

# 《工程项目管理实战训练》 系统培训

**[含专题讨论与案例演练]**

**主讲：国际注册管理咨询师 魏及淇**

## 9. 【课程背景】

项目管理作为一种广泛应用，并被众多实际经验证明可以有效提高项目成功概率的管理方法、体系，被越来越多的行业、组织所了解、接受和采纳。现代项目的核心可以概括为：目标明确，规划周详，执行有序，持续监控，谨慎变更，风险可控，过程可查，经验可用。虽然不同的行业有各自项目执行的特点和要求，但从总的项目管理知识体系框架来讲，依然有通用的思维方式与管理办法。

本次《工程项目管理实战训练》，根据培训机构与受训单位主管领导的交流沟通，初步了解到培训的需求，针对当前对工程项目的审记很多、很严，本次参加培训的人员中日常项目人员居多，也有少量新施工人员，大家都在项目现场做了若干年，具有一定的实践经验，但是缺乏系统性的学习及有效的管控方法。本次《工程项目管理实战训练》除了系统培训项目管理知识和管控方法外，还要提醒纠正长期工作中存在的某些习惯和偏差，以理论+关键点的支撑，站在业主角度，对项目执行各环节中可能出现哪些风险、风险源的产生以及风险控制等问题进行系统性梳理，对项目招投标、合同、启动、计划、实施、控制、收尾、试运行等各个阶段的工作要点进一步明确，保证今后项目运作的高效低耗。

## 【课程收益】

按照项目运作的流程，分阶段、分功能、分模块，对项目管理知识体系的基本理论和实战应用系统培训，辅助以具体案例模拟演习和培训现场研讨，帮助学员建立项目的整体思路，树立全局观念，掌握项目运作各个环节的风险识别和监控，进一步明确项目招投标、合同、启动、计划、实施、控制、收尾、试运行等各阶段的操作要点，并结合日常工作中的某些习惯和偏差，提出

改善意见和纠偏措施，以期提高实际工作绩效。

**【课程时长】**

6天（36学时）

**【课程对象】**

本企业内项目管理相关人员，项目经理，各级分管领导、项目主管。

**【课程形式】**

讲座，研讨，训练，模拟案例分组操作，案例分析与分享

**【课程设计】**

1、排序思路——按照项目进展流程为发展主线，从项目前期到项目后期讲述完整系统的管理思路和实操要点。让学员有个完整有序的管理思路框架。

2、课程主线——围绕风险管理，从理论与实践的结合上，对项目各个阶段可能涉及到的风险点系统梳理，在讲授过程中强调风险控制点对策、纠偏，进一步明确项目招投标、合同、启动、计划、实施、控制、收尾、试运行等各阶段的操作要点，确保项目高效运作。

**【课程安排】**

时间	标题	课程详细
第一天 上午	第一部分 项目管理引论	项目的基本概念， 项目管理的概念， 古代项目的典范， 近代项目管理的兴起， 项目管理在中国的发展。 项目管理知识体系， 项目管理流程， 项目干系人管理， 影响项目组织实施的因素， 项目管理十大原则。 专题讨论： 1、项目成败因素分析 2、项目管理模式适用性及其价值
第一天 上午	第二部分 项目立项管理	项目立项及申报， 项目立项决策程序和风险控制点与对策。

第一天 上午	第三部分 项目启动与实施	制定项目目标、 任命项目经理、 制定项目章程、 识别项目干系人、 项目规划
第一天 下午	项目整合管理	制定项目章程 制定项目管理计划 指导与管理项目执行 监控项目工作 实施整体变更控制 结束项目或阶段 演练： (1) 分析项目新需求并制定项目章程 (2) 项目变更管理实用工具与模板
第二天 上午	项目范围管理	收集需求 定义范围 创建工作分解结构 核实范围 控制范围 演练： (1) 制定项目 WBS 演练 (2) 编写项目范围说明书 SOW
第二天 下午	项目时间管理	定义活动 排列活动顺序 估算活动资源 估算活动持续时间 制定进度计划 控制进度 演练： (1) 项目进度计划制定（网络图与甘特图） (2) 计算并分析项目关键路径、优化项目计划 (3) 常见进度计划工具介绍
第三天 上午	项目成本管理	成本管理的基本原理， 成本管理计划的编制， 成本控制及挣值分析， 工程项目预决算管理， 建设项目决策阶段工程造价的控制与审核， 建设项目施工招投标与合同价款的确定， 项目现场签证管理，

		演练：项目预算与成本计划制定
第三天下午	项目质量管理	质量管理概论， 质量管理计划， 质量管理保证体系， 质量控制体系。 演练：项目质量管理案例演练
第四天上午	第一部分 项目人力资源管理	组织架构与工作流程， 人才的获得与评估法， 激励机制与绩效考评， 项目团队协作与目标管理。 讨论：（1）项目经理最适合的领导风格 （2）技术型项目经理的误区
	第二部分 项目沟通管理	10.1 识别干系人 10.2 规划沟通 10.3 发布信息 10.4 管理干系人期望 10.5 报告绩效 演练：项目沟通与干系人管理案例演练 （3）编制项目责任矩阵 RAM
第四天下午	项目风险管理	a) 规划风险管理 b) 识别风险 c) 实施定性风险分析 d) 实施定量风险分析 e) 规划风险应付 f) 监控风险 演练：（1）制定项目风险登记册
第五天上午	项目采购管理	12.1 规划采购 12.2 实施采购 12.3 管理采购 12.4 结束采购 演练：（1）项目采购招标管理案例演练
第五天下午	第一部分 项目试运行管理	项目试运行计划， 试运行的组织及人员培训， 试运行文件编制， 业主和相关方的责任分工， 项目试运行方案， 试运行质量管理， 试运行质量记录和总结。

第五天 下午	第二部分 项目收尾管理	项目收尾， 竣工验收， 项目审计。 <a href="#">竣工档案资料</a>
第六天 现场答疑解惑 总结回顾研讨 测试		上午： 现场答疑解惑，学员提出工作中的疑难问题， 老师现场解答 下午： 1、对前五天的培训内容进行研讨 2、总结回顾并对培训效果做测试、考评 3、优胜团队奖励，最差团队惩处 4、结营仪式、颁证典礼、总

## 【课程大纲】

### 第一天上午

#### 一、课前安排。

- 1、项目管理知识体系应用实战。了解学员队项目管理知识体系的了解程度，实际工作背景介绍。
- 2、学员分组

根据混搭原则，把学员分组，便于不同单位员工之间的交流互动，每组控制在5到6人为好。小组间要开展学习竞赛，同时培养学员的团队协作精神，优胜者给予重奖。每组选举组长，策划组名，标志，标志说明，并制作个人名牌，互相熟悉。挑选各小组的项目案例。小组成员集体讨论，挑选合适的项目案例，或者选择一个小组组员正在/曾经经历的项目作为示范项目案例，在学习过程中使用该案例来进行实战演练。各组选出代表，介绍本组项目。每组发言控制在2分钟。

### 二、第一部分 [《项目前期管理》](#)

#### 1、第一章 项目管理概论

项目的基本概念，项目管理的概念，古代项目的典范，近代项目管理的兴起，项目管理在中国的发展。项目管理知识体系，[项目管理流程](#)，[项目干系人管理](#)，[影响项目组织实施的因素](#)，项目管理十大原则。

### 专题讨论：

项目成败因素分析和项目管理模式适用性及其价值。采用学员分组讨论方式，针对第一个问题，每组总结出导致项目成功和失败的最主要的5个因素；每组选出一名代表，讲述自己经历过的最成功或最失败的项目经历，为后续具体项目管理的应用方式和价值提供铺垫。这个环节采用分组打分的形式，讲师点评，互相给出各组评价成绩。

#### 2、第二章 项目立项管理。

项目立项及申报，项目立项决策管理的具体程序和风险控制点与对策。

#### 3、第三章 项目启动与实施。

制定项目目标、任命项目经理、制定项目章程、识别项目干系人、项目规划

### 第一天下午：

#### 4 第四章 项目整合管理。

### 专题讨论：

立项，制定项目章程，确定项目变更管理流程。各组选定一个模拟项目，可大可小，专业、行业不限，自行提供项目背景。根据项目的特点，项目章程的内容要求立项，制定项目章程。采用分组讨论的形式，并记录在大纸上，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

关于变更管理流程，先讲解变更流程，顺序，然后带领学员一起制定变更申请单和变更审核单。主要要素包括：项目名称，变更申请人，变更内容，目的，变更影响；审核部分包括全方位影响分析，变更是否获得批准，批准的变更如何执行，批准人（组织）等。

### 三、第二部分《项目中期管理》

### 第二天上午：

#### 1、第一章 项目范围管理

### 项目范围管理。

说明项目范围说明书的重要作用，介绍WBS的编制方法和WBS的重要作用。重点阐述项目范围变更的风险控制。

### 专题讨论：

制定 WBS，各组继续昨天的项目，根据范围管理中工作分解和项目范围基准制定的原则与方法，通过分组内部讨论的形式，各自制定自己项目的 WBS，并记录在大纸上，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

## 2、第二章 项目时间管理

介绍项目活动清单、估算活动资源及估算活动历时的工具，介绍类比估算、三点估算和自下而上的估算等工具。重点学习工期进度的控制及其分险管理。

### 第二天下午：

#### 3、举实例讲解项目网络图的绘制及工期计算。

讲解 PDM 的绘制方法，及通过正向推导及逆向推导得出最早开始和结束时间及最晚开始和结束时间。介绍总时差、自由时差的概念。

##### 专题讨论：

制定项目进度网络图，甘特图，计算时差，找出关键路径。各组继续各自的项目，通过内部讨论的形式，完成课题要求，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

(本环节涉及较为复杂的计算方法，时间较长)

### 第三天上午：

## 4、第三章 项目成本管理

成本管理的基本原理，[成本管理计划的编制](#)，[成本控制及挣值分析](#)，[工程项目预决算管理](#)，[建设工程造价构成](#)，[建设项目决策阶段工程造价的控制与审核](#)，[设计概算的审查](#)，[工程预算、结算、决算审核基础](#)，[建设项目施工招投标与合同价款的确定](#)，[预算审核](#)，[项目现场签证管理](#)，[加强施工阶段的现场签证的管理](#)。重点学习成本控制及挣值分析、预算控制、招投标等环节的风险控制。

##### 专题讨论：

项目预算与成本计划制定。各组结合自己的项目，制定出合理的成本预算，和成本控制方案。通过内部讨论的形式，完成课题要求，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

### 第三天下午：

#### 5、第四章项目质量管理。

[质量管理概论](#)，[质量管理计划](#)，[质量管理保证体系](#)，[质量控制体系](#)。[重点学习质量控制体系的风险点控制。](#)

##### 专题讨论：

制定项目质量标准及实施质量保证和质量控制方案。各组结合自己的项目，制定出合理的质量标准及质量保证和质量控制方案，通过内部讨论的形式，完成课题要求，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

### 第四天上午：

#### 6、第五章项目人力资源管理。

人力资源管理的意义，[组织架构与工作流程](#)，[人才的获得与评估法](#)，[激励机制与绩效考评](#)，[项目团队协作与目标管理](#)。[重点学习激励机制与绩效考评、项目团队协作与目标管理及风险点控制。](#)

##### 专题讨论：

项目经理最适合的领导风格及技术型项目经理的误区。本环节暂时放下各组的具体项目，结合讲师和学员各自实际工作经历和研讨团队组建、建设及管理的体会和经验，通过内部讨论形式，得出各组结论，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

#### 7、第六章项目沟通管理。

沟通的基础概念，[沟通计划的编制](#)，[增进沟通的效果](#)，[报告与会议管理](#)，项目团队高效沟通及冲突处理。重点学习报告与会议管理、记录与资料档案管理的风险点把控。

##### 专题讨论：

编制项目责任矩阵 RAM。各组结合自己的项目，制定出合理的项目责任矩阵，通过内部讨论形式，得出各组结论，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

#### 第四天下午：

#### 8、第七章 项目风险管理。

[风险认知，风险识别，风险应对，风险监控，结合前面所学内容进一步系统梳理风险控制思路，明确要点。](#)

##### 专题讨论：

制定风险登记册。结合各组自己的项目，识别出尽可能多的风险，并给出对应风险应对计划，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

(风险识别和风险应对是项目管理过程中最能体现团队集体智慧的环节，预计讨论时间比较长)

#### 第五天上午：

#### 9、第八章 项目采购管理。

项目供应管理概论，[供应决策与计划，采购实施与管理，采购控制与收尾，项目招投标管理，邀标和招投标，招标与投标管理，如何防范合同的纠纷？](#)重点学习招投标、合同等环节的风险控制。

##### 专题讨论：

项目采购管理案例演练。结合各组自己的项目，制定相应采购合同，包括合同条款，合同标的，合同管理办法，合同收尾过程等环节，由指定人员上台宣讲，讲师点评，分组打分，互相给出各组评价成绩。

### 四、第三部分 项目管理后期管理

#### 第五天下午：

#### 1、第一章 项目试运行管理。

项目试运行计划，试运行的组织及人员，试运行文件编制，培训计划，试运行费用计划，业主和相关方的责任分工，项目试运行方案，试运行质量管理，试运行质量记录和总结。重点学习试运行阶段安全风险管理。

#### 2、第二章 项目收尾管理

[项目收尾，竣工验收，项目审计。](#)重点学习竣工档案资料、决算审计环节的

风险点控制。

## 五、第四部分 现场现场答疑解惑

上午：现场答疑解惑，学员提出工作中的疑难问题，老师现场解答

下午：1、对前五天的培训内容进行研讨

2、总结回顾并对培训效果做测试、考评

3、优胜团队奖励，最差团队惩处

4、结营仪式、颁证典礼、