

Modules

- Module 1: 项目管理基本概念
- Module 2: 项目管理流程
- Module 3: 信息技术战略方法
- Module 4: 业务流程方法
- Module 5: 里程碑目标计划
- Module 6: 职责
- Module 7: 综合项目计划
- Module 8: 七个要素
- Module 9: Team 介绍

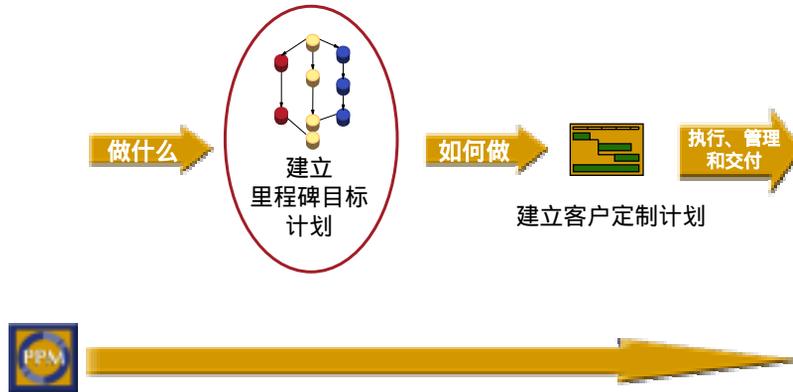
1

开发 里程碑目标计划

项目管理基础研讨

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

开发里程碑目标计划



3

建立整合项目计划的步骤



4

里程碑目标规划总览

- 里程碑目标计划是这样一种方法：
 - 把精力集中于如何成功的实现总体项目目标
 - 在项目终极目标的指引下审查中期进展
 - 关于审查中期进展，应不断推动次序、时间和责任的分配与安排
 - 为项目管理提供一个重要的工具来进行项目进展的监督、控制与跟踪
- 准备里程碑目标计划要做好以下三点：
 - 提炼目标的定义表述
 - 为完成报告和进程审查而建立中期进程审查 (使用最初时间衡量标准的预测)
 - 描述项目必须经历的直到成功的不同阶段

5

一些里程碑目标的例子

里程碑目标描述	计划日期
1.开发一个经项目指导委员会批准的整合项目计划。	99年3月31日
2. 项目进展汇报，并经项目指导委员会审批同意。	99年4月23日
3. 有一个经项目指导委员会同意的预想流程的描述。	99年5月7日
4. 确定了选好的组织变化的衡量方式并实现预想流程的目标。	99年5月28日

比如： 确定选好的组织变化的衡量方式
并实现预想流程的目标

目标

准则

6

一个完整的里程碑目标

是描述为实现最终目标一个项目**必须经历**的重要的阶段

是说明要实现**什么**不需要提示如何实现

是用“**当**”开始，因为它指出了只有项目到达里程碑目标描述的阶段后才可以成功实现

当他们已实现的时候应该是**可以衡量的**

是贯穿项目的**主要的进程审查**，这些审查保证项目没有问题，提供针对终极目标的指导并且应该均匀的分布在整个项目过程中。

应该是强大到足以**适应变化的环境**。

- 活动中的变化不应该影响里程碑目标。
- 里程碑目标计划的变化将首先影响范围中的变化。

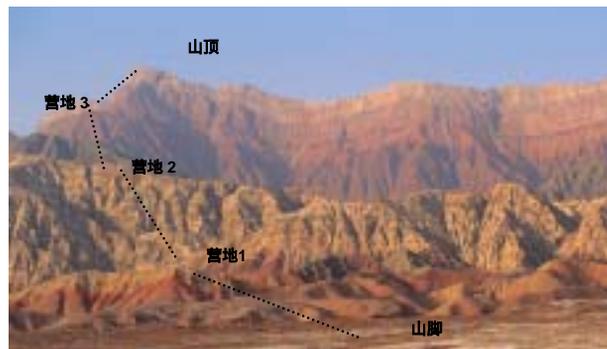
一个里程碑目标应
包括三个要素：

- 要达到的阶段（一般描述）
- 要达到预想阶段必要的准则（具体而可衡量的）
- 预测的完成日期

7

一个完整的里程碑目标：范例

从山脚安全的到达山顶 30天



- 里程碑目标是实现最终目标过程中的标记。
 - “当我们安全的到达营地1”
- 它们是为保证项目正在逐步实现最终目标的进展审查。

8

一个完整的里程碑目标: 更多的范例

- 当客户提出了变革需求, 将之排序并同意
- 当新组织的设计完成并且得到项目指导委员会的签字同意
- 当现有流程和预想流程间的差异分析被记录下来并被客户管理层所接受
- 当我们对客户技术体系构造准备的检查表示满意并且客户和普华永道的管理层对记录的结果表示同意
- 当预想流程经过测试和客户签字验收
- 当客户收到软件开发成果, 软件包经交付、安装和测试被客户接受
- 当客户接受了项目管理方法和支持程序
- 当确定了项目的价值定位并保证了客户签字同意

9

里程碑目标计划的特征

简单性:

- 对于核心的项目关联人, 此目标是否简单易懂?

可衡量性:

- 项目目标何时可以实现? 是不是所有人都同意实现标准和各阶段实现的时间安排?

一致性:

- 是不是每个人都同意项目目标?

现实性:

- 项目目标实际吗? 是一个可以实现的目标吗?
- 何时必须要实现什么?

SMART方法

10

为什么要准备里程碑目标计划

- 提炼目标的定义表述
- 为完成报告和进程审查而建立中期进程审查 (使用最初时间衡量标准的预测)
- 描述项目必须经历的直到成功的不同阶段

11

建立一个里程碑目标计划

- 了解项目的目的和目标。认可最终的里程碑目标（即总体项目目标）。目标指总体项目最终目标,通过具体目标可实现最终目标。
- 集体讨论潜在的里程碑目标。
- 把里程碑目标分组或分类成不同的实现途径。估计实现日期。
- 审查里程碑目标的相关性
- 通过里程碑目标计划

- 里程碑目标计划的的进展应涉及关键项目关联人（客户和普华永道）
- 里程碑目标计划实现具体的客户项目目标（即实际项目）

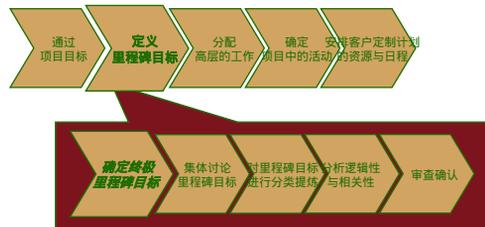
12

开发阶段项目计划的步骤



13

里程碑目标计划的五个步骤 - 第1步



第1步 - 确定并通过最终里程碑目标

- 从项目目标开始
- 对项目结束时的期望阶段做出精确的描述
- 描述项目结束时项目总体成功的标准
- 保证计划小组成员的一致同意

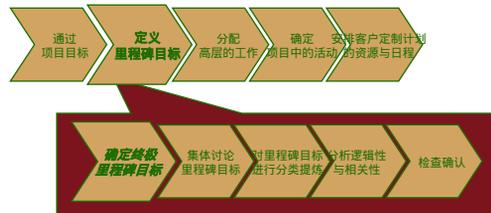
预期状态

例如：

当技术体系构造的准备经过检查
并被客户和普华永道的管理层接受
准则

14

里程碑目标计划的五个步骤-第2步



第2步 - 集体讨论里程碑目标

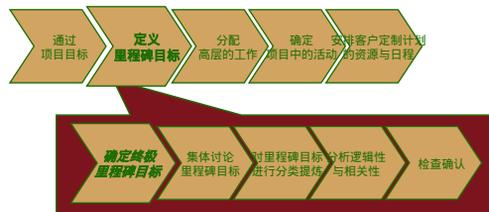
激发团队中的创造性讨论未来的里程碑目标

集体讨论的一些基本原则：

- 在讨论过程中各种想法都可以提出来 - 以后再提炼
- 通过各种想法收集技巧
- 技术并不总是有益的，可能分散创造过程中的注意力
- 当没有新的想法再提出来，里程碑目标的讨论就结束了

15

里程碑目标计划的五个步骤-第3步



第3步 - 对分类目标进行分类提炼

- 讨论每一个里程碑目标并承认这实际上是一个恰当的里程碑目标
- 形成里程碑目标合理的时间顺序
- 比较里程碑目标，如需要就估计副本重新表述

- 尽量减少里程碑目标的数量
 - 复杂的项目不应超过20个里程碑目标
 - 尽量控制在15个以内
- 确定未来的实现途径 (实现核心项目目标的分组)。请看下一页
- 确认里程碑目标符合项目目标

16



- 里程碑目标可以有典型的实现途径
- 通常有一种实现途径，是一种里程碑目标的合理分组，此里程碑目标显示了正在努力实现的目标的类型；也是一种对实现项目目标的里程碑目标进行必要的排序。以下是潜在的实现途径的例子。



- 文化
- 技能
- 教育/能力

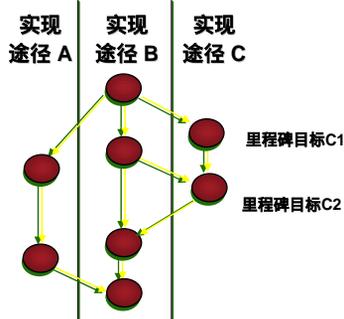


- 信息规划：硬件与软件
- 业务流程程序



- 组织结构
- # 雇员

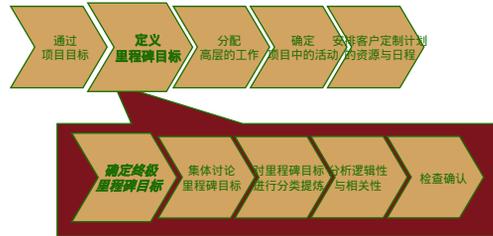
里程碑目标计划的五个步骤-第3步



在里程碑目标计划中

- 里程碑目标被分配为一种或更多的实现途径
- 里程碑目标间的从属关系用箭头指明 (请看第4步)

里程碑目标计划的五个步骤-第4步



第4步 – 分析逻辑性和相关性

- 仔细考虑所建立的计划的整体性
- 考虑里程碑目标的相关性试图确定一些异常现象而不是执行具体计划
- 按实现途径为整个计划确定里程碑目标
- 确定由于限制不能实现里程碑目标要求的地方并重新评价项目目标
- 当问题/风险出现时转换或重新确定里程碑目标

19

里程碑目标计划的五个步骤-第5步



第5步 – 检查并最终确定里程碑目标计划

- 把计划草案转变为正式工作文件：
 - 进行最终的阶段计划检查并做出必要的改动
 - 保证计划工作组的所有成员（客户和普华永道）同意此计划
- 各里程碑目标对阶段的描述形成了决定此目标是否已实现的基础；里程碑目标形成了记录成果进展的基础。
- 所有不包括在计划过程中的项目的客户关联人检查里程碑目标计划

20

里程碑目标计划的五个步骤- 最终计划

里程碑目标应该通过明确的各里程碑目标间的关系分成不同的实现途径。

一旦完成了里程碑目标计划各步骤，里程碑目标计划就可以用许多不同形式表现

- 里程碑目标计划模板
- PowerPoint 幻灯片
- 其他项目管理工具 如：
MS/Project

Milestone Plan										
Planned date	P	S	I	O	No.	Milestones				
						Project description	Company	Project manager	Approved by	
						<Project name>	<Client name>	<Date>	<Project manager>	<Quality assurance>
9/30/97	P1					P1	milestone 1>			
12/31/97		S2				S2	milestone 2>			
3/31/98			O3			O3	milestone 3>			

21

里程碑目标计划：样例

The screenshot shows a Gantt chart for a project titled 'Business Strategy'. The chart displays a sequence of milestones from 10/1/99 to 10/1/01. The milestones are: 01: When we have defined our business strategy, 02: When we have defined our technology architecture, 03: When we have defined our core business processes, 04: When we have defined our target business processes, 05: When we have agreed on our change management plan, 06: When we have defined our system requirements, 07: When we have agreed on a software package, 08: When we have configured/implemented our new database, 09: When we have developed testing criteria, 10: When the system is operational and live, 11: When we have the capacity for our business operations, 12: When we have completed our business operations.

- 把里程碑目标分为不同的实现途径
- 清楚的指明从属关系
- 里程碑目标描述状态而不是具体的活动
- 进度报告是建立在里程碑目标所描述的条件的基础上的
- 应指明初始的实现日期，在详细的任务计划之后可以再被修改
- 获得工作组成员和项目关联人同意。

22

练习

开发里程碑目标计划

- 同意最终里程碑目标
- 同意不同的实现途径
- 把工作组分配到不同的实现途径下工作
- 每个子工作组在分配的实现途径下建立里程碑目标
- 整合实现途径到完整的里程碑目标计划中

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Your worlds  Our people