

## 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

# 整合项目计划

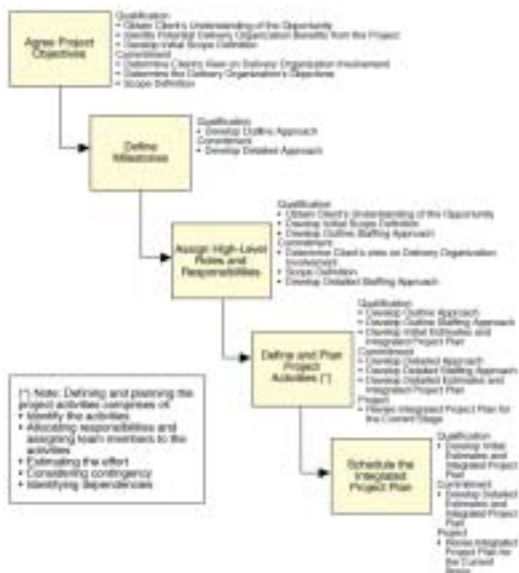
项目管理基础研讨

# 什么是整合项目计划

- 本计划阐述了如何达到项目目标。它将目标分解为一系列阶段目标和活动并且为每个阶段目标规定了职责、预算和完成期限。它包括下列要素：
- 主要阶段目标与其完成期限
- 需要的组员与其职责
- 服务交付活动
- 项目管理活动
- 计划的假设与限制条件
- 从属关系
- 起止日
- 成本预算

3

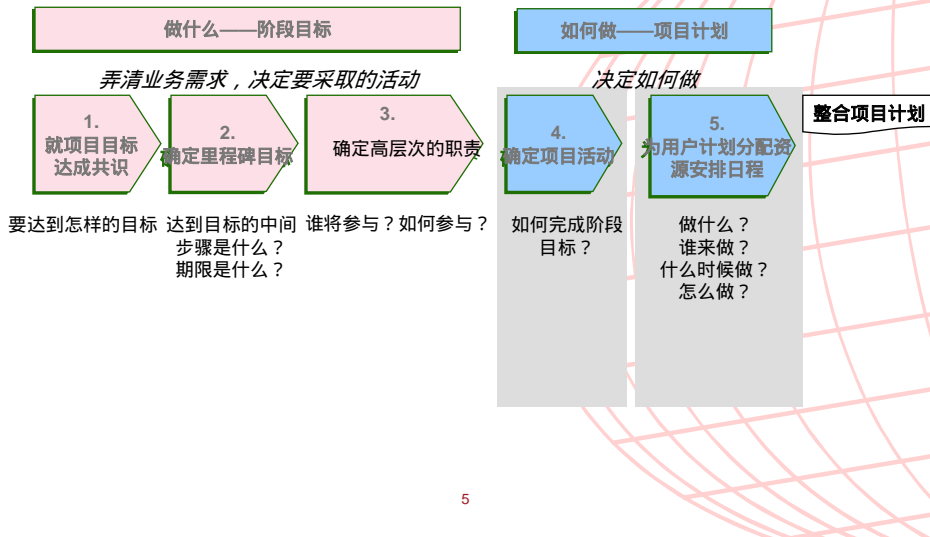
## 制定项目计划



项目计划的制定由5部分主要活动组成：

1. 就项目目标达成共识
2. 确定里程碑目标
3. 确定高层次的职责
4. 计划项目活动
5. 安排项目计划日程

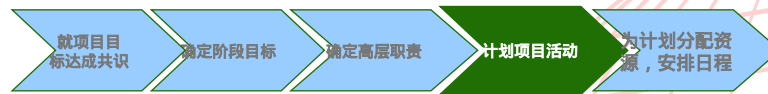
# 项目计划的步骤



## 主要步骤

- 4. 计划项目活动**
- 确定为完成阶段目标所需采取的活动
  - 确定下属计划
  - 考察完成阶段目标的各种途径
- 5. 为计划分配资源，安排日程**
- 根据职责图分派职责
  - 为活动分派组员
  - 估计需要付出的工作及成本
  - 优化资源配置
  - 考察意外情况
- 6

## 计划项目活动



- 制定阶段性目标和职责图，然后确定达到阶段性目标所要采取的活动
- Ascendant给出了通向结果（达成单个交付的活动依赖链）的路线图（围绕SPoTS结构来组织）。
- 首先考察实现途径并确定可以达到预想目标的路线图。
  - 应在实现途径的指导下从Ascendant 中选择一个路线图并以之作为客户定制计划的开端。
  - 以下要素会使这个过程更容易：
    - 对单个路线图的认识
    - 选择路线图的经验

7

## 确定项目活动



### 确定并计划项目活动

- Ascendant采用路线图作为客户定制计划开发的起点。
- 项目经理选择路线图然后开始制定客户定制计划
  - 路线图及Ascendant 中采用的技术将根据项目的特殊需要而修改。

### 开发客户定制计划

- 项目经理应将阶段性目标融入整个客户定制计划。工作细分单将用来核对已完成的活动。有可能需要对活动进行重新安排以完成客户定制计划。
- 工作分解结构用来核对阶段目标以保证重要的阶段目标未被遗漏。
- 如果单个路线图不能满足所有阶段目标的需要可以选择多个路线图和一个路线图中的多个目标。

8

## 确定项目活动



- 由以下途径发展客户定制计划:
  - 选择一个主要的路线图
  - 加上其他路线图
  - 或从目标开始
- 选择一个生命周期以确定计划的结构。

9

## 项目活动

- 描述为达到每个阶段性目标所需完成的任务。
- 为使计划更明确，减少混乱，常将其划分为各阶段甚至子阶段。
- 必须清楚确定每个任务所要达到的成果方面的目标并预先达成共识
- 最佳选择是参考现有的服务提交方法“路线图”。例如普华永道的 Ascendant 方法将业界最佳方法融入到具体项目中，可以作为一个很好的指导。
- 其他可用资源：供应商，过去的相似项目，专业机构等。
- 项目管理活动必须是活动计划中的一个完整的活动。

10

## 为计划分配资源、安排日程



### 为计划安排日程

- 下一步参照职责图为每一步骤分派职责
- 然后在里程碑目标计划的帮助下确定各任务间的承继关系
- 最后尽量合理分配时间等资源以保证项目组能在所分配的时间内完成活动。

11

## 分配资源、安排日程

- 为整个项目制定非常详细的计划有时并不必要，也不可取。
- 较可取的方式是只为整个项目的前几个阶段目标制定详细规划，后面的则只作宏观规划（滚动式波浪计划法）
- 往往要修改最初设定的阶段目标的完成期限，而相关的阶段目标也要修改。
- 要现实的估计工作量
- 确定核心资源需求与工作确保适时完成。

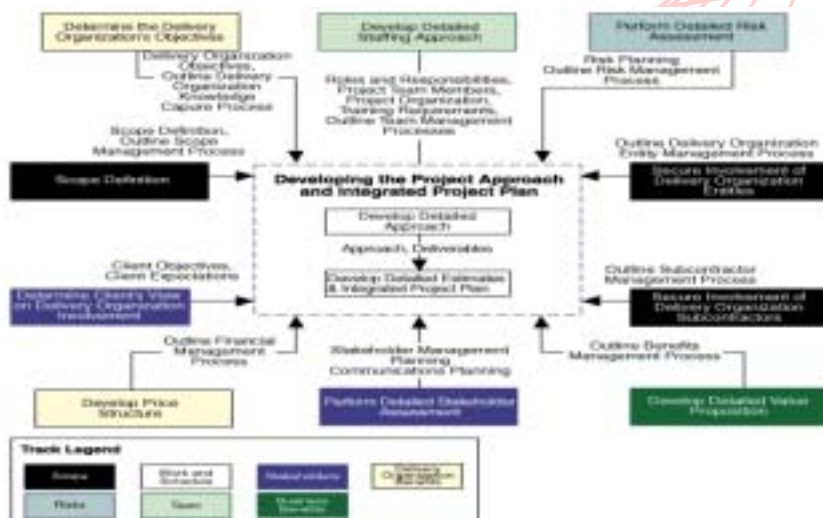
12

## 练习

- 为每个子工作组选择一个阶段目标
- 确定达到阶段目标的活动、所需资源和日程安排。
- 向整个团队汇报

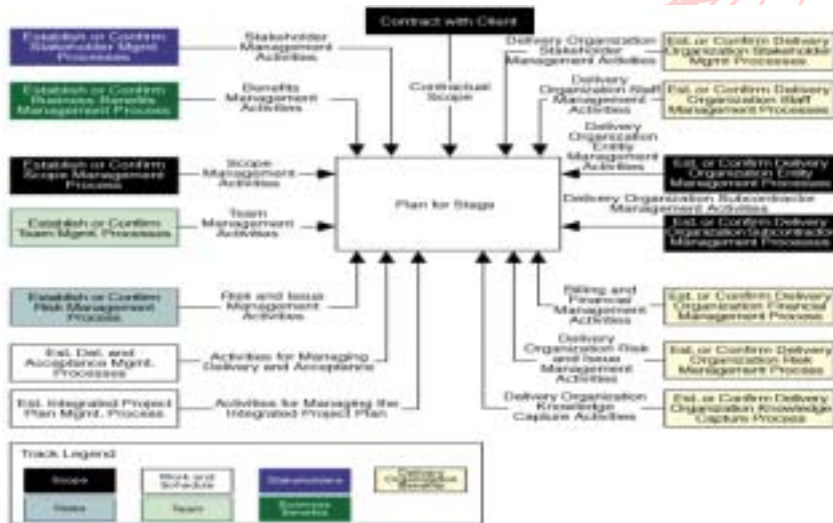
13

## 在准备阶段七个关键要素综合在一起



14

## 在启动阶段开发整合项目计划



15

## 讨论：项目计划内容---开发项目案例

### 介绍

#### 范围

- 项目范围
- 客户组织及分布
- 阶段目标
- 成果
- 约束、假设、风险
- 范围的控制
- 与其他系统、项目的关系

#### 目标

- 任务表述
- 关键成功要素
- 项目目标

#### 方式

- 项目方法与战略
- 确定需求
- 接受
- 项目管理

#### 控制与汇报

- 控制/汇报标准与规程
- 风险管理
- 问题管理与变数控制
- 进度的监督及汇报
- 会议

### 工作管理

- 工作管理的标准与规程
- 工作计划控制

### 资源管理

- 资源管理的标准与规程
- 项目组
- 职责
- 培训
- 项目软件/工具
- 软件支持系统

### 质量管理

- 质量管理的标准与规程
- 质量审核
- 质量审计
- 质量度量
- 测试管理

### 配置管理/实施活动

- 配置管理的标准与规程
- 文档控制
- 配置定义
- 配置控制
- 发布管理
- 配置状态审核
- 配置审计

16



## 建立项目及部署工作组数据库

- 建立项目资料库
- 建立工作组
- 确定工作组结构与工作组中的联系方式
- 配置和部署工作组数据库

17

## 项目资料库

项目资料库是一个项目的组织与管理得以成功实施的关键。

它提供了：

- 项目的标准框架
- 重要的项目文档与资料的仓库
- 整个项目自始至终的连续性

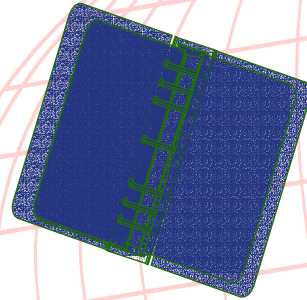


18



## 目录：项目组资料库

1. 项目描述
2. 范围、假设与约束
3. 审批与预算
4. 项目关联人图表（组织图）
5. 项目组组织结构
6. 项目指导方针与程序
7. 项目计划、预估与日程安排
8. 更改控制规程与历史记录
9. 情况报告
10. 议题记录与决议
11. 信件
12. 获取计划（硬件，软件等）
13. 供应商、顾问、合同方清单
14. 参考信息



19

## 项目启动会

**为什么要举行？它提供了一个很好的机会实现：**

- 工作组组长自我介绍
- 工作组成员互相熟悉
- 阐述项目宗旨
- 使项目宗旨深入人心
- 澄清项目目标
- 展望未来
- 向有关人员简介形势

**工作组将在启动会上形成对你的第一印象，所以要认真准备并考虑陈述方式**

20

## 项目启动会

### *(典型的) 会议议程*

- 项目介绍及背景描述
- 战略与计划/阶段目标
- 项目结构
- 标准
- 注意事项
- 一般性疑问的解答
- 向工作组成员进行项目授权

21

## 项目启动会

### *项目启动日*

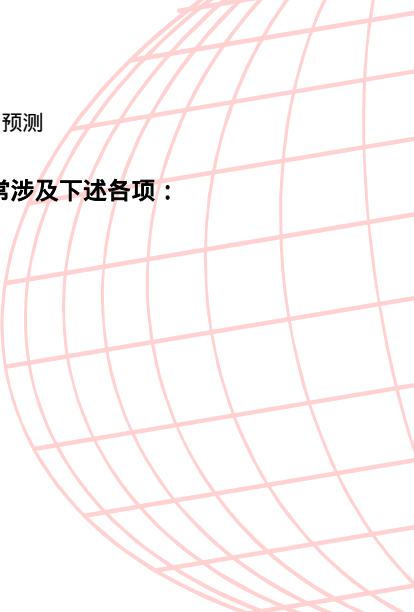
- 上午
  - 项目启动会
- 下午
  - 熟悉介绍性材料并与其他组员沟通
- 正式活动结束后
  - 发展感情的社交聚会

22

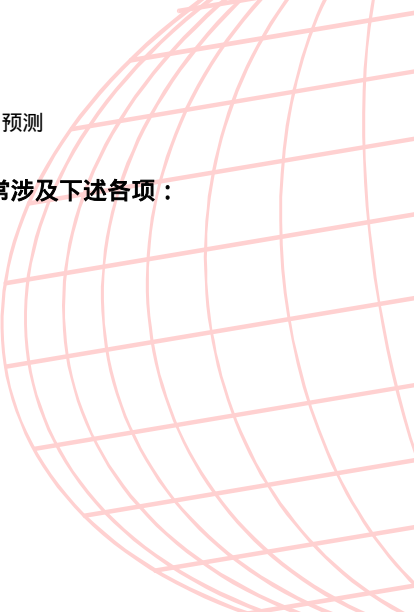


# 汇报项目进展情况

- 就下列方面予以汇报：
  - 项目现在的进度和状态
  - 当前阶段达到的目标
  - 根据现有信息与趋势对将来进度情况作出预测
- 具体而言，组员向工作组长汇报时，通常涉及下述各项：
  - 当前阶段在进行的任务
  - 当前阶段完成的任务
  - 当前阶段完成任务所做的工作
  - 预测为完成任务仍需做的工作
  - 当前新发现的需完成的任务
  - 影响任务完成的重要事项



25

- # 汇报项目进展情况
- 就下列方面予以汇报：
    - 项目现在的进度和状态
    - 当前阶段达到的目标
    - 根据现有信息与趋势对将来进度情况作出预测
  - 具体而言，组员向工作组长汇报时，通常涉及下述各项：
    - 当前阶段在进行的任务
    - 当前阶段完成的任务
    - 当前阶段完成任务所做的工作
    - 预测为完成任务仍需做的工作
    - 当前新发现的需完成的任务
    - 影响任务完成的重要事项
- 
- 25

Progress reports

▼
Categorisation Information

Categorisation Information

Project Activity:

Add Reference:

7 keys to success:

Project Team:

Progress Report Information:

Progress Reporting Period:

Progress Category:

Progress Report Type/Structure:

Progress Report Author:

Progress Report Status:

Tracey Done:

☒ Returned to Start
☐ Started
☐ Completed

Paste/Import Progress Report:

- 建立在每周的项目审查会议的基础上
- 由项目经理准备
- 由客户项目经理同意
- 公布给项目工作组、项目指导委员会和客户管理层

- 进度总结
- 阶段性目标和成果
- 待解决问题
- 发生的变化
- 变化列表
- 下阶段主要活动
- 外部审计、评审和状态检查
- 下一次面向客户的进度会议

26

# 进度报告

**Progress reports**

**Categorisation Information**

**Categorisation Information**

Project Activity: [dropdown]  
 Add Reference: [dropdown]  
 7 keys to success: [dropdown]  
 Project Team: [dropdown]

**Progress Report Information**

Progress Reporting Period: [dropdown] [dropdown]  
 Progress Category: [dropdown]  
 Progress Report Type/Structure: [dropdown]  
 Progress Report Author: [dropdown]  
 Progress Report Status: [dropdown] [dropdown] [dropdown]

**Paste/Import Progress Report:**

- 建立在每周的项目审查会议的基础上
- 由项目经理准备
- 由客户项目经理同意
- 公布给项目工作组、项目指导委员会和客户管理层

**进度总结**

**阶段性目标和成果**

**待解决问题**

**发生的变化**

**变化列表**

**下阶段主要活动**

**外部审计、评审和状态检查**

**下一次面向客户的进度会议**

- # 进度报告

**Progress reports**

**Categorisation Information**

**Categorisation Information**

Project Activity: [dropdown]  
 Add Reference: [dropdown]  
 7 keys to success: [dropdown]  
 Project Team: [dropdown]

**Progress Report Information**

Progress Reporting Period: [dropdown] [dropdown]  
 Progress Category: [dropdown]  
 Progress Report Type/Structure: [dropdown]  
 Progress Report Author: [dropdown]  
 Progress Report Status: [dropdown] [dropdown] [dropdown]

**Paste/Import Progress Report:**

- 建立在每周的项目审查会议的基础上
  - 由项目经理准备
  - 由客户项目经理同意
  - 公布给项目工作组、项目指导委员会和客户管理层

**进度总结**

**阶段性目标和成果**

**待解决问题**

**发生的变化**

**变化列表**

**下阶段主要活动**

**外部审计、评审和状态检查**

**下一次面向客户的进度会议**
- 26

# 进度报告

**Progress reports**

**Categorisation Information**

**Categorisation Information**

Project Activity: [dropdown]  
 Add Reference: [dropdown]  
 7 keys to success: [dropdown]  
 Project Team: [dropdown]

**Progress Report Information**

Progress Reporting Period: [dropdown] [dropdown]  
 Progress Category: [dropdown]  
 Progress Report Type/Structure: [dropdown]  
 Progress Report Author: [dropdown]  
 Progress Report Status: [dropdown] [dropdown] [dropdown]

**Paste/Import Progress Report:**

- 建立在每周的项目审查会议的基础上
- 由项目经理准备
- 由客户项目经理同意
- 公布给项目工作组、项目指导委员会和客户管理层

**进度总结**

阶段性目标和成果

待解决问题

发生的变化

变化列表

下阶段主要活动

外部审计、评审和状态检查

下一次面向客户的进度会议

26

## 七个关键要素的进度报告

Stream Dashboard			
Key	Status	Commentary	Planned Action
Stakeholder	<input type="checkbox"/> R <input checked="" type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> G	F, J	F, J
Benefits	<input checked="" type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> G	F, J	F, J
Impact	<input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> Y <input checked="" type="checkbox"/> G	F, J	F, J
Risk	<input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> Y <input checked="" type="checkbox"/> G	F, J	F, J
Tasks	<input type="checkbox"/> R <input checked="" type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> G	F, J	F, J
Scope	<input checked="" type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> G	F, J	F, J
PWC	<input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> Y <input checked="" type="checkbox"/> G	F, J	F, J

每个要素可用三种颜色标识：红，黄，绿  
 红表示情况紧急，需立即采取活动  
 黄表示警告，需进行纠正  
 绿表示按计划进行

- 项目关联人在Team中简称为
- 客户效益在Team中简称为
- 成果及验收在Team中简称为
- 问题与风险 在Team中 简称为
- 工作组及其组织结构在Team中简称为
- 合同规定的工作在Team中范围简称为
- 普华永道的效益在Team中简称为

项目关联人  
 效益  
 工作  
 风险  
 工作组  
 范围  
 普华永道

27

## 集体讨论七个关键要素的衡量区域

- 项目关联人
- 客户利益
- 工作的成果与验收
- 风险与问题
- 工作组与组织结构
- 合同范围
- 普华永道的效益

28

## 维护计划

- 计划是为最终成果或阶段性目标服务的吗？
- 实际所需耗用的时间等与计划相比如何？
- 将要采取的活动在耗用时间等方面是否与计划一致？
- 发现了哪些计划外的活动是为完成项目所需要的？
- 是否为将要采取的活动分配了足够的资源？计划中的资源是可用的吗？资源的利用状况是否与计划一致？
- 工作范围的变化如何影响了活动计划？
- 确定的从属关系精确吗？有影响计划未来活动的新从属关系出现吗？
- 表面的从属关系流程是否与计划一致？
- 针对七个关键要素的管理活动是否达到预期效果？

29

## 质量管理

- 明确项目关联人的期望，设计要素矩阵来衡量工作进展情况
- 定期对关键工作进行质量审核
- 建立质量审核体系
- 项目关联人对质量审核结果进行评估以对项目的最终成果形成正确预期
- 工具
  - 项目计划
  - 质量打分卡
  - 评分标准

30

## 质量保证

- 审查
  - 是否很好的遵循了质量体系与步骤
- 考评
  - 检查工作进度与质量
  - 一般表现
  - 阶段总体考评
- 健康检查
  - 项目总体状况与进度

31

## 健康检查

独立的进行项目健康检查即：

- 确定风险
- 行动建议
- 评估项目关系
- 评估财务状况
- 评估项目管理规程
- 评估计划的适用性

重点是发现并降低风险

32



## 计划的健康检查

### 目的

- 搞清楚现存及潜在的问题并提出建议
- 发现一些项目组力所不及的问题
- 促进沟通
- 支持项目经理

*在做正确的事吗？  
在正确地做事吗？*

33

## 质量审计

### 审计规程

- 准备工作
- 执行审计并记录
- 追踪

### 审计依据

质量计划=单个项目的具体指导



34

## 质量审计

### QMS是什么？



35

## 分派QA职责

### QA活动

质量审计

质量审查

- 工作完成
- 阶段评审

质量健康检查

### 角色职责

PM & 普华永道 PM, QA 专家

工作组成员或 PM

领域专家、客户 PM、普华永道 PM

合伙人、独立QA专家

36

## QA步骤



37

## 项目计划评审



38

## QA评审打分卡例子

Category	Assessed	Comments
<b>Project Organization</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Project scope stability</li> <li>Project tasks distribution and organization</li> <li>Project resources</li> </ul>		
<b>Dependencies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Project dependencies identification</li> <li>Action management and communication of those dependencies</li> <li>Mutual agreement on the needed completion (date)</li> </ul>		
<b>Resource Allocation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrated ability to complete the anticipated workload</li> <li>Stability of the resource pool</li> <li>Confidence in the workload estimate</li> </ul>		
<b>Risk Mitigation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Project team's management of risk</li> <li>Likelihood and severity of impact of the inherent project risks beyond the project team's control</li> </ul>		
<b>Project Progress</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completion of deliverables / work compared against the planned completion dates</li> <li>Progress of key dependencies (beyond the project team's control), and their impact on the team's progress</li> </ul>		

E - Excellent      G - Good      I - Needs Improvement

39

## 问题管理和报告

- 发现并恰当的提出项目过程中未解决的问题
- 在这些问题如何影响日程安排和项目成果的基础上确定优先次序
- 一致地与相关的受众进行论证和沟通
- 通过共用的工具寻找并交流问题解决方案
- 工具
  - 问题登记/日志

40

# 问题管理和报告

## 问题处理



一个项目经理或PMO 提出一个问题即问题 登记。此问题会在每 周的PMO会议上讨论

通过项目工作组的帮助， PMO 对以下工作负责：

- 确定解决问题的人
- 确定解决问题的日期
- 确定责任

问题登记的内容包括描述 问题的文档和上例所示的 解决方案的进程。

PRICEWATERHOUSECOOPERS®

Your worlds



Our people