

《项目计划与控制最佳实践应用》

项目课程大纲（2天版）

课程背景

现代的项目对管理者和企业的要求越来越高，对质量、投资、计划进度要求严格。项目复杂性程度高带来的是项目风险的提高、管理难度的增大。课程结合项目管理的技术方法及工程建造企业的特，结合 Project 软件的使用，讲解项目计划管理的实践过程。通过工具和项目管理知识的结合，以项目管理的方式进行企业项目控制和管理，课程涉及项目计划编制与进度管理、项目资源分配与人力资源管理、成本管理、项目动态跟踪、项目协作、项目的沟通，项目监控及风险管理、项目质量及文档管理，实现团队及企业多项目管理。

培训讲师



- 美国项目管理协会 PMI 认证 PMP 项目管理专业人士
- 中建八局、中国节能集团、中国移动设计院、晶科电力、西门子长期合作项目管理顾问及讲师
- 微软 Project 项目管理软件资深专家、中国知名项目管理应用实战专家

敖建强老师是国内最知名的 project 专家级讲师，EPM 企业项目管理实施咨询专家。曾在某跨国企业担任高级项目总监，参与多个大型项目的建设、咨询和业务流程改进。在项目管理理论、方法、工具、实践方面具备丰富的实践经验，精通 Microsoft project 软件，多年项目管理实践经验，已为多家跨国企业、工程及制造、科技服务企业讲授项目管理课程，具有 15 年以上的项目管理实践、授课和指导经验，并作为咨询顾问帮助国内外多家外企、科研、工程、制造企业建立和实施微软 EPM 项目管理系统，曾为国内多家工程企业和新能源（风电、光伏、垃圾发电、水处理）、PPP 项目提供项目管理及实践指导及企业培训，例如《晶科能源光伏电站工程项目管理计划控制》《中石油西部原油和成品油管道项目计划管理与控制》《绿城、绿地、中铁等房地产项目计划模板》、《中铁装备盾构机项目制造交付项目计划管理》、《中节能风电项目建设计划项目模板》、《中建八局总承包项目计划控制模板》等

敖老师企业培训客户：[超过 600 家企业，以下为部分跨国企业及国内上市公司]

三一重工、中船重工、武船重工、中航威海船厂、大连造船厂、武船重工、海油工程、中车集团、成飞集团、中国商飞、博世汽车、东风乘用车、北汽福田、西门子、国华电力、泰达集团、神华集团、中国能源建设集团、中国节能、广州移动、中国通信服务公司、联通设计院、科力远、中核集团、庞巴迪、史密斯机械、中材科技、中石油管道局、中电投、中铁建设、广东核电集团、江汉石油、胜利油田、中国移动、中煤矿建、中建八局、中铁电气化、中南建设、绿城集团、绿地集团、中铁置业、soho 中国、中材国际、中材水泥、晶科电力、直线工程、中建三局、中交集团等

■ 培训适合

工程项目管理部人员、项目经理、项目工程师、项目总监、项目（管理）部、工程部、采购、质量管理部

■ 课程形式

现场讲授、应用实践讲解、工具练习、项目案例分析、计划编制与控制实战练习、本课程建议配合 project 项目计划软件

第一单元：项目管理体系及核心概念

项目管理核心理念

1. 项目与项目管理的概念
2. 项目管理十大领域
3. 项目管理五大过程组
4. 项目的生命周期
5. 项目成功的标准

	6. 工程建设项目管理程序
第二单元：项目启动与整体规划	
项目准备-项目任务书	<ol style="list-style-type: none"> 1. 识别客户的需求 2. 合同解读与项目实施环境识别 3. 项目整体目标定义 4. 项目团队职责 5. 项目章程与任务书 6. 项目风险识别 7. 项目启动会
项目计划编制的工具和方法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目计划的意义-如何看待计划赶不上变化、项目中的三边行动？ 2. 项目计划编制的方法与流程 3. 单项工程的计划编制、多级项目计划编制 4. 项目计划编制的常用工具及软件 5. 甘特图、网络图、时标网络图、跟踪甘特图 6. 国际经典项目管理软件 P6/PROJECT 介绍
建立项目计划	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目的目标与约束条件设定 2. 制定项目计划的编制规则 3. 设置项目基本信息 4. 设置项目的约束条件 5. 项目组工作日历 6. 项目的团队资源信息表 <p>演练互动： 运用 Project 建立项目的基本信息</p>
第三单元：项目计划的编制	
建立项目 WBS 分解 (完整和结构化的规划项目工作、确定跟踪管理的层次和内容，很重要)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 什么是项目的范围规划：项目如何开展，要做哪些工作 2. 项目的工作目标定义：项目各阶段及组成部分交付成果 3. 项目范围定义的工具：WBS 工作分解结构 4. WBS 分解在项目管理中的重要作用 5. 谁来编制 WBS 分解计划？ 6. 应用 WBS 工作分解结构规划项目阶段和任务 7. WBS 分解的原则、标准和方法 8. WBS 底层工作分解的四个标准 9. 责任到位：RAM 责任矩阵的定义与应用 10. WBS 分解的最佳实践应用：某电建工程 WBS 分解结构案例 11. 互动演练练习： 12. WBS 项目分解实战演练
项目时间管理 项目进度计划编制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目计划编制的常见误区 2. 如何让计划真的能够用于控制？如何建立有效的项目进度计划？ 3. 项目甘特图和里程碑计划的概念与使用 4. 运用网络图建立项目实现过程 <ol style="list-style-type: none"> 1) 单代号网络图 2) 双代号网络图 3) 时标网络图 4) 网络图与甘特图的应用结合 5) 网络图和甘特图在项目投标和过程控制中的应用

	<ol style="list-style-type: none"> 5. 建立项目任务间的工作联系：FS/SS/FF/SF 应用 6. PERT 计划评审技术：乐观、悲观、标准工期分析与应用 7. 应用项目管理工具建立项目计划的流程与实践 <ol style="list-style-type: none"> a) 任务分解与工期评估 b) 资源与工作量评估 c) 时间期限设定与限制条件 d) 建立 Project 任务间工作关系 e) 形成最终工期和进度计划 8. 项目限制条件的使用 9. 控制项目进度的有效方法：CPM 关键路径法 10. CPM 应用实践：项目管理者如何运用 CPM 优化和监控项目进度 11. 应用及练习 <ol style="list-style-type: none"> a) 编制项目的进度计划、关键路径应用 b) 快速跟进月/周项目计划 c) 按部门或项目责任单位对工作任务进行分组
<p>项目资源配置计划</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 何谓项目资源计划 2. 为项目任务工作配置人力资源 3. 人力资源投入的统筹安排：资源负荷表 4. 资源平衡技术的应用：资源冲突的解决与改善 5. 应用资源管理技术平衡资源和减少窝工 6. 项目材料及物资采购交付计划 7. 项目资源-项目费用预算 8. 项目投入 S 曲线分析

第四单元：项目计划的执行与控制	
<p>项目的执行与反馈</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目计划执行和控制的过程与方法 PDCA 2. 设置项目跟踪目标：项目基准 3. 项目监控周期设定 4. 设定项目跟踪的视图和格式 5. 项目计划发布与执行跟踪机制 6. 项目工作任务的反馈模式确定 <ol style="list-style-type: none"> a) 项目跟踪状态日期设定 b) 工作状态填报 c) 完成百分比、工时完成百分比、实际完成百分比 d) 实际工期与剩余工期 e) 实际开始与实际完成 f) 项目按状态日程更新 7. 项目节点的控制 8. 项目整体更新 9. 项目计划的调整
<p>项目的分析与控制</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目运行控制的四项措施 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 组织措施 ➤ 经济措施 ➤ 合同措施 ➤ 技术措施 2. 运用 project 监控项目的方法

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 项目的跟踪视图 与报表 ➤ 进度线监控项目的方法与应用 ➤ 对比计划和实际执行差距 ➤ 定位工作进度延迟的任务 ➤ 监控项目成本 <ol style="list-style-type: none"> 3. 项目预警提示灯的定义与监控方法 4. 项目偏差措施：纠偏与调整管理 5. 项目变更控制 6. 现场项目实战练习： <ol style="list-style-type: none"> 1) 项目执行数据与跟踪监控练习 2) 利用定义的警戒灯判定项目延期或正常
<p>项目计划的优化与常见问题</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合理改善项目资源协调 2. 针对项目的风险识别优化项目计划 3. 项目与子项目计划 4. 如何控制多级项目计划中关键路线 5. 项目计划的输出和打印
<p>项目综合绩效</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目绩效综合分析：挣值法的应用原理 2. EV 挣值技术进度和成本绩效指标 <ol style="list-style-type: none"> 1) 项目成本绩效分析 2) 项目进度绩效分析 3) 项目整体进度和费用预估 4) 项目挣值曲线的绘制 3. S曲线与挣值数据分析
<p>总结与回顾</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 回顾与总结 ➤ 课堂案例指导 ➤ 学员问题解答分析 ➤ 小测试