

# 项目管理

## 课程背景：

成功的项目离不开一位好的项目经理，项目管理过程中，一般都是从项目立项开始，然后执行、结项。项目管理过程中，按照项目的正常执行过程，是申请立项——立项——执行——结项的整个过程，每一个步骤都需要项目经理参加，作为项目经理，就要懂得协调项目实施的整个过程，协调各个部门之间的协作，确保项目顺利、如期进行。

那么，作为项目管理者，如何提升项目管理能力？

1. 明确项目实施目标
2. 组建项目团队
3. 简化步骤
4. 及时解决团队冲突
5. 坦然面对恐惧
6. 恰当的鼓励

项目管理是一个过程，实施过程中必定艰难重重，比如说项目进度如何跟进，项目成本如何核算，项目风险如何规避，项目资源如何分配，项目人员如何安排等等，作为项目管理者，都需仔细掂量，每一个步骤都不允许失败。在现代化信息技术中，项目管理系统成为项目管理人员的得力助手，通过系统及时传递的项目实施数据，了解项目进展，同时，核算项目成本与已使用资源，清晰管理项目。

## 课程收益：

- 掌握项目管理五步控制框架体系
- 掌握项目管理团队搭建方法

- 掌握项目管理进度控制方法
- 掌握项目管理 WBS 工具
- 掌握项目管理成本核算方法
- 掌握项目管理风险评估方法

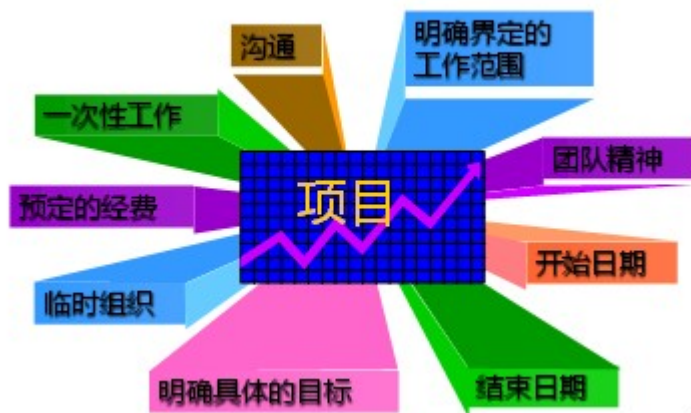
课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：项目经理，项目工程师

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程模型：

项目管理模型



课程大纲

导引：项目管理发展历程

## 一、项目管理起源

1. 项目管理历史
2. 项目管理应用领域

### 3. 国际项目管理组织

视频欣赏：成功的项目管理

## 第一讲：项目管理要素

### 一、项目管理五大支柱

1. 项目范围管理
2. 项目质量管理
3. 项目成本管理
4. 项目时间管理
5. 项目资源管理

### 二、项目干系人

#### 1. 项目干系人类型

- 1) 内部干系人
- 2) 外部干系人

#### 2. 项目干系人影响

- 1) 项目干系人的积极影响
- 2) 项目干系人的消极影响

#### 3. 项目干系人管理

- 1) 项目干系人的沟通
- 2) 项目干系人的影响风险评估

案例分析：飞机项目

### 三、项目组织

#### 1. 项目组织类型

- 1) 职能式组织结构类型
- 2) 项目型组织结构类型
- 3) 矩阵型组织结构类型

## **2. 不同项目组织的特点**

- 1) 不同组织类型的优点
- 2) 不同组织类型的缺点

## **3. 项目团队成长过程**

- 1) 组件
- 2) 风暴
- 3) 成长
- 3) 正规

**电影视频：**项目组织

## **四、项目生命周期**

### **1. 项目生命周期四阶段**

- 1) 启动阶段
- 2) 计划阶段
- 3) 执行阶段
- 4) 收尾阶段

**第二讲：项目管理第一阶段——启动**

### **一、项目启动阶段的需求分析**

#### **1. 需求分析**

- 1) VOC 和 VOB 的识别
- 2) VOC 到 CCR 到 CTQ 的转变
- 3) 市场需求
- 4) 法律需求
- 5) 技术需求

**分组练习：**如何识别客户声音

## **二、项目启动阶段的项目选择**

### **1. 项目识别**

- 1) 预算是否充足
- 2) 时间是否可行
- 3) 技术是否可行
- 4) 法律风险评估

**案例分析：**搬家项目

### **2. 项目构思**

- 1) 项目小组成员
- 2) 项目计划进度
- 3) 项目所需资源
- 4) 项目所有技术支持

### **3. 项目选择**

- 1) 项目范围 SOW 工作任务列表
- 2) 项目期望目标
- 3) 项目预计的 Quality, Cost, Time

分组练习：项目分解

#### 4. 项目可行性研究

- 1) 可行性研究是确保项目成功的关键
- 2) 可行性研究报告
- 3) 潜在风险分析

#### 5. 项目启动标志——项目章程

- 1) 项目章程的目的
- 2) 项目章程的 SMART 原则
- 3) 项目章程五要素

分组练习：如何编制团队宪章

### 第三讲：项目管理第二阶段——计划

#### 一、定义项目目标并分解

#### 二、工作分解结构 WBS

#### 三、项目进度安排

##### 1. 排序

- 1) 客观逻辑顺序自然规律
- 2) 优化逻辑顺序管理决策
- 3) 单代号网络图 PDM

**AON** 包括 4 种依赖关系或紧前关系：

- a 完成时开始
- b 完成时完成

c 开始时开始

d 开始时完成

4) 代号网络图 ADM

## **2. 估算工期**

1) 估算工作量

2) 估算资源数量

3) 估算工作时间数

4) 专家判断法

5) 类比估算法

6) PERT 计划评审法

7) CPM 关键路径法

**案例分析：如何做项目 WBS**

## **3. 制定网络计划**

1) 项目计划甘特图

2) 计划进度

3) 实际进度

4) CPM 关键路径

## **四、项目资源分配和成本估算**

### **1. 项目资源类型**

1) 稀缺资源

2) 不可储备资源

3) 技术资源

4) 财务资源

## **2. 项目资源分配原则**

1) 不可储备资源使用原则

2) 稀缺资源使用原则

3) 优先关键路径

4) 平衡非关键路径资源需求

## **3. 项目成本估算**

1) 可预见成本

2) 不可预见成本

3) 成本监控方法

4) 成本控制案例练习

**案例分析：项目成本核算**

## **第四讲：项目管理第三阶段——执行**

### **一、项目过程控制**

1. 项目执行过程的监控与调整

2. 项目进度计划调整原则

### **二、项目过程沟通**

1. 每日立会方法

## **2. 阶段性成果展示**

1) 成果展示的意义

2) 成果展示方法

3) 重视仪式感

3. 过程聚焦

4. 其他沟通方式

**游戏活动：**项目沟通管理

### **三、项目执行过程质量管控**

#### **1. 质量控制体系**

1) 借助 QMS 质量管理体系进行控制

2) 项目启动阶段质量控制

3) 项目计划阶段质量控制

4) 项目执行阶段质量控制

5) 项目结尾阶段质量控制

#### **2. 质量控制工具**

1) 数据收集法

2) FMEA 失效模式分析

**游戏活动：**FMEA 失效分析一

### **四、项目执行过程风险控制**

#### **1. 项目风险类型**

1) 内部风险

2) 外部风险

3) 可预知风险

4) 不可预知风险

#### **2. 项目风险识别**

- 1) 项目启动初期风险识别
- 2) 项目执行过程风险监控与评估
- 3) 项目结束阶段风险控制总结

### **3. 项目风险识别工具**

1. FMEA 失效模式分析法
2. 团队脑力激荡

游戏活动：FMEA 失效分析二

## **第五讲：项目管理第四阶段——结尾**

### **一、项目质量总结**

1. 预定目标是否达到
2. 是否超出预算目标
3. 计划进度符合度
4. 项目质量评估验证
5. 项目范围是否符合

### **二、项目团队总结**

1. 项目组成员对自己扮演的角色感觉如何
2. 项目组成员对项目进度感到满意吗
3. 项目组成员认为怎样工作才更加快乐
4. 项目组成员对项目整个过程的反思与改进建议

小组练习：项目总结报告

## **第六讲：课程收尾**

1. 回顾课程
2. 答疑解惑
3. 落实宣言
4. 合影道别