

《项目管理实战》-系列训练营方案

在应付全球化的市场变动过程中，战略管理和项目管理将起到关键性作用。

——著名管理专家 戴维·克里兰

现代项目管理包括了跨职能，跨部门和跨公司之间的沟通与合作……我们要加强合作与创新技能，并通过每一个人，每一个团队和每一个项目使之普及推广。

——哈佛商学院院长 Rosabeth Moss Kantor

我们的企业要两条腿走路，一个是科学技术，一个是项目管理。

——华罗庚

一、课程背景：

正如《财富》杂志所预测的那样，项目管理无疑将会是未来二十年中最热门的行业之一。因为项目管理在运作方式和管理思维模式上最大限度地利用了内外部资源和从根本上改善了管理人员的工作流程，从而使运营效率得到大幅提升。经过长期的探索总结，项目管理在发达国家已经发展成为现代管理学的重要分支，并广泛应用于汽车、电子、电气、工程、地产、运输、交通、物流、专业服务、航空、航天、IT、金融、政府及公共管理等诸多行业。

在中国，项目管理已是一个逐步蓬勃兴起的全新管理领域。真正完全成功的项目管理案例在中国实属凤毛麟角。但随着近年来国外项目管理体系的积极引进、大力推广和国际项目管理理念的逐步渗透，从政府到企业越来越重视项目管理的推广与应用，并继而形成一股学习和应用科学的项目管理体系的巨大潮流。如今，中国国内众多著名企业已将管理体系建设纳入自身项目管理人才长期培养体系，并形成相关项目管理人才培养和储备的发展模型：

现代项目不但具有紧迫性、独特性和不确定性，而且在执行过程中还会遇到各种始料未及的“风险”。在激烈的市场竞争环境下，项目的诸多不可控因素导致其失败率极高。据国际有关统计数据显示，现代项目的成功率只有 30%。而面对高达 70% 的失败率，企业如何寻

找自身项目管理的解决方案（从而降低项目风险、提高项目成功率）已成为当今企业关注的焦点。

二、课程简介：

项目管理是以项目及其资源为对象，运用系统的理论和方法对项目进行高效率的计划、组织、实施和控制，以实现项目目标的管理方法体系。

项目管理的基本特性：**1) 普遍性**，即我们现有的各种文化物质成果最初都是通过项目的方式实现的，一般是先有项目后又日常运营；**2) 目的性**，即一切项目管理活动都是为实现“满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望”这一目的服务的；**3) 独特性**，即项目管理既不同于一般的生产服务运营管理，也不同于常规的行政管理，是一种完全不同的管理活动；**4) 集成性**，即项目管理要求必须充分强调管理的集成，对于项目各要素的集成管理和对项目各阶段的集成管理等等；**5) 创新性**，即项目管理是对于创新的管理，项目管理本省需要创新，没有一成不变的模式和方法。

项目管理主要包括 2 个层次、4 大阶段、5 个过程、9 个职能及多个主体

（一）2 个层次：企业层次、项目层次

（二）4 大阶段（从项目生命周期阶段的角度）：启动阶段 计划阶段 执行阶段 收尾阶段

（三）5 大过程（按照管理流程）：启动过程 计划过程 执行过程 控制过程 结束过程

（四）9 个职能（现在扩展到十个，增加干系人管理）：综合管理 范围管理 时间管理 费用管理 质量管理 人力资源管理 风险管理 沟通管理 采购管理

任何人、任何项目都有可能遭遇失败。美国斯坦迪集团（Standish Group）的一份 CHAOS 编年报告表明，在所有已完成项目中，在完工项目中只有 52% 的项目能满足其设计目的。一项针对美国 13000 个项目进行的同类研究则显示，成功的项目只占总项目的三分

之一或 34%。这意味着另有三分之二的项目均告失败。此外，还有一份针对信息技术

(IT) 类项目的报告显示，9236 个项目中成功的项目仅占总数的 28%，这个数字令人惊叹。

- ◆ 在项目该何时结束问题上没有人有切实概念，大多数人也懒于预测
- ◆ 管理失去其控制项目进程的能力，甚至不能项目当前的状况
- ◆ 客户对项目失去信心，他们不相信项目团队能提供所承诺的产品
- ◆ 团队成员对项目的进程持保守消极的态度
- ◆ 团队成员之间的关系紧张，团队士气跌至谷底
- ◆ 项目面临取消
- ◆ 客户威胁采取法律行动

导致项目失败的原因有很多，有时难以掌控，比如，一些意料之外或不在计划内的需求发生变化导致项目超期。或者你的项目团队失去了一位核心成员，又或者是老板不合理的期限要求。但有时失误却就在你的眼皮底下，比如你低估了完成这个项目所需的时间，或者没有采取必要的措施来保证项目的质量。不论原因为何，每年失败的项目都会浪费掉数十亿美元的资金（以及大量时间）。

有这样一个典型案例，在对缅因州医疗索赔系统项目进行监察后，缅因州的首席信息官因被免职。该系统漏洞百出，在系统维护安装期间错误地拒绝了 262,000 人领取医疗补助的申请，迫使无数医生及牙医停业甚至不得不进行贷款。项目原计划斥资 \$15,000,000，现已花费 \$30,000,000，费用还在上升。前任 CIO 现已离职。2002 年，据新闻报道，耐克公司的技术供应链项目陷入困境，这一消息导致耐克公司股价大跌 20 个百分点。最后仅因为项目未能“运行并投入使用”，耐克就失去了 1 亿美元的订单。

来自国内项目的典型调查：[福州长乐国际机场](#)，投资近 30 亿元，目前客流量和邮货量只达到设计规模的 1/3，航站楼和生活区大量闲置，运营 5 年累计亏损已达 11 亿元；[川东天然气氯碱工程](#)，概算近 30 亿元，1994 年开工，1997 年停建，1998 年下马，耗费资金

13.2 亿元，清欠还债还需 4.5 亿元，3000 多人的移民问题难以解决；[广州乙烯工程](#)，投资 80 亿元，试产品 3 个月后停产。现每年需还贷 7.2 亿元、设备维修费 8400 万元。

所以，企业需要引进现代化的项目管理方法来取代传统的职能管理，帮助企业节省成本、提高运作效率、快速有效地实现企业的战略目标。

三、课程宗旨：

这是一个系列课程，以实战为主线，辅助以必要的知识讲解，全程以知识讲解、老师实战经验分享、案例研讨方式进行授课，着重以案例研讨以及学员关注的实际工作中间的问题为主、浓缩精华，结合相关项目管理游戏的方式来模拟实战中的项目。

学员在整个过程中行为举止将会反映出他们实际工作中的情形。在整个过程中将以游戏（学员）、经验教训总结（学员）、讨论（老师及学员）及知识讲解及总结指导（老师）方式展开。

我们的宗旨是提升中国企业的项目管理能力，而要做到这些就首先要提升中国企业的领导层、管理层对项目管理的认知，在概念上接受项目管理，让企业的领导者、管理层深入了解项目管理的方法，并愿意引进项目管理完整的流程及方法论，从而帮助中国企业管理从宏观到微观、从战略到执行的管理能力（或者叫企业战略执行力）提升，最终实现核心管理竞争力的大幅提高！

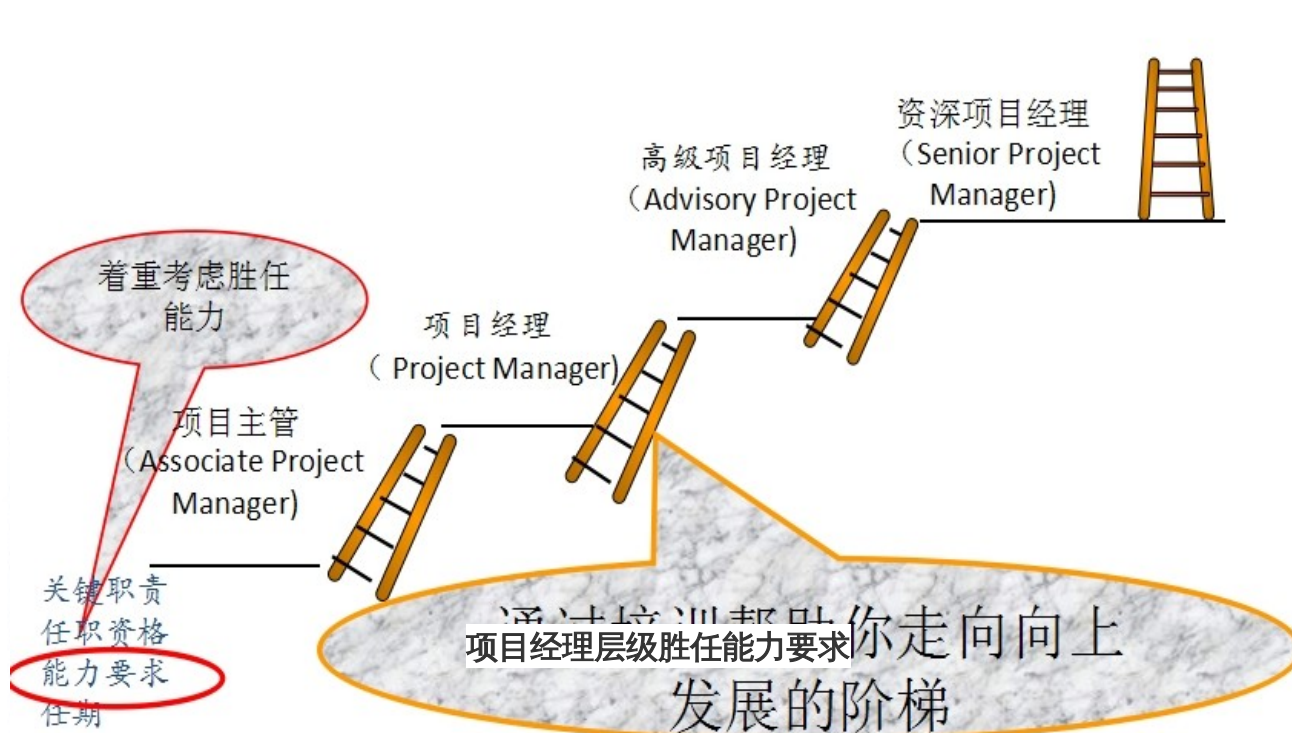
四、课程对象：

- 1) 本课程适合的学员对象：企业内部的中高层，从事项目管理工作的项目经理、项目总监（包括产品经理、产品总监），工程技术、产品研发技术骨干，公司行政管理、采购、财务、人力资源等
- 2) 本课程适合的企业范围：

- a) 创新性企业，如通信，典型代表:广东移动、华为、中兴金融，典型代表:银行如招商银行，保险如平安，基金如工银瑞信 IT 及互联网，典型代表:阿里、腾讯、百度，联想电子商务，典型代表:京东、苏宁等等。。。
- b) 传统企业，如建筑、工程、能源、化学化工、航空、航天、汽车、铁路、交通、商业连锁等

五、项目逻辑：

项目管理专业序列的发展阶梯

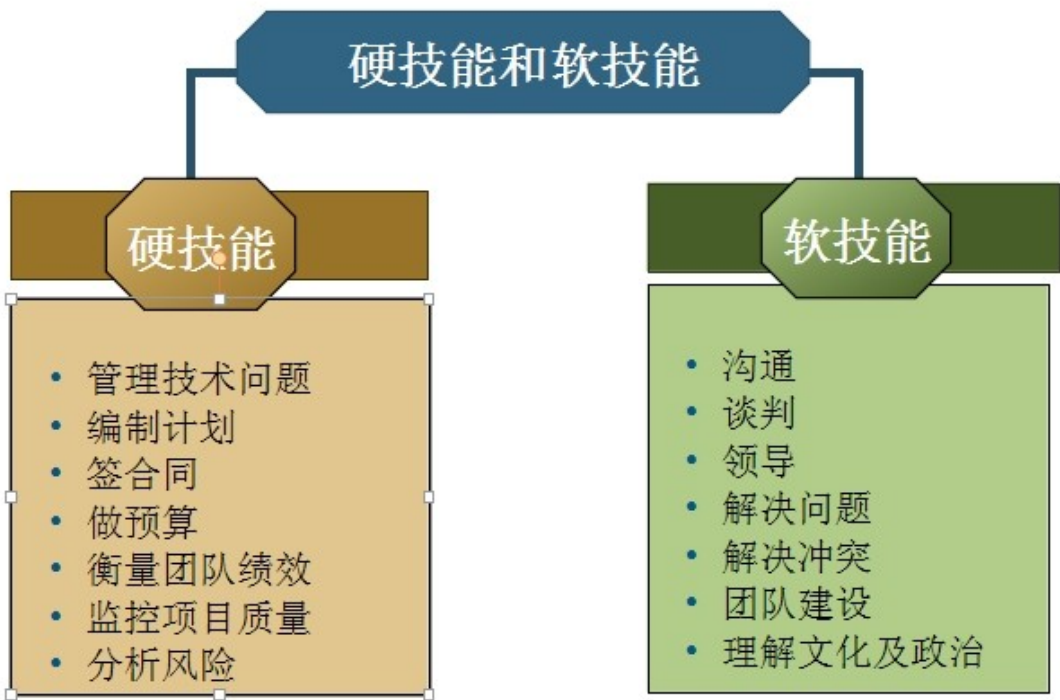


领导创新阶段：通过建立企业愿景创造价值

指导他人阶段：通过领导他人创造价值

独立贡献阶段：通过发挥专长独立工作创造价值

学习成长阶段：在他人指导下创造价值



项目经理所需要具备
的技能

培 养 层 次
对应的能力培养课程

- 选修其他课程，如：项目群管理
- 模块四：《风险管理》
- 模块三：《进度计划和成本控制》
- 模块二：《项目干系人管理、冲突协调及沟通谈判》
- 模块二：《项目干系人管理、冲突协调及沟通谈判》
- 选修其他课程，如：项目管理 Project 软件
- 模块一：《项目管理基础》

六、课程收益：

- 1、提升企业的项目管理能力，提升企业的领导层、管理层对项目管理的认知，在概念上接受项目管理，让企业的领导者、管理层深入了解项目管理的方法，并愿意引进项目管理完整的流程及方法论。
- 2、帮助企业管理从宏观到微观、从战略到执行的管理能力提升，最终实现核心管理竞争力的大幅提高。
- 3、帮助企业系统、全面培养项目管理人才，并形成相关项目管理人才培养和储备的发展模型。
- 4、理论结合实战，提升项目经理在项目管理方面的能力和解决相关问题的综合能力。

七、课程特色：

理论结合实战

系列全面的项目管理课程设置，以实战为主线，辅助以必要的知识讲解，全程以知识讲解、老师实战经验分享、案例研讨方式进行授课，着重以案例研讨以及学员关注的实际工作中间的问题为主、浓缩精华，结合相关项目管理游戏的方式来模拟实战中的项目。

学习效果转化

本训练营以培训结合课前能力测评、课后练习辅导、行动计划、学员问题探讨和解决互动交流圈、结业论文答辩等学习模式，把学习转化到行动中，为企业带来最大价值。

学习圈子化

本训练营班级化的管理机制，不同单位的学员多次的共同学习、交流，不但可使学习效果得以显著提升，更可收获令人终身受益的高端人脉。

八、课程设置：

	学习课程	时长	学分	学习费用
模块一	《项目管理基础》	3 天	21 分	
模块二	《项目干系人管理、冲突协调及沟通谈判》	3 天	21 分	
模块三	《进度计划和成本控制》	3 天	21 分	
模块四	《 风险管理》	2 天	14 分	

备注：入学摸底调研占 5 分学分、课程作业、课后线上线下讨论 20 学分、论文占 5 学分

学院班级学分制：参加本训练营的学员，必须修满 90 个学分，才能参加论文现场答辩及拿到项目管理经理实战训练证书。

九、学习形式：

1、入学摸底调研

在开课前两周，对每个学员进行一次一个小时之内的关于项目管理预科知识的摸底问卷调研，内容涉及普及的关于项目管理的概念、方法、工具等，会涉及到财务、人力资源、采购、质量、沟通、进度计划等方面，了解学员基本情况及学习期望，形式是由学员所在企业的人力资源协助进行。

2、课堂讲授：学习课堂将以老师知识讲授、游戏（学员）、经验教训总结（学员）、讨论（老师及学员）及总结指导（老师）方式展开。

3、课堂后：①作业：主要是以简短论文形式 ②线上讨论群：每次课后，由老师负责并与学员商议确定至少 3 个以上讨论议题，学员结合上课学习的内容以及各自工作上所碰到的实战问题，进行线上讨论 ③主题沙龙：在下一次上课前一天晚上，安排现场沙龙

4、毕业实践论文：毕业前安排论文题目并给出具体要求、预审、现场专家答辩

系列课程概要（共四大模块）

本系列课程设计：

- I 参照美国项目管理协会（PMI）最新发布的 **PMBOK 2012** 版体系
- I 结合跨国公司管理实践
- I 考虑中国公司实际项目管理水平，适度裁剪

模块一：《项目管理基础》

课程时间：3 天 专业进修学分：21

通过学习本入门课程，您将对全球领先的项目管理论方法有初步、全面地了解。同时您还可以获得久经考验并广泛运用于全球的相关项目管理方法实战经验，发现多种有价值的灵活工具、方法及流程，您可以立即将之用来成功管理贵公司中任何规模的项目。

《项目管理基础》课程将让您掌握必要的基础知识、技术和工具，让您能够项目管理基础周期的各个阶段，满足公司对日益紧缺成本及进度要求。确立与项目干系人的需求息息相关的目标，使项目管理团队发挥最大的作用，学到如何利用最新的项目管理工具及时完成任务并且不超出预算。

通过详尽地案例分析、手把手地练习辅导，您将学到能够立即用到工作中去的项目管理技巧。这种方法将让您获得综合的项目管理经验，包括制定项目需求、编制工作分解结构、项目变更控制和项目收尾等各个阶段。

您将学会如何：

- 掌握基本的项目管理技巧、概念和方法
- 将项目目标与项目干系人明确的需求结合起来

- 制定工作分解结构
- 确立现实、可测量的目标并确保获得积极有效的成果
- 使用经过实践检验的方法来估算项目成本和计划
- 建立一个可靠的项目控制及监控系统

课程主题

项目管理导论

- 什么是“项目”？
- 项目管理的必要性
- 项目生命周期
- 对项目的影响主要因素
- 主要项目干系人
- 项目管理团队
- 项目经理职责

项目启动

- 了解高层管理人员的职责
- 需求评估
- 项目选择
- 效益/成本比
- 现值和净现值
- 制定需求
- 项目章程
- 项目需求文件
- 建立 SMART 目标
- 具体
- 可测
- 可行
- 现实
- 时限

项目规划

- 范围规划
- 工作分解结构
- 估算
- 进度规划
- 网络图（CPM）
- 加快进度
- 项目管理规划软件
- 成本规划
- 职责分配矩阵
- 资源分配与利用
- 风险规划
- 采购规划
- 沟通及质量规划

项目执行

- 基准
- 组建项目团队
- 组织及团队结构
- 管理变更
- 管理风险
- 绩效报告
- 储备
- 评估并监控项目绩效
- 沉没成本

项目收尾

- 范围确认和客户验收
- 经验总结
- 管理及合约收尾

模块二：《项目干系人管理、冲突协调及沟通谈判》

课程时间：3天 专业进修学分：21

《项目干系人管理、冲突协调及沟通谈判》，项目干系人管理是指对项目干系人需要、

希望和期望的识别，并通过沟通上的管理来满足其需要、解决其问题的过程。项目干系人管理将会赢得更多人的支持，从而能够确保项目取得成功。项目干系人管理是对沟通进行管理，以满足项目干系人的需求并与项目干系人一起解决问题。对项目干系人进行积极管理，可促使项目沿预期轨道行进，而不会因未解决的项目干系人问题而脱轨。同时进行项目干系人管理可提高团队成员协同工作的能力，并限制对项目产生的任何干扰。

您将学会如何区别竞争谈判和合作性谈判，并在这一基础上，向您自己及团队中的其他成员分配权力 — 您将获知合作性“双赢”谈判流程的重要性。您还将获知沟通如此重要的原因 — 无论项目如何组织。您将在一种交互式课堂环境中，与其他专业人士和经验丰富的讲师一起参与极具启发性的案例研究、生动的讨论和实用的练习。

您将学会如何：

- 掌握干系人管理的步骤及方法，了解谁是你的重要项目干系人
- 运用情商，理解不同干系人的动机模式，快速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解
- 能够预测项目干系人对项目的影响，尽早进行沟通和制定相应的行动计划
- 成功运用竞争性和合作性谈判策略，利用突围技巧，恢复陷入僵局的谈判进程
- 制定战略，有效开发、管理重要的合作关系

课程主题

干系人识别和分析

- 识别项目干系人
- 进行干系人分析
- 识别与干系人相关的风险和风险减轻策略

- 制定“关系管理”流程
- 制定与干系人沟通的行动计划

领导高效的团队

- 什么是团队？
- 团队发展的各个阶段
- 领导并维持高效的团队
- 评估团队发展并在必要时对团队成员进行指导

建立关系

- 个人差异如何影响您的领导能力
- 通过优势部署清单 (SDI) 确定您的激励模式
- 如何通过了解激励模式提高影响力
- 通过了解个体差异，提高管理冲突的效率

协商解决冲突

- 项目团队中的主要冲突来源
- 处理冲突的五种方式
- 竞争谈判和合作谈判之间的区别
- 冲突场景以及解决冲突的策略
- 典型组织中应用的权力基础
- 如何规划并实施协作协商

模块三：《进度计划和成本控制》

课程时间：3天 专业进修学分：21

在该课程中，您将重点学习如何管理进度、人力资源、预算和技术条件的制约。寻找有

效的方法应对已知的制约因素，使它们不会减弱您的创造力或创新能力。

从上课第一天起，你就能获得实际经验，在构筑项目需求和工作分解结构中实践您的技能。您将学习用一种可靠、合理的框架来计划和控制项目活动的进度。另外，您将掌握技能来评估、预测、预算、监督、控制、分析、报告成本和解释挣值数据的含义。

提示：上课时请携带计算机。参加本课程前，您应已参加过《项目管理基础》课程，并拥有基本的项目管理知识。

您将学会如何：

- 使用工作分解结构来设计网络图
- 使用 PERT/CPM 计算进度
- 估算、确定、分配并使用资源
- 使用特定的标准评估类型进行进度及成本估算
- 制定应急计划并预测未来可能的变化
- 根据历史数据预测未来的项目绩效
- 监控变化并按期结束项目

课程主题

基本背景

- 项目管理生命周
- 三重限制
- 计划工具
- 项目需求
- 工作分解结构

资源配置与估算

- 使用估算结果来进行进度和成本控制
- 估算的基本规则
- 估算标准和估算类型
- 四种估算方法
- 识别可控制的成本
- 风险应急计划
- 建立项目资源库
- 进度制约型估算
- 资源制约型估算
- 网络进度
- 确认进度
- 项目制约因素考虑
- 甘特图和里程碑图

基准

- 确立基准
- 了解基准类型
- 按时段的成本分布
- 累积成本曲线

管理变更

- 控制过程
- 确定变更来源
- 筛选变更
- 更新项目计划
- 沟通变更

评估和预测

- 变更的原因
- 建立评估的“数据日期”
- 控制项目后期的成本和进度
- 项目审核的构成
- 建立监督制度的考虑因素
- 挣值

退出策略

- 项目结束步骤
- 范围验证
- 合同收尾

行政收尾

模块四：《风险管理》

课程时间：3天 专业进修学分：21

项目涉及许多风险，例如成本、进度和资源等等。假设你的日程被耽误，你的项目可能被推迟两周；抑或是在你开始项目前确定的资源成本，现在成本却大幅度提高。作为项目经理，你需要认识到任何一个未来将会导致失败的风险因素。

在《风险管理》课程中，您将领略应对威胁、机会的管理模式，包括定性及定量风险管理方法。通过八步风险管理流程，结合自上而下和自下而上的方法，该课程对威胁和机遇进行深入探讨，使用高效的工具，您将学会如何在项目及任务层面对风险进行评估并做出反应。

通过运用这些工具，你将能够制定贯穿于整个项目生命周期的项目管理计划，以识别、定性及定量分析、控制和应对风险。该计划将使您在项目执行过程中得以识别新的风险、重新评估现有风险以及监控次生风险及剩余风险的发生，从而全面实现对风险的监视和控制。

课程结束时，您将学到一些可运用到您工作中新的操作方法，并且获得对风险管理的意义和优势的全新认识。

您将学会如何：

- 使用实用的八步流程来管理项目风险
- 识别威胁和机会，并评估其在项目中的相对值
- 利用多种策略，控制各种风险
- 克服项目干系人和团队成员中存在的侥幸心理
- 为你下一个项目制定风险管理计划并获得机遇

课程主题

风险导论

- “风险”的定义和特征
- 风险的构成要素和因素
- 事件（将来事件）
- 概率（不确定因素）
- 影响（损失量）
- 风险类型
- 风险管理的构成
- 识别
- 量化
- 应对计划
- 应对控制

风险管理规划和风险鉴别

- 风险管理规划
- 风险的识别
- 想法生成工具和技术

分析基础

- 概率和影响
- 展示风险
- 描述
- 定性
- 定量
- 概率分析

分析风险并确定其优先级

- 确定风险容忍度
- 分析风险
- 影响分析
- 基于风险的金融工具和技术
- 预期值分析
- 决策树
- 确定风险的优先级

风险应对规划

- 机会及威胁的风险应对策略
 - 接受风险
 - 缓解风险

- 降低风险

- 概率最小化
- 影响最小化

- 转移

- 确定风险管理储备

风险监控和控制

- 风险应对监控和控制
- 执行风险策略
- 应急计划和权变措施
- 风险评估
- 重新评估风险