

---

## 课程名称

通用项目管理 (Project Management )

## 参加对象

各企业 CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、PMO (项目管理办公室) 成员、研发骨干、QA、工程师等。

## 课程背景

美国著名学者罗伯特·J·格雷厄姆说：“因为项目是适应环境变化的普遍方式，故而是一个组织的成功与否将取决于其管理项目的水平”。

由于实行了项目管理，1957 年杜邦停工时间由 **125H 减为 78H**，1958 年美国北极星导弹设计周期**缩短 2 年**；今日，项目管理已经是各个行业不可或缺的内容！

但是，Standish Group Of West Yarmouth, MA 对全球一流公司所做的调查显示，

- **31%** 的项目在尚未完成前就被取消了
- **88%** 的项目都超出了预算、进度
- 平均超出的成本是原来预测的 **189%**
- 平均超出的时间是原来预测的 **222%**

**项目管理的现状还是不容乐观！**

项目管理在运作方式和管理思维模式上最大限度地利用了内外资源，从根本上改善了管理人员的管理方式，运用正确的管理工具和方法，使项目的成功率得到大幅提升。经过长期探索总结,项目管理在发达国家中已经逐步发展成为现代管理学的重要分支,并广泛应用于 IT,金融,服务以及工程等诸多行业。

课程在对项目和项目管理的基本概念做出明确阐述的基础上，穿插讲师多年培训和咨询项目模板分享和多个实战研讨，着重培训学员的实战操作能力，让学员掌握理论方法的同时，真正能够在实际工作中学以致用，提高项目的管理水平！

## 培训收益

本课程基于美国项目管理协会 (PMI) 经典著作《项目管理知识体系指南》(PMBOK) 第四版 (2008 版)，使学员学习和了解美国项目管理学会 (PMI) 所倡导并越来越被广泛认可的项目管理标准和理念，并结合品牌讲师多年在项目管理实战领域的经验，规范企业的项目管理行为，快速提高企业与个人的项目管理水平，增强企业在国际和国内市场的竞争能力。主要受益有：

1. 掌握项目和项目的概念
  2. 掌握项目的生命周期和产品生命周期概念和区别
  3. 掌握项目管理和运营管理的区别
  4. 掌握项目不同组织结构优缺点
  5. 掌握项目计划的制定、执行和监控方法和工具
  6. 掌握如何将质量管理、风险管理等融会贯通于整个研发项目计划中
-

---

## 7. 分享业界成功企业项目管理工具和相关模板

### 培训课时

12 小时 (2 天)

### 讲师介绍

#### 张现锋：研发管理高级咨询顾问，美国项目管理专家 (PMP)

6 年高科技企业产品研发管理实践，5 年的研发管理咨询经历。曾在某国际 EMS 龙头企业工作两年，从事商用/消费性产品的研发和研发项目管理的工作，先后担任过结构设计工程师、系统工程师、项目经理等职位，期间有机会与全球顶尖知名企业 IBM、HP、SONY、NEC、联想等客户长期合作，成功完成了多个大型商用项目 COLUMBUS、HORIZONTAL、天骄等系列产品的研发和上市工作；后加入 HW 工作 4 年，期间担任过项目经理，参与交换产品线的研发项目管理工作，成功地将产品开发的三级计划体系在产品线推行。同时作为核心组成员与国际顶尖咨询顾问 (IBM 顾问团队) 一道在研发系统推动公司级研发管理变革 (IPD)，并具体负责此研发管理变革在本职能部门的推动与具体实施工作。2006 年加入国内专业的杰华研发管理咨询公司，专业为企业提供研发管理体系咨询和培训服务，借鉴业界成功研发管理模式，帮助企业打造适合企业自身的、具有核心竞争力的研发管理体系。

#### 咨询经历：

在五年多的研发管理咨询项目中，曾作为咨询团队项目经理和核心组成员，成功完成了多家高科技企业 (涉及 IT、家电、通信、软件、安全等行业) 咨询项目，项目包括新产品开发流程体系、研发项目管理体系、研发绩效管理、产品管理和产品规划、研发管理 IT 系统实施等方面。

- 东莞某 UPS 电源股份公司 IPD 管理咨询项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、PLM 系统流程落地实施和优化工作，任项目经理；
  - 某装备制造技术公司 IPD 体系咨询项目，主要包括产品开发流程体系设计、研发项目管理体系优化、研发绩效管理、CBB 共享平台设计、研发管理平台软件的实施等模块，任项目经理；
  - 上海某高压变频器有限公司 IPD 体系咨询项目，主要包括产品开发流程体系设计、研发项目管理体系优化、研发绩效管理模块，任项目经理；
  - 深圳某家庭多媒体高科公司研发管理体系咨询项目，全程参与了企业研发管理现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、职位任职资格设计、研发绩效管理、研发项目管理 IT 系统规划与实施，任项目组核心成员。
  - 深圳某通信技术公司 (网络优化、RF 模块、3G 模块/系统) 研发管理体系咨
-

---

询项目（研发流程体系、研发项目管理体系、研发质量管理体系），任项目组成员。

… …

### **培训背景**

曾在全国各地多次举办产品开发流程设计、研发项目管理、从技术走向管理、产品需求管理等公开课，曾经为数十家企业提供了专业的研发管理培训，并作为项目核心成员参与了近 20 个研发管理咨询项目，涉及的行业包括通信、家电、计算机、安防等，项目范围涉及产品需求管理和产品规划、产品开发流程体系、研发项目管理、研发绩效管理等模块体系，帮助这些企业建立高效、完备的研发管理体系。同时，还长期应高新技术产业协会、项目管理联盟等单位的邀请，提供关于研发管理和产品创新方面的各类研讨交流会、公开课培训等，受到来自不同行业的新老客户的肯定和赞誉。

### **曾服务过的客户**

深圳移动通信、上海艾帕电力电子、吉阳自动化、北京超思电子、上海电气、TCL 家庭网络事业部、中国石化、招商银行、西安西瑞电气、苏州金龙客车、国人通信、中国网通、江西电信、海南移动、展讯通信、华润纺织集团、万科、淘宝网、安图生物、迈瑞医疗、科美生物、强生泰诺、三九制药、三五互联、中企动力、金升阳电源、宇通客车、陕西重汽、大众汽车、潍柴动力、黄海客车、柳州五菱、福建安踏、李宁、神州数码、中电华大、东软集团、华硕电脑、荣事达、北方微电子、星网锐捷、交大龙山软件、灵图软件、中软国际、天碁科技、威睿电通、阿尔西公司、网御神州、天地阳光、港航网络、讯风光通信、瑞斯康达公司、上海澳佩、陕西烽火、同洲电子、天津光电公司、普天研究院、北大方正、方正阿帕比、华宁电子、天津中环电子、上海电信、天地阳光等上百家企业；

### **主讲课程**

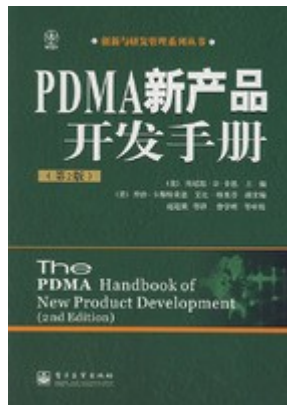
《研发项目管理》、《研发人员考核与激励》、《研发质量管理》《产品需求管理》、《市场驱动产品开发流程管理》《从技术走向管理》等课程。

### **研发管理著作：**

参与翻译研发管理专著有：

《新产品开发流程管理—以市场为驱动》、《PDMA 新产品开发手册》、《PDMA 新产品开发手册—工具 1&2》等，已全部出版发行；

---



## 课程大纲

### 壹. 案例研讨：我的项目为什么会失败

#### 贰. 项目管理的发展及其应用

1. 现代项目管理发展的历史
2. 项目管理与其他学科的关系
3. 项目管理发展现状
4. 关于 PMP 和 IPMP 认证

#### 参. 项目管理的框架

1. 什么是项目和项目管理
2. 项目的环境
  - 1) 什么是项目集 (Program) 和项目集管理
  - 2) 什么是项目组合 (Portfolio) 和项目组合管理
  - 3) 项目、项目集和项目组合管理的关系
  - 4) 项目管理办公室 (PMO) 的主要职能
3. 项目利害关系人 (Stakeholder)
4. 演练与问题讨论
5. 项目管理生命周期
  - 1) 项目生命期的特征
  - 2) 项目阶段的特征
  - 3) 产品生命周期与项目生命周期的关系
6. 项目管理五大过程组与九大知识领域
7. 演练与问题讨论

#### 肆. 项目的启动

1. 项目目标的制定
  - 1) 项目目标的标准
  - 2) 项目目标的制定原则
  - 3) 如何完成项目目标的制定
  - 4) 项目任务书示例
  - 5) 实例讲解：某案例公司的项目章程
  - 6) 演练与问题讨论
2. 项目组织团队的组建及其职责

- 
- 1) 案例研讨：为什么需要组织？
  - 2) 高绩效团队的主要特征
  - 3) 团队的发展阶段
  - 4) 项目团队的组织形式
  - 5) 职能型组织、项目型组织和矩阵式组织结构的优缺点分析
  - 6) 项目保证人的角色和职责
  - 7) 项目经理的角色和职责
  - 8) 项目核心组成员的角色和职责
  - 9) 项目扩展组成员的角色和职责
  - 10) 项目经理的素质模型
  - 11) 如何培养合格的项目经理
  - 12) 模板演示：某案例公司的项目经理工作手册
  - 13) 演练与问题讨论

#### 伍. 项目范围管理（项目需求管理）

1. 范围管理的现状
2. 范围规划
3. 范围定义
4. 制定项目 WBS (Work Breakdown Structure)
5. 活动定义
  - 1) WBS 介绍（作用、示例）
  - 2) WBS 分解的衡量标准
  - 3) 任务的责任分配矩阵
6. 范围核实
7. 范围控制
8. 练习: [编制实战项目的工作分解结构 WBS](#)

#### 六. 项目进度管理

1. 小组讨论：公司在项目进度计划制定中存在哪些问题？
  2. 项目计划的作用
  3. 项目计划的制定的五个步骤
  4. 活动的排序
    - 1) 紧前关系绘图法 PDM（单代号网络图）
    - 2) 箭线绘图法 ADM（双代号网络图）
    - 3) 常见任务间依赖关系
    - 4) Leading 和 Lag 概念
    - 5) 项目进度网络图
  5. 活动资源估算
    - 1) 五种常见的估计方法
    - 2) 规模、工作量、工期估计
      - 专家判断
      - 类比法
      - 参数估算法
      - 三点估算法
  6. 制定进度计划
-

- 
- 1) 进度网络分析 (PERT 图)
  - 2) 关键路线法 (CPM)
  - 3) 进度压缩
  - 4) 资源平衡
  - 5) 关键链法
7. 项目计划的形式和运用技巧
    - 进度网络图
    - 甘特图
    - 里程碑图
  8. 进度控制
    - 1) 项目计划控制中常见的问题和解决办法
    - 2) 项目的分层监控
    - 3) 项目管理方法
      - 监控计划
      - 项目控制手段：项目报告
      - 项目控制手段：项目例会
      - 项目控制手段：变更控制
      - 项目控制手段：合同书管理
      - 项目控制手段：项目审计
      - 项目控制手段：项目风险管理
      - 项目控制手段：项目度量管理
      - 研发项目控制手段：QA 状态报告
    - 5) 挣值分析法 (EVM)
    - 6) 项目管理信息系统 (PMIS)

#### 9. 练习：编制实战项目的进度网络图

### 七. 项目质量管理

1. 质量三部曲：
    - 1) 质量规划
    - 2) 质量保证
    - 3) 质量控制
  2. 质量管理概述
    - 1) 质量概念
      - 质量与等级的区别
    - 2) 质量理论
      - ISO 体系
      - 戴明环(P-D-C-A)
      - 朱兰
      - 零缺陷
      - 全面质量管理
      - 6 Sigma
      - 质量成本
    - 3) 质量、成本、进度的矛盾与权衡
    - 4) 过程质量与交付质量
    - 5) QA 与 QC 区别
-

- 
- 6) 质量控制 7 大手法
    - 鱼骨图 (石川图)
    - 控制图
    - 流程图
    - 直方图
    - 帕累托图
    - 趋势图
    - 散点图
  - 7) 质量管理体系
  - 8) 质量管理中常见的误区
  - 9) 如何在设计中构建质量：质量功能部署 (QFD)
    - 系统工程
    - 标准化
    - 模块化
  3. 质量管理计划
  4. 质量保证
    - 1) QA 的主要工作
    - 2) QA 的独立性
    - 3) QA 的汇报关系
    - 4) 什么样的人适合做 QA ?
  5. 实例讲解：某案例公司的质量管理计划模板书

## 八. 项目风险管理

1. 风险的概念
  2. 风险管理模型
  3. 风险管理规划
    - 1) 风险分解结构
    - 2) 风险概率和影响定义
  4. 风险的识别
    - 1) 文件审查
    - 2) 头脑风暴法
    - 3) 德尔菲法
    - 4) 反弹
    - 5) SWOT 分析
  5. 风险定性和定量分析
    - 1) 概率和影响矩阵
  6. 风险管理计划
    - 1) 风险的四大响应措施
      - 规避
      - 转嫁
      - 减低
      - 接受/忽略
    - 2) 实例讲解：某案例公司的质量管理计划模板书
  7. 风险监控
    - 1) 风险管理活动中的角色和职责
-

- 
- 2) 风险的升级处理
  8. 实例讲解：SEI 的风险提问单和风险管理数据库
  9. 演练与问题讨论

## 九. 项目沟通管理

1. 什么是项目的沟通管理
2. 沟通管理的重要性
3. 如何识别项目干系人
4. 沟通管理模型讲解
5. 沟通管理的约哈里窗
6. 常见的沟通管理方式
7. 有效沟通的三种方式
8. 如何制定项目的沟通管理计划
9. 实例讲解：沟通管理计划和报告模板分享

## 壹零. 项目成本管理

1. 成本估算与成本预算区别
2. 项目成本估算工具
  - 1) 类比估算
  - 2) 确定资源费率
  - 3) 自下而上估算
  - 4) 参数估算
  - 5) 项目管理软件
  - 6) 准备金分析
3. 项目成本预算工具介绍
  - 1) 费用汇总
  - 2) 准备金分析
  - 3) 参数估算
  - 4) 资金限制平衡
4. 项目成本控制
  - 1) 费用变更控制系统
  - 2) 绩效衡量分析（挣值分析）
  - 3) 预测技术
  - 4) 项目绩效审核
  - 5) 偏差管理
5. 项目成本绩效报告
6. 练习：编制实战项目的成本计划

## 壹壹. 项目的采购管理

10. 规划采购
    - 1) 自制与外购分析
    - 2) 专家判断法
    - 3) 常见合同类型
      - 固定总价合同
      - 成本补偿合同
      - 工料合同
-

- 
- 4) 采购管理计划模板分享
  - 5) 采购文件
    - IFR
    - IFB
    - RFP
    - FRQ
  - 6) 实施采购
  - 7) 管理采购
  - 8) 结束采购
  - 9) 练习：编制实战项目的采购管理计划
-