



High performance. Delivered.

埃森哲高绩效项目管理方法简介

Tank

2011-06-15

预期目标

1. 认识PMBOK指南
2. 了解项目管理基本框架
3. 了解埃森哲高绩效项目管理体系
4. 了解埃森哲ERP-SAP项目实施方法论
5. 交流提升项目管理能力的途径

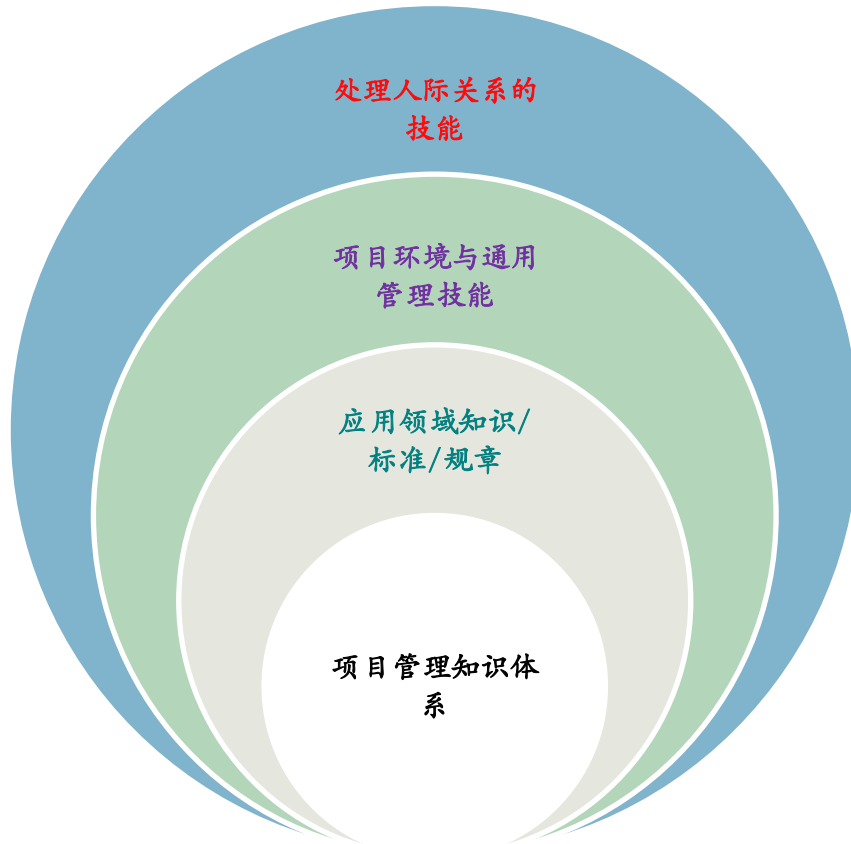
项目管理知识体系基本框图

埃森哲(中国)业务框图

埃森哲高绩效项目管理方法要点

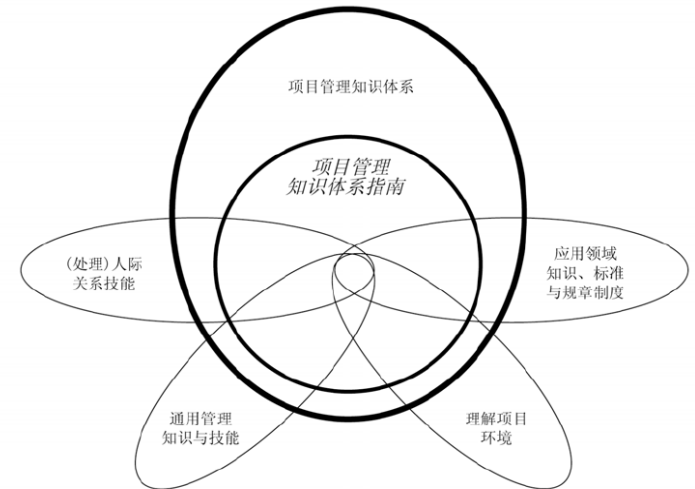
埃森哲ERP-SAP实施方法论及案例分享

项目管理知识体系框图



1. 单个项目的项目管理标准
2. 项目集管理标准
3. 项目组合管理标准
4. 组织项目管理成熟度模型

公认与良好



项目管理中的几个基本概念

1. 项目/项目集(群)/项目组合
2. 项目（集/组合）管理
3. 过程（组）/输入（输出）/工具（技术）
4. 项目阶段和过程（组）
5. 项目干系人
6. 风险和问题
7. WBS/RBS/OBS/RACI
8. SOW/SPI/CPI/QC/QA
9. 综合管理计划/变更管理/配置管理

项目/项目集/项目组合的区别和关系

	项 目	项 目 集	项目组合
范围	项目有明确的目标。其范围在整个项目生命周期中渐进明细	项目集的范围更大，并能提供更显著的利益	项目组合的业务范围随组织战略目标的变化而变化
变更	项目经理预期变更，并执行一定的过程来确保变更处于管理和控制中	项目集经理必须预期来自项目集内外的变更，并为管理变更做好准备	项目组合经理在广泛的环境中持续监督变更
规划	项目经理在整个项目生命周期中，逐步将宏观信息细化成详细的计划	项目集经理制定项目集整体计划，并制定项目宏观计划来指导下一层次的详细规划	项目组合经理针对整个项目组合，建立与维护必要的过程和沟通
管理	项目经理管理项目团队来实现项目目标	项目集经理管理项目集人员和项目经理，建立愿景并统领全局	项目组合经理管理或协调项目组合管理人员
成功	以产品与项目的质量、进度和预算达成度以及客户满意度来测量成功	以项目集满足预定需求和利益的程度来测量成功	以项目组合所有组成部分的综合绩效来测量成功
监督	项目经理对创造预定产品、服务或成果的工作进行监控	项目集经理监督项目集所有组成部分的进展，确保实现项目集的整体目标、进度、预算和利益	项目组合经理监督综合绩效和价值指标

项目管理过程组/过程

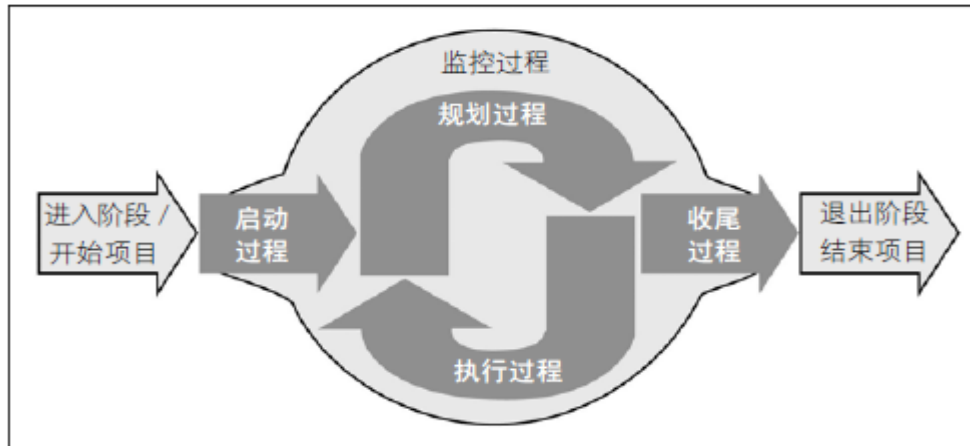
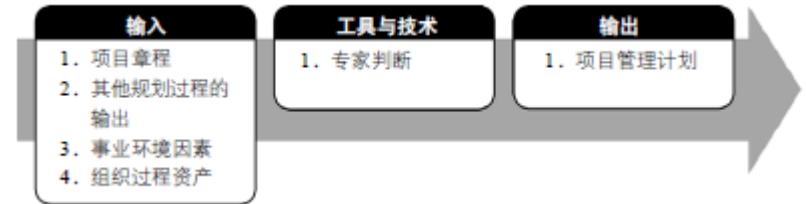
5个过程组：启动、规划、执行、监控、收尾

42个过程：

启动：2
规划：20
执行：8
监控：10
收尾：2

9个知识领域：

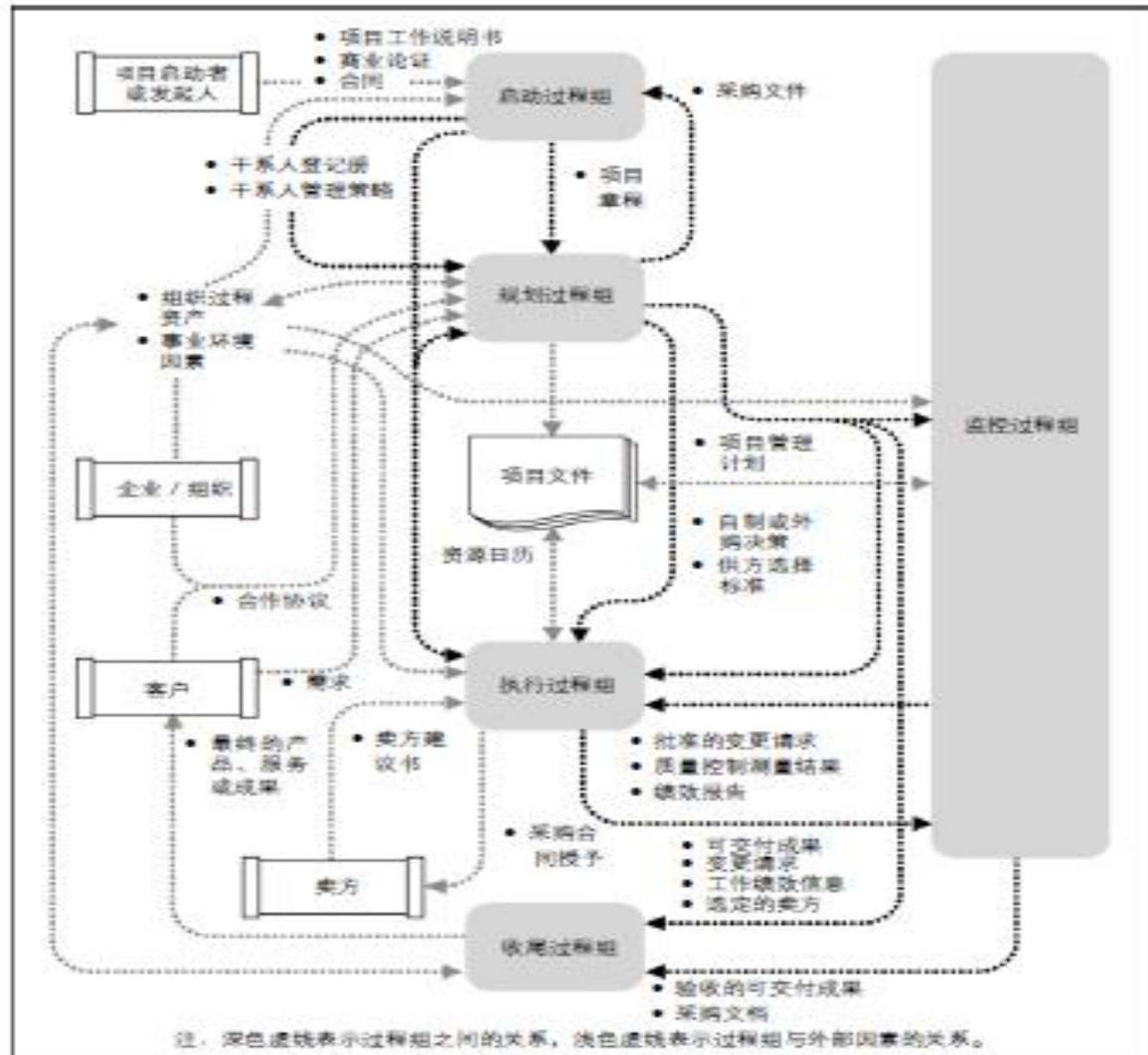
整合、范围、时间、成本
质量、人力资源、沟通
风险、采购



过程组/过程
<> 阶段

过程组(过程)是管理活动，阶段是以交付为标识的活动组合，每个阶段/每个活动都适应管理过程组闭环

项目管理过程组之间的相互作用



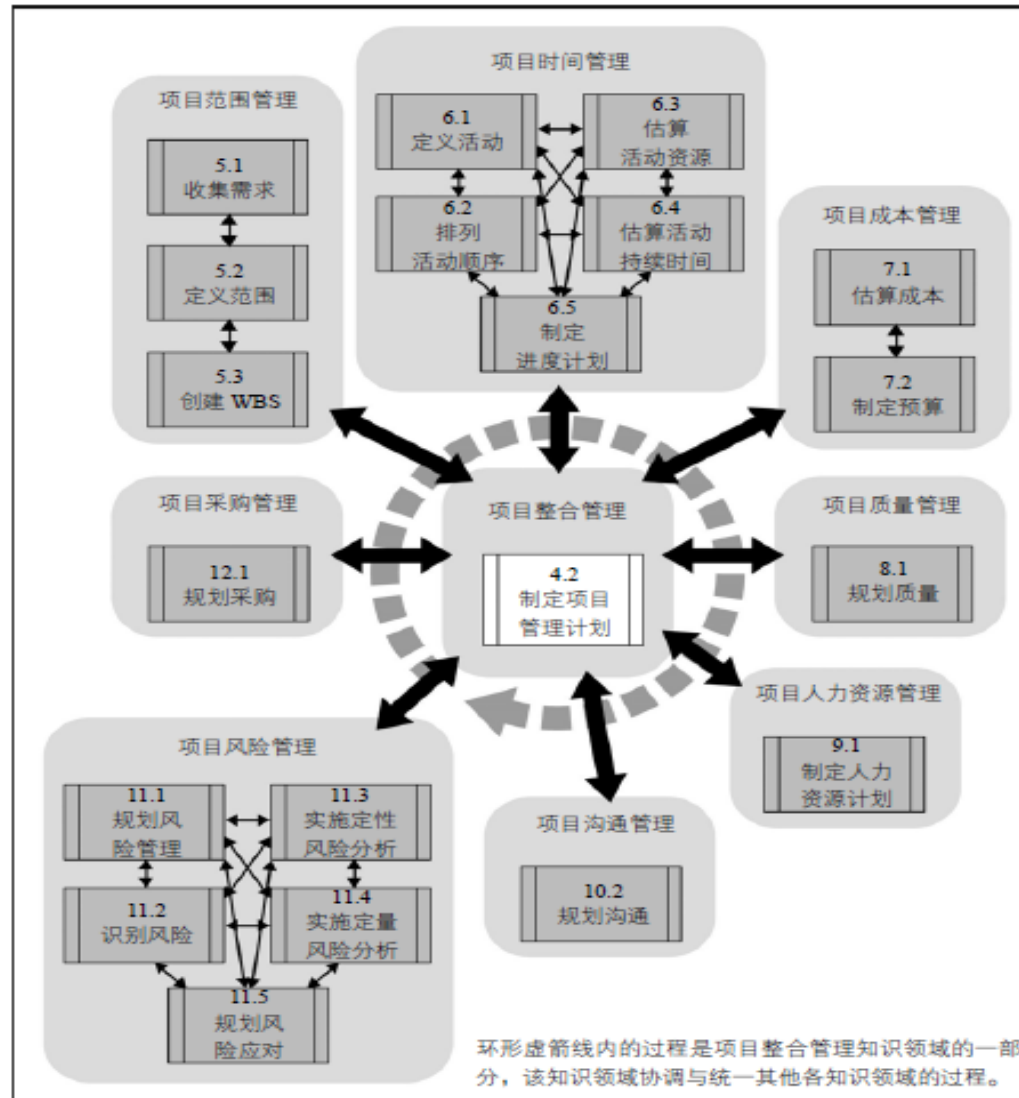
资料援引：美国PMI（美国项目管理协会Project Management Institute）定义

项目管理过程组与知识领域表

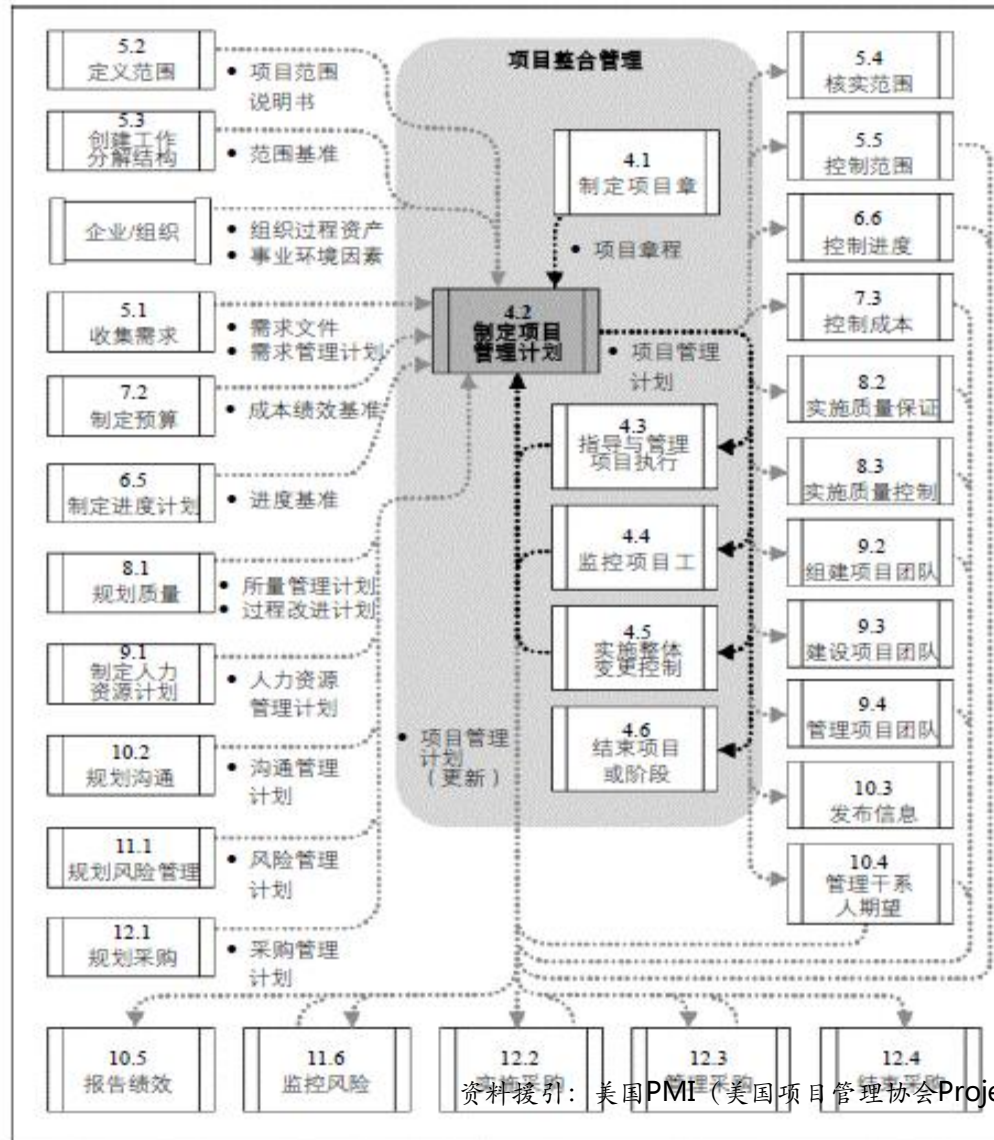
知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目执行	4.4 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 收集需求 5.2 定义范围 5.3 创建工作分解结构		5.4 核实范围 5.5 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 定义活动 6.2 排列活动顺序 6.3 估算活动资源 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 估算成本 7.2 制定预算		7.3 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量	8.2 实施质量保证	8.3 实施质量控制	
9. 项目人力资源管理		9.1 制定人力资源计划	9.2 组建项目团队 9.3 建设项目团队 9.4 管理项目团队		
10. 项目沟通管理	10.1 识别干系人	10.2 规划沟通	10.3 发布信息 10.4 管理干系人期望	10.5 报告绩效	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 监控风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购	12.2 实施采购	12.3 管理采购	12.4 结束采购

资料援引：美国PMI（美国项目管理协会Project Management Institute）定义

过程组各过程关系图谱示例—规划过程组



制定项目管理计划/综合管理计划的数据流向图谱



资料援引：美国PMI（美国项目管理协会Project Management Institute）定义

RAIC 示例

RAIC 图	人员				
活动	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
定义	A	R	I	I	I
设计	I	A	R	C	C
开发	I	A	R	C	C
测试	A	I	I	R	I

R=执行 A=负责 C=咨询 I=知情

阶段	子阶段	交付成果	工作职责		
			埃森哲	内部顾问	湖南电力
项目前期准备及计划	项目前期准备及后勤	1. 湖南电力ERP系统推广实施方案	1. 负责提出项目办公环境要求 2. 负责提出系统配置环境要求 3. 负责制定推广总体方案	1. 负责确认办公环境准备效果 2. 负责确认系统配置环境准备效果 3. 负责与推广总体方案制定并确定方案	1. 负责项目办公环境准备 2. 负责其他项目后勤准备 3. 负责系统配置环境准备 4. 负责与推广总体方案制定并确定方案
	项目动员与启动	1. 湖南电力ERP系统推广实施工作计划	1. 负责提出项目客户组成员要求 2. 负责与客户共同确定项目成员名单 3. 负责确定顾问职责角色及成员 4. 参与准备项目启动会议材料 5. 负责制定项目工作计划	1. 负责确定项目组成员名单 2. 参与准备项目启动会议材料 3. 参与项目工作计划制定 4. 负责确定内部顾问人员 5. 参与确定顾问职责角色与人员分配	1. 负责审核并确定项目管理组织架构及成员名单 2. 负责审阅并确定项目启动会议材料 3. 负责准备项目启动会议材料 4. 负责审阅并确定、发布项目工作计划
	宣传准备	1. 宣传总体方案 2. 培训总体方案	1. 参与制定宣传、培训总体方案 2. 参与日常宣传、培训工作	1. 负责制定宣传、培训总体方案 2. 参与、检查日常宣传、培训结果	1. 负责落实宣传、培训总体方案 2. 负责建立沟通渠道 3. 负责日常宣传和培训
	关键用户培训	1. 关键用户培训总体方案 2. ERP各模块流程培训材料 3. 数据清理与收集方法培训材料 4. 参与准备设备资产清查方法培训材料 5. 负责各模块流程模板培训	1. 参与准备总体培训方案 2. 参与准备ERP各模块流程培训材料 3. 参与准备数据清理与收集方法培训材料 4. 参与准备设备资产清查方法培训材料 5. 负责各模块流程模板培训	1. 负责准备总体培训方案 2. 负责准备培训材料 3. 参与培训	1. 负责审阅并确定培训总体方案 2. 负责培训组织与考核工作 3. 负责参加关键用户各项培训

目录

项目管理知识体系基本框图

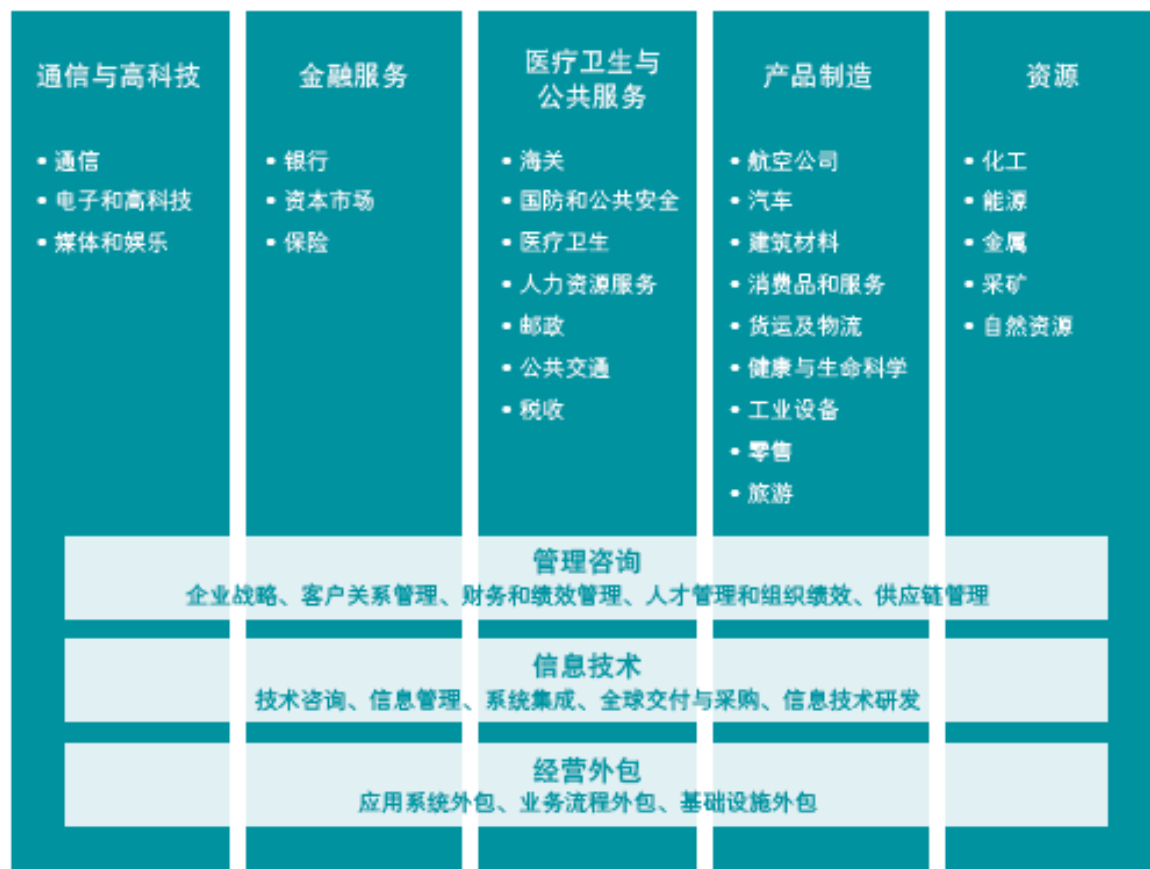
埃森哲(中国)业务框图

埃森哲高绩效项目管理方法要点

埃森哲ERP-SAP实施方法论及案例分享

埃森哲(中国)业务框图

匯智
明道
利器
至善



埃森哲(中国)为国家电网提供的主要服务

服务类型	服务子类型	服务对象及项目 举例
管理咨询	企业战略	南瑞集团企业战略咨询
	客户关系管理	福建电力客户满意度提升咨询项目
	财务和绩效管理	集团总部资产设备化 多省公司财务共享服务中心咨询项目
	人才管理和组织绩效	四川电力生产组织架构优化项目
	供应链管理	河南电力供应链管理咨询项目
信息技术	技术咨询	SG186统一咨询项目 华北电网IT规划项目 河南/山西等多家省公司IT运维管控体系咨询项目
	信息管理	华北电网/福建电力数据架构和治理项目
	系统集成	近30家网省公司/直属单位ERP(SAP-ORACLE)项目

目录

项目管理知识体系基本框图

埃森哲(中国)业务框图

埃森哲高绩效项目管理方法要点

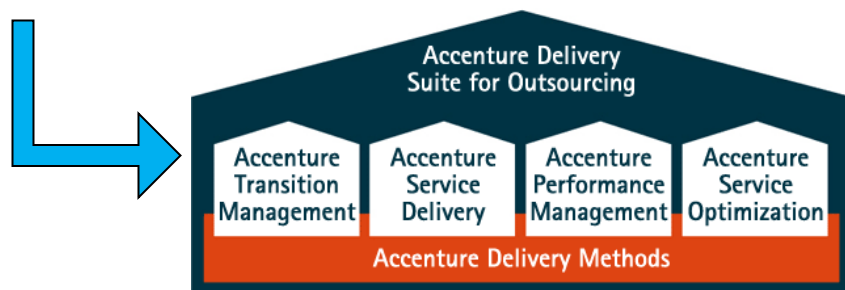
埃森哲ERP-SAP实施方法论及案例分享

埃森哲交付方法论及工具-总体框图

埃森哲的交付套件（**Accenture Delivery Suite**）是一套让我们能够可靠地、快速地和协作地交付方案和服务的框架。它包括交付方法、交付工具、交付架构和交付衡量标准4部分，如下图所示



- 埃森哲交付方法：定义项目生命周期各阶段那些工作需要做，如何最好地完成这些工作
- 埃森哲交付工具：由方法和流程所定义的自动活动，包括咨询工具的选择、使用等
- 埃森哲交付架构：提供了以网路为中心的健壮软件平台
- 埃森哲交付衡量标准：衡量交付品表现

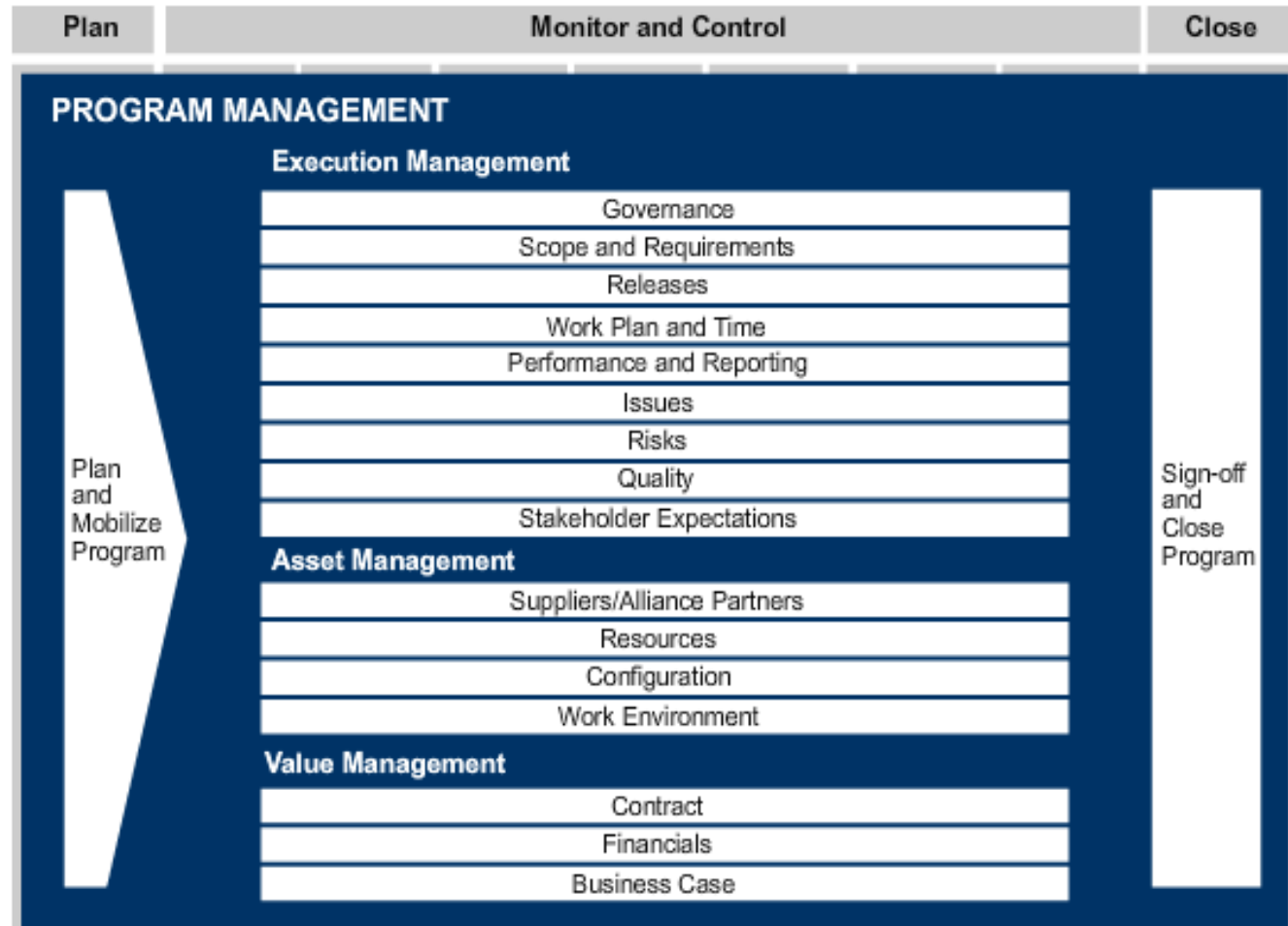


埃森哲交付方法论(ADM)-10大特点

- 整合资源，构建完善高效的营销和后援支持体系，继续保持市场领先地位
- 大力调整业务结构，优化资产配置，加强成本控制，持续提升盈利能力
- 作为埃森哲公司标准项目实施工作方法支持所有的主流软件实施
- 支持实施项目的整个生命周期，包括：规划、分析、设计、建立、测试和推广阶段
- 支持解决方案中的任意流程和组织架构
- 支持从开发单位到运营单位的转移
- 提升项目的管理方法
- 支持CMMI 3标准和ISO 9000标准
- 支持多地点开发
- 整合了埃森哲交付工具

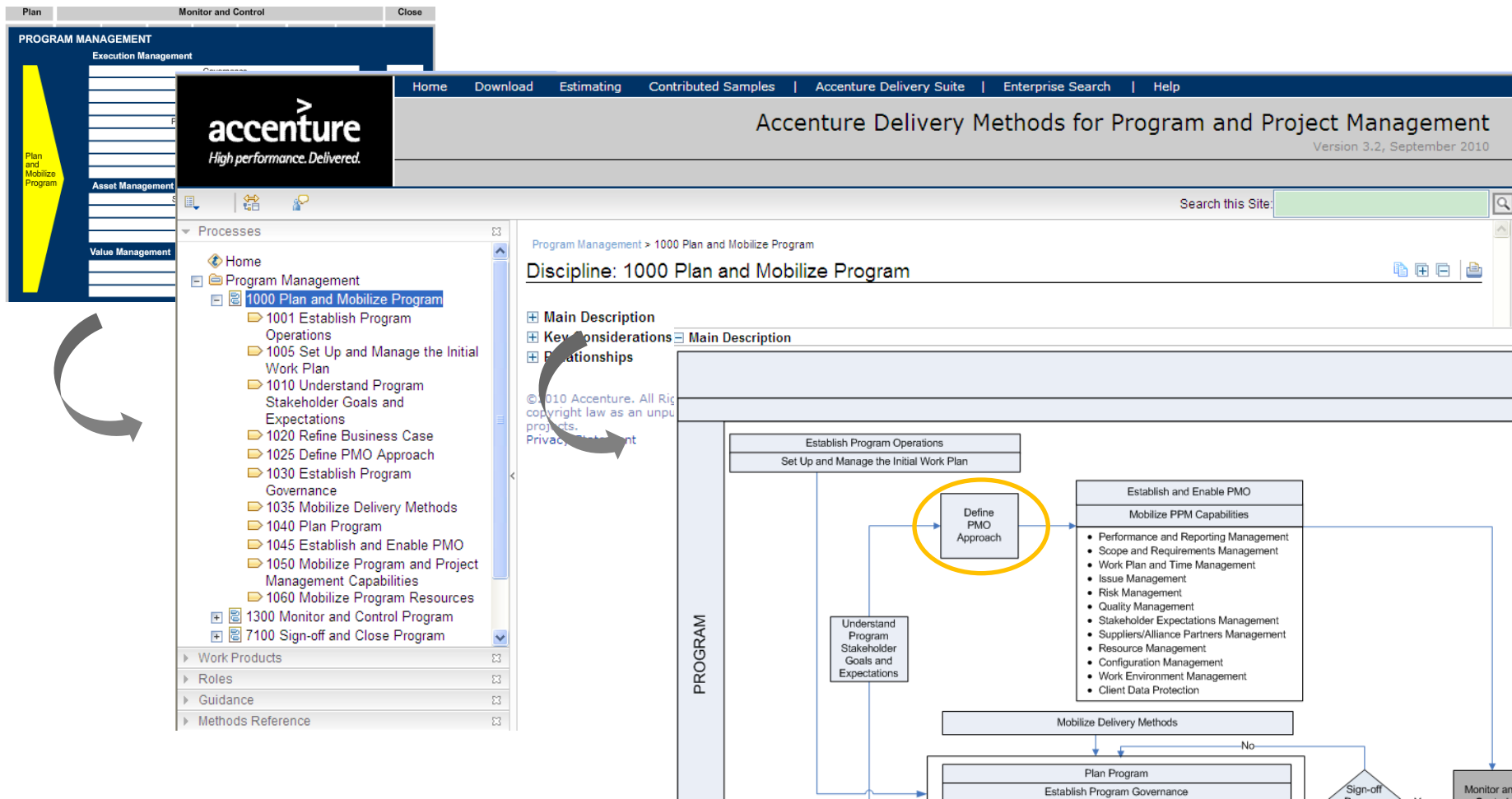
埃森哲实施方法论-组件示例-项目群管理框架

Accenture Delivery Methods (ADM) for Program Management

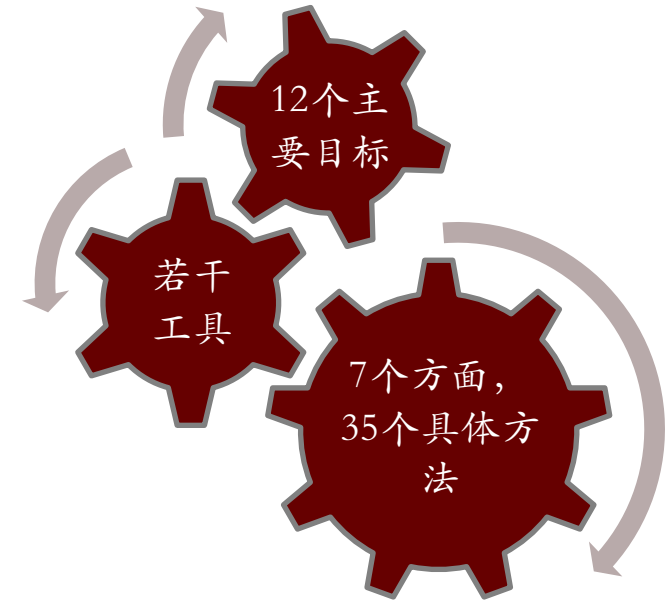


埃森哲实施方法论-组件示例-项目群管理

埃森哲高绩效项目群管理方法论提供整套的管理思路、管理方法、管理流程、管理工具



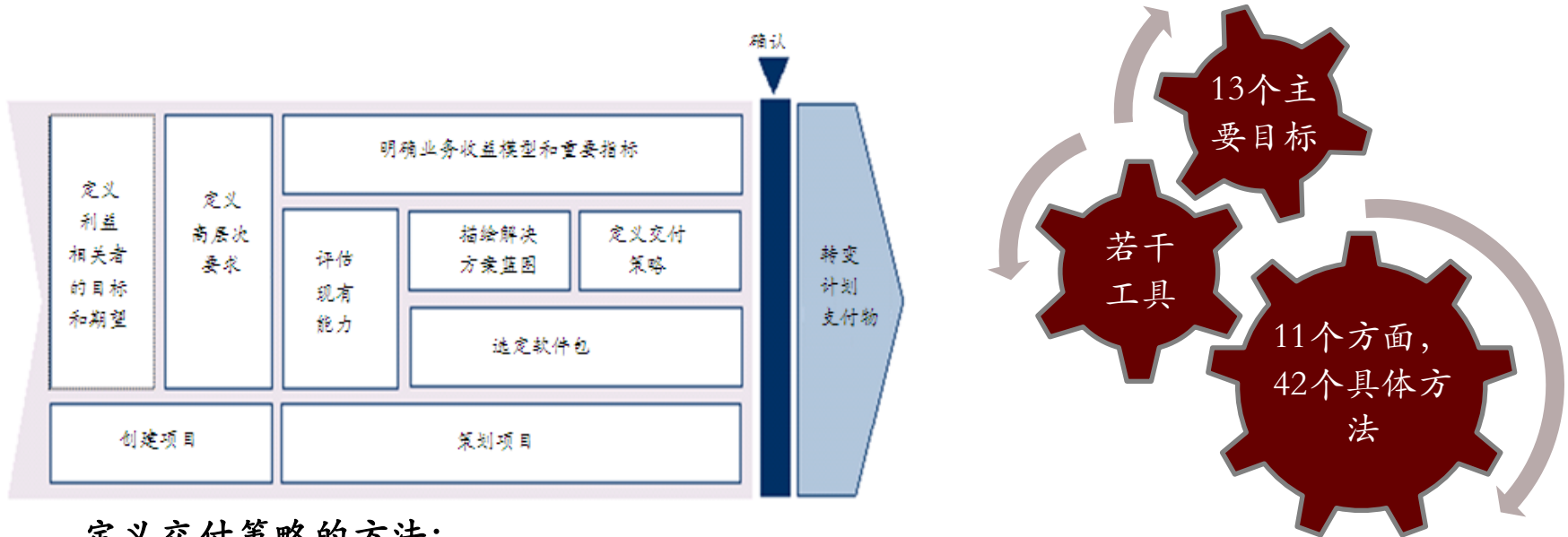
埃森哲交付方法论(ADM)-SI-单一项目管理-项目管理总体



管理质量的方法:

- 协调并协助项目质量保证(QA)检查
- 协调并协助过程产品质量保证(PPQA)的过程, 比如最优实践检验和核心交付物的检验
- 监督并管理确认、查证和类似的检查评估行为
- 采取积极改进的方法来解决质量问题

埃森哲交付方法论(ADM)-SI-单一项目管理-计划管理

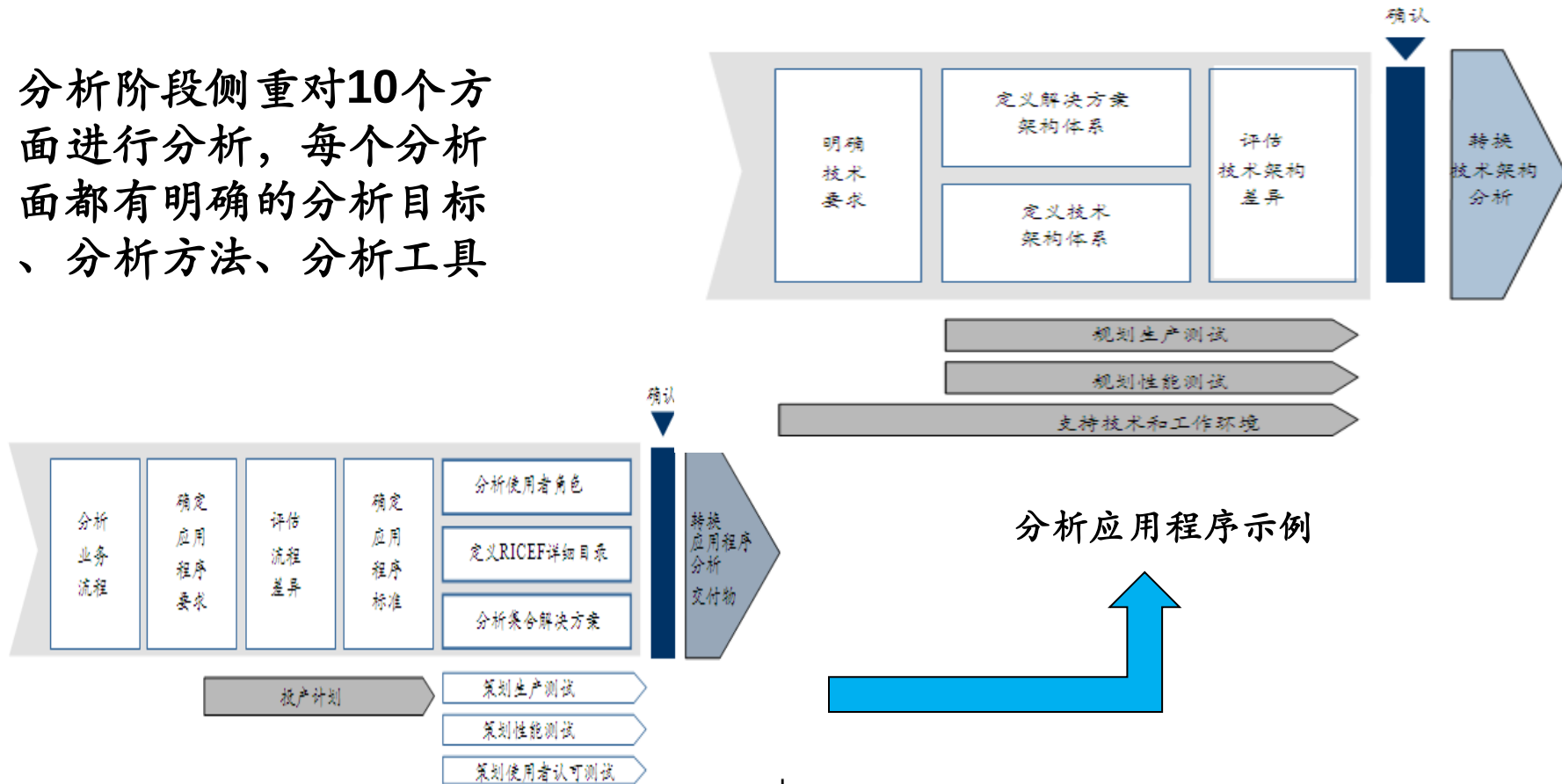


定义交付策略的方法:

- 了解项目的背景及其与其他版本的相关性
- 明确决定性反复策略的要求
- 将工作分解成可管理的单位并确定全部的工作应该怎样被完成: 决定项目咨询顾问和方案解决人员的人数比率以及每个分解后的工作单位在哪里被完成
- 确定各特定工作单位小组之间的责任转移策略
- 确定测试和试运行什么时候、在哪里、怎样被实施
- 当需要为项目购买硬件和软件时, 确定项目组和客户组分别扮演一个什么角色
- 确定应用软件怎样被展示给目标客户群

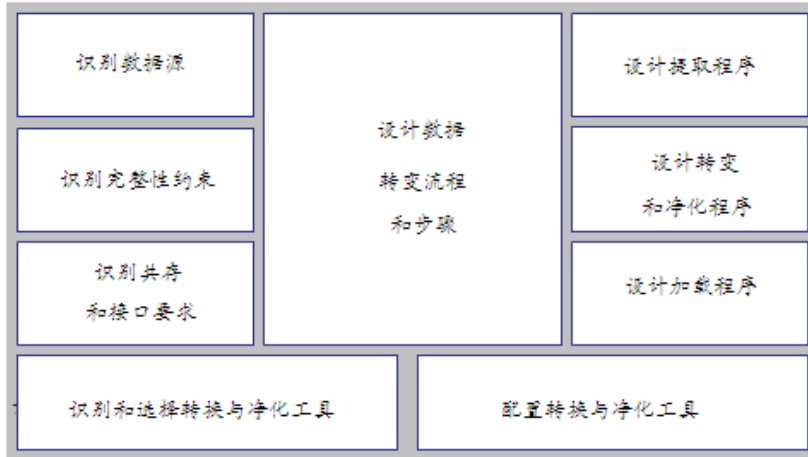
埃森哲交付方法论(ADM)-SI-单一项目管理-分析阶段

分析阶段侧重对**10个方面**进行分析，每个分析面都有明确的分析目标、分析方法、分析工具

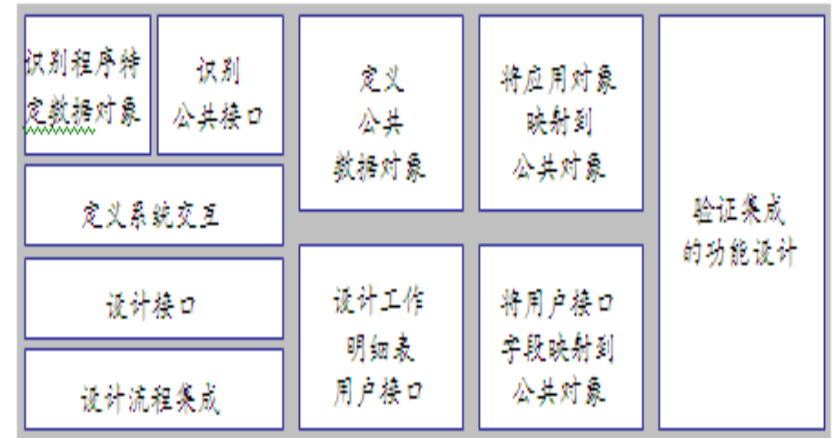


埃森哲交付方法论(ADM)-SI-单一项目管理-设计阶段

设计数据转换



设计集成解决方案

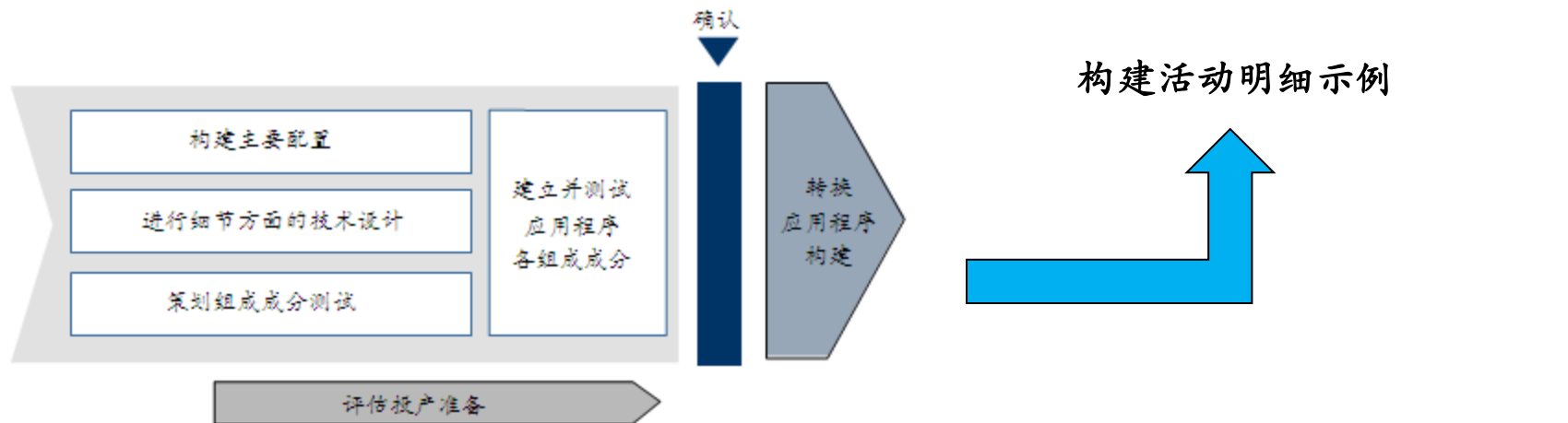


设计阶段侧重对7个方面进行设计，每个设计面都有明确的设计目标、设计方法、设计工具



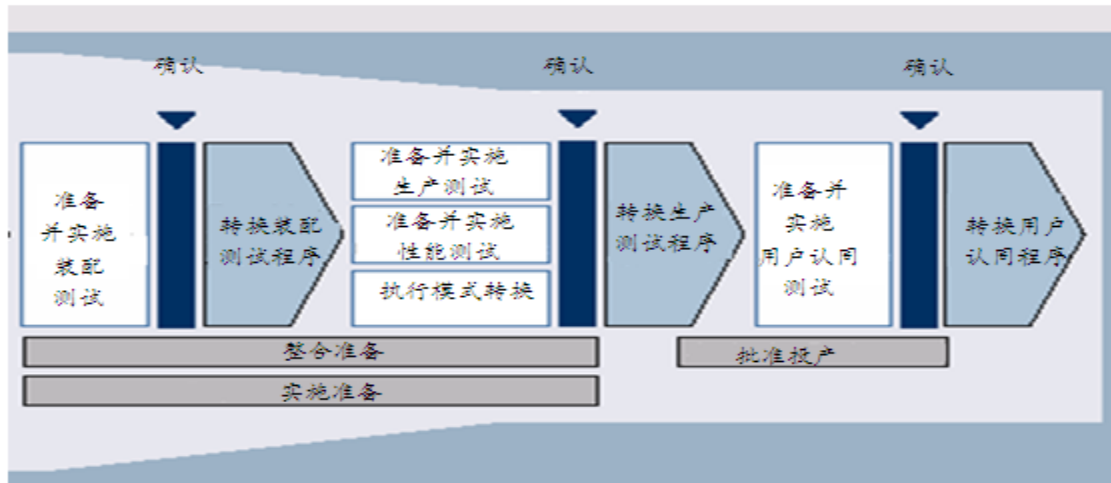
埃森哲交付方法论(ADM)-SI-单一项目管理-构建阶段

构建阶段侧重解决4个方面的任务，每个任务的处理都有明确的目标、方法、工具



埃森哲交付方法论(ADM)-SI-单一项目管理-测试阶段

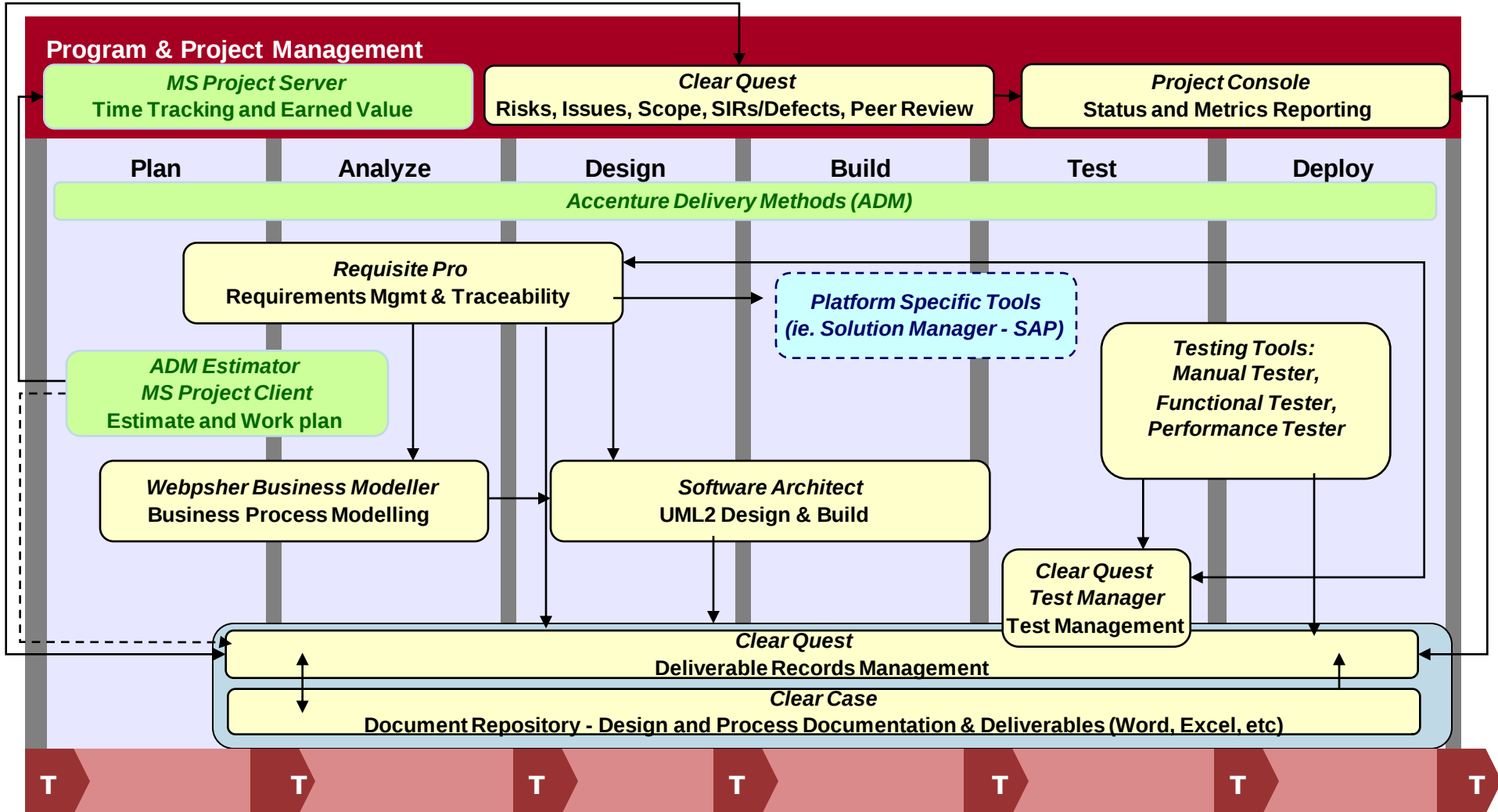
三个阶段，从集成、生产、性能和用户接受度4个方面开展测试，每个任务的处理都有明确的目标、方法、工具



集成测试示例



埃森哲交付工具—支持项目所有阶段及ADM所有的方法



目录

项目管理知识体系基本框图

埃森哲(中国)业务框图

埃森哲高绩效项目管理方法要点

埃森哲ERP-SAP实施方法论及案例分享

埃森哲ERP-SAP实施方法论-概览

埃森哲SAP实施方法论是实施方法论，不是纯业务方法论。它阐述了计划、分析、设计、搭建、测试和系统切换推广；还包含技术架构方法论、培训和绩效支持、服务介绍

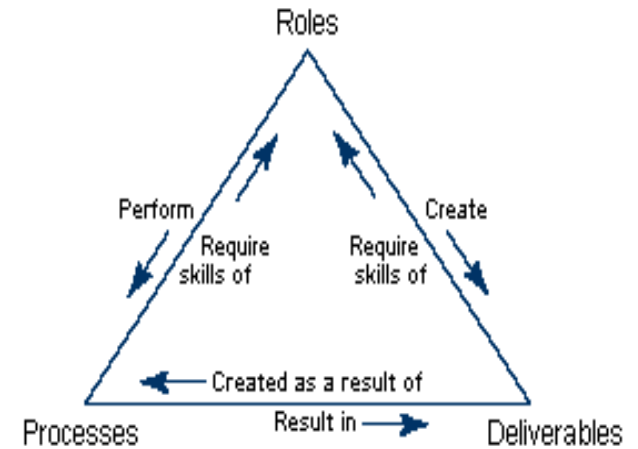
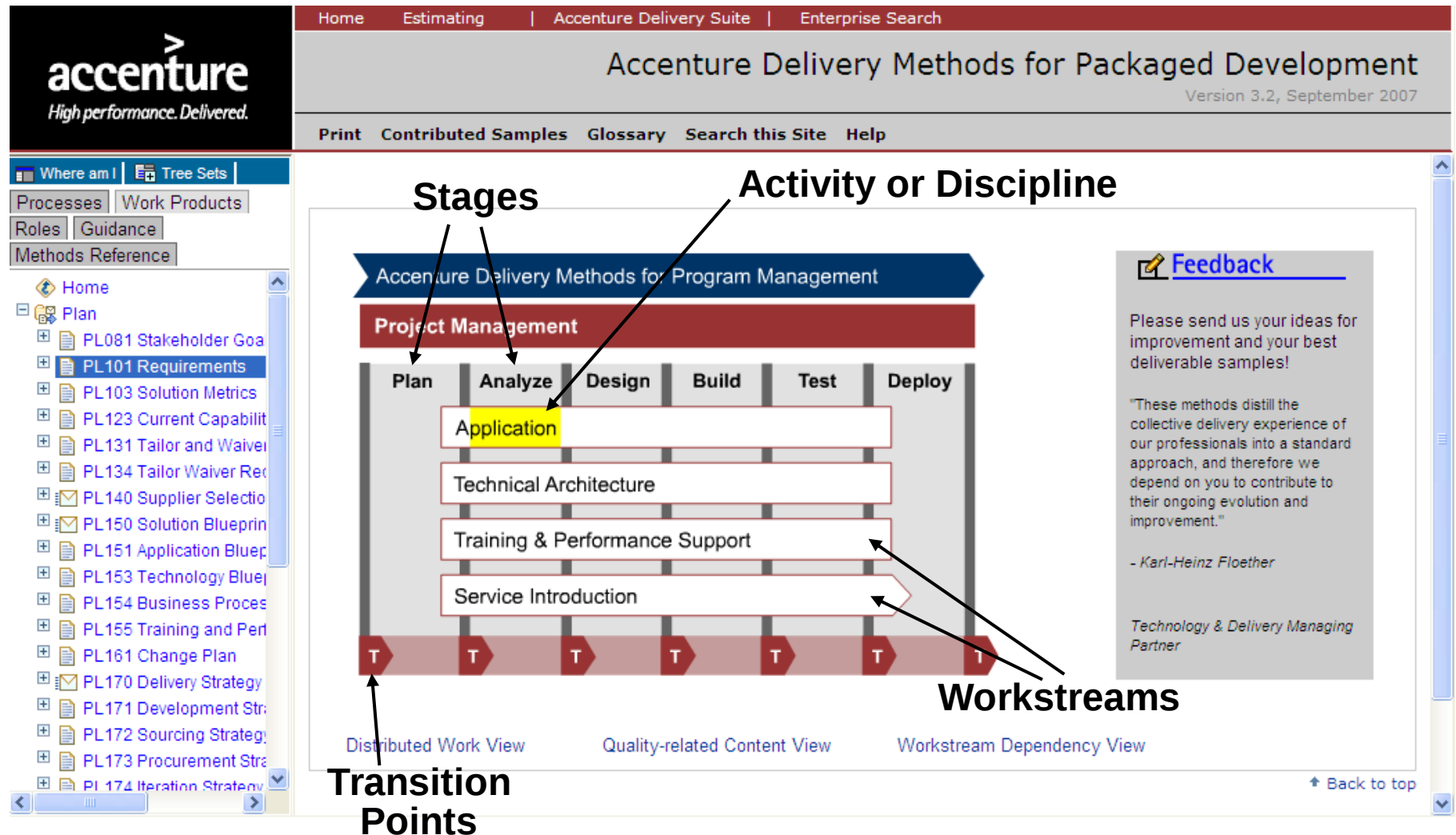
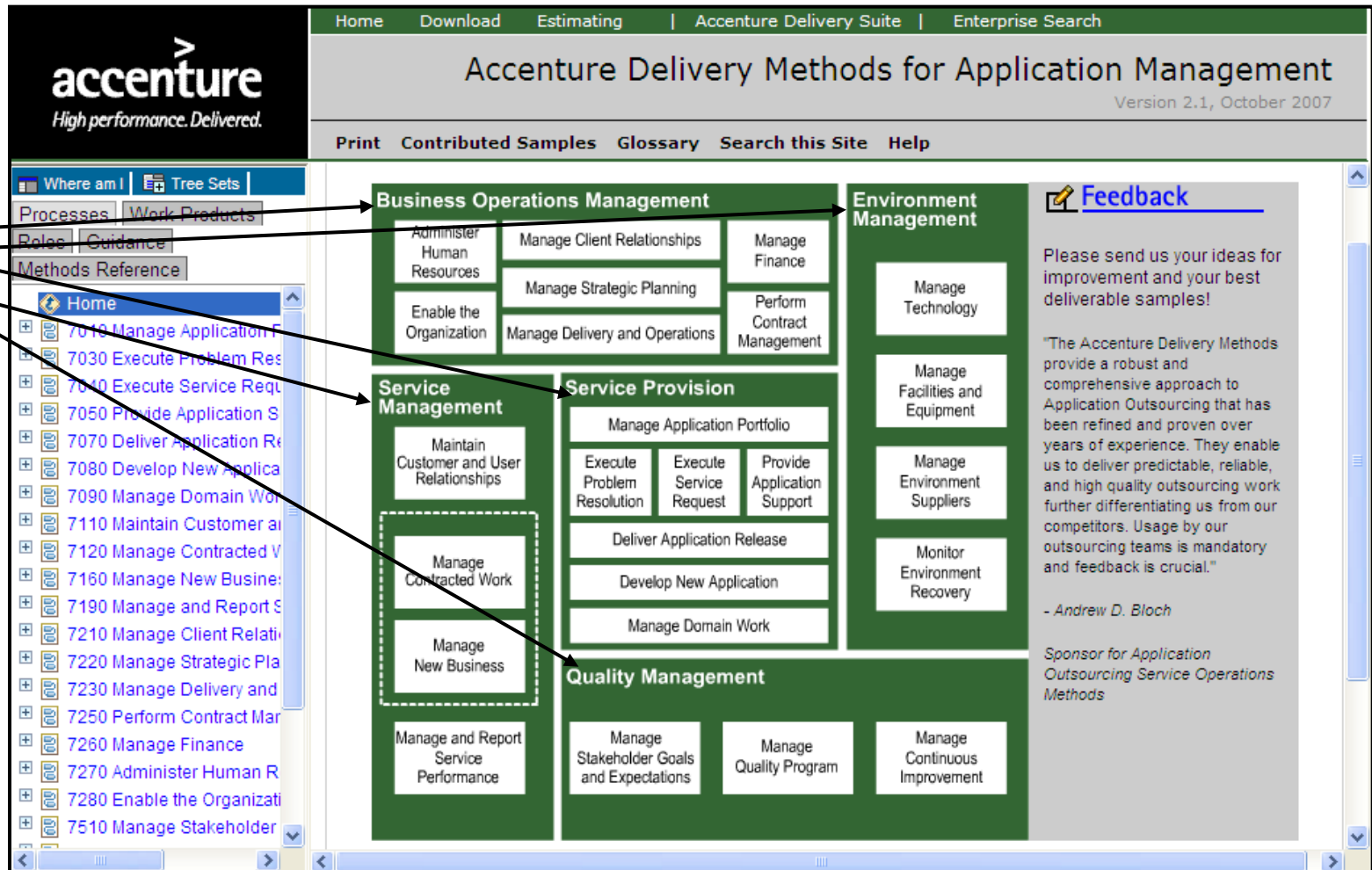


Figure 3: Primary Methods Content

埃森哲ERP-SAP实施方法论-系统建设



埃森哲ERP-SAP实施方法论-应用管理



埃森哲ERP-SAP实施方法论-与其他方法论的关系

埃森哲项目管理实施方法论提供：项目层级划分、项目综合计划、管理方法

埃森哲应用管理实施方法论提供：应用实施的过程和交付物

埃森哲MC/BPO/SI-ORACLE/SI-TC…实施方法论提供：不同类型项目的实施过程与交付物

所有的方法论均还提供：自下而上的评估和自上而下的评估、适应于项目的模板、提供索引和设计及技术帮助

埃森哲ERP-SAP实施方法论-与其他方法论的关系

怎么做

怎样确保

如何定义基准



Accenture Delivery Methods



Quality & Process Improvement



Capability Maturity Model Integrated

- 方法
- 程序
- 角色
- 交付物 (含模板)
- 指南
- 评估
- 工具

- 引领
- 培训
- 计划
- 校核

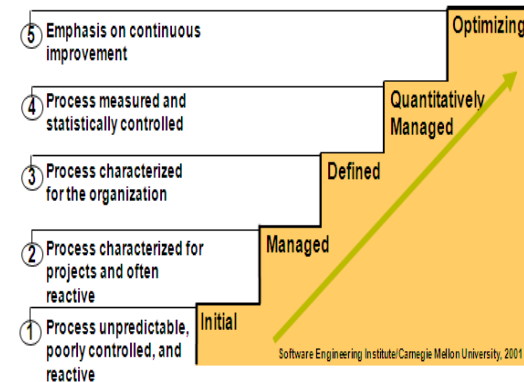
- CMMI L2 和L3
- 持续的流程改进
- 满足客户的需求和要求



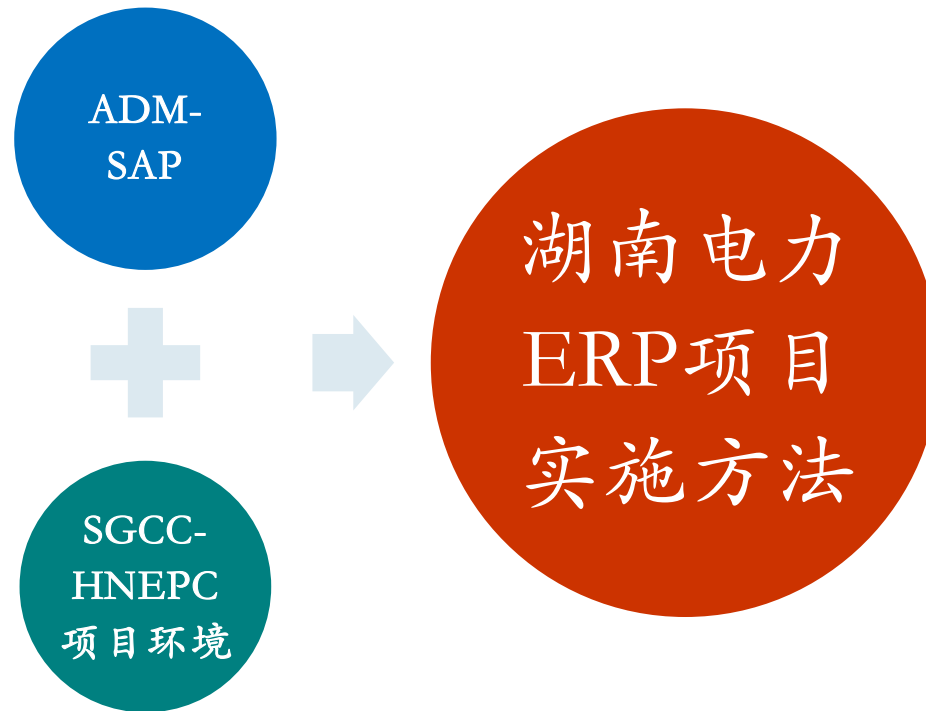
+



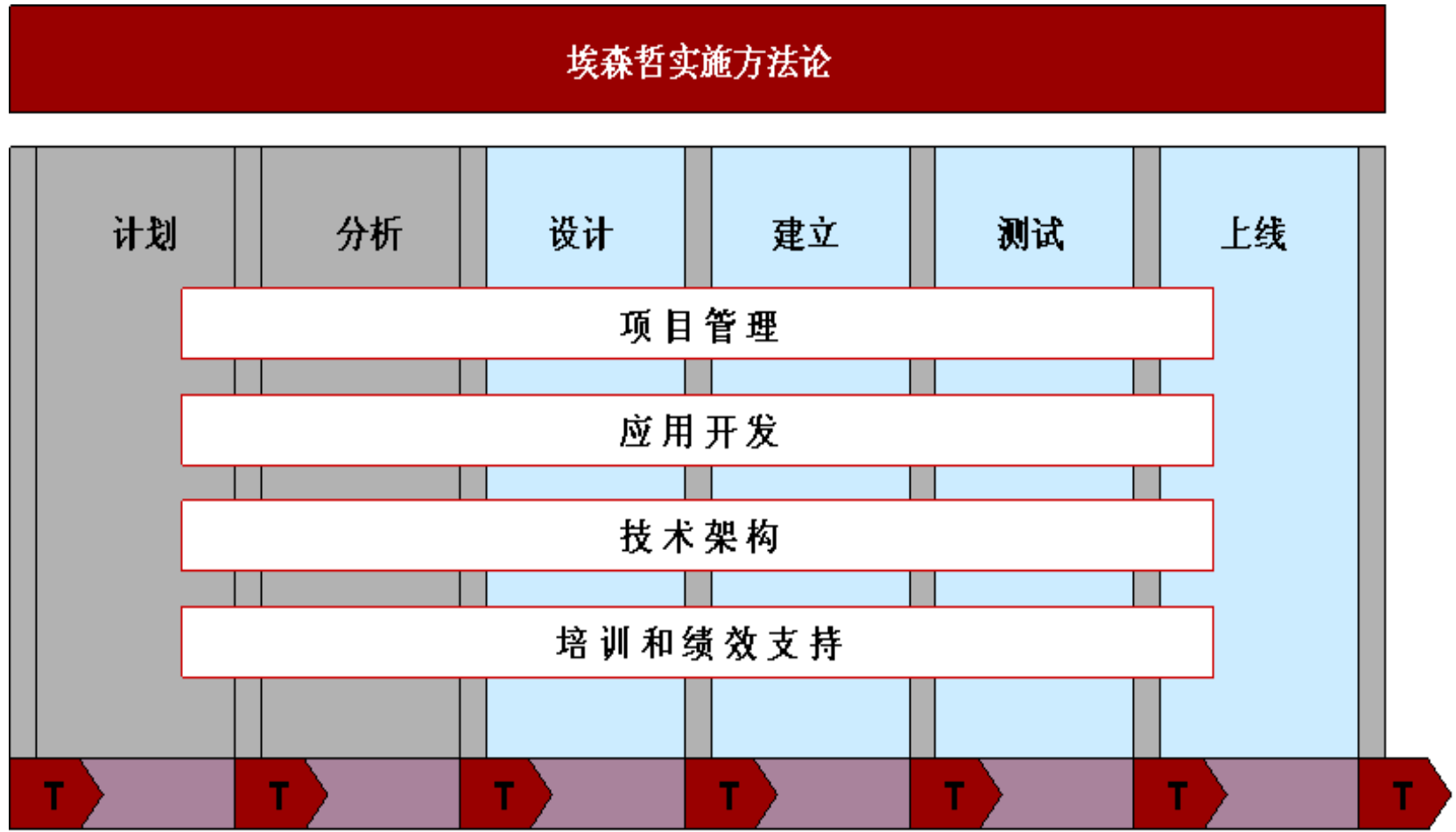
=



埃森哲SAP实施方法论在湖南电力ERP项目中的实践



实践-总体方法



实践-通过项目综合管理计划对项目管理进行整体性安排

accenture

综合项目计划

<湖南电力> <ERP 推广项目> 综合项目管理计划

accenture

综合项目计划

目录

1.0	介绍	5
1.1	综合项目计划概述	6
1.2	综合项目计划的目的	6
1.3	项目目标	6
2.0	项目概况	6
2.1	项目概述	6
3.0	组织情况	7
3.1	项目组织架构图	7
3.1.1	角色及职责	8
4.0	项目干系人	8
5.0	计划及策略的相互影响关系	9
6.0	关键资源条件	9
7.0	项目类型及风险	10
7.1	风险项目类型及识别	10
7.2	项目风险管理	10
7.3	风险管理策略	10
7.4	管理项目基	10

accenture

综合项目计划

7.5	管理项目基	10
8.0	项目材料库、文档和模板	10
8.1	项目文档库	10
8.2	项目工作分解	11
8.3	项目人力资源管理	11
8.4	交付物清单	11
8.5	其他资源	11
9.0	风险管理	12
10.0	风险管理	12
11.0	质量管理	12
12.0	质量管理与计划	13
13.0	质量管理	13
13.1	项目计划	13
14.0	计划分析及解决方案	13
14.1	角色及职责	13
14.1.1	项目计划	13
14.1.2	项目计划	13
14.2	项目计划及解决方案	14
14.3	项目计划及解决方案	14

accenture

综合项目计划

14.4	项目计划及解决方案	14
14.5	项目计划及解决方案	14
14.6	项目计划及解决方案	14
14.7	项目计划及解决方案	14
15.0	风险管理及策略	15
15.1	风险管理	15
15.1.1	项目计划及解决方案	15
15.2	风险管理	15
15.2.1	项目计划及解决方案	15
16.0	风险管理及策略	16
16.1	风险管理	16
17.0	风险管理及策略	16
17.1	风险管理	16
17.2	风险管理	16
17.3	风险管理	16
17.4	风险管理	16
18.0	人员管理	17
18.1	人员管理	17
18.2	人员管理	17
19.0	质量管理	18

accenture

综合项目计划

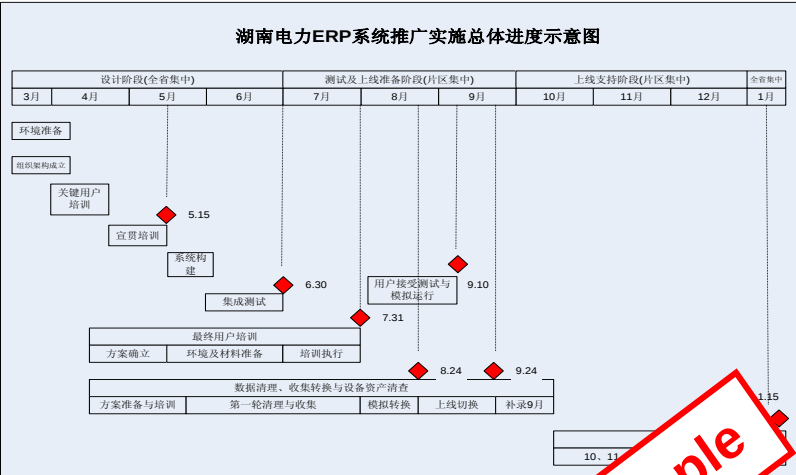
20.0	项目计划	18
21.0	项目计划	18
22.0	项目计划	18
23.0	项目计划	18
24.0	项目计划	18

accenture

综合项目计划

1.0	介绍	5
1.1	综合项目计划概述	6
1.2	综合项目计划的目的	6
1.3	项目目标	6
2.0	项目概况	6
2.1	项目概述	6
3.0	组织情况	7
3.1	项目组织架构图	7
3.1.1	角色及职责	8
4.0	项目干系人	8
5.0	计划及策略的相互影响关系	9
6.0	关键资源条件	9
7.0	项目类型及风险	10
7.1	风险项目类型及识别	10
7.2	项目风险管理	10
7.3	风险管理策略	10
7.4	管理项目基	10

实践-根据项目环境对项目任务及计划进行针对性分解



湖南电力ERP系统建设项目-推广
项目里程碑计划

项目阶段	里程碑	工作事项	开始	结束	备注
组织架构成立	关键用户名单确认		3/16	3/31	
	推广单位ERP项目组织架构成立		3/16	3/31	
计划与准备	省公司ERP系统推广组织架构成立		3/16	4/17	
	关键用户培训材料准备		3/16	4/3	
	关键用户培训计划确认		3/16	3/31	
	关键用户培训讲师名单确认		3/16	3/31	
推广模板建设	业务流、功能设计、操作规范、数据清理收集方案、设备资产清查方案、并行方案、权限设计、数据标准设计等		3/23	4/24	
	SAP基本功能培训		4/7	4/10	集中培训
关键用户培训	湖南电力标准业务流程培训		4/13	4/21	集中培训(业务流程总控部门由关键用户担任讲师,其余部分顾问主讲,建议推广单位除关键用户外,骨干用户也参加)
	系统操作培训(结合湖南电力业务流程)		4/22	4/23	集中培训(顾问主讲)
	设备资产清查方案、数据清理收集方案培训		4/24	4/24	集中培训(顾问负责)
流程宣贯	推广单位培训宣贯(配置数据收集+关键流程宣贯+系统对接)		4/27	5/15	分数(分为4个小组,每个地市周2-3天)

湖南电力ERP系统建设项目-推广
项目管理办公室四周计划-滚动(05.04--05.31)

工作类	星期一 2009/5/4	星期二 2009/5/5	星期三 2009/5/6	星期四 2009/5/7	星期五 2009/5/8	业务部门工作	推广单位工作	备注	星期六 2009/5/9	星期日 2009/5/10
试点后续工作	1、处理项目组负责截至09年4月11日的上线问题 2、项目录变化对应的系统调整 3、PMS-ERP接口开发与测试 4、制定PMS-ERP接口应用及数据转换方案 5、试点项目收尾					1、处理业务单据问题 2、财务部领导项目录变化对应的系统调整工作 3、财务部、生技部参与制定PMS-ERP接口及数据转换方案 4、参与试点项目收尾工作	无			
巡回宣贯	1、长沙、株洲、常德、衡阳、娄底5周巡回宣贯 2、11个单位内部学习ERP流程等					1、参与、指导9个单位巡回宣贯工作 2、指导11个单位的自主学习	巡回宣贯和自主学习			
推广工作范围确认	推广项目工作任务书制定					无	无			
宣传培训	1、日常宣传培训 2、确认和发布推广项目总体方案 3、确认和发布推广项目总体方案					配合宣传培训	开展本单位的宣传培训工作			
技术支持	1、推广项目开发需求梳理 2、开发环境准备 3、Solution Manager环境准备 4、发布配置、测试和部署管理策略 5、调试终端网络环境 6、日常技术支持					1、推广项目开发需求梳理 2、参与确认测试环境管理策略	无			



实践-根据项目环境对项目进度进行多种方式的监控

项目进度状态报告

项目	前期	计划	分析	构建	测试	系统上线运行		
						数据迁移	用户培训	上线支持
项目推广阶段	80%	100%	100%	100%	100%		10%	

注：湖南电力采用无差异推广，故没有差异分析阶段

注释	内容	工作进展情况及解决建议
1	项目前期进度80%，项目工作任务书未正式确认	PMO组进一步确认工作任务书内容。
2	测试阶段工作本周完成情况提升至100%	项目组提交测试阶段工作报告，测试阶段工作结束
3	本周启动最终用户系统操作培训工作，已完成总体培训计划的10%	最终用户系统操作培训工作全面启动，部分单位出勤情况不理想，培训情况已进行全省通报



湖南电力ERP系统建设项目 推广阶段工作汇报

文

2009年7月2日

Sample



湖南电力ERP专网

首页 工作动态 培训专栏 数据清理 设备资产清查 知识园地 里程碑及成果 团队风采

首页 → 数据清理

阅读新闻

数据组工作汇报_20090707_V1.0

[日期：2009-07-13]

来源：作者：

[数据组工作汇报_20090707_V1.0](#)

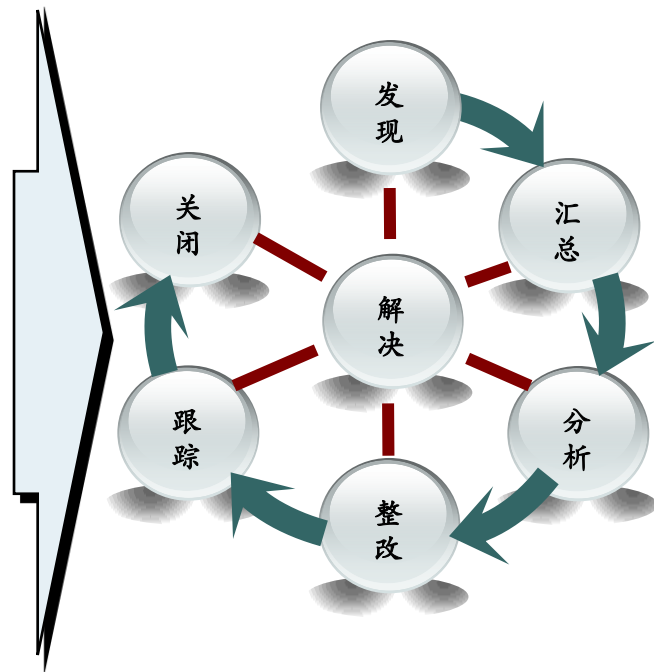
实践-问题管理、变更管理、风险管理

对于项目实施过程中遇到的各种问题、变更、以及风险，都有相关的记录，并通过闭环流程予以跟踪处理

[illegible]

序号	变更内容	变更原因	变更日期	变更人	变更审核人	变更审批人	变更状态	变更记录
1	新增需求							
2	变更需求							

Sample

[illegible]

实践-通过引入文档模板规范、同行审阅等方法实现对交付品质的管理及质量改善

Feedback Form																														
Default Director:					Save		Change Paper		Print																					
Default File Name: PR-Deliverable Name-DateCompleted(yyyymmdd).xls																														
Information					Optional																									
Deliverable Unit:					Deliverable Size:																									
Number of Pages:					Application:																									
Subsystem:					Release:																									
Team Name:																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Review 1</th> <th>Review 2</th> <th>Review 3</th> <th>Review 4</th> <th>Review 5</th> <th>Team Lead</th> <th>Latest Review Date:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hours</td> <td>Hours</td> <td>Hours</td> <td>Hours</td> <td>Hours</td> <td>Hours</td> <td>Hours</td> </tr> </tbody> </table>										Review 1	Review 2	Review 3	Review 4	Review 5	Team Lead	Latest Review Date:								Hours	Hours	Hours	Hours	Hours	Hours	Hours
Review 1	Review 2	Review 3	Review 4	Review 5	Team Lead	Latest Review Date:																								
Hours	Hours	Hours	Hours	Hours	Hours	Hours																								
for all Reviewers																														
Problems:																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Problem Type</th> <th>Stage Injected</th> <th>Resolution</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										Description	Problem Type	Stage Injected	Resolution	Status																
Description	Problem Type	Stage Injected	Resolution	Status																										

SGCC HNEPC Rollout 项目质量审查计划

文档号	阶段	文档名称	文档类型	交付品责任人	审查人	审查类型	计划审查时间	状态	备注	实际审查时间	反馈表实际完成时间
分析	ERP系统推广实施计划	Design	Team Leader	PMO	PM Review	2009.4.28	进行中				
分析	推广实施业务差异分析	Design	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.5.18	未开始				
分析	推广实施业务操作规范	Design	Team Member	Team Leader	Group Review	2009.5.6	未开始				
分析	数据清理收集计划模板	Design	Team Member	Team Leader	Group Review	2009.5.23	未开始				
设计	系统配置文档	Design	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.5.18	未开始				
设计	客户化开发的功能设计说明	Design	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.5.14	未开始				
构建	系统部署文档	Config notes	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.5.24	未开始				
构建	配置参数清单	Config notes	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.5.24	未开始				
构建	客户化开发的技术设计说明	Source Code	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.7.18	未开始				
构建	岗位与角色对照表	Design	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.5.20	未开始				
构建	系统测试脚本	Config notes	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.6.5	未开始				
测试	系统测试脚本及脚本	Test Plan	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.6.2	未开始				
测试	系统测试脚本及脚本	Test Script	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.6.25	未开始				
上线支持	上线支持策略和流程	Support approach	Team Leader	PMO	PM Review	2009.8.25	未开始				
上线	上线方案	Support approach	Team Leader	PMO	Group Review	2009.9.15	未开始				
上线	用户培训材料	Other	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.6.15	未开始				
上线	数据转换脚本	Other	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.9.25	未开始				
上线	数据转换脚本	Other	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.9.25	未开始				
上线	系统支持问题记录	Other	Team Member	Team Leader	TL Review	2009.9.25	未开始				

HNEPC ERP Rollout Project
文档审核记录

记录文档抬头:

文档名称:

文档作者:

审核人员:

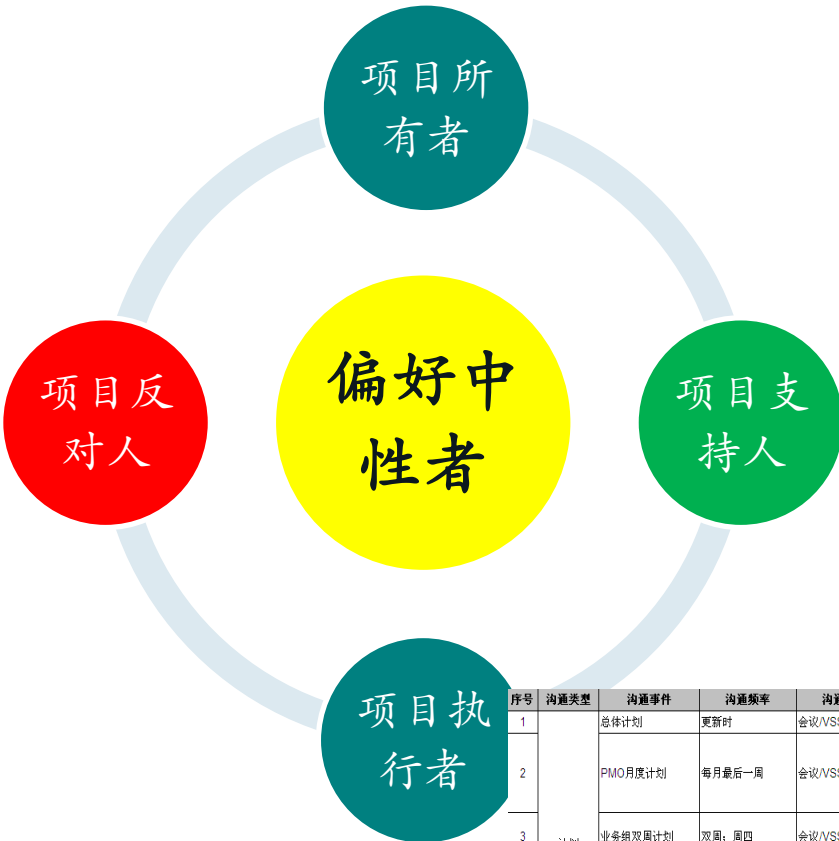
审核时间:

记录文档详细信息:

序号	页码	原文描述	审核意见	备注

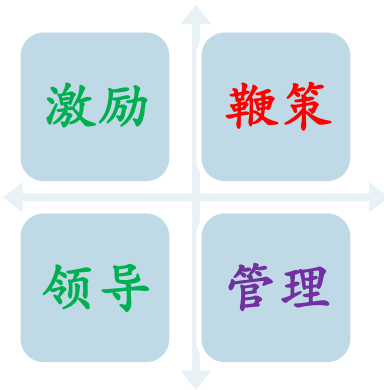
阶段	文档名称	计划审查时间	反馈表计划完成时间	实际审查时间	交付品责任人	FI	IR	FI	IR	FI	IR	FI	IR	交付品责任人	备注
分析	推广实施业务差异分析	2009.5.6	2009.5.7		FI	IR	IR	IR	IR	IR	IR	IR	IR	宋剑丰	宋剑丰
分析	推广实施业务操作规范	2009.5.23	2009.5.27		PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	宋剑丰	宋剑丰
分析	数据清理收集计划模板	2009.5.23	2009.5.27		PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	宋剑丰	宋剑丰
测试	系统测试脚本及脚本	2009.6.2	2009.6.5		PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	宋剑丰	宋剑丰
测试	系统测试脚本及脚本	2009.6.29	2009.6.30		PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	宋剑丰	宋剑丰
上线	上线方案	2009.9.15	2009.9.20		PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	PS	宋剑丰	宋剑丰

实践-通过干系人分析和制定沟通计划，管理项目干系人预期



项目干系人分析									
序号	干系人姓名	职务	项目角色	偏好	偏好程度	能力	策略	管理人	备注

序号	沟通类型	沟通事件	沟通频率	沟通媒介	信息发送方	信息接收方
1	计划	总体计划	更新时	会议/VSS	PMO	全体成员
2		PMO月度计划	每月最后一周	会议/VSS/邮件	PMO	业务组长 各片区负责人 顾问组长 其他项目成员
3		业务组双周计划	双周，周四	会议/VSS/邮件	顾问组长	本组成员 其他组长
		片区双周计划	双周，周五	会议/VSS/邮件	片区负责顾问	片区成员 其他业务组长 顾问组长 其他片区负责顾问
4		专项计划	更新时	会议/VSS/邮件	专项事件负责顾问	所有相关人员
5	状态	周报	周三	邮件/VSS	片区负责顾问	PMO
			周三下午	视频会议	片区负责顾问	PMO/业务组长/其他片区负责顾问
6		关键阶段报告	需要时	会议/视频	各单位	PMO
				会议	顾问组长	业务部门主任
7		问题清单	周，周四上午	会议/VSS	顾问组长	相关人员
8		专项	按计划	邮件/会议/VSS	事件负责人	所有相关人员



实践-根据SGCC上下线管理办法及湖南电力信息类项目建设管理办法进行日常项目管理及交付物管理

湖南电力ERP系统人财物集约化及深化应用（第一阶段）验收交付件清单

编号	文档	对应交付件	文档类型	交付件文件名	保存路径	录入大目录	印刷	打印数量
1	调研报告	差异分析	分析文档	HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_分析文档_调研报告 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/01_调研报告	是	是	2
2	可行性研究报告	总体方案	分析文档	HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_分析文档_可行性研究报告 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/02_可行性研究报告	是	是	2
3	用户确认测试报告	用户确认测试报告	项目管理	HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_项目管理_用户确认测试报告 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/06_用户确认测试报告	是	是	2
4	技术服务承诺书	工作任务书		HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_技术服务承诺书 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/07_技术服务承诺书	是	是	2
5	系统工作报告	工作报告	项目管理	HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_项目管理_系统工作报告 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/08_系统工作报告	是	是	17
6	系统技术报告	技术报告	项目管理	HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_项目管理_系统技术报告 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/09_系统技术报告	是	是	17
7	用户使用反馈报告	用户使用反馈报告	项目管理	HNEPC_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）_项目管理_用户使用反馈报告 v1.0.doc	湖南电力2010年下半年ERP人财物项目/00项目管理/82验收文档/60第6版/10_WORD版/10_湖南省电力公司ERP系统2010年人财物集约化及深化应用（第一阶段）/10_用户使用反馈报告	是	是	2

此列为
HNEPC
项目管理
要求

Sample

实践-成本预测的实质是对成本进行估算，通过预见发现成本控制的关键环节，在实际工作中重点监控管理

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	1412	1413	1414	1415	1416	1417	1418	1419	1420	1421	1422	1423	1424	1425	1426	1427	1428	1429	1430	1431	1432	1433	1434	1435	1436	1437	1438	1439	1440	1441	1442	1443	1444	1445	1446	1447	1448	1449	1450	1451	1452	1453	1454	1455	1456	1457	1458	1459	1460	1461	1462	1463	1464	1465	1466	1467	1468	1469	1470	1471	1472	1473	1474	1475	1476	1477	1478	1479	1480	1481	1482	1483	1484	1485	1486	1487	1488	14
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----

几个小问题

1. 您对项目管理工作范畴及主要职责有何理解?
2. 本次交流您听到了您想了解的内容吗?
3. 您对本次交流有什么意见或建议?

主要参考文献或资料

A. PMBOK 指南 第3/4版本

B. ADM for SAP Core/Roll out

C. 埃森哲高绩效项目Offering

D. 湖南电力ERP试点/推广项目管理文档

E. 他项目管理文献或资料

不同项目，各干系人对项目金三角如何思考？您呢？

