

项目管理全过程与领域管控实践

主讲：潘德有 3-5 天

关于课程介绍：

本课程的主要目的是通过系统化的学习，全面掌握项目管理知识体系过程，以及在企业中结合相关标准开展实际应用。

根据全球最为盛行的 PMI 体系，一个项目的开展，将涉及诸多的人员（占比 42%），需要科学合理的管理过程（50%），以及需要考虑各种内外部环境因素（占比 8%）。并有可能在项目生命周期管理过程采用传统、敏捷、混合方法来实现项目目标。这对项目经理和管理团队而言极具挑战。

本课程将融合最新项目管理知识，结合企业项目实际情况，展示一个完整项目的管控过程。包括传统项目管理、迭代与增量、适应型、混合型项目的做法。

确认的课程目标：

1. 企业或部门系统性学习，可以通过 3-5（实际为 5 天），提高项目管理的系统性和实践性；
2. 如果企业需要有针对性的学习，可以根据本内容进行裁剪，选择重要部分进行授课。

课程的适用对象：

项目经理、项目总监、工程项目经理、敏捷项目经理、建造师、产品经理、开发人员、准备考取 PMP 的人员。以及企业项目管理人员，技术转管理人员，需要系统学习项目管理知识的人员、PMO 管理人员、职能经理、高级管理层，正在或即将使用项目的其他相关人员。

课程时间设置：

根据企业情况，可选 3-5 天，6hours/天

课程主题部分 (大纲)

第一天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-17:00

一、 项目管理概述 (Introduction)

1. 项目与项目管理
 - 1) 项目和项目的概念
 - 2) 项目的成败要素
 - 3) 项目管理过程与知识领域
2. 项目生命周期特征 (预测型与适应型)
 - 1) 传统项目及做法
 - 2) 敏捷项目及做法
 - 3) 混合型项目的做法
 - 4) 项目过程、阶段、领域等概念
3. 项目管理商业文件
 - 1) 项目立项与前期分析
 - 2) 商业论证 (可行性研究报告)
 - 3) 项目效益管理计划
4. 项目管理、多项目管理、组合管理与组织战略
 - 1) 项目 (Project) 与项目集 (Program)、项目组合 (Portfolio) 的关系
 - 2) 项目与运营 (Operations) 的关系
 - 3) 项目与组织战略之间的关系

5. 敏捷项目管理重要概念导入

- 1) 敏捷宣言
- 2) 敏捷 12 条原则
- 3) 敏捷重要方法说明

说明：本部分内容重点介绍一个完整项目生命周期的各种概念、包括传统项目、敏捷项目、以及混合型项目的做法，同时描述了项目立项前的准备工作，以及组织内部其他项目类工作的相关性。

二、 项目管理影响因素与运行环境 (The Environment in Which Projects Operate)

1. 项目管理常见的影响因素

- 1) 事业环境因素：
 - a) 组织外部：政治、经济、市场、竞争、法规、标准等
 - b) 内部因素：文化、组织结构、软硬件设施、资源可用等
- 2) 组织过程资产：
 - a) 组织内部：政策、程序、流程等
 - b) 项目内部：模板、经验等
 - c) 新考纲对环境因素的考点说明

2. 项目组织结构与组织系统；

- 1) 项目常见组织结构：职能、矩阵、项目、混合等
- 2) 组织一般管理职能的确认
- 3) 项目管理组织系统与企业结构
- 4) 组织与项目治理框架、原则

3. 项目管理部门 (PMO) 的设置与意义

- 1) PMO 在不同层级的建设
- 2) PMO 建设的必要性
- 3) PMO 的建设类型和目的
- 4) 敏捷项目 PMO 特征说明

说明：本部分内容重点介绍项目管理所在的内外部环境考虑，由于每个项目都是在特定的组织环境和社会环境下开展，所以对于这些环境因素的分析与考虑，是非常重要的。项目团队如何看待和顺势而为这些环境，是有方法和策略的。

三、 项目经理的角色 (The Role of The Project Manager)

1. 项目经理的定义与能力；
2. 项目经理人才三角模型；
 - 1) 项目管理专业能力
 - 2) 战略与商业管理能力
 - 3) 人际关系与软技能
 - 4) 行业领域能力等
3. 项目经理执行整合的思想模式；
 - 1) 针对项目自身的整合能力
 - 2) 整合组织业务 (商业) 的能力
4. 敏捷项目管理中的角色；
 - 1) 产品负责人

- 2) 敏捷项目经理
- 3) 敏捷开发团队

说明：本部分内容重点介绍项目经理的角色，作为项目的核心人物，无论是传统项目的负责人，还是敏捷项目的负责人，都需要切实做到“责任落实到位”，以及“满足什么条件才算是符合要求的责任人”等。这部分将会明确说明一个合格项目负责人的条件和能力是什么。

第二天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-17:00

四、 项目管理全过程（Project Integration Management）

1. 项目开始与立项
 - 1) 制定与发布项目章程；
 - 2) 确定项目经理人选；
 - 3) 组建初步团队（预分配）；
 - 4) 识别项目相关方
2. 制定项目管理计划；
 - 1) 确定各环节子计划内容：传统、敏捷
 - 2) 统筹与协同整体管理计划
 - 3) 审批与确认项目基准计划
 - 4) 项目开工会的开展
3. 项目执行过程（指导与管理工作）；
 - 1) 团队成员交付项目成果
 - 2) 评价成员绩效—员工绩效数据
 - 3) 项目各类问题的解决
 - 4) 执行过程中的变更处理
 - 5) 项目活动与项目任务的却别
 - 6) 敏捷任务与传统活动
4. 项目知识管理过程；
 - 1) 经验评估与总结说明
 - 2) 如何发挥团队已有能力与展示新能力的做法
 - 3) 经验教训登记册与组织知识库
5. 监控项目与整体绩效评价；
 - 1) 项目阶段控制点的设置原理
 - 2) 备选策略与成本效益分析
 - 3) 常见绩效评测技术的应用
 - 4) 项目阶段交付、控制、验收流程
 - 5) 敏捷项目整体监控过程
6. 实施整体变更控制；
 - 1) 配置管理与变更控制
 - 2) 变更提交与记录
 - 3) 变更分析与处理
 - 4) 变更跟进与落实
 - 5) 确定批准的变更
7. 结束项目或阶段；
 - 1) 确认所有项目工作的完成情况

- 2) 撰写项目经验教训内容
- 3) 撰写项目最终报告
- 4) 项目成果移交与运营
- 5) 组织过程资产的归类

说明：本部分内容重点阐述一个完整项目，或项目阶段，如何按照项目管理过程进行开展。所谓整合，从项目经理的视角，应该是：上，可以与组织运营和战略相整合，下，可以实现项目内在的均衡发展。项目经理如何从项目执行者和项目验收者的双重视角来看待“整合”，是非常重要的。本部分会同时结合两个案例进行探讨，并要求参与者可自行提供案例共同参与。

五、 项目范围与需求管理 (Project Scope & Requirements Management)

1. 制定范围与需求管理策略；
 - 1) 什么是范围管理和需求管理
 - 2) 范围管理策略的范畴
 - 3) 需求管理策略的范畴
 - 4) 敏捷项目范围的多变原则
2. 收集与启发项目需求；
 - 1) 项目需求的类型
 - a) 可交付成果需求
 - b) 管理过程需求
 - 2) 收集需求的技术
 - a) 访谈、头脑风暴、问卷调查
 - b) 系统交互图、原型法、文件分析
 - c) 亲和图、思维导图、用户故事
 - d) 专家评估、引导技术、焦点小组
 - e) 敏捷需求收集工具与方法介绍
 - 3) 需求文件（产品待办项）与需求跟踪矩阵
3. 分析与定义项目范围；
 - 1) 分析和评估项目需求
 - 2) 确定项目验收标准
 - 3) 确定项目交付成果
 - 4) 确定项目除外责任
4. 项目分解—创建 WBS；
 - 1) 什么是 WBS，为什么要分解项目
 - 2) 基于客户角度的拆分原则
 - 3) 基于执行团队角度的拆分原则
 - 4) WBS 的各项属性与实际应用
 - 5) 项目范围基准的概念
 - 6) 敏捷史诗故事的分解原理
5. 确认范围—项目验收过程；
 - 1) 什么是确认范围过程
 - 2) 客户或发起人如何开展验收
 - 3) 验收报告的确定
 - 4) 验收过程的工具与技术有哪些

- 5) 在验收前需要做什么工作
6. 控制范围—范围绩效评价原则；
 - 1) 基于工作量和需求绩效分析
 - 2) 偏差分析和判断
 - 3) 项目工作过程的差异分析
 - 4) 产品成果的差异分析
 - 5) 范围蔓延与镀金说明

说明：本部分内容重点阐述在正式开展项目时，如果评估项目工作量、获取项目需求，如何从客户的视角看待要交付的工作和产品。其中传统项目，或者敏捷项目，其需求和工作量的评定都是不同的。当项目负责人和团队开展需求获取、评估、定义、分解时，如何能够与验收者（发起人或客户）达成一致，是非常重要的。

第三天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-17:00

六、项目进度管理全过程（Project Schedule Management）

1. 规划进度管理；
 - 1) 项目进度管理策略与指南
 - 2) 项目进度管理中的重要规定
 - 3) 项目进度管理计划
 - 4) 敏捷发布规划与迭代规划说明
2. 分析与定义项目活动；
 - 1) 从执行的角度思考问题
 - 2) 什么是活动、任务
 - 3) 执行任务/活动的各种属性说明
 - 4) 描述里程碑（阶段关口的区别）
3. 排列项目活动顺序与关系；
 - 1) 排列项目活动的顺序关系
 - 2) 确定最高效做法的原则
 - 3) 项目进度网络图制定方法
 - a) 紧前关系绘图法：FS SS FF SF
 - b) 确定和整合依赖关系
 - c) 提前量与滞后量
 - 4) 进度关系确认的各种策略和方法
 - 5) 敏捷任务的按需进度关系
4. 估算项目、活动持续时间；
 - 1) 确定完成项目的各项任务时间
 - 2) 项目进度工期的各种估算方法
 - a) 类比估算、参数估算
 - b) 三点估算
 - c) 自下而上估算、储备分析法
5. 优化与制定项目进度计划；
 - 1) 项目进度基准的概念
 - 2) 项目进度计划的优化原则
 - 3) 关键路径法的使用

- 4) 进度压缩原则：赶工、快速跟进
 - 5) 资源优化技术原则
 - 6) 敏捷项目进度发布计划原则
6. 项目控制进度与绩效分析；
- 1) 进度绩效分析原则
 - 2) 敏捷迭代燃尽图、燃起图
 - 3) 偏差分析与趋势分析
 - 4) 进度绩效分析报告
 - 5) 项目进度调整，变更与处理过程
 - 6) 敏捷时间盒子的原理

说明：本部分内容重点阐述在执行者（团队）看来，怎么做才能够更有利于“交付”，包括快速有效、优先考虑开展工作、整体进度把控、单个活动或模块的进度把控等，都将成为本部分内容的重点，如传统项目的逻辑关系、关键路径等；敏捷项目的发布与迭代、任务板等。

七、 项目成本管理（Project Cost Management）

1. 规划成本管理；
 - 1) 项目立项与成本预估
 - 2) 规划成本策略的依据与思路
 - 3) 外部环境因素与组织资产的关注
 - 4) 财务人员如何介入
 - 5) 数据分析技术之：备选方案分析与成本效益分析
 - 6) 成本管理计划的主题内容
2. 项目成本的估算过程；
 - 1) 制定项目成本的基础数据
 - 2) 常见项目成本规划估算技术
 - a) 成本类比估算法
 - b) 三点估算技术的应用
 - c) 数据分析技术：储备分析与质量成本
 - d) 决策技术应用
 - 3) 成本估算的主体内容与依据
3. 制定项目预算的过程；
 - 1) 供应商依据
 - 2) 商业论证评估与项目章程
 - 3) 成本汇总方法
 - 4) 数据分析技术之储备分析
 - 5) 历史信息审核方法
 - 6) 资金限制平衡技术应用
 - 7) 项目融资
 - 8) 项目成本基准与项目总体预算
4. 项目成本控制与整体绩效评价技术；
 - 1) 项目资金需求分析
 - 2) 项目成本核算过程
 - a) 基于活动的实际成本核算

- b) 基于工作包/控制账户成本核算
- c) 基于挣值分析节点的成本核算
- 3) 工作绩效数据应用
- 4) 项目执行期间的成本核算
- 5) 控制成本方法：
 - a) 挣值分析方法应用
 - b) 偏差分析方法应用
 - c) 趋势分析方法应用
 - d) 储备分析方法应用
- 4) 完工尚需绩效指数
- 5) 成本绩效信息
- 6) 成本预测
- 7) 技术偏差的变更处理

说明：本部分内容重点阐述在批准的项目预算之内，如何开展成本估算、预算、核算、控制的过程。包括项目投资人所关注的，在获得收益的前提下，项目经理和团队应该关注的费用投入如何匹配实际工作，并关注获得价值的多与少。其中包括对资金不足的绩效监控等。

第四天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-17:00

八、项目质量管理全过程 (Project Quality Management)

1. 项目质量管理核心定义
 - 1) 组织质量管理政策与执行驱动关系
 - 2) 项目质量管理常见的重要因素和概念
 - 3) 企业质量政策与相关标准
 - 4) 敏捷质量全过程管控思路
2. 规划质量管理；
 - 1) 为项目管理拟定合规的管理过程
 - 1) 质量管理流程图的设计
 - 2) 成本效益分析原则
 - 3) 质量成本与产品生命周期
 - 4) 测试与评估文件的制定
 - 2) 为项目拟定质量管理标准指标
 - 1) 矩阵图的使用
 - 2) 多标准决策矩阵应用原理
 - 3) 质量测量指标的要素
 - 4) 逻辑数据模型应用
 - 3) 项目质量管理计划与策略指标结果
3. 项目质量管理过程与保证过程；
 - 1) 什么是质量管理与质量保证 (QA)
 - 2) 质量管理过程期间的具体做法
 - 1) 备选方案应用
 - 2) 过程分析与根本原因分析法
 - 3) 问题解决与审计过程
 - 4) 数据表现常见六个工具

- 5) 常见的质量改进措施与方案
- 3) 质量管理报告的展示
 - 1) 管理过程的记录
 - 2) 测量指标的记录
- 4. 项目质量控制质量；
 - 1) 什么是质量控制（QC）
 - 2) 如何开展验收前的测试（检查）
 - 3) 控制图的应用
 - 4) 测试、产品评估过程
 - 5) 质量控制测量指标与偏差分析
 - 6) 关于核实的可交付成果

说明：本部分内容重点阐述如何针对项目管理过程、项目交付产品进行质量把控。对于如何同时关注过程和结果的质量管理，项目管理提供了明确的指导建议。包括制定策略、开展QA、QC工作等。

九、项目资源管理过程（Project Resource Management）

- 1. 项目资源管理概念
 - 1) 项目人力资源的管控建议
 - 2) 项目实物资源的管控建议
 - 3) 敏捷人力资源的任命与匹配方式
- 2. 规划项目资源管理；
 - 1) 组织结构图 OBS 应用说明
 - 2) 项目组织理论的阐述
 - 3) 资源分解结构 RBS 说明
 - 4) 资源管理计划
 - a) 人力资源管理内容
 - b) 实物资源管理内容

要点：规定和描述项目在资源管理和使用期间的各种规则，包括角色与职责，团队章程等。

- 3. 估算项目及活动资源；
 - 1) 项目、任务/活动资源的估算说明
 - 2) 参与估算的人员说明
 - 3) 常见的项目资源估算方法
 - a) 类比、参数估算
 - b) 自下而上的估算
 - c) 备选方案的选择
 - 4) 资源估算清单
- 4. 获取项目及活动资源；
 - 1) 人力资源的获取方式
 - a) 与职能经理和其他项目经理的谈判原则
 - b) 与猎头公司的谈判原则
 - 2) 实物资源的获取方式
 - a) 与供应商的谈判原则
 - b) 与仓库计划部门的谈判原则

- 3) 实物资源与人力资源单据
- 5. 建设项目团队；
 - 1) 建设团队的常见方法
 - 2) 团队绩效的提升与推动
 - 3) 人际关系与团队技能应用
 - 4) 培训与激励、鼓励、奖励措施
 - 5) 项目经理的能力发挥
 - 6) 项目团队成员绩效评价表
 - 7) 敏捷团队建设原则
- 6. 管理项目团队；
 - 1) 项目团队绩效维系
 - 2) 项目冲突管理原理
 - a) 引发冲突的主要原因
 - b) 处理冲突的常见方法
 - 3) 敏捷团队管理原则
- 7. 控制项目资源；
 - 1) 控制资源的目标
 - 2) 资源绩效分析与偏差管理
 - 3) 资源使用预测分析

说明：本部分内容重点阐述传统项目团队、敏捷项目团队的管理方法。由于项目中涉及其他资源，在建设工程或类似项目中，如何包括了实物资源的管理，则需要强化如何对这些资源的管理，包括仓储、物流、合同、采购等，结合采购管理一起思考。

十、项目沟通与人员管理 (Project Communication and People Management)

- 1. 识别项目参与人员 (相关方)
 - 1) 什么时候识别相关方人员
 - 2) 识别相关方的工具与技术
 - a) 寻找相关方的技术
 - b) 分析相关方的技术
 - 3) 相关方登记册的制定
- 2. 规划沟通与人员参与策略；
 - 1) 什么是项目沟通
 - a) 理解相关方参与的目的和意义
 - b) 确保信息传递的价值
 - c) 项目沟通与信息交互的原理
 - 2) 沟通策略与相关方参与策略
 - a) 相关方选择与项目沟通模型的应用
 - b) 沟通技能、方法与胜任力评估
 - c) 沟通风格评估与选择
 - 3) 沟通计划与参与计划
 - a) 项目沟通管理计划的包括内容
 - b) 项目相关方参与计划的包括内容
- 3. 管理沟通与人员参与；

- 1) 项目执行过程的人员参与与引导
- 2) 信息交互与管理过程
- 3) 提高管理沟通过程的最佳方法
 - a) 项目沟通报告发布
 - b) 决策制定
 - c) 演示与反馈能力
- 4) 人员情商
4. 监督沟通与人员参与；
 - 1) 评估相关方参与的力度
 - 2) 评估信息流通的合理性
 - 3) 判断项目参与与信息互通的绩效合规性
 - 4) 项目参与度评估矩阵的应用
 - 5) 人员观察与交谈

说明：本部分内容重点讨论基于相关方的沟通管理。由于项目的信息传递依赖于“人”，如何识别和判断每个参与者的期望，并对其提供相应的信息交流，从而强调项目沟通管理的重要性。沟通，对于参与项目的人，尤其项目经理而言，需要占比至少70%以上。大多数项目管理者对沟通的理解和应用，可能还存在局限性。

第五天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-17:00

十一、项目风险管理 (Project Risk Management)

1. 项目风险管理概念
 - 1) 单个风险与整体风险
 - 2) 变异性风险与模糊性风险
2. 为项目风险管理拟定策略；
 - 1) 制定合理的风险管理流程
 - 2) 评估风险管理的角色与职责
 - 3) 定义风险分类、影响、概率、承受力说明
3. 识别与寻找项目风险；
 - 1) 识别项目风险的时机
 - 2) 识别风险常见工具与技术
 - a) 访谈与头脑风暴法应用
 - b) 假设条件与制约因素应用
 - c) SWOT 分析原则
 - d) 提示清单 (战略框架与 RBS 应用)
 - e) VUCA 下的敏捷风险原则
 - 3) 风险登记册与风险报告
4. 实施定性风险分析；
 - 1) 风险分析的原则说明
 - 2) 风险发生可能性与冲击力说明
 - 3) 风险优先级排序原则
 - 4) 风险责任人任命原则
 - 5) 常见风险排序工具与技术
 - a) 风险数据质量评估

- b) 风险概率与影响评估
- c) 概率和影响矩阵
- d) 气泡图
- e) 风险分类
- 6) 项目风险登记册的优化
- 5. 实施定量风险分析；
 - 1) 项目整体风险评估说明
 - 2) 不确定性表现工具
 - 3) 敏感性分析原则
 - 4) 决策树分析原则
 - 5) 项目风险报告优化
- 6. 制定项目风险应对措施；
 - 1) 威胁风险应对措施说明
 - a) 上报
 - b) 规避、减轻
 - c) 转移、接受
 - 2) 机会风险应对措施说明
 - a) 上报
 - b) 提高、开拓
 - c) 分享、接受
 - 3) 整体与单个风险应对措施说明
 - 4) 应急应对策略说明
 - 5) 多标准决策分析说明
- 7. 项目风险发生与实施应对；
 - 1) 风险发生的处理原理
 - 2) 风险与问题、经验教训的关联
 - 3) 解决问题的重要策略—影响力
- 8. 监督项目风险与绩效评价；
 - 1) 工作绩效情况分析
 - 2) 项目风险审计
 - 3) 风险绩效研讨会
 - 4) 风险燃尽图的使用
 - 5) 应急储备与管理储备跟踪

说明：本部分内容重点介绍项目风险的识别、分析、应对、跟进落实等全过程。项目风险管理包括了一个项目全生命周期过程的所有可能不确定性，以及由其带来的各种正负面影响。几乎大多数项目从业者都没有经验或方法来推动风险的跟进与落实，从而导致了大量的事后“救火”行为。这部分内容将向所有参与者说明，风险是可以提前防范，以及事后解决的。

十二、项目采购管理过程 (Project Procurement Management)

- 1. 什么是项目采购管理
 - 1) 基于实物资源、材料设备的采购说明
 - 2) 基于服务、供应商、分包的采购说明
 - 3) 集中式与分散式采购说明

- 4) 项目采购管理的核心要素—合同
 - a) 总价合同
 - b) 成本补偿合同
 - c) 工料合同
- 5) 供应商选择流程说明
2. 规划采购管理；
 - 1) 采购前的准备工作说明
 - a) 潜在供应商审查与评估
 - b) 制定与选择采购流程
 - c) 确定与选择采购合同
 - 2) 采购分析与评估说明
 - a) 采购市场调研
 - b) 自制或外购决策分析
 - c) 供应商选择分析
 - 3) 采购文档的建立
 - a) 采购管理计划与策略说明
 - b) 招标文件制作与说明
 - c) 采购工作说明书与工作大纲
 - d) 供应商选择分析结果
 - e) 自制或外购决策结果
 - f) 独立成本估算结果
3. 实施采购与供应商确认；
 - 1) 广告招标公告的发布与说明
 - 2) 潜在供应商投标文件分析与评估
 - 3) 投标人会议与建议书评价说明
 - 4) 供应商谈判原则
 - 5) 合同签署确认
4. 项目采购控制与供应商绩效评价过程；
 - 1) 按照协议履约过程跟进
 - 2) 供应商绩效审查
 - 3) 供应商成果检查过程
 - 4) 供应商流程履约审计过程
 - 5) 索赔管理
 - 6) 采购绩效报告说明
 - 7) 单次采购结束的说明

要点：项目材料、设备、设施采购期间，基于合同的各种绩效评价。

说明：本部分内容重点介绍如何从项目组织外部获取支持的各种方法。在项目管理领域，采购包括：从外部获取资源的支持，或者从外部获取服务的支持。此时，项目执行组织将以甲方（买方）的身份，向供应商购买各种支持。期间涉及到招标、投标、谈判、签合同、履行承诺、合同争议解决等。