

Modules

- Module 1: 项目管理基本概念
- Module 2: 项目管理流程
- Module 3: 信息技术战略方法
- Module 4: 业务流程方法
- Module 5: 里程碑目标计划
- Module 6: 职责
- Module 7: 综合项目计划
- Module 8: 七个要素
- Module 9: Team 介绍

1

PWC CONSULTING

项目成功的 7个要素

项目管理基础研讨

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

项目经理们在做什么？



内容

管理工作**和速度**使其可能被接受

- ✓ 项目计划的实际可行
- ✓ 与计划相符的工作进程
- ✓ 随时关注实际情况与预算
- ✓ 高级管理更新工作状况
- ✓ 遵守截止期线
- ✓ 履行合同条款

管理工作**组和基础设施**来确保较好的绩效

- ✓ 当前所需资格和能力
- ✓ 项目经理和工作组之间的持续交流
- ✓ 充足的项目辅助装备
- ✓ 正常工作时间
- ✓ 工作组高效率的工作
- ✓ 确保个人发展
- ✓ 关键人物参与项目全程工作

控制**范围**使其实际清楚并能得到共识及主动管理

- ✓ 成果在范围内；不多也不少
- ✓ 有效管理变动

背景

管理利益相关者之间的关系来确保其正在执行过程中的义务

- ✓ 确定他们的效益及影响
- ✓ 利益相关者乐于进行此项工作
- ✓ 他们的变化被监控
- ✓ 项目涉及各利益相关者
- ✓ 包括供应商/下一层承包人的关系

确定、评估、规划行动和控制的**风险的降低**

- ✓ 利益相关者和工作组意识到潜在风险
- ✓ 风险和问题管理流程被建立推行
- ✓ 持续积极的管理
- ✓ 当流程面临困难时工作组要发出通知
- ✓ 为降低风险所采取的措施被严密监控

确定、量化、交付、监控和审查**业务效益**

- ✓ 业务案例清晰明确
- ✓ 找到并实施最理想的解决方案
- ✓ 确定商务环境中的变化
- ✓ 项目立足于实现工作目标
- ✓ 利益相关者对效益持有信心
- ✓ 能够衡量及突出具体结果
- ✓ 为将来的用途获取知识并进行处理

项目成功的7个关键要素

The Seven Keys to Success

- Stakeholders are committed
- Business benefits are realised
- Work and schedule are predictable
- Team is high-performing
- Scope is realistic and managed
- Risks are mitigated
- Delivers organisation benefits are realised



项目失败的10个原因 (再次出现)

- 缺少运营者的承诺和指导
- 没有项目策略上的一致性
- 变革中不明确的效益
- 不明确的目的目标
- 组织与项目目标不一致
- 资源限制
- 不明确的职责
- 不断变化的要求
- 忽视不包含使用者的问题
- 不规律的低效的沟通

- 利益相关者
- 企业效益
- 企业效益
- 工作和日程安排
- 工作组
- 工作组
- 工作组
- 范围
- 风险
- 风险



资料来源：电脑周刊, 1998年7月版: Standish 集团对23000个美国IT项目的研究，麻省，CIO企业杂志

5

PWC CONSULTING

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险

范围是实际并可管理的



范围

赞同、维护及改善项目边界

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

范围管理



- 概况
- 确立范围
- 里程碑目标计划
- 高层次的任务及职责
- 范围控制

7

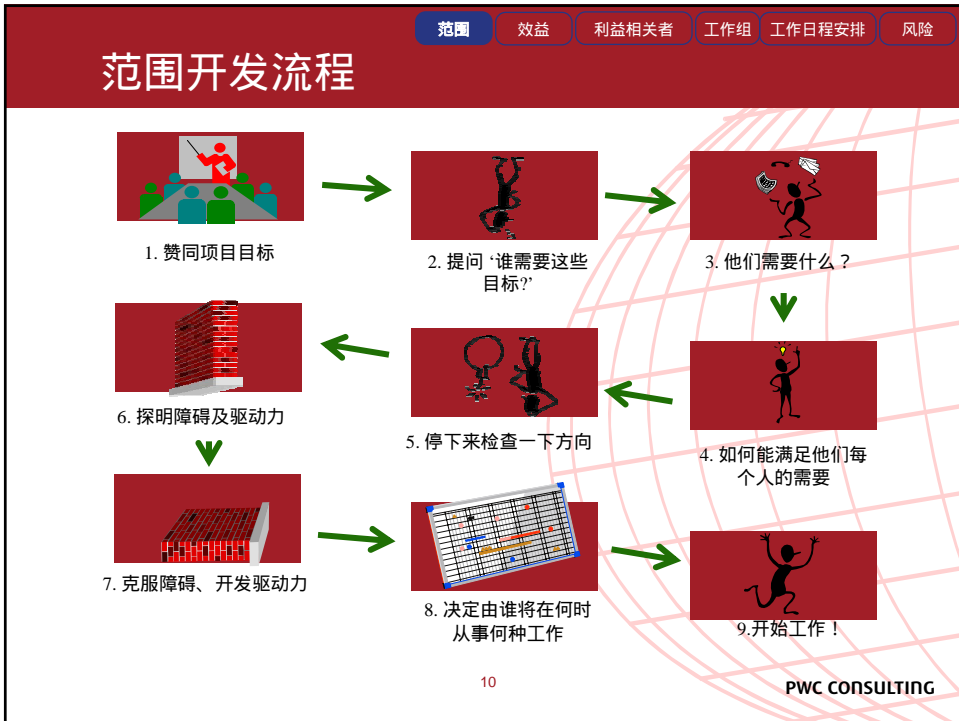
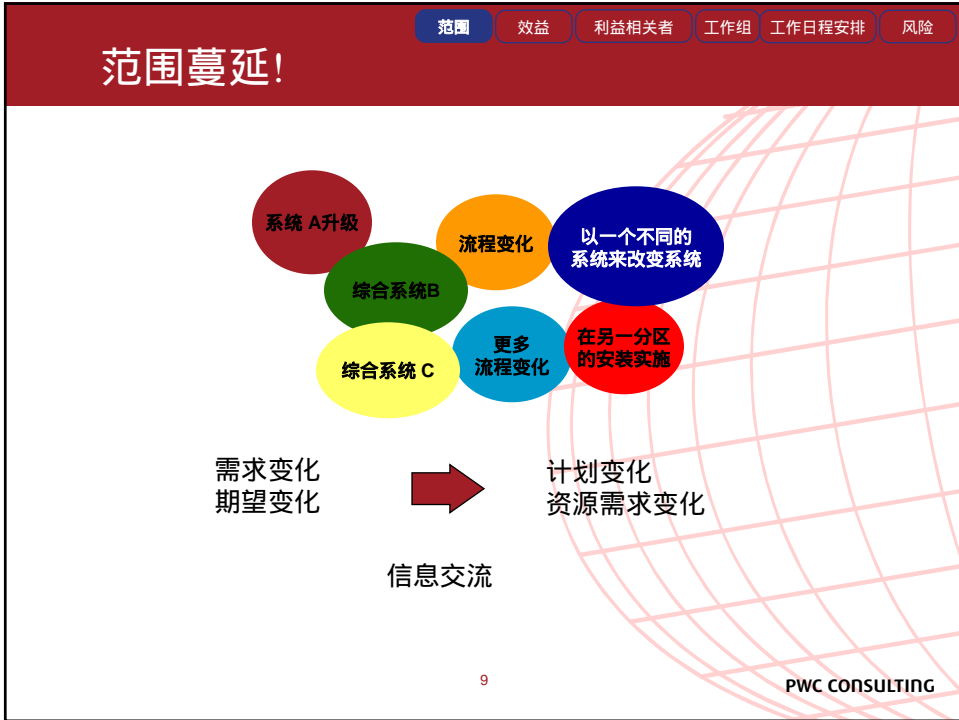
PWC CONSULTING

有关范围的问题

- 范围是什么？
- 它是何时被定义的？
- 为什么它是重要的？
- 谁与定义范围相关？
- 范围是如何被定义的？
- 当有人想要改变范围的时候您将会做什么？
- 当范围变化没有能妥当管理的时候将会发生什么？

8

PWC CONSULTING



范围开发流程 - 步骤 1 至 步骤3



1. 赞同项目目标

确保工作组中每个人都要清楚工作组正在进行中的工作内容
(“赞同项目目标”的起点)



2. 提问“谁需要这些目标?”

哪些个人及团体对此感兴趣呢?
(利益相关者对此负责)



3. 他们需要什么?

每一位潜在用户的需求 -
(效益得到实现)

范围开发流程 - 步骤 4 至 步骤 6



4. 如何满足他们每个人的需求?

对于潜在用户的每一个需求，您如何交付
- (交付和验收是可预测的)



5. 停下来检查一下方向

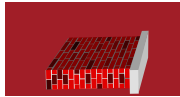
确保所有的工作组都了解您想要发展的方向
(工作组及基础建设正高水平的进行工作)



6. 探明障碍及驱动力

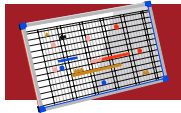
那些有可能帮助您或阻碍您达到未来目标的因素在步骤五中得到描述。
(降低风险)

范围开发流程 - 步骤 7 至步骤 9



7. 克服障碍
开发驱动力

实际上您将如何使用驱动力、如何克服（或避免）障碍？



8. 决定由谁在何时
从事何种工作

您需要采取哪些步骤来从您现在所在的位置达到您想要发展的方向？(使用6个关键要素的阶段目标及实现途径)



9. 开始工作

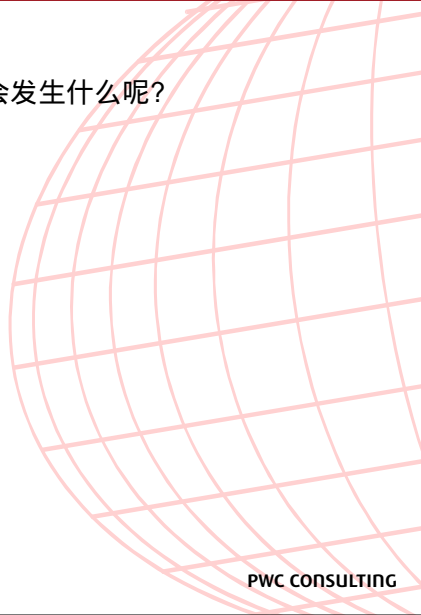
开始执行第一个步骤

管理范围

- 确保所需对范围的修正是有文件证明的，经证明是正确的以及是得到授权的。
- 对受影响区域的由范围变化引起的通讯影响
- 确保所有受范围变化影响的程序、文件、系统、计划或任何其他流程可以与变化同步得到修正
- 记录范围的变化以及监控执行情况

有关范围的问题

当您已经给范围下了定义，接下来会发生什么呢？



企业效益得到实现

效益

预测、度量以及监控将从项目中获得的效益

企业效益实现



- 概况
- 介绍效益实现
- 描述效益 - 需要做什么事情
- 一些问题
- 介绍效益实现的模型
- 拥有效益
- 跟踪及度量效益

17

PWC CONSULTING

有关效益的问题

- 作为您的项目结果要实现的效益有哪些？
- 谁需要了解效益是什么？
- 谁拥有这些效益？
- 还有谁可以从项目中获利？
- 与之相关联的成本是什么？

18

PWC CONSULTING

效益实现

- **效益...**
 - 并不与新科技的推行同时发生
 - 很少按照计划发生
 - 必须被拥有及被监控
 - 与其他项目一样，效益实现是需要有计划和管理的一个流程
- **合理的效益 - 在用户行为与系统和流程需求相一致的时候可以实现**

问题

- 我们会知道许诺的效益在业务案例中是否会真的发生吗？
- 那些被许诺的效益可以被看见吗？
- 我们如何能够衡量实施此套系统是否为一步明智的商业行动？
- 我们会知道系统是否被最优利用吗？

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险



利益相关者
准备就绪

利益相关者

对此项目有联系的个人及团体
进行确定、评估、通告及施加影响。

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险

利益相关者准备就绪

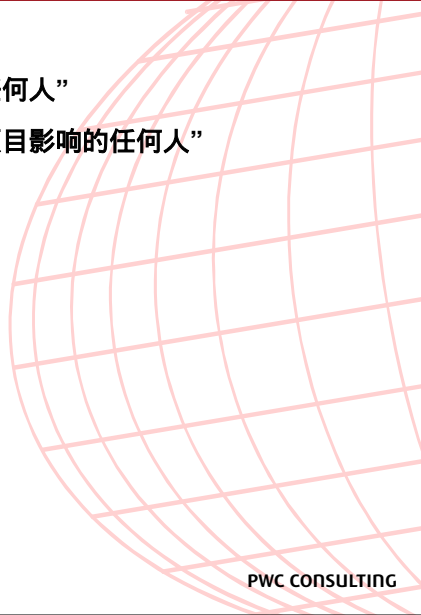


- 概况
- 一个警戒性的故事....
- 利益相关者负责什么工作以及他们是如何对项目产生影响的？
- 确定和管理利益相关者 - 工具、技巧及方法
- 规划利益相关者的信息沟通

利益相关者准备就绪

利益相关者的定义如下...

- “对您项目的成功与失败感兴趣的任何人”
- “可以对您项目产生影响或能够被项目影响的任何人”



利益相关者准备就绪

- 缺少承诺和指导
- 没有项目策略上的一致性
- 变化中不明确的效益
- 不明确的的目的目标
- 组织与项目目标不一致
- 资源限制
- 不明确的职责
- 不断变化的要求
- 忽视不包含使用者的问题
- 不规律的的低效的沟通

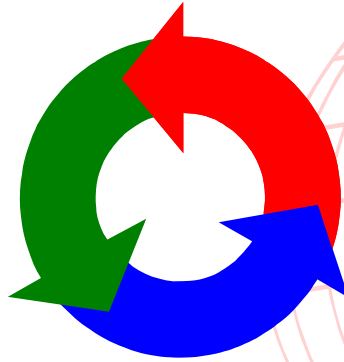
- 利益相关者
- 企业效益
- 企业效益
- 工作日程安排
- 工作组
- 工作组
- 工作组
- 范围
- 风险
- 风险



资料来源：电脑周刊, 1998年7月版: Standish 集团对23000个美国IT项目的研究, 麻省, CIO企业杂志

利益相关者管理流程

1. 确定及分析利益相关者

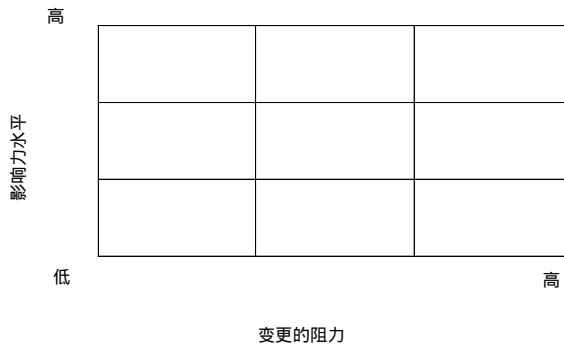


3. 执行及审查计划

2. 准备一个利益相关者管理计划

确定及分析...

项目关联人图表



利益相关者图表通常与对利益相关者的意见、动机、束缚、所倾向的沟通方式等具体描述相伴随。

准备一项计划...

项目关联人管理计划

姓名	状况?	去向?	方式?	时间?	被指派者
财务总监	未授权	支持者	一对一的交流 确定财务利益	1月1日	Jane Smith

利益相关者同PPM生命周期

委派任务:

- 确定关键的制定决策的利益相关者以及他们可能起到的作用
- 与关键的利益相关者对所有当事人的任务职责取得一致并把他们纳入项目规格或合同中来

下达任务:

- 启动: 使利益相关者参与到项目中来并确保他们了解其应承担的任务及责任
- 过程中: 继续激励与保持利益相关者的支持
- 检查点: 分阶段来调查利益相关者的满意度

结束:

- 调查利益相关者对整个项目的满意度并从中吸取经验教训

实施及审查...

沟通计划样本

利益相关者/观众	信息	手段	时间	负责人
财务总监	流程报告 主要流程 变化	一对一的交流方式	三月	项目经理及 工作组领导者

利益相关者准备就绪

项目经理的职责

- 管理利益相关者
- 确定是否需要专家帮助
- 监控流程
- 管理主要关系
- 确保适当的工作组的参与
- 执行运作及交流计划

利益相关者被委以责任

应掌握的要点

- 利益相关者可以成就也可以破坏您的项目
- 必须对利益相关者积极进行管理
- 每一次项目工作组与利益相关者的相互接触都是对利益相关者管理的干涉。
- 与利益相关者的交流需要计划

利益相关者准备就绪

使问题个人化...

- 您学到了什么？
- 这将如何对您的计划及计划中事项有帮助？
- 您必须采取什么主要行动？
- 如果您采取了这些行动您的HUD (利益相关者) 会对此持什么态度？

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险



工作组表现优异

工作组

确定、动员、发展人员及项目工作组所需的其他资源

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

工作组表现优异

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险

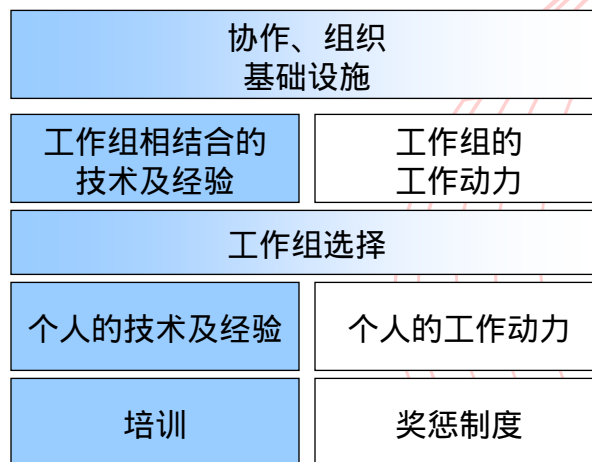


- 概况
- 了解工作组项目进行情况
- 成立您的工作组
- 激励您的工作组

8 种 Belbin 工作组角色概要

PL	培养人 - 非常有创意的人员
RI	资源调查人 - 性格外向的，擅长制定外部合同及展开计划
ME	监控评定人 - 精明、谨慎、分析能力强
SH	塑型者 - 动态的、富有挑战性的
CO	协调者 - 受尊重的、成熟的、能够确保才干的有效发挥
IMP	执行者 - 有实际经验的、忠诚的、以任务为出发点的
CF	终结者 - 谨慎的、对细节也非常注意
TW	工作组成员 - 为他人着想的、以人为本的

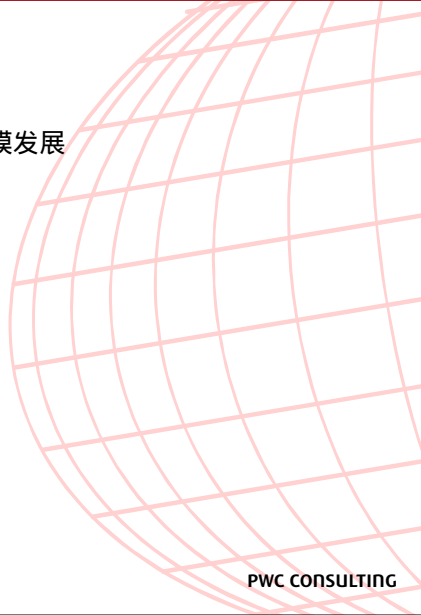
工作组业务内容



成立工作组

提示

- 建立简单的模板
- 首先基础工作组指引，再让其大规模发展
- 工作组的授权与订立合同
- 人事计划
- 规划基础设施
- 建立信息管理机制
 - 工作组会议



管理工作组 - 工作组的合同

工作组的合同

为什么？

- 清楚的做出对他人的期望
- 工作组取得行为一致
- 确定工作组身份
- 协助确认危机中的问题

材料：

您所需要的是一个叫“工作组合同”的翻转图和这张指导卡。

工作组合同如何起作用

1. 个人信任



找一个您信任的人-您为什么信任他们？说出具体的理由。

2. 期望的行为



您期望工作组成员有什么样的行为？

3. 通过合同



作为工作组，对5种渴望的行为取得一致。说出它们并签署合同。

4. 回顾与检查



在困难的环境中，核查工作组合同。都同意吗？需要修改吗？

人事计划

在生活方式和项目需求中取得平衡



工作时间与加班？

旅行？



费用？



培训？



社交安排？



受到认可？

项目支持？



工作组与项目生命周期

资格认证：

- 确定为实现项目目标所需要的资源的类型和数量

准备

- 确立工作组和基础设施及何处可以得到这些资源。包括工作组在计划/预测方面的考虑

启动：

- 实现工作组表现最优和激发才智的过程

过程中：

- 按要求监督、评价和修改职责与资源

核查：

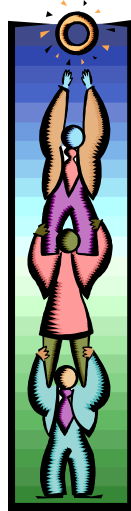
- 检查和修复狭义阶段的资源需求

结束：

- 检查所有工作组成员的表现，解散工作组成员和基础设施，记录学到的知识

规划基础设施

- 桌子和电话的数量与位置
- 传真机、打印机、影印机
- PC, 网络、服务器、数据库的进入与管理
- Office 软件标准与版本
- 固定设施
- 项目材料库和文件的释放
- 时间记录、收集与合并



- 秘书支持
- DTP/图形支持
- 专家支持和安全文档的提供
- 工作代码、成本中心和收费政策
- 文档标准
- 表现的评价过程
- 以上内容的介绍和摘要材料

工作组表现优异

学习要点

- 人员不同-有效的项目团队需要技能与偏爱的综合
- 鼓励有益于工作组的成果性差异
- 在项目开始时有效的建立工作组
- 准备进行沟通和激励

不断激励您的工作组

- 如果可能，短小的交付周期（3-5个月）-有弹性但可实现的工作+附加值...
- 和/或计划中中期快速的成果...
- 寻找和奖励潜在的需求（未经确认的业务效益）
- 定期回顾-检查、记录和公布成果-通常发现已经实现的比预想的多
- 庆祝中期成果（为其做出预算）
- 检查过程和程序-当项目进展并不是必须的或是可以改进的
- 打破深井 - 项目工作组随着时间的流逝当他们都不想固定的时候却有一种“固定化”的习惯，结果导致缺乏沟通。改变这种结构去满足不断变化的要求的需要。
- 开放式讨论+询问他们我们如何才能做得更好
- 展望的持续性 + 结束阶段 - 明显频繁的加强
- 扫描最佳状态-频繁的1:1 沟通，为发现隐藏的标记和征兆（预防性的维护）
- 综合以上一切-把人们带离此地（为之计划和预算）WELL
- 工作组事务 - 牢记一种尺寸不能适合所有人-关注个体需求

工作组表现优异

使之个人化...

- 您学到了什么？
- 这将如何对您的计划及计划中事项有帮助？
- 您必须采取什么主要行动？
- 如果您采取了这些行动您的HUD (利益相关者) 会对此持什么态度？

有关工作组的问题

- 如何选择工作组？
- 您是否恰当的综合了工作组中的技能？
- 您如何不断激励您的工作组？
- 您是否拥有恰当的基础设施？

建立一个强大的工作组还应讨论什么？

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险



工作日程安排是
可以预测的

工作日程安排

控制项目服务与成果的生产和验收，确保成果符合指定的性能和验收要求。

工作日程安排是可预测的



- 为什么做计划
- 职责
- 活动计划
- 安排日程做出估计
- 状况跟踪报道

47

PWC CONSULTING

有关工作日程安排的问题

- 我们为什么要对项目做出计划？
- 如果我们不做计划会出什么问题？
- 为确保工作日程安排可预测我们应该做什么？

下面将对计划做出更多的讨论

48

PWC CONSULTING

范围

效益

利益相关者

工作组

工作日程安排

风险



对风险进行
管理

风险

确定并评估风险和问题。为抵消那些风险和问题进行避免、降低和决定活动。

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

对风险进行管理

范围

效益

利益相关者

工作组

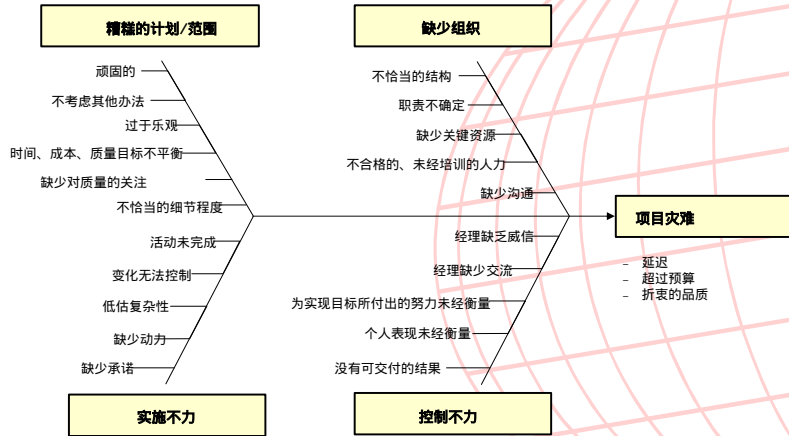
工作日程安排

风险

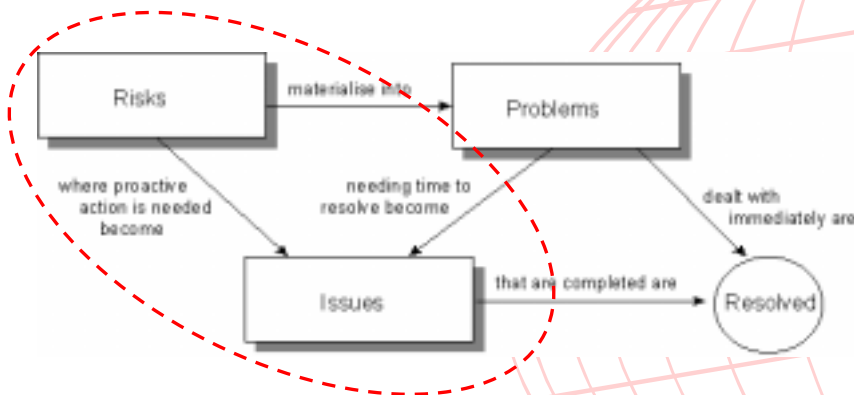


- 项目为什么失败？
- 什么是风险？
- 怎样处理风险？
- 风险管理框架

项目为什么失败?



什么是风险



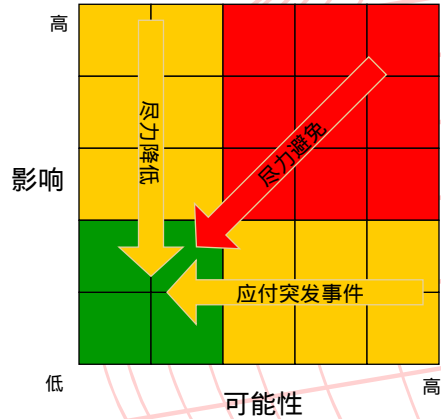
我们将关注风险和问题的管理

风险管理框架

重要的中断,需要重新计划重新估计,无法实现项目目标

超过现有可能性的延迟或额外工作,额外的资源/预算

现有可能性之内的延迟或额外工作

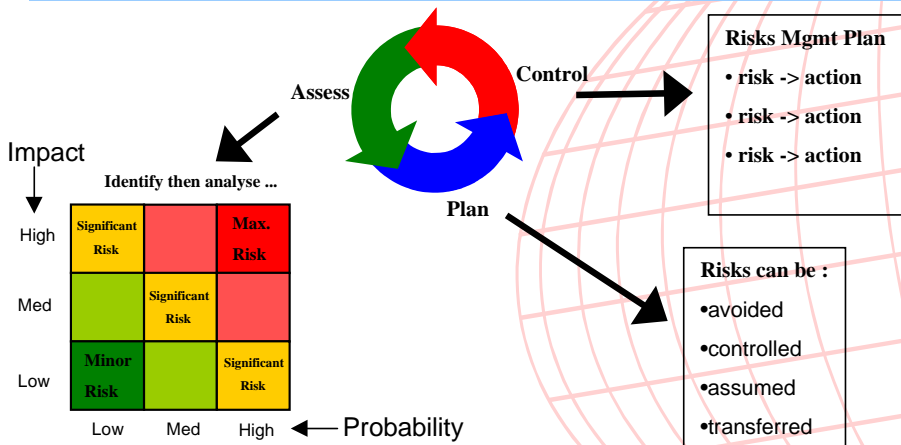


不太可能 但不是完全不可能	有一些可能 能发生	比较可能 会发生
------------------	--------------	-------------

风险管理过程

范围 效益 利益相关者 工作组 工作日程安排 风险

风险管理是可以控制的,是经过计划的风险规避方法,而不是持续的“到处灭火”



预测和降低风险并知道何时要突出对管理行为的需要

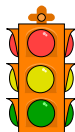
处理项目中风险的方法

- 确定基础要素（可能性和影响）
- 评价不同基础要素间的关系（和影响的效果）
- 评价每一种风险基础要素和它们在可能性和影响方面的分布状态
- 评价避免和降低后果的行为（行为）
- 做出突发事件的计划
- 为尽早确定风险和征兆，决定管理它们的职责（所有者）
- 得到理解与新的风险标准下的验收

风险= 可能性 x 影响

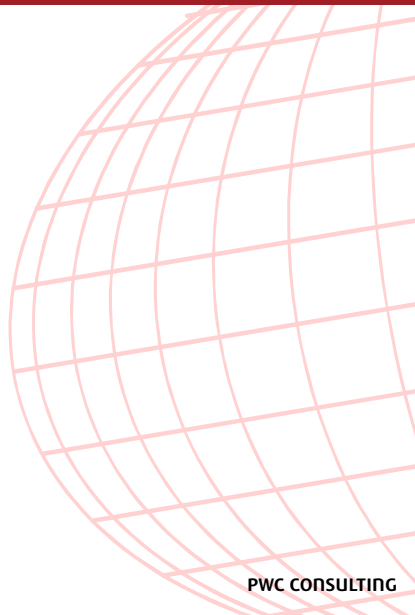
风险管理报告

<i>Risk#</i>	<i>Risk Description</i>	<i>Assigned to</i>	<i>Impact</i>	<i>Probability</i>	<i>Mitigation Action</i>



会议

如何进行有效的会议？



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Your worlds



Our people