

《实战型项目管理》课程大纲

课程背景

一项调查表明，大约 70% 的项目超出了估算的时间进度，大型项目平均超出计划交付时间 20% 至 50%，90% 以上的项目开发费用超出预算，并且项目越大，超出项目计划的程度越高。

在项目管理方面，企业经常会面临如下问题：

- 缺乏结构化的规范的项目管理体系，缺少项目管理工具，**项目整体计划控制较弱，进度经常延期**；
- 项目职责不清晰，项目领导者管理事情过于琐碎；**项目成功比较依赖于项目经理的个人能力和经验**；
- 部门职责不清，缺乏有效的沟通；**项目在各职能部门间协作力度比较弱，效率低**；
- 产品开发项目的组织不健全，责、权、利不清晰、不对等，不能支撑跨部门高效运作；
- 项目计划不准确、不合理；**计划缺乏沟通，流于形式**，可操作性较差；
- 项目控制过程不规范，**缺乏有效和例行化的项目控制方法**；项目沟通和交流的方法和技巧不够；
- 过多的不可控变动导致“**计划不如变化快**”，计划延迟；
- **缺乏有效的项目资源调配**，人员没有得到最优化的配置，利用率不高，**导致人员紧张**；
- 项目经理个人领导能力不足，缺乏经验和影响力，没有明确的项目经理培养机制；
- 人员考核不客观、不公正，缺乏依据；绩效评价没有与项目管理结合起来，做好做坏一个样。

课程特色

累积讲师近 20 年国内知名企业、上市公司管理的实战经验，以及对国内多家知名企业进行管理培训/咨询的实施经验，总结出一套项目管理的实战方法，具有非常强的实用

性。

本课程少谈理论而更多地注重实践，结合业界知名公司的成功经验，围绕项目的重点和难点问题，通过案例讲解和实例分析，讲述项目的具体实践经验、操作技巧以及 IT 工具，使学员更具体更透彻地理解项目管理技术，帮助学员解决产品项目中常见的主要问题及困惑。

参加对象

企业 CEO/总经理、总经理/副总、技术总监/总工、职能部门主管、产品经理/项目经理、骨干员工、QA 等。

课程介绍

一、引言：

老板决定企业的高度、经理人决定企业的实力
管理的最难之处在何处？

华为走向海外

八路军首次扩兵后的三大困难

政令不出中南海

二、项目管理知识体系介绍

1、概念介绍

什么是项目？

项目和项目群

项目的特征

什么是 PMI？

什么是 PMBOK

PMBOK 要点

2、项目过程 (5 组)

项目管理过程之间的关系

计划过程

实施过程

控制过程

项目管理过程组的交叠

3、项目管理知识领域 (9 个)

项目管理知识领域

项目管理三角形

项目管理中的重大挑战

影响项目成功的因素

项目失败的主要因素

4、多项目及多方合作项目管理

风险管理

资源保证

沟通管理

项目策划

计划制定

质量保证

监控及进度纠正

研讨：如何在实际项目过程中应用项目管理知识？

三、项目目标的明确(启动过程)

明确目标：明确目标的重要性

启动过程主要任务

项目调研

需求分析及需求控制

如何控制客户需求

内部策略及应对沟通

项目范围细化

项目目标制定

确定要遵守的规范、工作和审查流程

组建项目组

项目经理的角色及义务

演练：选取一个实际项目，根据项目模板，填写项目情况，对于不清楚的，制定了解完善项目情况的计划。并研讨总结充分了解项目情况的好处

四、风险管理

风险识别

风险来源分类

风险征兆

风险评估及量化

风险可比损失

制定风险应对措施

风险管理表

风险管理计划

演练：根据实际项目，识别项目风险、评估应对措施，制定风险管理计划

五、成本管理和资源的保证

成本管理基本概念

成本估算

收益/成本分析

盈亏平衡分析与敏感性分析

成本预算

成本基线 Cost Baseline

成本核算

成本控制

资源保证与进度、风险的关系

资源的获取途径、策略、计划

资源保证计划制定

演练：根据项目实际情况，制定资源保证计划，并针对可能存在的问题，给出应对措施。

六、项目沟通管理及团队建设

马斯洛的需求理论

与销售伙伴的沟通技巧

与客户的沟通技巧

与合作方的沟通技巧

项目沟通管理-会议

项目沟通管理--报告

项目沟通需求分析

沟通管理计划

有效团队建设的主要障碍

有效团队开发的工具

团队建设

以团队方式工作

多项目多协作方项目沟通

角色扮演：客户需求的应对沟通

研讨：多项目多协作方项目沟通难点风险

演练：多项目多协作方项目沟通沟通手段及沟通计划

七、项目策划

项目策划的重要性

项目策划需求考虑的方面

项目策划方法

项目策划结果输出

项目策划的执行

八、项目计划制定

计划制定的原则

计划制定的要素

WBS 的作用

WBS 分解

活动排序

活动工作量估算

对高度不确定性任务工作量估算

工期压缩

进度计划制定

PERT 图(带日期信息)

甘特图 Gantt charts (横道图)

里程碑图 Milestone charts

项目计划分层

分层计划制定和修正

主体计划制定和修正

协作伙伴计划制定和修正

监控点的设置

项目计划制定需要考虑的要点

演练：根据实际项目，进行项目策划（模板）

演练：根据实际项目，(重新)制定项目计划

九、质量管理

阶段决策评审

评审会议的组织 and 分层种类

流程控制

项目经理的 QA 工作(QA 素质模型\QA 主要工作)

质量需求分析、难点分析

质量难点分析及解决方案计划

质量管理手段评估和归纳

质量 Checklist

质量保证计划

质量审计和自我总结

质量问题的向技术的反馈

演练：根据实际项目，分析质量可能存在的问题，讨论解决措施，制定质量保证计划

十、项目监控及进度纠正

项目控制的难点

项目控制的基本方法

计划监控点的设置

工作日志

阶段决策评审

项目报告体系

项目会议体系

预警及日常巡查

问题管理

进度检查及纠偏

工期压缩的认识及应对

项目策划

客户需求的应对

变更管理(目标能否完成、风险是否可控、进度、成本、质量)

滚动计划的制定

每日三省吾身

演练：根据项目实际偏差，讨论纠偏措施，制定滚动计划

演练：根据实际项目，假设客户突然提出项目完成时间提前 1 个月的应对措施

角色扮演：变更管理评审

十一、项目经理的修炼

- 1、强化管理意识，重视管理作用
- 2、项目策划意识
- 3、风险管理意识
- 4、质量管理意识
- 5、进度控制意识：纠偏原则
- 6、客户/市场意识：华为的全面客户管理
- 7、服务意识(对客户、对领导、对同事、吃亏是福/临时抱佛脚)
- 8、工程商人意识
- 9、合作意识：华为销售铁三角
- 10、PDCA 循环及持续改进意识
 - 项目总结
 - 知识库
- 11、5W2H
- 12、时间管理与重点管理
- 13、例外变例行：流程管理意识

研讨：项目管理的是否真正有价值，如何发挥其价值？

讲师介绍

【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->13 年 196.23 亿港元（157 亿 RMB），研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发 (IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程