

# 项目管理实战培训

讲师：赵又德

## 【课程背景】

许多跨国公司都认为，企业的成功在于有效地推行项目管理。IBM 公司指出：掌握和使用项目管理是对其未来发展起关键作用的因素，它计划在未来五年内，将整个企业的运作管理变成基于项目的管理。

摩托罗拉（中国）公司是我国唯一一家通过 CMM 五级评审的企业，CMM 五级评审实际上反映了这个企业在项目管理方面的能力和成熟度。除此之外，其他的跨国公司像朗讯、诺基亚、惠普等在其公司运营的核心部分都采用了项目管理模式进行运作。

20 世纪 90 年代末期以来，美国的一些金融组织，包括花旗银行、摩根斯坦利、美国国家储备银行、美国国家税务局等，也在大力开展关于项目管理的培训。这些项目管理培训和过去人们观念上的投资项目管理完全不同。这些项目管理完全随着信息技术的变化而变化，它们是基于信息技术的变化而产生的一系列大大小小的项目，是整个企业运作中的一个重要构成部分。

越来越多的企业要引入项目管理，一些跨国企业也把项目管理作为自己主要的运作模式和提高企业运作效率的解决方案。由此可见，项目管理在当今经济社会中的重要性。

## 【课程收益】

- ✓ 了解项目管理的理念和内涵
- ✓ 掌握项目管理的全过程
- ✓ 掌握项目管理组织及团队的建设方法

- ✓ 掌握项目管理的常用方法、技巧和工具
- ✓ 提升保证项目的进度、预算、质量等的的能力
- ✓ 具备项目管理的全局观，加强项目的风险意识，提高项目的执行力

## 【参加对象】

- ✓ 具项目管理经验的项目经理、项目负责人、项目管理专员；
- ✓ 来自企业各部门（市场、销售、研发、制造、质量、采购、人力、行政等部门）的参与项目的项目组成员。

## 【课时】

2天。

## 【课程大纲】

### 第一部分：项目管理概要

#### 【学习目标】：

通过学习，了解项目管理的发展历程、项目及项目管理的真正内涵、特征、利益相关者以及相应的知识体系、了解项目管理的环境和过程；

通过案例分析，了解如何对项目的目标及其失败的原因进行分析的方法

#### 第一讲：项目与项目管理概要

- 了解项目管理学科的发展进程
- 从三个角度告诉你什么是项目？
- 一个简单的实例告诉项目的六个特征？
- 一个简单的实例告诉你项目利益的相关者
- 如何理解项目管理及其四个基本要素？
- 如何理解项目管理的四个基本特征？
- 实例分析：项目管理知识体系包括的内容

- 影响项目成败的主要原因
- 项目管理的要素（项目三角的平衡）  
——T、Q、C的三角平衡
- 项目的管理目标
- 【案例分析】：某公司项目的目标分析及其超预算的原因分析？

## 第二讲：项目组织与项目团队

- 如何理解项目组织及其特点
- 实例分析几种常见的项目组织结构
- 【小组讨论】项目组织结构优劣势分析
- 如何理解项目管理中的团队及其特点？
- 【小组讨论】如何创建高效的项目管理团队？
- 实例分析项目经理应该具备的职责及能力
- 合格项目经理的素质模型  
——项目经理的ASK模型分析
- 【案例分析】：某项目经理就某问题是否该负责的问题分析

## 第三讲：项目管理的环境和过程

- 了解项目周期的四个阶段及其特征
- 了解项目管理过程组之间相互联系的过程及各自的过程内容

## 第二部分：项目管理过程

### 【学习目标】：

通过学习，掌握项目管理的全过程，即项目启动、项目计划、项目实施、项目收尾等四个过程，同时，掌握在各个过程当中需要使用的相关知识体系、方法、技巧及工具等实战能力

通过案例学习，让学员更深入地掌握所学知识及应用能力，很多方法都可以直接应用到平日实际的项目中。

### **【过程一】：项目启动**

- 实例分析项目的来源及其作用
- 实例分析如何进行项目识别及构思
- 实例分析项目启动过程如何实现
- 如何理解项目启动的结果
- 实例分析如何制定项目章程
- 【案例分析】：某项目开展不顺利原因分析？根据项目中出现的现象，如何进行项目启动？作为项目经理如何继续开展工作？

## 【过程二】：项目计划

### 一、项目计划的编制

- 了解项目计划的定义、目的和作用
- 了解项目计划的主要内容
- 了解项目计划编制的原则与过程
- 实例分析：编制项目计划时，需要弄清的几个基本问题
- 实例分析编制项目计划的关键步骤
  - 1) 定义项目的目标并分解
    - 项目目标制定的 SMART 原则
  - 2) 重中之重：任务分解 (WBS)
  - 3) 进行任务排序(节点法)
    - AON 方法
  - 4) 完成各项任务所需时间的估算 (专家推断，类推估算，模拟法)
    - 计划评审技术
  - 5) 关键路径和 GANNT 图
  - 6) 完成资源计划 (人、财、物等)
  - 7) 进行项目各项活动的成本估算
  - 8) 编制项目的进度计划 (里程碑图) 和成本基准计划
  - 9) 汇总以上结果制成主计划文档 ——WBS
- 【案例分析】：进入某项目的可能性实例分析
- 【案例分析】：某项目的目标描述方法实例分析

### 二、项目采购计划实施

### 三、项目质量计划实施

### 四、项目资源计划实施

## 五、项目计划的风险管理

### 1、项目风险管理计划的概念

- 什么是项目风险？
  - 项目风险的五个特征
  - 了解项目风险的不同类别
  - 项目风险计划的内容和流程
- ### 2、项目管理风险的流程

- 1) 风险的识别  
——多种项目风险识别的技术
- 2) 进行风险的估测  
——定性和定量方法
- 3) 进行风险的评价  
——项目风险评价矩阵
- 4) 制定风险应对规划  
——回避、转嫁、减轻、主动接受对风险进行监控

## 【过程三】：项目实施

### 一、项目执行过程中的沟通管理

- 沟通对于项目管理中的作用具体表现分析
  - 项目沟通的种类与方法应用
  - 项目沟通管理的技巧与方法
  - 项目沟通管理体系建设
- 1) 项目沟通计划
  - 2) 沟通信息的管理
  - 3) 沟通管理中的报告制度

### 二、项目执行过程中的冲突管理

- 项目中冲突的起因
- 项目冲突的类型
- 项目冲突对项目的影响
- 项目冲突的管理架构

- 1) 冲突预防机制
- 2) 冲突处理机制

- 【案例分析】：某项目发生了冲突该怎么办？
- 【案例分析】：某项目进度延迟发生的可能原因分析？  
如何保证该项目整体进度不拖延的办法？

### 三、项目执行过程中的采购控制

### 四、项目执行过程中的质量控制

### 五、项目执行过程中的风险控制

### 六、项目执行过程中的成本控制

## 【过程四】：[项目收尾](#)

### 一、项目收尾过程

- 项目收尾的范围确认
- 质量验收
- 项目资料与验收
- 项目交接与清算
- 费用决算与费用审计
- 项目后评价

### 二、项目审计

- 项目审计的内涵、职能、范围与内容
- 项目审计工作的三个阶段
- 项目审计与财务审计的区别

### 三、项目成败的界定

- 如何界定项目的成功与失败
- 项目成功的关键原则与失败原因的主要因素分析
- 解散项目团队
- 【案例分析】：某项目损失惨重，给您带来什么启示？  
您认为好的项目收尾应该注意些什么？

## 第三部分：综合案例分析

### 【学习目标】：

通过一个项目的全过程实例分析，让学员掌握前二部分所学内容在一个具体的实例中的应用方法，从此掌握如何规划自己手中的项目，达到应用自如的目标。

- **【案例分析】**：某项目全过程实例分析