

# 项目管理实战

## 课程大纲：

### 一、项目管理基础知识

- 1、PMI 与 Prince2 对项目的不同定义
- 2、典型项目生命周期
- 3、项目管理五大过程组
- 4、组织结构与项目管理
- 5、项目的三重约束
- 6、案例讨论：如何定义通信工程交付项目成功的标准？
- 9、案例分享：Prince2 项目管理流程
- 10、案例分享：IBM 项目管理流程
- 11、案例分享：ALU 项目管理流程
- 12、案例分享：HW 端到端项目管理流程
- 13、案例分享：业务流程、项目管理流程和服务交付流程之间的关系
- 14、案例讨论：中移动工程公司施工质量差，影响网络质量，如何解决？
- 15、分组演练：制定项目管理流程

### 二、项目治理机制

- 1、什么是项目治理
- 2、Prince2 项目治理思想
- 3、TOP 项目分级监控
- 4、内部分层分级的项目沟通机制
- 5、与客户分层分级的项目沟通机制
- 6、问题升级机制
- 7、里程碑与关键控制点设计
- 8、案例：H 公司与 Z 公司项目治理组织架构
- 9、案例：通过设置交付项目评审点（决策点）加强项目监控
- 10、分组演练：设计项目的治理架构和评审点（决策点）

### **三、项目启动阶段**

- 1、确认初步解决方案的可交付性
- 2、工具：商业论证模板
- 3、项目选择与级别定义
- 4、干系人识别与管理
- 5、工具：干系人分析表
- 6、分组演练：利用干系人分析表，对项目干系人进行分析

- 7、投标阶段，交付资源早期介入
- 8、案例：HW 交付提前介入流程
- 9、交付准备工作（根据估算进行自有资源准备、分包资源准备）
- 10、售前与售后的合同交底

#### 四、项目规划阶段

- 1、工作分解结构 WBS
- 2、WBS 分解原则
- 3、WBS 分解案例
- 4、将 WBS 和 OBS 相对应，设置责任矩阵
- 5、工具：RAM 责任分配矩阵(Responsibility Assignment Matrix)
- 6、分组演练：项目 WBS 分解实践
- 7、定义活动、排列活动顺序、制定进度计划
- 8、工具：关键路径法与关键链法
- 9、案例练习：给路易十四建三个城堡地牢
- 10、制定活动资源计划
- 11、概算与预算的拉通
- 12、项目组与客户的开工会

13、项目组与分包商的开工会

## 五、项目实施与监控阶段

### 1、项目团队建设

- 1) 工程交付项目组织架构
- 2) 矩阵架构下的项目团队成员获取
- 3) 案例：建立项目团队激励机制
- 4) 案例：建立资源的买卖机制

### 2、挣值分析 EVM 工具

- 1) 如何利用 EVM 监控项目进度
- 2) 如何利用 EVM 监控项目成本
- 3) 案例：如何计算 EV？

### 3、监控项目变更

- 1) CCB 机构设置
- 2) 项目变更流程

### 4、项目质量管理

- 1) 通信工程项目交付质量的核心理念
- 2) 质量相关案例分析

- 3) 端到端的质量活动
- 4) VOC (客户声音) 评估与改进

## **5、管理项目风险和问题**

## **6、项目验收管理**

- 1) 通信网络项目验收的定义
- 2) 通信网络项目验收的三个层面-站点层面、系统层面、网络 KPI 层面
- 3) 分层验收触发开票
- 4) 验收管理要点之 6 个要素
- 5) 验收方案的关键要素
- 6) 案例：如何制定规范的验收步骤
- 7) 分组演练：分析现有验收方案（流程），探讨改进方法

## **六、项目收尾阶段**

- 1、关注项目移交和转维
- 2、客户满意度评估
- 3、项目决算与关闭
- 4、项目经验总结与知识共享
- 5、通过任职资格、绩效考核牵引知识共享

## 七、工程项目风险管理

- 1、常见的国际工程项目风险
- 2、通信工程项目典型风险与应对措施：工期风险
- 3、通信工程项目典型风险与应对措施：验收风险
- 4、通信工程项目典型风险与应对措施：变更风险
- 5、通信工程项目典型风险与应对措施：KPI 承诺超服务界面或超基线
- 6、通信工程项目典型风险与应对措施：外购或分包风险
- 7、案例分析：中铁建沙特项目
- 8、案例分析：某通信工程项目工期风险分析
- 9、风险管理与知识管理的关系
- 10、IBM QRM 角色与 HW PQA 角色
- 11、工具：风险管理流程
- 12、工具：风险管理 CMT 表格（端到端传递）
- 13、分组演练：分析项目风险及应对措施

## 八、项目经理角色、能力模型与职业发展

- 1、案例讨论：工程交付项目经理的角色定义是什么

HW 工程交付项目经理的角色定义

2、PMI 项目经理能力发展框架 PMCD 介绍

3、案例探讨：项目经理应具备哪些能力

HW 工程交付项目经理能力素质模型

4、项目经理职业发展通道

5、案例分享：某软件公司项目经理任职资格体系

6、案例分享：HW 项目经理任职资格体系与职业发展通道