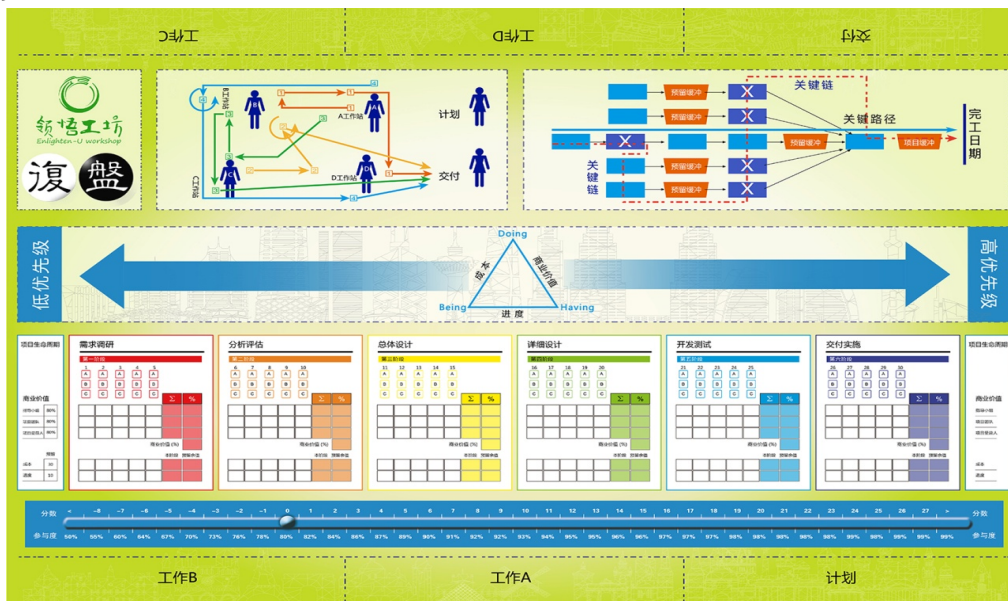


谋“时”成商——项目管理技能沙盘模拟

课程背景：

随着互联网、工业 4.0 的蓬勃发展，企业发展已经从过去的“大公司吃小公司”过渡到 VUCA 时代“快公司吃慢公司”的格局。如果说传统管理是通过持续改进来控制成本，那么项目的核心就是在不确定的环境中提升速度。项目管理在控制成本的同时更要追求有效产出，快速实现项目的商业价值并为企业战略服务。

本课程不仅教授项目管理的工具和方法，更通过沙盘模拟形式让每一个学员学会项目的核心技能。



课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：项目经理、项目工程师、职能经理及其它有一定项目管理知识的非职业项目人员

课程收益：

- 能准确描述项目管理十大知识领域、五大过程组的管理术语，建立共享语言体系
- 运用项目管理的约束模型，学习关键路径和关键链项目管理
- 认识到在项目管理中，“抓对事情”比“把事情做对”更重要
- 能够从发挥项目最大商业价值的角度评价项目并进行决策
- 能够“从项目相关方的角度处理事件”，增强各个相关方对项目的参与度

课程特色：

- 沙盘模拟项目管理的过程和决策
- 注重“影响力”和“非正式权力”在项目管理中的作用

课程大纲

导论：VUCA 时代的挑战和企业的应变之道

第一讲：认识项目管理

一、什么是项目？

1. 项目的 PMI 定义与商业定义
2. 项目与运营的关系

二、什么是项目管理？

1. 项目管理回答的 6 个问题
2. 项目管理要实现的商业价值
 - 1) 收入增加
 - 2) 成本降低
 - 3) 服务提升
3. 实现商业价值的项目管理过程衡量
 - 1) 主要项目相关人
 - 2) 相关人的满意度/参与度左右项目商业价值的实现

4. 成功的项目管理

- 1) 项目的约束
- 2) 平衡原则
- 3) 加速原则

讨论：逾期 VS 超支

- 4) “人事”原则

辩论：善于做事 VS 善于与人交往

三、项目经理的社交技巧和非正式权力培养

1. 展现尊重
2. 倾心聆听
3. 明确期望
4. 承担责任



四、PMI 项目管理体系

1. 五大过程组
2. 十大知识领域

第二讲：项目管理沙盘

一、项目介绍与沙盘介绍

二、第一阶段：需求调研：将预期量化，让团队达成共识

1. DANCE 法则确定主要利益相关方
2. 主要利益相关方访谈
 - 1) 五步访谈法

情境模拟：访谈项目发起人

3. POS (项目概要/章程) 编写与审批

- 1) 问题或机会
- 2) 项目目标
- 3) 项目目的
- 4) 成功标准
- 5) 假设、风险、障碍

项目案例：沙盘项目或企业项目

4. 设计项目沟通与决策架构

- 1) 沟通网络图
- 2) 有效利用高管的副手

项目案例：沙盘项目或企业项目

5. 重视团队建设尽快进入规范阶段

- 1) 团队发展理论
 - 2) RASCI 矩阵
6. 向上管理的必要性

三、第二阶段：分析评估：通过及时、透明的沟通推进项目

1. 乔哈里窗：沟通与反馈提高认知、做出改变
2. 向上管理：问题升级策略
 - 1) 承认
 - 2) 承担

3) 承诺

4) 承情

3. 定期责任汇报机制推进团队建设

1) 项目例会

2) 项目报告

情境模拟：主持例会

四、第三阶段：总体设计：发展团队，应对风险与变化

1. 团队冲突管理

1) 5种冲突处理方式

2) 3元6步处理团队冲突

2. 动态风险管理

3. 范围变更管理

1) RAPID模型

2) 扩大VS发现范围

4. 管理相关方参与

1) 权力-利益矩阵

2) 5种参与方式

3) 状态VS需要

五、第四阶段：详细设计：善假于物，改进绩效

1. 改善进度绩效策略

1) 加班

2) 调序

3) 增源

4) 减时

5) 间流

2. 外部资源在项目中的作用

六、第五阶段：开发测试：项目服务于组织整体战略和利益

1. 跨部门解决问题策略

1) 以信任为基石

2) 以共识为引导

2. 项目促进组织发展

七、第六阶段：交付实施：衡量成功，持续改进

1. 项目向运营移交
2. 项目收尾与庆祝

第三讲：关键路径管理

一、项目规划的整体流程

二、关键路径分析

1. 活动排序
2. 推算最早最晚
3. 活动时差

三、关键路径优化

1. 优化的整体策略
2. 压缩工期估算
3. 分割增加资源
4. 变更依赖关系
5. 关注“瓶颈”活动

项目案例：沙盘项目或企业项目

四、管理关键路径活动

讨论：非关键路径活动应该尽早开始还是最晚开始？

讨论：如何改进挣值法绩效衡量？

讨论：被加入的安全时间是如何被消耗掉的？

五、项目经理在关键路径管理中的困境

1. 关键路径的跳动和跃迁
2. 项目社交：对项目的关注和问询

分享：项目经理的“成长史”

第四讲：关键链管理

一、TOC 约束理论

1. 有效产出思维 VS 成本思维

游戏：利益最大化

2. TOC 法解决问题的步骤

二、TOC 式项目管理

1. 识别制约因素
2. 挖尽制约因素的潜能
3. 迁就制约因素
4. 扩展制约因素
5. 管理建有缓冲的关键路径

三、资源争夺对关键路径的冲击

四、关键链管理

1. 项目缓冲
2. 接驳缓冲
3. 资源缓冲

第五讲：项目管理案例

1.“西游记：西天取经”项目分析

- 1) 识别项目要素
- 2) 识别项目成功因素
- 3) 识别项目失败因素

2. 综合案例研讨

结论：作为甲方或乙方对“时间”的追求所产生的价值；项目经理的成长之路