
《项目管理最佳实践》

【课程背景】

美国著名学者罗伯特·J·格雷厄姆说：“因为项目是适应环境变化的普遍方式，故而是一个组织的成功与否将取决于其管理项目的水平”。

由于实行了项目管理，1957年杜邦停工时间由125H减为78H，1958年美国北极星导弹设计周期缩短2年；今日，项目管理已经是各个行业不可或缺的内容！

但是，Standish Group Of West Yarmouth, MA对全球一流公司所做的调查显示，

31%的项目在尚未完成前就被取消了

88%的项目都超出了预算、进度

平均超出的成本是原来预测的189%

平均超出的时间是原来预测的222%

项目管理的现状还是不容乐观！

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资源，从根本上改善了管理人员的管理方式，运用正确的管理工具和方法，使项目的成功率得到大幅提升。经过长期探索总结，项目管理在发达国家中已经逐步发展成为现代管理学的重要分支，并广泛应用于IT、金融、服务以及工程等诸多行业。

课程在对项目和项目管理的基本概念做出明确阐述的基础上，穿插讲师多年培训和咨询项目模板分享和多个实战研讨，着重培训学员的实战操作能力，让学员掌握理论方法的同时，真正能够在实际工作中学以致用，提高项目的管理水平！

【参加对象】

企业CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、中试部经理、研发质量部经理、PMO(项目管理办公室)主任、研发骨干、其他职能部门经理、业务骨干等

【培训收益】

本课程基于美国项目管理协会(PMI)经典著作《项目管理知识体系指南》(PMBOK)第五版(2012版)，使学员学习和了解美国项目管理学会(PMI)所倡导并越来越被广泛认可的项目管理标准和理念，并结合品牌讲师多年在项目管理实战领域的经验，规范企业的项目管理行为，快速提高企业与个人的项目管理水平，增强企业在国际和国内市场的竞争能力。主要受益有：

1. 掌握项目和项目的概念

-
2. 掌握项目的生命周期和产品生命周期概念和区别
 3. 掌握项目管理和运营管理的区别
 4. 掌握项目不同组织结构优缺点
 5. 掌握项目计划的制定、执行和监控方法和工具
 6. 掌握如何将质量管理、风险管理等融汇贯通于整个研发项目计划中
 7. 分享业界成功企业项目管理工具和相关模板

【培训课时】

12 小时(2 天)

【课程大纲】

一、分组案例讨论：我的项目为什么会失败？

二、项目与项目管理基础

1. 项目管理发展概述

- 1). 项目的历史
- 2). 项目管理发展过程
- 3). 项目管理和其他学科的关系
- 4). 项目管理发展现状
- 5). 关于 PMP 和 IPMP 认证

2. 什么是项目和项目管理

- 1). 项目的定义
- 2). 项目的特征
- 3). 项目的三重约束(TQC)
- 4). 项目管理的概念
- 5). 项目管理的特点

-
- 6). 项目管理和日常运作管理的区别
 - 7). 项目管理过程组和“P-D-C-A”的对应关系
 - 8). 项目管理生命周期
3. 项目干系人(Stakeholder)管理
 - i. 谁是项目干系人
 - ii. 干系人需求是应该被满足吗
 - iii. 如何识别和管理干系人的需求
 4. 产品生命周期与项目生命周期的关系
 5. 项目管理和企业发展
 - 1). 项目是实现企业发展战略的载体
 - 2). 项目管理的重要性
 - 3). 未来企业发展的 3 个支柱
 6. 演练与问题讨论：

三、项目的启动阶段——好的开始是成功的一半!

1. 项目目标的制定
 - 1). 项目目标的标准
 - 2). 项目目标的制定原则
 - 3). 如何完成项目目标的制定
 - 4). 项目任务书示例
 - 5). 实例讲解：某案例公司的项目章程
 - 6). 演练与问题讨论
2. 项目团队的组建和任命

-
- 1). 为什么需要团队?
 - 2). 高绩效团队的主要特征
 - 3). 团队的发展阶段
 - 4). 项目团队的组织形式
 - 5). 职能型组织、项目型组织和矩阵式组织结构的优缺点分析
 - 6). 项目经理的角色和职责
 - 7). 项目核心组成员的角色和职责
 - 8). 项目扩展组成员的角色和职责
 - 9). 项目经理的素质模型
 - 10). 如何培养合格的项目经理
 - 11). 模板演示：某案例公司的项目经理工作手册
 - 12). 演练与问题讨论

四、项目计划阶段——运筹帷幄，决胜千里

1. 项目范围管理(项目需求管理)
 - 1). 项目范围与产品范围区别
 - 2). 项目范围管理的现状
 - 3). 项目范围规划
 - 4). 项目范围定义
 - 5). 制定项目 WBS(Work Breakdown Structure)
 - 6). 活动定义
 - 1). WBS 介绍(作用、示例)
 - 2). WBS 分解的衡量标准

3). 任务的责任分配矩阵

7). 模板演示：项目范围管理计划、项目范围说明书

8). 练习：编制实战项目的工作分解结构 WBS

2. 项目进度计划管理

1). 小组讨论：公司在项目进度计划制定中存在哪些问题？

2). 项目计划的作用

3). 项目计划的制定的五个步骤

4). 活动的排序

紧前关系绘图法 PDM(单代号网络图)

箭线绘图法 ADM(双代号网络图)

常见任务间依赖关系

Leading 和 Lag 概念

项目进度网络图

5). 活动资源估算

五种常见的估计方法

规模、工作量、工期估计

6). 制定进度计划

进度网络分析(PERT 图)

关键路线法(CPM)

进度压缩

资源平衡

关键链法

7). 项目计划的形式和运用技巧

进度网络图

甘特图

里程碑图

8). 进度控制

项目计划控制中常见的问题和解决办法

项目的分层监控

项目管理方法

挣值分析法(EVM)

项目管理信息系统(PMIS)

9). 练习：编制实战项目的进度网络图

3. 项目质量管理

1). 质量三部曲：

质量规划

质量保证

质量控制

2). 质量管理概述

质量概念

过程质量与交付质量

QA 与 QC 区别

质量管理中常见的误区

3). 质量管理计划

4). 质量保证

QA 的主要工作

QA 的独立性

QA 的汇报关系

什么样的人适合做 QA?

5). 实例讲解：某案例公司的质量管理计划模板书

4. 项目风险管理

1). 风险的概念

2). 风险管理模型

3). 风险管理规划

4). 风险的识别

5). 风险定性和定量分析

1). 概率和影响矩阵

6). 风险管理计划

7). 风险监控

1). 风险管理活动中的角色和职责

2). 风险的升级处理

8). 实例讲解：风险管理数据库

9). 演练与问题讨论

5. 项目沟通管理

10). 什么是项目的沟通管理

11). 沟通管理的重要性

12). 如何识别项目干系人

13). 沟通管理模型讲解

14). 沟通管理的约哈里窗

15). 常见的沟通管理方式

16). 有效沟通的三种方式

17). 如何制定项目的沟通管理计划

18). 实例讲解：沟通管理计划和报告模板分享

6. 项目成本管理

1). 成本估算与成本预算区别

2). 项目成本估算工具

类比估算

确定资源费率

自下而上估算

参数估算

项目管理软件

准备金分析

3). 项目成本控制

费用变更控制系统

绩效衡量分析(挣值分析)

预测技术

项目绩效审核

偏差管理

4). 项目成本绩效报告

5). 练习：编制实战项目的成本计划

7. 项目的采购管理

1). 规划采购

自制与外购分析

专家判断法

常见合同类型

采购管理计划模板分享

采购文件

2). 实施采购

3). 管理采购

4). 结束采购

5). 练习：编制实战项目的采购管理计划

五、项目的执行与监控——言出必行，行必结果，审时度势，沉着应对

1. 项目变更管理

2. 项目计划任务监控

3. 项目例会

4. 项目周报/月报

5. 项目评审

6. 项目审计

7. 项目风险监控

8. 项目预算控制

9. 项目问题跟踪监控

10. 分组讨论：

六、项目的收尾——有始有终，如履薄冰

-
1. 项目收尾绝对不是“无聊”的工作
 2. 项目验收与绩效评价
 3. 有效的项目收尾过程
 4. 项目收尾十步曲
 5. 项目收尾流程
 6. 模板演示
 7. 分组讨论：

七、总结

1. 项目成功的 7 大成功要素
2. Quick-win 计划