

“相”变——实践性项目管理体系

课程背景：

相变——我还是我，我已不是原来的我！多年打拼，技术精英走上管理岗位，却不会带领团队、实施项目！

千辛万苦，通过 PMP 认证，却还是不能有效管理项目、成功交付！经验丰富，已经掌握了一套项目管理工具，却在组织战略项目中折戟沉沙！

项目是独特的，项目管理怎么会“一招鲜吃遍天”？VUCA 时代，项目更多元化，项目的蓝图更复杂化。从项目目标和解决方案的维度来说，传统项目（如大多数建筑项目、工程项目）是很明确的，但随着社会和企业的发展，某个维度或两者都不明确的项目愈来愈多。敏捷项目、极限项目、极度项目对传统的项目管理方法不断提出挑战，项目经理需要在传统项目管理方法的基础上进行“裁减”和“创造”，以适应 VUCA 时代的要求。

从初任项目经理的兴奋到成为项目管理的能手，需要一次“相变”，需要由项目管理知识体系的“搬运工”变成项目管理知识体系的“裁剪师”！《“相”变——实践性项目管理体系》，让项目管理建立在“项目蓝图”之上，让项目经理由“大厨”变成“主厨”！

课程时间：3 天，6 小时/天

课程对象：初级项目经理、部门经理、有志于成为职业项目经理的项目参与人员（如各类工程师）、领导企业项目管理的中高层管理者

课程收益：

- 通过需求收集和分析确定项目蓝图，采用合适的项目管理生命周期模型
- 掌握并运用传统项目管理的过程、工具和方法
- 能够针对敏捷项目、极限项目和极度项目裁剪项目管理过程
- 熟练掌握在项目管理中去除“非增值工作”的做法
- 熟练掌握项目支持办公室的组建过程
- 初步掌握项目组合管理流程

课程特色：

- 研讨、模拟、实战构建体验与认知
- 促动团队“创造”和“裁剪”过程、工具、模版

课程大纲

第一讲：项目管理蓝图

一、关于“项目”

1. 项目的定义与特征

- 1) 独特目标
- 2) 活动序列
- 3) 渐进明细
- 4) 临时性

练习：它们是不是项目？

2. 项目和运营

- 1) 产品/过程矩阵

讨论：项目和运营的边界

3. 项目制约三角形

- 1) 项目参数
- 2) 制约三角形的作用

4. 项目的维度

- 1) 目标/方案矩阵
- 2) VUCA 时代的项目

二、关于“项目管理”

1. 项目管理的工作定义

- 1) “做”的思考
- 2) “做”的偏差
- 3) “做”的环境
- 4) 从工作角度定义项目管理

2. 项目管理知识体系

- 1) 5 大过程组
- 2) 10 大知识领域
- 3) 49 个过程

3. 项目经理

- 1) 技能模型

2) 行为准则

讨论：哪些行为符合或违反准则？

3) 领导风格

分享：你和你的上司

三、项目管理生命周期 (PMLC) 模型

1. 项目的复杂性

2. 需求分解结构 (RBS)

3. 5种PMLC模型

1) 线性模型

2) 增量模型

3) 迭代模型

4) 适应模型

5) 极限模型

第二讲：传统项目管理

一、确定项目范围

1. 满意条件 (COS) 会谈

2. 创建需求分解结构

情境模拟：鸚鵡的故事

3. 确定利益相关方

1) 识别

2) DANCE 法则分析主要利益相关方

项目案例：企业项目或指定项目

3) 登记

4. 收集需求

1) 相关方交互影响模型

2) 面谈法：提问漏斗

3) 团队会议

5. 编写项目概要说明 (POS)

1) 说明问题/机会

2) 建立目标

- 3) 明确目的
- 4) 识别成功标准
- 5) 识别假设/风险/障碍

项目案例：企业项目或指定项目

6. 审查与批准 POS

二、编制项目计划

1. 谋而后动

- 1) 规划要素
- 2) 规划原则
- 3) 项目计划联席会议
- 4) 计划的流程

2. 设计风险管理策略

- 1) 风险识别
- 2) 风险评估
- 3) TAMER 风险应对策略
- 4) 风险管理规划

项目案例：企业项目或指定项目

3. 创建 WBS

- 1) WBS 用途
- 2) WBS 完整性标准
- 3) WBS 创建工具
- 4) WBS 创建方法
- 5) WBS 呈现
- 6) 项目范围基准

项目案例：企业项目或指定项目

4. 估算

- 1) 估算方法
- 2) 资源估算
- 3) 工期估算
- 4) 成本估算

5. 创建项目网络图

- 1) 活动排序
- 2) 创建最初项目网络图
- 3) 关键路径分析
- 4) 网络进度优化调整

项目案例：企业项目或指定项目

6. 确定项目进度和成本基准
7. 编写项目建议书
8. 审核与批准项目计划

三、实施项目

1. 团队建设

- 1) 组建项目团队
- 2) 召开项目开工会
- 3) 制定团队运作规则
- 4) 建立团队责任机制

2. 沟通管理

- 1) 沟通渠道的组织设计
- 2) 沟通的形式
- 3) 沟通管理计划
- 4) 向上管理：获取高层支持

项目案例：企业项目或指定项目

3. 资源分配

- 1) 资源平衡的意义
- 2) 利用时差
- 3) 非连续工作
- 4) 有限度加班
- 5) 赶工
- 6) 改变活动完成时间

4. 变更管理

- 1) 变更管理流程
- 2) 扩大范围与发现范围
- 3) RAPID 决策模型

四、监控项目

1. 监控的指导原则

2. 挣值分析

1) 概念

2) 相关绩效指标

练习：挣值计算

3. 建立进展报告体系

1) 报告体系的要求

2) 信息更新的内容

3) 状态报告的类型

4) 图形报告工具

4. 管理项目会议

1) 项目状态会

2) 问题解决会

3) 项目评审会

5. 定义问题升级策略

情境模拟：绩效问题

五、收尾项目

1. 客户验收

2. 提交可交付成果

3. 完成采购流程

4. 项目实施后审计

5. 编写最终报告

6. 项目文件归档

7. 宣布并庆祝成功

六、传统项目的 PMLC 模型

1. 线性模型

1) 标准瀑布模型

2) 快速开发瀑布模型

2. 增量模型

1) 分阶段交付瀑布模型

2) 特性驱动开发 (FDD) 模型

第三讲：复杂项目管理

一、VUCA 时代的精益项目管理

1. 变更驱动
2. 价值驱动

二、敏捷项目管理

1. 敏捷项目管理过程组

2. 迭代 PMLC 模型

- 1) 原型
- 2) 进化开发瀑布模型
- 3) Scrum 敏捷开发

3. 适应性 PMLC 模型

- 1) 适应性项目框架 (APF)

三、极限/极度项目管理

1. 极限/极度项目的试错性

2. 极限 PMLC 模型

- 1) INSPIRE 极限模型

四、在复杂项目蓝图中交付商业价值

第四讲：企业级项目管理

一、项目支持办公室 (PSO)

1. 项目管理进阶模型

2. PSO 解密

- 1) 组织项目管理诊断
- 2) PSO 的组织结构
- 3) PSO 的支持功能
- 4) PSO 成熟度等级

3. 建立 PSO

- 1) 编写 POS 确立使命
- 2) 规划 PSO 建设

3) 建设 PSO

项目案例：企业项目或指定项目

4. 持续性过程改进

- 1) 过程质量矩阵 (PQM)
- 2) 持续过程改进模型
- 3) 过程改进工具

5. PSO 支持案例

- 1) 危机项目的预防和干预
- 2) 多团队项目的管理

二、项目组合管理

1. 战略与项目组合

- 1) 什么是战略
- 2) 项目组合的作用

2. 项目组合管理流程

- 1) 建立组合战略
- 2) 评估项目联盟
- 3) 项目优先级排序
- 4) 选择平衡的项目组合
- 5) 管理被激活的项目

项目案例：企业项目或指定项目

3. 敏捷项目组合管理

4. 企业项目组合模型

- 1) 企业发展的 4 个阶段
- 2) OST 模型
- 3) Graham-England 模型
- 4) EPPM 流程

综合案例研讨