

# 用 5W1H 沟通模型帮助企业提升项目管理能力

## ——专注项目成本与绩效管理主题

### 【课程背景】

当今社会，企业的发展离不开高效的项目管理方法，第一代项目管理方法能够帮助企业在规定的预算、按时、保质的完成项目交付目标，第二代项目管理方法认为项目的成功不仅仅依靠上述目标的完成，还应该达到股东要求的利润水平，第三代项目管理方法认为除了要实现前两代的目标和要求外，还应满足项目中的绝大部分干系人的利益诉求，让干系人满意。因此。本课程基于第三代项目管理的思维和方法，从整体（项目与项目管理）到局部（成本与绩效管理），使用 5W1H 经典的沟通模型，详细阐述了每个部分的目的和价值，每个部分的环境和前提，每个部分的角色和职责，每个部分的组成内容和相互之间的关系，每个部分的事件、时间驱动，每个部分的管理的流程、工具方法与管理输出。通过老师的讲解和现场学员讨论，帮助大家深刻理解项目成本和绩效贯穿始终的全生命周期管理方法。

本课程目标就是厘清现代项目管理的思路，建立统一的项目管理思维方法和沟通语言；掌握项目成本管理的方法和工具；掌握项目绩效管理的方法和工具。通过学习本课程，可以提高项目经理成本管理的能力，可以提高项目经理和项目管理办公室绩效管理的能力，可以降低项目预算超支的风险，可以提高项目实施的透明度，可以提高绩效考核的成果，可以提高未来项目利润的水平，可以为未来企业的项目管理体系改善奠定基础。

### 【授课时长】

2天

### 【授课对象】

项目经理、PMO

### 【课程大纲】

#### 1、项目与项目管理（5W1H）

##### 1.1 项目中的利益分析（WHY）

###### 1.1.1 客户的利益

###### 1.1.2 用户的利益

###### 1.1.3 供应商的利益

本节讨论：

1) 项目中都有哪些干系人？

2) 如何平衡利益？

##### 1.2 环境与项目环境分析（WHERE）

###### 1.2.1 外部环境与内部环境（PESTLEO 分析）

###### 1.2.2 项目策略分析（SWOT 分析）

### 1.2.3 项目类别与复杂度分析（目标与方法矩阵）

本节讨论：

- 1) 环境对项目成功的影响到底有多大？
- 2) 为什么首先要识别项目的复杂程度？

### 1.3 项目团队的角色职责（WHO）

#### 1.3.1 发起人与项目指导决策团队的角色职责

#### 1.3.2 项目日常管理团队的角色职责

#### 1.3.3 项目交付团队的角色职责

#### 1.3.4 项目支持团队的角色与职责（PMO）

本节讨论：

- 1) 矩阵组织下各部门如何协同作战？
- 2) 职能经理和项目经理的定位

### 1.4 项目的目标及成功标准（WHAT）

#### 1.4.1 描述项目目标的 SMART 方法

#### 1.4.2 目标的成功标准定义方法

- 范围
- 时间
- 成本
- 质量
- 风险
- 收益

本节讨论：

- 1) 目的和目标的区别
- 2) 项目管理执行绩效和项目目标之间的关系？

### 1.5 项目的生命周期管理（WHEN）

#### 1.5.1 预立项（项目前期论证与立项准备）

#### 1.5.2 立项（项目规划与实施准备）

#### 1.5.3 阶段交付（实施管理）

#### 1.5.4 通关评审（全生命周期健康检查）

#### 1.5.5 结项（项目收尾与移交管理）

本节讨论：

- 1) 预立项与立项的侧重点？
- 2) 为什么需要通关评审？

### 1.6 项目管理的流程及管理类产品（HOW）

#### 1.6.1 项目管理的流程

- 项目准备流程
- 项目启动流程
- 项目阶段控制流程
- 产品交付管理流程
- 阶段边界管理流程
- 项目指导流程
- 项目收尾流程

#### 1.6.2 项目管理的產品

- 基线类产品

报告类产品

记录类产品

本节讨论：

1) 我们现有的流程是否合理和规范？

2) 我们现有的文档是否合理和规范？

## **2、项目成本管理 (5W1H)**

### 2.1 成本管理的目的和意义 (WHY)

2.1.1 成本管理对项目目标的贡献

2.1.2 成本管理对战略目标的贡献

### 2.2 成本管理的环境分析 (WHERE)

2.2.1 成本管理的制约因素

2.2.2 成本管理统筹考虑的其他项目管理主题

范围

时间

质量

风险

收益

### 2.3 成本管理的角色与职责 (WHO)

2.3.1 项目经理

2.3.2 小组经理

2.3.3 成本支持专员 (PMO)

### 2.4 项目成本数据的构成 (WHAT)

2.4.1 不同的成本分类统计方式

按固定成本和可变成本分类

按直接成本和间接成本分类

2.4.2 项目预算成本的构成

项目成本

项目成本容许偏差

项目变更预算

项目风险预算

2.4.3 项目成本细项

需求、设计、开发、实施、上线成本 (人工量)

上述各项质量检查与评审成本 (比例分摊法)

项目管理活动成本 (全局共摊法)

差旅成本 (额度管理法)

团队建设成本 (人头管理法)

招待费 (合同比例法)

2.4.4 项目变更预算

变更预算的比例设置

变更预算成本细项：

变更评审

实施变更成本

评审变更结果

项目变更申请表模板展示

## 2.4.5 项目风险预算

- 风险预算的比例设置
- 风险预算成本细项：
  - 当前和未来应对行动成本
  - 剩余风险预期货币价值
  - 新风险预算货币价值
- 项目风险登记单模板展示

## 2.5 项目成本的里程碑、进展管理 (WHEN)

### 2.5.1 成本规划时期及里程碑事件

### 2.5.2 成本估算时期及里程碑事件

### 2.5.3 成本预算时期及里程碑事件

### 2.5.4 预算执行时期及里程碑事件

### 2.5.5 预算结算时期及里程碑事件

## 2.6 成本管理的流程、工具方法与管理输出 (HOW)

### 2.6.1 两上两下的成本预算流程

### 2.6.2 中期成本监督审计流程

### 2.6.3 成本管理的工具方法

- 成本估算方法
  - 自下而上的估算
  - 自上而下的估算
  - 三点估算
  - 专家估算
  - 参数估算
  - 类比估算

### 2.6.4 成本监控方法

- 成本容许偏差比较法
- 挣值管理法 (EV)

### 2.6.5 成本输出文档

- 成本管理计划
- 活动成本估算
- 成本预算表
- 成本执行报告

## 3、项目绩效管理

### 3.1 绩效管理的目的和意义 (WHY)

#### 3.1.1 绩效管理对项目目标的贡献

#### 3.1.2 绩效管理对战略目标的贡献

### 3.2 绩效管理的环境分析 (WHERE)

#### 3.2.1 绩效管理的制约因素

#### 3.2.2 绩效管理统筹考虑的项目管理主题

- 范围
- 时间
- 成本
- 质量
- 风险

- 收益
- 3.3 绩效管理的角色与职责 (WHO)
  - 3.3.1 部门经理
  - 3.3.2 项目经理
  - 3.3.3 小组经理
  - 3.3.4 团队成员
  - 3.3.5 项目绩效专员 (PMO)
- 3.4 项目绩效数据 (KPI) 的构成 (WHAT)
  - 3.4.1 按财务类与非财务类指标分类考核
    - 收益或利润指标
    - 项目目标选择重要的 (范围、质量、时间、收益等)
    - 能力提升指标
  - 3.4.2 按过程和结果分类考核
    - 规范性
    - 已交付产品数量
    - 项目目标选择重要的 (质量、时间、收益等)
    - 团队士气
  - 3.4.3 依照平衡计分卡 (BSC) 分类考核
    - 利润
    - 客户
    - 流程
    - 学习
- 3.5 项目绩效的里程碑、进展管理 (WHEN)
  - 3.5.1 项目绩效准备时期及里程碑事件
  - 3.5.2 项目绩效考核计划时期及里程碑事件
  - 3.5.3 项目绩效考核执行时期及里程碑事件
  - 3.5.4 项目绩效考核改进时期及里程碑事件
- 3.6 绩效管理的流程、工具方法与管理输出 (HOW)
  - 3.6.1 绩效管理的流程
    - 绩效管理计划制定
    - 绩效辅导
    - 绩效评价
    - 绩效反馈
  - 3.6.2 绩效管理的工具
    - 观察法
    - 激励法
    - 教练法
  - 3.6.3 绩效管理的输出
    - 任职资格
    - KPI 指标库
    - KPI 考核计划
    - 述职报告
    - KPI 访谈辅导纪录
    - 考核结果

## □ 奖金分配方案