



[qiān] [dū] [fēng] [yún]

迁都风云

版权情景模拟沙盘课程

项目管理课程

课程大纲

《 迁 都 风 云 》

【背景导入】

本沙盘以永乐迁都为背景进行设计。永乐迁都又称明成祖迁都北平，是指明成祖朱棣将明朝的首都从南京迁往北平，是具有中国历史重大意义的事件，其对中国政治、经济、文化造成的影响一直延续到现代。

永乐十四年，明成祖召集群臣，正式商议迁都北平的事宜。你是朝中大臣，曾经反对迁都，明成祖对反对的臣工一一革职或严惩，你随即不再进言。朱棣任命你负责此次迁都事宜，这可是万金重担，干不好要会掉脑袋的差事。

你只能依靠自己的智慧，处理迁都中的各种问题，逐步实现这一伟大壮举。

你将面临的挑战

1. 你要规划的是皇宫中最重要的一部分，三大殿和御花园。
2. 皇上定的迁都日期，不是按要求计算的合理工期，而是算好的黄道吉日，耽误工期就是误了国运。
3. 材料开采和制作难度极高，费用高昂。
4. 工程材料开采人手不足，产量有限。
5. 朝内意见不统一，有些大臣极力反对迁都。
6. 材料运输路途遥远，道路陈旧，山路纵横，导致材料运输缓慢。
7. 国库会一次性拨付你 200 万两，再次筹集银两将十分困难。
8. 不断出现的突发事件，会打乱你的计划

【课程目标】

① 营造区域：

图中标线区域为你的团队负责营造的区域——紫禁城三大殿和御花园。

② 工程时间：整个项目需要在三年 **12** 个季度内完工。

③ 工程预算：**200** 万两，工程开始前一次性给付。



【建造图纸】

明永乐十五年（1417年）明成祖从金陵北迁时，征集全国各地工匠，前往北平大兴土木，开始进行皇宫建筑设计。以下是你拿到的紫禁城三大殿和御花园的兴建图纸（**效果图见附件 1**），你必须按照图纸的样子建造完全相同的宫殿，一丝一毫不得有差异。

注：其中使用的材料及数量需要你计算和采购。

【工程材料】

营造这样一个伟大的建筑，设计中使用了全国最好的材料。

① 金丝楠木（红色乐高块）

楠木是一种极其高档的木材，建造故宫的楠木多产云南横断山脉，其色泽美丽淡雅，材质坚硬密致。一颗楠木长大成为栋梁需要上百年的时间。



② 御窑金砖（黄色乐高块）

太和殿又称金銮殿，因铺满金砖而得名。金砖不是金子做的，但是其贵如黄金。制造皇宫用的金砖来自苏州陆慕御窑村一带。



③ 汉白玉（白色乐高块）

故宫三大殿坐落在汉白玉台基上，汉白玉的产地离故宫不远，在北京西南的房山一带，成吨级别的石料运送极为困难。

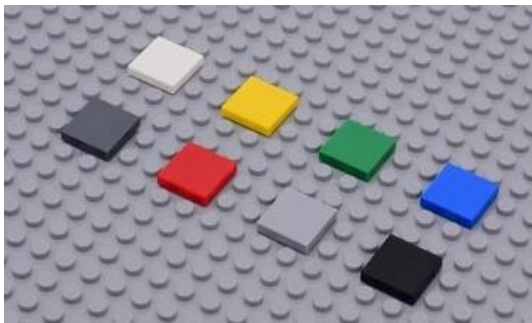


【建造流程】



① 开采规则：

- a) 不同材料需要雇佣不同工人（不同颜色乐高平板）开采。
- b) 开采和运输不能同季度完成。



不同颜色的乐高平板代表工人

② 建造运输工具

- a) 每条船造价 5000 两/条
- b) 每辆车造价 30000 两/辆



不同颜色的乐高矮板代表船和车

③ 运输材料

④ 搭建宫殿

- a) 材料到达工程现场手工搭建即可。
- b) 暂时无法不能搭建的材料放置库存区域。

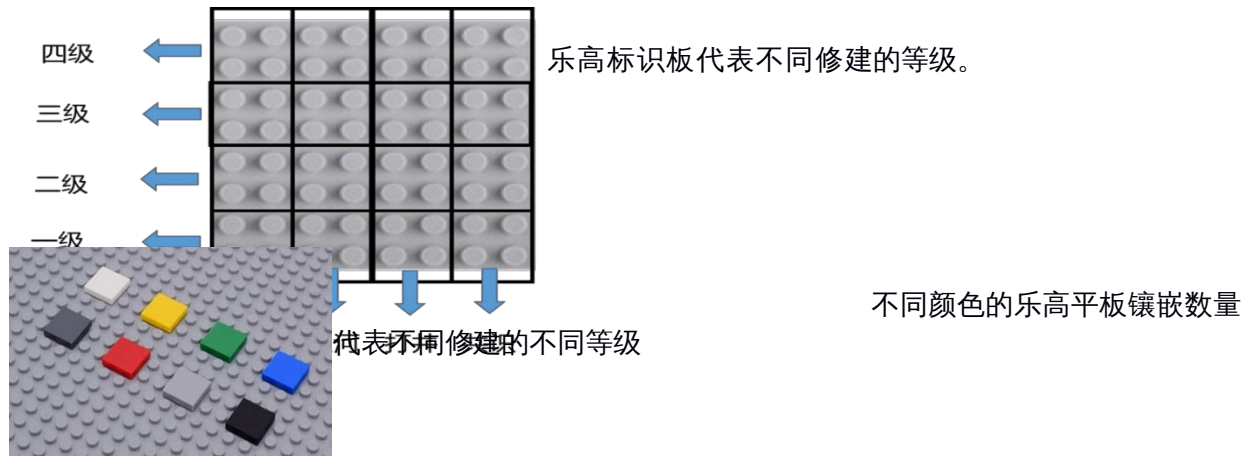
【条件准备】

为了建造故宫，明成祖准备了 11 年之久。建造故宫的材料产地遥远，没有很好的运输条件故宫很难营建。你有一下四件事情可以选择：

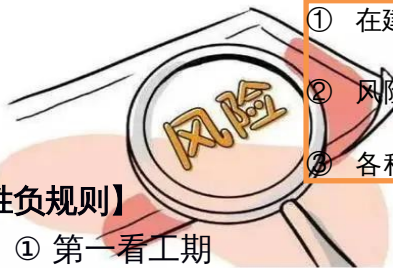
- ① 修建道路。修路可以使得道路运输成为可能，扩建道路可以增加运输量。
- ② 打通河道。运河自隋唐以来多处难以疏通，致使南北物流以陆运为主。

③ 打井泼冰。在冬季，打井后将水泼到路面上冻成坚冰，从而运送房山开采的大型石料。

④ 共识度。对迁都一事朝内朝外意见一致性和配合度。



【风险事件】



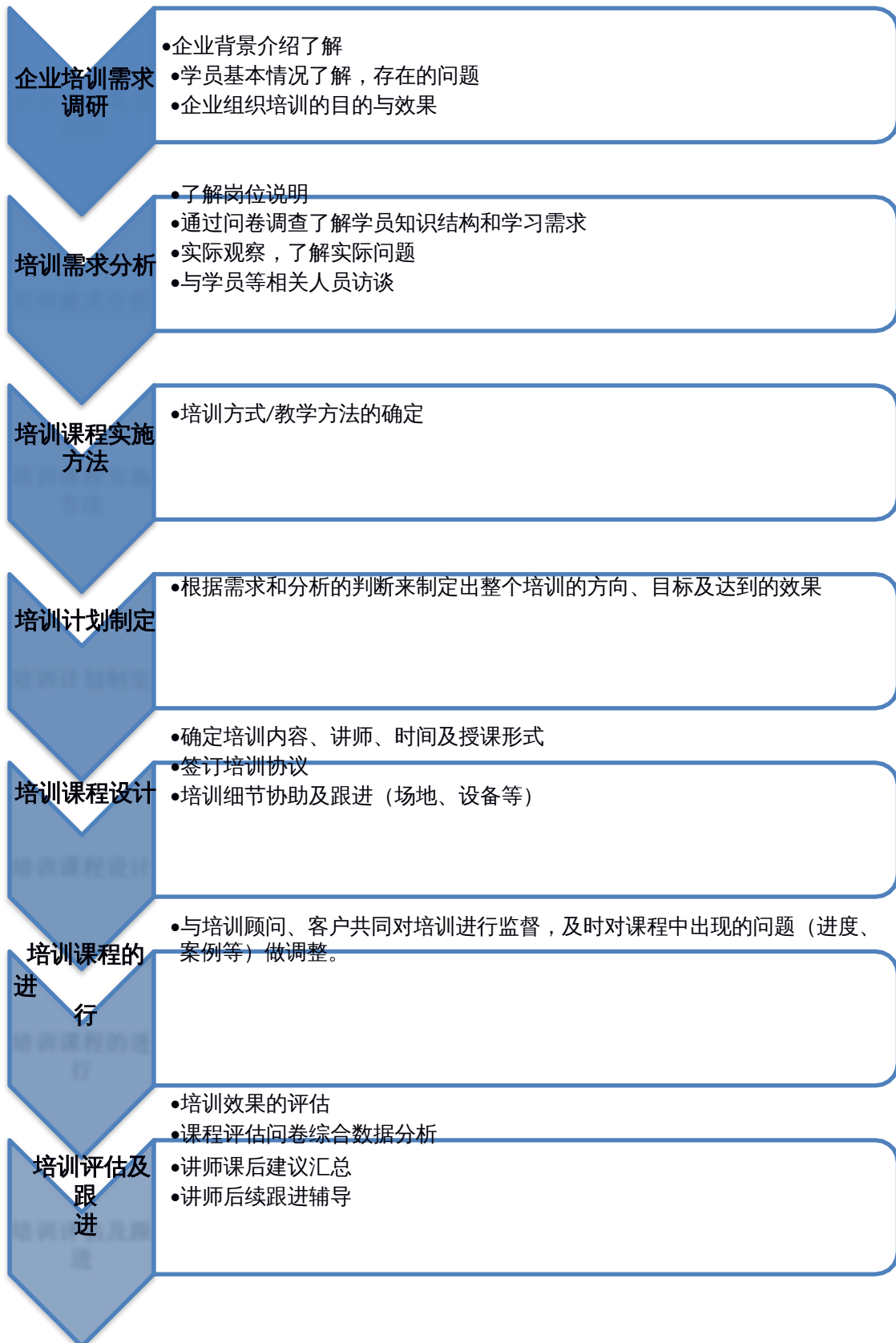
- ① 在建造周期内，不定期的会遇到各种风险事件。
- ② 风险事件在季度开始时以摇色子决定，当季度有效。
- ③ 各种意外事件可能会影响到工程，请做好准备。

【胜负规则】

- ① 第一看工期
- ② 第二看管理水平和成本

【课程实施流程】

本课程的实施严格按照 ISO100015 培训服务标准流程执行



【课程目标】

- 1、 本课程利用乐高教具，再现了宏大而复杂的项目管理过程，学员在体验中深刻领会到合理使用各种项目管理工具为工程带来的巨大收益。
- 2、 项目运行环境分析，项目经理的角色
- 3、 项目生命周期与开发方法
- 4、 项目管理五大过程组，启动、规划、执行、监控、收尾。
- 5、 项目管理的十大知识领域：整合管理、范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、相关方管理。
- 6、 掌握项目管理者所需要具备的知识、技能和工具

【课程时间】7-36 小时

【课程对象】

企业中高层管理人员、项目管理人员，高潜人才、后备人才、管培生等

【课程流程】1 天版

时程表	主题	内容
9:00 ~10:00 (60 分钟)	主题切入	什么是项目 项目的运行环境 项目经理的角色 项目的周期及开发方式
10:00~10: 40	沙盘背景导入 团队建设	团队组建规则讲解
10:40~12: 00 (80 分钟)	项目实施	项目规划 项目执行 项目里程碑复盘
午间休息		
13:30 ~ 15:00 (90 分钟)	项目实施	项目执行 项目监督 项目收尾复盘

15:00~ 17:30 (150 分钟)	讲评总评 引导式讨论	1、项目五大过程组 启动、规划、执行、监控、收尾。 2、项目管理的十大知识领域： 整合管理、范围管理、进度管理、成本管理 质量管理、资源管理、沟通管理、风险管理 采购管理、相关方管理。 3.精选项目管理工具。
-----------------------------	---------------	--

【课程大纲】（3 天课程知识点）

第一讲：项目及项目组织管理

开篇：迁都风云中折射的项目管理问题

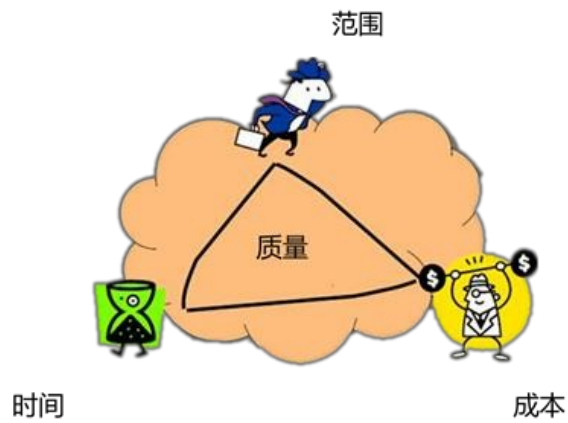
一、项目概述

1. 项目的概念
2. 项目的特点
3. 项目与运营的区别与联系
4. 常见的项目生命周期

【工具】Stacey 矩阵



5. 项目管理的目标：



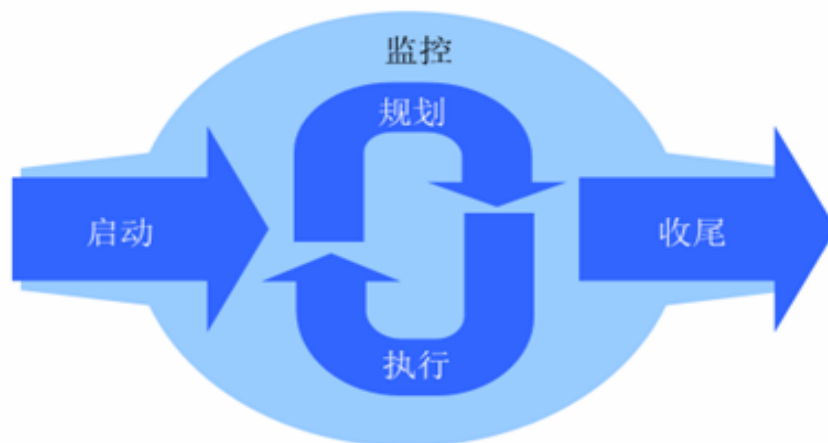
二、项目管理环境

1. 事业环境因素
2. 组织过程资产
3. 组织治理与项目管理
4. 组织结构与项目管理

【案例研讨】讨论永乐迁都中的项目管理环境及其对项目的影响

三、项目管理知识体系概述

1. 五大过程组



2.十大知识领域

知识领域	项目管理过程组											
	启动过程组		规划过程组		执行过程组		监控过程组		收尾过程组			
4 项目整合管理	4.1	制定项目章程	4.2	制定项目管理计划	4.3	指导与管理项目工作	4.4	监控项目工作	4.5	实施整体变更控制	4.6	结束项目或阶段
5 项目范围管理			5.1	规划范围管理			5.5	确认范围				
			5.2	收集需求			5.6	控制范围				
			5.3	定义范围								
			5.4	创建WBS								
6 项目时间管理			6.1	规划进度管理			6.7	控制进度				
			6.2	定义活动								
			6.3	排列活动顺序								
			6.4	估算活动资源								
			6.5	估算活动持续时间								
			6.6	制定进度计划								
7 项目成本管理			7.1	规划成本管理			7.4	控制成本				
			7.2	估算成本								
			7.3	制定预算								
8 项目质量管理			8.1	规划质量管理	8.2	实施质量保证	8.3	控制质量				
9 项目人力资源管理			9.1	规划人力资源管理	9.2	组建项目团队						
					9.3	建设项目团队						
					9.4	管理项目团队						
10 项目沟通管理			10.1	规划沟通管理	10.2	管理沟通	10.3	控制沟通				
11 项目风险管理			11.1	规划风险管理								
			11.2	识别风险								
			11.3	实施定性风险分析			11.6	控制风险				
			11.4	实施定量风险分析								
			11.5	规划风险应对								
12 项目采购管理			12.1	规划采购管理	12.2	实施采购	12.3	控制采购	12.4	结束采购		
13 项目干系人管理	13.1	识别干系人	13.2	规划干系人管理	13.3	管理干系人参与	13.4	控制干系人参与				

第二讲：项目过程管理

一、项目启动

1.项目启动

2.项目相关方识别

【管理工具】项目启动画布、权力利益矩阵

【现场演练】《迁都风云》中项目的干系人有哪些？

二、项目规划

1.计划的认知

2.项目管理计划和项目计划

3.项目计划基本步骤

【管理工具】工作分解结构 WBS

【管理工具】项目责任矩阵

三、项目执行

1.战略和执行的两维关系

2.执行不利的因素

3.结果导向

四、项目控制

1. 监控项目过程
2. 整体变更控制程序
3. 控制基本原理

【现场演练】《迁都风云》中的关键控制点分析

五、项目收尾管理

项目收尾流程



第三讲：项目核心管理

一、项目进度管理

1. 项目活动定义
2. 项目活动排序
3. 项目活动时间估算
4. 项目进度计划
5. 项目进度控制

【管理工具】网络计划技术、关键路经法、甘特图

【管理工具】进度压缩技术

二、项目成本管理

1. 项目成本结构
3. 项目成本估算
4. 项目成本预算
5. 项目成本控制

【管理工具】MVP 策略、挣值分析

三、项目质量管理

1.质量管理概述

2.质量管理工具：

【管理工具】因果图、直方图、散点图、检查表、控制图、层别法

四、项目风险管理

1.概率和影响

2.风险分解结构

3.项目风险的识别

1.项目风险应对方法

【管理工具】决策树工具

【管理工具】原计划、应急计划、弹回计划、权变措施

【互动研讨】《迁都风云》中风险识别与应对

五、项目采购管理

1.用采购合同控制采购风险

2.谈判的基本策略