

PMP 8 大会议

一、项目启动会 initiating meeting

1、**召开时间**：是启动阶段结束时召开的会议；

2、**主要任务**：发布项目章程，并任命项目经理，赋予项目经理动用组织资源的权力；

3、**注意事项**：

(1) 会议召开前已经对干系人进行了识别，已经有了干系人登记册与干系人管理策略。此时应当让各方干系人进行认识和会面，让客户方领导表达信息化推动的决心，向项目经理和项目小组成员进行授权，调动员工的积极性，让客户方从上到下达成一种共识，为项目团队日后开展相关的工作扫除障碍。

(2) 启动会召开时已经对风险进行了初步规划与识别（风险类别）；

(3) 项目经理要向相关干系人汇报项目计划，但此时的计划是**非常粗略的计划**，不能用于指导项目执行。用于指导项目执行的项目管理计划需要**滚动式规划渐进明细**，通过制定项目管理计划过程组才能得到真正的项目管理计划。

二、项目开踢会议 kick-off meeting

1、**召开时间**：规划阶段结束。

2、**会议目的**：

(1) 正式批准综合性项目计划，并在**干系人之间达成共识**。

(2) 落实具体项目工作，为进入项目执行阶段做准备。

3、**已做事项**：开踢会议召开前，通常已经确定了项目的组织结构，并已经对团队成员的角色与职责进行定义。

4、**已有文件**：此时用于指导项目的项目管理计划已经制定出来，已经有了项目范围说明书、范围基准、各分项管理计划、进度计划、采购计划、风险登记册等文件。因此，在开踢会议中，通常需要对项目的范围、进度、成本、风险应对等事项进行确认，并在干系人之间达成共识。

5、**与启动会的区别**：PMP 考试中项目启动会是 initiating meeting，与开踢大会不是一个会，有一次 PMP 考试就同时出现了 initiating meeting 与 kick-off meeting；当时，前者 PMI 翻译为项目启动会，后者 PMI 翻译为开踢大会。

三/四：焦点小组会议&引导式研讨会

1、首先我们回顾二者的定义：

(1) **焦点小组会议**：是把预先选定的**干系人和主题专家**集中在一起，了解他们对所提议产品、服务或成果的期望和态度。由一位受过训练的主持人引导大家进行互动式讨论。焦点小组会议往往比“一对一”的访谈更热烈。

(2) **引导式研讨会**：通过邀请**主要的跨职能干系人**一起参加会议，引导式研讨会对产品需求进行集中讨论与定义。**研讨会是快速定义跨职能需求和协调干系人差异的重要技术**。由于群体互动的特点，被有效引导的研讨会有助于建立信任、促进关系、改善沟通，从而有利于参加者达成一致意见。该技术的另一好处是，能够比单项会议更快地发现和解决问题。

引导式研讨会会有两种方式：在软件业用“联合应用开发（JAD）”，注重把用户和开发团队集中在一起，来共同改进软件开发过程。在制造行业，则使用“质量功能展开（QFD）”，来帮助确定新产品的**关键特征**，最终得到功能排序。QFD 从收集客户需求（又称“顾客声音”）开始，然后客观地对这些需求进行分类和排序，并为实现这些需求而设置目标。

2、**焦点小组会议和引导式研讨会区别**：

(1) 二者形式非常相似形式，根本区别就在于参加引导式研讨会的成员具有跨职能的特点，而焦点小组通常是在项目团队所在的职能部门内进行。

(2) 从规模来看，焦点小组会议通常限定在 8-12 个人，而引导式研讨会则没有这个限制。

五、规划会议与分析

规划会议与分析是风险管理过程召开的第一个会议，也是规划风险管理唯一的一个工具与技术。

PMBOK 指南对这个会议是这样描述：

项目团队需要举行规划会议，来制定风险管理计划。参会者可包括项目经理、相关项目团队成员和干系人、组织中负责管理风险规划和应对活动的人员，以及其他相关人员。会议确定实施风险管理活动的总体计划；确定用于风险管理的成本种类和进度活动，并将其分别纳入项目的预算和进度计划中；**建立或评审风险应急储备的使用方法**；分配风险管理职责；并根据具体项目的需要，来“剪裁”组织中有关风险类别和术语定义等的通用模板，如风险级别、不同风险的概率、对不同目标的影响，以及概率影响矩阵。如果组织中缺乏可供风险管理其他步骤使用的模板，会议也可能要制定这些模板。这些活动的输出将汇总在风险管理计划中。

显然，这个会议虽然叫规划会议，但是却是在风险管理第一个过程里面召开的，顺利完成后，得到了风险管理计划。

六、状态审查会

状态审查会是监控风险的最后一个工具与技术。但项目风险管理应该是定期状态审查会中的一项议程。该议程所占用的会议时间长短取决于已识别的风险及其优先级和应对难度。越经常开展风险管理，风险管理就会变得越容易。经常讨论风险，可以促使人们识别风险和机会。也就是说，**项目状态审查会包括但不限于对风险的审查**。

状态审查会：从本质上看，是一个全面评估的大会。具体内容包括：项目的详细计划；项目绩效的控制程序和方法；项目进行过程中，面临的风险和不确定性的判别和控制；项目小组的人员的安排；项目小组内部交流和沟通界面的形成；项目进行过程中，报告制度安排；客户关系；分包和承包者关系；与其他机构的关系；会计与核算的方式内容和结果；项目进行过程中，其他没有言明但重要的事项。

七、投标人会议

投标人会议：(又称投标人大会、承包商会议、供货商会议或投标前会议)：是在投标书或建议书提交之前，在买方和所有潜在卖方之间召开的会议。

1、目的：保证所有潜在卖方对本项采购（包括技术要求和合同要求）都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待。

2、注意事项：

(1) 要把对问题的回答，以修正案的形式**纳入采购文件**。

(2) 买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每一个回答。(3) 时刻关注这样的问题：让所有的潜在买方得到的信息都是一样的，让所有潜在买方处于同一起跑线上，真正发挥招投标的作用。

八、项目经验总结会

经验总结会：任何项目收尾都要总结经验教训，更新知识库，这些更新将成为组织过程资产(organizational process assets)，供以后的项目参考。

对于经验教训总结我们应当注意：考试经常会问你经验教训总结由谁参与？由谁负责？由谁归档等。

1 经验教训总结，人人需要参加。2 参与：项目干系人。3 编写：项目团队（包括项目经理）。4 负责：项目经理。5 归档：PMO。