

# 《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企业产品研发项目的特点，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、西门子、交通银行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著名的 project 专家级讲师，企业项目管理实施咨询专家。曾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、建设与安装工程、产品制造与研发、科研及军工、IT 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科研、工程、制造企业建立和实施项目管理系统，曾为国内多家企业提供项目管理及实践指导及企业培训，例如《晶科能源光伏电站项目管理计划控制》《启明软件项目计划控制与管理》《中信戴卡产品研发项目管理体系流程》、《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，以下为部分企业客户名单]

航天五院、航天三院、航天二院、中国电子科技集团、中科飞鸿、神州飞航、高伟达软件、启明软件、华东电子、海南航空、中海油工程、中车集团（青岛四方、株车、洛阳中车、庞巴迪、长春客车、中车波士顿地铁）、成飞集团、中国商飞、商飞试飞中心、中船重工、武船重工、中航威海船厂、大连造船厂、三一重工、中联重科、山河智能、中航锂电、宁德时代、博世汽车、东风乘用车、北汽福田、吉利汽车研究院、北汽研究院、广汽研究院、东风商用车研究院、西门子、飞利浦、格力电器、神华集团、中国节能、广州移动设计院、中国通信服务公司、联通设计院、科力远、中核集团、史密斯机械、中材科技、中石油管道局、中铁建设、广东核电、江汉石油、胜利油田、中国移动、中建八局、中建三局、中建五局、中铁电气化中南建设、绿城集团、绿地集团、soho 中国、中材国际、晶科电力、交通银行、中信银行信用卡、伊利集团等

### ■ 培训适合

项目管理部人员、项目经理、项目工程师、项目总监、研发经理、采购经理、质量管理人员

### ■ 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、课程计划管理配合 project 项目计划软件

### 第一单元：项目管理体系及核心概念

#### 项目管理的思维与理念

1. 项目与项目的概念
2. 项目的目标与约束
3. 项目管理十大领域
4. 项目管理五大过程组
5. 项目的生命周期（研发及科研项目）

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 如何理解：成功的项目管理</li> <li>7. 如何成为一个优秀的研发项目经理-从技术走向管理的转变</li> <li>8. 项目管理者的硬技能与软技能提升</li> <li>9. 优秀项目经理应具备的素质与能力</li> </ol>
<b>第二单元：项目启动与整体规划</b>	
<b>项目准备与启动</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 识别客户的需求</li> <li>2. 项目需求的有效分析与管理</li> <li>3. 定义项目的交付与质量标准</li> <li>4. 定义项目达成的总体目标</li> <li>5. 确定项目里程碑计划</li> <li>6. 核心项目团队的组建与职责确定</li> <li>7. 项目的假设与整体风险评估</li> <li>8. 发布项目章程与任务书</li> </ol> <p>实践互动</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何开好项目启动会</li> <li>2. 项目经理的常犯几种错误：“四没”和“六拍”</li> </ol>
<b>项目实施计划编制的工具和方法</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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？</li> <li>2. 项目经理应如何组织计划？项目计划编制的方法与流程</li> <li>3. 国际经典项目计划的软件介绍</li> <li>4. 识别进度管理的视图：甘特图、网络图、跟踪甘特图</li> <li>5. 实践互动：运用 PROJECT 建立项目计划</li> </ol>
<b>制定项目管理计划</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目的质量目标与控制计划</li> <li>2. 项目干系人识别与协调计划</li> <li>3. 项目组的沟通与协作计划</li> </ol>
<b>第三单元：建立有效的项目实施计划</b>	
<b>项目范围的定义与管理 WBS 工作分解</b> (以结构化的方式规划项目工作，确保项目工作全面有序开展)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 范围管理的认知：项目范围的规划、定义与控制</li> <li>2. 项目范围规划：项目如何开展，要做哪些工作、交付哪些成果？</li> <li>3. 项目范围定义工具：WBS 工作分解结构</li> <li>4. WBS 分解在项目管理中的价值与重要作用</li> <li>5. 谁来编制 WBS 分解计划？怎么做？WBS 分解的原则与标准</li> <li>6. WBS 底层工作分解的四个标准</li> <li>7. 应用 WBS 实现项目阶段的划分与目标及任务分解</li> <li>8. 工作如何有效管理：基于 WBS 的项目团队的工作责任矩阵</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WBS 分解的最佳实践案例：某 IT 系统工程 WBS 分解结构案例</li> <li>• 互动演练练习：企业实际项目 WBS 分解实战演练</li> <li>• 问题研讨：如何面对客户的项目需求变更</li> </ul>
<b>项目时间管理 项目进度计划编制</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目计划编制的常见误区</li> <li>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？</li> <li>3. 项目甘特图和里程碑计划的概念与使用</li> <li>4. 运用网络图建立项目实现过程 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 单代号网络图</li> <li>2) 双代号网络图</li> <li>3) 网络图和甘特图在项目协作和过程控制中的应用</li> </ol> </li> <li>5. 建立项目任务间的工作联系：FS/SS/FF/SF 应用</li> <li>6. PERT 计划评审技术：乐观、悲观、标准工期分析与应用</li> <li>7. 应用项目管理工具建立项目计划的流程与实践</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 任务分解与工期评估</li> <li>b) 资源与工作量评估</li> <li>c) 时间期限设定与限制条件</li> <li>d) 建立 Project 任务间工作关系</li> <li>e) 形成最终工期和进度计划</li> </ul> <p>8. 项目限制条件的使用</p> <p>9. 控制项目进度的有效方法：CPM 关键路径法</p> <p>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</p> <p>11. <b>项目计划应用及练习</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 编制项目的进度计划、关键路径应用</li> <li>b) 快速跟进月/周项目计划</li> <li>c) 按部门或项目责任单位对工作任务进行分组</li> </ul>
<p><b>项目资源配置计划</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 何谓项目资源计划</li> <li>2. 为项目任务工作配置人力资源</li> <li>3. 人力资源投入的统筹安排：资源负荷表</li> <li>4. 资源平衡技术的应用：资源冲突的解决与改善</li> <li>5. 应用资源管理技术平衡资源和减少窝工</li> <li>6. 项目材料及物资采购交付计划</li> <li>7. 项目资源-项目费用预算</li> <li>8. 项目投入 S 曲线分析</li> </ul> <p>★ 项目问题分析与研讨</p> <p>如何面对项目多、资源紧张的状况：多项目环境下如何协调项目人力资源</p>
<p><b>项目风险管理计划</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 案例分析：从某设备研发项目风险管理的带来的启示</li> <li>2. 什么是风险管理</li> <li>3. 项目问题、质量与风险管理的关系</li> <li>4. 项目风险的分类方法及模型</li> <li>5. 项目风险识别：风险如何识别？从何入手？</li> <li>6. 风险定性分析与定量分析</li> <li>7. 制定项目风险预防与应对计划</li> <li>8. 项目风险状态的跟踪</li> <li>9. 提升项目团队的项目风险管理意识和能力</li> </ul> <p>★ <b>案例与实战练习：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1、研发项目中的风险的识别策略与应对方法制定</li> </ul>
<p><b>第四单元：项目计划的执行与控制</b></p>	
<p><b>项目计划的执行与反馈</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 项目计划执行和控制的过程与方法 PDCA</li> <li>2. 设置项目跟踪目标：项目基准</li> <li>3. 项目监控周期设定</li> <li>4. 设定项目跟踪的视图和格式</li> <li>5. 项目计划发布与执行跟踪机制</li> <li>6. 项目工作任务的反馈模式确定 <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 项目跟踪状态日期设定</li> <li>b) 工作状态填报</li> <li>c) 完成百分比、工时完成百分比、实际完成百分比</li> <li>d) 实际工期与剩余工期</li> <li>e) 实际开始与实际完成</li> <li>f) 项目按状态日程更新</li> </ul> </li> <li>7. 项目节点的控制</li> </ul>

	8. 项目整体更新 9. 项目计划的调整 ★ 案例与实战演练： 面对项目的进度与质量冲突,项目经理该如何处理？
项目的分析与控制	1. 项目运行控制的四项措施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 组织措施</li> <li>➢ 经济措施</li> <li>➢ 合同措施</li> <li>➢ 技术措施</li> </ul> 2. 跟踪与监控项目的方法（配合 Project 工具软件） <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 项目的跟踪视图 与报表</li> <li>➢ 进度线监控项目的方法与应用</li> <li>➢ 对比计划和实际执行差距</li> <li>➢ 定位工作进度延迟的任务</li> <li>➢ 监控项目成本</li> </ul> 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. 项目变更管理与控制 6. 现场项目实战练习： <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 项目执行数据与跟踪监控练习</li> <li>2) 利用定义的警戒灯判定项目延期或正常</li> </ol>
项目绩效与报告	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"> <li>1) 项目成本绩效分析</li> <li>2) 项目进度绩效分析</li> <li>3) 项目整体进度和费用预估</li> <li>4) 项目挣值曲线的绘制</li> </ol> 3. S 曲线与挣值数据分析 4. 建立项目跟踪与汇报机制 5. 项目的报告的编制
总结与回顾	➢ 课程回顾与总结 ➢ 课堂案例指导 ➢ 学员问题解答分析 ➢ 小测试