

成功项目管理的最佳实践

[企业中高层项目管理实战训练]

课程背景

随着企业的高速发展和行业竞争的加剧，企业越来越多的业务面向项目化管理，在每个项目运行过程中均需要能够充分协调资源，保障项目有效运行，需要进行有效的计划安排和实施跟踪、沟通协作、风险的控制等，以保证项目能够在预定的时间、预算和质量要求下达到的最终成功。

项目管理作为现代企业最有效的管理工具，在近 10 多年的管理实践中发挥了极具非凡的作用。但是，企业在进行项目管理过程中，高层管理者如何有效管控项目及项目经理，成为当今企业管理提升的最大短板。管理者的工作必须卓有成效!管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素。

本课程重点面向企业中高层经理，项目经理、通过培训，帮助中高层管理者掌握科学的恶项目管理知识和运用方法，并结合项目案例，指导管理人员能够有效地建立项目管理的方法和流程，提升管理成效并推动企业项目管理建设。

授课对象及方法

◇企业中高层管理者、项目经理\核心项目骨干、设计、报建、预算、工程、营销等部门经理

授课方法：

现场讲授、项目案例分析、项目管理工具操作指导、分组讨论、互动游戏、项目演练与点评

授课时间：2-3 天

课程目标

- ◇系统学习现代项目的知识体系和思维方法，树立项目管理理念；
- ◇掌握项目管理中目标、进度、成本、风险的控制和管理方法，并能在工作中加以实践应用；
- ◇让理论与实际结合：发现房地产项目管理问题、提升项目执行能力
- ◇掌握房地产项目管理管理工具、演练房地产项目管理的技巧
- ◇通过案例实践参与了解高级管理对项目进行管控的过程，掌握项目管理的控制和决策点；
- ◇关注什么、管什么-帮助管理者掌握项目全过程运行和管理的最佳方法和实践应用
- ◇提高企业项目化管理能力，推动企业项目管理管理体系的形成。

课程大纲

第一部分：项目的概念

◆项目与项目管理

-什么是管理?

-项目管理与其他管理的关系

-单项目管理的成功与企业项目管理

-企业项目管理的三大要素

-全流程的项目管理：以成功为导向的项目管理体系与绩效体系

-房地产企业的项目管理

◆认识项目

-项目的概念和特点

-项目与日常运营的区分

-阶段控制：项目的生命周期、房地产项目生命周期

-项目成功的定义和约束：成功三要素与三重约束

◆项目管理的过程和内容

-项目管理的定义和重要因素

-项目管理的过程：5大过程组

-项目管理管什么：九大知识领域

-项目管理最佳流程实践：计划、执行、控制

◆行业实践

-从全球项目管理标准到地产行业项目管理实践

-房地产项目经理的主要职责

-房地产项目高级管理者的职责

-中高层管理者的项目管理技能要求

◇课堂研讨及实战演练：

1、典型案例中的项目的生命周期划分

2、地产开发项目各阶段总控与决策点

第二部分：项目的立项与启动

◆项目立项与决策

-我们确实要做这个项目吗？-管理者如何选择项目

-项目评估、平衡和优先选择的方法和流程

-项目的提案、申报与决策

-案例：决策树选择和项目投资回报分析

◆如何组织项目？项目管理的组织环境

-项目管理的组织形式（职能型、项目型、矩阵型）

-不同项目运行的组织模式选择和对项目的影响

◆项目如何启动：迈向项目成功的第一步

-项目启动阶段过程和主要工作

-定义项目成果与项目目标

-项目启动准备阶段的管理要素

-项目章程/任务书的内容

-项目管理的重要一步：项目的标准、手册和规则

-项目启动会的关键内容

◆做合格的项目经理：项目经理的能力素质要求

-项目经理的选择

-项目经理的职责和素质要求

-项目经理项目管理技能要求及工作职责

-项目团队组建及规则

-高层管理在项目启动阶段的工作重点

第三部分：项目的规划

房地产案例：案例项目的背景、目标和管理要素等

房地产开发中的常见项目管理问题

◆以目标为导向：项目范围管理

-项目目标与目标分解

-项目范围规划与范围定义

-有效的项目工作分解工具：WBS 分解

-WBS 分解方法在企业项目实际中的运用、标准及方法实践

◇实战演练

小组实战演练：房地产开发项目典型工作分解 WBS 结构图

◆有效进度安排-项目时间管理

-项目时间管理工具：项目进度表、网络图、甘特图技术、弹性时间运用

-动态计划的建立标准：任务逻辑关系

-任务工期估算：影响工期的因素和工期估算的技术应用

-优化工期的最佳技术应用：关键路径分析

-计划应用：周计划、月计划、部门计划

-里程碑的设定技巧：高层计划、检查控制节点、风险协调

-总结：项目进度计划编制管理的标准流程

◆如果组织项目实施：资源配置计划

-项目资源需求的产生和评估方法

-资源的获取和分配

-资源责任矩阵 RAM

-编制资源/时间/任务三者结合的计划表

-资源冲突解决和平衡

◆建立项目的预算

-项目预算基础知识

-自上而下的估算

-自下而上的预算

-编制项目预算计划

★最佳项目管理实践工具学习

全球经典计划工具 project 的学习与项目计划控制最佳实践应用案例

-应用 project 工具制定总控计划

-实现项目日程的有效安排及资源配置

--进度计划编制技巧：正排和倒排计划、关键任务实现工期保障

-项目执行的目标：运用基线指导项目

-项目动态监控和预警的方法

第四部分：项目风险管控

◆项目风险管理

-房地产项目的风险在哪里？

-项目的风险管理的关键过程

-识别风险的方法和工具：头脑风暴、鱼骨图、风险值列表

-风险分析：定性分析和定量分析

-如何应对项目风险：预防和应对

-如何做好风险控制-项目风险管理计划

★ 实战演练：

房地产项目中的风险分析与应对

第五部分：项目的执行和控制

◆项目实施

- 项目过程管理：项目管理 PDCA
- 项目执行标准：项目目标基准的设定方法及建议
- 如何有效推动项目的运行
- 项目执行中的质量管理
- 项目执行中的供方管理
- 在多变、困难的环境中如何才能守住项目的成功，要依靠什么？
- 进行项目控制的必备基础
- 监控什么：状态分析与偏差识别
- 监控和管理项目的风险与问题

◆项目监控与管理

- 做好项目的过程控制：项目控制的方法、对象与过程
- 实施中的风险控制
- 项目控制的形式-纠偏与变更
- 尽早掌握项目进度偏差-项目预警机制
- 常用进度纠偏措施：赶工、协调、快速跟进
- 项目的变更管理的过程与控制

◆项目绩效管理

- 全球经典项目绩效分析方法：挣值分析管理的关键指标
- 挣值分析法在工程进度及成本管理中的应用

◆总结与分享

- ◇标杆企业项目管理实战与其管控体系分享

第六部分：项目管理软技能：项目中的人、团队与沟通

◆协调和管理项目干系人

- 识别项目干系人
- 认识干系人对项目的影响
- 组织和管理项目干系人

◆有效的项目团队管理

- 不同的项目团队模式

- 项目团队的构成与组建
- 团队发展的五个阶段
- 不同时期的项目团队领导风格
- 团队管理计划
- 案例研讨：失败的项目团队管理

◆项目沟通

- 沟通的基本概念
- 项目管理的沟通渠道
- 项目沟通中的角色定位：管理者、项目经理、项目组员
- 项目中的冲突管理
- 保障项目顺畅沟通的方法和关键路线
- 如何建立面向各个层面的项目沟通管理计划

◇项目互动游戏：

如何更好地实现项目中的沟通，面向管理层-项目经理-项目团队的有效沟通演练

项目管理思考与提炼：

第七部分：项目的收尾

- 项目合同收尾
- 项目交付与验收
- 项目经验总结
- 项目绩效考核

