



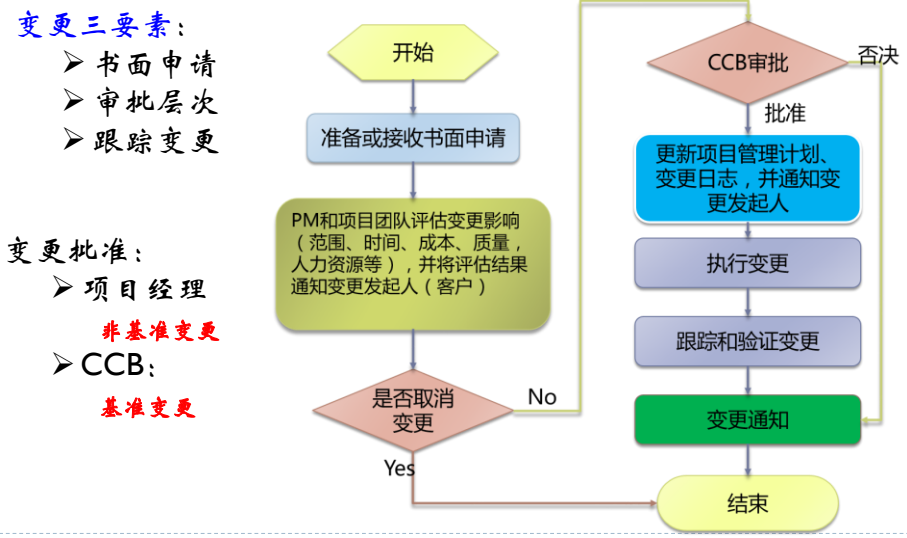
PMP葵花宝典
基于2016版PMBOK

张元
PMP, ACP, PBA,NPDP,信息系统项目管理师

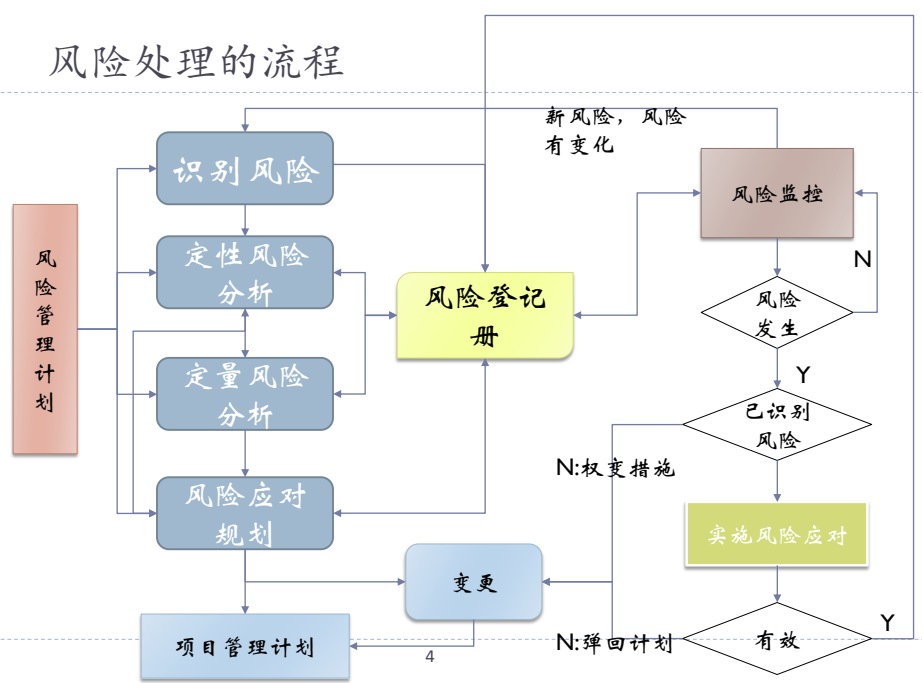
欢迎您参加本次课程



变更管理的流程



风险处理的流程



重点1：变更流程

- ❑ 只要是考变更的题目，正确答案依次是：
 - ❑ 走流程（整体变更处理，按变更管理计划处理）
 - ❑ 签发变更请求、提交书面申请
 - ❑ 影响分析
 - ❑ CCB批准
 - ❑ 更新变更日志

5

重点2：风险

- ❑ 任何关于风险的，首先更新风险登记册
- ❑ 风险有变化：风险审查会
- ❑ 已知风险发生了：风险应对->接受->应急储备
- ❑ 临时、意外->管理储备->走变更
- ❑ 风险是否有效->风险审计->无效：更新风险登记册->变更
- ❑ 概率、影响->定性
- ❑ 最大影响->敏感性分析、平均结果->预期货币价值分析（决策树）
- ❑ SWOT->识别风险->内外部
- ❑ 优先排序 / 待观察清单 / 高优先清单 / 进一步分析清单->定性
- ❑ 更稳定、冗余、更多测试、不太复杂->减轻
- ❑ 保险、合同->转移
- ❑ 最有能力资源、高级资源->开拓

6

重点3：相关方

- ❑ 相关方有变化-> 更新相关方登记册
- ❑ 多次、反复、一直都没有用->发起人
- ❑ 利益、期望、影响->相关方登记册->使用相关方管理计划
- ❑ 参与度->相关方参与评估矩阵->分析技术
- ❑ 期望相关方->支持，但当积极促进成功->领导
- ❑ 相关方不满意：
 - ❑ 沟通不满意（收不到、收太多、没有用、有新的沟通需求）：沟通管理计划
 - ❑ 结果不满意：管理相关方期望->参考相关方管理计划

7

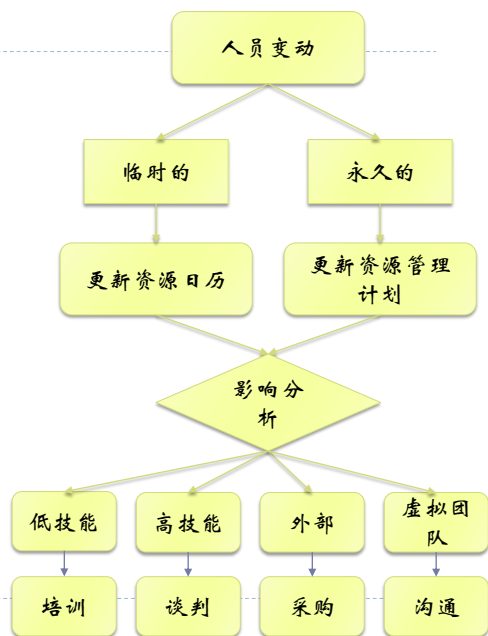
重点4：质量

- ❑ 规格、标准：质量规划
- ❑ 过程反复出问题、过程改进：管理质量-> 质量审计
- ❑ 可交付成果有问题->质量控制->内部，验证
- ❑ 找原因->因果图、鱼骨图，石川图
- ❑ 是否受控、改进效果、稳定->控制图
- ❑ 下一步、优先解决->直方图（帕累托）
- ❑ 两个之间的关系->散点图
- ❑ 质量问题->核查表
- ❑ 质量成本->一致（预防、评价）、非一致（内：项目经理及团队、外：客户）
- ❑ 是否要做->成本效益分析

8

重点5：资源管理

- ❑ 职责不清->RACI, RAM
- ❑ 项目一开始就有人->预分配
- ❑ 会议不高效：
 - ❑ a) 内部（团队）：团队章程
 - ❑ b) 外部（相关方）：管理相关方参与
- ❑ 项目团队配合、协作、绩效不好->团队建设活动
- ❑ 不清楚角色与职责->形成
- ❑ 不同观点->磨合、协同工作、开始信任->正规
- ❑ 从潜在、已经发生的冲突中退出->回避
- ❑ 求同存异->包容、缓和
- ❑ 互有进退->妥协、调解、紧要关头->强迫
- ❑ 开放式对话，充分讨论->合作、面对、解决



9

重点6：采购

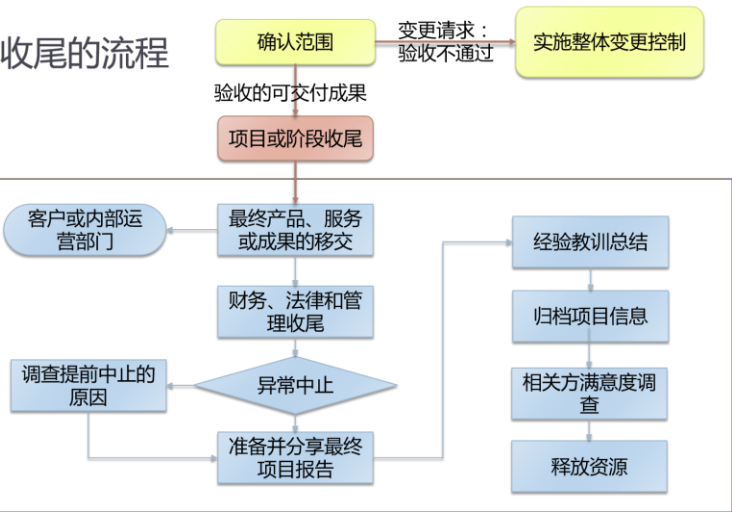
- ❑ 有分歧->合同
- ❑ 判断是甲方->总价合同
- ❑ 判断是乙方->成本补偿合同
- ❑ 固定单价->工料合同
- ❑ 内部还是外部->自制外购分析
- ❑ 公平、一视同仁->投标人大会
- ❑ 选择供应商->供方选择标准
- ❑ 卖方低绩效->绩效审查
- ❑ 争议->索赔
- ❑ 结束采购->采购审计

10

重点7:沟通

- ❑ 有人对沟通不满意->沟通管理计划
- ❑ 共识->交互
- ❑ 项目经理主要时间、能力体现->沟通
- ❑ 沟通需求分析-> $N*(N-1)/2 \rightarrow N$:
 - ❑ 相关方（包含项目经理）
 - ❑ 项目团队包含项目经理
 - ❑ 团队成员中没有项目经理

重点8:收尾



重点9：项目章程

- ❑ 新项目、新阶段、新项目经理->项目章程
- ❑ 没有章程->项目经理编制->发起人批准
- ❑ 战略计划、长期目标->发起人提供
- ❑ 值不值的做->商业论证->成本效益分析
- ❑ 高层次范围、高层次风险->项目章程

13

重点10：范围

- ❑ 集思广益->头脑风暴
- ❑ 主题专家->焦点小组
- ❑ 跨功能领域、协调差异->引导式研讨会
- ❑ 匿名->德尔菲
- ❑ 投票->名义小组
- ❑ 分组->亲和图
- ❑ 超过50%>大多数
- ❑ 产品需求到结果->需求跟踪矩阵
- ❑ 验收->范围确认->发起人或客户完成->验收不通过：a) 走变更 b) 确认范围
- ❑ 范围蔓延->走变更

14

重点11：估算方法

- ❑ 自下而上：WBS或可信度
- ❑ 类比估算：历史数据、详细信息不足
- ❑ 参数估算：历史数据、统计关系
- ❑ 三点估算：考虑风险，提高准确性：贝塔（默认）、三角
- ❑ 储备分析：
 - ❑ 应急储备：已知的未知
 - ❑ 管理储备：未知的未知

15

重点12：关键路径与挣值

- ❑ SS/SF/FS/FF
- ❑ 进度落后->进度压缩（赶工（有资源、加班）、快速跟进）、缩减范围
- ❑ 不改变关键路径->资源平滑
- ❑ EV/PV/AC/BAC/EAC/ETC
 - ❑ SV/SPI
 - ❑ CV/CPI
 - ❑ TCPI

16