

---

## 一、 课程背景

项目管理方法，对企业而言，是一种准确投放资源的工具，适用于一次性的独特工作，如产品开发、工程实施、客户特定需求场合，在突击、突发、个性化事件的处理上能增强战术问题的解决能力。

对项目经理而言，是一种以需求/目标驱动，通过计划分解过程，将个性化事件基准管理的系统方法。提升项目成果的质量，提升过程的可视与可控，本课程力求实用。

## 二、 课程目标

重点为三个方面：项目的知识、管理流程、关键工具。

课程形式以讲解和讨论并重，主要内容组织按启动、计划、实施、监控到收尾的流程方式进行，旨在使学员理论联系项目管理的实际，把知识转化为自己管理项目的能力。在每个重点环节以相关事例或案例讨论形式，确保学员知其理、精其术、促成每个学员在课后明其道。

强调在项目的每一阶段、站在项目经理的位置上，项目经理要：

- 1) 做哪些工作？
- 2) 提交哪些交付物？
- 3) 关注哪些里程碑？
- 4) 把好哪些控制关口？
- 5) 出现各种计划外情况，怎么处理和控制？

## 三、 授训对象

项目经理、各部门管理人员、项目管理人员及专业技术人才、涉及项目人员。

## 四、 课程时间安排

2-3天，每天6小时

## 五、 授课形式

理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑

## 六、 课程大纲

### 第一章、项目管理概述

[学习目标与要求]在学完本章内容之后，要求能够：

1. 深入理解项目、项目管理的概念、特点、策略、范畴
2. 理解项目经理的角色、作用、职责
3. 了解项目的应用环境、干系人管理、生命期等作业必须知识
4. 深刻理解项目管理流程

---

这一部分讲解前段以知识为主，后面以事例形式将管理流程串讲，确保学员懂得项目管理的宏观知识和具体操作套路。

案例讨论：

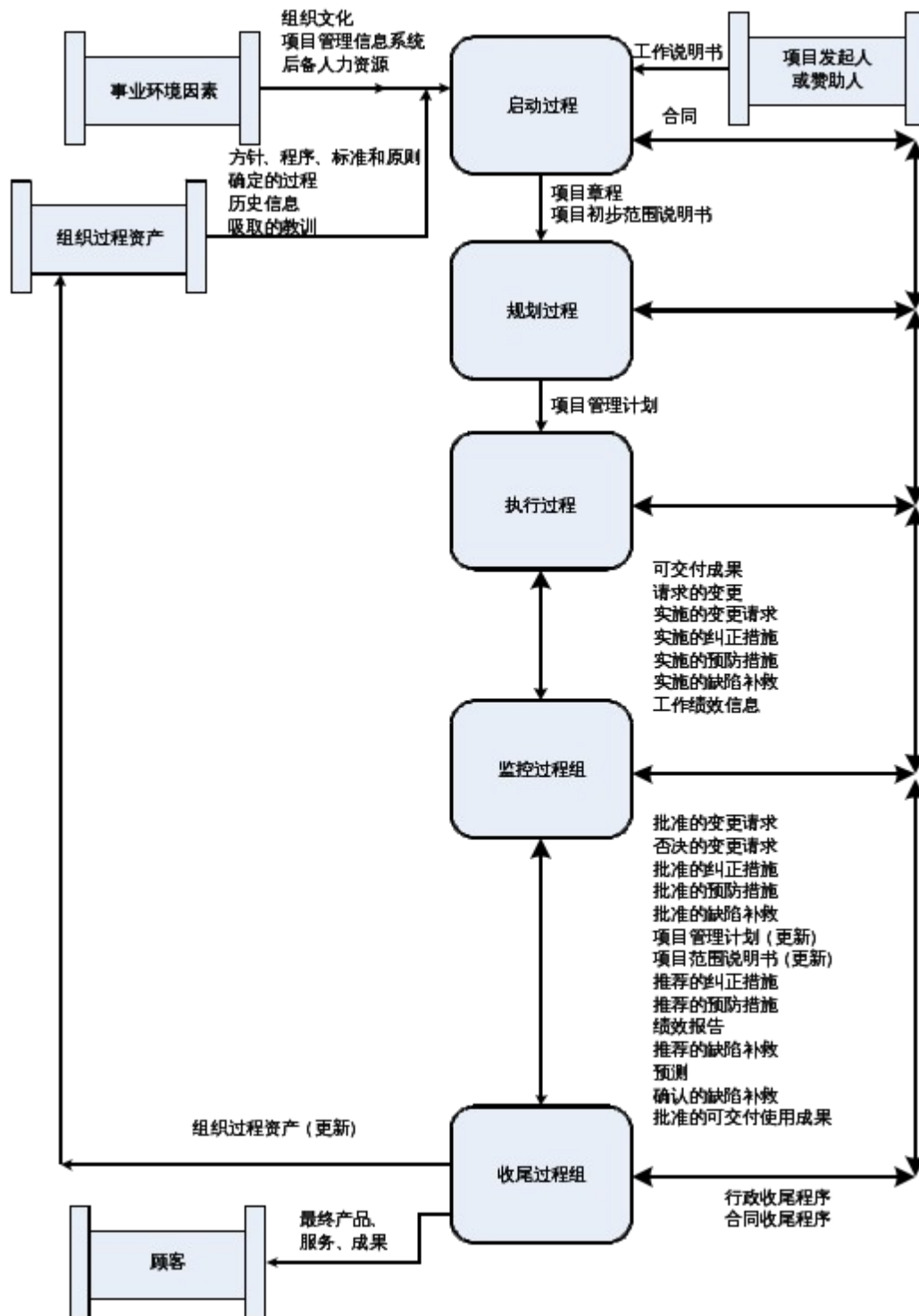
- 1. 项目中的冲突(跨部门的项目协调)**
- 2. 拯救项目团队(项目经理的定位和培养)**

## **第二章、项目管理的过程**

在项目生命周期的各阶段作为项目经理要做哪些工作。

在本提纲中的每一节都以管理流程图为参考；在项目经理的角度，用实例将项目相应阶段项目经理应做的工作串起来。

过程间的整体关系如下：



## 1. 启动

**[学习目标与要求]**在学完本章内容之后，要求能够：

- 1) 了解正式项目启动过程的目的、与其它过程的关系
- 2) 明确项目章程的作用、制定过程
- 3) 认识到高级领导层对项目支持的重要性
- 4) 了解初步的范围说明书的目的、内容  
提升项目经理对项目目标的界定能力，提升责任感。

项目启动过程包含的工作如下图所示：

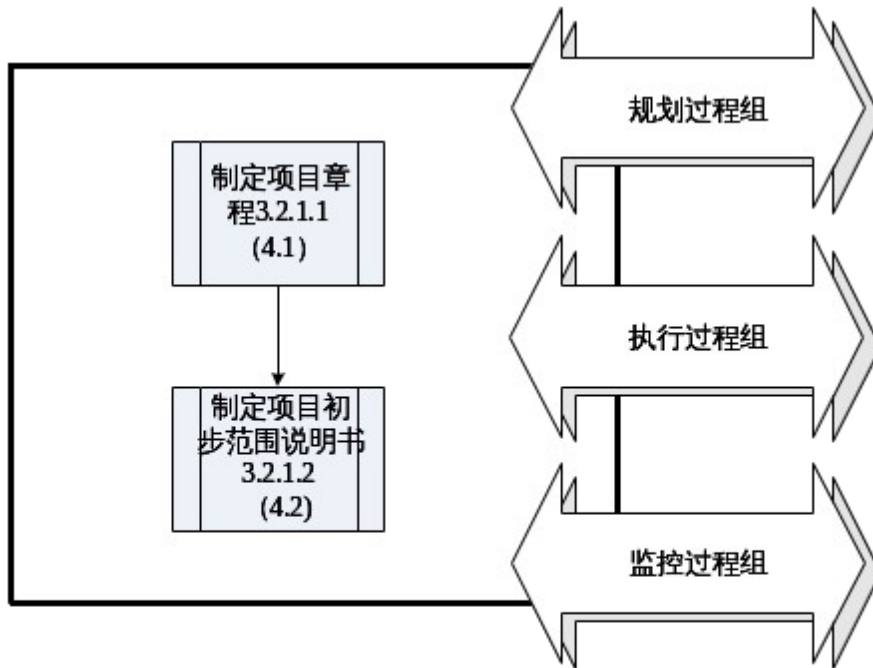


图 3-6 启动过程组

### 1.1 制定项目章程

- 项目的背景
- 可行性分析
- 制定项目章程
- 项目经理的选择及任命
- 约束条件
- 假设条件

### 1.2 拟定（初步）项目范围说明书

制定项目范围说明书（初步）。制定初步的项目范围说明书，概括地说明项目范围。

## 2. 计划

**【学习目标与要求】**在学完本章内容之后，要求能够：

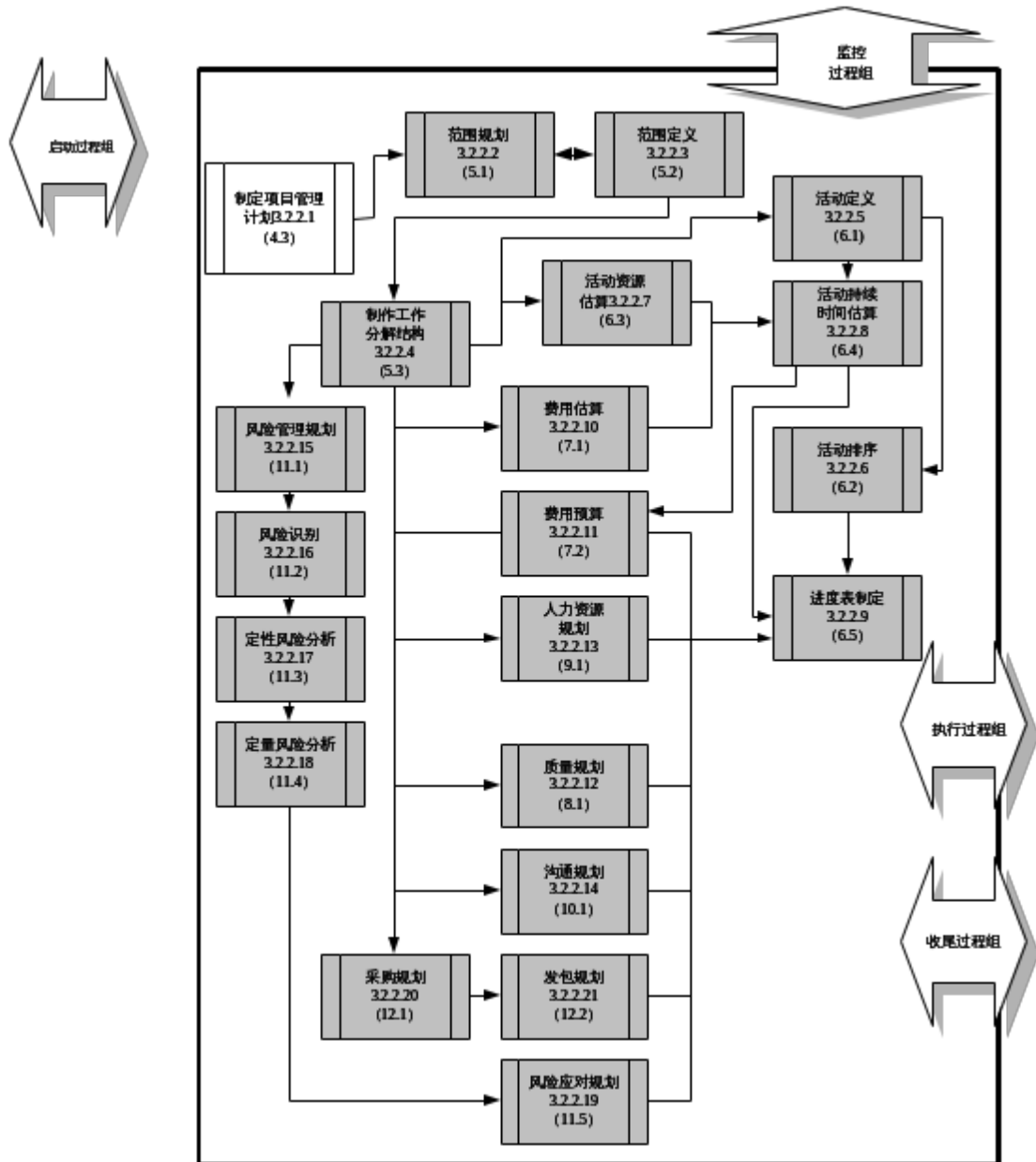
- 1) 深入理解项目计划阶段的各项工作流程
- 2) 掌握工作分解结构的原理、应用方法
- 3) 掌握使用关键路径法制定项目整体进度计划的方法
- 4) 理解项目基准的概念及对项目成功的价值
- 5) 了解如何使用项目管理软件，如 Microsoft Project 等帮助进行项目计划文档的编制。
- 6) 深入理解项目经理在项目计划阶段所扮演的角色及职责
- 7) 掌握在计划阶段与项目干系人沟通，以达成共识的重要性及方法。

计划过程是项目管理方法信息量最大的部分，至少完成基本概念厘清，着重于范围、资源、进度、沟通计划方法及工具的讲解。

案例讨论：

1. **WBS 讨论(工作的分解方法)**
2. **为什么让客户签字那么难？**

项目计划过程包含的工作如下图所示：



## 2.1 项目计划概述

## 2.2 计划编制的流程

- 计划过程的流程
- 界定项目的范围
- 进度计划制定
- 项目成本计划
- 人力资源和沟通计划编制
- 质量计划、风险计划和采购计划

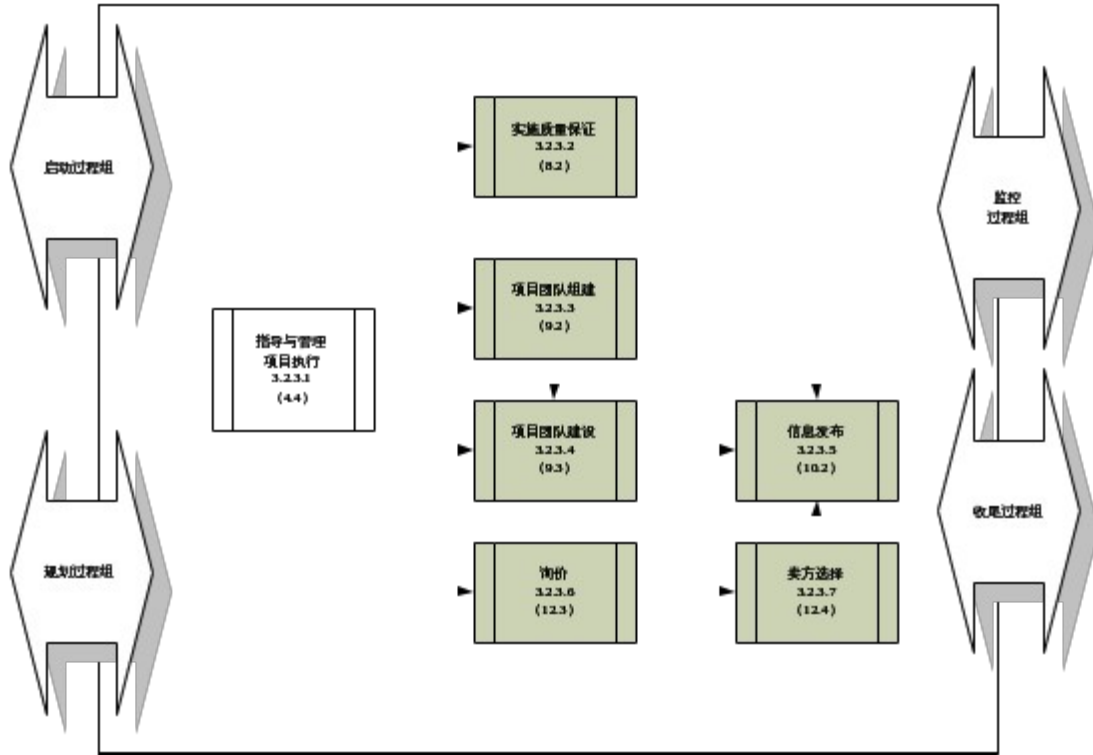
## 3. 实施

**【学习目标与要求】**在学完本章内容之后，要求能够：

- 1) 理解良好的项目实施对于达到工作结果的重要性

- 2) 讨论用于验证项目范围和确保项目质量的方法
- 3) 描述项目组如何将信息传播给项目干系人
- 4) 把实施活动同前面章节中所描述的概念联系起来

项目实施过程包含的工作如下图所示：



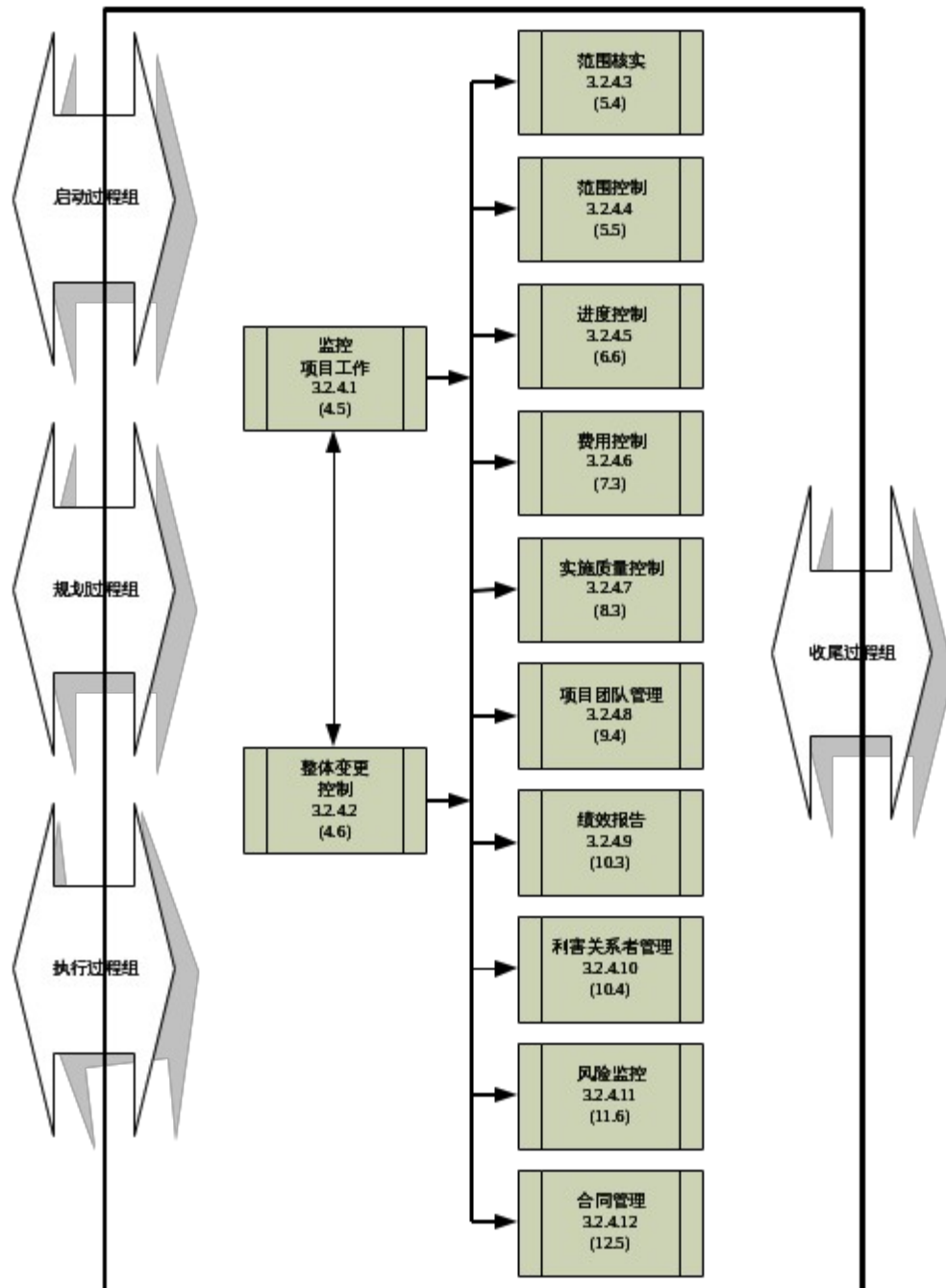
- a) 项目实施概述、指导与管理项目执行
- b) 实施质量保证
- c) 团队组建及团队建设
- d) 项目信息发布
- e) 项目过程协调的知识与技术

#### 4. 监控

**【学习目标与要求】**在学完本章内容之后，要求能够：

- 1) 理解良好项目监控的重要性、基本思路
- 2) 了解监控的常见问题和应对策略
- 3) 描述用于项目监控的工具和技术
- 4) 深刻理解变更管理的相关知识

项目监控过程包含的工作如下图所示：



- a) 项目控制概述
- b) 范围变化控制
- c) 进度控制
- d) 成本控制
- e) 质量控制
- f) 团队管理
- g) 干系人管理
- h) 绩效和状态报告
- i) 综合变更管理

案例讨论：

**1. 项目绩效的衡量方法**

---

## 2. 分包商管理

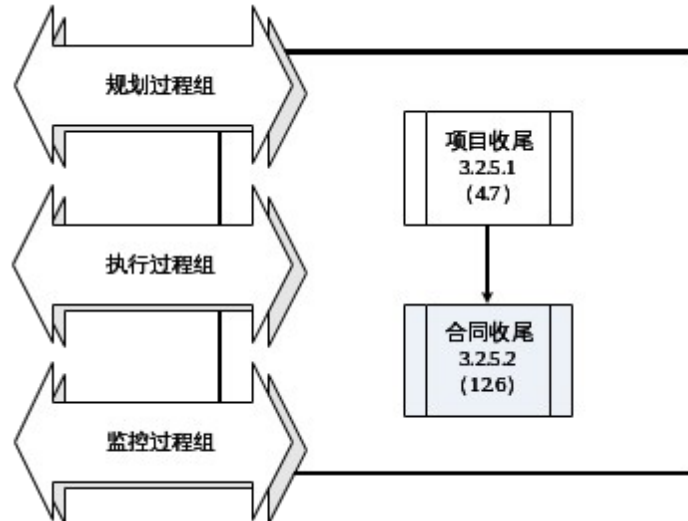
## 3. 项目中的变更管理

## 5. 收尾

**【学习目标与要求】**在学完本章内容之后，要求能够：

- 1) 理解项目正式收尾的重要性
- 2) 讨论项目收尾过程和输出，以及它们如何被应用于项目
- 3) 项目收尾的工具和技术
- 4) 描述项目最终评审报告中的方法和调查结果

项目收尾过程包含的工作如下图所示：



内容：

- a) 项目收尾概述
- b) 项目收尾
- c) 合同收尾

简述项目收尾的常见工作，对收尾不当现象的介绍和方法说明。