

《智建™向华为学工程项目管理沙盘模拟》 课程说明书

本版本适用年限：2021 版权所有 盗版必究

【课程总括】

授课形式：

案例分析—Case 课程讲授—Lecture

角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 沙盘推演—Test

影音资料—Video 教练提问 Question

学员数量：24 - 48 人（最佳人数）

学员对象：项目总经理、项目经理，中层管理人员，储备干部，地产经理人班或其他房地产类研修班的学员

授课讲师：王长震

学时安排：二天（12 小时）



【工程项目管理沙盘模拟简介】

工程模拟经营沙盘，是借鉴欧美先进教学方法，并针对专业教学特点及我国房地产金融市场的特点而设计，旨在为学生创建一个接近现实的模拟课程体系。通过筹码推演和角色扮演模拟房地产企业经营过程，营造仿真经营的市场竞争环境，让学员体会房地产投资与开发场景，本课程集实战性、操作性、体验式于一体，让每个学员都有针对性的收获！全班分成 6 支企业团队，每个团队 5-7 人。各组成员分别担任项目总经理、策划经理、预算经理、财务经理、工程经理和市场经理。在 2~3 天的模拟演练中，团队成员需通力协作，完成项目立项分析、风险分析、投入产出分析、项目规划设计、资金预算、建安工程招标、项目进度计划与管理、质量管理、成本管理、风险及干系人管理、市场推广与房屋销售、房屋交付等一系列管理活动。演练时，各团队会经历不同时期的环境变化、政策变化和种种现实或潜在风险的考验。；每支企业团队由总经理负责运营，财务总监负责投资与融资，会计主管负责报表。企业团队的主要任务带领企业高效稳健地经营，做好投资、融资管理和现金流管理，规避经营风险与陷阱。

【培训收益】

提升项目团队项目管理的能力，加强项目过程的可控性、可视化，最终保证项目质量的提高、项目进度与预算的可控。通过有效的项目管理工作，帮助企业减少返工，缩短项目周期，降低项目成本。

了解项目、项目管理的基本概念及企业项目管理体系与成熟度模型，理解项目管理在企业管理中的重要性；

系统掌握项目的思想、过程、方法和工具等；

理解项目需求/范围的重要性，掌握项目需求/范围管理的方法、工具和技巧；

掌握如何选择适合项目的生命周期模型及应用；

掌握项目计划编制方法，理解计划的分层分级思想以及了解计划制定的工具与技术，掌握滚动规划方法；

掌握有效的估算方法与技术（PERT Sizing、Wide-Band Delphi 等）；

理解项目解决方案的重要性，并掌握如何进行方案管理；

掌握项目八大项目监控方法和工具，并掌握进度、质量、成本和范围的权衡方法；

掌握项目风险管理方法，如何有效地进行风险识别、风险评估、风险应对规划及风险监控；

了解项目质量、成本的基本概念，建立质量成本意识，掌握质量管理的三大法宝和成本管控方法；

掌握项目经理的“软技能”，打造高效团队；

根据学员的需求情况有重点的进行项目需求分析、WBS 制定过程、项目监控、项目管理工具等专题性演练与研讨。

【课程大纲】（含经典案例 12 例）

第一部分项目管理综述

第 1 章 项目的基本概念

1.1 什么是项目

1.2 项目的基本特征

【应用案例 1-01】任正非选择创业项目的“三只眼睛”

1.3 项目生命期的重要概念

1.4 项目生命期的阶段划分

1.5 项目生命期的主要特征

1.6 项目生命期与产品生命期

【应用案例 1-02】项目为王：张瑞敏与海尔的创业项目

第 2 章 项目管理，兴业之道

- 2.1 什么是项目管理
- 2.2 项目管理的五个过程组
- 2.3 项目管理的十大知识领域

【应用案例 2-01】任正非：华为将试点以项目为中心的管理

- 2.4 项目组合、项目集管理与项目的关系

【应用案例 2-02】某城镇化建设过程中的项目组合管理

- 2.5 组织战略、运营管理与项目的关系

【应用案例 2-03】华为基于项目管理的三大核心流程

第二部分项目管理的十大知识领域

第 3 章 项目整合管理

- 3.1 制定项目章程

【应用案例 3-01】华为校园招聘项目章程模板样例

- 3.2 制订项目管理计划

- 3.3 指导与管理项目工作

【应用案例 3-02】华为在项目整合管理过程中常用的“三个平衡”

- 3.4 监控项目工作

- 3.5 实施整体变更控制

- 3.6 结束项目或阶段

【应用案例 3-03】任正非、华为与“都江堰项目管理”启示录

第 4 章 项目需求管理

- 4.1 项目需求的概念

【应用案例 4-01】华为早期需求管理存在的主要问题

- 4.2 项目需求的来源

【应用案例 4-02】华为怎样构建完整的分层需求描述方法

- 4.3 怎样收集项目需求

【应用案例 4-03】华为公司把客户需求作为整个企业运营的根基

第 5 章 项目范围管理

- 5.1 规划范围管理

- 5.2 定义范围

【应用案例 5-01】华为校园招聘项目范围说明书模板样例

- 5.3 创建工作分解结构 (WBS)

【应用案例 5-02】华为校园招聘项目工作分解结构树形图模板样例

- 5.4 确认范围

- 5.5 控制范围

5.6 创建 WBS 的步骤

5.7 创建 WBS 模板案例

【应用案例 5-03】 华为客户需求调研项目范围说明书模板样例

【应用案例 5-04】 华为客户需求调研 WBS 树形图 数位编码法模板样例

【应用案例 5-05】 华为客户需求调研工作分解结构列表法模板样例

第 6 章 项目时间管理

6.1 规划进度管理

6.2 定义活动

【应用案例 6-01】 企业厂房结构图设计活动类型预算方法

6.3 排列活动顺序

【应用案例 6-02】 企业项目活动排序工具与技术的演进过程

6.4 估算活动资源

6.5 估算活动持续时间

【应用案例 6-03】 下班回家时间的概率估算办法

6.6 制定进度计划

6.7 控制进度

【应用案例 6-04】 怎样表示企业项目活动中的“提前”与“滞后”

6.8 制订进度计划的方法论

【应用案例 6-05】 华为怎样在大型项目流程设计中平衡和优化资源

【应用案例 6-06】 华为怎样在中小型项目流程设计中平衡和优化资源

第 7 章 项目成本管理

7.1 规划成本管理

7.2 估算成本

【应用案例 7-01】 华为校园招聘项目成本估算 RBS 图

7.3 制定预算

【成本预算应用案例 7-02】 华为某研发项目成本预算“切段分配法”

【成本预算应用案例 7-03】 华为某研发项目成本预算“切块分配法”

7.4 控制成本

【应用案例 7-04】 华为装修某实验室项目预算与挣值 (EV) 分析

第 8 章 项目质量管理

引言：关于质量管理理念

【应用案例 8-01】 质量文化的顶层设计：张瑞敏砸冰箱启示录

8.1 规划质量管理

【应用案例 8-02】 借助因果图、帕累托图提高服务质量

【应用案例 8-03】 任正非：华为怎样规划大质量管理体系

8.2 实施质量保证

【应用案例 8-04】 华为怎样建立项目、产品、服务“质量保证体系”

8.3 控制质量

【应用案例 8-05】华为荣获“国家最高质量奖”

第 9 章 项目人力资源管理

9.1 规划人力资源管理

【应用案例 9-01】某大型生产设备安装、调试项目责任分配矩阵

9.2 组建项目团队

【应用案例 9-02】任正非：坚持人力资本的增值大于财务资本的增值

9.3 建设项目团队

【应用案例 9-03】三权分立——华为公司的干部选拔机制

9.4 管理项目团队

9.5 项目人力资源管理相关理论

第 10 章 项目沟通管理

10.1 规划沟通管理

【应用案例 10-01】诸葛亮善于沟通，“攻心为上”，以诚服人

10.2 管理沟通

10.3 控制沟通

10.4 项目冲突管理

【应用案例 10-02】华为公司面对冲突的解决原则与步骤

第 11 章 项目风险管理

11.1 规划风险管理

【应用案例 11-01】华为重大创新投资项目风险分解结构 RBS 模板

11.2 识别风险

11.3 实施定性风险分析

11.4 实施定量风险分析

【应用案例 11-02】华为重大创新项目投资方案与风险决策树分析法

11.5 规划风险应对

【应用案例 11-03】华为重大创新项目消极风险应对系统对策图

11.6 控制风险

【应用案例 11-04】华为重大创新项目投资风险应对系统图

第 12 章 项目采购管理

12.1 规划采购管理

【应用案例 12-01】短租赁还是长租赁

12.2 合同类型选择

【应用案例 12-02】固定总价合同模板

【应用案例 12-03】固定总价加奖励费用合同模板

【应用案例 12-04】成本加固定费用合同模板

【应用案例 12-05】成本加奖励费用合同模板

【应用案例 12-06】成本加成本百分比合同模板

12.3 控制采购

12.4 结束采购

12.5 结束采购

第 13 章 项目干系人管理

13.1 识别干系人

【应用案例 13-01】《华为基本法》中的“利益共同体”

13.2 规划干系人管理

【应用案例 13-02】马云论商道与干系人的关系

13.3 管理干系人参与

13.4 控制干系人参与

【应用案例 13-03】华为的“以客户为核心”的核心价值观

第三部分项目管理团队的组织与能力

第 14 章 项目经理的素质能力

14.1 项目经理的主要角色

14.2 项目经理的主要责任

【应用案例 14-01】项目经理与乐队指挥

14.3 项目经理的素质模型

【应用案例 14-02】华为项目经理的素质模型

14.4 项目经理的主要能力

【应用案例 14-03】华为项目经理的 26 条工作原则“三字经”

第 15 章 项目组织结构设计

15.1 组织的指挥链与管理幅度

【应用案例 15-01】华为为什么要搞组织结构扁平化？

15.2 项目组织结构设计方法论

15.3 职能型组织结构及其应用

15.4 项目型组织结构及其应用

15.5 矩阵型组织结构及其应用

15.6 混合型组织结构及其应用

15.7 怎样选择项目的组织结构

15.8 项目管理办公室（PMO）

【应用案例 15-02】华为人学习和运用项目管理的三个境界

沙盘推演进度表

演练日期	时间安排	演练内容
第一天上午	9:00-10:30	项目管理基本知识讲授 ； 沙盘课程原理介绍 项目管理沙盘课程导入 成立管理团队 学习、讲解演练规则
	10:40-12:00	项目目标及内容分析； 工作分解结构； 项目主要干系人辨识； 项目主要影响因素分析 ； 制定部门沟通计划 项目管理规划。
第一天下午	14 : 00-16:00	第一期演练开始： 制定本阶段干系人管理方案 ； 风险分析及管理预案； 编制项目进度计划

		项目费用预算 ; 项目管理资源配置 。	等) ; 资源配置原则与方法 ; 团队沟通方法与技巧 。	
	16:10-18:00	第一期演练 (续) : 项目实施 ; 环境 (风险及干系人) 变化后的应对措施 ; 项目进度计划调整 ; 资源配置协调 ; 第一期项目成果交付 ; 第一期得失总结与分享 。	项目执行要点 ; 风险应对策略 ; 干系人沟通策略 ; 计划调整 与资源配置协调方法 ; 里程碑管理 ; 团队管理 中批评和赞扬的艺术 。	
第二天 上午	9:00-10:30	第二期演练开始 : 新项目环境分析 ; 干系人变化分析及管理方案 ; 编制子项目进度计划 ; 调整成本控制计划 ; 调整质量管理计划 ; 项目管理资源配置 。	环境分析方法 ; 管理干系人期望 ; 项目质量控制方法 ; 影响项目 成本费用的因素 ; 风险的定性和定量分析 ; 项目变更管理 。	作息时间 可根据具 体情况调 整 。
	10:40-12:00	第二期演练 (续) : 项目实施与监控 ; 环境变化总结 ; 调整进度计划 ; 资源再度配置 ; 第二期里程碑成果交付 ; 第二期得失总结与分享 。	项目变更 管理的方法与策略 ; 计划管理要素 (5W2H) ; 进度与成本控制 ; 建设高效团队的方法 ; 项目经理的领导艺术 。	
第二天 下午	14:00-16:00	第三期演练开始 : 项目后期环境分析 ; 多项目启动理方案 ; 编制项目群进度计划 ; 调整成本控制计划 ; 多项目管理资源配置 。	多项目管理思想和架构 ; 多项目的平衡运转 ; 多项目资源分配与协调 ; 项目群管理 ; 项目管理 三要素的综合平衡方法 。	
	16:10-18:00	第三期演练收尾 。 项目交付 ; 项目总结与回顾 ; 撰写结项报告 (简化版) ; 全面总结与团队间分享 。	项目结项管理内容 ; 不同项 目管理的共性和差异性 ; 从不同角 色的作用看优秀项目管理团队的建设 。	
说明 : 课程内容可根据受训单位要求有所侧重或重点突出 。				