
中广核项目管理培训大纲

黄谊江

一、课程背景

2017年，美国政府把项目集管理提升到国家高度，足以说明项目管理的成效。项目管理是战略管理落地的最佳实践，越来越多的行业和组织希望借助于项目管理提升管理效率，完成战略目标，从而达成组织的使命，实现组织的远景。但很多企业仍然在摸着石头过河，不断在重复别人犯过的错误，付出了高额的成本却收效甚微，以至于有些组织甚至怀疑项目管理的有效性。

项目管理是组织与项目经理、项目团队，以及所有干系人的互动。组织应该如何搭台让项目经理来唱戏，是否有合理的组织架构，适合的流程制度，合理的授权体系，完善的职业发展通道等等，这些都是双方良好互动的基础，没有这些提前和保障，项目管理无异于空中楼阁，不但不能给组织带来收益，甚至可能起到破坏性作用。良好的项目管理才是组织发展的推动因素。本课程从华为、中兴和神华等国内外项目管理的最佳实践出发，对项目管理从组织和个人两个方面进行详细讨论和分析，让学员充分了解项目管理与哪些因素有关，组织应该如何进行项目管理体系的建设，从哪些方面着手，达到什么目标。如何建设“物资流、资金流、工作流和信息流”等四流项目管体系。

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30%，实战体验30%，互动答疑10%。

三、课程收益

- 1.系统学习项目管理体系和核心理念、思维方式与管理关键
- 2.掌握成本管理与控制的概念与方法
- 3.学习项目管理的常用方法、工具和技术
- 4.项目管理最佳实践分享
- 5.了解和掌握FIDIC主要条款

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.总裁、研发副总裁、工程副总裁，中高层管理人员
- 2.项目经理、项目集经理、项目组合经理；

3.职能部门经理、PMO成员。

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

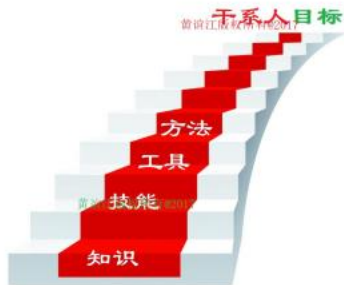
- 1.案例讨论：项目的管理责任
- 2.案例讨论：项目的管理权力
- 3.案例讨论：项目的管理利益
- 4.案例讨论：企业项目管理成熟度现状分析
- 5.案例分享：中兴通讯海外项目管理最佳实践
- 6.案例分享：电信Turnkey项目SOP最佳实践

八、课程内容

- 1.课程目标
- 2.学习方式
- 3.培训安排
- 4.分组

项目管理与项目经理

第一节项目管理的责权利与企业项目管理体系



1.项目管理的责

- ② 课堂练习：分组讨论并总结
- ② 项目经理VS组织
- ② 如何招聘与培养项目经理
- ② 素质模型与ICB4.0
- ② 项目管理铁三角
- ② 项目管理体系的建设与完善
- ② 项目管理知识库的建设与完善
- ② 组织的Enabler

2.项目管理的权

- ② 课堂练习：分组讨论并总结
- ② 项目经理VS组织
- ② 矩阵式组织架构与授权体系

- ② 项目PMO与考核体系:华为、中兴与神华
- ② 案例分享：EPMS、TGPMs

3.项目管理的利

- ② 课堂练习：分组讨论并总结
- ② 项目经理VS组织
- ② 项目管理薪酬体系与职业跑道规划

4.企业项目管理体系如何分解责权利

- ② 组织架构
- ② 业务流程
- ② 规章制度
- ② 信息化系统
- ② “四流”企业：物资流、资金流、工作流和信息流



第二节项目管理成功的关键因素

1.导致项目失败的因素

- ② 互动练习：分组讨论并总结

2.影响项目成功的因素

- ② 互动练习：分组讨论并总结
- ② TheStandishGroup的调研报告
- ② 中国项目管理知识体系的总结

第三节项目管理最佳实践分享

1.中兴通讯项目管理某海外电信项目最佳实践

- ② 项目立项与项目经理任命
- ② 项目启动会，内部与客户
- ② 如何制定项目计划：商务模式、物流、干系人
- ② 项目团队绩效管理与激励方案
- ② 项目进度控制要点：问题跟踪
- ② 项目沟通管理要点：跨文化沟通要点
- ② 项目的收尾与复盘：项目总结、知识库、庆祝活动

2.中兴通讯智慧城市项目最佳实践

- ② 项目经理任命及授权内容
- ② 项目启动会，内部与客户，项目内部制度
- ② 管理干系人参与
- ② 项目团队绩效管理与激励方案
- ② 项目进度控制要点：问题跟踪
- ② 项目沟通管理要点：政府部门沟通要点
- ② 观念创新与技术创新

第四节项目管理的常用工具与技术

1.应会：工具和技术

- ② 专家判断
- ② 三点估算
- ② 项目管理软件
- ② 七种基本质量工具
- ② 会议
- ② 沟通模型
- ② 沟通方法
- ② 干系人分析
- ② 知识库
- ② 分解

2.应知：121种工具和技术

3.项目管理的关键动作

- ② 立项与铁三角
- ② 可行性分析
- ② 技术建议书
- ② 合同交底
- ② 项目计划及评审
- ② 问题跟踪
- ② 沟通
- ② 项目复盘

第五节项目成本管理：项目四算

1.核电项目费用的构成

- ② OECD费用构成
- ② 大亚湾费用构成
- ② 西班牙的数据
- ② AP1000的数据
- ② 课堂讨论：成本究竟还应该包括哪些？

2.LeadToCash理念

- ② 流程的再造
- ② 系统的改进

3.最佳实践：项目四算及全程利润

- ② TOC
- ② 项目四算
- ② 全程利润

第六节FIDIC主要条款解析

1.FIDIC合同条件类型与演变

2.FIDIC各合同范本适用条件

3.FIDIC合同条件分析与案例

课程总结

- ② 现场培训考试
- ② 收集反馈意见
- ② 颁发培训证书
- ② 安排领导见面