

---

# 项目管理最佳实践

## 一、 课程背景

作为中兴通讯第一批大项目经理，全公司共 21 人参加培训，该系列培训由当时的高级副总裁、前董事长史立荣先生亲自主持。多年的项目管理经验积累，成功的完成印度尼西亚最大运营商 Telkom 的 BAT 项目，该项目要求在国内春节期间，40 天内，完成 1597 项与生产环境的对接测试。实际完成时间 34 天，而竞争对手则花费了一年多时间。该项目也成为中兴通讯第一个提前成功交付的项目，为公司在国际市场的拓展赢得了良好的声誉。本课程将结合项目管理知识体系和项目经理能力模型，详细该项目的成功经验。

## 二、 课程特点

授课形式：理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑

突出理论特点，注重知识理解、案例分析与实战体验，其中理论讲解 30%，案例分析 35%，实战体验 30%，互动答疑 5%。

## 三、 课程收益

1. 掌握项目全生命流程管理的关键节点
2. 传递专业创造价值的理念，通过案例促使学员认识职业化和专业化带来的优势，从而帮助企业提升项目管理水平
3. 准确理解“做正确的事”的重要性
4. 掌握 WBS 分解的原则
5. 强调成功项目管理的应知应会

## 四、 课程模式

1. 中文教学、面授
2. 分组互动
3. 实战体验
4. 课堂练习、互动式答疑

## 五、 受众对象

1. 项目经理、项目集经理、项目负责人；
2. 项目工程师、项目团队成员；
3. 运营经理、职能经理、研发经理。

## 六、 时间安排

系统学习 2 天（12 小时）

---

## 七、 课程过程中的实战演练

1. 案例讨论：Telkom MPPA-2 的物流计划
2. 案例讨论：项目应该如何激励
3. 案例讨论：项目应该如何考核
4. 案例分享：测试仪器的保障
5. 案例分享：电池的紧急调货
6. 案例分享：项目收尾与复盘

## 八、 课程内容

1. 课程目标
2. 学习方式
3. 培训安排
4. 分组

---

# 项目管理最佳实践

## 第一节项目的背景介绍

1. 案例背景介绍
  - ◆ 项目经理任命
  - ◆ 组建项目核心团队
2. 项目启动会议
  - ◆ 内部启动会议
  - ◆ 客户启动会议

## 第二节项目计划的制定

1. 庖丁解牛及其启发
  - ◆ 顺其自然
  - ◆ 专业创造价值
  - ◆ 专业是训练出来的
2. 工作分解是制定计划的必要动作
  - ◆ 一口吞不下一头牛
  - ◆ 企业的组织过程资产
  - ◆ SOP
3. 关键节点——计划需要审核

## 第三节影响计划制定的十面埋伏

1. 经验
  - ◆ 老司机上班开车的熟路
2. 流程和制度定义活动
  - ◆ 短跑比赛要赢刘翔，你有什么办法？
  - ◆ 2天 VS 2个月
3. 相关的知识和技能
  - ◆ 行业的应知应会
  - ◆ 华为的市场、研发与工程
  - ◆ 中兴智慧城市团队的IT技能
4. 标准和模板
  - ◆ 一流的企业定标准
  - ◆ 适合的模板才是最有价值的
5. 关注点
  - ◆ 成本？质量？进度？
  - ◆ 亲子游 VS 旅行结婚
  - ◆ 华为俄罗斯案例
6. 项目自身因素
  - ◆ 项目背景、范围、技术方案、合同、概预算
7. 干系人的识别
  - ◆ ZTE、Telkom 和 Samsung

- 
- ◆ 非正式组织/藤蔓组织
  - ◆ 相关组织的业务和流程
  - 8. 风险的识别
    - ◆ 春节如何面对
    - ◆ 行业经验
    - ◆ 组织过程资产
  - 9. 相关的工具和方法
    - ◆ 道理是相通的
  - 10. WBS 分解的原则
    - ◆ 最小可计量单位

## 第四节没有钱是万万不能的

1. 工作：WBS
2. 人：组建项目团队
3. 财：项目四算

## 第五节 项目实施关键动作

1. 项目沟通体系
2. 项目风险管理
3. 换位思考：大年初一的高尔夫球场
4. 干系人汇报的难点与要点
5. 关键路径的重要事件

## 第六节案例分享与课堂练习

1. 案例讨论：Telkom MPPA-2 的物流计划
2. 案例讨论：项目应该如何激励
3. 案例讨论：项目应该如何考核
4. 案例分享：测试仪器的保障
5. 案例分享：电池的紧急调货
6. 案例分享：项目收尾与复盘

## 课程总结