
《项目管理》

【课程背景】

行业竞争的激烈使得企业必须从关注自我转变为关注客户，而随着企业的成长、规模的扩大，决策链不可避免变长，因此传统的纵向管理会逐渐变得低效。

因此企业的健康成长需要适时对管理的模式做相应微调，区别于传统的纵向管理、结合了横向管理的矩阵管理开始普及，其中的难点是横向管理，这需要项目管理的强化。

项目管理是近十年在中国兴起的一个概念，而事实上它并非是一个新事物，本质就是指导我们工作的一种工具而已。项目管理的定义五花八门，但返璞归真地看大同小异，都是强调一种做事的思路罢了。比如西方经典的韦氏大辞典给出的定义“一个有计划的任务”。

通常项目管理讲九(领域)五(阶段)，强调工作中系统思考、综合统筹并按照 PDCA 循环的思路展开。因此项目管理从技术角度而言是简单的，但因为跨部门运作的、要削弱行政管理的权限，因此从管理角度讲是很复杂的。

此外，项目强调短期性，而所谓的长短是相对的，当一个项目相对长期稳定运作后，我们习惯于把这种运作规范称为流程，因此项目管理和流程管理是相通的，其意义是日积月累使得工作运作更加规范化，确保战略执行并有效落地。

结论：随着企业的规模扩大和精细化管理的深入，企业成功要素中的战略管理和标准化管理越来越重要——前者决定了企业的定位和选择、后者则决定了战略执行力和业务能力。而标准化管理的实现则需要项目管理作为基础。

项目的本质就是业务(尤其是跨部门的业务)，其本质就是规范业务操作并持续改进。项目工作在概念和原理上是很简单的，难点在于其运作会导致业务模式的变化，进而影响到个人或业务部门的短期利益。同时不同业务项目的发散程度不一也导致了项目工作的复杂性。

所以项目管理不但是一个技术问题、更是一个管理问题。在同质化的行业环境下，项目的价值越发决定企业的发展甚至命运。

项目需要不同业务岗位乃至业务部门的协调，其方法论也需要在公司内部取得一致，因此相关的培训(尤其是针对管理层和业务骨干的培训)必不可少。

【课程对象】

中高层管理人员、项目管理人员、业务骨干

【课程收益】

理解项目及其必然性

学习项目的知识

掌握项目管理开展的技巧

用项目管理提高企业绩效

【授课方式】

系统讲述、深度剖析与典型个案借鉴相结合

原理讲解和实操相结合、理论与实际相结合

【课程特色】

本课程深入阐述项目工作的必要性、原理、规划、改进等问题，涵盖了企业常见的的项目问题及其解决套路，并针对中国企业在项目管理中的弱项做了针对性的讲解并给出应对。

整个课程基于 PDCA 循环，全面辩证分析项目，包括项目的价值和局限性——项目是在复杂环境下保持绩效稳定的利器，其基础是公司流程，而流程总是处于结构化不足和结构化过渡中的摇摆，而且总体上流程是滞后于业务并趋于压制创新，因此和项目管理形影不离的必须是企业文化，前者是硬性的管理方式、后者是软性的管理方式，均不可偏废。中国企业前者相对较弱，因此加强项目的学习是很有必要的。

【课程时长】

2天

【课程大纲】

1、横向管理的兴起和项目

a) 横向管理的必然性

项目的概念

项目管理的发展

项目体系的价值

提升项目管理的准备度

项目指标设定

项目的局限性及其应对

项目的风险及其应对

公司各阶层在项目工作中的权责

b)一些重要的概念

管理标准化的核心概念：绝对能力&管理墙

过程、流程、程序、项目

文件、体系

PDCA 循环及常用工具

c)项目管理环境

项目阶段与项目生命周期

项目干系人与影响

项目组织结构

项目办公室与项目管理系统

2、项目管理知识领域

a)综合管理

b)范围管理

c)时间管理

d)成本管理

e)质量管理

f)人力资源管理

g)采购管理

h)沟通管理

i)风险管理

3、项目管理程序

a)规划

b)启动

c)运行

d)监控

e)收尾

4、项目管理和流程

a)流程框架识别

流程端到端的客户导向

管理体系的整合

VRML 模型

流程的衔接、分层、边界

流程关键区域、绩效指标及其监控

流程和 IT 的关系

b)流程描述方法

流程要素

逻辑图和物理图

流程图的编制

流程说明

5、项目的改进

a)改进的必要性

b)改进风险及其应对

c)改进团队的组成

d)常见的改进策略：消除/简化/整合/均衡/自动化

e)改进步骤

目标的选定

现状调查、设定目标

改进措施的确定和实施

巩固和标准化

f)常见改进组织方式