

# 卓越的项目管理应用与实践

(2天, 张永杰)

## 课程概述

启动过程组：设定项目目标，让项目团队有事可做；

规划过程组：制定工作路线，让项目团队“有法可依”；

执行过程组：“按图索骥”，让项目团队“有法必依”；

监控过程组：测量项目绩效，让项目团队“违法必究”，并且尽量“防患于未然”；

收尾过程组：作用是了结项目（阶段）“恩怨”，让一切圆满。

整合管理：其作用犹如项链中的那根线；

范围管理：做且只做该做的事；

时间管理：让一切按既定的进度进行；

成本管理：算准钱和花好钱；

质量管理：目的是满足需求；

人力资源管理：让团队成员高效率地和你一起干；

沟通管理：在合适的时间让合适的人通过合适的方式把合适的信息传达给合适的人；

风险管理：“无事找事”，从而让项目“无险事”；

采购管理：当好甲方。

干系人管理：和项目干系人搞好关系并令其满意。

## 课程大纲

### 一、 项目管理基本概念及案例分析

1. 项目管理的起源
2. 项目和项目管理的定义
3. 书籍推荐：《PMBOK 第六版》
4. 同样是项目，Project、Program、Portfolio 三者的区别
5. 研讨：提升项目管理效率的 4-5 个先决条件
  - 1) . 流程地图
  - 2) . 项目管理制度
  - 3) . 项目经理个人能力
  - 4) . 项目实施方案
  - 5) . 绩效牵引
  - 6) . 项目管理的文化与土壤
  - 7) . .....
6. 项目管理的 10 大知识领域
7. 项目管理的 5 大过程组
8. 案例分析（了解项目管理全貌）：[项目管理之扑克牌游戏](#)

### 二、 项目的启动管理

---

1. 项目启动阶段的重要性及我们存在的问题何在？
2. 研讨：分组确认一个项目，并制定 SMART 原则的项目目标
3. 不同类型的组织模式：职能型、项目型、矩阵式
4. 职能型
  - 1) . 优点
  - 2) . 缺点
  - 3) . 如何减缓推诿--文化的建设：三讲、三不讲……
5. 项目型
  - 1) . 优点
  - 2) . 缺点
6. 矩阵式：对事负责的文化
7. 研讨：根据矩阵式，确认跨部门的项目团队成员，组建项目组
8. 做好项目的需求分析与可行性分析
9. 做好项目的干系人管理
  - 1) . 何谓干系人？
  - 2) . 决策人、决策影响人、受益人
  - 3) . 制定干系人的需求管理表
  - 4) . 研讨：项目的立项阶段、收尾阶段的干系人分析表
10. 编制项目立项报告：包括哪些信息

### 三、项目计划编制

1. 研讨：我司在计划管理中存在的问题
  2. 名词解释：WBS、PBS、工期、工作量
  3. 演示做项目进度计划的 WBS
  4. 计划乃计划包
    - 1) . 进度计划
    - 2) . 风险管理计划
    - 3) . 质量管理计划
    - 4) . 沟通计划
    - 5) . .....
  5. 小测验：如何制定计划
  6. 进度计划制定的步骤
  7. 排任务的优先级
    - 1) . 如何做好时间管理及任务优先级排序
    - 2) . 研讨：项目经理王经理的工作计划
  8. 如何评估工作量
    - 1) . 类比法
    - 2) . 专家法
    - 3) . 三点法及应用
    - 4) . 推测法
    - 5) . 专家法与头脑风暴的区别？
  9. 实战演练：针对所研讨项目，制定进度计划
  10. 实例：对该计划进行评审
    - 1) . 甘特图
    - 2) . PERT 图
-

11. 练习：**如何寻找关键路径**
12. 制定沟通计划
  - 1) .学会“**晃来晃去**”
  - 2) .**明亮而不刺眼**
  - 3) .建立沟通矩阵
  - 4) .创建沟通计划
13. 制定风险管理计划
  - 1) .风险和问题的区别
  - 2) .风险管理的责任人？
  - 3) .风险管理的定位解析
  - 4) .风险分析的两个维度：发生概率、影响程度
  - 5) .**黑天鹅、灰犀牛、白天鹅**……
  - 6) .**四种风险响应措施**
  - 7) .研讨：**制定所研讨项目的风险管理计划**

#### 四、项目控制与纠偏

1. “员工只会做管理者所监控的，而不会做管理者所期望的”
  2. GANNT图、PERT图
  3. 看电视剧视频：研讨剧中成功处理冲突的原因有哪些？
  4. 如何提升计划管理效率
  5. **演练：找关键路径、资源的合理分配**
  6. 如何找计划的泡沫？如何在项目计划中给员工请假？不能请假如何说服？
  7. 计划控制中常见问题和解决办法
  8. 项目的分层实施与分层监控
  9. 监控计划
    - 1) .监控点设置原则
    - 2) .监控计划总揽图
    - 3) .监控计划一览表
  10. 项目控制手段：项目报告
    - 1) .项目报告种类
    - 2) .项目报告机制
  11. 项目控制手段：项目例会
    - 1) .项目例会种类
    - 2) .例会议程和内容
    - 3) .**如何开简单高效的周例会：仪式感**
  12. 项目控制手段：计划变更控制
    - 1) .变更控制流程
    - 2) .计划滚动刷新
  13. 项目控制手段：状态转移
  14. 项目多时，高层领导从事该做的事情：杀贫济富 or 劫富济贫？
  15. 如何管理项目组四种类型的员工？
    - 1) .**团队刺头**
    - 2) .关系倾向者
    - 3) .**思考倾向者**
-

4) .听命行事者

五、 项目收尾及项目经理领导力

1. 项目的合同收尾
    - 1) .清单
    - 2) .检查报告
  2. 项目的行政收尾
    - 1) .清单
    - 2) .经验教训总结
  3. 建立有效的激励和考核指标：如申请项目奖、团队建设等
  4. 确定游戏规则的方法：
    - 1) .**亚斯兰现象**
    - 2) .破窗理论
    - 3) .蛇蛙原理
    - 4) .火炉法则
  5. 项目经理需要具备创新思维
  6. 项目经理需要具备裁剪能力
  7. “**赢**”在项目管理：亡、口、月、贝、凡
  8. **项目经理应具备 4 个 E**
-