

项目管理五步实战演练

(工具与模板)

课程背景：

项目管理引领未来：

项目管理是企业应对现代快速、复杂、多变和多样化市场及经济环境的最有效手段，是完整的一套工作流程。项目管理知识、方法和技能将帮助管理者把工作做得更好、走向成功。有效应用项目管理将极大降低企业管理成本、优化资源、提升企业及时科学的决策能力和组织凝聚力，从而助力组织实现战略目标。然而，在实际工作中，您是否会遇到如下难题：

- 项目章程很重要，一定要让领导签字，可什么才是好的项目章程？
- 项目应该如何立项，有什么工具与技巧？
- WBS 分解说来很简单，但做起来好些没什么标准，究竟应该如何做？
- 有没有全套的工具与技巧，套用一下就能 ok 的，最好有示例的那种？
- 领导常常说要做项目规划，但究竟什么是项目规划，从哪里入手做项目规划？
- 项目管理中真有什么流程与工具可以确保项目成功吗？
- 做项目变更是永恒不变的，应该如何减少和管控好一个变革，有什么诀窍没？

本课程将以项目管理五大过程为主线，通过引领学员进行实际工作案例演练，结合讲师多年的项目实践经验以及丰富的案例对项目管理进行解读，帮助管理者了解项目管理流程规范，掌握项目管理核心理念与实用工具，并针对项目管理中经常遇到的需求不确定与变更、计划制定与执行、时间估算、资源冲突、成本管控、风险管理、团队协调与沟通等内容进行深入探讨，帮助以项目管理技术指导实际工作、提升工作绩效。

课程收益：

- PM 软技能—巧实力成就强势团队：团队建设及激励、领导力、沟通技巧等；趣味测试（项目管理能力测试、性格沟通测试）；
- PM 最佳实践--助您赢在职场：工作中如何完美执行“任务”的黄金思维（如何配置资源、制定进度计划、防范风险）；
- PM 工具与模板：教学中穿插项目管理经典模板，迅速了解 WBS 工作分解、RAM 责任矩阵、CPM 计划网络、EVM 挣值法、风险管理等；

课程对象：

1. 企业中高层领导、项目经理、项目核心成员、项目管理工程师等企业高层人员及项目执行层员工；
2. 致力于提升项目管理技能，提升企业执行力以及核心竞争力的技术人员与管理人员；

课程方式：

课程时间：2-3 天（6 小时/天）

课程特色：

课程结构：

课程大纲

第一讲：启动阶段（帐前受命）

一、项目管理知识导论（回顾基本知识，把握核心理念）

1. 项目与项目管理

- 1) 项目管理的起源
- 2) 项目管理的定义和三角约束
- 3) 项目十大知识领域与五大过程
- 4) 项目管理的成败

2. 项目组织

职能型、项目型、矩阵型的优缺点对比

案例 1：黄金湖宝藏探险之谜

案例 2：攀登珠峰与项目管理

案例 3：青藏铁路与南水北调工程

案例 4：曼哈顿原子弹计划与阿波罗登月计划

案例 5：现代婚姻与工程项目管理

研讨专题：战略管理与项目管理

破冰游戏——埃菲尔铁塔

测评：团队领导力

视频：《偷天换日》

二、启动项目并识别干系人（如何选择并启动项目，如何识别并分析干系人）

1. 选定项目

- 1) 项目需求分析
 - 2) SWOT 分析
 - 3) 项目选择模型与依据
2. 编制项目章程
 3. 项目启动会
 4. 识别并分析干系人

案例 1：鲁布革水电站——“项目管理”对中国的冲击波！

案例 2：X 项目技术创新的疑惑

专题 1：项目管理两大误区：“三边行动”和“六拍运动”

实战演练：编制《项目章程》

工具技术：NPV 净现值法

测评：PDP 行为风格

实战演练：编制《干系人管理表》

参考案例：观音阁装修项目

视频：《巴顿将军》

第二讲：规划阶段（运筹帷幄）

一、分解任务并制定进度（WBS 的工作分解结构与 CPM 关键路径法）

1. 范围与任务分解

- 1) WBS 的特点、评估方法、目标
- 2) 制作 WBS 的三大原则
- 3) 范围爬行与镀金

2. 进度计划与优化

- 1) 依赖关系与逻辑关系
- 2) 成本三大估算法
- 3) CPM 关键路径法原理

案例 1：《把信送给加西亚》

案例 2：Iphone 的两种分解方法

案例 3：幸福家庭的 WBS 分解

案例研讨：估算难题，根源在哪里？

实战演练：编制《工作分解结构 WBS》

工具技术：关键路径法

模版：《进度计划表》

二、识别并控制风险（如何评估和应对项目的不确定性）

1. 风险控制

1) 风险定义与效用函数

2) 风险识别与头脑风暴

3) 定性与定量分析

4) 风险应对策略

案例 1：树上鸟儿的思考

案例 2：上海环球中心的风险控制

案例 3：某工程失败概率主观评估

案例 4：北京奥运会风险分类

案例 5：电梯引起的意外失败

案例 6：“新可乐”的天折

实战演练：《风险登记册》

工具技术：

1) 头脑风暴法

2) 检查表法

3) 决策树

模版：风险管理表

第三讲：执行阶段（按图索骥）

一、团队分工与团队建设（项目的成功来自团队的成功）

1. 责任分配矩阵

2. 人力资源管理

1) 项目经理职责、权力与特点

2) 马斯洛与双因素理论

3. 团队建设

1) 团队建设五阶段

2) 团队冲突六种策略与五种手段

案例 1：某公司产品经理的岗位定义及职位说明

案例 2：责任分配表（鲁布革项目）

案例 3：阿牛的领导困境

实战演练：编制《项目时间进度表与责任分配矩阵》

专题：《西游记》的团队管理

视频：团队角色测评与分类

团队游戏：迷失丛林

二、采购与合同谈判（合同类型的优缺点，合同谈判常见测量）

1. 资源采购

1) 采购 3W3H 基本要点

2) 三种合同类型及风险对比

2. 合同谈判

1) 常见谈判技巧

案例 1：北京奥组委的解散

案例 2：成本估算案例分析

专题 1：《碟中谍》与项目管理

实战演练：

1) 自制与外购练习

2) 合同谈判

视频：《禄大人买画》

第四讲：监控阶段（防微杜渐）

一、监控项目绩效并做好沟通管理（受控的项目才是成功的项目）

1. 进度控制：资源优化

1) 资源负载与平衡

2) 赶工与快速跟进

2. 成本控制：挣值分析 EVM

3. 项目变更与评审

1) CCB 与变更控制流程分析

2) 变更原则与阶段评审采购

4. 项目沟通管理

案例 1：三门峡水库的失败

案例 2：没完没了的项目

案例 3：巨人大厦的失败

案例 4：史上最牛女秘书

案例 4：三明治沟通

案例研讨：一个变更失控的典型案列

实战演练：EVM 挣值法练习

沟通游戏：商店打烊时

测试：看图表达

互动演练：传达命令

说服沟通：荒岛求生

绩效沟通：令狐冲与任盈盈

二、质量与问题分析解决（常见问题的分析解决）

1. 质量管理（QA+QC）

2. 常见问题解决的误区

3. 解决的模式与工具

1) 头脑风暴法

2) 鱼骨图法

案例 1：建筑裂缝的鱼骨图

案例 2：产品滞销原因分析

案例 3：帕累托图的应用

专题 1：PDCA 戴明环

专题 2：质量管理工具集

专题 3：上海地铁细节设计

演练：问题界定 STAR 法

视频：亮剑中的头脑风暴

互动演练：鱼骨图

第五讲：收尾阶段（承前启后）

一、项目收尾与后评价（经验教训是最宝贵的组织过程资产）

1. 项目收尾

- 1) 合同收尾
- 2) 行政收尾

2. 后评价模型

案例 1：x 项目开发问题总结

专题 1：王菲演唱会全案分析

演练：编制《项目总结报告》模版：

- 1) 项目交接文件清单
- 2) 项目总结报告

教务要求：

1. 学员在 25 人左右，最多不超过 35 人；
2. 分组圆桌式课堂布局，4 - 6 人一组，确定小组名称；
3. 每组一卷翻页大白纸（1 米）、一支油笔、一把文具刀、两卷小的透明胶、十张 A4 纸；
4. 投影机、屏幕、音响系统、可接计算机的音频线；
5. 游戏比赛规则详见课前说明；

参考案例（请尽量选择自身项目作为演练案例）：

行业	演练案例	目标
研发项目	iPhone(或小米手机)的产品研发	时间 1 年，投入 3000 万，产能 2000 万台/年
IT 项目	电教室的建设（装修+系统集成）	时间 5 个月，投入 300 万，达到验收标准
工程项目	别墅样板间装修	时间 3 个月，投入 400 万，客户满意
营销项目	《中国好声音》营销项目	时间 3 个月，投入 1000 万，收视率达标
创业项目	最美客栈连锁	时间 1 年，投入 1000 万，建设 10 个客栈