

制造企业项目化管理

课程背景：

项目管理在现代企业中得到了越来越广泛的应用，作为一套在实践中被不断检验、不断修正的管理方法，它广泛的适用性和有效性被越来越多的人所理解和接受，有效的项目管理对项目成功起到了良好的促进作用。但是，项目管理不是万能钥匙，也不是包治百病的灵丹妙药，即使建立了 PMO，任命了项目经理，组织按项目化运作，依然有大量的项目在痛苦中煎熬，在混乱中徘徊，在无奈中失败。是项目管理本身出了问题？还是执行中出了偏差？全盘照搬还是基本原理与中国特色相结合？通过《项目管理四步法》课程的学习，通过大量的案例与模拟演练，能够让学员对项目管理理论有更清晰的认识，对项目环境和项目工作的影响有更深刻的理解，让项目管理的良好工具与成熟方法从书本上，口头里，更多的体现在工作实践中。与其说项目管理是工具，不如说是思维方式，当我们能把项目管理的理论变为行动的指导思想时，才能真正发挥出项目管理的强大力量。

课程介绍：

现代项目管理共有九项管理领域：范围、时间、成本、质量、风险、沟通、人力资源、采购和集成。本课程以互动方式，偏重实用的、可操作性的进行项目管理方法和工具的讲解，使项目管理方法论和企业项目管理实践相结合，解决在项目管理过程中所面临的主要问题，用项目管理软件把项目管理的具体流程控制起来，涉及到 WBS 模版的发展，进度、成本计划编制，风险分析，项目管理的沟通、汇报，文档管理等等。

课程目标：

通过本课程学习，您将得到以下收益：通过项目管理四步法的学习，学员能够理解项目管理知识体系的基本原理、思维方式，掌握项目管理计划、执行和控制的方法、工具和技术。熟悉项目管理过程的专用工具与通用模板的使用，提高项目管理意识，并增强从理论到应用的能力。

- 1.培训方式生动有趣：采用讲师讲授、案例研讨、角色扮演、行动计划、情境模拟、头脑风暴等多样化的方式实施；
- 2.培训成效现场转化：结合企业调研问题诊断，为企业因项目管理所导致企业效益下降、经营问题增加、执行力降低、团队效率低下等问题给出解决措施，帮助企业及时转化培训效果，实现经营目标。

培训对象：项目总监、项目经理、项目团队骨干成员，职能部门经理及其他从事项目管理活动的人员。

培训天数：2天

课程大纲

前言：什么是项目和项目管理

- 1.项目的定义与特点
- 2.项目管理发展历史—伟大的项目=伟大的项目管理吗？
- 3.项目管理案例（近代项目管理经典案例，我国项目管理经典案例）

讨论：您经历过的最失败的项目。虽然领域不同，内容各异，但是从导致失败的原因分析结果看，都逃不出整合、范围、时间、费用、质量、人力资源、沟通、风险和采购这9个知识领域的范畴。由此，引出项目管理知识体系的框架。

第一讲：项目管理四步法第1步：启动项目

一、收集需求与立项

- 1.需求的定义。客户的要求=需求吗？
- 2.满足客户合理的需求，是项目成功的保证和标志。
- 3.理解并满足客户需求的案例说明。
- 4.收集需求的工具与技术（头脑风暴、引导式研讨会、德尔菲技术、SWOT分析）

演练：SWOT分析工具使用

二、确立并启动项目

- 1.项目宪法—项目章程的重要作用
- 2.介绍项目章程的内容和特点。

演练：参照模板，编写模拟项目的项目章程。

三、组建项目团队

- 1.什么是合格的项目经理
- 2.必要的专业背景是成功项目经理的基本要求。

案例：杰出团队的榜样。说明项目工作对团队成员的需要是多样性的，团队成员的互补才能获得 $1+1>2$ 的集体优势。

四、介绍责任分配矩阵

演练：编制责任分配矩阵（RACI）

五、项目管理的组织结构

1.不同组织结构的对比与应用

六、召开项目启动动员大会

第二讲：项目管理四步法第2步：编制项目计划

一、制定项目计划的方法

1.常见失败项目的痛点之一：范围失控

二、项目范围管理

- 1.如何界定项目的范围边界
- 2.必须做和必须不做--防止范围蔓延与镀金的重要性
- 3.确定项目范围的有效工具—工作分解结构（WBS）

演练：制作WBS。通过对指定项目工作的充分分解，得出完成可交付成果，达成项目目标所需要完成的全部工作范围。

三、项目进度计划

- 1.介绍甘特图、里程碑图和逻辑网络图
- 2.墙上的图表不等于计划--任何计划都应该是切实可行的。介绍资源日历和资源直方图。

演练：前导图法的绘制与应用。通过对指定项目工作活动进行逻辑排序与历时估算，得出项目初步进度计划。

- 3.常见失败项目的痛点之二：加班！
- 4.哪些工作是值得加班的？关键路径法和关键链法介绍。
- 5.说明进度压缩技术在缩短项目历时方面的应用与特点。

四、项目资源与预算计划

- 1.估算技术介绍：类比估算、三点估算、参数估算、自下而上估算等。
- 2.介绍项目预算的构成。

案例：说明应急储备和管理储备的应用与区别。

案例：粉刷房间的工作进展正常吗？

五、项目过程的风险管理

- 1.项目风险的来源与识别
- 2.渐进明细，项目风险的分析与应对规划，介绍风险登记册。

案例：从可口可乐与刘翔退赛看危机公关的成败。

演练：因果图应用。从人、机、物、法、环各个方面全面识别可能导致项目失败的潜在风险，并逐一给出风险应对规划。

第三讲：项目管理四步法第3步：执行与控制项目

一、介绍项目中得沟通

游戏：沟通测试，说明沟通项目信息的重要性

案例：失败项目的分析

沟通技巧介绍

案例：说明倾听、处理投诉和职业形象的塑造在沟通中的应用

演练：项目沟通会。通过模拟项目沟通会议的过程，总结项目会议的作用

二、建设高效的项目团队

1.项目团队建设方式介绍

2.为“倒脏水者”制定规章制度

3.团队建设的5个阶段

4.民主一定比独裁好吗？项目经理的领导风格与冲突管理介绍

5.失败项目的痛点之三：无效的会议

讨论：常见的会议问题。

6.介绍如何召开高效会议

7.介绍会议的目标设定、会议过程规划、会场控制和会议纪要的重要性

三、项目质量管理

案例：从海尔砸冰箱事件，引出全面管理（TQM）的概念

1.质量特性的介绍

2.项目质量控制与质量保证

3.质量控制工具应用

四、管理项目变更

1.失败项目的痛点之四：失控的变更

2.项目经理如何控制项目变更

3.介绍变更控制委员会的责任和应用

4.变更从发起到关闭的完整流程介绍

演练：填写正式的项目变更申请

五、项目的PDCA

第四讲：项目管理四步法第4步：收尾项目

一、项目收尾工作

1. 核实项目的范围
2. 项目成功的标准
3. 合同管理与合同争议解决

案例：从一次购房经历，看合同管理的原则与重点

关闭项目合同

二、项目管理专题讨论

1. 在技术和工程等职能部门配合下，项目经理的作用和岗位职责是什么？
2. 有些项目组，项目经理与项目总监的定位混淆，项目经理成为了执行经理或专员，项目总监是整合人员，是核心，该怎么扭转？
3. 对于项目的矩阵管理中，哪些是项目组的职责，哪些是职能部门支持的职责？项目组和职能部门的对接口怎么对接？
4. 项目的管理职责对于项目的管理职能部门和项目组有什么区别和分工的不同？

课程总结