PMS · 项目管理

多项目甘特 + 干系人沟通模板包

多项目并行时，最先失控的不是进度，是「谁在等谁」。这套模板给的是 WBS 拆分规则、甘特要素口径和干系人沟通矩阵。

适用项目 / 交付 / 售前管理　**配套**资源中心 PMS 自测　**版本**v1.0 · 2026-10

一、WBS 拆分规则（L1–L3）

层级	对应内容	粒度要求	示例
L1 阶段	交付大阶段划分	3–6 个阶段，覆盖全周期	立项 → 需求 → 实施 → 测试 → 上线 → 验收
L2 交付物	每个阶段的可交付成果	每阶段 3–8 个交付物	需求规格说明书、配置清单、培训材料
L3 任务	可分配到人、可估算工期的任务	单项 1–10 人日	配置供应商准入流程、导出基础数据模板

> 拆到 L3 就够了。**再往下拆（按小时）在制造业项目里通常得不偿失** —— 更新成本比收益高，最后没人维护。反过来说，如果 L3 任务超过 10 人日，说明拆得不够细。

二、甘特图要素口径

要素	说明	常见错误
任务名称	动词 + 对象，可独立验收	写「沟通」「配合」这类无法验收的词
计划开始 / 结束	按工作日计，扣除节假日	按自然日排，周末也在算工期
实际开始 / 结束	由报工数据回填，不手工修改	事后补录导致进度失真
前置依赖	FS / SS / FF 关系明确	依赖不写，并行安排导致返工
负责人 / 参与人	单一负责人，避免共同负责	负责人写部门，出问题找不到人
里程碑	有明确交付物或决策点	里程碑设成「完成 50%」这种虚假节点
关键路径	自动计算并高亮	不识别关键路径，优化了非瓶颈任务
进度百分比	由任务完成情况汇总，不单独填报	百分比靠感觉填，失去意义

三、GME 干系人矩阵

按「影响力」和「关注度」两个维度分类，不同象限用不同沟通策略。

象限	干系人特征	沟通策略	沟通频次
高影响 · 高关注	客户项目负责人、我方项目经理、关键业务负责人	深度参与，共同决策	每周例会 + 随时同步
高影响 · 低关注	客户高层、我方高层、关键资源审批人	定期简报，重大问题专门汇报	每月简报 + 里程碑汇报
低影响 · 高关注	一线使用人员、业务操作岗	充分培训与答疑，转化为支持者	培训 + 上线期每日答疑
低影响 · 低关注	外围部门、间接相关方	定期通告，保持信息透明	里程碑通告

四、沟通计划表模板

沟通事项	对象	频次	形式	输出物
项目周会	客户项目组 + 我方交付组	每周	线上会议	会议纪要 + 行动项清单
进度报告	客户项目负责人 + 我方 PMO	每周	邮件 / 系统推送	进度报表（含风险）
里程碑评审	双方项目组 + 业务负责人	每里程碑	评审会	评审结论 + 问题清单
风险升级	双方高层	按需	专项汇报	风险说明 + 应对方案
培训与交接	一线用户	上线前	现场 + 录屏	操作手册 + 培训签到

五、多项目并行的三个处置原则

- **资源冲突显性化**：把同一人在多项目上的占用画在同一张资源日历上，冲突才会被看见。靠口头协调，永远是最能喊的人拿到资源。
- **用统一的风险台账**：多个项目各自记风险，等于都没有风险预警。项目集层面要有统一台账并按周汇总。
- **里程碑口径统一**：不同项目对「上线」的定义不同，会导致汇报口径无法比较。建议全组织统一里程碑定义。