

# 管理的项目化思维

## 课程背景

现代企业在运营方面存在很多的问题，这些问题有内部的有外部的，内部的如：部门本位主义严重，出现问题相互推卸责任，没有人对公司的项目成功负责，每个部门负责一小段，人员积极性不高，人才发展缓慢等等，已经严重制约了企业的发展。外部的如：自然灾害、战争，贸易战、贸易保护、经济制裁、股市大幅波动、国家或国际政策调整等各种不确定因素，往往直接影响到我们企业的正常运营，如何建立高效的公司运营体系，是一个企业在残酷的竞争中脱颖而出的关键利器。

新经济时代不仅有大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼还有群鱼吃大鱼。索尼、诺基亚、柯达等大企业一夜之间的陨落，已经不足为奇，今后企业的竞争，比的不仅是大小，比的是企业的创新的速度，稳健的市场管理及合理的产品序列规划。

本课程将向各位企业家讲解一种有效的企业管理思想——管理的项目化思维，建立以项目管理的结构化管理思维，依据项目管理的一套完整的而又严密的工作体系来构建我们的知识及决策体系。帮助我们企业的管理人员在面临不确定的情况下，怎么快速而又正确的做出决策的方法。

## 课程收益

- 熟悉企业项目管理的结构化管理思维及系统化的管理方法；
- 掌握企业项目管理的严密管理体系，从而完善学员的思维结构；
- 掌握项目管理的流程及管理工具；
- 掌握日常管理中的干系人员的分类及管理方法；
- 掌握日常工作的最佳安排方式和方法；
- 掌握企业内部的沟通渠道及沟通法宝，打造团队的凝聚力及树立领导的管理权威；
- 掌握企业的风险控制及风险管理的思维及方法。

## 【课程特色】

本着学以致用，理论与实践相结合的原责,将项目管理工具、方法与具体业务实践相结合，以案例和工具、方法的生用为线索，以学员为导向，通过课堂实战演练和情景设计，道出项目管理的精辟所在;将项目管理的工具、方法应用在企业项目管理的具体业务环境中，根据老师多年项目管理实践，将项目的学习与实战紧密结合。

**课程时间：** 2天，6小时/天

**课程对象：** 针对中小企业对项目没有进行系统的学习或系统运用到实际生产过程中的相关从业人员，比如：的 CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监,研发项目经理/产品经理、PMO（项目管理办公室）成员等，适宜人数 40~80 人之间

**课程方式：** 理论分享+视频观看+案例教学+小组讨论学员研讨+游戏活动

## 课程大纲

### 第一讲：项目的核心管理思维

- 1、结构化的管理方法
  - 1.1、定义项目和项目管理
  - 1.2、衡量目标的四个维度
  - 1.3、项目管理谁来管
  - 1.4、项目管理管什么（十大知识领域）
  - 1.5、项目的过程
  - 1.6、项目管理怎么管
  - 1.7、项目的生命周期
  - 1.8、不同组织结构下的项目管理模式
  
- 2、系统化的管理思维
  - 2.1、全局视角
  - 2.2、关注项目中各种因素的相互影响
  - 2.3、以结构化方法体现系统管理的思维

### 第二讲：转换视角，事事都可成项目

- 1、“项目”的是与非
  - 1.1、对项目的误解
  - 1.2、非项目的日常运营
  
- 2、项目管理与运营管理
  - 2.1、项目管理与运营管理的对比
  - 2.2、项目管理与运营管理的关系
- 3、小结

### 第三讲：不识干系人，成功似“浮云”

- 1、谁是那些影响你工作的人
  - 1.1、干系人
  - 1.2、项目经理
  - 1.3、项目发起人
  - 1.4、项目团队
  - 1.5、客户/用户
  - 1.6、案例:谁是取经项目的干系人
  
- 2、如何最大限度识别干系人
  - 2.1、为什么要对干系人进行管理
  - 2.2、找出影响你工作的人

- 3、怎样对干系人进行分类
  - 3.1、权力
  - 3.2、作用
  - 3.3、利益
  - 3.4、参与度
  - 3.5、其他维度
- 4、谁是最需要关注的干系人
  - 4.1、干系人分析矩阵
  - 4.2、为干系人排座次
- 5、如何管理工作中的干系人
  - 5.1、评估干系人的支持度
  - 5.2、干系人登记表
  - 5.3、干系人沟通管理表
- 6、小结

## 第四讲：万事开头难，别输在起跑线上

- 1、举办一场正式的启动会议
  - 1.1、搞清楚项目的背景及立项目的
  - 1.2、师出有“名”—制度（权力）保障
  - 1.3、师出有“民”—人力资源保障
  - 1.4、师出有“鸣”—认知（行动）保障
  - 1.5、师出有“人民币”—财务（资源）保障
- 2、如何管理项目需求
  - 2.1、搞清楚项目的内容及要求
  - 2.2、弄清完成项目的思路
- 3、小结

## 第五讲：高举“化”功神刀

- 1、将项目化繁为简
  - 1.1、为什么需要“化”
  - 1.2、WBS——化整为零的“神刀”
- 2、WBS 化大为小的妙用
  - 2.1、如何创建 WBS
  - 2.2、分解遵循的原则
  - 2.3、第一级分解的逻辑
- 3、小结

## 第六讲：凡事预则立，不预则废

- 1、工作要有计划
  - 1.1、案例:没有计划的后果
  - 1.2、计划编制涉及哪些内容
  
- 2、进度计划怎么编制
  - 2.1、进度计划编制的思路
  - 2.2、活动间的相互关系
  - 2.3、项目网络图
  - 2.4、正推法与逆推法
  - 2.5、浮动时间
  - 2.6、平衡资源、优化进度
  - 2.7、两种进度管理工具
  
- 3、其他计划怎么编制
  - 3.1、人力资源计划—什么人做什么事
  - 3.2、资源需求计划—用什么来做事
  - 3.3、基于 WBS 的预算思路
- 4、小结

## 第七讲：有效沟通—和谐团队的润滑剂

- 1、项目沟通的“正确”姿态
  - 1.1、有效的管理必须基于沟通
  - 1.2、项目沟通的目的
  - 1.3、项目沟通管理计划表
  
- 2、与不同对象沟通的要领
  - 2.1、向上沟通的原则
  - 2.2、平级沟通的原则
  - 2.3、向下沟通的原则
  - 2.4、跨部门沟通的原则
  - 2.5、善于沟通是一种能力
- 3、小结

## 第八讲：项目团队的打造——桃园结义兄弟情

- 1、团队不仅仅是一伙人
  - 1.1、团队是那架登天的“梯子”
  - 1.2、为什么是团队，而不是个人英雄
  - 1.3、为什么是团队，而不是团伙

- 2、项目经理的角色
  - 2.1、通常项目经理存在的问题
  - 2.2、谁更适合担任项目经理
- 3、始于职权力，成于影响力
  - 3.1、领导重于管理
  - 3.2、如何管理不同的员工
- 4、如何赢得团队协作
  - 4.1、让团队成员参与决策
  - 4.2、让团队成员了解情况
  - 4.3、让团队成员有利可图
  - 4.4、“硬”道理+“软”包装
- 5、小结

## 第九讲：让未知不再可怕

- 1、正确认识风险
  - 1.1、意外不可避免，但风险可以管理
  - 1.2、发倔意外—识别风险
- 2、判断意外带来的危害—评估风险
  - 2.1、定性风险评估与定量风险评估
  - 2.2、项目风险识别表
  - 2.3、决策树
- 3、准备好处理意外的办法—应对风险
  - 3.1、回避
  - 3.2、转移
  - 3.3、减轻
  - 3.4、接受
  - 3.5、监测意外的发展状态——监控风险
- 4、小结

## 第十讲：管理过程与掌控变化

- 1、执行中的监控
  - 1.1、执行—让计划转变为结果
  - 1.2、监控—让执行产出计划的结果
  - 1.3、“三个问题”与“三种办法”
- 2、状态跟踪—对进展做到心中有数
  - 2.1、项目会议

- 2.2、项目进度跟踪
- 2.3、项目进展报告
- 3、项目控制—让工作在既定的轨道上前行
  - 3.1、项目变更控制
  - 3.2、项目范围控制
  - 3.3、项目进度控制
  - 3.4、项目成本控制
- 4、小结

## 第十一讲：总结经验与持续改进

- 1、管理收尾，结束是为了更好的开始
  - 1.1、编写文档,让工作有据可查
  - 1.2、做好验收，把好结束的关口
  - 1.3、总结工作，改过迁善
  - 1.4、论功行赏，关注贡献
  - 1.5、回馈感谢，巩固关系
- 2、合同收尾，按合同办事
  - 2.1、合同条款核实
  - 2.2、项目移交评审
  - 2.3、合同文件归档
- 3、小结

**说明：**本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前，与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。