

《项目管理》

目标学员：

即将从事各类项目管理的项目经理以及即将参与项目管理的员工。

教学时间：

1-2天。

教学目标：

完成本课程后，学员将能够：

1. 确认项目管理的各个阶段和过程。
2. 了解项目管理的要求及其管理原理。
3. 确定项目需求、阶段目标以及最终目标。
4. 使用正确的工具来控制项目进展，提高项目考核的综合能力。
5. 学会协调项目的方法、工具、案例，发挥管理的潜力，做一个称职的职业经理人。

主要内容

- 项目管理导言
- 项目的确定和计划
- 项目的实施和组织
- 项目的考核和控制
- 项目管理的改善和升级

项目管理导言

1. 项目管理的最新发展

项目管理基本上是二次大战的产物。

1950年至1980年应用项目管理的主要是国防部门和建筑公司。

从本世纪80年代开始，项目管理的应用扩展到其他领域（行业），例如：制药部门、电信部门、软件开发业等。

进入二十一世纪后，项目管理进入一个新的发展和管理阶段。

2. 项目的定义

项目是一种组织，其中包括在固定预算和固定时间内，为了达到某一明确的最终目标而临时组合在一起的一组资源。

每个项目只能进行一次，它具有具体的起始和结束时间，以及最后交付的结果。

3. 项目的特征

- 具有具体的起止日期

- 具有严格定义的最终目标
- 只发生一次
- 包含成本和时间计划
- 能产生具体的结果

4 . 项目管理的定义

项目管理是对项目的任务、资源和成本进行计划、组织、协调控制的过程。

项目管理的目的是：在一定预算和时间内达到既定的最终目标和质量水平。

项目管理的意义和作用：

- 对企业的意义
 - 对部门管理人员的意义
 - 对员工的意义

5 . 为什么要实施项目管理

- 项目管理注重成果
- 项目管理注重合作
- 项目管理提供跨部门的解决方案
- 项目管理通过外部资源以有效降低成本
- 项目管理是柔性的（灵活的）

6 . 项目起止周期定义

有效的项目管理应遵循以下起止周期，它一般分为四个阶段：

- 1 项目的计划（确定）
- 2 项目的实施（执行、组织）
- 3 项目的考核（控制、监督）
- 4 项目的改进（评估、收尾、改善、升级）

项目的计划

1 . 项目需求的确定

项目的实施无疑是为了满足某种需要，或者是为了解决某种问题。我们在确定项目需求时，需要考虑：

- ★ 我们了解进行本项目的目的吗？
- ★ 项目的最终产出或结果真的很明确吗？

2、确定阶段目标和最终目标

2 . 1 SMART 在项目管理中的应用（课堂练习）

- S：明确性
- M：可度量性
- A：可完成性
- R：相关性
- T：时间性

2.2 FEW 在项目管理中的应用（课堂练习）

- F：集中重点
- E：授权等级
- W：权重要求

2.3 最终目标

- 确定最终目标
- 编写最终目标说明

2.4 阶段目标的确定

- 确定阶段目标
- 编写阶段目标

2.5 最终目标与阶段目标的区分与联系

3. 确定完成各阶段目标所需做的工作

3.1 画出进度表、分步实施图

3.2 列出每个阶段要做的工作

4. 估算每项工作的运作周期

- ❖ 对于每项工作，都需要确定它的运作周期，即完成该项工作所需花费的时间。
- ❖ 估算运作周期的方法：
 - ☺ 类推比较
 - ☺ 统计分析
 - ☺ 经验估计
 - ☺ 专家意见

5. 确定每项工作所需资源和预算

- ❖ 资源类型
 - 人力
 - 设备
 - 材料
 - 资金
 - 信息

6. 制定应急计划

- ❖ 项目计划只是项目的一个方面，经验告诉我们还会有很多因素影响项目的进度；
- ❖ 因此我们希望能够考虑到可能出现的影响项目进度的障碍和困扰；
- ❖ 制定应急计划（预案），就像为项目架起一张安全网；
- ❖ 应急计划应在项目的计划阶段制定，它的成本也应包括在预算之内。

项目的实施

1. 项目的安排

前边已经确定了完成各项阶段目标需要做那些工作，下面我们将讨论用于安排各项工作的工具。

1.1 网络图

网络图以图形的形式显示各项工作之间的关系。它直观地表示出所有工作以及每项工作的运作周期。

1.2 关键路径

关键路径是完成项目各项工作所使用的最长时间的路径。因此它也是完成整个项目所需的时间。

1.3 项目进度表

项目进度表是组织项目时的另一个有效工具。从项目进度表可以非常直观地看出完成项目中某项工作所需要的时间。

1.4 行动计划

行动计划是一种基本的项目管理工具，它明确地写明：

待做的工作、负责人、所需资源、预计完成日期以及实际完成情况和成本。

2. 项目的分工

为了确保项目的成功完成，我们还应对项目的各项工作实施有效的分工。

2.1 在分工前进行周密的计划；

2.2 决定分工对象；

2.3 与接受分工的人沟通；

2.4 对成功完成任务的人员进行回报。

项目的考核

1. 项目控制的目的

对项目进行控制的目的是：

在工作进行中能够了解计划的各个方面或特征，从而跟踪进程，检测实际工作与计划的偏差，及时采取纠正措施。

2. 项目控制的方法

2.1 建立项目进度汇报制度

2.2 定期召集项目会议

2.3 观察、监督、定期讨论

2.4 建立项目进度表

2.5 建立 KPI 体系（“关键考核指标”和称“核心绩效指标”）

——关键考核指标的定义

——关键考核指标的类别

- 数量
- 时间
- 质量
- 成本

——关键考核指标的设计练习

——关键考核指标的构成：（目标定义、计算公式、责任人、权重、完成日期、目标值、突破性目标值、数据来源、完成标准等九大因素及各项具体说明和应用举例和实际演练）

3. 项目控制的标准

- 每个项目都应该建立与目标相应的评估标准
- 评估标准必须是客观的、公认的
- 应尽可能用可度量的商业价值来评估
- 如果无法直接评估项目的商业价值，从其他方面进行间接评估
- 如何建立关键考核指标体系
 - 以关键考核指标设定各个部门的工作目标
 - 常用的关键考核指标举例
 - KPI 的权重设计（举例）
 - 根据“KPI”制订公司和部门考核目标的优秀企业举例

4. 项目考核指标的来源

- 4.1、根据项目计划设计 KPI
 - KPI 制定的方法：自上而下和自下而上
 - KPI 设定的方法：时空分解
 - KPI 制订的方法举例
 - KPI 设定前的思考
 - 项目计划和目标的改变
 - 优秀企业各个部门的项目考核目标和 KPI 举例
- 4.2、根据上级要求设计 KPI
 - 根据上级要求确定和选用 KPI 举例
- 4.3、根据部门职能设计 KPI
 - 部门职能的分工负责：清晰、无重叠、无遗漏、无交叉
 - 部门职能分解：一级到三级（AMPES 技术分解）
 - 根据部门职能设定项目考核指标
 - 根据部门职能确定和选用 KPI 举例
- 4.4、根据《岗位说明书》设计员工个人的 KPI
 - 确立岗位工作目标的步骤
 - 岗位工作目标设定的过程：预先沟通、员工草拟、正式讨论、修订存档
 - 根据岗位确定和选用 KPI 举例
- 4.5、根据不同考核维度设计项目考核指标（1 到 7 个维度）
 - 业绩指标举例
 - 态度指标举例
 - 能力指标举例
 - 项目团队管理指标举例
 - 优秀企业的项目考核指标体系举例

项目管理的改善和升级

1. 项目的统计：

1.1 项目的费用执行情况

1.2 项目满足预期目标的情况

1.3 项目满足进度要求的情况

2 . 项目管理的常见误区

3 . 胜任的项目管理人员具有的一般特点和能力

4 . 优秀企业在项目管理的经验和案例介绍

授课讲师：崔博士