

《成功项目管理的最佳实践》

制造企业项目全过程管理与项目经理能力提升培训

■ [背景]

- ◇ **项目管理能力薄弱**：项目经理缺乏对项目整体的把握，对外缺乏与客户的沟通，对内又难以协调公司相关部门，不知如何开展项目管理工作，无法按照项目管理模式、流程开展工作和汇报工作。
- ◇ **缺乏计划管理能力**：计划仅仅应付差事，难以做到有效制定计划、有效整合和有效执行计划、缺乏对项目资源的合理组织、风险的预测与控制、项目纠偏措施、项目管理工具运用水平差。
- ◇ **进度把控难**：受项目各相关因素影响极大，各专业工作进程滞后，项目进度严重受影响；
- ◇ **缺乏风险应对和有效沟通**：面对质量和进度的冲突，项目经理顾此失彼，难以有效面对风险和问题；
- ◇ **项目管理角色定位不清晰**：项目经理对项目过程认知不完整，项目管理变成了设计管理，无法对项目全过程进行统筹实现，达成商业目标
- ◇ **跨部门协作困难**：项目参与部门以各自利益为重，工程、生产、技术项目协作困难，工作难以开展。

无论是公司的战略投资还是产品的研发交付，项目提出了对企业和团队更高的要求，质量、投资回报、计划进度要求严格。无论是项目经理还是团队，都要围绕着项目的进度、质量、成本来开展工作。先进的项目管理方法，可以帮助项目干系人科学、高效地管理项目，对项目各阶段（例如产品的定点、设计、生产准备、交付等）等实行全过程或若干阶段、各项内容合理计划，严格控制，综合平衡，有效地协调工作安排、进行项目成本、进度、范围、质量的管理，规避项目风险和对项目实现全过程的动态管理，使项目最终取得圆满成功。

■ 课程要点

- ◇系统学习项目管理体系和方法，树立项目管理理念，帮助项目团队统一思想。
- ◇项目管理中，项目经理的职责和工作范围如何定义，项目经理应如何开展项目工作？
- ◇如何有效平衡进度、质量、成本的关系？把控进度和质量、保证项目整体目标的实现
- ◇转变认识：从单纯的技术管理转变为以达成目标要求的过程管理和项目全生命周期管理。
- ◇掌握项目管理系统方法，对项目从计划、组织、实施、控制、交付、风险建立完整认识。

◇提升项目经理重要技能：管理利益导向不同的项目干系人和项目计划制定和组织实施

◇通过案例和项目管理工具运用强化提升项目整体组织、计划控制和风险管理能力。

● 适用人群

项目管理部、项目经理、工程经理、项目工程师、项目总监、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

● 课程时间

2天

授课讲师：敖老师

国内资深项目管理专家，为国内多家主机厂及百余家电子及汽车零部件企业提供高水准的项目管理培训及咨询指导，主要客户包括奔驰、广汽、北汽、大众、吉利、博世、江森等客户。

授课内容涉及 PMP 项目管理体系企业实践应用指导，汽车及零部件项目管理、项目经理能力素质提升及软技能，项目管理工具方法与软件应用、项目管理沙盘等

● 课程大纲

一、项目经理的思维与认知：项目管理体系与标准

1. 如何理解项目管理
2. 项目与项目管理的定义
3. 复杂项目和项目群管理
4. 何谓-成功的项目“管理”
5. 项目管理三大目标的平衡与制约
6. 项目管理的五大过程
7. 项目的生命周期的概念
8. 项目管理十大领域

9. 项目经理的职责与角色认知：项目经理的“权”与“责”
10. 项目经理应具备的哪些项目管理技能

二、从项目整体管理开始：项目整体管理与规划

1. 项目全过程管理与集成规划
 - a) 项目的启动
 - b) 项目的计划
 - c) 项目的实施
 - d) 项目的收尾
2. 项目的商业价值及经济技术可行性分析
3. 项目客户需求的分析与沟通
4. 如何组建项目团队与职能设置
5. 项目的交付的约束、管理目标设定
6. 项目的假设与整体风险分析
7. 项目章程与项目任务书
8. 项目启动会实务

■ 案例及实战演练：

- 某项目的项目任务书模板
- 企业案例分享：柯马公司（汽车零件及装备集团）的项目管理体系与项目管理要求
- 汽车零部件企业主要项目类型特点及项目管理要素分享
- 量产及改善类项目（结合 APQP 过程和改善机制），如何做好项目启动

三、明确的项目工作组织与规划：项目的范围管理与控制

1. 项目工作应该包括哪些？项目的责任边界在哪里：项目的范围管理
2. 为何说项目范围体现了客户对项目的要求
3. 项目失控状况之：三边工程与项目范围蔓延
4. 明确项目工作范围界定的方法
5. 项目范围定义工具：WBS 工作分解结构
6. WBS 工作分解的应用方法和实现步骤
7. 基于 WBS 建立各级管理部门的工作责任矩阵
8. 项目的变更控制

■ 案例：某项目 WBS 工作分解

实战演练：WBS 工作分解实战演练

研讨：APQP 和项目的关系。有了 APQP 流程是否就可以完成项目管理？

四、设定达成项目目标的路线规划：制定有效的项目计划

计划是指导项目开展及管控的基础，如何建立有效的计划并实现项目计划管理

1. 项目管理计划的目标
2. 项目计划管理的特点
3. 项目计划的划分与分级管理
4. 项目的进度与里程碑管理
5. 项目进度计划展现：甘特图/网络图/里程碑
6. 项目进度计划编制的流程和方法
 - 1) 活动分解与工作定义
 - 2) 工作时间估算及工作量评估
 - 3) 建立工作开展的过程和顺序
 - 4) 项目工期控制的有效方法：关键路线法
7. 进度安排技术：工期压缩与项目进度动态控制
8. 确立项目进度的控制目标-项目基准计划

五、有效跟踪，动态管控-项目的实施过程与过程管理

■ 项目的实施管理与绩效

1. 项目实施控制中的 PDCA
 2. 进度计划的保障措施
 3. 设定控制目标：项目基准计划在项目实施中的作用
 4. 项目进度控制-动态管理
 5. 跟踪和预测项目的实际进展
 6. 建立项目偏差的分析与预警机制
 7. 项目状态报告
 8. 进度延期怎么办？实施纠偏的措施和方法
 9. 项目中的变更如何处理？项目变更管理的过程和方法
 10. 项目绩效管理
- 案例分析：某企业项目实施跟踪与控制管理

六、促进团队和相关方参与项目：项目的沟通与干系人管理

1. 项目开展的组织形式
(职能型、项目型、矩阵式)
2. 矩阵模式下如何开展项目管理
3. 项目沟通对项目组织实施的影响
4. 项目沟通管理基本要素
5. 项目经理的角色是什么？项目沟通管理的重要性
 - a) 沟通是什么？沟通的目标
 - b) 项目管理中应关注的沟通点

- c) 项目沟通的渠道和方法
- d) 项目管理者应注重哪些项目沟通环境的建设
- 6. 什么是项目干系人-项目利益相关方
- 7. 干系人对项目实施的影响和重要性
- 8. 识别与管理项目内外干系人
- 9. 项目干系人权利期望及利益分析
- 10. 项目干系人四象限定位与沟通重点
- 11. 制定关键项目干系人的管理策略
- 12. 构建项目干系人的沟通计划
- ◆ 互动游戏与分享：
争取并推动干系人实现项目成功，项目经理如何获取管理层支持，
- ◆ 互动练习：
 - 1、企业项目干系人沟通计划
 - 2、如何管理有阻力的项目干系人
 - 3、如何面对进度和质量冲突，如何沟通

七、防范于未然，为项目保障：项目的风险管控

案例分析：从中铁建海外工程看承包商风险管理的重要性

■ 项目风险管理

- 1. 风险对项目的影响
- 2. 什么是风险管理，风险与问题管理的区分
- 3. 项目风险管理的基本理念、过程和方法
- 4. 项目风险管理规划与分类

■ 风险管理的过程与项目风险管理计划

- 1. 风险管理的目标和实现过程
- 2. 识别项目风险：方法、措施、渠道
- 3. 找到根源：风险原因分析与检测方法
- 4. 项目风险评估：定性和定量分析
- 5. 项目风险严重度评估标准
- 6. 如何制定风险应对计划：事前、事中、事后
- 7. 风险的主要应对措施
- 8. 风险的跟踪与监控

■ 案例讨论与风险管理计划实战演练：

项目实施阶段常见风险分类

八、有始有终-项目的交付与项目的收尾管理

- 1. 项目的验收都应关注哪些要素

2. 做好收尾管理-提升客户的满意度
3. 如何做好项目收尾验收
4. 项目的绩效评价与项目管理复盘