

职能经理的项目管理（高阶版）

课程背景：

“当今社会，一切都是项目，一切都将成为项目！”创造独特成果的项目成为企业谋求发展、推动变革的“加速器”，而项目管理就是链接企业现在和未来的“交付机制”。各企业的部门经理在履行职能管理职责的同时，要么承担着一定的项目管理工作，要么为项目和项目经理提供资源和专业技能的支持。

“闻道有先后，术业有专攻”。项目管理基于团队的横向管理，是面向对象和目标的管理；职能部门管理基于团队的纵向管理，是面向业务能力的管理。企业内部，职能管理与项目管理不断产生交集，因此，职能经理有必要了解项目管理的理念、流程和方法，顺利开展所承担的项目管理任务，或者与项目经理协同一致、密切配合、双赢合作。

本课程系统阐述现代项目管理体系，探讨项目管理如何助力企业战略、职能经理在项目管理中的角色，促使企业形成良好的项目管理环境、推动项目管理工作高效开展。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：职能部门经理/主管、高层管理者、项目经理

课程收益：

- 掌握现代项目管理体系的思维、方法和流程
- 明确职能经理在项目管理中的角色
- 能够运用项目管理工具对日常工作和生活进行系统思考和控制
- 能够对项目进行进度管控并处理进度绩效问题
- 使企业和高层管理者能从战略角度评审、选择项目

课程特色：

- 训前调研企业痛点，课堂引入企业案例
- 结合生活和日常案例，通俗易懂

课程大纲

第一讲：项目管理就在你身边

一、换个角度，一切皆项目

讨论：你参与过项目吗？

1. 什么是项目
2. 项目的特征

案例：生活项目

二、项目管理是条理化常识性质的方法

1. 项目管理回答的六个问题

讨论：你所参与的项目如何回答这六个问题？

2. 项目管理过程组

案例：生活与工作项目

3. 项目管理知识领域

案例：如管理人生般管理项目

4. 项目的约束模型

讨论：你的企业如何确定约束的优先级？

第二讲：企业的项目管理“基础设施”

讨论：你的企业如何立项？

一、项目与组织战略

1. 项目管理与变革
2. 项目集与项目组合

二、项目管理的组织结构

1. 职能型组织
2. 项目型组织
3. 矩阵型组织

讨论：在矩阵型组织中，职能经理与项目经理的职责？

讨论：在矩阵型组织中，如何有效处理团队成员双重汇报的问题？

三、项目利益相关方

讨论：作为内部利益相关方，你该为项目做什么？

四、项目管理“基础设施”

演练：搭建企业自己的“基础设施”

第三讲：定义与规划项目

一、项目成功的关键步骤

1. 项目过程
2. 阶段关口控制与决策

演练：识别企业自己的项目步骤

二、明确项目目标

1. 项目商业目标分析
2. 识别主要利益相关方

工具：利益相关方影响矩阵

3. 访谈主要利益相关方
4. 初步管理项目风险

工具：访谈清单

模版：项目目标说明书，风险管理计划，风险日志

三、规划项目基准

1. 创建项目工作分解结构

2. 设计项目进度计划

- 1) 制作项目网络图
- 2) 资源估算
- 3) 工期估算
- 4) 关键路径分析
- 5) 优化进度计划
- 6) 建立项目甘特图

演练：设计企业项目或指定项目的进度甘特图

3. 设计项目预算

- 1) 成本类型
- 2) 自上而下与自下而上估算
- 3) 分段形成项目预算

第四讲：执行与监控项目

一、执行前准备

1. 确认资源承诺
2. 建立里程碑进度计划

3. 设计项目沟通计划

4. 举行项目启动会议

讨论：启动会议的务实与务虚

二、分享责任和信任确保团队全力以赴

工具：责任模型

1. 团队责任例会

模版：项目例会纪要

2. 绩效对话

工具：对话计划表

三、透明沟通引导关键相关方参与项目

1. 监控和测试进展

讨论：监控的“平衡点”

2. 分享项目进展报告

讨论：客户和发起人喜欢什么样的报告？

3. 项目评审会议

四、动态风险管理与监控

1. 有效应对项目变更

1) RAPID 控制流程

模版：项目变更申请与评估

2) 扩大范围与发现范围

3) 工程变更管理

模版：项目变更日志

2. 问题管理

1) 问题排序和升级

2) 评审和解决问题

3) 千方百计解决进度绩效问题

讨论：如何与项目发起人沟通项目问题？

模版：项目问题管理计划

第五讲：有始有终项目收尾

讨论：你的项目有收尾吗？

一、项目向运营转移

1. 核实项目完工标准
2. 跨部门协调转移
3. 建立项目后支持计划

二、存档与收尾会议

三、项目后评估

1. 初步评估：技术评估，经验教训，改善机会
2. 最终评估：深度技术评估，客户满意度，设计可靠性，项目收益

第六讲：项目管理思维精要

1. 分解细化思维

2. 统筹平衡思维

- 1) 项目绩效平衡
- 2) 全力以赴，不轻言放弃

3. 资源整合思维

工具：RACI 矩阵

演练：团队冲突处理

4. 非正式权力影响力思维

- 1) 影响力的权力来源
- 2) 四项基本行为准则

演练：一对一绩效对话