

# 项目管理方法体系

## 落地辅导说明

### V1.0

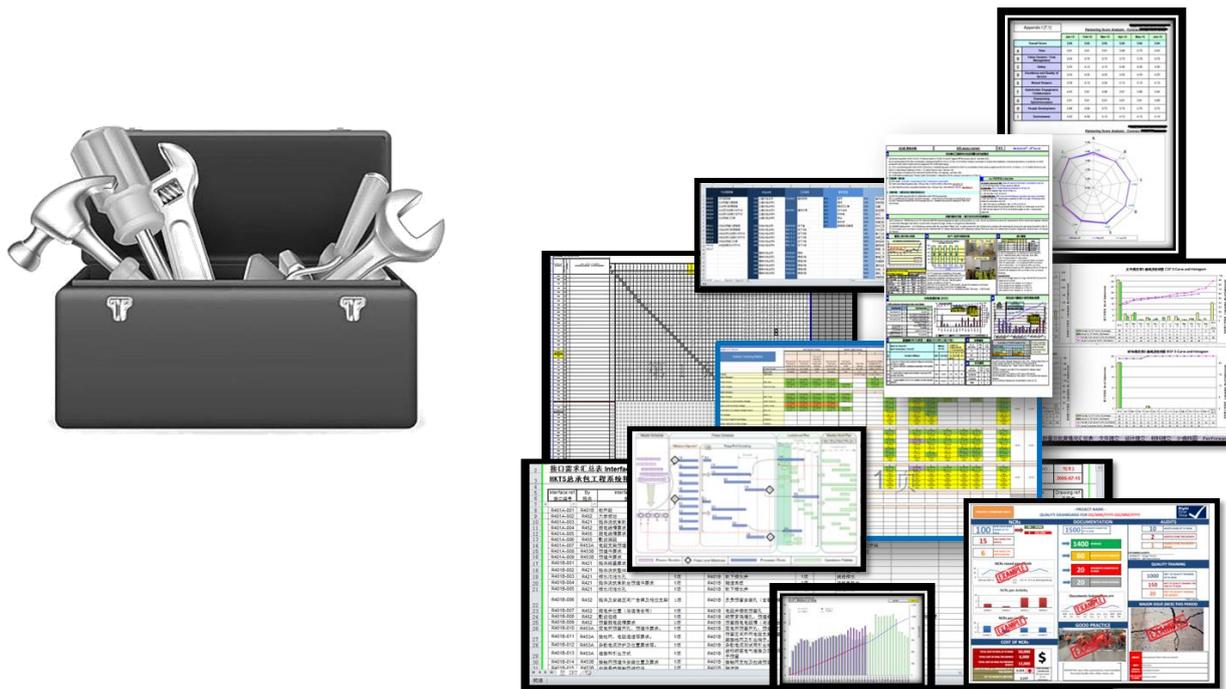
提交人: LymanYang

日期: 2020年2月1日

经过前期的努力和咨询工作的推进，我们梳理了一整套项目的实施流程、表单和工具。为了验证体系流程文件的有效性，选取示范项目作为辅导。

### 辅导工作的安排计划：

选定项目，结合实施过程的表单和流程，进行工具的运用和落地。比如项目启动会的规范、项目的周例会/月度例会；项目的变更申请单，变更台账，费用申请单，项目计划整合规范，资源平衡图等一系列的表单。结合前期咨询的实施成果和模板，并和 XX 公司项目部共同讨论出一套适合本次项目管理的有效并实用的模板/工具/流程/图表.....



### 作业布置——以小组为单位，完成所课题的计划 and 实施跟进措施的制定，要求如下：

#### 各项目作业要求

- 完成你们项目的立项与确认的依据，或者识别选择的过程；
  - 项目开展背景及目标制定；
    - 项目的团队组成（包括内外外部参与各方的人员，姓名职位，拍照，联系方式）；
- 项目干系人分析与沟通计划
- 项目的实施计划制定（WBS分解，责任分配矩阵、甘特图）
- 项目的成本支出计划
- 项目的风险控制与应对计划
- 项目的会议纪要，周报（项目的过程的报告部份）
- 已完成阶段工作的交付成果的资料（如有）
- 项目结束后，绘制出新的业务流程图
- 并描述过程中遇到了某一个具体问题，问题解决的说明或展示
- 项目识别与实施过程中遇到的问题，或希望探讨的话题。

**PS：**作业的过程中文档尽量详细提供，包括项目开展过程的计划文件，不一定都用 PPT 格式，可以增加附录（成本、进度、管控模式，包括课题一大，就是一组项目的成功实施）

#### 项目章程

这个作业的要求和说明：

我们以小组为单位，就公司内部着手开展的项目进行前期的策划与计划的编制，结合 12 月 2-3 日的课程中所学，在公司内部着手开展并推动项目的实施。

- 通过一页纸的形式，简要阐述项目的目标（SMART 原则），基本信息，项目的实施背景、目标和要求。（我们的项目基本上都比较大，可以深入进行分析）
- 项目经理和领导思维？你是如何获取上级管理层的支持的，你的团队成员又有哪些？
- 项目的大时间节点（让更高层快速和你的项目推进的里程碑节点）

#### R1 项目计划与批准表

项目背景：客户文档处理流程

项目负责人：Albert Liu, George Qiao, Sun Lei, Fiona Tsang

项目批准表

批准人	批准日期	批准意见
Albert Liu	2012/12/02	批准
George Qiao	2012/12/02	批准
Sun Lei	2012/12/02	批准
Fiona Tsang	2012/12/02	批准

项目批准表 (R1) - Dimension drawing initially made by engineer from 8% to 20% based on the dimension drawing report in SSC.

项目批准表 (R1) - Dimension drawing initially made by engineer from 8% to 20% based on the dimension drawing report in SSC.

项目批准表 (R1) - Dimension drawing initially made by engineer from 8% to 20% based on the dimension drawing report in SSC.

#### 项目团队组成以及合影

通过照片或录像的方式，来简要介绍你的团队组成，并附上一个合影，这也是一个团队建设的过程。

#### 模板：项目生命期及阶段可交付成果

序号	阶段名称	本阶段主要工作内容	起止日期	阶段可交付成果
1			1. 2. 3.	
2			4. 5. 6.	
3			7. 8. 9.	
4			1. 2. 3.	
5			4. 5. 6.	

#### 干系人识别与分析

序号	干系人名称	在项目中的角色	对项目的主要需求或期望	项目中的利益相关程度 (1-5)	对项目的影响程度 (1-5)	与其沟通的频率
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

**选择项目的建议和要求:**

- 1) 实施周期总体在 2-6 个月左右为主的项目，技术难度可控;
- 2) 项目的负责人是参与本次咨询项目的实施全过程，了解咨询项目建设过程中的文件编制的逻辑、缘由以及适用的情景。
- 3) 项目具有典型性，要素较全，初步能够涵盖本次咨询成果中工具表单的 60-80%左右。

**辅导的阶段划分:**

项目管理具体案例的工具运用辅导和解答，在咨询项目进入后半阶段开始，布置的作业，或者学员在后续工作实践中，遇到的具体的项目管理制度体系、流程工具方面的问题，蓝星电子子公司通过电话以及现场的方式进行辅导和解答，让咨询成果落到实处，见到成效。

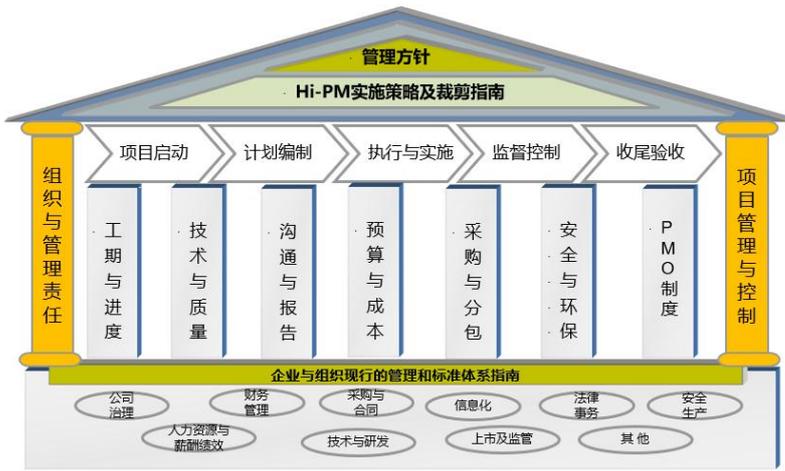
1. 针对项目的立项、前期策划过程辅导（立项、计划文件编制）
2. 针对项目的过程控制过程辅导（项目过程的风险、质量、沟通过程的文件运用情况）
3. 针对项目的竣工验收辅导（项目最终验收、审计、总结等工具运用情况）
4. 项目推广和培训（针对项目实施成果的推广计划和培训指导）

**作业辅导——以小组为单位，针对提交作业进行按组辅导和点评建议，辅导报告参考：**

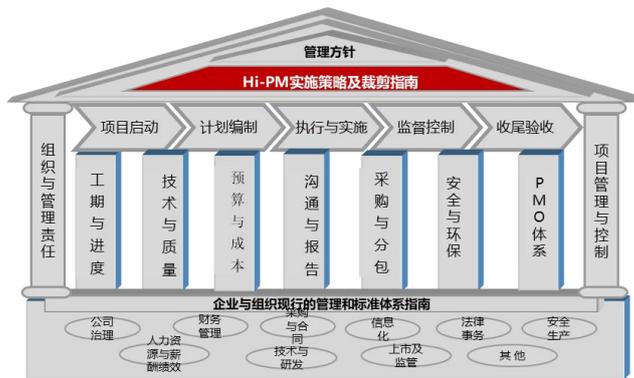
XXX项目管理培训后续辅导跟踪表																																					
跟踪日期:																																					
选择/计划/分析																																					
实施过程控制																																					
关闭与移转																																					
编号	项目名称	组长	赞助人/倡导者	计划起止时间	项目预测节省/收益(S)	项目实施背景/商业论证	阶段划分与里程碑设定	目标陈述(项目章程)	利益相关人分析	项目范围与WBS分解	项目实施成本支出	项目计划与进度表	项目风险分析与预估	KNAO需求分析	利益相关人沟通规划	项目团队组建与分工	结论/问题/下一步	顾问师的评估	团队的协作与分工	计划的执行与跟踪	与主要干系人的沟通	风险与问题的管理	成本控制手段	会议与报告	阶段成果质量管控	结论/问题/下一步	顾问师的评估	项目指标跟踪	标准化作业	控制方法或新的运营流程	项目完成/移交计划	经验与教训	财务效果/收益	结论/问题/下一步	顾问师的评估		
1	钢丝报废项目	LiuNing																																			
2	2017年公司年会	Elaine																																			
3	Rubber scarp reduction	Pan Baodong																																			
4	缠绕管漏水项目	Franking																																			
5	外径超差	Tao Shaolin/Frank																																			
6	Production scarp rate reduction	Ken																																			
7	EPT revamping and Kaizen	Klarke																																			
8	OEM 客户寄售业务实施	Jeff/Jason																																			
9	R/15 DN31 pinhole improvement	Ben																																			

针对学员所提交的作业进行工作运用、项目推进、项目商业结果分析等多个维度的点评和辅导，并给出辅导报告和改进建议。

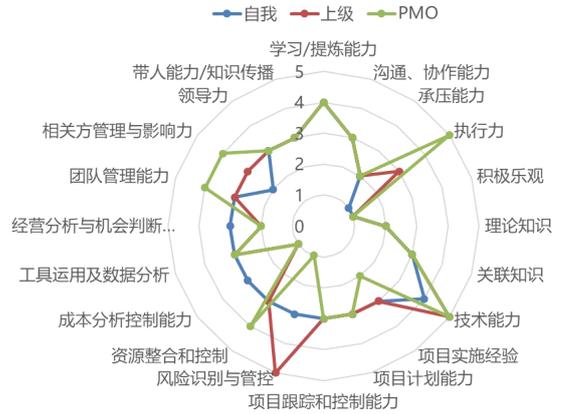
咨询成果部分展示：



本项目管理体系屋依托XXX项目管理手册文件为依据设计



项目经理评估分值



- Hi-PMIS的实施策略:

- 项目管理体系兼收并蓄，积极采纳并融入海量的现有管理现状，在之前的项目管理制度制度的基础上，做了部分的优化和调整。
- 项目根据**金额、技术难度、实施难度、收益、创新点**等维度，分成 I 类-V 类，共五个等级，具体内容详见附件1.1《项目分级分类管理》。

金额类别	维度	创新点 20%	收益 15%	技术难度 25%	实施难度 25%	跨部门参与 15%	项目等级
≥1000万	技术创新、管理创新点 > 5项	①预期可产生500万以上经济效益或已产生200万经济效益； ②提升新的管理模式和管理思想，对提升公司产生 <b>重大影响</b> 。	技术路线自主设计，子项目数量>10项， <b>难度极大</b>	工作量大， <b>项目工期 &gt; 24个月</b>	跨部门参与人数 > 8人	I类	
≥100万	技术创新、管理创新点 > 4项	①预期可产生100万以上经济效益或已产生50万经济效益； ②提升新的管理模式和管理思想，对提升公司产生 <b>较大影响</b> 。	技术路线自主设计，子项目数量>8项， <b>难度很大</b>	工作量大， <b>项目工期 &gt; 12个月</b>	跨部门参与人数 > 6人	II类	
≥50万	技术创新、管理创新点 > 3项	①预期可产生50万以上经济效益或已产生25万经济效益； ②提升新的管理模式和管理思想，对提升公司产生 <b>显著影响</b> 。	技术路线自主设计，子项目数量>6项， <b>难度较大</b>	工作量较大， <b>项目工期 &gt; 6个月</b>	跨部门参与人数 > 4人	III类	
≥20万	技术创新或管理创新点 > 2项	①预期可产生20万以上经济效益或已产生10万经济效益； ②提升新的管理模式和管理思想，对提升公司产生 <b>一定影响</b> 。	有成熟技术路线，子项目数量>4项， <b>难度一般</b>	工作量较大， <b>项目工期 &gt; 3个月</b>	跨部门参与人数 > 2人	IV类	
< 20万	无创新点	①预期可产生10万以上经济效益或已产生5万经济效益； ②提升新的管理模式和管理思想，对提升公司产生 <b>积极影响</b> 。	有成熟技术路线，子项目数量<4项， <b>难度较小</b>	工作量较大， <b>项目工期 &lt; 3个月</b>	无跨部门人员参与	V类	