

项目流程特训营

——职业项目经理人的必修课——

课程背景：

独特、渐进、变化是项目固有的特质，流程的出现能够帮助项目从业者在有限风险下减少管理消耗、提升产出成效，更好地实现项目管理目标。然而在标准项目管理知识体系中并没有被详尽阐述，众多专业领域也鲜有给与通用性指导，在各个行业间，乃至同业公司的同类项目间，对项目流程的理解和应用也大相径庭。

- 项目目标规划在运营过程中无人跟踪，异或高频重复检审，影响项目进度和方向；
 - 范围分解尚未清晰到岗就下达指令导致衔接不到位或大量重复工作，增加项目成本；
 - 客户沟通口径众多且信息不一致，丧失客户信任；
 - 重大项目决策判断依据自相矛盾、责任不清，项目进程就像过山车；
 - 项目团队工作量配置严重偏颇，忙的忙死、闲的闲死，团队稳定性越来越低；
 - 技术实施方案缺乏跟进措施，最终品质全凭个人状态，一边被表扬一边被罚钱
- …… 如此诸多繁杂问题，项目管理人员应该如何应对？

《项目流程特训营》将引领高竞争压力下的项目管理者从专业角度认识项目流程，学习设计项目流程，搭建流程管理体系，推行项目流程管理机制。项目流程是一把无法忽略的项目管理利器，是从微型项目负责人成长为职业项目经理人的必经之路，更是驾驭大型复杂项目的六脉神剑。

课程收益：

- 帮助学员重新认识项目管理流程架构
- 引导全体学员剖析流程架构的项目特质和原则
- 学习项目流程设计的基本步骤
- 重塑流程系统架构，培植系统化流程管理意识
- 梳理流程管理价值点，拆解项目职能管理矛盾
- 建设流程治理机制，树立项目流程管理理念

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：项目经理、企业高管、技术负责人、其他项目团队成员

人数要求：40人

课程方式：讲授、小组讨论、模拟游戏、案例分享、焦点研讨、现场演练、头脑风暴、市场对标、教练技术、引导技术等，具体实施形式可能根据学员的学习风格来做相应的调整。

课程大纲

导引游戏：众志成城

一、项目三大特征

1. 临时
2. 独特
3. 循序渐进

二、项目流程发现

1. 业务流程
2. 管理流程
3. 项目目标

案例分享：福特汽车流水线

第一讲：认识项目流程管理

一、项目中的最大流程

1. 五大步骤

- 1) 启动
- 2) 规划
- 3) 实施
- 4) 监控
- 5) 收尾
- 6) 其他

互动引导：五大步骤的节点

2. 流程节点的风险与资源影响

- 1) 项目流程与风险的影响趋势
- 2) 项目流程与资源的相互作用

头脑风暴：风险与资源的关系

二、项目中的四大流程

1. 范围管理流程

2. 成本管理流程

3. 进度管理流程

4. 团队管理流程

- 1) 组建
- 2) 培训
- 3) 绩效
- 4) 薪资
- 5) 项目合作
- 6) 战略规划

教练辅导：先行的项目流程

三、其他项目模块流程

1. 质量管理流程

2. 风险管理流程

3. 沟通管理流程

4. 干系人管理流程

现场展示：成熟项目模块流程图

第二讲：重新学习项目流程管理

一、项目流程的特性

1. 共性

- 1) 针对问题
- 2) 高效
- 3) 可视化

2. 特性

- 1) 可比性低
- 2) 敏感性差

引导讨论：如何避免流程管理的弱点？

二、项目流程制定步骤

1. 信息收集

- 1) 主题确定
- 2) 范围和目标
- 3) 受众确定
- 4) 总结内容及架构

2. 流程设计

- 1) 草拟流程
- 2) 编制说明

3. 流程验证

- 1) 复核流程
- 2) 修订
4. 发布流程

小组演练：项目流程设计

三、项目流程目标

1. 产品目标
2. 管理目标
3. 战略目标
4. 综合目标

小组展示：小组流程设计分析

第三讲：建立项目流程系统

一、项目流程从无到有

1. 项目流程的源头
2. 流程形成的标志
3. 流程体系的形成

焦点小组：流程质变条件/机会

二、流程系统逐步完善

1. 项目流程成熟度

- 1) 项目流程方法
- 2) 项目流程文档
- 3) 项目流程数据化
2. 职能兼容度
3. 流程冗余度

延展模拟：小组流程设计——进阶版

三、流程设计模型

1. 项目流程规划

- 1) 主题
- 2) 范围
- 3) 目标

2. 项目流程执行

- 1) 责任人
- 2) 对象
- 3) 方法

3. 项目流程监控

- 1) 节点
- 2) 标准

4. 项目流程绩效管理

- 1) 限值
- 2) 期值
- 3) 环比

延展模拟：小组流程设计——进阶版²

第四讲：创立项目流程管理机制——“实现四化”

一、流程管理文档化

1. 起源文档化
2. 规划文档化
3. 成果文档化
4. 更新文档化

小组练习：项目流程文档管理方案

二、复审周期化

1. 流程复审意义

- 1) 合理性
- 2) 威慑力
- 3) 跟踪索引

2. 流程复审代价

- 1) 成本
- 2) 进度
- 3) 核心人才

3. 流程复审负责人

- 1) 专业部门
- 2) 外部服务机构
- 3) 全体项目成员
4. 流程复审管理平衡

小组练习：项目流程复审规划方案

三、目标体系化

1. 单目标流程设计

2. 多目标流程设计

- 1) 简单流程叠加 VS 综合流程设计

3. 多职能流程设计

- 1) 跨部门合作

小组练习：多职能多目标流程设计方案

四、执行人性化

1. 流程管理能力要求

- 1) 基本要求：逻辑性、执行力
- 2) 扩展要求：创造力、领导力、组织能力、人际能力……

2. 流程管理团队要求

- 1) 基本要求：业务专业能力、管理专业能力
- 2) 扩展要求：团队精神、合作能力、专注能力、展示能力……

小组练习：项目流程策划人员规划方案

第五讲：成为高手的功课——课程总结

1. 重点回顾

2. 课后任务
3. 结束语