



**博研教育**

BY EDUCATION

## 总裁工商管理高级研修班



### 课程评估表

请扫码填写课程反馈并提出宝贵建议

博研将竭诚为同学们提供更优质的课程及服务



## 课程公约

1. 尊重彼此，手机静音，带齐纸笔，百分百投入；
2. 提前五分钟到教室准备上课，一切从容；
3. 课程中不接听电话，说明你真的是领导；
4. 上课不打瞌睡，不随便走动，成功在心！
5. 共同维护教室环境，上课期间请勿吃零食，课程结束请将杂物带离教室；
6. 没有最好的课程，只有最好的学员；
7. 积极发言，我们鼓励真实的想法和表达，课堂里没有权威、老大和菜鸟；
8. 任何学习，最终都是自学；任何教育，最终都是自治。

# 爱在博研

——全球博研同学会会歌

作词：太 力

陈力滔

作曲：王小淞

1=C  $\frac{4}{4}$

0 0 0 0 1 2 | 3 3 3 3 2 3 5· 3 5 | 6 5 5 5 5 1 3 3· 2 3 |  
为了 心 中的 这份爱 我们 相约回到 校园 这里

4 3 2 2 1· 5 3 2 2 1 | 1 1 1 1 1 2 2· 1 2 | 3 3 3 3 2 3 5· 3 5 |  
四季芬 芳 翰墨留 香 大家庭 温 暖 为了 心 中的 这份爱 一起

6 5 5 5 5 1 3 3· 2 3 | 4 3 4 4 6· 5 4 5 5 1· |  $\frac{2}{4}$  6· 6 6 5 6 5 |  
尊德问学 校园 这里 春 风 化 雨 生 机 盎 然 传 播 美 名 人

$\frac{4}{4}$  5 - - 5 5 6 7 | 1· 1 1 7 6 7 7 5· | 6 5 5 5 4 5 3· 2 3 |  
间 名 师 的 浇 灌 我 们 修 己 安 人 志 向 高 远 爱 心

4 3 4 4 3 4 5 5 4 5 5 |  $\frac{2}{4}$  6· 7 7 1 |  $\frac{4}{4}$  2 - - 2 1 1 | 6 - - 7 6 7 | 5 - - 5 4 3 |  
的 呼 唤 我 们 开 花 结 果 薪 火 相 传 爱 在 博 研 感 恩 不 断 爱 在 博

4 - - 7 1 6 7 | 5 - - 3 2 1 | 6 - - 7 1 2 | 2· 2 2 7 1 1 7 1 | 6 - 0 5 1 7 |  
研 激 情 扬 帆 爱 在 博 研 好 儿 女 家 国 情 怀 爱 在 博 研 幸 福 圆

[1.] 1 - - 0 :|| [2.] 1 - - 1 7 1 |  $\frac{3}{4}$  6 - - |  $\frac{4}{4}$  5 1 7 - | 1 - - - | 1 - - - | 1 0 0 0 0 ||  
满 满 爱 在 博 研 幸 福 圆 满

[爱在博研]是由博研同学自己作词、自己谱曲、集体创作而成，她高度赞扬了同学们的家国情怀和同窗友谊，表达了我们每一位博研学子希望通过学习成就人生的美好祝愿。爱在博研，感恩不断！爱在博研，幸福圆满！

## 博研·总裁工商管理高级研修班

招生对象：企业董事长、总经理等参与公司战略制定的高层管理人员及大型企业高级管理人才。

具有 8 年以上工作经验，包括 5 年以上管理工作经验。

学习方式：上课+研讨+参访+游学（读万卷书，行万里路）

学习时间：在职学习一年。12 门必修课程，每月上课 2 天（周六、日上课）。

无法如期上课的学员，可向班主任申请补课（免费复训四年）。

上课地点：广州校区

学习费用：68800 元/人。

### 师资力量

知行合一的顶级师资：

汇聚北京大学、清华大学、中山大学、浙江大学、上海交大、台湾新竹清华大学、台湾东吴大学、美国斯坦福大学等海内外知名高校的顶级师资；由社会顶尖学者、商业讲师、世界 500 强企业和著名咨询公司的高层管理者为学员讲授实战课程，融入国外 MBA 教学管理模式，强调实操实战，做到“理论为体，实践为用”。

姓名	职务
余明阳	上海交通大学品牌研究中心主任、上海交通大学管理学院教授
高建华	原中国惠普公司助理总裁、原苹果电脑公司中国市场总监
路长全	营销战略与品牌运营专家、中国营销泰斗
董权	清华大学特聘教授、唯品会首席战略顾问
章义伍	中国十大杰出培训师、麦当劳中国公司第一批创业元老
张嘉伟	美国斯坦福大学设计创新讲席教授、中国人民大学心理学博士
潘诚	中企联管理咨询委员会执行委员、清华/北大等 EMBA 总裁班特聘教授
刘必荣	台湾东吴大学政治系教授、台北谈判研究发展协会理事长
丘宏昌	新竹清华大学科技管理研究所教授、浙江大学 EMBA 教授
王汉武	中国品牌管理研究中心主席、北京大学中国品牌基金主任
黄宏	商业模式/营销创新设计专家、北大/清华/中大等总裁班特聘讲师
陶矜	企业成长/员工发展整体解决模式咨询专家、清华/中大 EMBA 特聘教授
马永斌	清华大学副教授、著名公司治理与股权激励专家
柳宏志	清华亚太新兴产业投资专家委员会顾问、清华/上海交大/浙大特聘专家
霍振先	中国阶梯式资本运作创始人、北大/清华等总裁班特聘教授
曾建斌	中大 EMBA、总裁班客座教授、注册会计师、注册税务师、注册评估师

## 课程体系

课程模块	课程主题	课程收获
开学导入 自我认知	开学典礼暨名家论坛	1. 名家论坛 2. 学前教育 3. 班级管理制度
	体验式学习拓展训练——《人际沟通与团队建设》	1. 户外体验学习 2. 增强团队建设与提升凝聚力 3. 提供最新思考框架
战略顶层设计	顶层设计	1. 把握趋势，实施战略 2. 设计成功商业模式 3. 打造产品创新体系 4. 建立内控管理体系
	企业战略管理	1. 培养战略思维理念 2. 追踪关键战略问题 3. 掌握战略谋划技能 4. 增强战略执行能力
	公司治理	1. 设计以小搏大的股权结构 2. 创始人控制权保护 3. 公司治理结构及企业成长路径 4. 掌握股权激励模式
	宏观经济分析与投资策略	1. 了解最新经济形势与政策 2. 把握最佳投资方向与策略 3. 前瞻产业转型及科技创新动力
营销战略 与 品牌管理	强势品牌的三大基础	1. 明确品牌战略定位 2. 营造品牌战略团队 3. 掌握品牌战略构成要素
	品牌营销管理	1. 认识品牌的真正内涵与现状 2. 品牌战略规划 3. 互联网时代品牌创建的新思维 4. 引爆品牌流行三大法则
	切割大营销	1. 互联网时代商业模式及营销思维 2. 掌握构建高效营销体系及生态圈的方法
	营销价值与差异化战略	1. 深层认识营销意涵与价值 2. 了解战略性营销的流程与 差异化 3. 掌握功能与战术营销技术
	大客户营销策略	1. 大客户开发思路 2. 客户需求与购买模式 3. 大客户销售技巧
现代投融资决策与财务管理	决策者的财务管理	1. 决策者财务管理关键知识 2. 了解财务报表及财务诊断 3. 掌握预算管理循环 4. 有效实施财务成本控制
	企业税务筹划与税务风险控制	1. 企业涉税风险防范与纳税成本控制 2. 具体税种的税收筹划及案例分析 3. 税收筹划的实际操作
	现代企业资本运营之道	1. 获取前沿资本战略理念思路 2. 掌握资本运营的渠道、手段 及方法 3. 整合人才/产业/资本等战略资源，实现跨越式发展
	企业内部控制与风险管理	1. 掌握风险评估基本方法和工具 2. 掌握内控系统的目标、 原则和基本方法 3. 从制度、结构、流程等提高内控有效性
	企业家财富管理与传承	1. 理财工具判别、投资流程及分析 2. 财富传承的核心手段和方法 3. 扩展传承范畴



课程模块	课程主题	课程收获
人力资源管理	人力资源管理	1. 人力资源管理的组织目标 2. 人力资源管理的系统建设 3. 人力资源管理的战略功能
	商业思维创新与核心人才培养	1. 可持续发展方式与价值创新 2. 基于价值创新的人力资源管理 3. 领导者系统思维 4. 人本开发模式创新
	激励组合拳与利润倍增	1. 分析企业激励要素 2. 认识两大激励系统，运用设计激励组合，实现利润倍增 3. 形成股权合作激励组合，实现裂变式发展
	企业运营与利润再造	1. 重新理解企业管理架构的内在逻辑 2. 掌握经营文化和运营管理机制 3. 运用 4P 运营模式，突破利润目标
	基于战略的卓越绩效管理体系	1. 卓越绩效模式建立过程及落地实施 2. 目标导向的管理模式 3. 绩效考核、过程管理及激励设计
	年度目标分解与高效执行	1. 认识及掌握绩效管理策略分析系统 2. 构建与实施全面过程检查体系及高效执行系统
综合管理与领导艺术	共赢领导力	1. 企业家卓越领导才能的提升 2. 企业家领导艺术与沟通技巧的培养 3. 民营企业如何识人、用人、留人
	商务谈判中的谋略运用	1. 企业谈判结构 2. 企业谈判桌上的机关 3. 企业谈判的战术解析
	企业法律风险防范	1. 消除合同设计和争议解决的风险 2. 掌握公司制度安排及股权比例的关键点 3. 劳动合同核心条款 4. 财富家族传承
	流程复制	1. 企业成长阶梯、阶段及基因 2. 流程设计的黄金准则 3. 流程贯彻的步骤
	高效沟通与冲突管理	1. 为人处世是一生的学习 2. 人的位置与心理的关系 3. 争论中的原则技巧
	总裁魅力演讲艺术	1. 把握演说的关键与重点 2. 了解演说的功用和意义 3. 掌握演说的方法与要领
互联网时代管理创新	企业转型与变革创新	1. 反思野蛮生长、寻求思维突破 2. 建构核心能力、提升组织健康 3. 实施变革方略、设计过程管控 4. 整体提升推进与系统完善
	战略升级与商业模式创新	1. 了解商业模式创新趋势 2. 掌握创新策略及工具 3. 了解顾客需求分析、企业赢利点转移、创新规律及策略 4. 自主创新设计体系
	组织变革管理	1. 互联网时代组织变革的本质 2. 了解客户导向流程再造的理念、变革管理和领导力 3. 实现变革战略绩效管理落地 4. 掌握变革项目运作流程、关键成功环节和要素
	内容营销	1. 用内容促进品牌建设 2. 社交媒体的用户细分及细分战略 3. 内容原创和内容传播 4. 内容营销效果衡量
	互联网思维与企业变革	1. 理解互联网思维 2. 认识互联网思维和传统企业经营理念的差异 3. 转型过程中的挑战及解决方案
	互联网时代新营销	1. 互联网思维方式及品牌转变 2. 互联网时代营销趋势 3. 互联网时代新营销方法论
学习总结	学习总结、结业典礼	1. 总结课程所学 2. 分享管理经验 3. 颁发证书



**余明阳**

上海交通大学品牌研究中心主任  
上海交通大学管理学院教授、博导  
中国公共关系协会常务副会长  
上海品牌促进中心秘书长



**董权**

唯品会首席战略顾问  
清华大学特聘教授  
清华、北大、浙大、中大等  
国内知名学府MBA、EMBA主讲教授  
国务院国资委在清华大学  
开班课程的主讲教授



**高建华**

原中国惠普公司助理总裁  
中国第一位首席知识官CKO  
原苹果电脑公司中国市场总监  
外经贸大学、南京大学商学院、  
北大汇丰商学院客座教授



**路长全**

营销战略与品牌运营专家  
中国营销泰斗  
清华、浙大、海尔商学院等  
多所大学客座教授  
中央电视台广告部策略顾问



**章义伍**

麦当劳中国公司第一批创业元老  
曾任麦当劳、联想集团高管  
清华、北大、浙大、中大、厦大  
总裁班特聘教授  
连续9年被评为  
“中国十大杰出培训师”



**张嘉伟**

中国人民大学心理学博士  
美国斯坦福大学跨界合作创新组织  
讲习教授  
美国全球管理趋势研究院精研学社  
联合创始人  
清华、北大、浙大、上海交大、  
西南交大主讲教授



**潘诚**

中企联管理咨询委员会执行委员  
上海财经大学500强研究中心  
特约研究员  
国际注册管理咨询师（CMC）  
清华、北大、浙大、国家行政学院等  
高校MBA、EMBA、总裁班常任  
特聘教授



**霍振先**

中国阶梯式资本运作创始人  
北大、清华、上海交大、浙大、  
华中科技大学、西安交大等总裁班  
特聘教授





**王汉武**

中国品牌管理研究中心主席  
北京大学中国品牌基金主任  
中国十大品牌专家  
CCTV中央电视台首席品牌顾问



**柳宏志**

清华大学亚太新兴产业投资专家  
委员会顾问  
清华、北大纵横、上海交大、浙大、  
中大特聘专家  
浙商资本投资促进会专家委员会顾问  
杭州企业品牌发展促进会副秘书长



**黄宏**

商业模式、营销创新设计专家  
北大、清华、中大等总裁班特聘讲师  
商业模式优化设计团队核心专家  
中国本土商业模式优秀咨询团队  
核心咨询专家



**丘宏昌**

新竹清华大学科技管理研究所教授  
新竹清华大学EMBA执行长  
浙江大学EMBA教授  
中国营销科学学术年会执行主席



**李江涛**

清华大学政治经济学研究中心  
企业研究部主任  
清华大学经济学研究所博士后研究员  
北京电视台“名师讲坛”主讲人



**王龙**

清华大学首位认证心理咨询督导师  
清华大学国际工程项目管理研究院教授  
美国技术管理大学经济管理博士班导师  
解放军总后勤部心理健康顾问



**曾建斌**

中国资深注册会计师、注册评估师、  
注册税务师  
澳大利亚梅铎大学工商管理硕士  
曾在某国际会计事务所研究会计审计  
和税务筹划具有扎实的专业理论功底  
和丰富的实践经验。



**刘必荣**

台湾东吴大学政治系教授  
和风谈判学院主持人  
台北谈判研究发展协会理事长  
政大、高雄中山大学、厦大EMBA  
兼任教授

博研·总裁工商管理高级研修班

## 商业领袖誓言

我郑重承诺：

我将秉承“学习成就人生，实战创造辉煌”的理念，  
修一等品行，求一等学问，成一等人才，创一等事业；  
尊师重道，勤学修德；诚信营商，实业兴国。

我将主动投入博研学习生活，创新进取，知行合一；  
我将积极参与班级交流研讨，求同存异，互学互助；  
我将正直行事，永存感恩之心，回馈社会，实现价值；  
我将带领团队，追求卓越，履行企业家责任，促进可持续发展！

我将用我的荣耀许诺，以此为证！

# 于洪波 简介



## 于洪波 老师

项目管理实战派专家

北京大学《项目管理》课程 特邀主讲人

中国管理科学研究院 城市发展战略研究所 特聘专家

2004年9月，首次将《项目管理》引进北京大学经济学院，并一直担任该课程在北京大学各种研修班的特邀主讲人。之后，又被清华大学、浙江大学、中山大学、重庆大学、厦门大学、哈尔滨工业大学等高校，聘为《项目管理》主讲人。自2004年9月至今，已在全国各地教过1500多个研修班，尤其以“一张片不落，一分钟不差”在业内广受好评。

荣登讲坛之前，曾在机械、粮油、投资、咨询等领域担任过企业高管。2003年7月-2004年12月，师从国际项目管理大师 威尔斯教授、弗雷姆教授 学习项目管理。属于既有实战经验、又有理论功底；既熟悉西方管理科学、又深谙东方管理智慧的 实战派专家。

## 项目化经营管理之道

— 把事办成 把目标落地 并使成功可复制的学问

主讲人：

于洪波 老师



1

---

---

---

---

---

---

---

## 课程预览

第1章 认清我们所处的时代

第2章 撩开项目管理的面纱

第3章 项目立项

第4章 项目规划

第5章 项目执行

第6章 项目监控

第7章 项目收尾与后评价



2

---

---

---

---

---

---

---

## 第1章 认清我们所处的时代

■ 2017年11月20日凌晨，阿里巴巴正式宣布收购大润发。大润发可谓零售之王，号称19年不关一店。创始人黄明瑞辞职时说：我战胜了所有对手，却输给了这个时代。一句“时代抛弃你时，连声再见都不会说”瞬间走红。

■ 2017年11月，尼康宣布退出中国。很多人认为尼康是被同行打败，但尼康最终导出了退出的真相：是智能手机的普及，把我们逼上了绝路。

■ 康师傅和统一方便面销售量急剧下滑，他们的对手不是白象、今麦郎，而是美团、饿了么等外卖。打败口香糖的也不是益达，而是微信、抖音——

3

---

---

---

---

---

---

---

### 1.1 这是一个什么样的时代

■这是一个快速变化的时代。变化给我们带来了新产品、新体验，也同时给我们带来了恐惧与不安。

■这是一个摧毁你，却与你无关的时代；

这是一个跨界打劫你，你却无力还击的时代；

这是一个你醒来太慢，干脆就不要醒来的时代；

这是一个不是对手比你强，而是你连对手是谁都不知道的时代。

■经济形式在变化，商业环境在变化、客户需求在变化，一切都在变化，而且越来越快——

### 1.2 如何应对快速变化的时代？

■甘地（印度国父）：人的伟大在于改变自我。

■“改变自我-应对变化”的方法有三个：

1) **学习**：学习可以减缓被“快速变化环境”淘汰的速度，要“活到老，学到老”。不仅自己学习，还要带领团队学习，鼓励家人学习，让学习成为习惯

2) **创新**：学习总是跟在别人后边，哪怕跟得再近，也无法超越。“学习+创新”才能领先一步。

3) **整合**：如果组织跟不上急速变化的环境，又不具备超凡脱俗的创新能力，那么把与变化同节奏或领先于变化的其他组织或个人挖过来，就叫整合。

### 1.3 在快速变化的环境下 组织怎样开展经济活动

■为了创造经济价值，组织的经营活动可以简单分成两大类：一类是以重复性活动为主要特征，我们称之为“运营”；另一类是以独特性活动为主要特征，我们称之为“项目”。

■“运营”针对的是重复的、一致性的成熟业务，采用流程管理，流程成熟之后可以交给机器人来操作（人工智能化）；“项目”针对的是独特的、临时性的创新业务，采用项目管理。项目可大可小。

■持续不断去做，看不到结束日子的事，我们称之为“事业”，比如：中华民族的伟大复兴。事业要靠“运营”和“项目”共同推动。



#### 1.4 在快速变化的环境下 项目成了组织的主流业务

■在计划经济时代，生产力不发达，人们的需求也比较单一，供给严重不足。所以，物资可以批量生产，以产定销，能扩大产量的“流程管理”是企业的主要经营模式。

■在市场经济时代，生产力高速发展，人们的需求日益多样化，供大于求。每类商品的款式、型号越来越多，但批量越来越少，企业只能以销定产。这时，能满足客户个性需求的“项目管理”成为主流的经营模式。

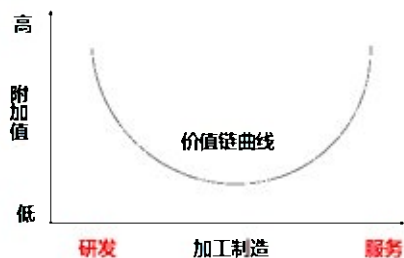
#### 1.5 项目成为组织获得 高额利润的主要途径

■1992年，宏基集团创始人施振荣先生提出了著名的“微笑曲线理论”。即：在某产业链中，附加值最高的体现在两端：前端的设计开发、后端的销售服务，处于中间的生产制造附加值最低。所以，产业布局应该向两端延展，中间生产环节可以外包。

■无论是前端的设计研发、还是后端的销售服务，都是因客户需求变化而变化的独特业务，都是项目管理。而处于中间环节的生产制造属于流程管理。

■中国成为“世界工厂”是迫不得已。但是，如何通过项目管理获取更高的附加值，是每一个有抱负的中国人永恒考虑的话题。

微笑曲线



## 第2章 撩开项目管理的面纱

- 2.1 什么是项目？
- 2.2 什么是项目管理？
- 2.3 什么是项目化经营管理之道？
- 2.4 为什么有人认为项目管理是工程管理？
- 2.5 项目管理体系包括哪些内容？

11

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1 什么是项目？

#### ■ 美国项目管理协会（PMI）

Project Management Institute :

**项目：**为创造 **独特** 产品、服务 或 结果 而 进行的 **临时性**（起点~终点）工作。

#### ■ 项目的基本特征：

独特性、临时性、逐渐完善性。



11

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

### 国学智慧：



孔子曰：“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而\_\_\_\_\_。”

——【论语 为

政2.4】

13

### 2.2 什么是“项目管理”？

首先，用四个关键词加以描述。

■ **研究**：如何在期望的**时间**内、在既定的**成本**约束下，把一件独特或突发的事（**范围**），一次搞定（**质量**）的学问。

■ **项目管理关注**：事前规划与确认：  
事中执行与监控； 事后验证与评价。



阳

阴

可行性报告

不可行性报告

赚

赔

收

不收

说

不说

15

### 国学智慧：

■智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。

——【孙子兵法 - 九变篇2】

■人有不为也，而后可以有为。

——【孟子 - 离娄下8】



14

---

---

---

---

---

---

---

### 国学智慧：

1. 向 孔子 学 \_\_\_\_\_

2. 向 老子 学 \_\_\_\_\_

3. 向 孙子 学 \_\_\_\_\_

4. 向 韩非子 学 \_\_\_\_\_



15

---

---

---

---

---

---

---

### 四重限制

时间 成本

效率指标

正确的做事

方法

执行力

范围 质量

效果指标

做正确的事

方向

决策力

16

---

---

---

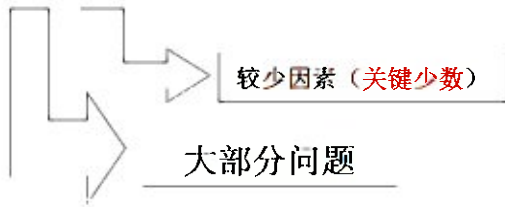
---

---

---

---

## 80 / 20 法则（二八定律）



■ 二八定律：是意大利经济学家 **帕累托** 发现的。

19

---

---

---

---

---

---

---

## 什么是项目管理？

■ 美国项目管理协会（PMI）

Project Management Institute

**项目管理：**将知识、技能、工具与技术  
运用于各项项目之中，以达到项目要求。



20

---

---

---

---

---

---

---

## 横批：看情况

**西方：**以事为本，关注技术、规则，  
事→人，对事不对人

**东方：**以人为本，关注沟通、变通，  
人→事，对人不对事

21

---

---

---

---

---

---

---



### 国学智慧：



夫霸王之**所**始也，**以人**为**本**。本治则**国**固****，本乱则国危。

---【                      】

22

---

---

---

---

---

---

---

### 项目管理定义的 **挑战**

■ **汪小金**：上述定义仅仅涉及到项目管理的 **技术层面**，忽略了 **人性化层面**。

■ **于洪波**：上述定义仅仅涉及到项目管理的 **科学层面**，还应关注其 **艺术层面**。



23

---

---

---

---

---

---

---

## 2.3 项目化经营管理之道

### 项目化经营管理之道

- = 项目管理 + 经营之道
- = 西方科学 + 东方艺术
- = 搞定事 + 搞定人
- = 讲规则 + 善变通
- = 阳性之术 + 阴性之道

24

---

---

---

---

---

---

---

## 2.4 为何有人认为项目管理是工程管理？

- 项目管理起源于建筑。万里长城、金字塔等被誉为世界项目管理的典范。
- 上世纪80年代初，鲁布革水电工程项目为了取得世行贷款，首次运用项目管理理论，并且获得巨大成功（1987年人民日报：鲁布革冲击）。1987年11月，国家计委要求在建筑、工程等行业积极推广鲁布革工程的“项目法”管理经验。
- 所以，有人会认为项目管理就是工程管理，实际上这是人们的一种误解，工程管理只是较早的引入了项目管理知识而已。

23

## 项目管理的发展历程

	时间跨度	代表行业	代表项目	阶段特点
传统阶段	从远古时代到20世纪30年代	建筑业	金字塔、中国长城	注重个人的经验和智慧
近代阶段	从20世纪40年代到20世纪70年代	国防 航天	诺曼底登陆、阿波罗登月	注重工具和方法的开发运用
现代阶段	从20世纪70年代末到现在	各行各业	奥运会 抗震救灾	理论上：科学化、现代化、学科化；实践上：全球化、多元化

24

## 案例1：一渠三得

- 宋真宗
- 宰相：丁渭
- 三个问题：
  - 取土？
  - 运输？
  - 垃圾？



25

■ **系统思考**（习近平：顶层设计）

■ **统筹安排**（胡锦涛：科学发展）

是共和国的基本治国理念，

也是项目管理的**核心思想**。

■ **系统论**和**统筹法**是项目管理的两大理论支撑。



28

---

---

---

---

---

---

---

## 2.5 项目管理体系包括哪些内容？

49（过程）-5（过程组）-10（知识领域）

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
1. 项目整合管理	1. 制定项目章程	2. 制定项目管理计划	3. 指导与管理项目工作 4. 管理项目知识	5. 监控项目工作 6. 实施整体变更控制	7. 结束项目或阶段
2. 项目范围管理		8. 规划范围管理 9. 收集需求 10. 定义范围 11. 创建WBS		12. 确认范围 13. 控制范围	

29

---

---

---

---

---

---

---

3. 项目进度管理	14. 规划进度管理 15. 定义活动 16. 排列活动排序 17. 估算活动持续时间 18. 制定进度计划		19. 控制进度	
4. 项目成本管理	20. 规划成本管理 21. 估算成本 22. 制定预算		23. 控制成本	
5. 项目质量管理	24. 规划质量管理	25. 管理质量	26. 控制质量	
6. 项目资源管理	27. 规划资源管理 28. 估算活动资源	29. 获取资源 30. 建设团队 31. 管理团队	32. 控制资源	

30

---

---

---

---

---

---

---

7. 项目 沟通管理	33. 规划沟通管理	34. 管理沟通	35. 监督沟通
8. 项目 风险管理	36. 规划风险管理 37. 识别风险 38. 实施定性风险分析 39. 实施定量风险分析 40. 规划风险应对	41. 实施风险 应对	42. 监督风险
9. 项目 采购管理	43. 规划采购管理	44. 实施采购	45. 控制采购
10. 项目 相关方 管理	46. 识别相 关方 47. 规划相关方管理	48. 管理相关 方参与	49. 监督相关方 参与

31

---

---

---

---

---

---

---

---

### 项目管理还需要其他各方面的知识

1. 应用领域的知识、标准和法规；
2. 对项目环境的了解：比如经济、政治、文化、法律、风土人情、自然环境等。
3. 通用知识：比如人资、财务、营销、危机等管理知识，以及历史、礼仪、古诗词等。
4. 人际关系技能：比如谈判、沟通、协调、领导、激励、影响、交际、娱乐等技能。

32

---

---

---

---

---

---

---

---

### 练习1：判断以下事务哪些不是项目？

1. 把某废弃工厂改造成影视基地；
2. 全聚德烤鸭制作过程；
3. 设计一种新的运输车辆；
4. 地铁入口的检票工作；
5. 参加某合同的投标工作；
6. 党的廉政建设；
7. 谋取政治职位的一次竞选运动；
8. 全心全意为人民服务；
9. 起草“十三五”计划纲要。



33

---

---

---

---

---

---

---

---

### 第3章 项目立项



- 3.1 项目产生于 **需求**
- 3.2 需求要经过 **确认**
- 3.3 确认的需求要**生成多方案**
- 3.4 面对多方案要进行**谨慎选择**
- 3.5 选择最佳方案后要**进行项目定义**
- 3.6 在项目定义的基础上**签发项目章程**

34

---

---

---

---

---

---

---

#### 3.1 项目产生于需求

■ 需求可以来自多方面：

政策、战略、**市场**、客户的私人定制

■ 识别需求的方法有很多，不限以下几个：

- 1) **专家判断**    2) **访谈**    3) **问卷调查**
- 4) **标杆对照**    5) **文件分析**    6) **原型法**
- 7) **观察** (**工作跟踪**)    8) **头脑风暴**：集思广益
- 9) **焦点小组**：小组讨论得到**小组集体意见**。

35

---

---

---

---

---

---

---

#### 正确识别需求是一件很困难的事

##### 1) 客户自身可能也说不清楚

**经典语句**：我**确实**说不清楚我想要的东西是什么样子，但是我能说清楚你给我的东西不是**我**想要的。

##### 2) 客户说的与项目团队理解的不一致

**经典案例**：教授告诉教务老师：现场要准备一块**白板**。教务老师说：没问题。结果，教授要写字时，发现只有**白板**，没有**笔**和**擦**。

36

---

---

---

---

---

---

---



3) 客户的**期望**和**需求**是两个不同的概念

**期望**：是客户想要的东西；

**需求**：是期望的具体体现。

客户期望的往往比其需求的要求离谱的多。

**经典案例**：张三期望在市中心住大别墅，但他的经济条件决定了他的住房需求：只能在郊区贷款买个一居室。

区分**期望**和**需求**最简单的办法：

客户愿意花钱买的是需求；

想买但又买不起或舍不得买的是期望。

37

---

---

---

---

---

---

---

4) 汉语的**多义性**使得识别需求扑朔迷离

**领导**：你这是什么意思？

**小明**：没什么意思，就是意思意思。

**领导**：你这就不够意思了？

**小明**：一点小意思，不成敬意。

**领导**：你这人真有意思。

**小明**：其实也没有什么别的意思。

**领导**：那我就不好意思了？

**小明**：是我不好意思！

请问：上述“**意思**”到底是什么意思？

38

---

---

---

---

---

---

---

5) 国人的含蓄增加了需求获取的难度

**经典案例**：张三有意要买朋友李四的房子，问到房价时，李四说：谈什么钱啊？朋友谈钱就显得不够意思了，随便给点就行。

6) 国人心里想要某样东西时 嘴上通常拒绝

**经典案例**：东北老张去南方会亲家。午宴时，男亲家说我不喝酒，给你倒一杯吧？老张赶忙摆手拒绝。晚宴时，男亲家又说：给你倒一杯酒吧？老张又赶忙摆手拒绝。回到东北，夫人问：南方亲家待你如何？老张非常气愤地说：不好，不给酒喝。（北方：劝酒要劝三次）

39

---

---

---

---

---

---

---

### 7) 谨防虚假共识：阿比勒尼悖论

**经典案例：**哈维和太太在40度的高温下，在岳父母家的门廊里乘凉。岳父提议：天太热了，不如开车出去转转，顺便去阿比勒尼吃顿饭。为了讨好老丈人，哈维愉快的答应了。因为不放心老伴，岳母也答应前往。面对三比一的局面，太太为了不伤和气，也没提反对意见。结果，四个人上了没有空调的老式轿车，冒着沙尘暴驱车85公里，去阿比勒尼吃了一顿乏味的午餐，然后又驱车85公里回到家，燥热难当，疲惫不堪。后来他们发现：原来没有一个人真的想去阿比勒尼。

---

---

---

---

---

---

---

### 8) 谨防投射效应：

**投射效应：**就是以己度（duo）人，并强加于人的一种认知障碍。

**典型案例：**请人吃饭时，自己觉着好吃的就认为别人也喜欢；在飞机上，自己觉着冷，就让空姐关掉冷风。

### 9) 客户的需求不断变更

造成这一现象的原因主要有三：

1. 前期识别需求时，沟通不充分；
2. 项目环境发生改变，或客户有了新想法；
3. 害怕项目结束乙方的支持和服务不能保证。

---

---

---

---

---

---

---

## 3.2 需求要经过确认

■ 识别的需求未必要立即满足，需求需要确认

■ 需求确认 要考虑以下要素：

- 1) 识别的需求是否是客户的真实需求？
- 2) 客户对识别的需求是否已签字认可？
- 3) 识别的需求与国法、组织战略是否一致？
- 4) 识别的需求是否具有紧迫性？
- 5) 识别的需求是否可实现？
- 6) 其他：效益、影响、风险、资源可获得等。

---

---

---

---

---

---

---

### 3.3 生成多方案

■ 经过确认的需求，往往有多个方案来满足。

■ 多方案生成技术有很多，不限于以下三个：

1. **头脑风暴**：就是开“诸葛亮会”、集思广益。

2. **横向思维**：离开大多数人习惯的因果关系，从期望的结果出发去寻找多种解决方案，并根据时空选择最佳方案。如：司马光砸缸。

3. **逆向思维**：对司空见惯的似乎已成定论的事务（或观点）反过来思考的一种思维方式。如：别人贪婪我恐惧；明知山有虎，偏向虎山行。

### 吉德林（美-通用顾问）法则：

■ 把问题清清楚楚写出来，就已经解决了一半。

■ 杂乱无章的思维，不可能产生有条理的行动。



■ 顺着 因为 找 所以，是 **惯性思维**；

是 过程导向。

■ 顺着 结果 找 多方案，并选择最佳方案；

是 **横向思维**，是 结果导向。

■ 项目管理是结果导向的，

**横向思维** 更有助于项目成功。



### 3.4 项目选择

■ 面对多方案，就面临着 **项目选择** 问题。

■ “男怕选错行，女怕嫁错郎”。

“长得好不如嫁得好”。

■ 项目选择 = 未来要承担的责任

■ 选择 往往比 努力 更重要



### 项目选择方法

#### 1) 定性分析:

质疑委员会：毛病少胜出。同行评议：专家评审。  
方案对比（两两对比）、多标准决策分析 等。

#### 2) 定量分析:

投资回收期 和 投资回报率（没考虑货币时间价值）

**净现值法**（大于 0 即可行）；

益本比分析（越大越好）；

盈亏平衡分析（保本点分析，越小越好）。

### 案例2 项目“批判式”论证制度

以刘永好先生为总裁的新希望集团，多次名列中国五百家最大民营企业的第一名，刘永好先生也多次名列“中国富豪榜”榜首。是什么策略使新希望集团保持竞争优势？新希望集团是如何论证项目的？我们来听听刘永好的观点：

我们有项目部、投资发展部、国际合作部，他们整天在研究项目。然后挑选一些认为比较好的项目报到总部来。以前我就是想想，拍拍脑袋就干了。后来觉得不对，这是错的。我们应该有一个办法，进行“批判式”的论证。

项目提上来以后，先请内部人来批判：批不倒，交给外部的人批判；再批不倒，内部、外部联合起来批判；内部、外部都批不倒，就请多领域的专家来批判。假设这些人都批不倒，拿到我这里来，再进行研究，这个时候项目成功的可能性就比较大了。大家都同意了，我画个圈，就干起来了。

### 波克（美国-庄臣总裁）定理：

■只有在争辩中，才可能诞生最好的主意和最好的决定。

■无摩擦就没磨合，有争论才有高论。



29

---

---

---

---

---

---

---

### 3.5 项目定义

■选择了最佳方案，就要进行项目定义。项目定义，就是为项目制定一个明确的目标。

■确定项目目标，必须要关注四要素：

项目干什么（准）？何时干、何时停（快）？

花多少钱干（省）？干到什么程度（好）？

■项目目标必须是明确的、可测量的、可实现的、相关的、有时间限制的。遵循“SMART”五准则。

30

---

---

---

---

---

---

---

### 制定项目目标的“SMART”准则

● Specific 目标应该是明确的、具体的。

如：“到好饭店 吃好菜 喝好酒”就很模糊。

● Measurable 目标必须是可衡量的。

如：“大幅度”“明显改进”“越来越”就无法测量。

● Attainable 目标经过努力是可实现的。

如：大跃进时的“赶英超美”就很冒进。

● Realistic 目标应该是与项目相关的。

如：让一个厨师长“考会计师证”就与专业不相关。

● Time - based 目标要有时间要求。

如：40周岁前先挣1个亿人民币。

31

---

---

---

---

---

---

---



### 项目定义 模板（5句话）

1. 简要阐述：立项理由以及 其他基本情况介绍。
2. 项目范围：规划项目主要交付成果，以及为提交这些交付成果必须开展的工作（或活动）。
3. 项目进度：规划项目开始（通常以“立项”为标志）和结束（通常以“后评价报告”完成为标志）时间。
4. 项目成本：打算投入的资金总额或 对预算的说明。
5. 项目质量（效果）：主要是产品质量、工作质量。  
必要时可包括：经济效益、社会价值、安全指标等。  
提醒：质量指标一定要量化，否则无法考核。

52

### 案例3：某房地产开发项目的 项目定义

为了实现公司经营计划，准备对xx地块进行住宅开发。  
小区名暂定为：美丽园。施工单位是xx公司。

◆项目范围：美丽园由9栋住宅、1所小学、1栋商业大楼和一个健身会所组成。项目主要活动：规划设计、政府审批、招投标、施工、监理、验收、入住等。

◆项目进度：2017年3月前完成立项；2018年8月前完成土建；2019年9月前业主入住；2020年5月前完成后评价。

◆项目成本：项目总预算为10-12亿元。

◆项目质量：实现销售额15-16亿；建筑质量符合xx标准；工伤事故为0；业主入住满意度80%以上。

53

### 3.6 签发 项目章程

- 签发项目章程 就是签发一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用资源的法律文书。
- 项目章程是项目宪法，是项目经理的尚方宝剑。
- 项目章程 通常由项目发起人批准。他们可以亲自起草，也可授权项目经理代为起草。
- 项目章程 规定的是一些较大的、原则性的要求，通常不会因项目变更而导致项目章程变更。万一要修改，必须征得项目章程签发人批准。

54

项目章程 ≠ 项目计划			
		项目章程	项目计划
1	性质不同	立项文件	项目实施指导书
2	详略不同	粗略	详细
3	起草人不同	项目发起人组织起草	项目经理组织起草
4	稳定性不同	一经签发轻易不变	经常面临变更请求
5	标志不同	批准项目、任命经理	标志着项目可以实施
项目定义 → 项目章程 → 项目计划			
逐渐完善性			
55			

---

---

---

---

---


---

---

---

## 《项目章程》通常包括以下内容：

1. 项目名称
2. 立项理由以及基本情况介绍
3. 任命项目经理 及其职责权限说明
4. 主要交付成果及其质量要求
5. 总体里程碑进度计划
6. 预先批准的财务资源
7. 整体项目风险的等级以及主要风险识别
8. 主要相关方识别与分析（启动阶段就开始，详见4.9.1）
9. 项目完工（退出）标准
10. 项目成功的评价标准（详见7.3）
11. 项目的审批权限
12. 项目章程签发者姓名、职位 及签发时间。

A hand-drawn illustration of a person standing next to a whiteboard. The person is pointing at the whiteboard with their right hand. The whiteboard has a list of 12 items, numbered 1 through 12, written on it. The items correspond to the 12 points listed in the text to the left of the image.

56

---

---

---

---

---

---

---

---

## 第4章 项目规划

■项目章程批准了项目、任命了项目经理。项目经理可以据此动用资源，开始工作了。

■凡事 预则立，不预则废。——《礼记·中庸》  
胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。  
——《孙子兵法》

■为了取得项目成功，项目经理必须事前对项目管理工作进行规划。项目规划主要涉及：范围、进度、成本、质量、资源、沟通、风险、采购、相关方、整体管理 10个领域。

57

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.1 范围规划



■ 弗罗斯特（美）法则：在筑墙以前，首先要知道把什么圈进去，把什么圈在外。

即：项目伊始，就要明确“有所为，有所不为”。

■ 在项目管理中，“范围”一词有两种含义：

**产品范围**：某产品、服务或结果所具有的功能和特征；

**项目范围**：为提交这些具有规定特征和功能的产品、服务或结果而必须完成的工作。（按PMI要求，这里的**工作**指：活动结果，不是活动本身。把项目可交付成果分解成具体活动，叫：定义活动。）

58

---

---

---

---

---

---

---

---

### 规划 项目范围 常用的技术：创建WBS (WBS, Work breakdown structure)



59

---

---

---

---

---

---

---

---

### 把可交付成果分解成具体活动的技术 ——定义活动（可以得到一份活动清单）



60

---

---

---

---

---

---

---

---

在**范围规划**时：

■ **PMI**给出的分解思路：

最终交付成果—主要交付成果—较小的交付成果—具体活动。

■ **实际应用**：

大项目可以按上述思路逐层分解：

小项目可以把“最终交付成果”直接分解到“具体活动”，得到一份**活动清单**。

■ “**定义活动**”属于“**进度管理**”，但它与“**范围管理**”似乎更紧密。

41

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2 进度规划

■ **进度规划**：规划项目“先干什么，后干什么”、“何时干，何时停”的问题。

■ **进度规划的结果**：就是编写“**进度计划**”。

■ **编制进度计划的模型**有四个：

网络图、甘特图、里程碑图、矩阵图。

42

---

---

---

---

---

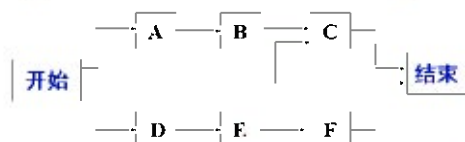
---

---

### 4.2.1 网络图：紧前关系绘图法 PDM

(PDM: Precedence Diagramming Method)

用**方格**或**矩形**表示活动，并用表示**前后**关系的**箭线**将活动连接起来的一种网络图。也叫“**单代号法**”或“**节点法**”。



43

---

---

---

---

---

---

---

活动排序 涉及到 4种 逻辑关系:

■ **完成—开始 (FS)** : 紧前活动完成后, 紧后活动才能开始。如: 比赛结束, 开始颁奖。(最常用)

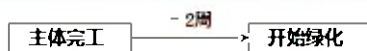
■ **开始—开始 (SS)** : 紧前活动开始后, 紧后活动才能开始。如: 国歌奏起, 升旗手开始升旗。

■ **完成—完成 (FF)** : 紧前活动完成后, 紧后活动才能完成。如: 国歌奏完, 国旗就要升到旗杆顶端

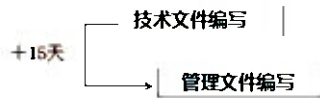
■ **开始—完成 (SF)** : 紧前活动开始后, 紧后活动才能结束。如: 接班人开始工作, 交班人才下班。

64

在这些逻辑关系中可能还有: **提前量与滞后量**



■ 带2周 **提前量** 的 **完成—开始 (FS)** 关系



■ 带15天 **滞后量** 的 **开始—开始 (SS)** 关系

65

活动之间的逻辑关系

可能是**硬逻辑关系**, 也可能是**软逻辑关系**。

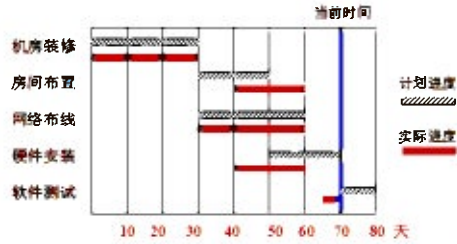
■ **硬逻辑关系** 也叫: **强制性依赖关系**, 是由活动的**内在性质**决定的依赖关系, 如: 打好地基才能砌墙。项目团队通常 **无法改变** 这种逻辑关系。

■ **软逻辑关系** 也叫: **选择性依赖关系**, 是由项目团队基于经验、偏好、习惯等, 自行选择的逻辑关系。比如, 可先洗衣服后做饭, 也可先饭后洗衣服。软逻辑关系完全在**项目团队掌控之中**。活动排序, 要重点针对具有 **软逻辑关系** 的各种活动。

66

#### 4.2.2 甘特图（横道图）

**甘特图** 同时显示活动开始、结束、持续时间。通过计划进度和实际进度对比，能跟踪进度绩效。



#### 4.2.3 里程碑图

与横道图类似，但仅标示出主要可交付成果的**计划开始**或**完成**日期。里程碑本身没有工期，是项目中的重要时点或事件。

活动标识	活动描述	项目进度计划时间表（2018）				
		5月	6月	7月	8月	9月
1.1开始	开始研发新产品A	◆				
1.1.1	完成组件1		◆			
1.1.2	完成组件2			◆		
1.1.3	完成组件1和2整合				◆	
1.1结束	结束研发新产品A					◆

#### 4.2.4 矩阵图 进度计划

工作序号	工作事项	时间	备注

#### 案例4: 某大型压力机 安装生产 项目

某公司承接一项长期生产A产品的业务, 需要购置一台二手的大型压力机。设备科长说, 已联系好卖家, 基本事项已全部谈妥, 合同已签订, 明天就去办理付款等相关手续。后天即可拆装、搬运。拆装、搬运最快需要7天。设备科长还叮嘱: 该设备安装前需要重新构筑设备底座, 大概得5天时间。设备运回后, 安装调试需要5天。

技术科长说, 生产A产品的工装模具需要重新设计生产, 至少需要15天时间; 技术工人培训(机械原理、操作规程等, 可独立进行)需3天; 原材料采购必须在10天内完成。

生产副总下达生产通知: 设备安装、模具加工、工人培训、原料采购四项工作完成后, 进入试生产阶段。试生产3天后, 开始批量生产A产品。

70

---

---

---

---

---

---

---

#### 要求:

- 1) 识别 该项目 的范围包括哪些活动?
- 2) 运用 PDM网络图 进行 排序;
- 3) 计算最快开始“批量生产”的时间;
- 4) 若要提前“批量生产”, 怎么办?



71

---

---

---

---

---

---

---

#### 1) 该项目工作范围有 8项 活动

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F.
- G.
- H.



72

---

---

---

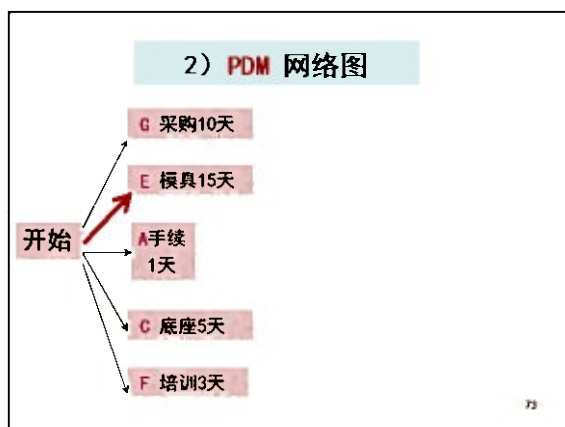
---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

### 3) 如何确定 最短工期?

关键路径法 (CPM-Critical Path Method)

- 寻路径: 开始-结束 有几条连线;
- 算时间: 路径上的活动时间相加;
- 找最长: 最长路径叫: 关键路径;

关键路径决定项目最短工期。

---

---

---

---

---

---

---

### 五条路径时间计算

- (1) 开始→G→H:  $10 + 3 = 13$ 天
- (2) 开始→E→H:  $15 + 3 = 18$ 天
- (3) 开始→A→B→D→H:  $1+7+5+3 = 16$ 天
- (4) 开始→C→D→H:  $5 + 5+ 3 = 13$ 天
- (5) 开始→F→H:  $3 + 3 = 6$ 天

最快开始“批量生产”的时间是: **18天**。

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**练习2** 利用以下数据编制PDM网络图；确定关键路径；计算最短工期；并试画甘特图。

A: 是 开始 后的活动，3天  
 B: 在 A 和 D 的后面，5天  
 C: 在 B 的后面，3天  
 D: 是 开始 后的活动，4天  
 E: 在 D 的后面，4天  
 C 和 E 的后面是 结束

---

---

---

---

---

---

---

---

**练习2 画网络图**

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

**4.2.5 帕金森定律**

■ 工作总要拖到最后才完成，无论分配给工作的时间是多少。这种现象叫：**帕金森定律**。也叫：**学生综合征、拖延症**。

■ **忠告**：你以为给自己留太多时间完成一件事就可以改善工作品质，实际情况并非如此。时间越多人就越懒散、越懒散效率就越低。

■ **帕金森定律**：由英国历史学家、政治学家帕金森1958年在《帕金森定律》一书中提出。

80

---

---

---

---

---

---

---

**如何应对员工的拖延：**

1. 要布置 **N-1** 的任务；
2. 加强 **监督** 与 **考核**。

**赫勒法则**：当人们知道自己的工作绩效有人检查时，才会加倍努力。

（**赫勒**：**英国**管理学家。）

81



---

---

---

---

---

---

---

### 如何应对自己的拖延

1. 制定计划：事前列计划，先做要事，减少急事；
2. 寻求监督：把计划贴在明处，让身边的人监督；
3. 设定底线：设定最后动手的时间，或规定到某个时点至少要完成的工作量；
4. 消除干扰：经得起趣事的诱惑（微信、游戏）；
5. 烦事先做：咬牙先把不喜欢的事做完；
6. 奖勤罚懒：有进步就奖励，有偷懒就认罚。

52

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4.2.6 时间管理四象限



53

---

---

---

---

---

---

---

---

### 将主要精力放在不同象限的结局



54

---

---

---

---

---

---

---

---

■ 领导应该重点做的 七件事：

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 |   |

■ 领导为何又忙又累，反而不出业绩？

1. 忙于事后，疏于事前；
2. 事必躬亲，不会授权；
3. 接受 “反授权”



33

---

---

---

---

---

---

---

如何应对 “反授权”？

1. 倡导思考：告诉员工：碰到问题，首先要养成自我思考的习惯。在思考的基础上，提出多方案。若要请示，要带着 问题、多方案、自己的建议 和 理由 去请示。
2. 引导思考：即“反反授权”。狄仁杰：元芳，你怎么看？ 刘邦：为之奈何？
3. 逼迫思考：你要么去把事办了，要么我把你办了，你看着办吧。×小时后听你汇报。

34

---

---

---

---

---

---

---

4.3 成本规划

■ 成本规划：规划“花多少钱干”的问题。

■ 成本规划的结果：

◎ 成本估算：估算单项和整体项目所需资金

◎ 成本预算：按“单项成本-主要成果成本-总体成本”的顺序，逐层汇总成本估算的结果，再由专业人员核实每项估算的准确性，并根据一些客观限制进行调整、平衡，最后由高管层批准，就是成本预算。

37

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.3.1 成本估算 技术

- **类比估算**：以过去类似项目的实际成本为依据，估算当前项目成本。
- **参数估算**：利用变量之间的关系估算成本。
- **自下而上估算**：首先对单个工作包的成本进行具体细致的估算；然后向上汇总到主要交付成果的成本，再汇总成总成本。
- **储备分析**：预留多少“不可预见费用”。通常按“已估算总费用”的 10% 提取。

88

#### 成本估算 几点说明

- **成本估算** 应该由最熟悉活动的人来进行。
- 应该计算活动所需要的全部资源的成本。不可忽略“不可预见费用”和“免费资源”的成本。否则，会造成数字失真。
- 估算的准确性将随着项目进展而逐步提高。启动阶段可粗略级估算，区间为 -25% 到 +75%；随着信息越来越详细，确定性估算区间可缩小至 -5% 到 +10%。

89

#### 4.3.2 制定预算 技术

- **专家判断**：征求专业人士的意见。
- **对比历史数据**：验证估算准确性（鉴古通今）。
- **资金限制平衡**：进度计划经常会受到资金的限制，比如：入不敷出。这时，就要根据资金限制，来平衡资金支出，这有可能导致进度计划变更。
- **融资**：若项目使用外部资金，出资方可能会提出一些硬性要求，比如：还款期限、高额利息等。这些要求或导致进度计划、成本计划的变更。

90

#### 4.4 质量规划

■ **质量规划**：规划各项产品、服务、成果和工作  
要达到什么样的要求？如何达到这些要求？

■ **质量规划的结果**：制定《质量管理计划》

- 1) 质量政策（质量方针）；
- 2) 各项产品、服务、成果和工作的质量要求；
- 3) 为达到质量要求所开展的具体活动；
- 4) 在质量管理中的角色和职责规划；
- 5) 质量管理的程序、作业指导书、表格等；
- 6) 如何评审质量体系？如何检查具体产品？
- 7) 如何组织实施过程改进（PDCA）。

91

---

---

---

---

---

---

---

##### 4.4.1 质量规划 八项原则

1. 客户满意    2. 领导作用
3. 全员参与    4. 过程方法
5. 系统方法    6. 定量决策
7. 持续改进    8. 供方互利

92

---

---

---

---

---

---

---

##### 4.4.2 质量规划：技术

**4.4.2.1 益本比分析**：在确定质量标准时，必须考虑实现质量标准带来的收益以及为此而付出的代价。只有：收益大于成本的方案才可行。所以，进行质量规划时要有经济眼光，要学会算账。

**4.4.2.2 标杆对照**：通过与其他项目的最佳实践作比较，确定本项目的质量标准，或者寻求改进。可以把本行业的最佳实践总结出来形成行业标杆。也允许用不同领域的项目作类比。

93

---

---

---

---

---

---

---



#### 4.4.2.3 实验设计

■ 找出影响质量(效果)的众多变量, 然后考察一系列变量的不同组合 对 产品质量(效果)的影响, 最后通过对比, 确定呈现最佳质量(效果)的组合。

■ 比如: 客厅的装修设计

涉及到: 地板、墙纸、家具、电器、窗帘、壁画、吊灯、钟表、绿植等多种变量。

94

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.4.2.4 调查表: 收集数据 发现问题

某航空公司飞机误点数据调查表

	问题(不合格现象)	次数	占不合格比重	备注
1	机械故障导致飞机晚点	92	46%	※
2	空管调度导致飞机晚点	72	36%	※
3	天气原因导致飞机晚点	24	12%	
4	机场原因导致飞机晚点	8	4%	
5	旅客原因导致飞机晚点	4	2%	

95

---

---

---

---

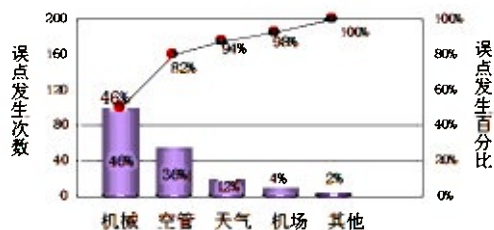
---

---

---

#### 4.4.2.5 排列图(帕累托图)

排列问题, 发现关键的少数(主要矛盾)  
即: “二八定律”的图示表达。



96

---

---

---

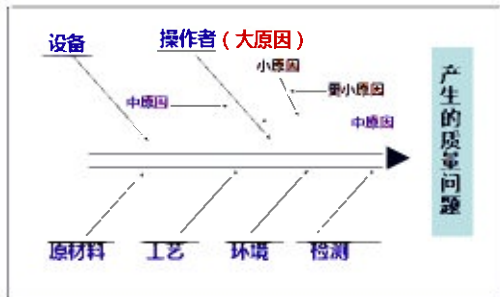
---

---

---

---

#### 4.4.2.6 因果图 分析原因 打破砂锅问到底



97

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 案例5 墙体为何裂纹？



98

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.4.2.7 对策表 (标本兼治)

不合格事实描述:			
描述人:		时间:	
如何纠正? (即: 对不合格现象进行处理)			
提出人:		时间:	
如何采取纠正措施? (即: 对不合格原因进行处理)			
提出人:		时间:	
审批意见	审批人	审批时间	
验证记录:			
验证人:		时间:	

99

---

---

---

---

---

---

---

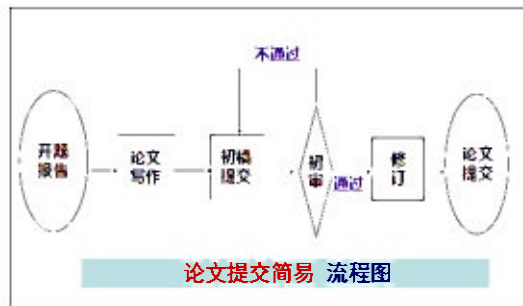
---

#### 4.4.2.8 流程图

**流程图** 提供了项目的工作流程以及各活动之间的相互联系。能帮助项目预测在何处可能发生何种质量问题，据此制定处理问题的办法。流程图的 **常用符号** 如表所示。

符号	含义	表示内容示例
	表示过程的开始或结束	基础工程施工开始
	表示一项活动，活动名称标于其中，可正（长）方形	立槽
	决策点	检验？
	活动的流向	立槽 → 随机抽样
	文件符号	检验报告

190



191

**案例6** 第二次世界大战中期，美国生产的降落伞的安全性能不够，虽然在厂商的努力下，合格率已经达到**99.9%**，但还差一点点。军方要求产品的合格率必须达到100%，但厂商不以为然，他们强调任何产品都不可能达到绝对100%的合格，除非出现奇迹。但是，降落伞99.9%的合格率，就意味着每一千个跳伞的人中，会有一个人丧命。

后来，军方改变了质检方法，从厂商前一周交货的降落伞中随机挑出一个，让厂商负责人背着这个降落伞亲自从飞机上跳下。这个方法实施后，**不合格率立刻变成了0!**

192

#### 4.5 资源管理规划

■ **资源管理规划**：如何从 **组织内部** 获取、使用、管理和释放资源。若从组织外部获取资源，属于：**采购管理**。

■ 本节资源包括：**人力资源** 和 **实物资源**。

■ **资源管理规划的结果**：

制定《资源管理计划》。



203

---

---

---

---

---

---

---

#### 《资源管理计划》的内容

1. 资源估算和获取的方法；
2. 团队中应该设立的角色及其职责；
3. 团队的组织结构图；
4. 团队人员管理（如：考核、培训、遣散）
5. 团队建设方法；
6. 对团队成员的认可与奖励；
7. 如何监控实物资源的获取和使用情况；
8. 制定团队章程，规定价值观、行为规范等。

204

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.5.1 角色及其职责规划

在规划项目角色和职责时，需考虑以下内容：

■ **命名** 说明某人负责项目某工作的一个名词。  
如：联络员。命名原则：尊重人权、恰如其分。

■ **职责** 为完成项目活动应该履行的工作。

■ **职权** 使用资源、做决策以及签字批准的权力。

■ **能力** 明确入职要求。一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应主动采取措施。如：培训、换人、调整进度计划、调整工作范围、降低入职要求。

205

---

---

---

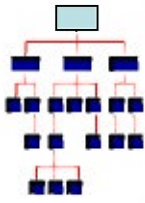
---

---

---

---

可采用多种格式来记录团队成员的角色与职责



RACI	人	员
活动	张三	李四 王五 赵六 钱七
定义	A	R I I I I
设计	I	A R C C
开发	I	A R C C
测试	A	I I R I

角色

职责

权限

R=执行 A=负责 C=咨询 I=知情

组织结构图

RACI 矩阵

岗位描述

205

---

---

---

---

---

---

---

---

4.5.2 项目组织 三种模式

	特 点	适 用
职能式	①把项目分配给与项目最有关的职能部门，利用这些职能部门的资源来完成。 ②项目成员既要做好本职工作，又要兼做项目。 ③项目资源掌握在职能部门经理手中，项目成员（包括项目成员负责人）基本没有权力。	工期短、不复杂的内部项目。如：把“扫雪”项目交给保安部；把“春晚”项目交给工会。
项目式	①为了完成一个项目单独成立一个部门。 ②项目经理和项目成员大都全职做项目。 ③项目经理对人、财、物等资源全权管理。	①规模大，技术复杂，多专业配合的项目（卫星上天） ②工期长（修高铁）或工期紧迫的项目（抗洪救灾）。
矩阵式	①介于职能式和项目式之间的组织模式。 ②任命项目负责人，但项目成员都是从各职能部门借调的。 ③项目经理通常权力不足。	规模中等，跨部门、跨专业，主要由借调人员参与的项目。

206

---

---

---

---

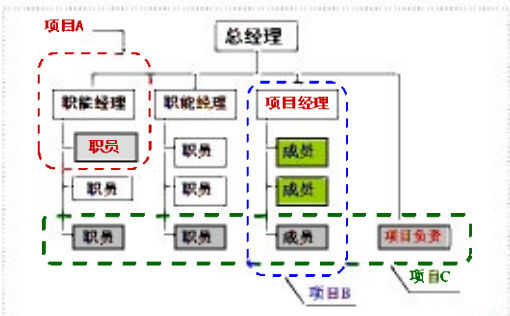
---

---

---

---

三种项目组织模式



207

---

---

---

---

---

---

---

---

### 练习3：请问以下项目选择了哪种组织模式

1. 某单位为了通过某项认证，专门成立了认证办。任命张晓明同志为认证办主任，全权负责认证项目，并抽调5名同志专职从事认证工作。
2. 总经理安排人力资源部组织一次3天的项目管理培训。
3. 某单位要参加市里组织的年度篮球赛，领导指定由体育学院毕业的李大壮同志牵头组织一支球队参赛。参赛队员都是从各部门抽调的体育骨干，白天工作，利用早晨和傍晚时间集训。
4. 2018年7月23号，长春市人民检察院依法成立“专案组”，对“长生疫苗”事件开展调查。

209

### 矩阵式 分三种

根据“项目经理”与“职能经理”权力大小，又可将“矩阵式”分成三种：

#### ■弱矩阵（接近职能式）：

项目经理权力 < 职能经理权力

#### ■平衡矩阵：

项目经理权力 ≈ 职能经理权力

#### ■强矩阵（接近项目式）：

项目经理权力 > 职能经理权力

210

### 不同项目组织形式 比较

	职能式	矩阵式			项目式
		弱矩阵	平衡矩阵	强矩阵	
经理权限	很少/没有	有限	少到中	中到大	很大/全权
对预算	职能经理	职能经理	职能经理	项目经理	项目经理
资源控制		(主要)	项目经理	(主要)	
项目工作	兼职	大部分	兼职、专	大部分	全职
人员		兼职	职相当	全职	专职
主要优点	兼顾本职工作与项目	能取得相关职能部门的支持			项目经理有绝对控制权
主要缺点	重视本职工作忽略项目	沟通和管理工作复杂			资源重复配置

211

### 4.5.3 关于项目经理

#### 4.5.3.1 项目经理的定义：

**项目经理：**受组织委派、领导项目团队去实现项目目标的个人。（**运营经理：**负责保证重复业务运营高效性；**职能经理：**专注于对某个职能领域或业务部门的管理监督）。

#### 4.5.3.2 项目经理的任命：

应**尽早**任命项目经理，最好在制定项目章程时就任命，以便为自己争取更多权力。

312

---

---

---

---

---

---

---

### 4.5.3.3 项目经理的技能

PMI发布的人才三角，明确了项目经理三大技能。即：项目管理技术、领导力、战略和商业管理。

■ **掌握项目管理技术：**准快好省的做事；

■ **具备领导力：**能够带领团队并号召更多人做事；

■ **拥有战略和工商管理能力：**明确项目管理和战略管理以及工商管理之间的关系，通过与高层领导和运营经理、职能经理有效合作，促进战略目标的实现。

313

---

---

---

---

---

---

---

### 4.5.3.4 项目经理权力来源

#### 1. 职位权力：来自组织任命时的赋予

比如：人事权，资金、资源支配权，制度计划制订权，审批权，考核权，奖惩权，加压权等。

说明：项目经理的职位权力经常不足（项目式和强矩阵式除外）。

#### 2. 自身魅力：来自外貌、学识、品德等方面

比如：挺拔的身材，俊俏的面容，磁性或甜美的声音，时尚的穿着；知识面广泛，学术有专攻，品德高尚，乐于助人，多才多艺，人见人爱等。

314

---

---

---

---

---

---

---

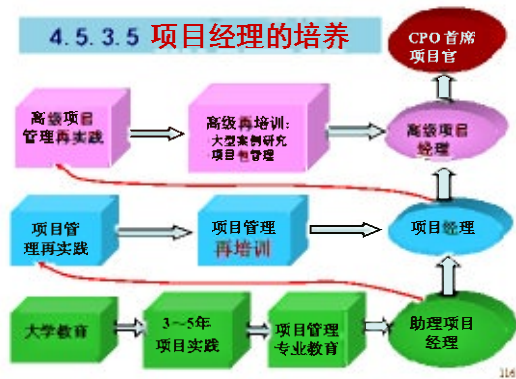


### 项目经理的权力来源

3. **沟通能力**：来自个人情商以及后天培训  
比如：流利清楚的语言表达，亲切并富有感染力的副语言、丰富且得体的肢体语言，迎合，求同，换位思考，善解人意。
4. **借势能力**：狐假虎威  
比如：跟名人关系密切，掌握核心机密或信息。
5. **情境能力**：  
比如：危急情况下勇于站出来：同志们跟我上。
6. **其他** 比如：回避权，给别人制造愧疚感等。

113

### 4.5.3.5 项目经理的培养



### 4.5.4 走出彼得定律的阴影

通向地狱的道路总是铺满了善意，所有的职位最终都会被不胜任的人占据。

这就是 **彼得（美）定律**。乍听起来有点耸人听闻，可是仔细分析一下就不难发现：彼得定律描述了一个天天都在我们身边发生，但总是被熟视无睹的现象。



117

**案例7** 一个研发公司的项目经理跳槽了，需要在他下面的若干技术人员中选拔一个替补这个位置。选谁呢？按照惯例，应该选择业绩最好的张三，于是张三被提到项目经理位置上去了。

这对于所有人来说都是一件司空见惯的事。张三本人觉着这是组织上对自己出色表现的奖励，欣然接受；团队成员出于对张三业绩的赞赏，心悦诚服；做出这一决定的高管认为干了一件顺理成章的事，深得民心。

118

---

---

---

---

---

---

---

但是，这个善意决定很快就让所有人陷入苦恼：

- 张三本人很苦恼，他从得心应手的技术岗位调到了自己未必擅长的管理岗位，而且无论这个岗位多么不舒服，他都必须硬挺下去，因为传统的价值观念切断了他的退路。既然提职是一种奖励，那么退回原位就意味着惩罚了。
- 高管也很苦恼，他很快发现自己的决定让项目失去了一个明星员工，但在中层干部里增添了一个不称职的项目经理。一步走出了两招臭棋。
- 对于团队成员而言，张三头顶的光环很快就消失了，团队中各种矛盾凸显，整体业绩下降，张三成了众矢之的，威信扫地。

119

---

---

---

---

---

---

---

**什么地方出了问题？**如果在一个组织机制中，每一个人都做出了合乎常理的决定，而结果却出人意料，那么一定就是这个组织机制出了问题。

问题的根源最终指向了传统的激励机制，它把提职作为一种奖励，最后形成了官本位的价值观念。它制造了一个非常荒谬的逻辑：

一个明星员工，只要用业绩证明自己能够干好某个岗位，就很快被调离这个岗位，去干一个自己未必能够干好的岗位（升职）。只有当他不胜任的时候才会沉淀下来，这就是彼得定律：

所有的职位最终都会被不胜任的人占据。

120

---

---

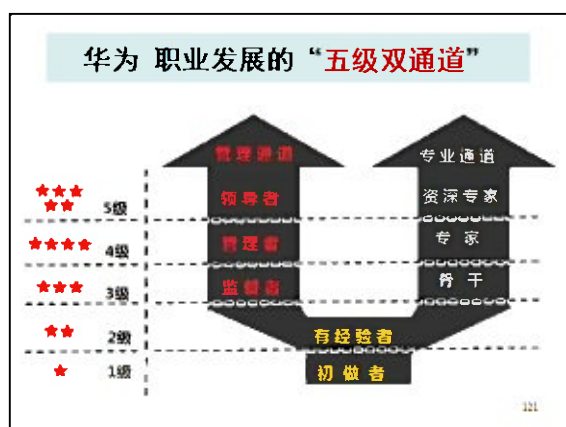
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.6 沟通管理规划

- 沟通管理规划：就是考虑如何与不同的人打交道，如何有效、快速的传递信息。
- 沟通管理规划的结果：制定一份《沟通管理计划》。
- 人与人之间的冲突，98% 是由沟通不畅引起的。项目经理 75%-90% 的时间在沟通。
- 是否能进行 有效沟通 关乎项目成败。

122

---

---

---

---

---

---

---

---

**案例8：**一位教授在精心准备一个重要会议上的演讲。为此，老婆专门为他选购了一套西装。晚饭时，老婆问西装合不合身？教授说上身很好，但裤腿长了两厘米。

晚上，教授早早就睡了。老妈却睡不着，琢磨着这么隆重的演讲，西裤长了怎么能行。于是翻身下床，把西裤的裤腿剪掉了两厘米，缝好烫平，然后安心地入睡了。

早上五点半，老婆睡醒了。当她想起老公的西裤，心想时间还来得及，便拿来西裤又剪掉两厘米，缝好烫平，哼着歌去做早餐了。

过了一会儿，女儿也早早起床了，想起爸爸西裤的事情，寻思自己也要为爸爸做点事了，便拿来西裤，又剪短两厘米，缝好烫平……

123

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.6.1 沟通管理计划

1. 跟谁沟通 (who)? 沟通什么 (what)?
2. 何时沟通 (when)? 在哪沟通 (where)?
3. 用什么方式沟通 (way)?
4. 如何收集、储存信息?
5. 如何确认对方已收到并正确理解了沟通的内容?
6. 为沟通分配的资源 (时间、预算、工具);
7. 对于关键术语的定义;
8. 沟通计划 何时更新? 如何更新?
9. 其他: 如保密、制约、冲突处理、问题升级等。

124

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.6.2 沟通方法

- **交互式沟通**: 在双方或多方之间进行多向信息交换, 确保全体参与者对某一话题达成共识。包括交谈、打电话、会议、网络在线等。
- **推式沟通**: 把信息发送给目标接收方。这种方法能确保信息发布, 但不能确保目标受众收到、阅读。包括: 信件、电子邮件、传真、短信等。
- **拉式沟通**: 要求接收方自主自行获取信息内容。包括: 百度、企业内网、电子在线课堂、经验教训数据库、档案室等。

125

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.6.3 沟通技术

- **正式书面沟通**: 用于复杂、重要事情。  
如: 发布项目章程、签署合同。
- **正式口头沟通**: 用于需要立即得到反馈的重要事情。如: 合同谈判、组织谈话。
- **非正式书面沟通**: 如小区出车口的电子屏幕上显示的今天天气信息。
- **非正式口头沟通**: 如私下聊天。

126

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.6.4 沟通技术的选择

- 如果需要立即解决问题 就选择**口头沟通**
- 如果问题比较**重要**，**口头沟通**之后还要进行**书面确认**。（要约 + 承诺 = 合同）
- 如果要批评别人 或 **解决与别人的冲突**，最好先采用**非正式口头沟通**。如果不起作用或**解决不了**，再启用**正式沟通形式**。

127

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.6.5 沟通 5C 原则

无论哪种形式的沟通，都要遵循**5C** 原则

- 目的明确 clear purpose      双方目的明确
- 表达正确 correct expression 用词语法正确
- 表达简洁 concise expression 词语句子简单
- 逻辑连贯 coherent logic      第一第二第三
- 思路掌控 controlling ideas      最后概括思路

128

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.7 风险管理规划

- 风险管理规划：确定如何识别风险、分析风险，应对风险、监控风险。
- 风险管理规划的结果：制定**风险管理计划**
  - ◎ 风险管理原则及方法； ◎ 角色职责安排；
  - ◎ 时间和预算安排； ◎ 风险类别；
  - ◎ 概率影响定义方法； ◎ 概率影响矩阵
  - ◎ 主要相关方的风险喜好以及风险承受力；
  - ◎ 报告风险的格式 ◎ 风险追踪等。

129

---

---

---

---

---


---

---

#### 4.7.1 识别风险

■ **识别风险**：判断哪些风险会影响项目并记录其特征的过程。识别风险应该邀请尽可能多的干系人参加，并且是一个反复进行的过程。

■ **识别风险**：技术

4.7.1.1 **文件审查**：通过对项目章程、合同、计划等文件的审查，能够识别风险。比如：合同约定的工期紧张，就会导致进度风险。再比如：在一张10万元借条上写着：还欠款3万元。请问，这张借条应该怎么理解？

130

---

---

---

---

---

---

---

4.7.1.2 **头脑风暴**：通过由参加者畅所欲言的方式，获得一份综合的风险清单。头脑风暴最好选在会议室以外的非正式场合，鼓励非逻辑性跳跃思维。

4.7.1.3 **德尔菲技术**：也称专家调查法，1946年由美国兰德公司提出并实行。这是组织专家就某个专题达成一致意见的方法。风险专家全部匿名参与。该技术可防止任何个人对结果产生影响。

4.7.1.4 **访谈**：访谈有经验的项目参与者、干系人或相关主题专家，可以识别出某些风险。

131

---

---

---

---

---

---

---

#### 德尔菲技术（匿名）：

- 1. 一人一屋看材料，识别风险；
- 2. 数小时后，收集、打印、发放；
- 3. 专家看别人的意见修改自己的意见；
- 4. 再收集、打印、发放——直到达成共识。



132

---

---

---

---

---

---

---

**4.7.1.5 核对表分析：**可以根据以往类似项目或从其他渠道积累的信息知识，编制 风险识别核对表。并根据新的经验教训 改进核对表，供未来项目使用。

**4.7.1.6 假设与约束分析：**假设是你认为是真实的但未必是真实的事情；约束就是限制，如限购。

**4.7.1.7 各种图形技术：**如 因果图、流程图，可以直观的展示各种要素之间的关系，有利于识别风险。

**4.7.1.8 SWOT（态势）分析：**分析项目内部**优势、劣势**，外部**机会、威胁**，能更全面的识别风险。

133

---

---

---

---

---

---

---

**4.7.1.9 过程跟踪分析法：**这是识别风险最简单最实用的方法。召开一个全体成员会议，把项目的商务模式和运行流程图画出来，让大家跟踪流程的每一个环节，展开充分讨论，看什么地方可能发生风险，发生什么样的风险。

**案例9** 某酒店的信息服务项目，商务模式是：

- 1) 建立**网络服务中心**，提供包括 **800号**免费电话和 **互联网** 两种方式的酒店预订服务。
- 2) 发展**加盟酒店**，签订**优惠价格**和**有偿服务**协定
- 3) 发展**旅客会员**，免费发放会员卡。

134

---

---

---

---

---

---

---

- 4) 持卡会员需预订酒店，可以通过800电话或者互联网连接到**服务中心**；**服务员**提供**咨询服务**。
  - 5) 确定日期和旅客姓名之后，**服务中心**将此预订信息传给推荐的**合同酒店**。
  - 6) 到预订日期，会员**自行入住**，出示会员卡并报上姓名，便可以获得事先约定的**优惠价格**。
  - 7) 会员离开酒店时**自行结账**。
  - 8) 酒店返还该会员在酒店消费额的**10%**作为**佣金**。
- 很容易发现整个商务模式中最致命的 三大风险：**
- 1) 会员预订了酒店，但爽约，没有入住。
  - 2) 会员入住时，酒店拒绝兑现**事先承诺的惠价**。
  - 3) 会员如约住了酒店，但酒店方**逃避支付佣金**。

135

---

---

---

---

---

---

---



**案例10:** 朋友和妻子在广州一个高层写字楼附近买下了一个快餐店，专为这座大楼里的办公室送午餐。但是，快餐店竟在一个月之内惨遭失败。

朋友说：我的滑铁卢是**电梯**。中午上下班是电梯运营高峰，保安不允许送餐员与客户争抢电梯。我们只好选择爬楼梯。但是，空手爬20层楼都够呛，更不用说双手拎着几十份连汤带水的餐盒了。几天下来人都累瘫了。一个月之后，由于送餐不准时，大部分客户都不再订我们的餐了，快餐店只好关门。

**思考：**采用哪2种技术能把“电梯”风险找出来？

136

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.7.2 实施定性风险分析

■ **实施定性风险分析：**对所有已经识别的风险进行主观分析，评估其概率、影响，并据此进行风险排序。决定哪些风险需要进一步进行定量分析，哪些风险可以制定风险应对策略，哪些风险只需列入观察单。

■ **定性风险分析技术：**概率影响评定矩阵。

137

---

---

---

---

---

---

---

---

概率/影响 评定矩阵

影响 \ 概率	0.1 很小	0.3 较小	0.5 一般	0.7 较大	0.9 很大
0.9 很大	0.09	0.27	0.45	0.63	0.81
0.7 较大	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63
0.5 一般	0.05	0.15	0.25	0.35	0.45
0.3 较小	0.03	0.09	0.15	0.21	0.27
0.1 很小	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09

低风险0.01~0.09

中风险0.15~0.27

高风险0.35~0.81

138

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4.7.3 实施定量风险分析

■所有已识别的风险都要进行定性分析，但并不是所有已识别的风险都要进行定量分析。

■实施定量风险分析要具备两个条件：

- ① 被定性分析为严重（高风险）；
- ② 数据可量化。

■实施定量风险分析的技术：

介绍：①期望货币值分析 ②决策树

139

#### 4.7.3.1 期望货币值分析（单位：万）

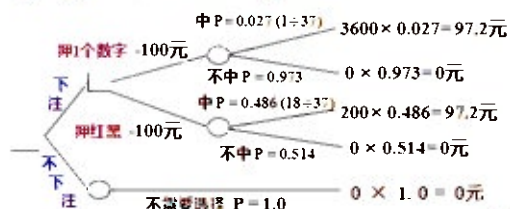
序号	可能的收益	发生概率	期望货币值
1	2000.00	0.4	800.00
2	1000.00	0.3	300.00
3	0	0.2	0.00
4	-1000.00	0.1	-100.00
合计			1000.00

④

140

#### 4.7.3.2 决策树分析

澳大利亚赌场的轮盘游戏。轮盘上共有37个数字（从0到36），其中有18个红色、18个黑色、1个蓝色。假定用100元作本金，有两种方案可供选择：押单个数字，1赔35；或押红黑，1赔1；我们得到的决策树如图所示：



141

4.7.4 规划风险应对

■规划风险应对：就是根据定性分析和定量分析的结果，考虑项目相关方的风险态度、风险偏好、风险承受力，制定风险应对的策略与措施。

■风险能带来机会，也能带来威胁。  
把能带来机会的风险，叫：好风险；  
把能带来威胁的风险，叫：坏风险。

142

---

---

---

---

---

---

---

4.7.4.1 三种应对威胁（坏风险）策略

③回避：通过消除风险原因来回避风险，如：宁舍100万，也不喝三斤白酒；或者把项目与风险隔离开来，如：抢在雨季到来之前完成项目。回避策略通常要：改变项目计划。

③缓解：设法降低风险发生的概率或者后果。比如：使用成熟技术，使用熟练工人，开车时考驾照、系安全带、进工地带安全帽等。

③转移：用一定的代价，把应对风险的责任与后果，转移给第三方。如：买保险、外包。

143

---

---

---

---

---

---

---

4.7.4.2 三种应对机会（好风险）策略

③开拓：旨在消除机会实现过程中的种种不确定性，确保机会肯定实现。比如：2008年奥运会会有多个国家争夺举办权，中国志在必得。

③提高：旨在提高机会发生的概率、扩大机会带来的积极影响。如：为项目增加优质资源、给项目更优惠的政策等。

③分享：旨在把最有利于机会实现的干系人或组织聚集在一起，建立命运共同体。比如：股份公司、结亲、结拜、众筹、建立经济联盟等。

144

---

---

---

---

---

---

---

48

#### 4.7.4.3 两种应对机会、威胁共用策略

◎接受：适用于可承受的威胁（小雨）或暂时无法用其他策略应对（停电爬楼梯）的低级威胁。对威胁的接受，又分为被动接受（不采取行动，顺其自然）和主动接受（预留应急储备）。“接受策略”也适用于不主动追求机会，但当机会发生时，乐以利用。

◎上报：某威胁（机会）不在项目范围内，或应对威胁（机会）的措施已超出项目经理的权限，可以上报，由更高层管理应对。

145

#### 练习4：以下行为采用了哪种风险应对策略？

1. 开车不喝酒，喝酒不开车。
2. 钢琴家郎朗为他的双手投入巨额保险。
3. 七个副教授争夺一个教授名额，张副教授志在必得。
4. 电视剧《白鹿原》中，白嘉轩不想当族长，但大多族员都拥戴他，他也上任了。
5. 特警们抓捕持枪逃犯，戴上了头盔，穿上了防弹衣。
6. 为了拍好《人民的名义》这部反腐大戏，李路导演邀请了40多位老戏骨。
7. 为与多个国家开展互惠互利的多边贸易，共同发展经济，中国推出“一带一路”战略。

146

#### 4.7.5 墨菲定律

■墨菲定律 1949年诞生在美国爱德华空军基地。当时，墨菲上校是某项目的工程师。有一天，他发现承包商的一个技术员接错了传感器的线路，说道：“只要有一种方法可以把事情做错，他就可能会用这个方法去做（If anything can go wrong, it will）”承包商的项目经理把这句话记录下来，并称之为“墨菲定律”。

■墨菲定律 旨在告诫人们：千万不要心存侥幸，必须事先准备好各种风险防范措施，才能使可能出错的事情不出错。

147

### 案例11 于老师是怎样掉进墨菲定律的？



148

---

---

---

---

---

---

---

## 4.8 采购管理规划

■采购管理规划：如何从组织外部获取资源。

■采购管理规划的结果是：

- ①采购管理计划
- ②采购工作说明书
- ③采购文件
- ④供方选择标准



149

---

---

---

---

---

---

---

**4.8.1 采购管理计划：**如何做出自制或外购决策？如何识别、选择供方？如何编写采购文件？如何选择合同类型？如何进行谈判与签约？如何识别假设与约束？如何管理合同？如何支付货款？如何对采购过程进行审计？如何处理违约？如何开展合同收尾？如何管理采购文档？

**4.8.2 采购工作说明书（SOW）：**详细描述拟采购的产品、服务或结果，以方便潜在卖方确定是否有能力或有意愿提供。内容涉及：规格、质量、数量、价格、时间、地点、运输、付款等。

150

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.8.3 招标文件：向潜在卖方征求相关资料。

- ①信息邀请书（RFI）：邀请卖方提供更多信息。
- ①报价邀请书（RFQ）：主要依据价格选择卖方。
- ①建议邀请书（RFP）：主要依据技术方案选择。

#### 4.8.4 供方选择标准：

- ①证明公司能力的相关资质
- ①供货及时
- ①技术方案
- ①报价合理
- ①工作方法
- ①关键员工的资质、胜任力
- ①财务稳定性
- ①管理经验
- ①培训辅导计划
- ①以往成功案例

151

### 4.9 相关方管理规划

■项目相关方：就是受到项目影响，或能影响到项目的任何个人、群体和组织。

■相关方管理规划：就是识别、分析所有相关方，并制定管理策略，争取所有相关方都能积极支持项目。

■规划结果：制定《相关方管理计划》。

152

#### 4.9.1 相关方识别

##### ■项目通常涉及到的相关方：

项目发起人、高管层、客户或用户、项目经理、项目成员、职能经理、供方或合作伙伴。

##### ■相关方还有可能涉及到：

政府、银行、媒体、当地居民、团队成员的家属、竞争者、受项目产品冲击的人或组织、甚至包括黑社会。

■应该把项目相关方的外延考虑的更大一些，因为遗漏重要相关方会给项目带来很大麻烦。

153

### 案例12 垃圾桶为何没搬走？



---

---

---

---

---

---

---

### 案例12 垃圾桶为何没搬走？



---

---

---

---

---

---

---

### 识别相关方应注意几点

- **尽早识别相关方**：在项目早期，可以用较低的代价去考虑相关方的要求。
- **全面识别相关方**：防止遗漏重要相关方。
- **持续识别相关方**：整个项目生命期反复进行
- **争取更多的相关方参与**：项目团队应该和已识别的相关方一起，去识别更多的相关方。

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.9.2 相关方登记

■ **基本信息**：姓名、性别、职务、年龄（出生）、籍贯、爱好、民族、学历、毕业院校、住址、婚姻、曾经荣誉、联系方式、血型、星座、主要社会关系等；

■ **评估信息**：主要需求、期望、对项目的潜在影响、受项目的影响、与项目的哪个阶段关系密切等。

■ **相关方分类**：比如 支持/中立/反对。

157

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.9.3 相关方分析：参与评估矩阵

☆ 期望参与程度

★ 当前参与程度

相关方	不知道	抵制	中立	支持	踊跃支持
相关方1	★			☆	
相关方2			★		☆
相关方3				★ ☆	

上图中，**相关方3**已处于所需的参与程度。而对于**相关方1**和**2**，则需要做进一步沟通，采取进一步行动，使他们达到所需的参与程度。

158

---

---

---

---

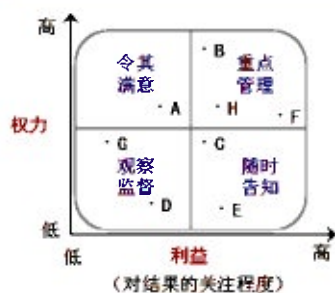
---

---

---

---

#### 相关方分析 --- 分类模型



159

---

---

---

---

---

---

---

---



#### 4.9.4 相关方管理策略：某晚会

项目相关方	利益分析		影响分析		管理措施
	领域	大小	领域	大小	
主办单位领导	单位的声誉、影响力、职工娱乐等	3	决定项目能否实施，决定资金投入	3	阐明对单位的好处，说服领导大力支持，及时汇报项目进展情况
主办单位财务部门	晚会的收支	2	保证资金及时到位	3	协调好与其的关系，争取支持，必要时请领导督促
项目宣传团队	体现个人和团队的能力，一定的经济报酬	2	直接管理者，对项目的影响贯穿始终	3	团队内部分工合作，有机协调，经济和精神激励机制
导演及台幕工作者	组织工作能力的体现，经济收入	2	晚会质量（组织方面）	3	考核其组织和专业能力，督促检查设备，合理的激励

260

项目相关方	利益分析		影响分析		管理措施
	领域	大小	领域	大小	
演员、主持人	个人表现机会，知名度提升，经济报酬	3	晚会质量（表演方面）	3	经济报酬，设表演奖，邀请亲友观看
相关人员家属	家人团聚	1	相关人员情绪	1	邀请家属观看或忽略不管
新闻媒体	新闻题材	1	宣传力度和晚会的评价	2	一定的经费支持，与记者良好沟通
场地出租者	经济利益	2	租赁费高低，对场地使用的限制	2	争取较低价格，签订合同
会场周边居民	噪声、影响正常交通	1	通过相关职能部门干涉	1	通过宣传，事先取得理解或忽略不管
观众	票价高低，晚会质量	3	决定晚会的影响力，热闹程度	2	注重节目质量，设观众奖，一定的促销措施

注：“3”代表最高的利益或影响，“1”代表最低的利益或影响。

261

#### 4.10 整合管理规划

- 整合前 九大知识领域 的所有产出文件，编制一份完整的：项目计划。
- 任何 计划 都不可能完美无缺，在项目执行、控制过程中，经常面临着变更。变更不可怕，可怕的是无序的变更。所以，还要事先制定：变更管理计划（流程）。

262

### 变更管理计划（流程）

1. 识别变更。弄清变更内容及变更原因，提出变更意向。
2. 评价变更对项目的影响。评价变更对项目某一方面的影响 以及对整个项目的综合影响。
3. 设计变更的备选方案。例如，进度变更就可以采用削减工作量、赶工 或 快速跟进 等方法。
4. 提出变更请求。写清楚：变更是什么，为什么要变更，变更的可能后果，变更的备选方案，变更建议与理由等。
5. 征求项目干系人的意见。
6. 审批变更：批准、否决、悬置（领导看了但没批示）
7. 把批准的变更纳入项目计划，付诸执行，并追踪。
8. 评价变更的效果是否符合预期。

263

### 如何在不确定现实条件下制定计划？

■整个第四章“项目规划”有个假设前提：那就是“未来可预知”。但是，当今时代急剧变化，科技水平迅猛发展，“不确定”才是项目存在的常态。那么，如何在不确定现实条件下制定计划？“滚动式计划”是比较经典的动态编制计划的好方法。

■即：短期比较明确的工作详细规划，让相关方觉着计划制订者很认真、很负责；要在未来远期才能完成的可交付成果，可以规划的比较粗略，等到相关信息足够明确，才制定详细的计划。这样会给相关方一个暗示：后期要做的工作还很多，项目将在不确定的状态下曲折前行。

264

## 第5章 项目执行

- 项目计划得到批准，项目管理就进入执行阶段。格润斯特（美国企业家）定理：杰出的策略 必须加上杰出的 执行 才能奏效。
- 项目执行 关注10个过程：指导与管理项目工作、管理项目知识、获取资源、建设团队、管理团队、管理沟通、实施风险应对、实施采购、管理相关方、管理质量。

265

### 5.1 指导与管理项目工作

■本过程是通过开展《项目计划》中的各项活动，完成各项可交付成果，实现项目目标。

■项目执行阶段的开始，通常以**开工会议**为标志。该会议是计划阶段结束、执行阶段开始时，由项目经理和发起人召集主要相关方参加的会议。

■**主要议题**：向主要相关方介绍项目计划和项目目标，获得他们对项目的承诺和支持，并宣布项目进入执行阶段。

255

---

---

---

---

---

---

---

■本过程除了按原定计划执行项目工作之外，还要执行那些经过批准的**变更请求**，也叫：**纠偏行动**，主要包括：

◎**纠正**：对不合格现象进行处理（治标）。

◎**纠正措施**：对已经发生的不合格现象背后的原因进行处理（治本）。

◎**预防措施**：对尚未发生不合格现象背后的原因进行处理（治本）。

256

---

---

---

---

---

---

---

### 5.2 管理项目知识

■管理项目知识：是使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并帮助组织开展学习活动。

■知识通常分：**显性知识**和**隐性知识**。

显性知识：看得见、摸得着，易于分享。

隐性知识：只可意会不可言传，不易分享。

■项目经理要做好三项工作：

1. 创造良好的沟通氛围，鼓励大家**分享**知识；
2. 尽量把隐性知识**数据化、标准化**；
3. 把来自不同领域和背景的零散知识**系统化**。

258

---

---

---

---

---

---

---

### 5.3 获取资源

■ 获取资源：从组织内部获取人力和实物资源。

■ 获取资源：技术

- 1) 多标准决策分析：对潜在资源打分，分高胜出。
- 2) 预分派：招标承诺、特有技能、章程指派。
- 3) 谈判：职能部门、其他项目机构、外部组织。
- 4) 招募：把外部人招进来、把内部业务包出去。
- 5) 虚拟团队：具有共同目标、在完成任务的过程中很少面对面工作的一群人。

169

### 虚拟团队 可以

- 1) 在组织内部地处不同位置的员工之间组建团队
- 2) 为项目增加特殊技能，即使专家不在同一区域
- 3) 将在家办公的员工纳入团队
- 4) 在工作班次、工作日不同的员工之间组建团队
- 5) 将行动不便的员工纳入团队
- 6) 启动那些因差旅费过高而被搁置的项目
- 7) 节省员工所需的办公室以及实物设备的开支

170

### 5.4 建设团队

■ 建设团队：促进互动、改善氛围、提高绩效。

■ 塔克曼（美）阶梯理论 团队建设要经过五阶段

阶段	特 点	领 导 风 格
1 形成	团队成员相互不熟悉	命令式（指挥式）
2 震荡	尝试合作，冲突不断	教练式（辅导式）
3 规范	按规章制度做事	支持式（服务式）
4 成熟	制度内化，配合默契	授权式（结果导向）
5 解散	找出路，不安心工作	命令式（指挥式）

### 建设团队：技术

1. 和谐人际关系：十项原则
2. 培训：形式多样，旨在提高技能
3. 团队建设活动：正式、非正式
4. 制定基本规则：抄袭、自上而下、自下而上
5. 集中办公：作战室、挂图表、迷彩服、对讲机
6. 网络沟通技术：视频会议、在线聊天、共享网页
7. 认可奖励原则：
  - 1) 针对常人能做到的进行奖励
  - 2) 打破赢输模式
  - 3) 消除克尔森举
  - 4) 全程激励
  - 5) 奖励多样化
  - 6) 满足需求的奖励才是有效的



172

---

---

---

---

---

---

---

### 构建和谐人际关系的十项原则：

- 一 表人才（给人好感：外在容貌 + 内在气质）
- 二 套西装（合适的场合，穿合适的衣服）
- 三 杯酒证（千秋大业一壶茶，万丈红尘三杯酒）
- 四 国麻将（熟练掌握人际圈的娱乐技能）
- 五 方交友（结交各方面的朋友）
- 六 出祁山（《诸葛亮》知其不可而为之——【论语·尧问38】  
曾子：吾日三省吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？——【论语·学而4】）
- 七 术打马（以不怕马屁的方式取悦于人）
- 八 口吹牛（通过别人的口让别人知道你的优点）
- 九 分努力（以上八条要努力修炼）
- 十 要忍耐（小不忍则乱大谋。——【论语·卫灵公27】）

173

---

---

---

---

---

---

---

### 期望理论（美-弗鲁姆 1964）

激励效果 = 效价 × 期望值

■效价：达到目标获得的价值

■期望值：达到目标的可能性

174

---

---

---

---

---

---

---

### 5.5 管理团队

■管理团队：跟踪团队成员工作表现，提供反馈、解决问题、管理变更，优化团队绩效。

■管理团队：技术

1. 观察和交谈：随时发现问题、解决问题。
2. 绩效考核：考核 - 反馈 - 辅导 - 改进。
3. 领导力：带领团队实现目标。
4. 影响力：不依靠权力而使他人服从自己。
5. 解决冲突：二维模型图。

173

---

---

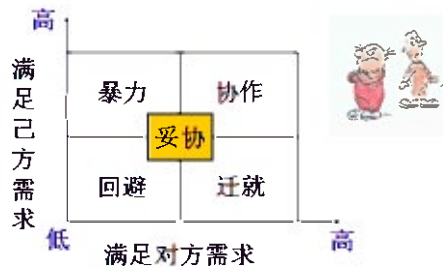
---

---

---

---

### 解决冲突 二维模型图



176

---

---

---

---

---

---

### 练习5 以下冲突是通过何种策略解决的？

1. 小李提出每月加薪800元，经理和他详谈后，双方都做出让步，达成每月加薪300元的协议。
2. 某地产公司与拆迁户因搬迁位置偏远而发生争执，双方积极沟通，达成了每户补贴一辆小轿车的协议。因新确定的搬迁位置更远而导致赔偿更低，但拆迁户很满意。
3. 老张和小王就一个问题产生异议，小王说：“师傅，就按照您的意见办”
4. 为了解决一个问题，小周和大赵各执己见，最后双方决定一周后再作决定。
5. 老赖借巨款不还，被执法部门依法强行带走。

177

---

---

---

---

---

---

## 5.6 管理沟通

■ **管理沟通**：规划如何收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和处置项目信息。

■ **管理沟通要** 促进相关方之间实现有效果、有效率的沟通。

◎ **有效果的沟通**：用正确的形式 在正确的时间 把正确的信息 提供给 正确的受众；

◎ **有效率的沟通**：只提供所需要的信息。

178

---

---

---

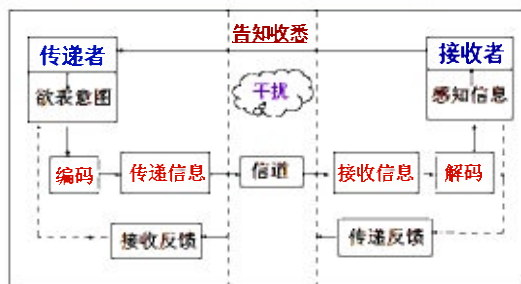
---

---

---

---

### 5.6.1 沟通简易模型



179

---

---

---

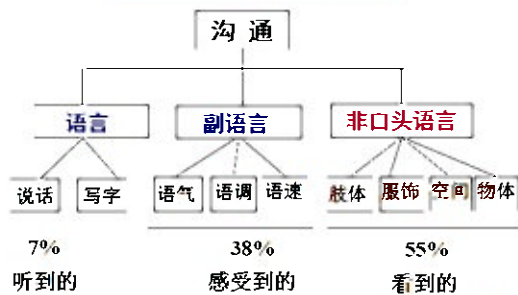
---

---

---

---

### 5.6.2 沟通媒介



备注：数据来自“梅拉比安(美)－沟通信息模型”

180

---

---

---

---

---

---

---

## 国学智慧



■ 孟子曰：“存（观察）乎人者，莫良于眸子（眼睛）。眸子不能掩其恶。

■ 胸中正，则眸子瞭（liǎo 明亮）焉；胸中不正，则眸子眊（mào 昏暗，躲闪）焉。

■ 听其言也，观其眸子，人焉廋（sōu 藏匿）哉？”

——【孟子 - 离娄上15】

181

---

---

---

---

---

---

---



主席台座次（单数）



主席台座次（双数）

182

---

---

---

---

---

---

---

## 5.7 实施风险应对

■ 实施风险应对：实施事前制定的风险应对策略，争取机会最大化、威胁最小化。

■ 实施风险应对：技术

④ 专家判断：在确认修改风险应对策略时，或在有效实施风险应对时，多听专家建议。

④ 影响力：有些风险应对措施需要由项目团队之外的人去实施，这就需要影响力。

183

---

---

---

---

---

---

---



### 5.8 实施采购

■**实施采购**：按照采购管理计划和采购文件中规定的采购方法，开展招标采购工作。

■**招标大致流程**：

1. 组建招标班子 - 2. 招标策划（邀标、竞标）
3. 编制招标文件和标底 - 4. 发布招标公告 -
5. 投标资格预审 - 6. 召开标前会议 - 7. 接标（投标人投标） - 8. 开标 - 9. 询标（审查并提问） - 10. 评标 - 11. 决标 - 12. 授标签约

184

### 5.9 管理质量

■**管理质量**：把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动。

■**管理质量：技术**

1. **审核**：对质量保证体系进行审查，审核分：

第一方审核：内审（自己审自己，一年2次）

第二方审核：来自相关方的审核，主要是客户

第三方审核：外审（公正独立权威认证机构）

2. **解决问题（基本步骤）**：

1) 定义问题 2) 识别原因 3) 形成备选方案

4) 选择最好方案 5) 实施选定的方案

6) 核实解决效果（确定措施是否有效）。

185

### 5.10 管理相关方参与

■**管理相关方参与**：与相关方进行沟通和协作，满足其需求与期望，及时处理问题，并促进相关方积极参与项目。

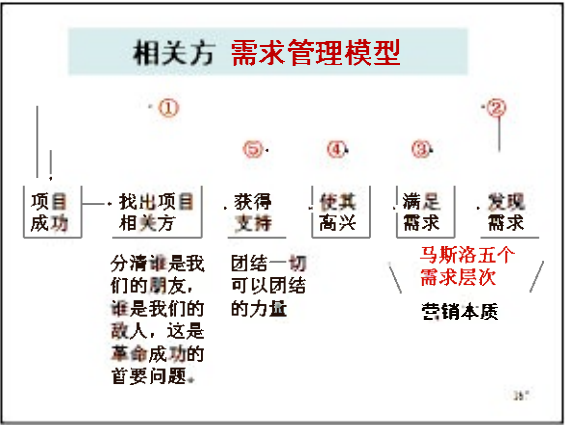
■**管理相关方参与：技术**

◎专家判断（政治、文化等） ◎观察与交谈、会议（发现问题、处理问题）

◎谈判（达成协议） ◎冲突处理 ◎沟通技能（针对不同人有不同沟通方法）

◎制定、维护规则 ◎需求管理模型

186



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

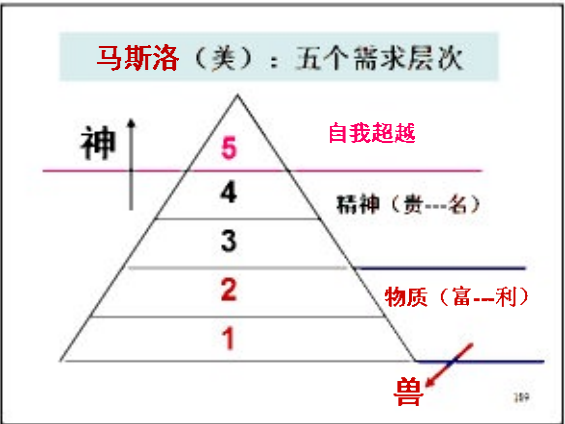
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

### 案例14 宋江如何摆平众好汉



290

---

---

---

---

---

---

---

---

### 如何管理不同需求种类的相关方？

	需求种类	性质	管理策略	满足后效果
1	法律法规	强制性	无条件满足	政府支持
2	明示需求	契约性	必须满足	相关方满意
3	隐含需求	诡秘性	三思而行	相关方高兴
4	没想到需求	无意识	视情况而定	相关方 兴奋、激动

291

---

---

---

---

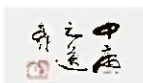
---

---

---

---

- 项目的背后 往往有众多的相关方，他们  
都从各自的利益出发，需求经常是五花八  
门，甚至是相互冲突的。
- 面对冲突的相关方需求，项目经理只能进  
行**权衡**。权衡，就是在矛盾的两端之间，  
创造性地寻找一个点，这个点能让矛盾双  
方达成平衡。
- 这个过程叫“权衡”，  
这种理论叫“中庸”。



292

---

---

---

---

---

---

---

---

### 案例15：湖面到底有多大？



293

---

---

---

---

---

---

---

### 国学智慧

子曰：吾有知乎哉？无知也。有鄙夫问于我，空空如也。我叩其两端而竭焉。

——【论语 子罕篇8】

#### 【译文】

孔子说：“我有知识吗？没有啊。有一个乡下人问我，我（对他提的问题）一无所知。但我从他提的那个问题的正反两面去询问，最终还是把这个问题搞清楚了。”

294

---

---

---

---

---

---

---

### 国学智慧 一分为二合为三

■中国传统智慧的核心：一分为二合为三。

■“一”是指一种矛盾：

■“二”是指构成矛盾的两种对立力量：

■“三”是指兼顾两种对立力量而形成的第三种力量，这种力量能够有效解决这个矛盾。



295

---

---

---

---

---

---

---

## 第6章 项目监控

项目计划不可能天衣无缝，执行也不可能完美无缺，所以必须对项目实施过程监控。

项目监控主要关注 12个过程：

监控项目工作、实施整体变更控制、控制范围、确认范围、控制进度、控制成本、控制质量、控制资源、监督沟通、监督风险、控制采购、监督相关方参与

196

### 6.1 监控项目工作

■ **监控项目工作**：对项目工作进行监控，以实现项目目标。

■ **监是监督，控是控制**。监督的是项目**实际绩效与计划要求**相比较，是否有偏差。若发现偏差，要立即分析：若属于执行问题，就采取纠偏行动；若属于计划有误，就提出变更请求。

197

### 6.2 实施整体变更控制

■ **实施整体变更控制**：对项目启动、规划、执行和监控过程中提出的变更请求进行综合评审，以便做出批准、否決的决定。

■ 所谓**综合评审**：是指不仅要评价变更对某一方面的影响，还要评价变更可能给项目的其他各方面带来的影响（牵一发动全身）。确保只有从总体上有利于项目的变更才能得到批准，要防止为了局部利益而损害全局利益的变更发生。

198

### 6.3 确认范围

- **确认范围**：是正式验收、接受已完成的 项目交付成果 的过程。
- **确认范围** 与 **验收质量** 不同。
  - 验收质量：是检查交付成果是否符合质量要求。
  - 确认范围：是决定最终是否认可、接受交付成果。
  - 经质量验收为合格的交付成果未必能通过范围确认；经范围确认的交付成果未必符合质量要求。
- 确认范围的技术：①实地检查 ②投票裁决

299

### 6.4 控制范围

- **控制范围**：监督项目 和 产品 范围状态，防止多做（镀金、范围蔓延）或少做。
- **控制范围** 和 **确认范围** 不同

	控制范围	确认范围
实施人不同	项目团队	项目发起人或客户
时机不同	在可交付成果完成之中开展，属“事中控制”	在可交付成果完成之后开展，属“事后控制”
目的不同	防止多做或少做	正式验收可交付成果

295

### 6.5 控制进度

- **控制进度**：监督项目状态，防止进度滞后。
- **追赶进度**：技术
  - ①关键路径法：压缩关键路径能缩短工期。
  - ②赶工：追加资源赶进度，实质是花钱买时间。  
经常伴随：成本超支。
  - ③快速跟进：串联改并联，经常伴随：质量返工、增加额外劳动、安全事故发生。
  - ④缩减范围：减少工作量赶进度 会影响到质量。
  - ⑤外包：存在质量隐患、增加成本等风险。

291

## 6.6 控制成本

■控制成本：监督开支，防止成本超标。

■控制成本 10 原则

1. 系统思考，统筹安排
2. 责任到人，赏罚分明
3. 一次搞定，勿要返工
4. 应用四新，科学降耗
5. 严格预算，控制例外
6. 能借勿租，能租勿买
7. 集中采购，规模效应
8. 未雨绸缪，防患未然
9. 预算不周，及时变更
10. 前事不忘，后事之师

292

## 6.7 控制质量

■控制质量：通过各种方法检查项目的质量情况，保证项目达到既定的质量要求。

■影响项目质量的因素有很多，主要控制：人、机、料、法、环、检，六个方面。



293

■6.8 控制资源：按计划为项目分配实物资源，并根据资源使用计划监督资源实际使用情况，必要时采取纠正措施。确保所分配的资源适时适地可用于项目。

■6.9 监督沟通：定期（或不定期）检查：该做的沟通做了没有？相关方是否及时收到信息？传送的信息是否已被相关方正正确理解？沟通的效果和效率是否令人满意？

294

■6.10 监督风险：监督风险应对计划实施、跟踪已识别风险、识别新风险、评估风险管理过程的有效性。

■6.11 控制采购：管理采购双方、监督合同绩效、实施必要的变更和纠偏、及时关闭合同，确保买卖双方履行法律协议。

■6.12 监督相关方参与：全面观察相关方的动向、及时调整管理计划（策略）、不断提升相关方参与项目的效果和效率。

293

### 横山法则：

横山宁夫 —— 日本社会学家

■最持续最有效的控制，不是来自外部的强制，而是来自内部的自律。



294

## 第7章 项目收尾与后评价

■当项目的主要交付成果基本完成，项目目标基本实现时，就要进入项目收尾。

■本过程也适合于：某过程某阶段的收尾。

■国学智慧：民之从事，常于几成而败之。

慎终如始，则无败事。

——【道德经 64】



297



### 7.1 项目收尾 工作

1. 完成剩余工作，确保项目达到既定的完工标准；
2. 获得重要相关方对项目可交付成果的最终验收；
3. 把项目可交付成果连同责任移交给相关方；
4. 编制、收集、分发各种项目信息、绩效报告；
5. 了结与合同相关所有未尽事宜，完成尾款结算；
6. 收集主要相关方对项目的反馈意见以及满意度；
7. 迎接各种审计、检查、评比等活动；
8. 整理资料、开展后评价（复盘），总结经验教训；
9. 分享项目知识，如：分发后评价报告、召开经验交流会；
10. 组织庆功会，为成员请功，为“无家可归”的人找工作，释放资源、有秩序组织人员撤离，宣布项目正式关闭等。

### 7.2 项目后评价

项目收尾时，千万别忘了**一件事**：就是要对项目工作进行全面、系统和深入的后评价。

事后不评价，不进行经验教训的总结，凡事从“零”做起，是中国项目管理最大的**黑洞**。

为此，要做好三件事：

- 建立后评价制度；
- 评价资料及时归档；
- 运作类似项目前，首先要调阅这些资料，确保：经验能延续，教训不二过。

### 项目后评价报告：



- 1) 项目综述：项目背景、目的、目标、组织等。
- 2) 项目实施过程评价：对项目计划执行情况评价。
- 3) 效果评价：目的是否达到？目标是否完成？
- 4) 结论和建议：对项目的完成进行综合评价，对经验教训进行总结，对未来类似项目提出建议等。

### 7.3 项目成功的评价标准

■ **范围、进度、质量和成本**四大指标，历来被认为是确定项目是否成功的最主要的四大要素。但我们也同时发现，有可能从这四大要素来评判是成功的项目，但从商业角度来看却很失败。

■ **案例16** 某地产公司在河北燕郊开发了一个楼盘，从“范围、进度、质量、成本”四大指标来评判，堪称完美。但2017年6月，当地政府出台了“外地人购房需交三年社保”的史上最严限购令，房子立马滞销，至2018年底，房价已经腰斩，还是卖不动。

211

■ 也有些项目，从**四大指标**来评判很失败，但依然被视为“杰作”。

■ **案例17** 澳大利亚“悉尼歌剧院”已经成为澳大利亚的象征之一，成为世界著名景观之一。在当今澳大利亚人的心目中，它应该是一个很成功的项目。但是，在它的建设过程中和完工的时候，澳大利亚人并不认为它是个好项目，因为它的工期比原计划延长了10年，成本几乎是原来预算的6倍，以至于当地政府在项目的中期拒绝向项目的设计者（丹麦建筑师）支付工程款项，并迫使他在项目完工前离开现场，整整36年未能重返悉尼。

212

#### ■ 评价项目成功还要涉及其他标准：

1. 立项目的已达到，相关方的需求已得到满足，主要相关方满意，并且建立了友好的伙伴关系；
2. 达到商定的财务指标：净现值、投资回报率等；
3. 达到商定的非财指标：比如安全，社会影响；
4. 合同条款全部履行，并且没有违规违纪行为；
5. 促进了组织战略目标、经营目标的实现；
6. 最终成果被采纳，并投入运营（废弃的洗脑机）；
7. 立项无过失（愚公事后发现还有更好方案）
8. 项目组织管理工作很出色；
9. 没有对项目成员、组织、社会或环境造成伤害；没有干扰组织的正常业务；
10. 为后续项目提供成功复制的方法、技术和经验。

213

## 【CEO 总裁班 · 精彩课程预告】

课程名称：决策者的人力资源管理

课程时间：2019 年 6 月 1-2 日

授课老师：蔡毅臣

清华、北大、浙大特约授课老师

清华大学两岸发展研究院研究员

中国管理科学研究院教授，最受学员欢迎的老师之一

合作客户：

国家电网、中国电建、中石油、中国邮政、云南白药集团、粮油集团、中国人寿、工商银行、中国中车、奔驰中国、新世界、三星电子、伊利集团等



课程名称：企业转型与变革创新

课程时间：2019 年 6 月 15-16 日

授课老师：潘诚

上海财经大学 500 强研究中心特约研究员

清华、北大、中大、浙大、华科大总裁班常任特聘教授

中企联管理咨询委员会执行委员，国际注册管理咨询师（CMC）

企业客户：

中移动、中石油、中石化、中建集团、海航集团、东风日产、上汽、茅台、康佳、创维、美的、吉祥航空、报喜鸟、欧派集团、宝钢集团、国家电网、中国烟草等



课程名称：营销系统设计

课程时间：2019 年 6 月 22-23 日

授课老师：张伟奇

企业顶层设计专家

北京大学、清华大学、西安交大等众多 MBA\EMBA 班客座教授

企业客户：

新中源集团、浙江正泰集团、流行美、中国移动、深圳洲明科技、茂硕电源、红门机电、好帮手、法国亮维、北京康美斯美容管理公司、香港喜力德等。



# 营销管理实战特色—— 从战争中学习战争

## 一. 班级实战导师

除正课老师以外，另配备二十年以上营销行业经验导师针对性指导

## 二. 课程迭代升级

倾听学员的声音，追赶营销管理浪潮，课程不断迭代升级

## 三. 实战答辩

上市公司、行业龙头企业董事长作为专家评委点评

## 四. 名企研学

行业标杆企业深入参访，创始人/营销总裁精彩分享

## 五. 私享沙龙

商业模式、路演提升、演讲能力、互联网创新等主题沙龙补充学习



### 招生对象

创业型企业总经理及中高层管理人员；大型企业营销总经理、营销总监、市场总监、品牌总监等核心岗位人员；企业接班人和管理层后备人员；政府部门及事业单位有关领导和管理人员。

### 学习方式

在职学习一年，每月安排一个周末集中学习二天，共计22天课程、132课时。

### 学 费

32000元(含讲义资料及结业证书等费用，并授予由博研商学院颁发的“营销管理高级研修班结业证书”)



# 12门营销实战课程，30%创新营销

模块	课程	课程收获
开学典礼及团队建设	《八大营销管理问题解决之道》	·邀请营销行业大咖作为开班导师 ·整肃学风，养成良好的学习习惯 ·营销团队整体规划与介绍
战略	《营销战略规划》	·营销战略规划沙盘实战模拟 ·营销总监战略思维 ·营销战略规划与营销体系的建立 ·营销队伍及销售渠道的建立与控制
顾问式销售	《深度营销策略与客户关系管理》	·消费者行为分析及营销策略 ·顾问式销售流程 ·如何找到客户的需求 ·如何根据客户需求销售产品
绩效	《营销团队的卓越绩效》	·卓越绩效的模型与流程 ·三层级目标与关键价值链 ·卓越绩效的干预措施 ·行动方案设计 ·绩效精进与优化复盘
产品与服务	《服务营销与业绩提升》	·消费心理与终端销售技巧 ·新零售与销售工具的运用 ·新产品开发与差异化优势 ·促销活动策划与终端执行 ·优质服务体系与持续成交
团队	《打造世界级的销售团队》	·巅峰销售团队 ·团队管理模式与组织原理 ·销售团队文化与灵魂 ·团队领导与团队决策 ·团队的沟通与激励
营销	《互联时代的市场营销》	·互联时代从价格营销到价值营销的战略背景 ·让现有客户的效益发挥到极致 ·找出市场“热点” ·利用竞争优势，巩固占领的市场和留住客户 ·移动互联网时代的营销创新
用人	《销售的人力资源管理》	·设计关键人才战略、战略性招聘及招聘规划 ·明确用人经理在招聘流程六步骤中的角色和职责 ·掌握关键人才画像、搜寻、吸引、识别的工具与方法
创新	《创新品牌营销》	·品牌营销的概念 ·品牌营销的方法 ·如何打造自己企业的品牌
互联网	《互联网与新媒体营销》	·互联网消费者行为分析及营销策略 ·新媒体营销渠道分析与应用 ·创新营销模式：概率销售、协同消费、社交媒体、团购 ·网上零售的营销战略
谈判	《成就销售九段-销售谈判与专业回款技巧》	·提升销售,建立长期共赢的伙伴关系 ·设计有效的销售谈判流程 ·增强专业收款知识,理顺收款流程 ·提高实际沟通与销售操作技巧
实战	《结业答辩与结业典礼》	·总结和复盘学习效果 ·进行结业论文答辩 ·行业内营销大咖点评 ·导师给出营销成长建议