

项目管理截拳道实战

课程背景：

本课程结合 PMBOK 第六版对项目经理的能力要求，重新规划出项目经理的各项能力要求，如合规性和治理，产品质量管理和价值管理，在人的管理方面分为团队管理与组织变革，利害人的关系管理，冲突与沟通管理，计划、风险、变更、转换及移交的管理等能力。突出了产品生命周期管理和预测性及敏捷项目管理方法。在这个项目管理截拳道的课程中，突出对最大变量的人的管理以及软技能的管理，以应对日益变化的项目管理挑战，降低项目风险，并实现企业的项目管理收益。

课程收益：

- 了解项目管理框架和治理框架
- 掌握项目与产品的管理，并持续论证项目的商业价值
- 对团队进行授权和赋能的管理
- 管理并影响项目中的利害干系人

课程时间：5 天，6 小时/天（此课程可以根据客户需求定制裁剪）

课程对象：领导者、各职能经理、项目经理、PMO 等管理人员

课程大纲

第一讲：项目合规性和治理

一、规划和管理项目的合规性

1. 确认项目合规性要求（如保护措施、健康与安全、监管合规性）
2. 对合规类别进行分类
3. 确定在合规性方面的潜在威胁

4. 使用方法来支持合规性
5. 分析不合规的后果
6. 确定必要的方法和行动来满足合规性（如风险、法律）
7. 衡量项目合规性的程度

案例：某金融行业项目的合规性要求

二、制定项目治理结构

1. 确定适当的项目治理（如复制组织的治理）
2. 定义上报路径和临界值

案例：某大型制造业项目的治理架构（包含甲方、乙方、丙方监理方）

三、确定适当的项目方法论/方法和实践

1. 评估项目需求、复杂性和数量级
2. 推荐项目执行策略（如订立合同、财务）
3. 推荐一种项目方法论/方法（即预测、敏捷、混合）
4. 在整个项目生命周期中使用迭代、增量的实践（如经验教训、相关方参与、风险）

案例：敏捷项目和传统项目的选择依据

第二讲：产品与价值管理

一、以交付商业价值所需的紧迫性执行项目

1. 评估增量交付价值的机会
2. 自始至终检查项目的商业价值
3. 支持团队根据需要细分项目任务，以找到最小可用产品

二、规划和管理产品/可交付成果的质量

1. 确定项目可交付成果的质量标准

2. 根据质量差距推荐改进方案
3. 持续调查项目可交付成果的质量

三、评估并交付项目收益和价值

1. 调查已确定的收益
2. 记录所有权协议，以持续实现收益
3. 验证测量系统是否到位，以跟踪收益
4. 评估交付方案以展示价值
5. 评估相关方的价值获取过程

案例：微信产品的研发过程

第三讲：利害干系人关系与边界管理

一、与相关方合作

1. 评估相关方的参与需求
2. 优化相关方需求、期望和项目目标的一致性
3. 建立信任并影响相关方以达成项目目标

二、指导有关相关方

1. 分配指导的时间
2. 识别并使用可指导的机会

三、调动相关方参与

1. 分析相关方（如权力利益方格、支配权、影响力）
2. 相关方分类
3. 根据相关方分类调动相关方参与
4. 制定、实施并验证相关方参与的策略

四、协商项目协议

1. 分析协议的协商边界
2. 评估优先级并确定最终目标
3. 验证项目协议的目标是否达成
4. 参与协议协商
5. 确定协商策略

案例：利害干系人的影响策略管理

第四讲：项目计划和规划管理

一、规划和管理范围

1. 确定需求及其优先级
2. 范围分解（如 WBS，待办事项列表）
3. 监控和确认范围

二、评估和处理外部商业环境变化对范围的影响

1. 调查外部商业环境的变化（如法规、技术、地缘政治、市场） 基于外部商业环境，评估对项目范围/待办事项的影响，并对其进行优先排序
2. 为范围/待办事项变化推荐方案（如进度、成本变化）
3. 持续审查外部商业环境变化对项目范围/待办事项的影响

三、规划和管理采购

1. 定义资源要求和需求
2. 沟通资源需求
3. 管理供应商/合同
4. 规划和管理采购策略

5. 制定交付方案

四、规划和管理预算与资源

1. 根据项目范围和以往项目的经验教训来估计所需预算
2. 预测未来的预算挑战
3. 监控预算偏差，并根据需要配合治理过程做出调整
4. 规划和管理资源

五、规划和管理进度

1. 评估项目任务（里程碑、依赖关系、故事点）
2. 利用标杆对照和历史数据
3. 基于方法论准备制定进度
4. 基于方法论衡量持续进展
5. 基于方法论，按需要修改进度
6. 协调其他项目和运营

六、整合项目计划活动

1. 合并项目/阶段计划
2. 评估合并的项目计划之间的依赖关系、差距和持续商业价值 分析收集的数据
3. 收集并分析数据以做出明智的项目决策
4. 确定关键信息需求

案例：某企业对供应商的尽职调查表

案例：某大型项目的项目计划管理

案例：项目成本预算管理

第五讲：项目团队管理与组织变革

一、定义团队基本规则

1. 与团队和外部相关方交流组织的原则
2. 建立促使遵守基本规则的环境
3. 管理和纠正违反基本规则的行为

二、建立团队

1. 评估相关方的技能
2. 推断项目资源需求
3. 持续评估和更新团队技能以满足项目需求
4. 维护团队和知识转移

三、授权团队成员和相关方

1. 围绕团队优势进行组织
2. 支持团队的任务职责
3. 评估任务职责的说明
4. 决定并授予不同级别的决策权

四、处理并移除团队面临的困难、障碍和阻碍

1. 确定团队的重要妨碍、障碍和阻碍
2. 为团队的妨碍、障碍和阻碍排定优先级
3. 使用人际往来实施解决方案，以移除团队的妨碍、障碍和阻碍
4. 持续评估，以确保团队的妨碍、障碍和阻碍得到处理

五、支持团队绩效

1. 根据关键绩效指标评估团队成员绩效
2. 支持和认可团队成员发展和成长
3. 确定适当的反馈途径

4. 验证绩效的提高

六、确保团队成员/相关方得到充分培训

1. 确定培训所需的能力和要素
2. 根据培训需求确定培训方案
3. 为培训分配资源
4. 衡量培训效果

七、领导团队

1. 设定清晰的愿景和使命
2. 支持多元化和包容性（如行为模式、思维过程）
3. 重视仆人式领导力（如在团队中实行仆人式领导原则）
4. 确定适当的领导力风格（如命令型、协作型）
5. 激励、鼓励并影响团队成员/相关方（如团队契约、社会契约、奖励制度）
6. 分析团队成员和相关方的影响
7. 区分领导各种团队成员和相关方的不同方法

八、参与并支持虚拟团队

1. 检查虚拟团队成员的需求（如环境、地理、文化、全球性等） 研究虚拟团队成员参与的备选方案（如沟通工具和集中办公）
2. 实施虚拟团队成员参与的方法
3. 持续评估虚拟团队成员参与的有效性

九、支持组织变革

1. 评估组织文化
2. 评估组织变革对项目的影响，并确定所需的行动
3. 评估项目对组织的影响，并确定所需的行动

案例：项目中的人员技能管理矩阵

案例：如何授权和赋能团队

演练：仆人式领导力表演（激情、承诺、负责任、欣赏、信任...）

第六讲：项目冲突与沟通管理

一、管理冲突

1. 说明冲突来源和阶段
2. 分析冲突发生的背景
3. 评估/建议/协调适当的冲突解决方案

二、建立共识

1. 分析形势并找出误解的根本原因
2. 调查所有必要的各方，以达成共识
3. 支持各方同意的成果
4. 调查潜在的误解

三、管理沟通

1. 分析所有相关方的沟通需求
2. 确定所有相关方的沟通方法、渠道、频率和详细程度
3. 对项目信息和更新进行有效沟通
4. 确认沟通被理解并收到反馈

四、运用情商提高团队绩效

1. 通过使用个性指数来评估行为
2. 分析个性指数，适应关键项目相关方的情感需要

案例：冲突管理的处理

演练：针对不同的项目干系人制定沟通计划

第七讲：项目问题、风险与变更管理

一、管理项目问题

1. 识别风险何时转变为问题
2. 用最优的行动解决问题，以取得项目成功
3. 与相关方合作找出解决问题的方法

二、评估和管理风险

1. 确定风险管理方法
2. 迭代评估风险和确定风险优先级

三、管理项目变更

1. 预测并接受变更需要（如遵循变更管理实践）
2. 确定应对变更的策略
3. 根据方法论执行变更管理策略
4. 确定变更响应措施以推动项目前进

案例：项目风险评估分析

案例：处理即将终止项目的危机管理

第八讲：知识转移与移交管理

一、管理项目工件

1. 确定管理项目工件的需求（内容、时间、地点、人员等）
2. 确认项目信息是最新的（即版本控制），且所有相关方均可访问
3. 持续评估项目工件管理的有效性

二、确保知识转移，保持项目的连续性

1. 与团队讨论项目职责
2. 概述对工作环境的期望
3. 确定知识转移的方法

三、规划和管理项目/阶段的收尾或移交

1. 确定成功关闭项目或阶段的标准
2. 确认移交准备情况（如运营团队或下一阶段）
3. 结束项目或阶段的收尾活动（如最终教训总结、回顾、采购、财务、资源）

案例：知识转移的正确方法