

成功的项目管理应用实践

主讲：潘德有 2天

关于课程介绍：

对于大多数已经拥有项目管理经验的人而言，更为系统和实际应用项目管理依然重要。本课程是针对已经拥有一定项目管理经验的人而设置，包括：已经获得 PMP、IPMP、Prince2、建造师、软考管理师等，无论他们是否具备相关经验，或者只是具备一定的理论。

在企业项目管理中，大部分人员所从事的工作都是有限的，项目实际的应用并没有被深入挖掘，或者对于项目管理者来说举步维艰。本课程通过更为实际的案例、操作，演示一个完整项目的执行过程，包括项目立项，规划，实施，绩效评价，交付，运营创收等。真正从实践角度学习项目管理。

可能的管理挑战：

1. 项目经理或者相关管理者经过系统的学习，但是依然不知道如何管理项目；
2. 大部分拥有一定经验的项目管理者，依然面临不小的实际挑战，项目的成功率很低；
3. 在获取需求、进度把控、质量评估、团队管理等过程中，抓瞎、无助、迷茫，不知所措；
4. 对于更能满足客户需求的要点找不到，跟着客户的脚步随波逐流，没有方向；
5. 对于组织管理层，跨部门协作，团队管理方面存在短板，缺乏技巧，被各种问题困扰。

学习收获包括：

1. 能够以项目负责人的身份，独立驾驭一个完整的项目，了解项目管理全过程思路；
2. 能够配合管理层、执行团队、重要相关方完成工作绩效，以此推动目标的达成；
3. 能够掌握识别需求，把控进度，评估质量好坏的方法，并提出建设性的解决方案；
4. 能够制定项目管理计划，并控制计划的实施，掌握资源分配技术；
5. 能够管理团队，建设团队，提高团队绩效，针对不同开发环境进行团队建设。

课程的适用对象：

项目总监、项目经理、敏捷项目经理、产品负责人、高级管理层、市场与运营人员、开发团队、项目管理团队、生产或计划经理、对项目管理有进一步了解和学习的实践者。

课程时间设置：

2天，6hours/天。企业可以根据自己的情况，选择课程时间。

课程主题部分 (大纲)

一、项目全过程管理概述

1. 项目生命周期过程
 - 1) 项目特征及管理过程；
 - a) 国际标准项目管理过程（不同体系的建议）；
 - b) 项目管理常见知识领域（十大领域与十二大领域的应用场景）；
 - c) 项目与组织其他项目化工作的关系（OPM 环境下的运作）；
 - 2) 项目与开发生命周期；
 - a) 传统预测型生命周期（基于计划驱动）；

- b) 适应型（敏捷）生命周期（基于变化驱动）；
- c) 迭代与增量开发生命周期；
- 3) 项目管理为组织带来的好处；
 - a) 项目成功的外在需求（商业化运作视角）；
 - b) 项目成功的内在需求（管理成功性视角）；
- 2. 识别与评估项目战略定位
 - 1) 识别项目商业目标；
 - a) 项目目标定义（目的与目标分析：机会、问题）；
 - b) 项目商业论证（投资决策性分析：做与否）；
 - 2) 项目选择与论证；
 - a) 投资决策技术：回报率、回收期、净现值等；
 - b) 自制、外包决策分析；
 - 3) 项目建议书审批；
 - a) 项目自行实施决策说明：资金、资源、技术评估；
 - b) 项目外包决策评估说明：可控性、交付、价值分析；
 - 4) 项目市场与创收布局；
- 3. 一个完整项目的重要管控过程
 - 1) 项目规划与策略制定—策略与方案；
 - 2) 项目不确定性评估与分析—风险管理；
 - 3) 项目实施与交付—执行过程；
 - 4) 项目监控与绩效评估过程；
 - 5) 项目移交，运营与创收；
- 4. 项目启动与立项
 - 1) 正式启动与发布项目任命书
 - 2) 干系人识别与分析
 - 3) 初步团队评估

案例操作：本部分通过项目选择与分析，确定组织为什么立项，选择项目的方法，以及评估项目的好与坏，落实项目最终决策的过程。分组演练：按照小组模式，每个小组安排组长和项目负责人，为本小组提供一个完整的项目，评估项目的可行性，并确定此项目被正式立项的过程。

二、项目管理规划与过程控制

- 5. 项目规划过程
 - 1) 收集与确定项目具体需求；
 - a) 项目解决方案需求评估：项目交付成果功能与属性需求清单；
 - b) 项目管理过程需求评估：项目管理流程需求方案和策略；
 - c) 确定项目范围说明书：确定的交付、验收、描述与除外责任；
 - 2) 创建项目工作分解结构；
 - a) 基于不同方案的项目分解方法；
 - b) WBS 中的交付、控制原理；
 - 3) 创建项目责任分配矩阵；
 - a) 为不同的 WBS 模块分配特定责任人；
 - b) 确定特定责任人的初步角色与职责；
 - c) 敏捷项目的需求、分解与定义原理；
 - 4) 定义和评估项目活动；

- a) 定义项目的活动（敏捷项目的任务）；
- b) 活动分解原理；
- 5) 制定关键项目路线图；
- 6. 项目进度计划与控制
 - 1) 估算项目活动工期；
 - a) 常见项目进度工期估算方法；
 - b) 进度工期估算中的储备分析原则；
 - 2) 确定项目具体开始与结束时间；
 - 3) 确定项目关键路径；
 - a) 具体活动属性说明：浮动时间、顺推与倒推法；
 - b) 关键路径的特点与风险说明；
 - 4) 项目进度控制原理；
 - a) 进度绩效评估与分析；
 - b) 进度基准与控制策略；
 - 5) 项目变更处理过程；
 - a) 变更请求的提出；
 - b) 变更请求的影响分析；
 - c) 变更请求的决策与落实；
 - d) 变更请求完结；
- 7. 项目资源配置管理
 - 1) 资源约束规划；
 - a) 人力资源约束：技能、获得性、价格、沟通与协作等；
 - b) 实物资源约束：价格、位置、可用性、可获得性、国际因素等；
 - 2) 资源使用评估分析；
 - 3) 资源优化与进度压缩；
 - a) 使用资源平衡处理资源冲突与任务协同问题；
 - b) 使用资源平滑处理非关键路径资源冲突问题；
 - c) 使用赶工与快速跟进解决进度延期问题；
- 8. 项目成本管理与评价
 - 1) 项目成本估算：三种常见估算策略；
 - 2) 制定项目预算：确定项目最终使用费用（成本基准）；
 - a) 完工预算 BAC；
 - b) 绩效测量基准；
 - 3) 核算项目实际开销（AC）；
 - 4) 确定项目工作绩效价值（挣值 EV）；
 - a) EV、PV、AC 指标；
 - b) SV、CV、SPI、CPI 指标；
 - c) 挣值分析技术的详细解释与应用场景；
 - 5) 项目成本控制与现金流分析；

案例操作：本部分重点探讨一个完整项目的规划、执行、监控过程，这些内容是典型的项目管理过程，从管理的视角看待特定项目的事务工作。

三、人员：项目成功关键要素

9. 项目经理的角色与职责
 - 1) 项目经理的职责；
 - 2) 项目经理的技能；
 - a) 项目管理能力；
 - b) 战略与商业管理能力；
 - c) 软技能—领导力技能；
 - 3) 培养项目经理所需的能力；
 - a) 行业专业能力；
 - b) 人际关系技能；
 - 4) 项目经理的授权与应变能力；
 - a) 行政与职位权力；
 - b) 专业与魅力能力；
 - c) 奖励与惩罚能力；
10. 项目执行团队与相关方
 - 1) 项目团队的发展即有效性；
 - a) 团队选择与相关方识别；
 - b) 团队章程与相关方登记册；
 - c) 相关方的需求应对；
 - 2) 项目团队的建设过程；
 - a) 项目团队的演化过程；
 - b) 团队技能培养与绩效提升；
 - 3) 项目团队的管理过程；
 - a) 问题解决与冲突管理；
 - b) 团队建设与意识管理：文化意识、政治意识、道德行为；
11. 项目沟通与协作
 - 1) 人员沟通；
 - a) 沟通模型与方法、技巧、工具；
 - b) 相关方沟通分析、喜好评估；
 - 2) 积极倾听；
 - a) 项目参与方的沟通占比；
 - b) 积极倾听与换位思考；
 - 3) 会议；
 - a) 传统项目会议：状态会议、启动会议、开工会议、评审会议、验收会议等；
 - b) 敏捷项目会议：发布会议、冲刺会议、站立会议、评审会议、回顾会议等；
 - 4) 演讲；
 - a) 项目经理的演讲技巧，表达方式；
 - b) 项目经理的文案、策划、PPT 模式等；
 - 5) 报告；
 - a) 工作绩效报告与相关方需求；
 - b) 定义发布沟通报告的重要性；
12. 项目组织结构类型说明
 - 1) 职能型组织特征；
 - a) 常见有机型、纯职能型、事业部型的特点；

- b) 职能型项目管理的特点；
- 2) 矩阵型组织特征；
 - a) 弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵特点
 - b) 矩阵型组织结构项目管理权责说明
- 3) 项目型组织特征；
 - a) 纯项目型、PMO 型特点说明；
 - b) 项目型特征下项目经理的绝对性权力；
- 4) 其他组织类型；
 - a) 虚拟型；
 - b) 混合型；

案例操作：本部分重点介绍团队建设全过程，包括与项目相关的各类人员（相关方）。以及作为项目经理，如何与他们进行写作、冲突管理、谈判的一系列过程。