

企业项目管理最佳实践

主讲：潘德有 1D

关于课程介绍：

在 21 世纪，项目管理已经成为几乎所有组织执行的法宝，组织对项目管理的诉求发生了比较明显的变化，传统项目管理（预测型/瀑布模式）在环境稳定的情况下能够发挥较大作用，但是在客户需求多变、外部环境极不稳定的情况下，适应型（敏捷）成了开发者最青睐的项目管理方式。

本课程将向项目管理者（项目经理和团队）详细说明如何有效的通过项目管理的方式，在实际工作中发挥价值。

课程目标：

1. 通过互动、实战演练案例分析等手段，围绕项目现状以及参与人员工作类型与职责，提升大家的项目管理技能和层次；
2. 全面掌握项目执行、过程规划、绩效评价、各类应用表格、团队建设和管理方法；
3. 通过本课程的学习，为企业或组织引入崭新的管理途径和实战方法，使组织及个人能够驾驭项目管理的先进理念和实践应用。

学习收获：

1. 每个小组通过一个实际正在执行或计划执行的中等规模以上的具体项目作为案例，进行研讨；
2. 通过 Step By Step 让受训的学员，整体熟悉全过程，能够运用项目管理的工具和方法指导项目；
3. 能够以有条理、步骤清晰的方式开展工作，并确保成功达成，提升从研发需求到最终成果交付，以实现客户满意度。

课程的适用对象：

项目经理、项目总监、技术经理、产品经理、需求人员、在项目管理方面有明确需求的人员。

课程时间设置：

1 天，6hours/天

课程主题部分 (大纲)

1、项目的启动过程

1.1 任命项目经理

- ◇ 项目经理是项目整合者，主要是起沟通协调作用
- ◇ 项目经理的角色和职责
- ◇ 项目经理技能与能力要求
- ◇ 职业项目经理的修炼和成长路径
- ◇ 敏捷产品经理、敏捷项目经理
- ◇ 研发项目小组组长、任务负责人等与项目经理的协同

研讨：XXX 项目在选拔项目经理时所设计的能力矩阵，确定研发项目经理符合要求的能力

1.2 组建项目团队

- ◇ 项目团队与传统项目管理团队的组建过程
- ◇ 根据项目实际情况选择合适的组织形式建立项目团队
- ◇ 职能型组织/项目型组织/矩阵型组织的特点和优缺点分析

研讨：XXX 当前的组织架构对项目的利弊分析，研发项目事业环境因素与组织过程资产

1.3 识别相关方

- ◇ 相关方定义：相关方登记册、分析矩阵应用

- ◇ 相关方的重要性及如何管理相关方期望
- ◇ 项目相关方的管理过程
- ◇ 敏捷项目相关方参与过程

2、项目的规划与设计过程

2.1 明确研发需求，确定项目工作范围

- ◇ 如何识别研发需求，以及谁来参与
 - 收集研发需求的各种工具与技术
 - 确定研发需求的最终成果（PSS）
- ◇ 项目确定以后第一件事情干什么？
- ◇ 需求文件与需求跟踪矩阵
- ◇ MOSCOW、时间盒子、投票技术
- ◇ 创建与编制研发项目 WBS
- ◇ WBS 编制的一般原理和要求
- ◇ 编制 WBS 工作说明书

2.2 项目的质量要求

- ◇ 理解 VOC——“客户”的声音（Kano 分析 / QFD 介绍）
- ◇ 如何制定质量计划
- ◇ 事业环境分析—XXX 的质量政策及该项目所遵循的品质规定
- ◇ 质量规划的常规工具（成本效益分析、标杆对照、DOE 等）
- ◇ 质量管理常见七种基本工具

2.3 项目的风险管理

- ◇ 企业管理中的风险管理：相关方分析矩阵
- ◇ 订单项目风险管理规划，风险识别、分类及常见风险源
- ◇ SWOT 技术/假设分析/图解技术/文档审查/专家判断/信息收集
- ◇ 定性分析和定量分析
- ◇ 风险概率和影响矩阵
- ◇ 风险货币值分析
- ◇ 风险应对计划制定—风险货币值（预期货币价值）
- ◇ 风险如何管理与应对思路
- ◇ 风险应对的五种策略—上报、规避、转移、减轻、接受
- ◇ 应急应对策略：应急、弹回、权变

练习：通过模板来演练企 XXX 的风险管理计划

研讨：开发风险案例库——XXX 订单项目中常见风险类别及应对方法

2.4 编制项目进度表

- ◇ 利用不同网络图技术分析项目进度的技巧
- ◇ 前导图/箭线图/条件图；甘特图/网络图/里程碑图
- ◇ 明确活动依赖关系(四种逻辑关系)，善用浮动时间
- ◇ 活动工期估计，如何做 PRRT 分析
- ◇ 关键路径法（CPM）
- ◇ 快速跟踪与赶工/时间-成本平衡法
- ◇ 通过项目管理软件创建研发进度管理需求
- ◇ 敏捷项目发布计划-用户故事-任务驱动原理

互动实践——编制项目进度计划，并讨论如何缩短项目工期，通过对具体任务进行建立，输出项目进度计划表

3、项目执行、监控与评价

3.1 项目整体管理和变更控制

- ◇ 项目成果核实与确认
- ◇ 领域绩效评价原则
- ◇ 变更控制流程：记录、分析、评价、跟进、落实
- ◇ 变更产生的原因及常见变更

3.2 打造高绩效项目团队

- ◇ 团队的特点
- ◇ 激励理论：常见理论分析与说明
- ◇ 项目团队发展成长的阶段
- ◇ 团队绩效低下的常见原因和对策

经验交流：项目实施过程中打造高绩效团队

3.4 跟踪项目执行计划

- ◇ 如何衡量项目各方面的绩效？
- ◇ 挣值分析技术（EVA）
- ◇ 主要的几个数据（AC/EV/PV/CPI/SPI）
- ◇ 如何用挣值技术进行成本及进度偏差的分析及控制，并进行相关预测？

练习：计算实际案例中的各项数值，并预测项目未来走势

3.6 沟通项目信息

- ◇ 向团队成员发布的指示
- ◇ 向高层和赞助者汇报项目的业绩和问题
- ◇ 项目沟通方式和情景分析
- ◇ 会议/报告/评审会注意事项

3.7 平衡项目冲突

- ◇ 在团队管理的过程中，如何进行冲突的管理和解决？