

培训课程

项目管理实战问题分析和解决探讨

微信公众号：**PMP管理交流平台**

刘通 PMP、ITIL Expert

PMBOK项目管理理论及实战培训讲师
ITIL基础和中高级理论及实战培训讲师
软件架构设计和质量管理实战培训讲师



ITIL 共享资料：<http://pan.baidu.com/s/1dD8gb3V>

PMP 共享资料：<http://pan.baidu.com/s/1gdEfK6v>

刘通

授课老师



- 英国爱丁堡龙比亚大学 硕士
- 超过15年IT工作经验，工作的公司包括IBM、德国电信(T-SYSTEMS)、东方海外(00CL)、亿阳信通(BOCO)、明基电通(BenQ)和富基融通(E-Future)
- 担任过的岗位职责包括高级培训讲师、IT服务管理咨询顾问、质量管理负责人、IT系统架构师、服务交付经理、IT项目经理和ERP工程师等
- 出版《PMP项目管理方法论与案例模板详解》一书，哈工大出版社，2015年5月
- 出版《ITIL 2011服务管理与认证考试详解》一书，哈工大出版社，2010年9月
- 出版《ITIL 2011服务管理与案例资产详解》一书，哈工大出版社，2014年11月
- 出版《IT系统架构师的十项修炼》一书，机械工业出版社，2012年8月

项目的特性

临时性：确定的期限（Temporary）

- ※ 项目不一定短暂，产生的产品和服务不是临时性的

独特性：独特的产品服务（Unique Products）

- ※ 古希腊语：不可能两次趟过同一条河
- ※ 重复部件的存在，不影响项目的独特本质

复杂性：渐进明细（Progressive Elaboration）

- ※ 根据信息的逐渐清晰进行滚动式规划
- ※ 区别于范围蔓延（Scope Creep）

未来项目经理的机遇与挑战

著名的管理学大师**德鲁克**曾经说过**管理者的素质和工作能力是一个企业在竞争的经济中唯一能够拥有的有效优势**。在公司或企业中项目经理作为中层干部，这个群体的素质和工作能力直接决定了这个企业的未来。

搜索微信公众号：**PMP管理交流平台**



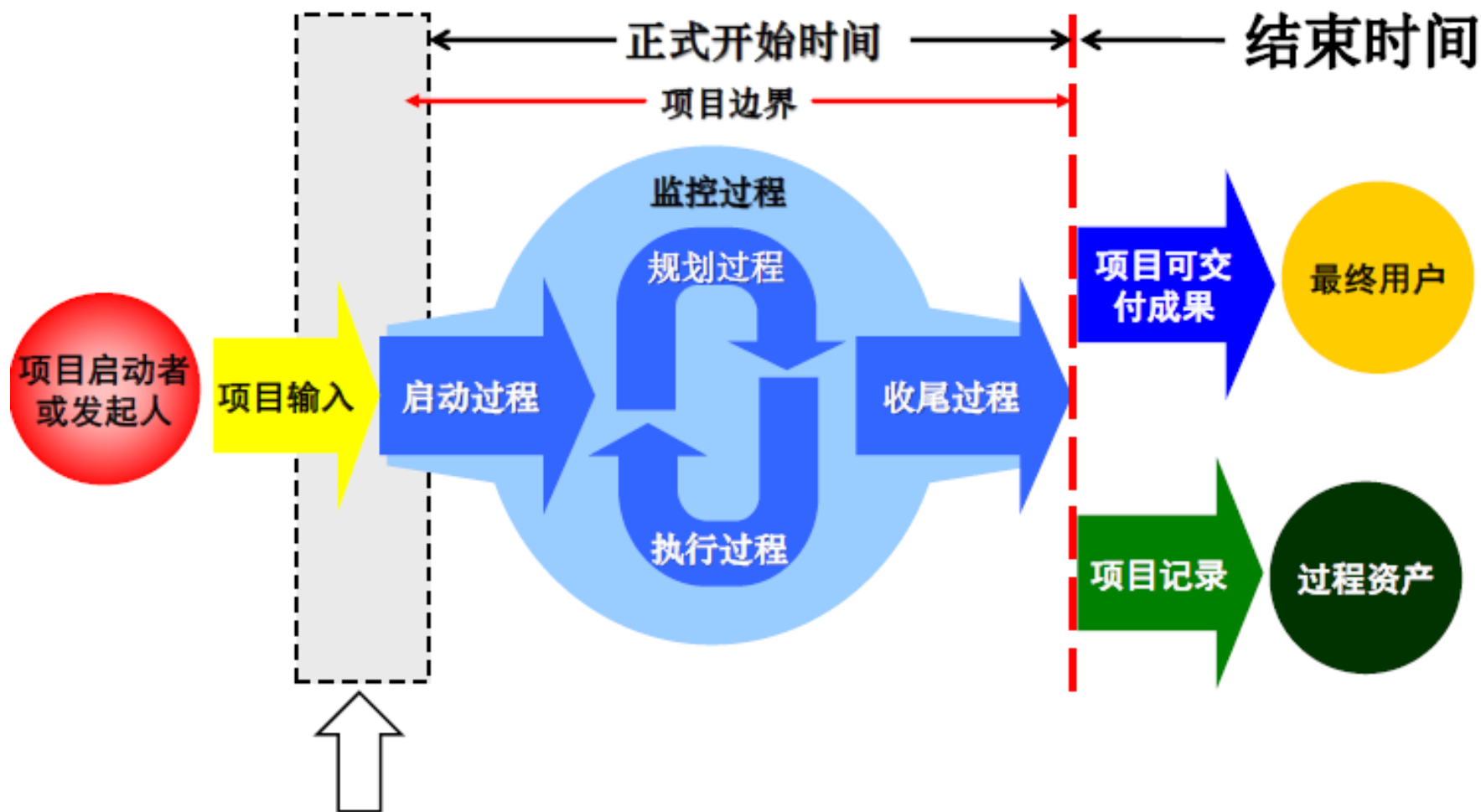
项目管理的具体问题分析



对于种子（项目）而言，项目经理犹如园丁

互动问题：请问什么才是一个成功的项目？

项目管理的具体问题分析



项目的启动过程何时开始可能并不明确。

项目管理的具体问题分析



项目管理的具体问题分析

项目就像演一出戏，有演员和导演。一个演员不做，导演如果帮着做，变成了演员，接着陆续会有其他演员也不干了，等着导演来做，最后变成这出戏只有导演在做，其他演员变成评论员了，对导演指手划脚。导演就要搭个台子，导演代表出资人，演员要表演给观众。项目经理就是类似这样的一个人。导演注重的是演员有没有演好这件事。

避讳：导演是导演，演员就是演员。角色不能颠倒，否则导演会很累，演员也会职责导演。尤其是技术出身的项目经理决不能因为项目组成员不会干某事而自己轻易的包揽去做。

项目经理一定要去协调项目组成员做好该做的事情，并且要去调动项目人员做事的积极性！

互动问题：请问您作为经理或项目经理平时驱动员工做事的最佳实践是什么？

刘通

项目管理的具体问题分析

搜索微信公众号：**PMP管理交流平台**



项目管理的具体问题分析

项目经理技能参照表

技能列表Skill Sets

1. 熟识具体实施项目的组织的业务战略、业务发展计划和具体业务流程的能力
2. 持续的商业论证，使项目与战略保持一致，即使项目能够使业务增加价值的能力
3. 洞悉影响项目的事环境因素，体查不利的因素对项目造成风险的能力
4. 有获得相关职能经理和技术小组支持的能力
5. 制定项目计划与建设项目组织的能力
6. 应用沟通技巧，显示出良好的口头和书面的沟通能力
7. 能够同时具备向上（高层领导）和向下沟通（技术专家）的能力
8. 能够倾听不同的声音，探究并客观地评价事情的能力
9. 领导团队和针对不同团队成员的情况做到动态情景管理的能力
10. 能够在项目开始采取强有力的领导，而随着项目的进展愿意把责任和权利委派给别人的能力
11. 谈判的能力，对谈判进程得心应手

项目管理的具体问题分析

项目经理技能参照表

技能列表Skill Sets

- | |
|---------------------------------------|
| 12.解决问题的能力，愿意参与问题发现、问题解决和决策制定 |
| 13.成熟的判断力和现场决策的能力 |
| 14.客户关系管理的能力 |
| 15.在项目范围发生变更时，具备及时进行预算和进度的影响分析的能力 |
| 16.获得成功而百折不挠的个性和坚定决心的能力 |
| 17.应用以前同类项目交付的产品或组织过程资产的能力 |
| 18.主动责任担当的能力，尤其是项目成员直接犯错的时候 |
| 19.凡事考虑多种备选方案的能力 |
| 20.能够辅助执行技术方案评估的能力 |
| 21.能够辅助架构师进行设计解决方案的建议和指导的能力 |
| 22.愿意在必要时大胆尝试，有试错尝试，并具备为此付出代价的心理准备的能力 |

项目管理的具体问题分析

- 根据Standish Group对23000个项目进行的研究结果表明，28%的项目彻底失败，46%的项目超出经费预算或者超出工期，**只有约26%的项目获得成功。**
- 而在于这些高达74%的不成功项目中，有约60%的失败是源于需求问题。
- 也就是说，有近45%的项目最终因为需求的问题最终导致失败。



对不知道航行目的地的人来说，
没有顺风！

互动问题：如何修订不合理的项目目标？

项目管理的具体问题分析

搜索微信公众号：**PMP管理交流平台**



项目管理的具体问题分析

在Standish Group的报告中总结了导致项目失败的最重要的8大原因中，有5个与需求相关：

- 不完整的需求（13.1%）
- 缺乏用户的介入（12.4%）
- 不实际的客户期望（9.9%）
- 需求和规范的变更（8.7%）
- 提供了不再需要的（7.5%）

互动问题： 如何处理用户强烈坚持需要的需求？
如何处理来自用户的需求变更？

项目管理的具体问题分析



互动问题： 更多实用的问题管理，请您扫描如上微信公众号找到答案，阅读后一起讨论

单个项目管理的过程裁剪举例

知识领域	过程组	启动 13%	规划 24%	执行 31%	监控 25%	收尾 7%
项目整合管理		制定项目章程	制订项目管理计划	指导和管理项目工作	监控项目工作 整体变更控制	结束项目或阶段
项目范围管理			规划范围管理 收集需求 定义范围 创建WBS		确认范围 控制范围	
项目时间管理			规划进度管理 定义活动 排列活动顺序 估算活动资源 估算活动持续时间 制订进度计划		控制进度	
项目成本管理			规划成本管理 估算成本 制定预算		控制成本	
项目质量管理			规划质量管理	实施质量保证	控制质量	
项目人力资源管理			规划人力资源管理	组建项目团队 建设项目团队 管理项目团队		
项目沟通管理			规划沟通管理	管理沟通	控制沟通	

单个项目管理的过程裁剪举例

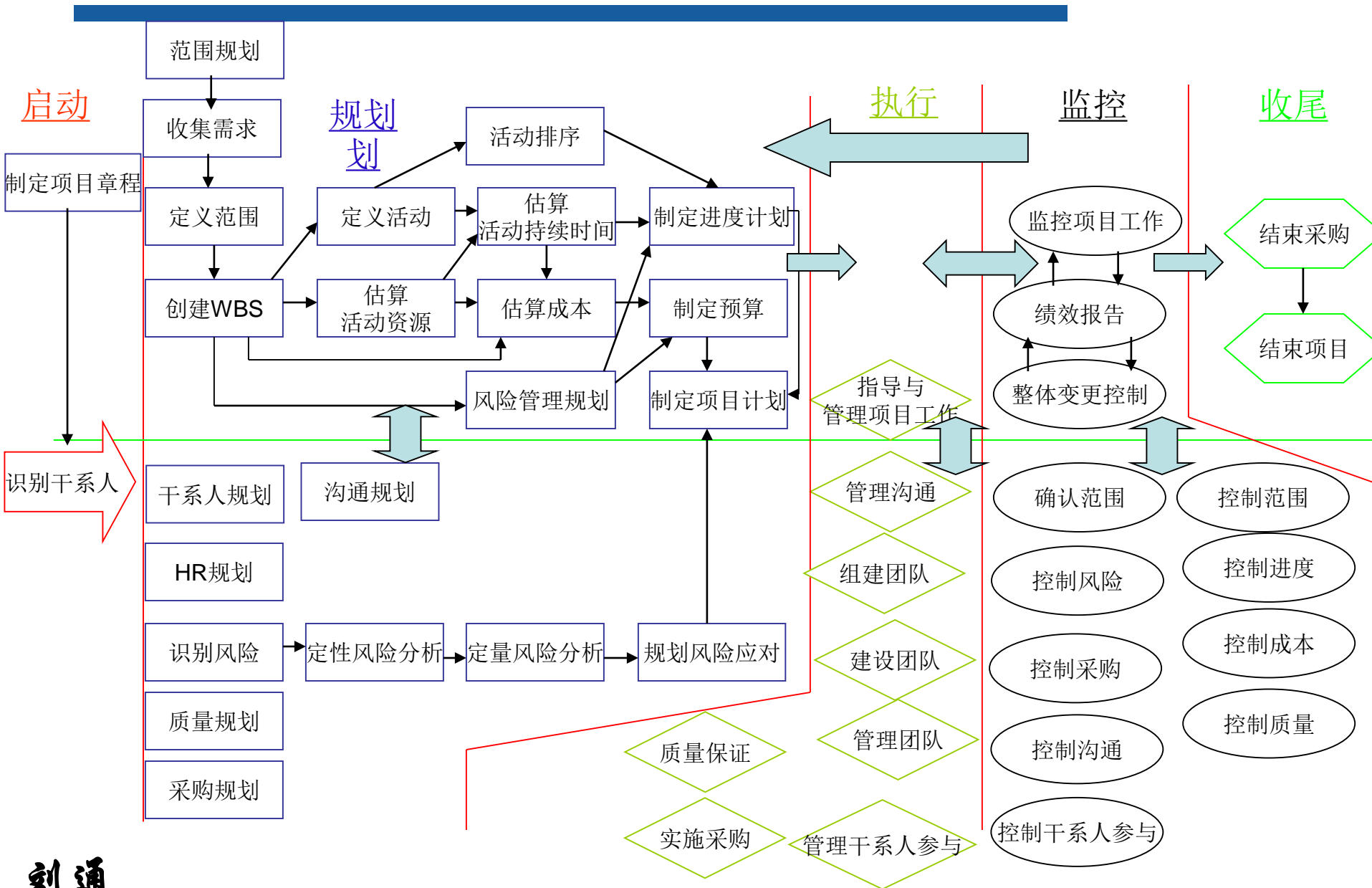
知识领域	过程组	启动 13%	规划 24%	执行 31%	监控 25%	收尾 7%
项目风险管理			规划风险管理 识别风险 实施定性风险分析 实施定量风险分析 规划风险应对		控制风险	
项目采购管理			规划采购管理	实施采购	控制采购	结束采购
项目干系人管理	识别干系人		规划干系人管理	管理干系人参与	控制干系人参与	

项目经理和项目团队必须

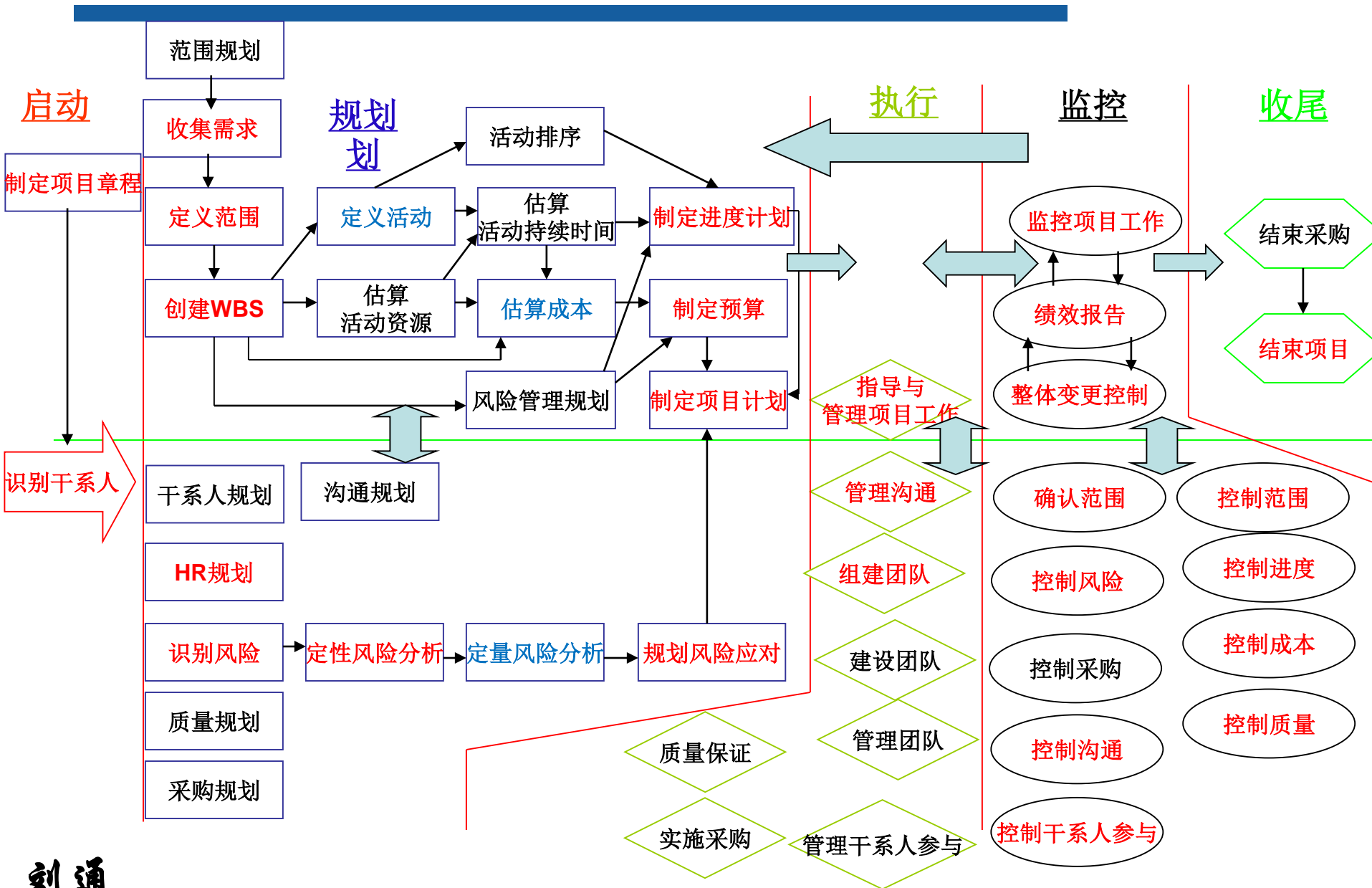
- 1、确定具体的项目应采用哪些过程；
- 2、确定运用每个过程的严格程度；
- 3、裁剪 tailoring

互动问题： 请问你在实际的项目管理过程中是如何裁剪的？

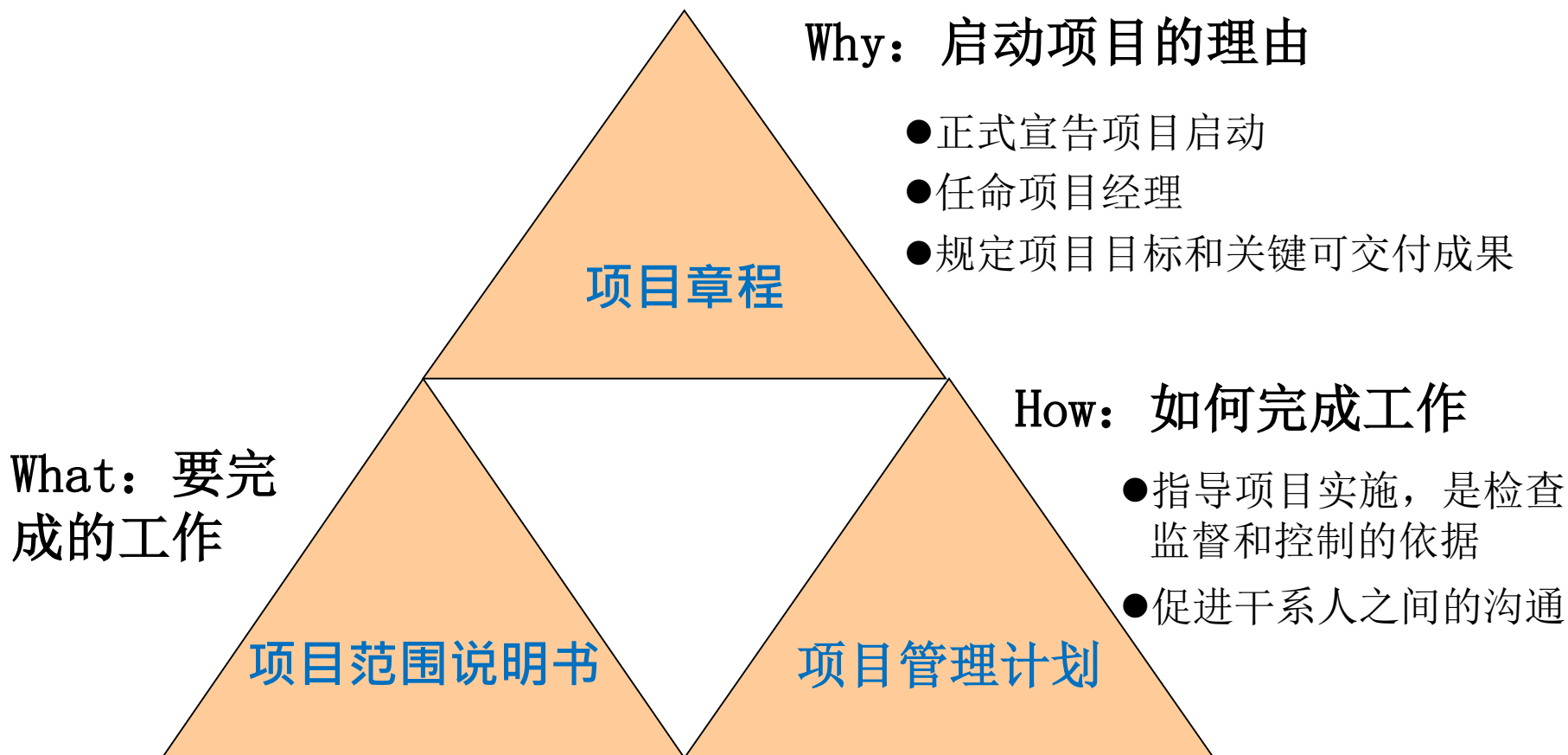
单个项目管理的过程裁剪举例



单个项目管理的过程裁剪举例



单个项目管理的过程裁剪举例



项目具体问题解决探讨

PMI认为最直接运用于项目管理的技能：



领导：指明方向、动员人员、统一意志



管理：为干系人创造出想要的结果，强调执行力



激励、有效地沟通



谈判：各个层面、各个问题



解决问题

——分析原因征兆（问题定义）、选择制定解决方案以及执行（决策制定）



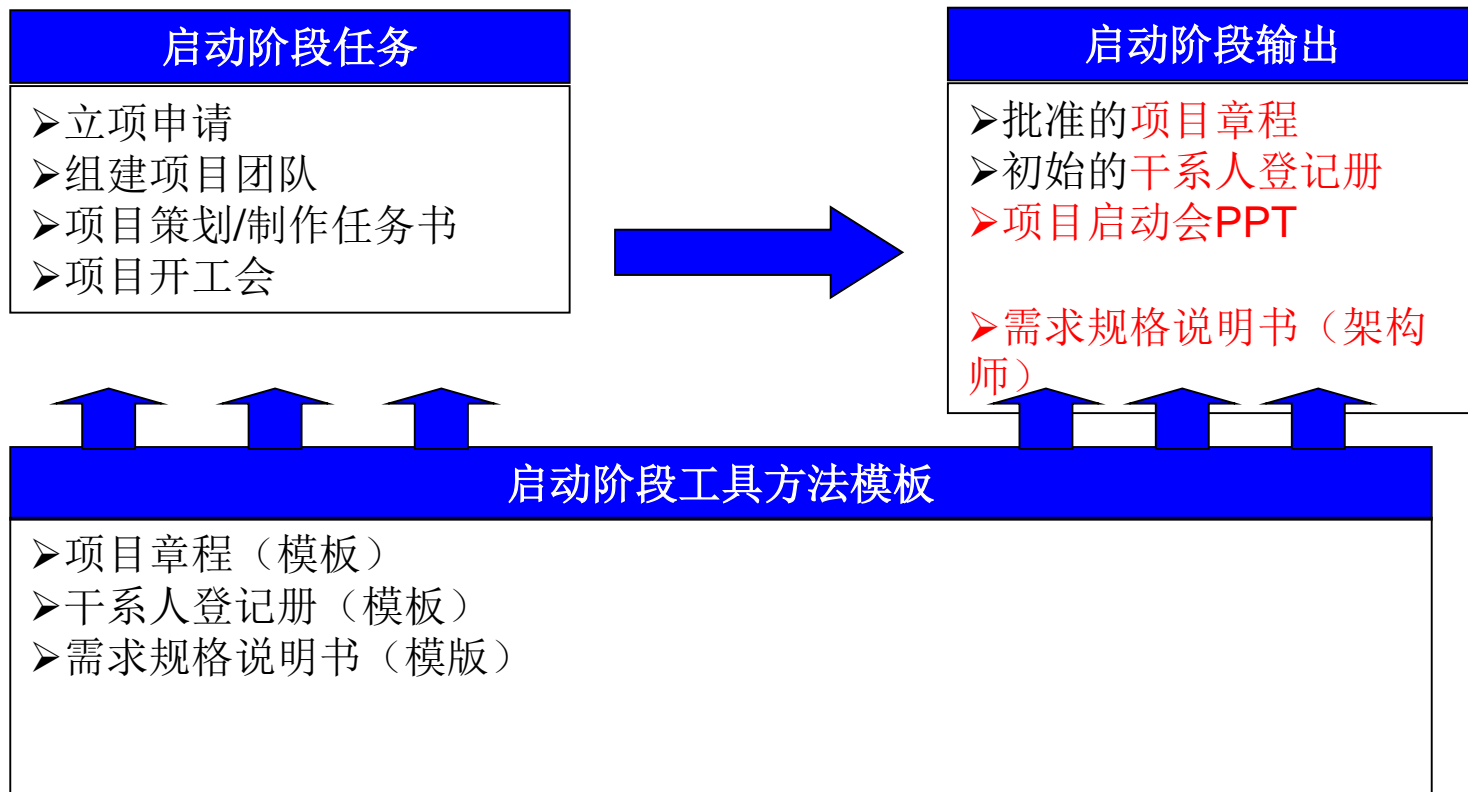
影响组织：理解组织和权利结构，使其有利于项目

刘通

互动问题： 请问您在实际的项目管理过程遇到什么的具体问题有哪些？

项目具体问题解决探讨

项目启动



项目具体问题解决探讨

- 最佳实践：

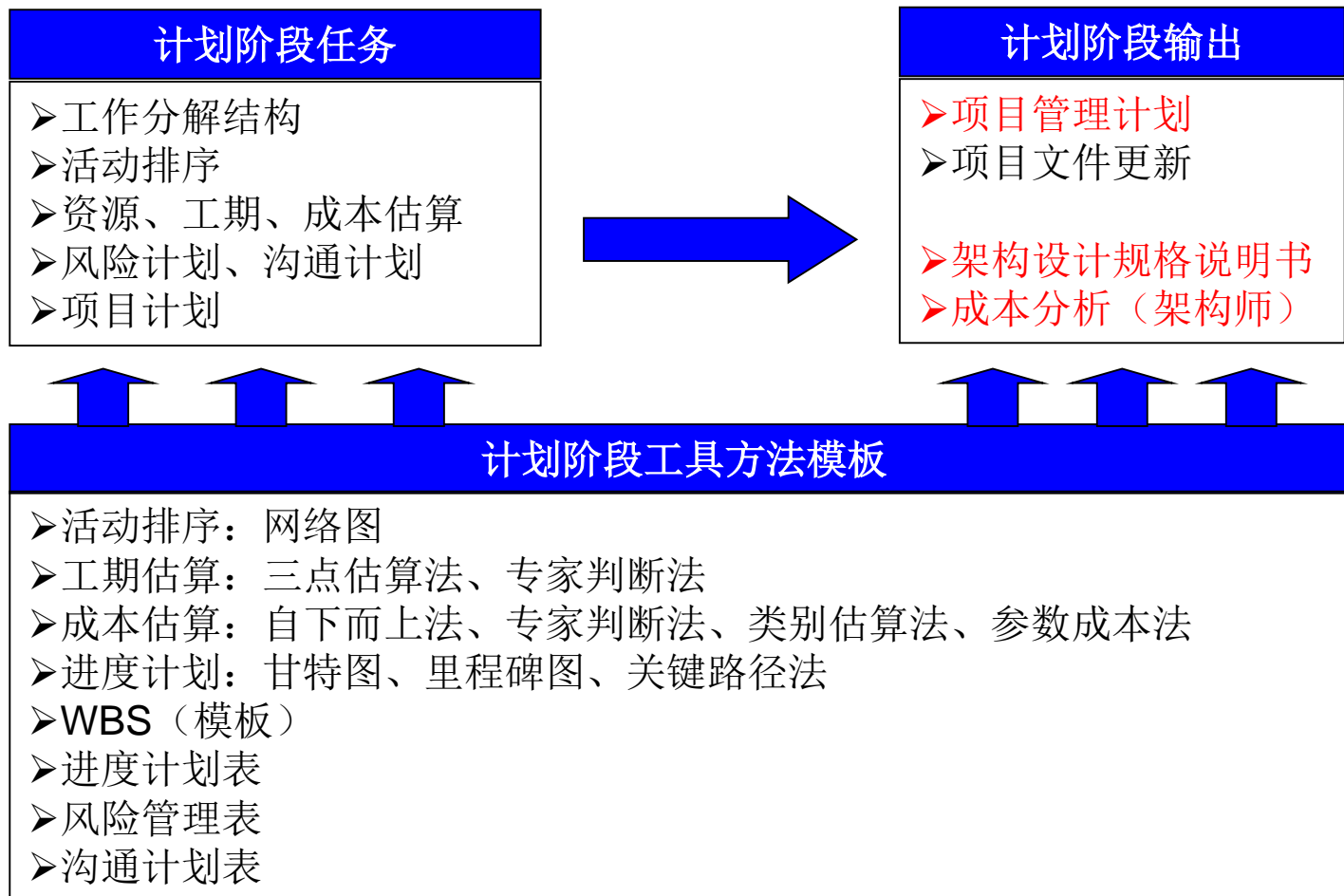
- 1、保持与客户、发起人、**高层管理者的沟通**，明确需求及获得相关支持；
- 2、明确项目目标和定位；
- 3、做好项目启动会议，统一思想，明确团队运作规则

- 常见问题：

- 1、**需求不明确或者需求沟通不充分**；
- 2、项目组成员选择不合理；
- 3、为促成项目，过于乐观地分析项目可行性，对风险和制约因素考虑不足

项目具体问题解决探讨

项目计划



项目具体问题解决探讨

- 最佳实践：

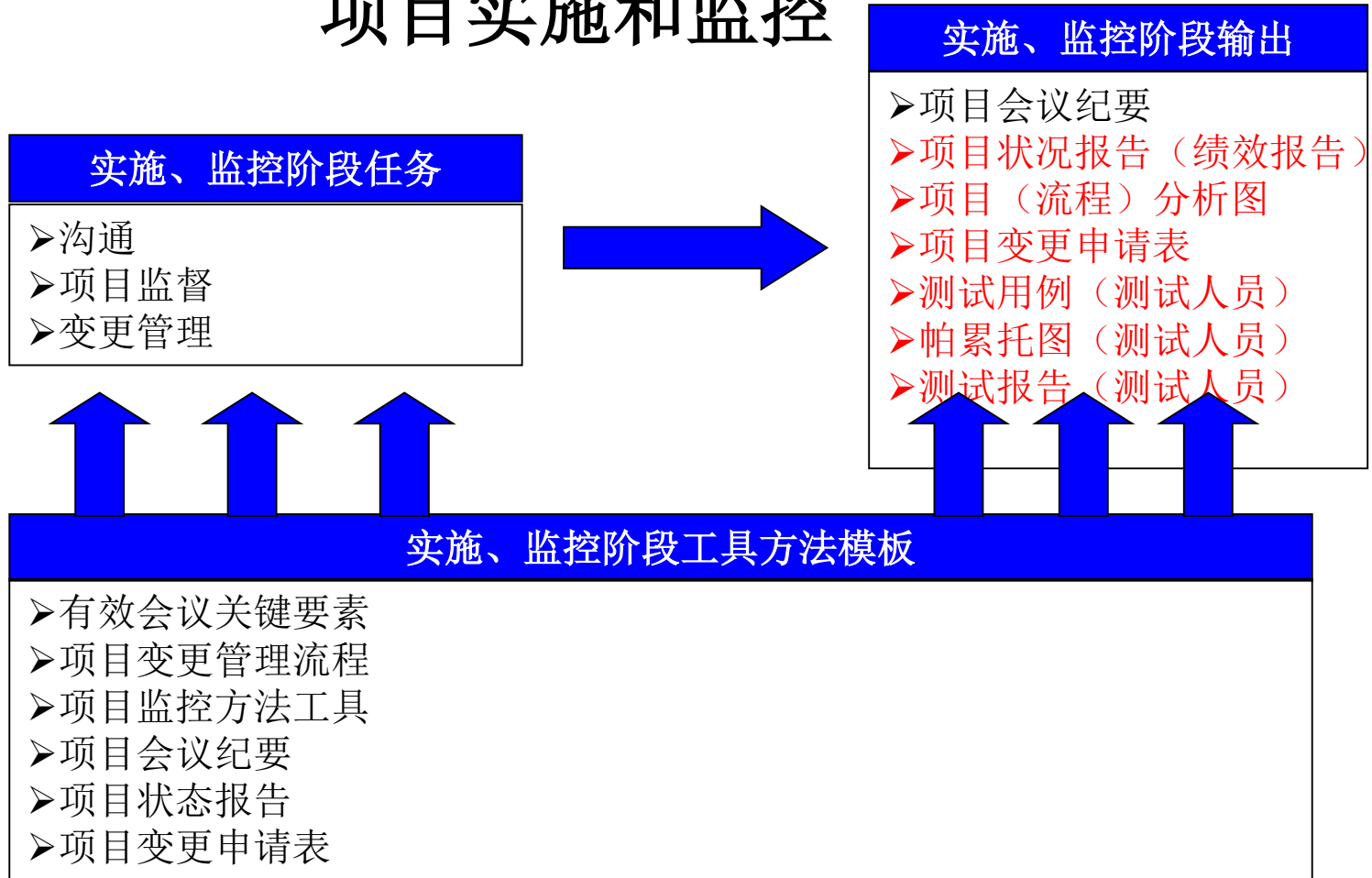
- 1、明确细分项目范围
- 2、全面充分的风险识别
- 3、**实际而详尽的成本分析**
- 4、各关键干系人的识别与沟通计划

- 常见问题：

- 1、对工作任务的分解不充分
- 2、风险防范意识不强及没有沟通计划
- 3、**成本花费的过程失控**
- 4、计划通常由个人制定，没有在项目组达成共识

项目具体问题解决的探讨

项目实施和监控



项目具体问题解决探讨

- 最佳实践:

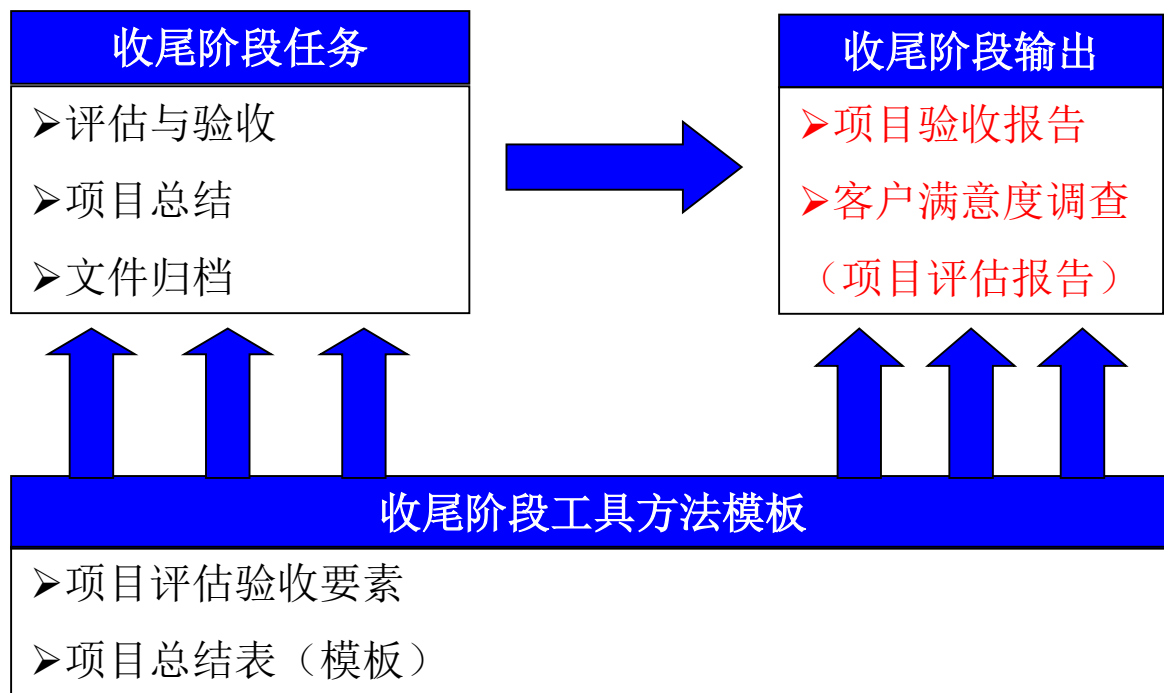
- 1、根据沟通计划，与项目干系人进行良好的沟通
- 2、**严格监控项目进度**，及时协调解决问题
- 3、重点跟踪监控高风险任务，并采取有效的防范措施

- 常见问题:

- 1、需求变更管理不善，导致变更频繁，项目组运作混乱
- 2、**跨部门项目组成员的绩效考核与激励机制不完善**
- 3、项目组的沟通和跨部门**协助难度较大**

项目具体问题解决探讨

项目收尾



项目具体问题解决探讨

- 最佳实践:

- 1、顺利完成项目评估和验收
- 2、成功和失败的经验总结
- 3、完整的项目信息归档

- 常见问题:

- 1、经验教训的总结和传承做的不够
- 2、项目组成员对文档的重要性认识不足
- 3、项目的移交（尤其是跨部门情况下）不平滑

项目管理总结-祝大家学以致用：

把项目的成功从偶然变为必然！

把企业的成功从偶然变为必然！！

把个人的成功从偶然变为必然！！！

项目管理总结-祝大家学以致用:

