

# 项目全过程管理最佳实践

## 课程背景：

组织中的项目越来越多，大到工程建设，小到一次年会，项目已逐渐成为企业业务发展的载体，组织的成功则赖于每个项目的成功。随着市场竞争的日益加剧，组织只靠维持现状的执行系统越来越不能满足不断变化的市场需求，因而项目管理也越来越受到企业的重视。然而，组织的项目成功率并不高，进度延后、费用超支、质量不高……

课程将通过大量的案例分析，介绍国际项目管理的十大知识领域和详解启动、计划、执行、监控、收尾五大过程组，使学员在较为全面了解国际项目管理各大知识领域构成的同时，重点学习整个项目的运作管理过程，并且了解并练习其中常用的项目管理工具和技巧，去解决项目管理过程中经常出现的范围不清、质量缺陷、进度拖期等具体问题。从而全面快速提升项目经理和项目核心团队的项目管理水平。

## 课程收益：

- 掌握项目管理的理念、总体框架和思维方式。
- 具备项目管理全局观，加强项目管控意识，提高项目的执行力。
- 详细了解项目管理全过程，全面掌握项目管理的方法、工具。
- 分析项目特点并建立起适合项目的计划和控制机制。
- 理解项目进度控制的关键点，分享项目进度控制的诸多经验教训。

**课程时间：**2-3天，6小时/天

**课程对象：**企业中高层管理人员，项目总监，项目经理、项目成员，技术骨干，业务骨干等

**课程方式：**理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑

## 课程大纲

### 第一讲：项目与项目管理

#### 一、项目-组织成功与高效执行力的催化剂

##### 1. 项目的概念和特点

- 1) 临时性
- 2) 独特性
- 3) 渐进明细性
- 4) 驱动组织变革
- 5) 价值导向

练习：哪些是项目哪些不是非项目

##### 2. 项目与日常运营的差异与共同点

###### 1) 差异

- a 临时性 VS 持续性
- b 独特性 VS 相似性
- c 渐进明细性 VS 标准化

###### 2) 共同点

- a 都需要资源
- b 需要计划、执行和控制
- c 实现组织的目标或战略规划

案例：项目就在我们身边，工作中和生活中的例子

练习：小组选择一个项目作为两天课程的练习

### 3. 项目的三重约束

- 1) 范围，进度，成本之间的平衡
- 2) 三重约束对项目的制约性

## 二、项目管理框架

### 1. 项目管理的发展和应用实践

- 1) 传统项目管理与现代项目管理
- 2) 项目管理在中国的发展

案例视频：鲁布革项目冲击波

案例研讨：成功的项目管理与低效的项目管理

### 2. 项目管理过程

- 1) 项目的五大过程组及其相互之间的关系
- 2) 项目的两类过程：管理过程，技术过程

### 3. 项目阶段

- 1) 通用项目阶段
- 2) 项目阶段的特征

案例：不同行业的阶段划分，举例：建筑业，IT行业，制造业研发项目

分享：小组项目的阶段划分及控制与决策点评估

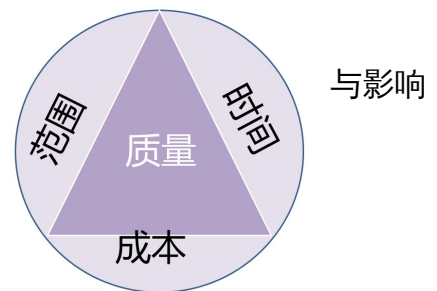
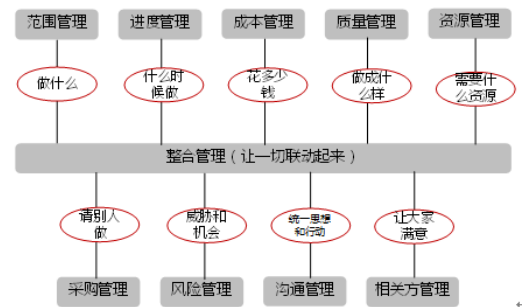
### 5. 项目管理管十大知识领域

讨论：完成一个过程项目涉及哪些知识领域？

### 6. 项目管理的组织环境

- 1) 项目管理的组织形式
- 2) 不同项目运行的组织模式选择和对项目的影响

课堂研讨及实战演练：针对企业项目特点的项目组织选择分析



## 第二讲：项目的启动—千里之行，始于足下

### 一、项目启动过程组

#### 1. 项目选择与决策

- 1) 主观选择
- 2) 数学模型选择

#### 2. 识别项目相关方

- 1) 如何得到相关方登记册
- 2) 如何制定相关方管理策略

#### 3. 确定项目目标与成功标准

- 1) 客户需求分析

实战演练：运用 kana 分析法定位产品需求及定位

- 2) 目标的 SMART 原则（具体，可衡量，可达到，相关的，时间性）

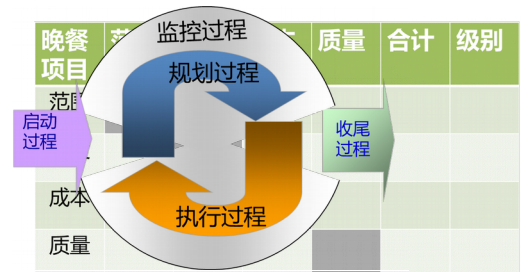
- 2) 项目目标的组成：范围目标，进度目标，成本目标，质量目标，假设条件和制约因素

- 3) 找到最重要的目标-目标优化矩阵

实战演练：定义项目目标，制作目标优化矩阵，明确可交付成果

#### 4. 项目章程-项目管理的标准和规则

- 1) 项目章程的重要作用
- 2) 项目章程内容与模板范例



### 3) 任命项目经理

练习：制定所选项目的章程

## 5. 任命项目经理-项目成功的唯一责任人

### 1) 项目经理的责任点

### 2) 合格的项目经理所应具备的能力：项目管理人才三角形

### 3) 高效项目团队的特点

分享：与项目管理人才三角形相比，自己的优点与需要改善的地方

讨论：所处项目团队的特点？



## 第三讲：项目的规划—运筹帷幄，决胜千里

案例背景介绍：介绍用以贯穿始终的案例项目的背景、任务等

### 一、项目范围管理

#### 1. 有效的项目范围管理

##### 1) 需求分析-需要 VS 想要

##### 2) 定义范围-从相关方需求到产品范围再到项目管理范围

现场研讨：小组所选项目的需求如何收集？如何将需求转化成项目范围？

#### 2. 有效的项目工作分解工具

##### 1) WBS 分解的运用-从复杂到简单

##### 2) WBS 分解的方法：自上而下，头脑风暴，模板

##### 3) WBS 分解的步骤

##### 4) WBS 词典及七基本要素

案例分析：世博会项目 WBS

实战练习：小组所选项目的 WBS 制作，选两个工作包做 WBS 词典

### 二、项目进度计划编制

#### 1. 项目计划编制管理的标准流程(见右图)

#### 2. 建立任务之间的有效逻辑关系(见右图)

##### 1) 完成-开始

##### 2) 完成-完成

##### 3) 开始-开始

##### 4) 开始-完成

##### 5) 紧前关系绘图法

实战练习：小组所选项目制作项目网络图



#### 3. 活动持续时间估算工具

##### 1) 类比估算

##### 2) 三点估算

##### 3) 自下而上估算

#### 4. 制定项目进度计划工具

##### 1) 关键路径法

##### 2) 正排和倒排

##### 3) 资源优化

##### 4) 进度压缩

#### 5. 项目进度计划

##### 1) 项目里程碑

##### 2) 网络图

##### 3) 甘特图

案例练习：路易 10 世的地牢：排列活动顺序，绘制网络图，寻找关键路径，制定进度计划

### 三、项目成本管理计划

#### 1. 项目成本管理内容

- 1) 人财物设备工具
- 2) 应急储备，管理储备
- 3) 质量成本

#### 2. 成本估算精度

- 1) 粗略量级
- 2) 确定性估算

#### 3. 成本预算

- 1) 项目资金需求
- 2) 项目预算
- 3) 项目基准 (S 曲线)

练习：完成小组项目的成本估算，绘制 S 曲线

### 四、项目质量管理计划

#### 1. 项目质量管理内容

- 1) 制定质量标准
- 2) 质量测量指标
- 3) 如何制定质量核对单

#### 2. 过程改进

- 1) PDCA
- 2) 增值活动/非增值活动

#### 3. 质量管理工具

流程图、检查表、因果图、帕累托图、控制图、DOE，统计抽样……

练习：制定小组项目的质量标准和验收标准

### 五、项目资源管理计划

#### 1. 识别资源

- 1) 角色与职责
- 2) RAM-RACI 图
- 3) 项目组织图

练习：识别小组项目的角色与职责，制作一份 RACI 图

#### 2. 项目人力资源管理 VS 通用人力资源管理

- 1) 阶段性与持续稳定性
- 2) 一仆二主

#### 3. 项目团队的发展阶段

- 1) 形成阶段
- 2) 磨合阶段
- 3) 成长阶段
- 4) 成熟阶段
- 5) 解散阶段

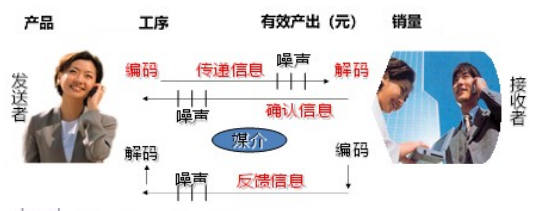
练习：识别小组项目的角色与职责，制作一份 RACI 图

沙盘演练：多任务少资源下的项目实施(见右图)

### 六、有效果和效率的沟通

#### 1. 沟通需求分析

- 1) 所需信息的类型和格式
- 2) 信息对相关方的价值



总时间为36天，A、B、C、D每道工序均为1天；#1、#2、#3、#4产品/项目，每种至少需交货4件，最多9件；需要尽可能多的赚钱，该如何安排工作？

## 2. 项目沟通维度(见右图)

### 3. 沟通方法

- 1) 拉式沟通
- 2) 推式沟通
- 3) 互动式沟通

### 4. 沟通模型(见右图)

### 5. 沟通三原则：及时，准确，恰到好处

实战练习：按模板制定项目沟通计划表

互动游戏：面向管理层-项目经理-项目团队成员的有效沟通演练

## 七、项目风险管理

案例分析：奥运会风险识别

### 1. 风险识别

- 1) 风险登记册
- 2) 潜在应对措施
- 3) 潜在负责人

### 2. 识别风险的方法和工具

- 1) 头脑风暴
- 2) 鱼骨图
- 3) 决策树

实战练习：识别小组所选项目的风险并制作风险登记册

### 3. 风险定性分析：风险排序

- 1) 定义并制定风险发生的概率和影响（见右图）
- 2) 风险数据质量评估
- 3) 紧迫性，紧急性，发生阶段

### 4. 风险定量分析：留多少储备

- 1) 敏感性分析
- 2) 决策树分析

### 5. 如何应对项目风险

- 1) 威胁风险应对策略
- 2) 机会风险应对策略
- 3) 应急应对策略

实战练习：为小组项目中识别的风险制定应对策略研讨

概率	威胁						机会			
	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

## 第五讲：项目的执行和控制

### 一、项目团队获取与管理

1. 预分派
2. 招聘
3. 虚拟团队

### 二、项目团队的建设和管理

1. 培训
2. 团建活动
3. 绩效评估
4. 冲突管理

### 三、项目跟踪与项目监控的方法

1. 偏差分析
2. 趋势分析

3. 项目的变更管理

4. 项目管理经典应用：挣值分析

**实例讲解：**应用挣值法评估项目绩效

#### **四、项目计划，执行和监控总结**

1. 计划各方面的相互关联和影响

2. 对项目计划维护的要求

#### **第六讲：项目的收尾**

1. 项目合同收尾

2. 项目行政收尾

3. 项目经验总结

4. 项目绩效考核

**小组讨论：**如何完美收尾？

**回顾与总结**