



## 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

# 项目的管理的概念

项目管理基础研讨

普华永道

## 内容

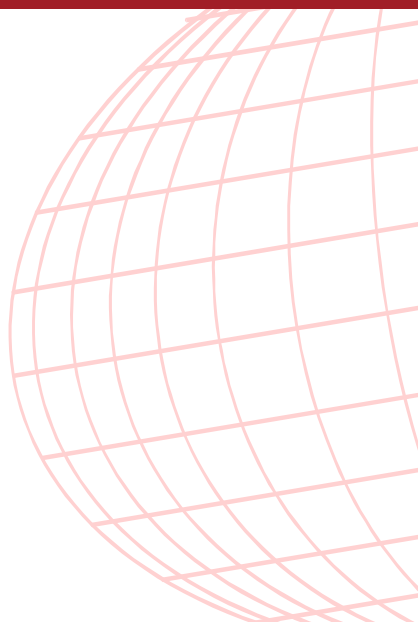
什么是项目管理

项目与运营

项目成员

项目管理的失败

整体项目管理



## 什么是项目？

头脑风暴时间!!!

5

## 什么是项目 - 1

“ 项目

一项独特的任务

用来实现特定的结果

需要各种资源

有时间的限制 ”

来源于目标导向管理方法, 普华永道

6

## 什么是项目 - 2

“ 项目

可能包含新的和未知的任务

可能引起人们日常工作或生活条件的改变

在适当的时候需要适当的人，成员会是处于不同背景下、过去不在一起工作的人

有严格的截止日期 ”

来源于目标导向管理方法, 普华永道

7

## 项目与运营的差异

运营

项目

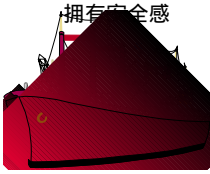
头脑风暴时间!!!

8

## 项目工作组工作与运营工作的比较

### 货船

行驶于固定航线中  
有很多不同的截止日期  
有固定行进路线  
要素不会改变  
有大量拥有具体职责的员工  
按固定的安排交接工作  
拥有安全感



### 快艇

从某个地方迅速航行至另一个地方  
有固定的时间安排  
有固定的目的地  
由于条件不同而引发一系列变化  
一小队员工分担整个工作  
所有人员都要投入一线工作  
有很多不确定因素



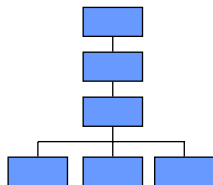
货船的目的地是安排好的；而快艇则自行安排其航线并决定其成功的标准。

9

## 项目组/运营组织特征比较

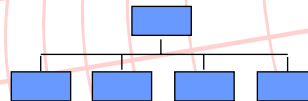
### 运营管理

无限期持续  
要分层次  
依赖其上级  
常设组织  
单一责任



### 项目管理

有固定的截止点  
不受功能界限的限制  
依赖其影响和说服力  
临时组织  
工作组集体责任



运营管理使用一般的技巧与文化，项目管理则着重不同的技能，资源与见解。

10

## 建设项目与 IT项目

### 建设项目

高度成熟  
有安全问题  
存在行业标准  
清楚有形的成果  
通常是“物质”密集型  
物质消耗容易衡量



高度管制

### IT项目

方兴未艾  
没有人身伤害的危险  
不存在标准  
成果不是特别有形  
通常是“智力”密集型  
资源消耗难以看到

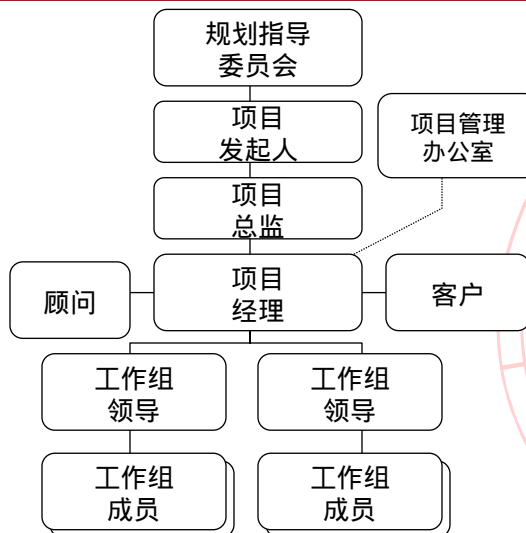


自由化

IT项目本质上需要创造性和热情，因此不需要制定行业标准或进行管制

11

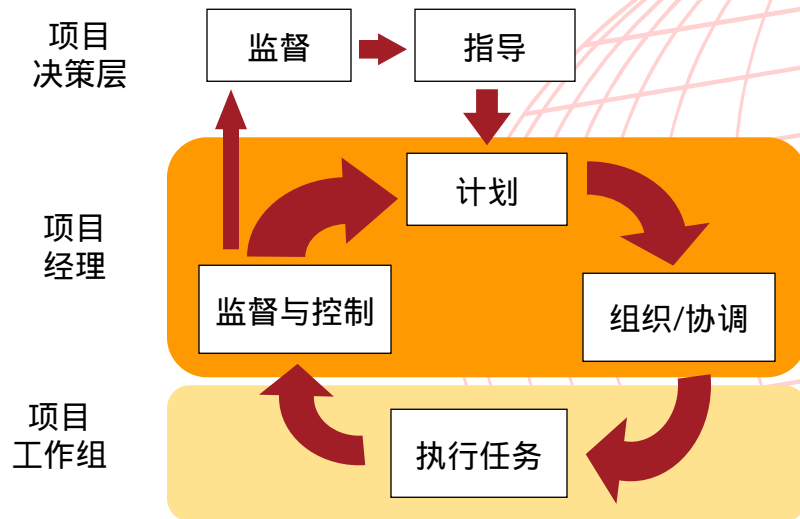
## 项目的人员组成



谁要负责？  
谁能做什么决定？  
谁来做工作？

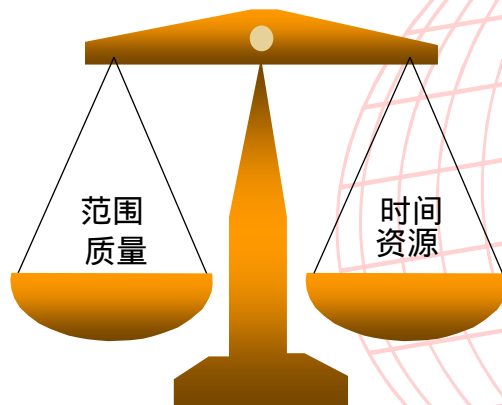
12

## 谁做什么？



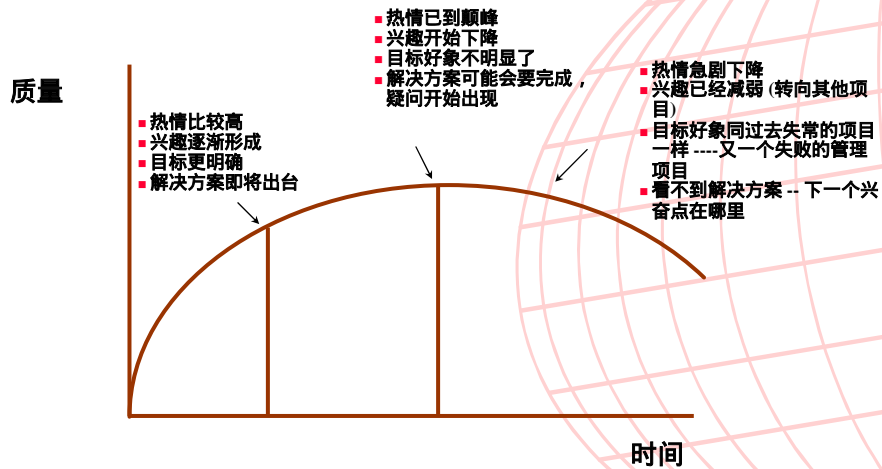
13

## PM的挑战 --- 平衡的艺术



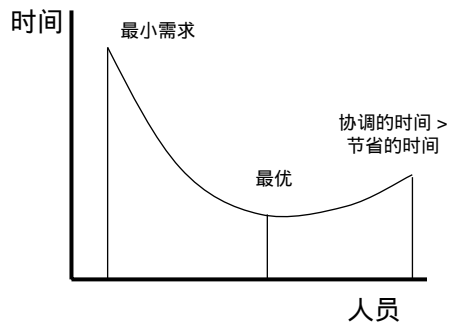
14

## 时间与质量的矛盾



15

## 资源与时间的矛盾



- 所需的时间并不总是现有的人员成正比
- 关键是要有技巧与经验恰当的结合、良好的团队协作精神与良好的协调

给一个已经延误的项目增加人手会使其完成的更慢  
Fred L. Brooks - The Mythical Man-month

16



## 项目管理 - 杂耍的艺术？

预见未来  
按时在预算内完成项目  
采用正确的方式  
计划与组织工作  
协调资源  
赋予灵感  
当事情并未如计划设想  
时重做评价  
整合项目小组和项目组织  
激励  
沟通



17

## 成功项目的特点

成功项目的经验？

不成功项目的教训？

头脑风暴时间!!!

18

## 项目管理的失败

### 项目失败的10个原因

- 缺少必须承担的义务与方向
- 没有项目策略上的一致性
- 变化中不明确的效益
- 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
- 没有最终用户介入
- 不规范的低效的沟通



Sources: Computer Weekly, July 1998: Research on 23,000 US IT projects by Standish Group, Massachusetts, CIO Enterprise Magazine

19

## 项目管理与领导

### 5 种领导行为

- 挑战过程
- 激发共同的远景
- 激励他人
- 示范带头
- 触动心坎

*Kouzes and Posner*

20

# 项目管理与领导



## 1. 挑战过程

- 寻找可以改革、发展、变新、提高的挑战性机会
- 从随之出现的错误中体验风险不断学习
- 挑战系统，鼓励新创意，支持新做法，鼓动他人挑战自我极限
- 保证事物向前发展。



## 2. 激发共同的远景

- 想象未来
- 通过触动个人的价值与兴趣将他们引入共同的理念



## 3. 激励他人

- 通过建立团队目标和彼此之间的信任提高团队工作效率
- 通过放权，提供机会，开发能力，分配关键的任务和提供可见的支持来增强团队



## 4. 示范带头

- 自己的行为应起示范共同价值的作用
- 不断朝着目标的小胜，建立共同承诺



## 5. 触动心坎

- 要不断认可个体对于整个项目成功的贡献
- 定期庆祝团队的工作成果

21

# 世界上最好的项目经理？

**紧盯目标：**好的项目经理应当注意使团队成员协同一致，紧盯目标。他可以凭自己在某一特定行业的经验，凭着对于项目目标的准确理解，也可以凭借他一时的灵感。项目经理是否作到了这一点可以从阶段目标完成的情况上作出判断。

**从容驾驭：**好的项目经理应当能够娴熟的控制局势，使团队行动目标明确，同时认真对待拖沓现象。他能使团队绕开礁石，即使出现问题也能迅速修正。是否作到了这一点要看项目经理是否有很好的预防性政策以及出现了问题后处理是否得当。

**临危不惧：**好的项目经理应当能够乐观的面对长期压力，并能够有效的鼓舞士气。是否作到了这一点可以从团队成员的状态上看起来，如果他们感受到的压力太大以至于影响了工作，项目经理的表现就不是十分理想。

**团结协同：**好的项目经理能够使团队成员团结一致、发挥自己的能力和共同致力于实现团队目标。他会照顾到个别成员的特殊情况，但无论如何一定会使整个队伍灵活高效。是否作到了这一点要看队员的状态及感受。如果每个队员都感到团队正紧密协同向目标前进，那么项目经理的工作就收到了成效。

**目光远大：**好的项目经理非常清楚并密切关注整个项目的全局。他会特别注意一些重要的细节以防出现问题，同时又不会迷失在细节中而失去了对全局的把握。项目经理是否作到了这一点要看他是否在项目进程中的每一阶段都能准确判断出工作的优先顺序。

**有章有法：**好的项目经理明确项目目标与进度。他能够有效激励团队成员使他们保持斗志。如果团队成员斗志昂扬，项目经理的工作就值得称道。

**未雨绸缪：**好的项目经理能够深刻体察队员的心理感受。他能敏锐的发现队员情绪低落的迹象，更重要的是他对这种情况已有了预先准备，能够迅速及时的重新调动队员的积极性，使项目回到正轨上来。

22

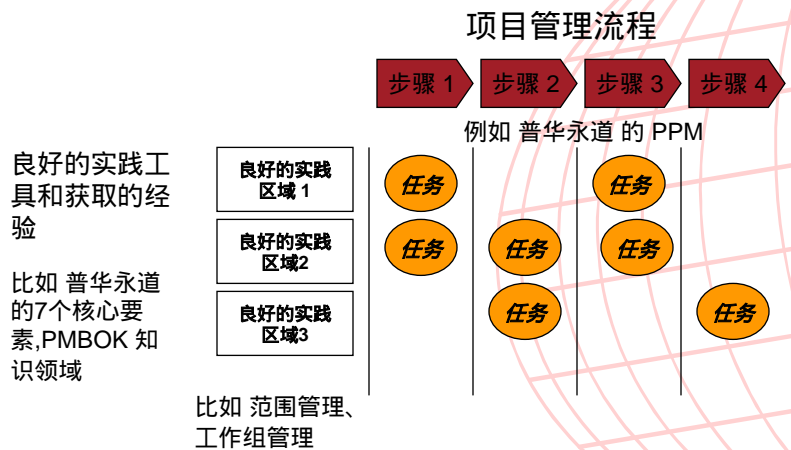
## 大项目/子项目管理

核心是....



23

## 项目管理良好实践概览



24

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

