

项目管理实战

课时：2天 深度：高级

课程描述

虽然可能有周密的计划、严格的规范、最强的技术，但很多项目却仍历尽艰辛而达不到预定目标？这是因为许多项目忽略了个人能力和性格以及组织关系对项目的影响，造成以下问题：

- 项目的目标不清或没有达成共识，使得项目一开始就蕴涵着巨大风险；
- 未能获得各级组织对项目的支持，项目缺乏驱动力，推进困难；
- 虽然知道计划和监控的重要性，但没有掌握必要的工具和方法，造成计划与实际脱节；
- 项目团队组织松散、缺乏协作、工作效率低下，甚至因为内部矛盾而直接导致项目失败；

为了解决这些问题，有别于一般课程侧重于对项目管理过程和理论的介绍，本课程的重点是培养项目管理人员的实用“技能”和“组织”意识。

课程目标

学完此门课程后，学员将具备以下能力：

- 1) 在“道术法器”四个不同层面上系统了解项目管理知识体系指南（PMBOK指南）（第5版）中的项目管理过程和相关知识；
- 2) 树立“事为先，人为重”和“人之所欲，施之于人”的核心理念。在此基础上深刻理解项目干系人管理知识领域。
- 3) 根据 DISC 和 PDP 理论，认知自己和认知别人，从而加强沟通和交流。
- 4) 制定明确的目标，并在过程中始终保持对目标的清醒认识；
- 5) 分析项目的组织结构和利益关系，找到项目的驱动力；
- 6) 提高管理技能，学会在项目各阶段运用适当的工具和方法；
- 7) 提高领导团队和组织协调的能力，有效地组建团队；
- 8) 加强风险意识，掌握风险和变更控制的基本方法；

课程内容

课程分项目管理概述、项目管理过程、项目团队三部分。除了讲授相关的知识与概念外，还结合三个案例，实际运用 WBS、网络分析、甘特图等工具完成项目定义、项目计划、风险分析等任务。另外，培训中团队需要密切配合，完成团队组建、案例分析、问题研讨、小组游戏和项目实践等学习活动，通过对实际体验的不断总结，掌握团队工作的要点和技巧。

课程对象

本课程适用于主管项目的管理人员、项目经理、产品经理、业务分析师和架构师等。

《项目管理实战》课程安排

此课程包括讲授和案例练习，共安排两天，如下表：

天数	上午	下午
第一天	<p>项目与项目管理</p> <p>1、什么是项目？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 项目定义 ● 项目管理定义 ● 项目管理的特点 ● 项目管理常见问题分析 <p>2、什么是项目管理？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 干系人 ● 项目管理的 10 大知识领域 ● 项目管理的 5 大过程组 ● 组织结构 <ul style="list-style-type: none"> ■ 职能式组织结构 ■ 项目式组织结构 ■ 矩阵式组织结构 ● 项目经理 ● 项目经理的能力要求 ● 项目经理的主要工作职责 ● 项目管理案例分析 ● 项目的组织结构 ● 项目干系人及需求分析 ● 项目目标制定 <p>3、项目经理的权力</p> <p>4、项目经理的 11 种人际关系技能</p> <p>5、组建项目团队</p> <p>6、如何激励队员</p>	<p>项目管理生命周期</p> <p>1、项目启动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 制定项目章程 ● 任命项目经理——给项目经理授权 ● 项目启动会议 ● 识别干系人 <p>2、项目规划</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 规划 25 步 ● 制定项目管理计划 ● 制定项目进度管理计划 ● 制定项目人力资源管理计划 ● 制定项目沟通管理计划 ● 制定项目干系人管理计划 ● 制定项目风险管理计划 ● 制定计划的误区 ● 项目绩效测量基准的制定 <p>3、项目执行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “赢在执行” ● 项目实施 <p>4、项目监控</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 监控项目工作 ● 项目周报 ● 项目月报 ● 项目季报 <p>5、项目收尾</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 项目合同收尾 ● 项目行政收尾

	7、性格测试和分析	6、干系人案例讨论
第二天	<p>项目进度管理</p> <p>1、项目之间的逻辑关系</p> <p>2、活动工期的估计</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 类比法 ● 专家判断法 ● 资料统计法 ● 经验公式法 <p>3、压缩工期的方法</p> <p>4、进度计划编制</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 里程碑图 ● 网络图 ● 横道图 (甘特图 Gantt) <p>案例研讨：制定项目的进度计划</p>	<p>项目干系人管理和沟通管理</p> <p>1、沟通管理的重要性</p> <p>2、项目沟通的要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 项目沟通矩阵图 ● 项目经理沟通矩阵图 ● 项目组通讯方式 <p>3、沟通中的过滤与障碍</p> <p>4、产生沟通障碍的原因</p> <p>5、项目启动会议</p> <p>6、沟通管理计划和干系人管理计划</p> <p>7、有效沟通的方式</p> <p>8、项目经理在沟通中的作用</p> <p>9、项目团队成员之间的沟通</p> <p>案例研讨：制定项目沟通管理计划和干系人管理计划</p> <p>案例总结与汇报：汇报与研讨</p> <p>课程总体总结和答疑</p>