

腾讯内部几近满分的项目管理PPT

2016-01-18 Cindy 网优雇佣军

这门课程来自于有多年项目管理经验的Cindy。课程原名《项目管理，让自己更从容》。
这门课程在公司里的课后学员评分，是几乎满分。

1、什么是项目管理？工作涉及项目管理，生活中同样涉及：婚礼、旅游、聚餐。甚至泡妞也是需要一点项目管理知识的。

项目管理

- 项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。
- 项目管理通过运用管理的知识、工具、技能和技术于项目活动上，来解决项目的问题或达成项目的需求。

通过周密的计划，管理好项目中的人、事、物，达成项目目标

2、项目管理中，最费时的是第二部分：计划。

项目管理



3、很多人会忽略W和H的问题。其中一个原因是很多课程都有这种提炼，很多人自己乱了。

启动阶段我们要做什么？



4、先搞清楚为什么很重要，磨刀不误砍柴工。

Why : 为什么要立项？



多问几个为什么，了解最真实的目的和需求
解决最核心的问题，做正确的事

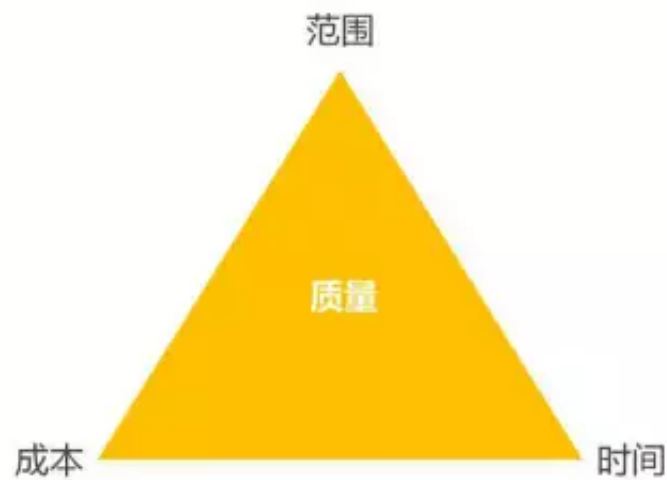
5、有女朋友的人一定很明白这个道理：want ≠ need 。

识别真实的需求



6、上级要求你在成本削减的情况下仍然要保质保量你怎么办？你要学习另一门课程《向上管理》。

What : 三要素分析



7、大多数时候，这里有KPI。

What : 项目目标是什么？



目标：工作所指向的事物，可具体表现为要达到的战略地位、或者要达到的目的、要取得的成果、要生产的产品，或者准备提供的服务。

8、第一点就是设计和开发经常挑战产品经理的：需求要明确。第二点市场的同学可能会比较头疼。第三点是启动时要考虑的。第四点是要考虑臣妾的能力。第五点，项目管理都是有周期的。

项目目标的标准：SMART



9、对着列出这几点很重要。

如何写项目目标

- ▲ 我们要做什么？
- ▲ 我们为什么要做？
- ▲ 它将于什么时间完成？
- ▲ 需要哪些资源？
- ▲ 如何评估它的效果？
- ▲ 项目在哪里完成？

10、关于干系人，宝洁的方法论是找出PACE。P是Participant（参与者），A是Approver（审批者），C是Consultant（顾问），E是Executor（执行者）。（谢谢Cicy）

Who : 谁是干系人 (stakeholder)

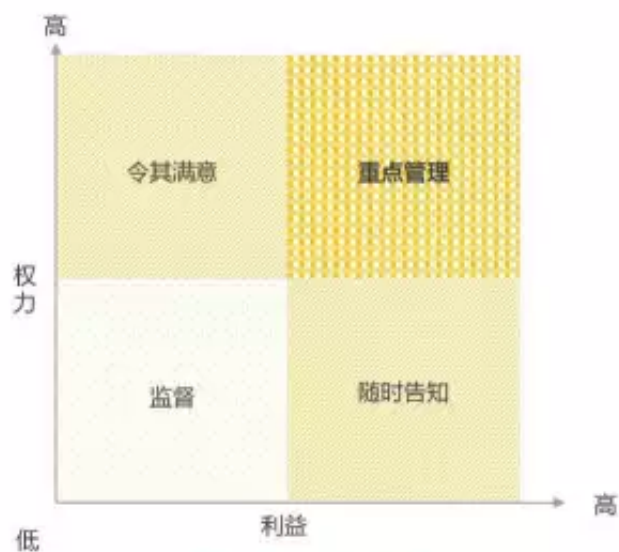
- 干系人是指能影响项目决策、活动或者结果的个人、群体或组织，以及会受到（主观或客观的）项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。它包括所有项目团队成员，以及组织内部或外部与项目有利益关系的实体。



识别干系人

- 哪些人或部门会受到该项目活动或结果的影响；
- 由谁为项目提供资源——包括人员、经费、场地、时间等；
- 常见的干系人有：
 - ✓ 发起人
 - ✓ 高级管理人员
 - ✓ 客户和用户（有的时候这两个角色是同一个人，有的时候客户是购买者，用户是直接使用者）
 - ✓ 供应商
 - ✓ 组织内的团体
 - ✓ 职能经理（支持团队）
 - ✓ 合作伙伴

干系人分析



干系人权力/利益方格示例

干系人分析



11、这里主要是流程立项，通常来说会召开一个启动大会。

How : 怎么立项？

▲ 立项申请

《立项申请书》要点：

- 项目背景分析
- 项目目的
- 项目目标
- 初步范围说明
- 项目里程碑
- 项目组织结构

▲ Kick-off meeting



12、工作分解的方法论，涉及到很多细节，需要有足够的脑力来完成这一部分。这一部分也是重中之重。

WBS - work breakdown structure



- 创建WBS是把项目可交付成果和项目工作分解成较小的，更易于管理的组成部分的过程。

WBS - work breakdown structure



WBS - work breakdown structure



WBS - work breakdown structure

任务序号		
任务描述		
周期（天）	负责人	工时（小时）

WBS - work breakdown structure

Tips :

- 任务必须100%拆解；
- 反向加总应等于工作或某模块的全部内容（不要有漏掉的模块）；
- 任务完成的时间一般不超过2周，并且分解得越短越好；
- 一个WBS项只能由一个人责任，即使许多人都可能在其上工作，也只能由一个人负责，其他人只能是参与者和配合者；
- 估算时间需要预留出富余；
- 通常情况下，拆到4-6层基本已经可以把项目拆分得足够细致了；
- 如果你开始考虑“如何去做”，那说明你已经走得太远；

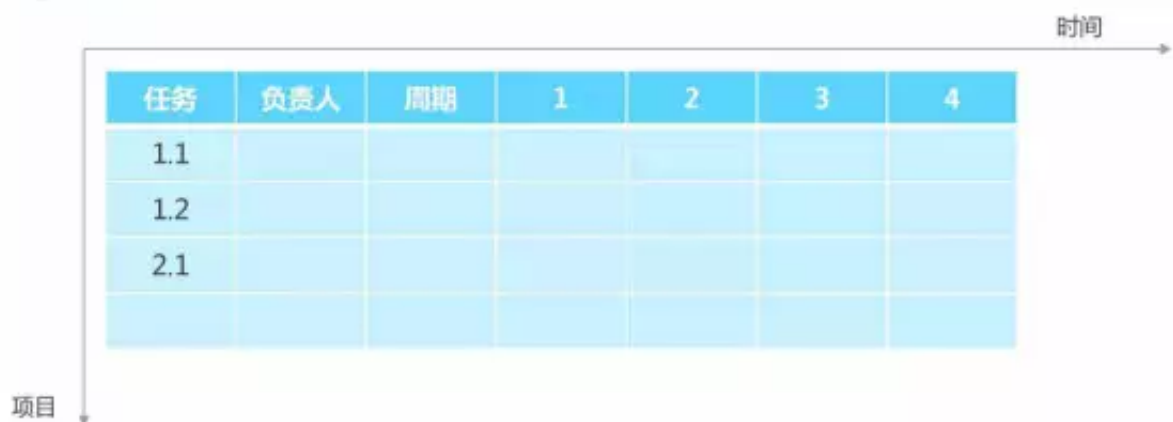
任务排序

- 不同任务会有其各自的先后关系，在规划时一定要学会辨别潜在的逻辑顺序：



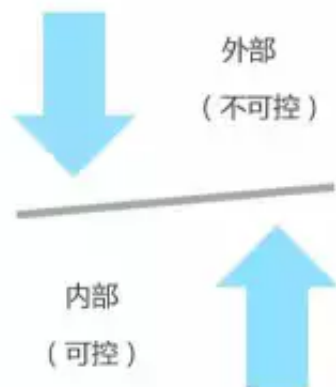
13、最大的风险有时候会来自内部：领导要求变更。

甘特图



又称为横道图、条状图(Bar chart)。以提出者亨利·L·甘特先生的名字命名
甘特图以图示的方式通过活动列表和时间刻度形象地表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。基本是一条线条图，**横轴**表示时间，**纵轴**表示活动（项目），线条表示在整个期间上**计划**和实际的活动完成情况。它直观地表明任务**计划**在什么时候进行，及实际进展与计划要求的对比。管理者由此可便利地弄清一项任务（项目）还剩下哪些工作要做，并可**评估**工作进度。

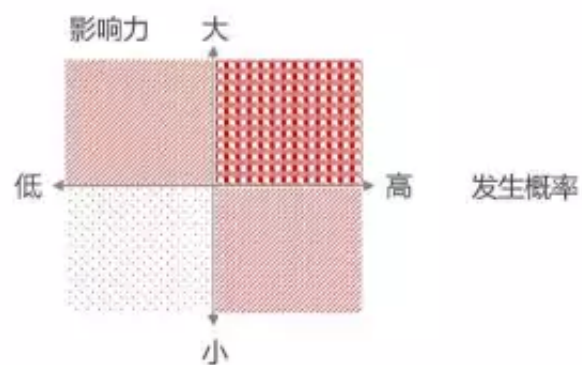
风险管理



制订
风险管理计划

风险管理

风险描述	发生原因	发生概率 P(1-10)	影响程度 I(1-10)	风险度 $P \times I$	负责人	应对措施
预定不到场地	北京四月大型活动及展会集中，场地需求火爆	10	10	100	Cindy	提前梳理场地需求并筛选场地，尽可能提前1年签订场地合同



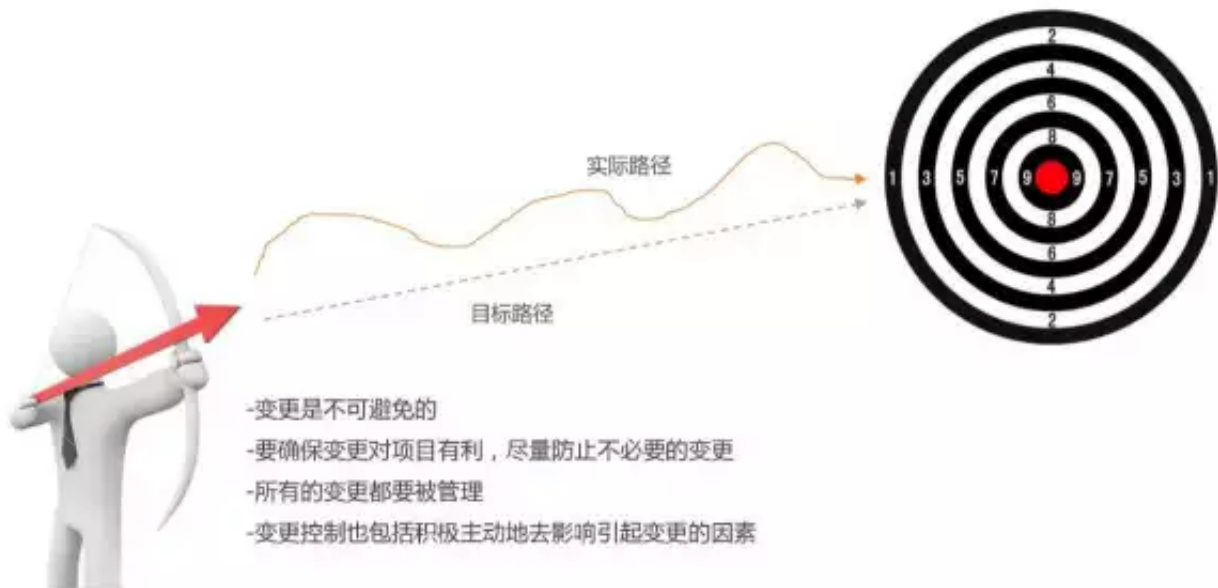
执行与控制



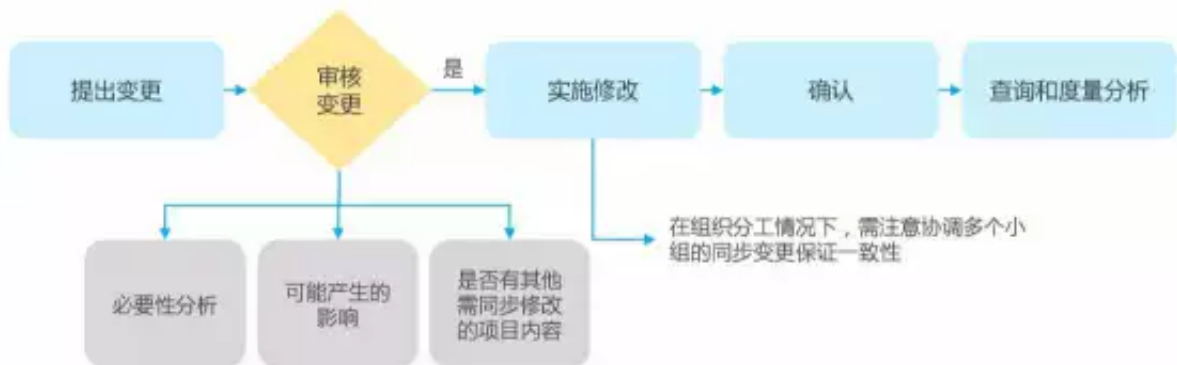
执行与控制



变更管理



变更管理



14、有很多人可能会忽视了总结。一个项目做完了就是做完了，没有内容整理存档和个人经验提升的意识。

项目交付及总结-有始有终

- 验收、归档、审计
- 财务结算、流程、付款
- 资源处理
- 白皮书

- 客户及发起人反馈意见
- 项目三要素：进度、范围、成本→质量
- 工作量、参与人数、质量评估
- 收获及成功经验
- 问题、不足及改进建议
- 风险控制
- 团队成员绩效评定/庆功及表彰

15、内容回顾。这张图适合打印出来放在工位。

项目管理



16、Cindy最后附上的tips。

- 多问5次为什么，了解干系人在乎的Need；
- 每件任务的责任人只有一个；
- 尽可能的让团队成员了解全貌，特别是需要协同合作的工作任务；
- 当有外部供应商或合作伙伴介入时，对接机制和沟通机制很重要；
- 主动的阶段汇报，让你的领导放心；
- 在**第一时间把对的事情做对**，是提升效率的好方法；

就像开头说的，项目管理是很多人的痛点。做好项目管理能让自己省很多功夫。项目管理本身不生产价值，但是促使价值产生。

做好项目管理，拒绝无谓加班。

至少，不能让别人把自己催得暴跳如雷。

网优雇佣军投稿邮箱：wywd11@126.com

长按二维码关注



通信路上，一起走！



微信扫一扫
关注该公众号