

# 项目管理培训 – 5d

**讲师：**陈刚

**【课程受众】**各部门管理人员、项目管理人员及专业技术人才

**【课程时间】**5天

**【授课方式】**理论讲解 + 案例分析 + 现场练习 + 讨论分享 + 现场问答  
+ 个性指导

**【课程特色】**气氛活跃互动，内容启发顿悟，方法实用可操，设自由问答时间解决实际困惑

## **【课程背景】**

项目管理方法，对企业而言，是一种准确投放资源的工具，适用于一次性的独特工作，如产品开发、工程实施、客户特定需求场合，在突击、突发、个性化事件的处理上能增强战术问题的解决能力。对项目经理而言，是一种以需求/目标驱动，通过计划分解过程，将个性化事件基准化管理的系统方法。提升项目成果的质量，提升过程的可视与可控，本课程力求实用。课程形式以讲解和讨论并重，主要内容组织按启动、计划、实施、监控到收尾的流程方式进行，旨在使学员理论联系项目管理的实际，把知识转化为自己管理项目的能力。

## **【课程目标】：**

使学员能把项目管理方法应用到目前的实际工作的项目中去：

□ 使培训学员理解项目管理的总体框架、方法

□ 使培训学员掌握项目管理具体操作技能：

- 计划的方法
- 执行保障的方法
- 项目控制的方法
- 得到实际项目的具体操作建议

## 【课程大纲】（授课版本）

### 章节号 章节名称 内容

#### 第一天

### 第一章 项目管理总体框架与项目经理职责

- 要管理一个项目，管理工作的总体框架是什么？
- 什么工作可以应用项目管理的方法？
- 作为项目负责人，我的职能和责任是什么呢？

#### 1.1 项目管理基础理解

- 知识地图
- 项目管理的层次与框架
- 联系实际工作：什么是身边的项目？谁是项目经理？
- 案例：各优秀企业中把项目管理应用到什么工作中
- 项目管理的哲学、策略
- 什么是项目管理，学习线索
- 优化项目的管理环境

#### 1.2 项目的管理 - 项目生命期：阶段划分的正确方法

2

章节号 章节名称 内容 环境 - 项目的主要干系人及职责：

- 项目经理的定位
- 项目经理的职责与能力
- 发起人的作用

## 第二天

### 1.2 项目的管理 环境

- 企业组织结构对项目的影响
- 讨论：如何协调跨部门项目中的冲突

### 1.3 项目管理总 体框架

- 业务实现与项目的关系
- 项目管理要管哪些方面？
- 项目管理的形态：启动、计划、执行、监控、收尾
- 项目的管理层与执行层构成与分工
- 案例：项目管理的总体架构
- 启动工作
- 探讨计划：思路、顺序、流程
- 执行的工作简释
- 监控的原理、对象、侧重点
- 简述收尾
- 选择性讨论题：管理活动排序

### 1.4 项目中项目 负责人的角 色、职责

- 项目经理的角色
- 项目经理职责和项目经理的主要职能；

— 项目经理如何才能最快地进入正轨

— 讨论：拯救项目团队

## 第二章 项目启动

— 项目最初始工作中什么最重要？

— 项目启动的任务

### 2.1 项目启动概述

— 项目启动的关键任务

— 关于工作目标的理解和下达，如何才算做到位

— 《项目任务书》（或称为《项目立项书》）

## 第三章 项目计划

— 我们如何编制出一个项目主计划（核心计划）？

— 一个常规项目计划应包括哪几部分内容？

— 我们如何把任务、时间、资源、成本结合在一个核心计划中？

### 3.1 项目计划概述

— 项目计划应包括哪些部分

— 项目计划应按什么顺序进行分析和编制

3

### 章节号 章节名称 内容

— 建立项目的基准与管理机制

第三天

### 3.2 项目范围计划之工作范围描述

如何保证项目方向不偏？为什么总是到项目验收或考核的时候领导才说我没有理解清楚任务？我做得已经很认真了为什么还说项目的结果少了几项内容？

- 项目范围相关的常见问题和错误
- 项目范围定义的三个层次
- 项目范围说明书的编制
- 范围说明书的主体内容：交付物、工作、服务
- 项目范围说明的详细程度
- 范围说明必备的要素：假定、约束
- 在一个的项目中，我们如何写《工作范围说明书》？
- 《工作范围说明书》的内容

### **3.3 项目范围计划之工作任务分解 WBS（重点）**

为什么说它是项目的核心？它在何处被使用？

- 项目任务分解结构（WBS）的应用
- 项目任务分解结构（WBS）的编制方法
- WBS 的分解的原则

### **3.4 练习：项目范围计划编制**

- 各小组选择一个项目：常见的周边事例
- 编制目标和范围的简要说明
- 编制工作分解
- 讲师点评，经验分享

### **3.5 项目时间计划（重点）**

怎样编制出一个任务、时间、资源相结合、紧密关联的项目进度计划来？

- 项目时间计划相关的常见问题和错误
- 范例：若干个较优秀的时间计划的展示
- 操作示范：以 MS Project 为工具按步骤分解的项目时间计划的编制过程，解答学员进度计划编制过程中的问题
- 案例分析：时间计划分解应做到多细？国内不同企业的经验做法
- 项目各任务间关系的分析及任务排序及排序方法
- 项目任务工期估算方法
- 项目进度表编制及其重要方法
- 关键路径分析 案例：如何通过关键路径进行计划优化
- 工期压缩方法
- 资源平衡方法及其意义

### **3.6 项目资源计划**

- 确定项目资源需求
- 编制资源/时间/任务三者结合的计划表
- 范例：项目资源计划示例

### **3.7 项目成本计划**

- 成本管理的特点与管理思路
- 案例分析
- 范例：成本计划示例
- 成本计划编制方法

## 第四天

### 3.8 项目计划总结

- 研讨：“为什么我的计划没什么用？还不如简单填写几个时间点算了”
- 回顾项目核心计划编制过程及关键点
- 疑难解答

## 第四章 项目执行保障

- 我们要做到哪几个关键点才能保证各工作任务的执行比较有效？
- 为了使项目的执行更有保障，我们在工作质量管理、团队建设、沟通保障方面有没有什么方法可以采用？

### 4.1 项目质量管理（略讲）

为什么把工作布置下去了，大家说工作完成了，但我一看：经常都不是我想要的结果？

- 项目质量目标、质量标准
- 质量保证 QA、质量控制 QC，两者的区别，以一个小故事解释质量保证和质量控制措施
- 范例及讨论：同行业中常用的质量保证措施，如何制定质量保证措施
- 案例：各著名企业进行质量保证和质量控制的措施
- 质量控制分析方法和工具
- 项目质量计划的内容
- 范例：项目质量计划展示

## **4.2 项目人力资源配置（重点）**

- 基本的项目人力资源管理思路
- 计划、分配、锁定、释放
- 如何协调多部门合作的项目？如何推动外部门成员的工作？
- 如何提高自己的个人影响力？

## **4.3 项目团队建设**

为什么别人的团队很齐心而我的团队很“散”？如果这样他们在关键时刻能靠得住吗？怎么能够让大家配合得好一点？怎么能让整个团队有凝聚力？

- 项目团队建设的目标
- 典型团队成员心态分析及讨论；项目团队建设过程
- 团队建设：如何让陌生的团队尽快具备凝聚力；
- 激励与方法

## **第五天**

## **4.4 项目沟通管理**

我在项目期间是不是应该把项目沟通制度化？如何约定我们的沟通模式？

- 项目的成功对项目沟通的要求
- 我们的沟通阻塞在哪里？
- 项目沟通模式、沟通机制的制定
- 范例：沟通计划示例

— 如何开周例会？如何写实用的项目周报？我怎么沟通才能达到我的目的？我怎么提高我的沟通技巧？

— 常见沟通障碍

## **第五章 项目控制**

— 我虽然计划也都做了，但执行结果总是跟原计划有明显差距，我怎么能控制得住项目使它基本按计划实现呢？

### **5.1 项目控制模式**

我想控制住项目，但我该做些什么？

— 正确的项目控制观

— 案例：（1）在多变、困难的环境中如何才能守住项目的成功，要依靠什么？

— 控制的方法

— 进度控制分析：影响工程项目进度的因素，进度控制的两大方面

— 案例：常用进度控制的措施和经验的分享与讨论

### **5.2 项目变更的管理**

— 变更的知识

— 变更管理的流程

— 变更管理的资源与权力结构

— 讨论：C公司的变更管理

### **5.3 项目风险管理**

— 风险的概念

— 风险管理的策略与流程

- 风险的识别
- 定性与定量分析
- 风险的的应对规划
- 风险的跟进与监控

## **第六章 项目收尾**

-

### **6.1 项目交付 - 项目的验收**

- 讨论：为什么签字那么难

### **6.2 项目关闭 - 知识的管理**

- 项目的评价