

卓越的项目管理应用与实践

张永杰

课程概述

启动过程组：设定项目目标，让项目团队有事可做；

规划过程组：制定工作路线，让项目团队“有法可依”；

执行过程组：“按图索骥”，让项目团队“有法必依”；

监控过程组：测量项目绩效，让项目团队“违法必究”，并且尽量“防患于未然”；

收尾过程组：作用是了结项目（阶段）“恩怨”，让一切圆满。

整合管理：其作用犹如项链中的那根线；

范围管理：做且只做该做的事；

时间管理：让一切按既定的进度进行；

成本管理：算准钱和花好钱；

质量管理：目的是满足需求；

人力资源管理：让团队成员高效率地和你一起干；

沟通管理：在合适的时间让合适的人通过合适的方式把合适的信息传达给合适的人；

风险管理：“无事找事”，从而让项目“无险事”；

采购管理：当好甲方。

干系人管理：和项目干系人搞好关系并令其满意。

课程背景

项目管理知识在中国已经传播了近十年，大量的人学习过项目管理的理论知识，甚至通过了美国项目管理协会的PMP认证，但是在实际的工作过程中还是面临大量困惑的问题：

1. 如何去应对客户需求不断的变更、不合理的工期要求，管理好客户的期望值；
2. 如何承受公司对项目成本的约束、应对公司资源匮乏、知识积累的困乏的现状；
3. 如何有效解决进度拖延和成本超支的问题，如何提高客户的满意度？
4. 如何实现项目经理的角色转变，实现项目经理负责制；
5. 如何保证项目团队成员全身心投入到项目中，如何评价项目团队成员的业绩？
6. 由于项目时间紧迫，如何解决团队成员对于加班的抱怨、员工之间的冲突？
7. 如何将项目的风险管理、质量管理、沟通管理等贯穿于整个项目的全流程？
8.

本课程结合讲师近10年的项目管理的实战经验，以实际案例为主线，结合项目管理的九大知识领域，围绕项目的实施流程，从项目启动阶段的客户需求的确定，项目团队的组建、项目任务书的下达，到项目计划阶段的进度计划制定、项目风险管理计划、质量管理计划和沟通计划制定的实际操作方法展开，总结项目执行和控制的常用方法和需要注意的问题，最后总结如何对项目进行评价及保证项目成功的一些关键要素。

培训收益

1. 分享业界企业项目管理中存在的问题并学习业界项目管理的最佳模式与实践

2. 掌握项目管理的基本知识，主要为九大知识领域、五个过程组和 44 个过程域
3. 掌握项目启动之前需要进行的准备工作，如何确定项目的范围
4. 掌握项目管理的组织结构、团队角色和项目团队的沟通
5. 掌握项目计划的制定、执行和监控
6. 掌握如何将风险管理、质量管理等融于整个项目管理中
7. 掌握项目控制的常用方法，确保项目满足 S、T、Q、C 的要求
8. 掌握如何对项目进行评价并分享保证项目成功的关键因素

课程大纲

一、 项目管理基本概念及案例分析

1. 项目管理的起源
2. 项目和项目管理的定义
3. 书籍推荐：《PMBOK 第五版》
4. 提升项目管理效率的 4-5 个先决条件
5. 项目管理的 10 大知识领域
6. 项目管理的 5 大过程组
7. 项目管理在本行业实施的现状研究
8. 项目管理过程应注意的 3 大分离：
 - 1) .项目开发与技术研究相分离
 - 2) .产品线与资源线相分离
 - A) 部门经理和项目经理的定位分析
 - B) 互相约束，互相配合，互相考核
 - 3) .商业决策和技术评审相分离
9. 项目管理的扑克牌游戏
 - 1) .从进度、质量和成本（风险）的三重约束来看分析项目管理的重点
 - 2) .总结项目团队角色成员在项目中的职责
 - 3) .思考：类似的问题在公司有没有经常发生？

二、 项目的启动管理

1. 项目启动阶段的重要性及我们存在的问题何在？
2. 如何成立项目组
3. 项目团队的组建
 - 1) .成功的项目团队的特点
 - 2) .项目团队发展的几个阶段，每个阶段关注的重点
 - 3) .项目团队的组织形式
 - A) 职能型组织
 - B) 项目型组织
 - C) 矩阵式组织
 - D) 各种组织结构的优缺点分析及应用环境
 - 4) .项目经理的角色和职责
 - A) 项目经理应具备的技能
 - B) 项目经理的素质特征和性格特征
 - C) 项目经理如何作好角色转变。
 - D) 如何培养合格的项目经理
 - 5) .项目监理（QA）的角色和职责

- A) 教师
- B) 警察
- C) 法官
- D) 律师
- E) 裁缝
- 6) .项目团队中其他人员的角色与职责
 - A) 项目核心组成员的角色和职责
 - B) 项目扩展组成员的角色和职责
 - C) 职能部门经理的角色和职责、
- 7) .实例讲解：某案例公司资源池的项目经理培养方式
- 4. 制定项目章程
 - 1) .项目章程包括的内容：项目组织结构、优先级排序规则、流程裁剪规则等
 - 2) .演示：某医疗器械公司项目管理章程
- 5. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
- 6. 详细讲解：《项目任务书》
- 7. 做好项目的干系人管理
 - 1) .何谓干系人？
 - 2) .制定干系人的需求管理表

三、 项目计划编制

- 1. 计划乃计划包
 - 1) .进度计划
 - 2) .风险管理计划
 - 3) .质量管理计划
 - 4) .沟通计划
 - 5) .……
- 2. 如何制定计划评审要素表
 - 1) .规范性：SMART、6W2H
 - 2) .合理性
- 3. 家有三件事，先从紧处来
 - 1) .如何做好时间管理及任务优先级排序
 - 2) .研讨：项目经理王经理的工作计划
- 4. 计划管理的术语
 - 1) .WBS
 - 2) .工作量、工期
- 5. 工作量估计的方法
 - 1) .类比法
 - 2) .专家法
 - 3) .三点法及应用
 - 4) .推测法
- 6. 制定沟通计划
 - 1) .建立沟通矩阵
 - 2) .创建沟通计划
- 7. 制定风险管理计划
 - 1) .风险和问题的区别

- 2) . 风险管理的责任人？
- 3) . 风险管理的定位解析
- 4) . 风险分析的两个维度：发生概率、影响程度
- 5) . 风险管理计划

四、 项目控制与纠偏

1. “员工只会做管理者所监控的，而不会做管理者所期望的”
2. GANNT图、PERT图
3. 找关键路径，练习计划的审核
4. 如何提升计划管理效率
5. 演练：找关键路径、资源的合理分配
6. 如何找计划的泡沫？如何在项目计划中给员工请假？不能请假如何说服？
7. 计划控制中常见问题和解决办法
8. 项目的分层实施与分层监控
9. 监控计划
 - 1) . 监控点设置原则
 - 2) . 监控计划总揽图
 - 3) . 监控计划一览表
10. 项目控制手段：项目报告
 - 1) . 项目报告种类
 - 2) . 项目报告机制
11. 项目控制手段：项目例会
 - 1) . 项目例会种类
 - 2) . 例会议程和内容
12. 项目控制手段：计划变更控制
 - 1) . 变更控制流程
 - 2) . 计划滚动刷新
13. 项目控制手段：状态转移
14. 项目多时，高层领导从事该做的事情
15. 人员梯队化
16. 时间的阶段分布
17. 如何管理项目组四种类型的员工？
 - 1) . 团队刺头
 - 2) . 关系倾向者
 - 3) . 思考倾向者
 - 4) . 听命行事者

五、 项目收尾及项目经理领导力

1. 项目的合同收尾
 - 1) . 清单
 - 2) . 检查报告
2. 项目的行政收尾
 - 1) . 清单
 - 2) . 经验教训总结
3. 建立有效的激励和考核指标：如申请项目奖等

4. 确定游戏规则的方法：
 - 1) .亚斯兰现象
 - 2) .破窗理论
 - 3) .蛇蛙原理
 - 4) .火炉法则
5. 项目经理需要具备创新思维
 - 1) .逻辑思维
 - 2) .形象思维
 - 3) .发散思维
 - 4) .联想思维
 - 5) .逆向思维
 - 6) .辩证思维
 - 7) .应变思维
6. 项目经理应具备 4 个 E