

项目工作：需求、进度与成本实践

主讲：潘德有

关于课程介绍：

本课程重点介绍项目管理核心工作要点，包括为完成项目重要工作的工具、方法和技术的使用。包括项目章程、需求文件、WBS分解结构、任务逻辑关系、项目进度网络图、关键路径、挣值分析法等。以帮助项目管理层了解项目的核心工具与技术。

学习收获包括：

1. 掌握项目立项、规划、评价过程的重要工作。对完成项目的基准要求工作。
2. 学会使用项目管理中的重要工具与技术，以关注项目交付的确定性因素。

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 项目来源与选择

- ◇ 定义项目目标：SMART原则
- ◇ 项目启动方法和会议

练习：结合参训各小组准备的案例，并按照SMART原则制定目标，确定研发项目的正式开始

1.2 任命项目经理

- ◇ 项目章程模板
- ◇ 项目章程的发布方式
- ◇ 项目经理的任命方式
- ◇ 项目初步范围的确认

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

1.3 项目负责人角色职权定义

- ◇ 项目经理的角色模型
- ◇ 项目经理的能力模型

1.4 组建项目团队

- ◇ 组建初步的项目团队
- ◇ 项目团队建设和管理过程
- ◇ 团队成员绩效评价方法

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

1.5 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

2、项目的计划过程

2.1 明确项目需求，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

- 确定需求的最终成果

- ◇ 需求文件与需求跟踪矩阵
- ◇ MOSCOW、时间盒子、投票技术
- ◇ WBS 创建：项目分解原理

2.2 编制项目进度表

- ◇ 执行任务拆分原理和方法、工具
- ◇ 明确活动依赖关系、提前滞后量
- ◇ 甘特图/网络图/里程碑图
- ◇ 活动工期估计工具与方法
- ◇ 确定与优化进度基准：关键路径法（CPM）
- ◇ 项目进度管理工具：Project 软件如何发挥编制与跟进作用

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

2.3 编制项目的预算

- ◇ 如何建立项目经理的成本意识——成本控制的实质
- ◇ 项目估算与项目预算
- ◇ 直接成本和间接成本
- ◇ 工时与费率设计
- ◇ 项目不同阶段的估算精度
- ◇ 五种实用估算方法
- ◇ 批准与发布项目最终预算
- ◇ 项目绩效评价原则：挣值分析法的应用。

2.4 项目的沟通协调规划

- ◇ 沟通的原理
- ◇ 沟通需求分析
- ◇ 沟通技术

研讨：如何通过主动沟通，正向影响项目关键相关方，确保订单项目的顺利实施

3 . 项目结束注意事项

3.1 项目验收（合同收尾/管理收尾）

3.2 项目经验教训总结

3.3 项目成员奖惩激励和庆功会

3.4 如何释放项目资源？什么时候释放项目资源？

3.5 为什么要测量客户满意度，如何测量客户满意度？

3.6 项目成果交接及知识管理