

《IPMA 国际项目管理协会-项目全过程管理与最佳实践培训》

课程背景

随着企业的高速发展，越来越多的业务面向项目化管理，在每一个项目运行过程中均需要项目经理能够充分协调资源，保障项目有效运行，从产品的研发与发布、工业产能提升、新工厂建设、质量改进、供应商的管理都可以是一个个典型的项目，每个项目均需要进行有效的计划安排、实施与跟踪、各部门的协作、风险的控制等，以保证每个项目能够在预定的时间、预算和质量要求下达到的最终成功。大多数的项目失败是由于企业缺乏有效的项目管理流程和项目管理人才而导致！

- ◇ 项目管理人员应该具备哪些项目管理的意识和方法？成功项目管理应具备哪些要素和过程？
- ◇ 如何对项目的全过程：论证与立项、项目启动、项目策划、项目的计划与控制、项目收尾进行全过程管理？
- ◇ 项目开展过程中，运用哪些项目管理的方法和工具实现项目的进度、成本、质量、范围管理？
- ◇ 如何识别项目的复杂环境和干系人，如何充分调动内外资源实现项目的计划、组织、实施、控制？
- ◇ 如何从只会救火的项目经理变成能够有效处理风险和冲突的优秀管理者？

培训基于 IPMA 国际项目管理协会体系项目管理及 ICB 标准、在大型工程建设项目、装备研发制造、国防科技等领域项目管理的关键方法应用、整合典型的项目管理方法实战应用，着重知识+经验+个人素质的提升及项目管理组织中的项目管理实践应用，将理论和方法与案例进行整合进行培训与讲解。帮助企业中高层管理者及项目经理能够从整体掌握项目的选择与分析、项目目标确定、到工作范围规划、里程碑控制目标和工程进度计划、项目资源安排、项目执行与团队沟通、项目监控、纠偏措施及风险管理等方法的应用，实现项目的动态管理。同时融入企业多项目管理、项目管理流程、项目管理体系建设的相关内容。

授课讲师：敖建强老师

课程时间：3 天

授课对象

◇项目经理；◇PMO 项目管理办公室（项目管理职能组织）；◇企业中高层管理者；◇项目团队组成部门等

授课方法：

体系及方法讲解、案例分析、行动计划以及工具、项目管理工具操作指导、分组讨论、互动游戏、实战练习

其中 讲师讲解（50%）；案例演示：（20%）；项目小组情景练习（20%）；点评总结（10%）

说明：课程部分以专题讲授+方法工具模板+案例分组实践互动形式，用企业案例的实践贯穿课程全过程

课程目标

- ◇系统学习现代项目管理的知识体系和思维方法，提升理论和实战水平，理解项目整体策划和全程管理的的过程和方法
- ◇重点掌握项目管理中目标、进度、成本、风险的控制和管理方法，并能在工作中加以实践应用；
- ◇通过案例实践参与了解项目管理的过程，掌握项目管理的控制和决策点；
- ◇将业内先进的项目管理的方法和工具用于日常的技术和管理工作，提高项目工作效率，使项目相关部门更加有效的协作。
- ◇告诉你如何更有效地管理项目，掌握项目的风险管理和整体管理方法
- ◇提升项目经理软技能：着重在项目团队管理和沟通中的有效管理方法和措施实现
- ◇理解企业项目管理中的不同角色定位与职责，更好地理解与支持项目管理
- ◇提高企业项目化管理能力，引导改善企业项目管理体系建设中的不足，提升项目管理竞争力

课程大纲

第一部分：项目管理核心要素与项目管理组织

掌握项目的核心概念，认知企业项目管理，明确项目运行方式和项目管理者职责，明确中高层管理在项目中的角色定位

◆第一节：项目与项目管理体系

1. 什么是项目？项目与项目管理的定义
2. 项目管理的发展历史
3. 项目管理在企业的应用案例
4. 成功项目管理的核心要素
5. 项目管理如何规划：项目管理的过程与项目生命周期规划
6. 项目管理包括哪些内容：项目管理的十大领域

7. 全球三大项目管理组织 PMI、IPMA、PRICE2 项目管理体系标准介绍
8. 基于 ICB 的 46 个项目管理能力基准要素
9. IPMP 的学习、认证与考试

◆第二节：项目组织与项目团队

1. 项目管理的组织形式（职能型、项目型、矩阵型）
2. 不同项目运行的组织模式选择和对项目的影响
3. 企业如何选择合适的组织模式
4. 项目经理在项目中的角色定位
5. 项目经理与职能经理的角色对比
6. 项目的支持、决策与协同：中高层管理者在项目管理中的角色

第二部分：项目的决策、分析与评价

掌握项目初期阶段，项目管理者应如何评估项目，如何有效规划和组织项目，确立项目目标和进行前期工作开展

◆第四节：项目的决策、分析与立项

1. 项目的决策过程
2. 项目的论证与评估
3. 项目的可行性分析与立项
4. 项目的收尾与后评价报告
5. 项目案例：某新工厂投资建设项目的立项与后评价

第三部分：项目的启动与整体管理

项目全过程项目管理：项目的整体管理（从立项启动-规划-实施-收尾的全过程管理）

◆第五节：项目的启动与整体策划

1. 项目启动阶段主要工作及核心管理要素
 2. 项目经理的任命与授权
 3. 项目核心团队建立
 4. 如何定义项目的总体目标：
 5. 里程碑控制与目标成本控制
 6. 项目的整体范围与验收标准
 7. 项目的约束和整体风险识别
 8. 发布项目章程与项目任务书
 9. 如何有效召开项目启动会
- ★互动演练：《XX 交付型项目》项目章程制定

◆第六节：制定项目管理计划

1. 项目整体管理计划及内容
2. 项目管理团队组织构成
3. 制定核心项目计划
4. 项目的沟通与治理
5. 项目的变更管理

◆第七节：项目的执行与控制

1. 项目管理者在项目执行过程的主要工作与管理重点
2. 项目实施过程中的控制 PDCA
3. 项目计划跟踪的基础-基准计划
4. 项目计划的实施和推动
5. 跟踪项目进展

6. 项目跟踪与监控的原理和方法
7. 项目偏差分析及预警机制
8. 项目绩效分析与措施
9. 项目收尾与交付管理
10. 项目的总结与评价

第四部分：项目管理的计划与控制

采用制定项目管理计划的核心流程，综合目标、交付成果、工作责任及要求、时间等，有效计划是项目控制的基础

第八节：项目范围管理

1. 什么是项目范围，如何确定要管理的工作范围？
2. 项目的范围规划和定义
3. 项目范围定义的工具：WBS 工作分解结构
4. WBS 工作分解的编制思路与分解标准
5. 工作分解结构 WBS 的七步法则
6. 工作分解结构词典
7. 运用工作责任矩阵定义资源和责任人 OBS
8. 项目交付成果管理
9. 项目范围的验收
10. 范围的变更控制

案例分析：企业项目案例工作分解结构图

◇实战演练：建立案例项目 wbs 分解框架

◆第九节：项目时间管理-制定项目进度计划

1. 有效项目计划编制的主要原则和过程
2. 详细项目计划的编制要求
3. 项目管理进度视图：甘特图、里程碑图
4. 进度排序的基础：工作关系确定 FS/SS/SF/FF
6. 绘制项目网络图（单代号和双代号网络图）
7. 如何评估项目任务工作的时间
8. 为项目计划配置资源
9. PERT 技术、三点估算法、缓冲时间在项目计划的应用
10. 关键路径的确定与项目工期优化
11. 项目进度计划优化的具体方法和步骤

★案例与演练：《工厂产能提升项目》项目计划

◆第十节：项目成本管理-项目资源投入与费用计划

1. 项目成本的来源与组成
2. 如何规划项目资源：项目资源计划建立的依据
3. 资源计划的工具：资源负荷图、资源甘特图
4. 资源分配的有效性：更合理的使用资源
5. 资源平衡的技术和方法方法
6. 项目资源计划与成本的关系
7. 如何进行项目的估算
8. 自上而下与自下而上的项目估算
9. 项目的预算计划
10. 基于 WBS 和进度的项目的费用控制
11. 项目进度与费用控制综合运用：EV 挣值法综合分析

◇ **实战演练**：为案例项目配置合理的资源与成本计划

案例分析：基于目标成本进行项目成本的管控

◆**第十一节：项目质量管理**

1. 什么是项目的质量管理
2. 项目质量管理的标准与原则
3. 项目质量管理过程的流程与方法
4. 制定项目质量计划
5. 项目质量保证
6. 项目质量控制
7. 质量控制的常用工具

◆**第十二节：项目风险管理**

1. 案例分析：从西游记和沙特地铁项目看项目的风险管理
2. 项目风险管理的重要性
3. 项目风险管理实施的目标与过程
4. 找到危害和风险源：项目风险识别
5. 风险识别的方法和工具
6. 风险的原因和定性定量分析
7. 项目风险应对机制：风险应对策略、风险应对计划
8. 制定项目风险管理计划

第六部分：项目沟通与干系人管理

◆**第十六节：项目干系人管理**

1. 什么是项目干系人
2. 干系人的识别与界定
3. 干系人的分析与需求分析
4. 项目干系人对项目的态度与行为模式分析
5. 制定项目干系人的管理策略
6. 项目干系人的沟通与管理计划

案例分析：干系人对项目的影响

◆**第十七节：项目沟通管理**

1. 沟通的基本概念
2. 项目经理在项目中的沟通角色认知
3. 项目环境中的面临的沟通渠道和障碍
4. 有效沟通的六个原则
5. 项目沟通的级别、方法与形式
6. 项目的会议管理：项目例会与状态报告
8. 项目沟通计划

分享：某企业的项目沟通计划模板

- **项目互动游戏**:项目组中有效沟通

◇ **项目实战演练**：项目相关内外干系人识别与沟通机制建立

第七部分：项目管理实战案例分析与互动演练（最后半天时间 3 个小时）

项目小组案例实战演练：

- 1) 学员以小组形式展开案例分析与讨论，每个学员均需要参与，展示参与项目团队案例的部分的讲解
- 2) 案例采用企业真实案例为背景或老师指定的项目案例
- 3) 案例演练涉及项目论证、项目启动、项目计划、项目实施控制、项目收尾等过程
- 4) 学员讲解内容涉及项目立项、项目目标、项目组织与分工、项目范围 WBS 分解、项目进度计划、项目资源安排、项目成本计划与分析、项目风险管控、项目干系人与项目沟通计划、项目执行与控制机制、项目收尾与评价报告策划等内容
- 5) 每个小组根据人数，团队报告时间控制在 20-25 分钟，根据培训学习内容和实际案例进行整合分析讲解
- 6) 授课老师进行现场问题提问及点评指导
- 7) 授课老师及评审组对学员打分、团队综合表现评分
- 8) 学员需要准备电脑，PPT 团队展示讲解文稿及基于互动案例的相关项目管理文件
- 9) 如有可能，演练环节可邀请部分高层经理观摩或作为评审组专家进行参与