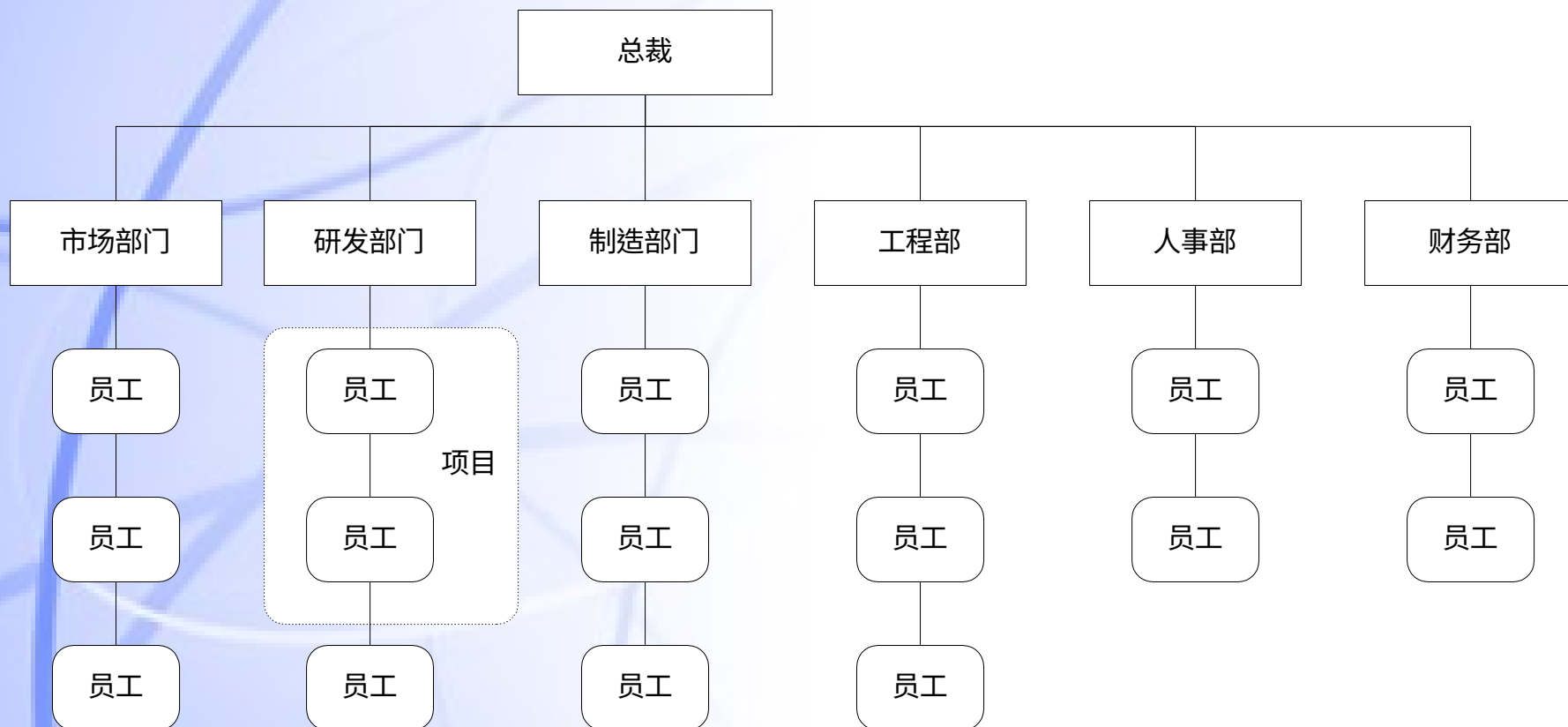
练习：项目生命期

分组描述你的项目的生命期划分。

明确转阶段可交付成果。

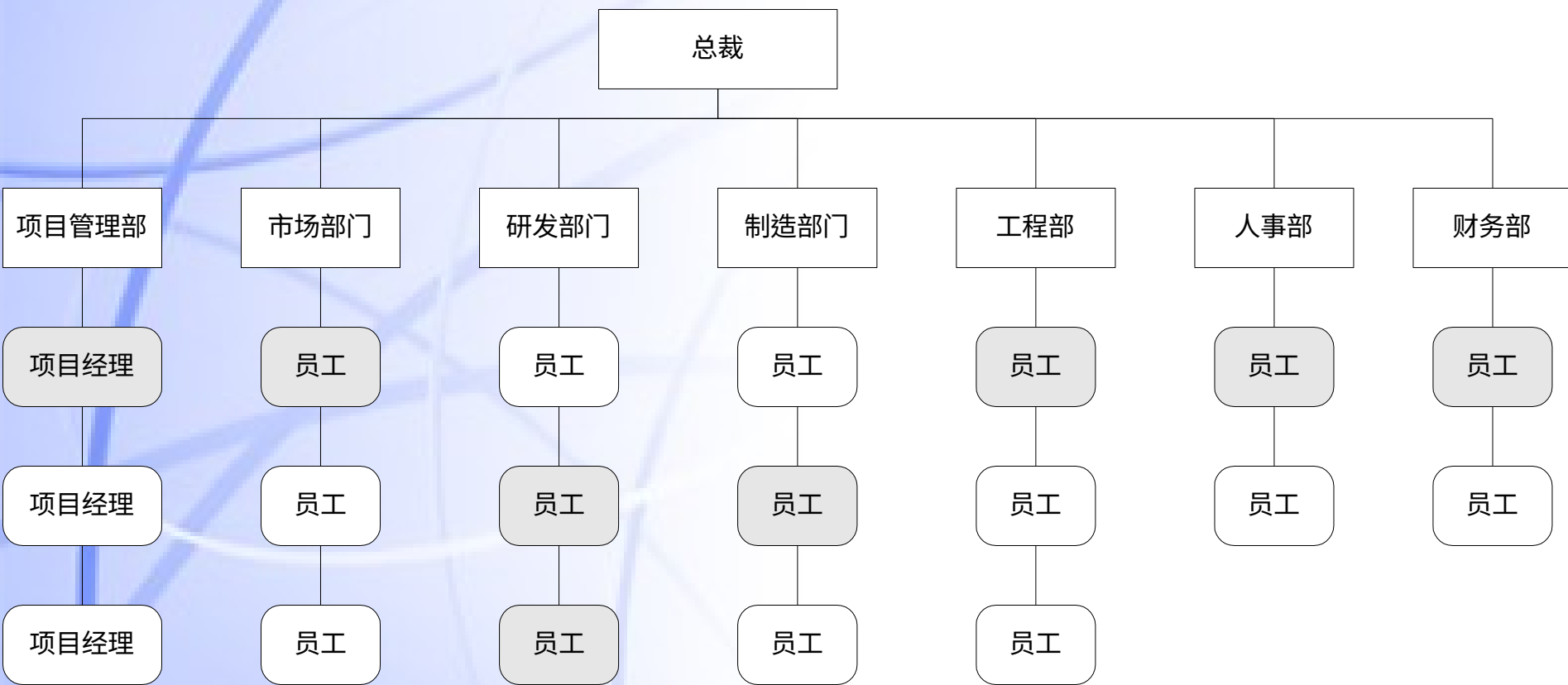
探讨转阶段可能存在的问题。

组织结构类型—职能型组织

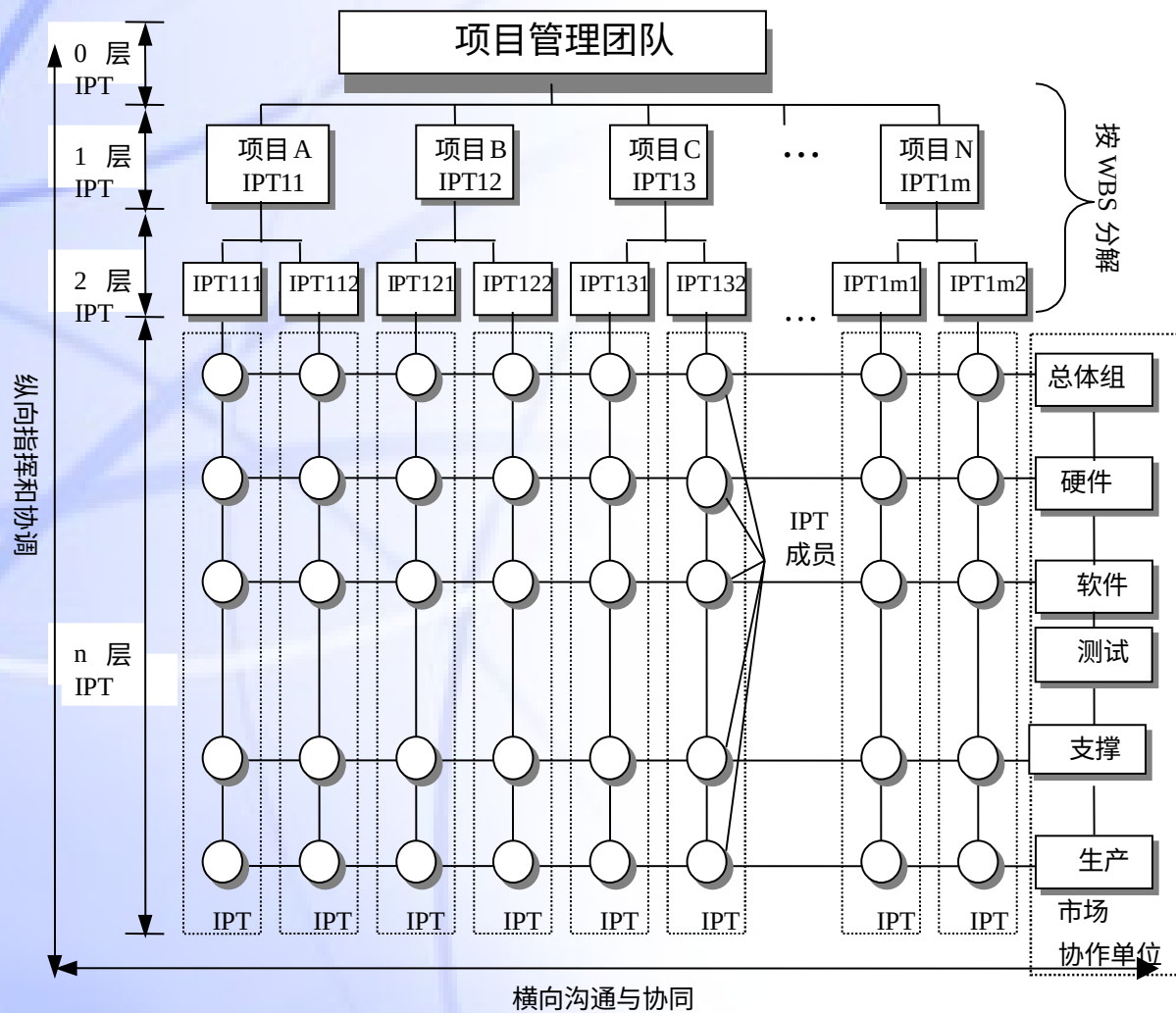


- 优点：清楚的上下级关系，按专长组织的团队易于提高专业技术。
- 弊端：项目间的跨部门沟通困难，妨碍客户参与项目。项目经理对项目没有足够的控制授权，分层的决策影响对问题的反应速度。

组织结构类型—矩阵型



集成产品开发采用矩阵式结构



IPT : Integrated Product Team , 集成产品团队

项目组织结构对项目的影晌

项目特点 \ 组织类型	职能型组织	矩阵型组织			项目型组织
		弱矩阵型	平衡矩阵	强矩阵型	
项目经理的权威	很少或没有	有限	小到中等	中等到大	大到几乎全权
项目全时人员 %	几乎没有	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
项目经理	部分时间	部分时间	全时	全时	全时
项目经理的头衔	PM 协调员 / 项目主管	PM 协调员 / 项目主管	项目经理 / 项目主任	项目经理 / 计划经理	项目经理 / 计划经理
项目管理行政人员	部分时间	部分时间	部分时间	全时	全时

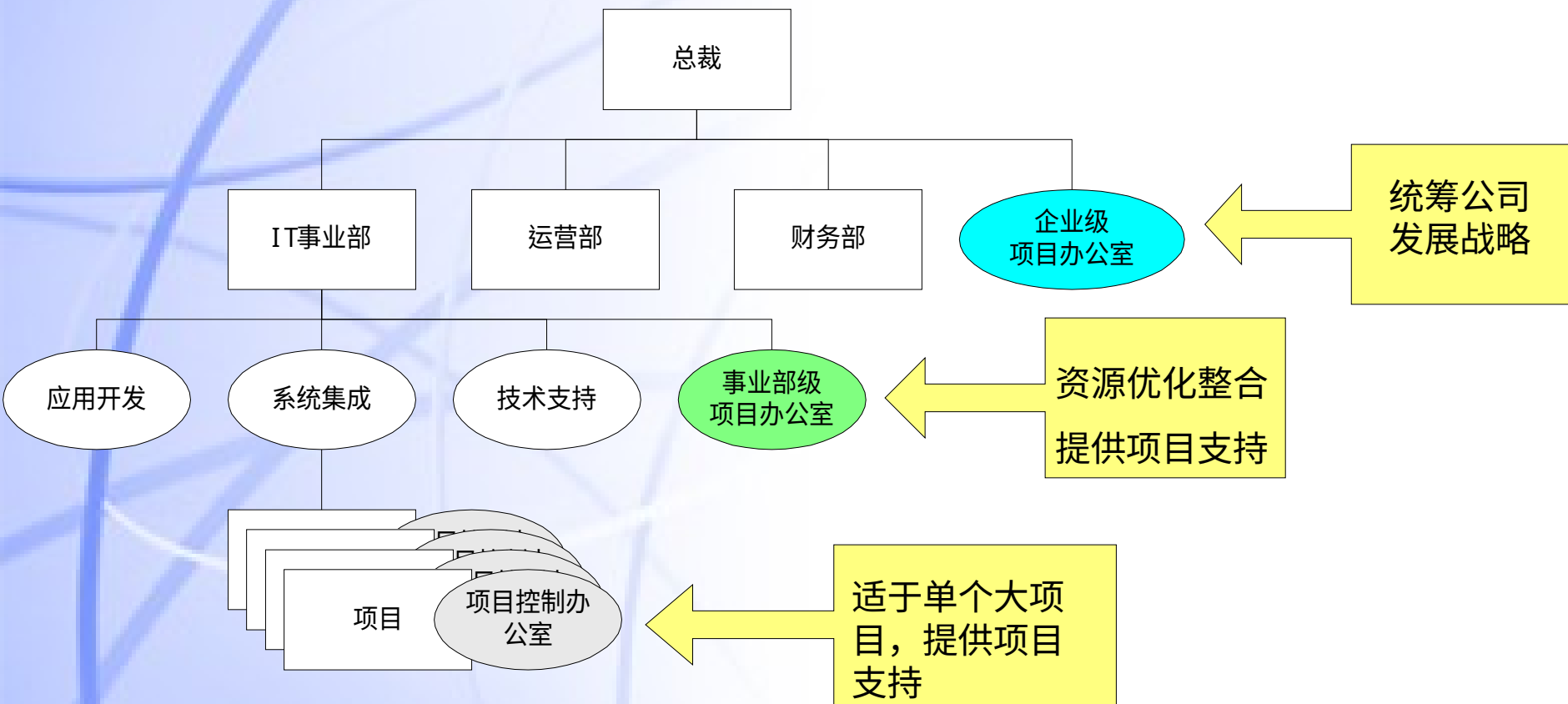
保留职能部门的必要性

- 提供职业发展结构；
 - 公司的知识经验积累；
 - 公司新的管理流程和系统；
 - 人力资源的共享式利用；
 - 项目之间的缓冲。
-

选择合适的组织结构

- 结合项目的业务特点
 - 项目大小规模；
 - 产品（服务）特点；
 - 客户特点及客户管理；
 - 对资源的需求情况。
 - 需要考虑的接口：
 - 专业团队之间；
 - 项目团队与客户之间；
 - 项目与项目之间。
 - 必要时需要考虑结构类型的组合。
-

项目管理办公室的层级设计



- 根据业务、项目、组织特点确定项目办公室的设立。

项目管理办公室的主要作用

- 为项目经理提供技术支持，包括：
 - 计划、监测、控制、文档制定、变更控制、成本控制、风险管理
 - 总结经验教训，知识管理
 - 建立卓越中心（Center of Excellence）
 - 制定并推广项目管理流程 / 标准和方法（IBM 的 WWPMM，HP 的 FocuPM）
 - 最佳实践经验的总结。
 - 辅导项目经理
 - 为项目团队提供培训方案
 - 直接参与项目管理、项目群管理、多项目管理、资源优化
 - 项目管理软件
-

过程

导致某种结果的一系列行动。

-- 摘自 PMBOK

- 项目管理 过程 关注对项目活动的描述和组织
 -
 - 产品导向过程 关注对项目产品的定义和生成。
-

过程举例

- 项目范围计划过程



项目管理基本过程（示例）

定义项目范围

- 陈述问题/机会；
- 建立项目目标；
- 识别成功标准；
- 列出假设、风险和障碍。

制定详细计划

- 确定工作范围、进度、成本、质量目标；
- 分析项目风险；
- 确定项目资源；
- 编制项目计划。

执行项目

- 根据计划执行项目
- 招募、组织和建设团队
- 平衡项目资源
- 文档管理

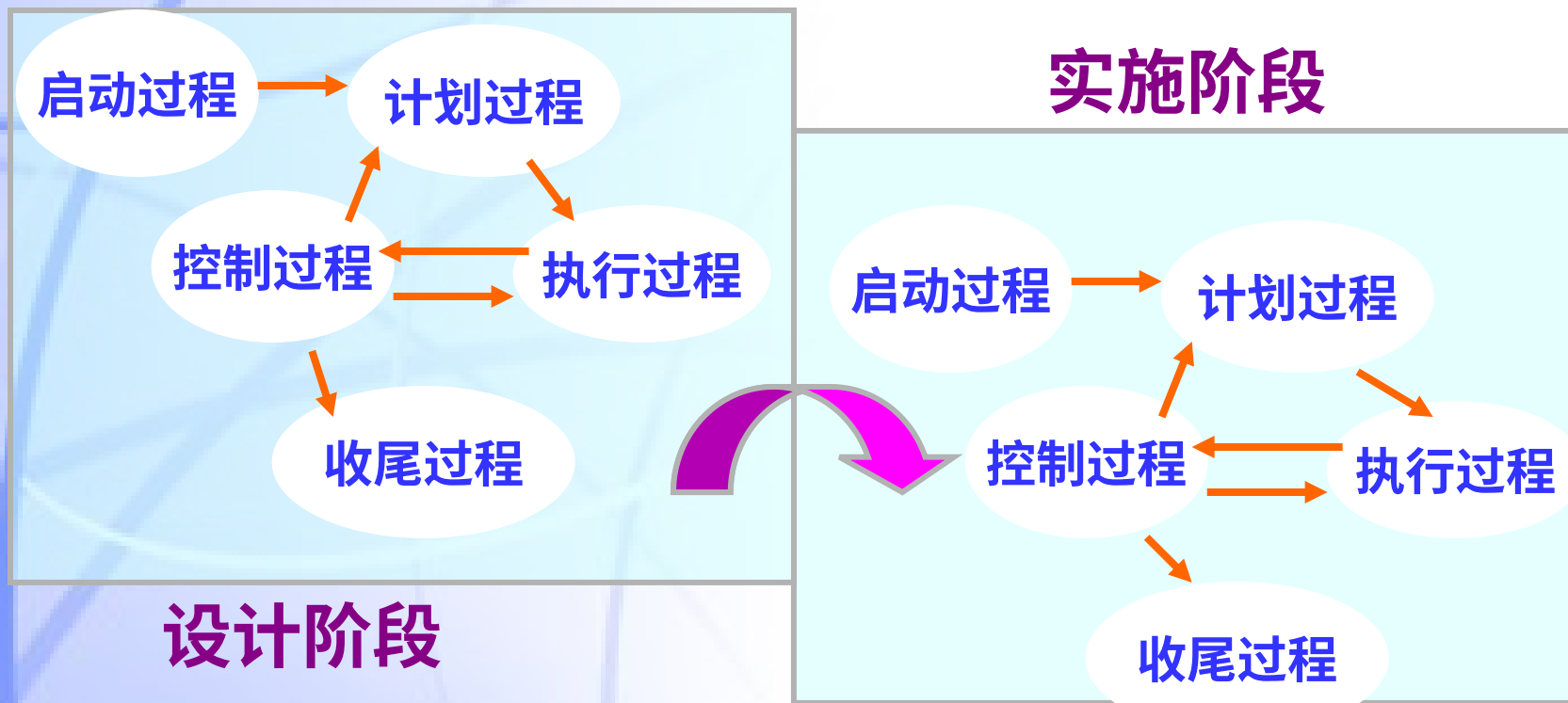
监控项目

- 确立项目监控、汇报系统
- 项目变更管理
- 问题上报过程
- 基于计划监控项目进展
- 修订项目计划

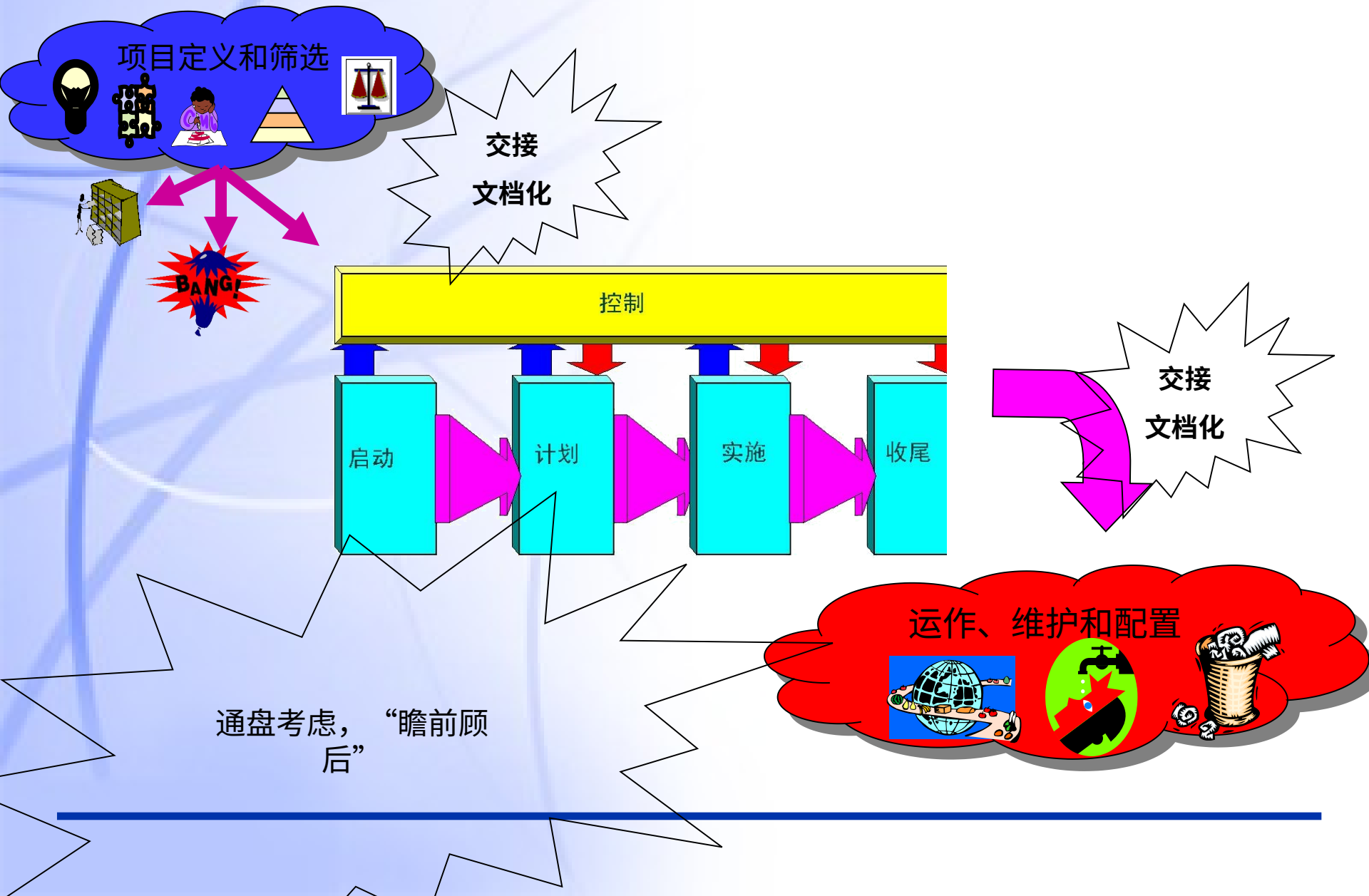
项目收尾

- 获得客户的接受认可
- 安装项目的可交付成果 (Deliverable)
- 完成项目文档
- 完成项目后评价
- 发布最终项目报告。

过程之间的相互关系



项目管理过程



PMI 的 PMBOK 中的九大知识领域

基准计划

范围管理

时间管理

成本管理

质量管理

协调资源

人力资源管理

采购管理

沟通管理

目标一致

综合管理

防患于未然

风险管理

单元总结

- 项目管理背景与发展
 - 项目与项目管理的基本概念
 - 项目管理基本要素
 - 项目干系人管理
 - 项目的组织结构
 - 项目管理过程与项目生命期
 - 项目管理 9 大知识领域

 - 主要练习：项目定义与项目干系人管理
-