

课时：12 小时（2 天）

制造企业高级项目管理

前言

现代项目管理起源于 20 世纪 50 年代，作为一种新兴的国际先进管理模式，较早应用在国防、航空航天领域。随着信息技术的革命，项目管理被广泛应用到建筑工程、IT、金融领域以及政府项目管理之中。直到 20 世纪 90 年代中期，项目管理的重要性才被制造企业的管理者所认识，并被越来越多的企业运用于管理实践中。项目管理对于制造企业提高产品质量、缩短工期、降低成本、实现企业战略及提升企业核心竞争力，已日益显示其威力。项目管理的能力和水平将构成新经济时代个人和组织的核心竞争力。

制造企业可以运用项目管理的领域非常之多，比如产品研发、生产订单、采购招投标、大型设备的销售、市场推广、企业运营变革、质量改进、大型活动专案。日常的工作中项目很多，但是很多公司没有采用项目管理的模式造成项目不成功，企业效率偏低。本课程旨在帮助制造企业提升自身的项目管理水平，推动制造企业项目体系的建设。

课程特点

- 权威性：目前市面上针对制造企业的培训课程大多集中在研发、生产工程等方面，其他方面涉及较少。本课程涉及制造企业所有项目类型。
- 适用性广：简单适用的管理工具与方法，回绝复杂费解的理论。来自制造企业各部门的员工都可以通俗易懂。
- 实践性强：课程中互动式教学、大量的小案例、分析大案例和学员亲自演练，有助于学员理解。特别是每个公司部门的学员可以根据本部门的项目案例进行实战演练。全程演练。丰富的模版、Checklist 展示，有助于企业用于具体工作。
- 专业性强：课程设计根据业界最佳实践和讲师实际经验（高层企业管理者，各业务部门都有涉及，熟悉各部门业务）而设计，针对制造型企业特点，避免陷入 PMI-9 大知识领域的理论介绍。

课程收获

1. 了解当今国际项目管理的最新理念及其发展
2. 学习与借鉴国内外企业项目管理的先进经验
3. 交流项目管理创新实践经验
4. 探讨中国制造业企业项目管理发展
5. 解析中国项目管理在制造业企业环境中的应用
6. 指导中国制造业企业的项目管理实践

课程对象

生产与制造业企业的高层管理人员，研发与设计部经理，工程部门经理，生产与制造部门经理，市场、商务、采购与销售部门的负责人，其他职能部门管理人员，高级项目经理，大项目办公室成员等。

课程大纲

1、项目管理基础与特征

- 1.1 项目和项目管理概念，及其发展趋势
- 1.2 项目管理与日常运作
- 1.3 项目管理与战略管理
- 1.4 制造企业实施项目管理的意义和作用（某企业项目管理案例）
- 1.5 为什么需要项目管理？项目管理管什么？如何管？
- 1.6 项目实施和管理过程
- 问题讨论:如何实现化繁为简
- 1.7 成功项目的内涵
- 1.8 项目管理对企业的影响
- 1.9 项目管理 9 大知识领域与 5 大过程组
- 问题讨论:如何体现系统思考
- 1.10 项目管理发展与制造企业的应用
 - 1.10.1 PMI 与 PMP
 - 问题解答

2.项目组织环境和项目管理因素

- 2.1 项目组织环境与项目管理因素
 - 2.1.1 项目组织对项目的影响、项目管理模式对制造企业传统职能式管理的冲击
 - 2.1.2 职能型、矩阵型、项目型组织类型对项目的影响
 - 2.1.3 项目利害关系者的识别、分析、职责
- 2.3 项目管理知识与其它知识领域关系

3、项目启动

- 3.1 项目启动原因
- 3.2 项目选择方法介绍
- 3.3 问题讨论：
 - 3.3.1 企业项目分类-制造业的项目管理有那些？

演练准备：按照业务及部门进行分组，确定每组演练的项目案例，围绕此案例全程演练。学员选择操练的案例包括但不限于：产品研发、生产订单、采购招投标、大型设备的销售、市场推广、企业运营变革、质量改进、大型活动专案等制造业项目

- 3.3.2 项目可行性评估模板介绍
- 3.4 项目经理素质要求
 - 3.4.1 项目经理能力素质要求
 - 3.4.1 项目经理成长历程介绍

3.5 项目经理选择与任命

3.5.1 项目经理权利的两个来源

3.6 制订项目章程

3.6.1 制订项目章程的依据

案例：某制造业企业研发项目章程

3.6.2 项目章程的作用

3.6.3 项目章程的签发

3.6.4 项目工作说明书

案例：某制造企业客户接待项目任务书

3.6.5 事业环境因素分析

3.6.6 组织过程资产与项目管理支撑

3.6.7 如何识别项目并明确项目需求。

3.6.7.1 如何选择并评价项目

3.6.7.2 如何界定项目需求

实战训练 3：识别项目需求并编写项目章程

3.6.8 项目方法系与项目分类

4、项目规划

4.1 制订项目管理计划

4.1.1 项目管理计划的作用

4.1.2 项目管理计划的适应范围与应用裁剪

模板介绍：多个制造企业多业务领域项目管理计划模板介绍

4.2 项目管理信息系统、配置管理系统、变更控制系统之关系与作用

4.3 项目计划编制管理

4.3.1 项目计划编制的误区与防范

4.3.2 计划评审与计划基线

4.3.2.1 变化中的计划应对

4.3.2.2 相对静态的基准与绝对动态的计划

4.3.3 项目操作计划的制订

4.3.4 项目范围管理规范

4.3.5 项目范围定义—产品范围与项目范围

4.3.6 制作工作分解结构---可交付成果管理与工作分解结构 WBS

4.3.7 项目进度计划制订工具介绍

4.3.6.1 活动识别与网络图(PDM,ADM)工具应用

4.3.6.2 工作资源和时间估算方法(PERT)

4.3.6.3 工作冗余时间计算(正推法/逆推法)

模拟演练:项目实施游戏

4.3.7 项目费用计划编制

4.3.8 项目沟通计划编制

4.3.9 项目风险计划 (风险管理识别、风险分析与应对)

案例研讨：风险管理列表

4.3.10 人力资源计划

4.3.10.1 项目实施组织结构类型与项目的影响

4.3.10.2 项目资源负荷矩阵与职责分配矩阵

4.3.10.3 项目的角色定位与角色管理

4.3.11 项目计划评审方法论

(谁参与计划评审?谁主持评审?评审什么?评审方法与模板,评审纪要与跟踪)

案例:制造企业项目评审制度

5、项目实施与控制

5.1 指导与管理项目执行

- 5.1.1 项目经理是做项目吗?
- 5.1.2 项目经理如何指导项目执行?
- 5.1.3 项目经理的管理范围
- 5.1.4 偏差与变更请求、预防与纠正,缺陷与补救
- 5.1.5 可交付成果与工作绩效信息

5.2 监控项目工作

- 5.2.1 项目监视与控制的对象
- 5.2.2 如何实现项目全过程的可视、可控和可量化
- 5.2.3 如何掌握向变更说“不”

5.3 项目变更控制

- 5.3.1 变更控制原则
- 5.3.2 项目经理在项目变更控制中的关注点
- 5.3.3 项目变更控制组织与变更控制程序

模板介绍:整体变更控制流程介绍

5.4 项目实施与控制方法

- 5.4.1 项目多级控制工作模式
 - 5.4.1.1 阶段成果控制、里程碑控制、项目活动控制
- 5.4.2 项目成本预算与控制
 - 5.4.2.1 项目成本预算依据是什么?
 - 5.4.2.2 项目成本预算精确程度如何确定?
 - 5.4.2.3 项目成本有效控制方法---挣值管理与挣值分析

随堂案例练习:挣值管理法的应用

5.4.3 质量控制工具介绍

- 5.4.3.1 流程图、检查表、因果图、帕累托图、控制图、统计抽样、趋势图……

5.4.4 有效的项目沟通

- 5.4.4.1 项目沟通类型
- 5.4.4.2 项目沟通技巧

5.4.5 项目实施中团队管理

- 5.4.5.1 项目团队建设与绩效报告

5.4.6 项目问题管理 (问题管理讨论)

- 5.4.6.1 问题管理流程
- 5.4.6.2 如何避免同样问题重复发生

6、项目收尾

6.1 何时进行项目收尾?项目收尾常见问题?项目收尾的标志是什么?

6.2 项目合同收尾

6.3 项目行政收尾

- 6.3.1 如何做好项目总结
- 6.3.2 项目收尾与移交
- 6.3.3 项目收尾文档

6.4 项目后评价

6.4.1 项目绩效考核与管理,及其与人力资源绩效考核关系

6.4.2 项目绩效考核 KPI 与考核方法

案例：某制造企业项目度量指标库

6.4.3 项目绩效考核的结果应用

7、项目管理在制造企业中的应用

7.1 多项目管理工作方式

7.2 制造企业项目管理体系

7.3 制造企业项目管理应用中常见问题,及解决策略

7.4 制造企业项目管理应用中常遇到的风险与应对

7.5 项目如何结合企业经营与管理,实现项目价值最大化.

互动讨论