

项目管理的几大过程之三：计划阶段 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149790.htm 1.定义结构分工结构图(WBS) 来源：考试大 启动阶段结束后,项目进入计划阶段,也就正式进入实施.这里概念可能有些不太对头,其实是翻译的缘故,反正大家明白意思就行,不用拘泥于字面.WBS是一组要提交的项目元素,用来组织定义项目的总体范围,具体包括从工作内容,资源,成本角度考虑项目范围.建立一套系统所需要的分层工作结构.把项目分解成易于管理的几个细目,这概念有些模糊,其实跟资源管理器里分目录是一回事情.可以说,WBS是计划阶段的核心.WBS会详细的分到递交件,包括给自己人用的项目使用的过程文件,给客户用的模块和说明文档,完成每个细目的标准以及如何把这些细目的责任分配到具体的个人.WBS有缩进式和树状式,我这里也没办法画图,大家参考一些项目管理的书籍,里面有详细介绍.我整个文章只挑我觉得需要注意的地方,如非必要,对技术细节或者工具使用不做详细介绍.WBS的细目并不需要分解到同一水平,最下面的细目叫做工作包,分包的依据是个人的责任和可信度,也就是说到每个人头上的任务是否能落实,是否有把握完成.还有就是准备对项目进行控制的程度,程度越深,WBS树也就越深.由于WBS是实用性的东西,根据个人理解也不一样,所以一个项目可能会有几个正确的WBS,看PM的需要和最适合当前团队状态的进行选择. WBS的定义还是很麻烦的.来源：考试大 PM要召开团队进行讨论,向成员提供与项目相关的所有详细资料,并把WBS树分解到二层三层.然后要花上一段时间让成员进行头脑风暴式(BRAINING

STORM)思考,制订工作产出和相应人员的职责,记录每一个工作包的完成标准.在头脑风暴式思考时,会有很激烈的争论,PM要协调关系,调节气氛,从自己能考虑到的各个角度旁推侧敲,提示成员的思维角度和方向并加以总结.尽管很麻烦,制订WBS仍然是非常值得的.如同需求分析一样,WBS准备的越充分,编码的进度越快.

2.风险管理

既然是商业行为,那么项目的风险必然存在,相信阅读这个帖子的朋友不少人都经历过或大或小的风险.有些风险很容易解决,有些风险则大大损害利益.不论什么样的风险,能避免尽量避免,所以有必要对风险进行管理.由于风险的不可预知性,风险管理难度很大,概念也很难讲清楚,只能从一些可行的角度去分析,进行管理.

首先要识别风险.

这是个难度很高的活.PM要先召开风险识别会议,这个会议面向公司,高层,跨部门的有经验的人都将参加.然后审核由项目小组生成的风险清单并与重要成员进行风险沟通,检查一些重要的风险源如WBS,成本(时间)预估,人员计划,采购管理等等.最后就要用到PM本身在以前类似项目中得到的经验教训.

来源

：考试大

识别之后要进行分析.

我们可以进行粗略的量化分析(精确分析是不可能的事情).有经验的人可以一起参加讨论,把提交出来的风险进行分类.首先按发生的可能性分,一般分成高,中,低三个级别,虽然很勉强,但是好歹也有个量化了.然后按耗去的成本分,也是高,中,低三级.我们可以把这两种类别的三个级别进行组合,碰到可能性也高,成本也高的风险就定位为不能接受.碰到这种风险只好让客户修改需求或者增加风险预留成本,否则一旦亏起来不是亏一点点,有可能赔的很厉害.高和中,中和中的搭配都是属于高风险,中和低,低和低搭配属于低,高和低搭配属于中.针对出现的可能性,需要采取一些手段降

低风险.到目前为止也没有一个定论说有绝对好的方式,只能尽其所能的避免.有几种方法可以考虑,第一种是将风险纳入项目管理计划并指定负责人,由外部人员定期检查项目风险,一旦风险发生,执行风险管理计划.第二种是保险,这种属于风险转嫁.第三种方式有点奸,不过最保险,就是把客户拖下水,让他们一起参与风险管理,呵呵,到时候就好说话了:) 风险管理作为项目计划之后,PM需要更新WBS,修改日程计划和更新风险管理计划. 风险预留通常是成本的8%. 100Test 下载频道开通, 各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com