

人才 · 创新 · 战略

趋势的力量

Talent · Innovation · Strategy
— The Power of Trend

2017 项目管理大会

Project Management Congress 2017

2017年9月23-24日 中国 · 上海

23-24 SEP. 2017 Shanghai · China



- 项目管理质量新法

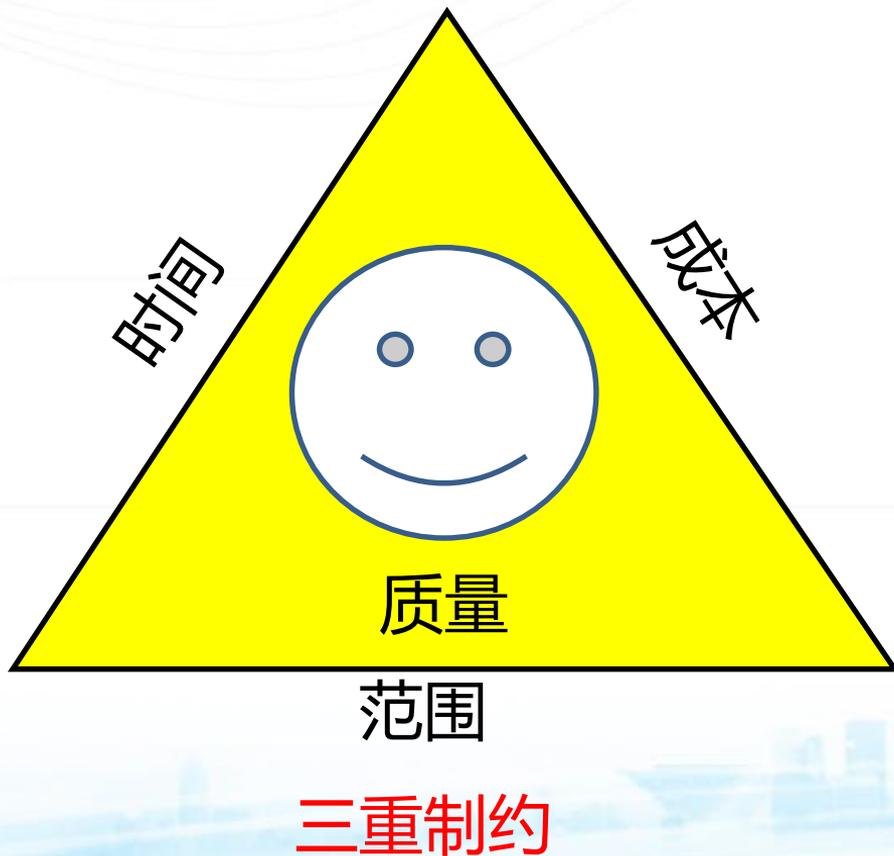
- 演讲者：边登峰

演讲者：边登峰

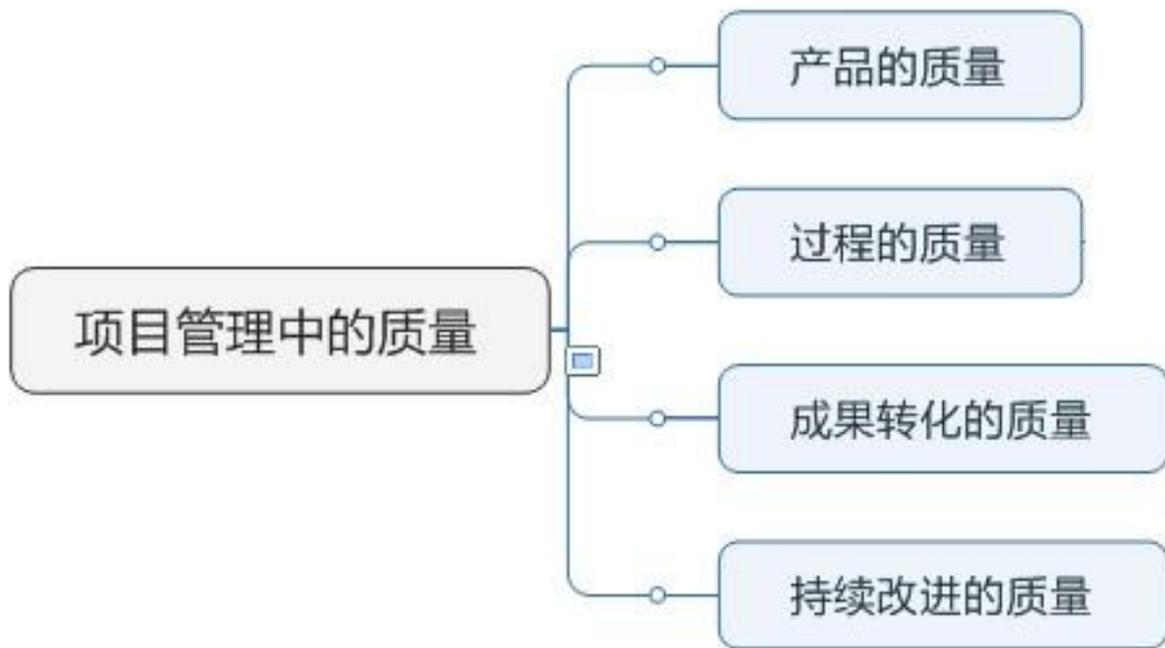
- PMP®/ACP®
- 上海交通大学工程硕士
- 15年以上高端制造业研发/工程/项目管理实战经验
- 曾任跨国集团公司项目总监
- 曾多年做为华为、中兴、国内外移动运营商核心模块供应商
- 专业实战型项目管理讲师/咨询顾问
- 参与编写《汪博士析辨PMP®易混术语》
- 译作《项目质量管理-从入门到精通》



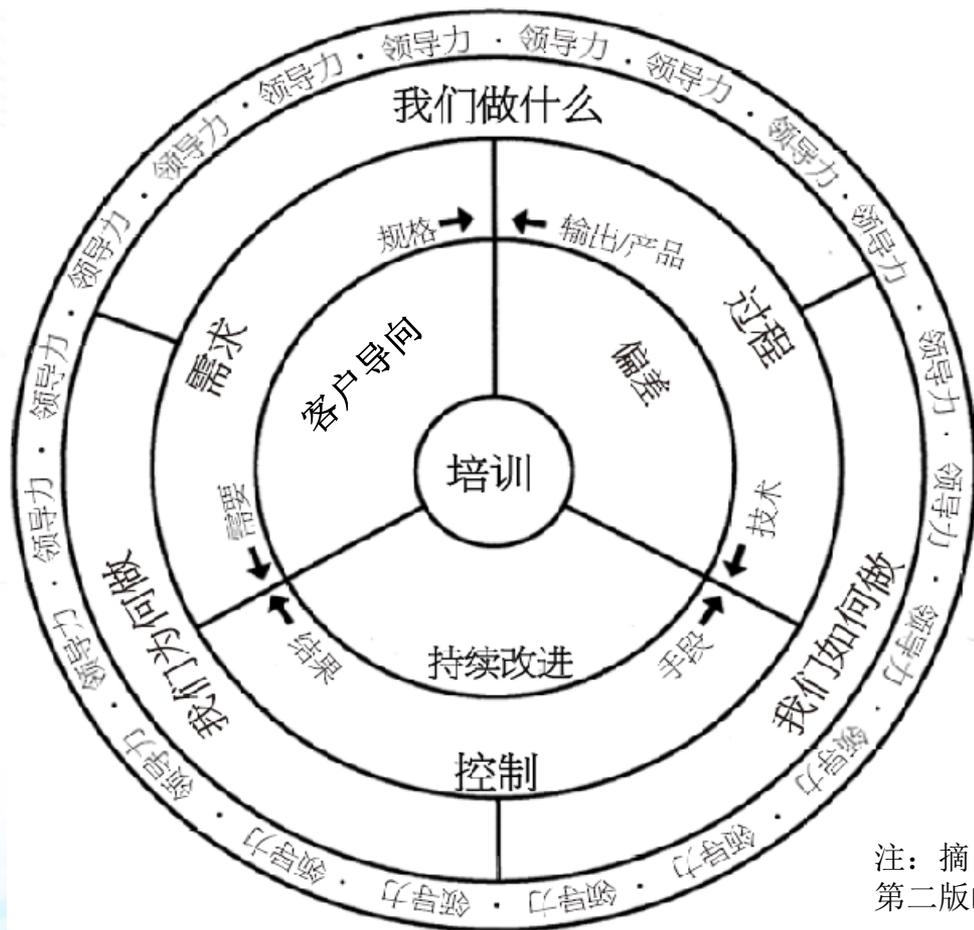
为什么不叫“四重制约”？



项目管理中的“大质量”理念

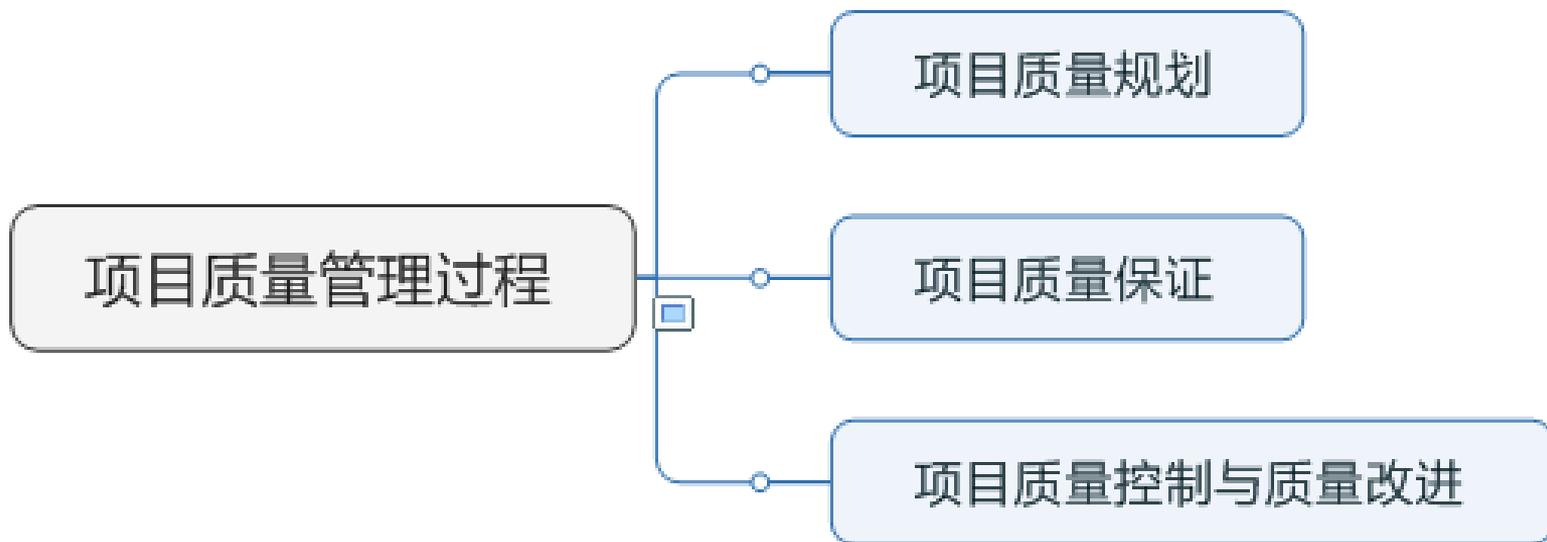


项目质量轮



注：摘自《项目质量管理-从入门到精通》
第二版P25 图2-1质量轮

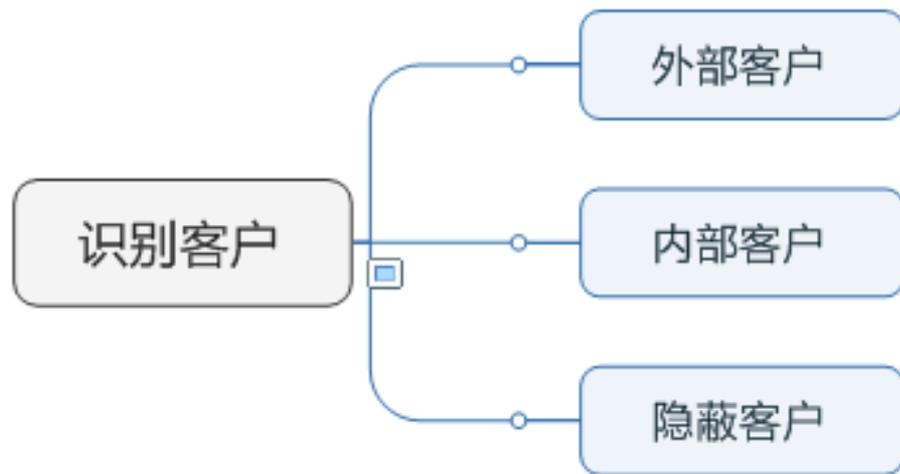
项目质量管理过程



项目质量管理计划

- 质量政策和质量标准
- 质量目标
- 质量角色与职责
- 项目可交付成果与质量评审流程
- 质量管理活动
- 质量方法和工具
- 质量流程，如纠偏或返工流程，持续改进流程等

质量管理七步法第一步：识别客户

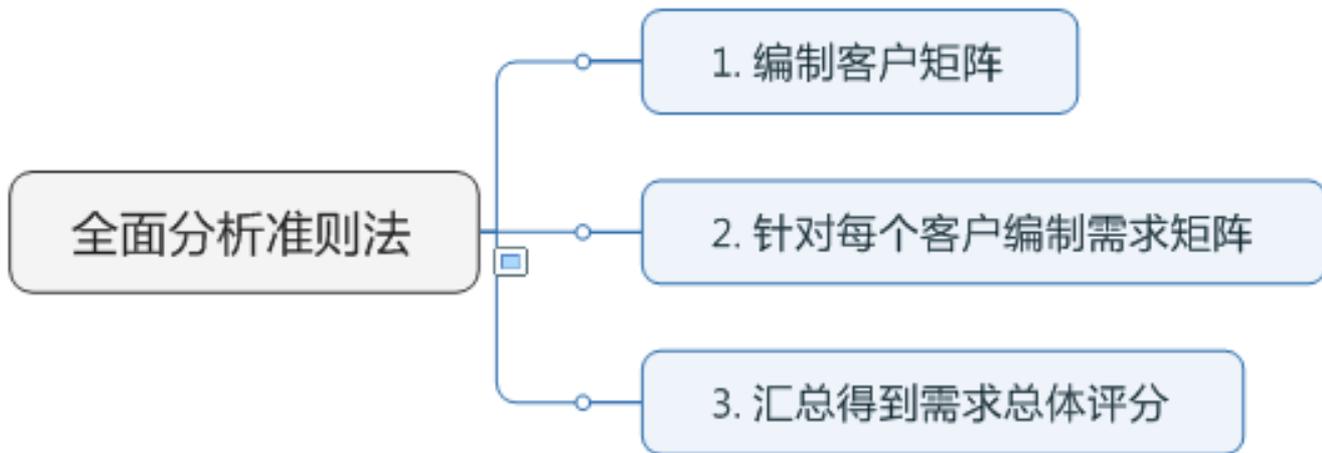


质量管理七步法第一步：识别客户（续）

客户排序

	客户1	客户2	客户3	客户4	客户5	客户6	总分	权重
客户1		5	1	10	1/5	1/5	16.4	0.21
客户2	1/5		1/5	1	1	5	7.4	0.09
客户3	1	5		1/5	1/10	5	11.3	0.14
客户4	1/10	1	5		1/5	1	7.3	0.09
客户5	5	1	10	5		1/10	21.1	0.26
客户6	5	1/5	1/5	1	10		16.4	0.21
合计							79.9	

质量管理七步法第二步：分析需求



质量管理七步法第二步：分析需求（续）

客户排序

	客户1	客户2	客户3	客户4	客户5	客户6	总分	权重
客户1		5	1	10	1/5	1/5	16.4	0.21
客户2	1/5		1/5	1	1	5	7.4	0.09
客户3	1	5		1/5	1/10	5	11.3	0.14
客户4	1/10	1	5		1/5	1	7.3	0.09
客户5	5	1	10	5		1/10	21.1	0.26
客户6	5	1/5	1/5	1	10		16.4	0.21
合计							79.9	

质量管理七步法第二步：分析需求（续）

需求排序（客户1）

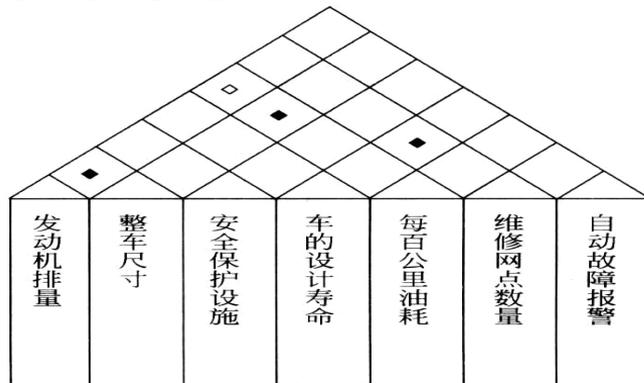
	需求1	需求2	需求3	需求4	需求5	总分	权重
需求1		5	1	1/5	1/5	6.4	0.14
需求2	1/5		1/5	1/5	1/5	0.8	0.02
需求3	1	5		1/5	1/5	6.4	0.14
需求4	5	5	5		1	16.0	0.35
需求5	5	5	5	1		16.0	0.35
合计						45.6	

质量管理七步法第二步：分析需求（续）

需求排序（全部客户综合）

	客户1	客户2	客户3	客户4	客户5	客户6	汇总
需求1	0.0294						
需求2							
需求3							
需求4							
需求5							

QFD案例

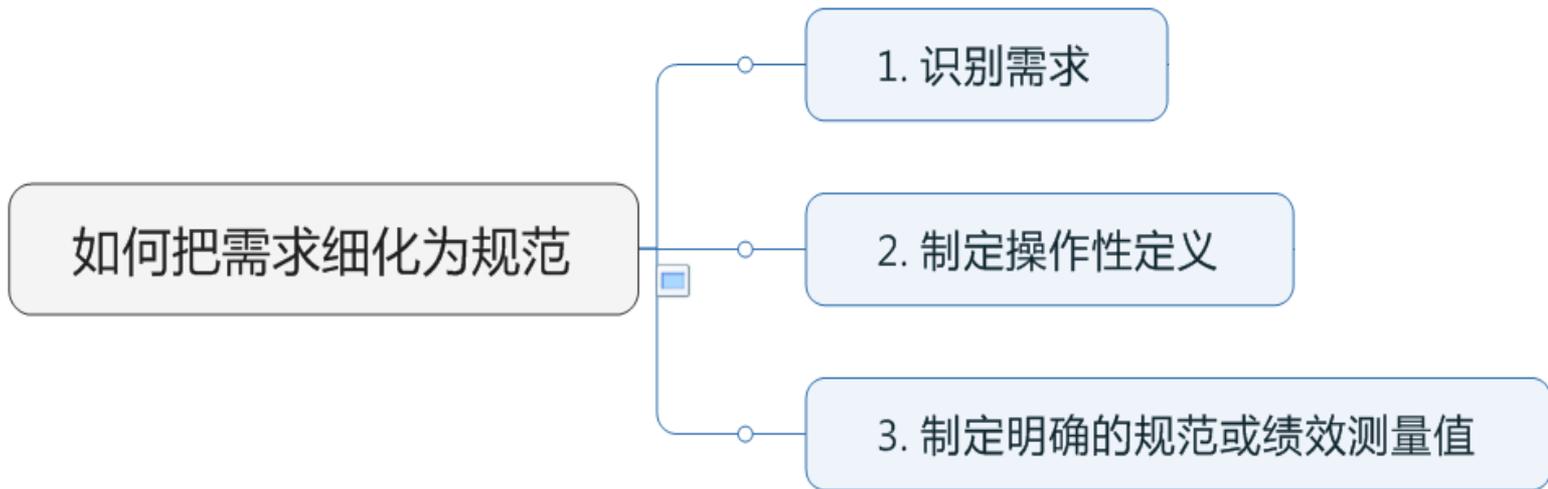


客户要求	优先	产品特性						
1.马力大	7	●	○			●		
2.空间大	5		●	○		○		○
3.安全性好	2	▽	▽	●				○
4.寿命长	6				●			○
5.经济高效	1			○	○	●	○	
6.维修方便	3		○				●	○
7.易发现故障	4		▽				▽	●

相关关系	关联关系
● 强相关	◆ 正相关
○ 中等相关	◇ 负相关
▽ 弱相关	空白表示无关联

技术参数						
1.6 升	4545 × 1750 × 1625 长 × 宽 × 高 =	安装ABS安全气囊	设计寿命10年	每百公里7个油	各地至少5家维修点	安装故障报警系统

质量管理七步法第三步：确定规范



质量管理七步法第三步：确定规范（续）



举例：

需求：及时响应的热线电话服务

规范：99%的热线电话响一声就要接

操作性定义：用自动电话数据系统测量到的，电话被接之前的响铃次数来表示“及时响应”的程度

质量管理七步法第四步：确定质量活动

定义质量保证活动：由项目团队以规范为目标所开展的，检查项目绩效符合项目计划情况的各种活动，遵循以下步骤：

- 选择适用的**标准或规范**
- 根据**操作性定义**，定义一个用于收集数据并将结果与计划相比较的活动，并制定和应用测量指标
- 定义并提供**资源**
- 指定具体的活动**责任人**
- 把所有活动整合成**质量保证计划**

质量管理七步法第四步：确定质量活动（续）

测量指标：用于确定质量符合规范的程度的各种指标，把需求、规范、保证活动与指标本身联系在一起，形成闭环。

- **需求**：总体描述，如“及时响应的热线电话服务”
- **规范**：具体且可测量，如“99%的电话响铃一次就接”
- **操作性定义**：用自动电话数据系统测量到的，电话被接之前的响铃次数来表示“及时响应”的程度
- **保证活动**：要采取的行动，如“以48小时为一个周期，计算响铃一次就接的百分比”
- **测量指标**：如“响铃一次就接的百分比”

质量管理七步法第四步：确定质量活动（续）

质量保证计划至少应包含以下内容：

- 与每个任务对应的工作分解结构元素的标识号
- 需求描述（通常来自客户）
- 用明确且可测量的规范描述
- 保证活动的描述（要完成的工作）
- 进度要求（何时完成）
- 责任人指定（谁来开展活动）

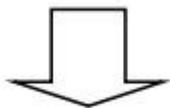
质量管理七步法第五步：开展质量保证

质量审计 & 过程分析

思考：PMP®中所述的QA与实际工作中的QA差异在哪里？

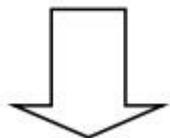
质量管理七步法第六步：质量控制（以工程项目为例）

五大控制目标



工程质量 环境保护 健康安全 建设工期 投资规模

实施方式



责任层层分解 目标处处落实 人员各个参与 过程步步控制

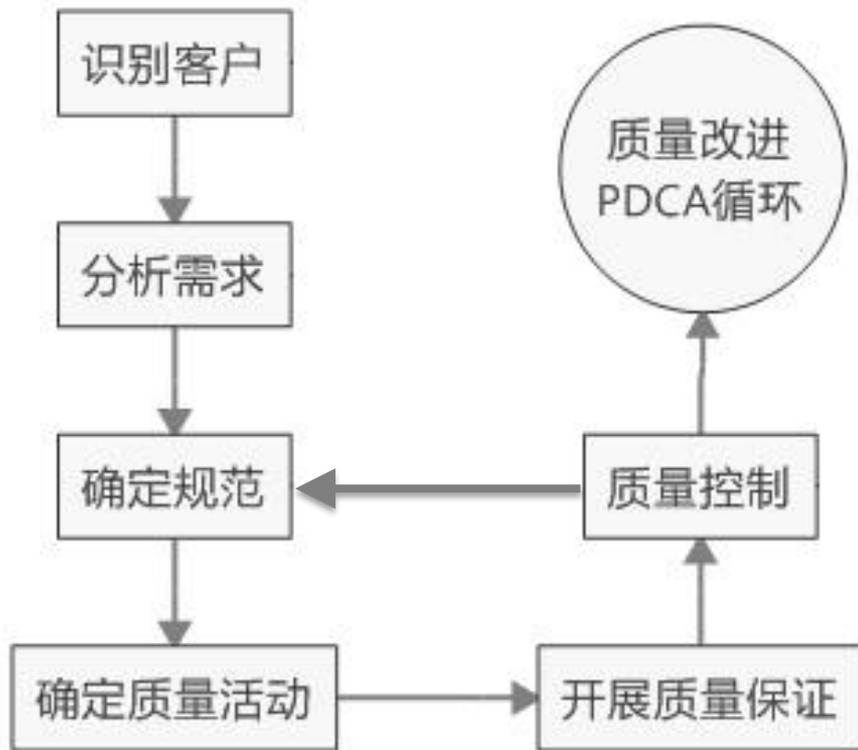
思考：
PMP®
中所述的
QC与
实际工
作中的
QC差异
在哪里？

质量管理七步法第七步：质量持续改进（续）

PDCA循环中的注意事项：

- **Plan**：规划，选择一个最有可能成功的过程进行改进
- **Do**：实施，进行小范围试点变革
- **Check**：检查，戴明后来改为了“研究”
- **Action**：调整，如果试点变革的结果符合预期，就可以针对整个系统全面实施变革；如果不符合预期，则要重新回到“规划”步骤，重新分析并制定新的改进计划

质量管理七步法总结



注：摘自《项目质量管理-从入门到精通》
第二版P99 质量改进



头脑风暴：一个最容易被误读的工具

四大原则

- 自由思考
- 延迟批判
- 以量求质
- 结合改善

基本理念

- 要获得好点子，先获得尽量多的点子
- 要获得多的点子就要靠点子激发点子
- 1+1远远大于2

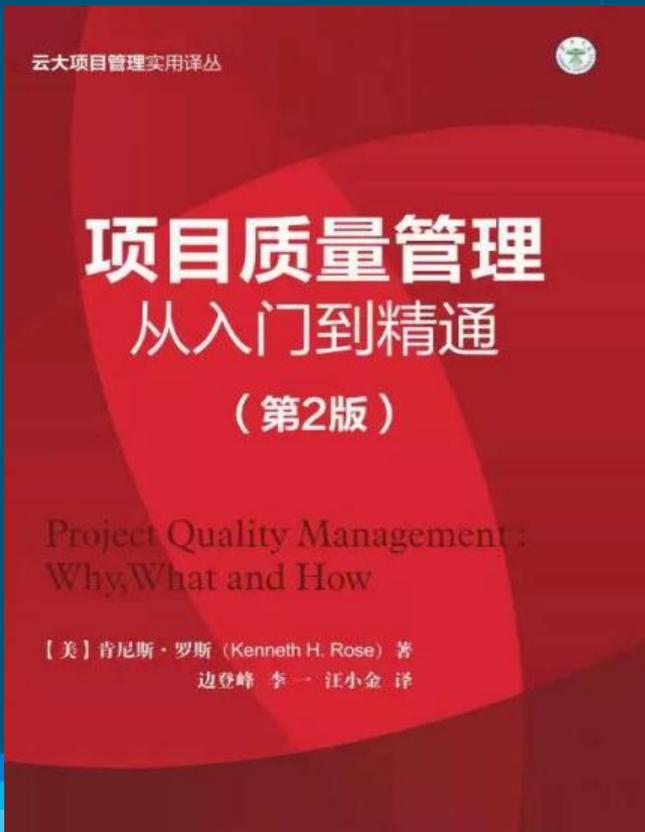
最佳实践

- 讨论尽量小范围（10-20人左右）
- 任何时候只有一个人发言
- 不要交头接耳开小会
- 把想法贴在白板上

管理 vs 领导

管理是收，领导是放

“管理”关注的焦点	“领导”关注的焦点
事	人
控制	授权
效率	效果
把事情做正确	做正确的事情
速度	方向
实践	原则
应对复杂性	应对变化



推荐参考书

Any Questions

边老师的联系方式：

邮箱：
dengfeng_bian@foxmail.com

QQ: 1321267730

微信：Wakinbian





Thank You