

项目管理方法体系

落地辅导说明

V1.0

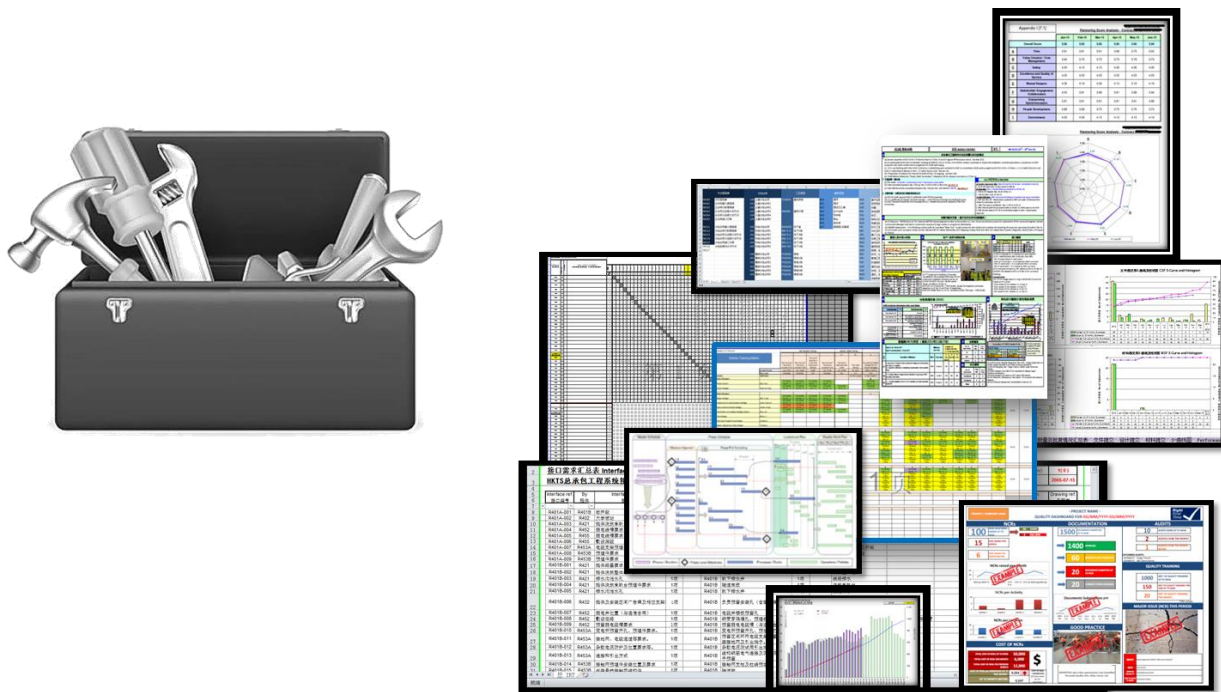
提交人: LymanYang

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
- 项目的成本支出计划（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，就公司即将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）

任务方向

R1 项目计划与批准表

项目背景：客户文档处理流程
客户名称：Micro education (Shanghai) Ltd
项目负责人：Albert Liu, George Qiao, Sun Lei, Fiona Zhang

问题描述 (Issues):
The incorrect rate of the dimension drawing initially made by the client's SSC based on the dimension drawing report in SSC.

问题目标：在“问题描述”内容“提供按照‘次’从‘准确’到‘错误’的列表。Decrease the incorrect rate of the dimension drawing initially made by engineer from 8% to 4% in SSC before the beginning of August.

姓名	姓名	姓名	姓名	姓名	姓名
王 D	熊 M	李 A	赵 B	孙 C	周 E
04/27/18	05/15/18	05/15/18	05/15/18	07/15/18	07/15/18
05/23/18	05/23/18	05/23/18	07/15/18	07/15/18	07/15/18

项目批准与启动：
 Champion: []
 Sponsor: []
 Finance: []
 Other: []

项目团队组成以及合影

通过照片或者表格的方式，来简要介绍你的团队组成，并附上一个合影，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			1. 2. 3.	
3			1. 2. 3.	
4			1. 2. 3.	
5			1. 2. 3.	

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 (H/M/L)	对项目的影响程度 (+/-)	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。

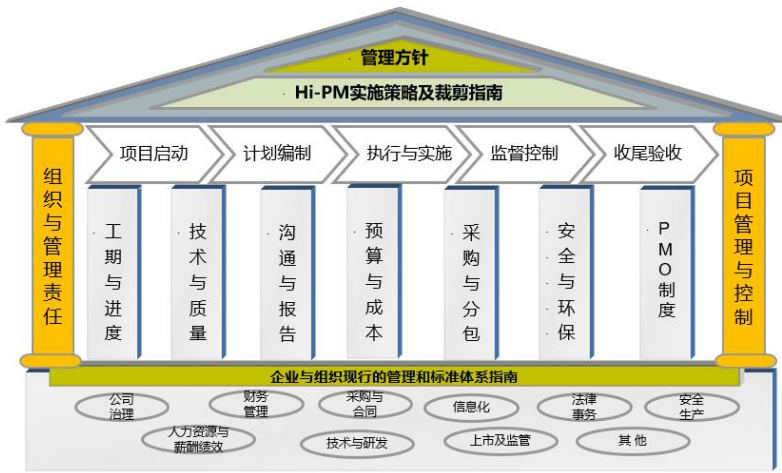
1. 针对项目的立项、前期策划过程辅导（立项、计划文件编制）
2. 针对项目的过程控制过程辅导（项目过程的风险、质量、沟通过程的文件运用情况）
3. 针对项目的竣工验收辅导（项目最终验收、审计、总结等工具运用情况）
4. 项目推广和培训（针对项目实施成果的推广计划和培训指导）

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：

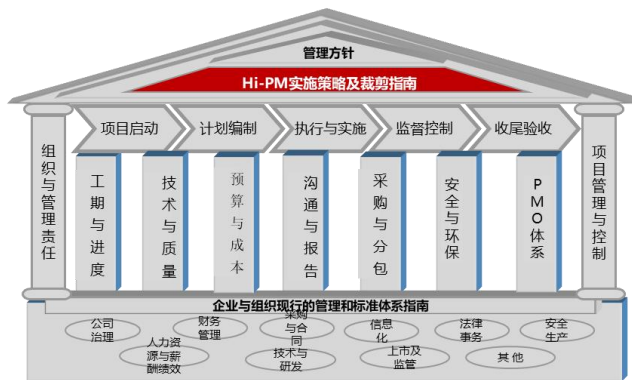
XXX项目管理培训后续辅导跟踪表																																				
跟踪日期:		选择/计划/分析										实施过程控制							关闭与移转																	
编号	项目名称	组长	赞助人/倡导者	计划起止时间	项目预测节省/收益(S)	项目实施背景/商业论证	阶段划分与里程碑设定	目标陈述(项目章程)	利益相关人分析	项目范围与WBS分解	项目实施成本支出	项目计划与进度表	项目风险分析与预估	KNAO需求分析	利益相关人沟通规划	项目团队组建与分工	结论/问题/下一步	顾问师的评估	团队的协作与分工	计划的执行与跟踪	与主要干系人的沟通	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																									结束									
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。

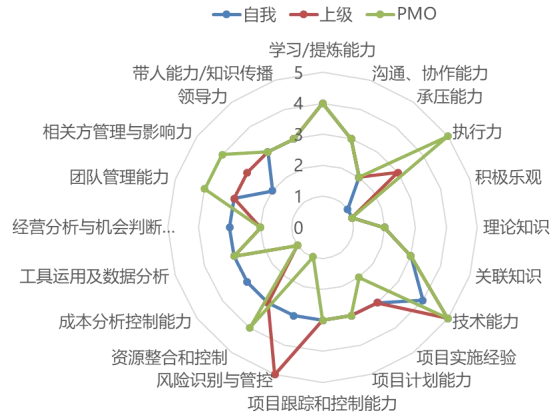
咨询成果部分展示：



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 重大影响 。	技术路线自主设计，子项目数量>10项， 难度极大 。	工作量大， 项目工期 > 24个月 。	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 较大影响 。	技术路线自主设计，子项目数量>8项， 难度很大 。	工作量大， 项目工期 > 12个月 。	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 显著影响 。	技术路线自主设计，子项目数量>6项， 难度较大 。	工作量较大， 项目工期 > 6个月 。	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 一定影响 。	有成熟技术路线，子项目数量>4项， 难度一般 。	工作量较大， 项目工期 > 3个月 。	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 积极影响 。	有成熟技术路线，子项目数量<4项， 难度较小 。	工作量较大， 项目工期 < 3个月 。	无跨部门人员参与	V类	