

项目管理提升（2-4天）

---沙盘模拟工作坊课程介绍

壹、项目管理培训课程概述

培训项目的主体对象: 企业高、中层经理者、项目管理者

项目目的：本项目将通过两天的培训，让我们参训的管理人员获得以下收获——

1. 获得极其宝贵的项目管理实践经验；
2. 拓宽项目管理者视角，使项目管理者思维格局得到实质性的提升；
3. 项目管理者管理素养能力的快速提升；
4. 通过培训，项目学员对项目组织间相互协作关系的认识更加全面和清晰；
5. 通过分析生动鲜活的现场案例，认识组织间相互支持的重要性，真正理解组织效率提升的来龙去脉；
6. 通过模拟演练，大大提高项目中跨职能管理团队信息共享和决策的能力；
7. 对项目价值链进行全面分析，深刻揭示企业项目核心竞争力的来源；
8. 通过项目模拟经营岗位角色的轮换，体验周边职能对企业价值产生的贡献，构建相互尊重、相互支持、相互激励的和谐组织氛围。

推荐讲师：**王琨**

实施日期: 待定

授课地点：待定

授课天数：2~4天

学员人数：小班授课，40人左右。

授课方式：理论讲解、互动体验、实战演练、案例研讨、Q&A答疑

二、项目管理沙盘课的特色、培训收获

学员六大收获

- ◆了解项目管理的特性
- ◆发现项目管理问题
- ◆掌握项目管理管理工具
- ◆演练项目管理的技巧
- ◆提升项目执行能力
- ◆结识项目管理行业精英

课程的六大特点

- 1、以解决问题为导向；
分析团队存在的关键项目问题，把所学迅速应用在解决问题上。
- 2、以提升绩效为目标：
以做好项目带好团队为基础，由此提升项目团队绩效
- 3、以贴近企业为方向：
用企业自己的项目为背景，针对 30 个项目关键点全程参与学习和研讨。
- 4、以项目系统为框架：
把项目管理的 50 个关键知识点巧妙设计在沙盘中，并提供 20 个项目管理工具表单。
- 5、以体验教学为方式
通过多期项目沙盘为模拟，使学员在体验中感悟项目精髓，记忆深刻。
- 6、以项目团队为学习单位：
由 6-8 位学员形成学习团队，4~6 个团队参加多轮竞争决出优秀项目团队。互动学习、竞争学习、项目团队持续改进。

三、项目管理课程大纲

第一部分：项目管理概论（重点讲述—建立项目管理体系）

- 1、 为什么会有项目？项目与创新的关系？什么是项目？
 - 2、 做项目中常见问题及原因---项目失败举例
 - 3、 项目管理及其知识体系—成果一定有方法，失败一定有原因，从朴素到体系
 - 4、 项目管理的三大精粹---要素、要素协调、要素可控、景观项目的举例
 - 5、 项目管理与其他管理学的关系—目标管理、戴明圈、绩效管理、品质管理等
 - 6、 项目决策时的四方面思考—战略、能力、人员、客户
 - 7、 项目管理的思维逻辑？—客户导向、内部绩效
 - 8、 如何做行业项目？--客户参与、重点管理、成熟技术，从过去走向未来
 - 9、 项目中的客户管理
 - 10、 项目关系人分析---项目六类人员分析、项目天使与魔鬼的辨别
 - 11、 项目如何创新？--限度创新、缩小创新范围、创造客户价值创新、明确创新阶段、掌握创新方法、分解难点
 - 12、 项目管理艺术—人、客户、团队、历史、变化--工具的适当应用，产品功能图
- 演练内容：1、 您项目的特点及管理要点分析
- 2、 精装修项目中的客户管理、创新方
 - 3、 你所在项目的干系人分析与应对方法

第二部分：项目管理九大模块与重点落地要点（根据客户需求选择）

一、项目整体（综合协调）管理—未来项目行动计划显性化、提前发现问题、事前调整

- 1、 项目整体管理的目标和计划系统：系统、协调—方面、每个方面的pdca、方面协调
 - 2、 项目价值工程---海河印象项目价值创造的分析、功能规划、项目概念设计综合
 - 3、 项目的全周期及流程图---项目周期分析及控制
 - 4、 项目各个阶段的成果、主责人---某个项目定位策划阶段成果分析
 - 5、 项目整体协调人的确定与协调方法---某项目三个方案选择的启示
 - 6、 项目整体协调的机制和步骤---项目定位阶段“七对眼睛”的介绍
- 演练内容：1、 项目各阶段提交成果、成果标准及责任人清单
- 2、 你项目的干系人分析及把控方法

二、项目组织与人力资源管理—三个统一：目标、方法、流程，项目组织效能提升

- 1、 项目团队的问题？--三个不同：经历、方法、个性；
- 2、 如何根据项目情况确定的组织架构和管控模式？---客户敏感、效率提升与风险管控
- 3、 如何制定项目的用人规划和岗位的职责？
- 4、 如何整理项目的运作流程？--从强人到团队能力、纵横项目手册、万科项目操作书
- 5、 如何进行项目人员的选择和搭配？---性格、经历、专业、新老匹配
- 6、 如何对项目人员绩效考核？---结合项目目标、考核客户敏感点、风险点考核
- 7、 如何对项目人员进行激励？---项目成本奖、项目福利、不同人不同需求不同激励
- 琢磨人满足人的过程
- 8、 如何打造项目团队？项目中如何用好的人？--团队做项目、项目经理引领项目
- 9、 项目团队不同阶段的把控要点？
- 10、 如何管理高层、管理客户、管理职能部门、管理供应商、管理内部团队、管理技术型成员？

演练：1、 以项目经理为例说明其工作范围、选拔标准、角色分析、考核内容。

三、如何明确项目团队的项目业绩目标？

- 1、如何确定项目团队业绩目标？--从企业目标到营销项目团队目标
 - 2、项目团队目标的四个层次？---全面确定团队目标
 - 3、项目团队目标的“3化”---数字化、图形化、系统化；
 - 4、目标的 smart 表达—做可以考核的营销目标
- 研讨：我们某个医药项目团队当期项目的业绩目标？

四、项目的风险管理

- 1、为什么在新产品研发中特别强调风险管理？
- 2、风险管理的五步曲？
- 3、如何全面的发现项目风险？
- 4、如何编制项目策划阶段的风险应对策略？
- 5、如何监控执行中的风险？
- 6、如何构建公司层面的项目风险防范体系？

研讨“我们项目常见的风险分析

工具：风险管理表的完善

五、项目进度管理

- 1、项目进度计划的层次和体系是什么？
 - 2、谁来组织项目进度计划的制定？--有经历的人，三上两下，签字确认
 - 3、项目进度计划的制定过程是怎样的？--wbs 分解事情、找逻辑关系、关键路线、确定里程碑
 - 4、如何确定项目的关键路径？
 - 5、如何确定项目里程碑点？--管理节点、项目节点、时间节点排序、节点成果
 - 6、企业项目基准时间的确定？--资源估算、时间基准确定
 - 7、如何对项目进度计划进行监督和调控？--四小时监控、会议监控、巡检
- 演练：1、编制关于设计的出图计划。

六、项目成本管理

- 1、项目成本管理的常见问题？ -- 针对项目价值的成本管控
- 2、项目成本管理理念？ --项目的三全管理
- 3、项目成本管控体系？ -- 项目成本的 PDCA 管控环
- 4、如何确定项目的目标成本？ --- 算了再干
- 5、如何把项目责任成本落实到人？
- 6、如何构架项目合同网络图？ --- 任务、费用、合同、责任人“思维一体化”的落地工具
- 7、项目动态成本的监控与调整？ --- 项目成本时时心中有数
- 8、成本评估和成本数据库的建立。
- 9、财务监督容易忽略的税收成本管理 --- 最容易忽略最大成本
- 10、如何从设计阶段控制成本？ -- 设计阶段完成了 80% 的成本管控

七、项目中的沟通管理

- 1、沟通的目的？项目的沟通常见问题？-- 怎么说比说什么重要
- 2、项目的信息与沟通的体系？ -- 项目制度化、节点化的有效沟通
- 3、如何开好项目中的各类会议？-- 项目集体沟通的要点
- 4、项目如何与各个专业端口进行沟通？-- 项目成员个性化的项目沟通
- 5、项目如何针对不同类别的人员进行沟通？

工具：项目策划评审会的会议模板与要点介绍

演练：如何与设计部门人员进行专业沟通？

八、项目的质量管理

- 1、项目的质量管理理念？ -- 品质是项目中最省钱的保障
- 2、项目敏感客户质量点的提炼 -- 好钢用在刀刃上
- 3、针对项目的系统质量管理的六个方面？ -- 好的项目品质是全员全程的工作
- 4、如何在项目关键环节解决质量问题？
- 5、如何做好质量样板？如何进行项目关键质量的监控？

■讨论：如何设计质量检查表单

■案例:项目质量管理评价标准设计

■案例:如何促进协作单位改善项目质量

案例：如何解决某个客户关注的质量问题？

九、项目的采购管理

- 1、项目采购中的常见问题与误区？-- 共赢项目同路人
 - 2、选择供应商的八个维度？--选择比努力重要
 - 3、采购管理的十个要点？-- 项目全过程的供应商管控
 - 4、如何签好采购合同？--- 合同中的一句话顶得上项目中的千言万语
 - 5、如何在项目中监控供应商？
 - 6、供应商项目后的总结与评估要点---从项目合作开始到战略供应商
- 案例：一次设计机构选择的分析
案例：一个失败外部合作的解析
- 研讨：如何支持供应商干好项目？

第三部分、项目中问题的解决与项目管理者的提升（项目管理问题解决）

- 1、我们项目管理者在项目中的岗位与任务挑战是什么？
- 2、解决我们项目中关键问题的方法是什么？
- 3、如何提升我们项目团队和自我急需的项目的能力？
- 4、如何优化和完善的项目管理制度与体系？

工具：项目人员的提升计划表

研讨：针对项目工具问题的解决思路

四、项目管沙盘理课程流程简介：

- 共形成若干个相互竞争的模拟项目团队；
- 设置观察员，充当客户、旁观者、监督者的角色
- 每个项目团队模拟接管一家拥有一定资产的销售良好、资金充裕的企业；
- 以实现利润最大化为考评目标。
- 通过评估内部资源、外部环境、客户分析、竞争分析,共同确定经营的全局目标；
- 通过各部门的有效运作，保证全局目标；
- 通过 2 轮项目管理沙盘的演练
- 从中学习项目团队建设、项目管理要点、项目管理系统的的相关知识、技能和智慧。

五、授课老师简介：王琨

- 曾在南开大学、同济大学、清华大学、中科院研究生院、中国人民大学学习、研究和工作的经历。
- 博志成房地产商学院人才培养中心主任、北大纵横房地产研究中心主任，清华大学房地产六大运营体系课程教学主任。
- 北京大学实战总裁班、清华大学金融地产班、人大房地产 MBA 研修等班和一些企业的授课讲师。清华大学基础训练中心特邀教授。
- 企业 20 年实战经历，有 8 年房地产高端管理人才培养经历。咨询、培训过的企业超过 100 个。
- 讲授项目管理、运营管理、企业人才培养体系建立、房地产团队打造等企业经营管理类课程。
- 采用行动学习、问题导向的咨询式授课方法推进教学。讲课风格轻松不失严谨，以学员及客户为中心，致力与学员意识的互动和应用效能的提高。根据沙盘模拟情况灵活进行的案例分析尤其精彩。

教学观点：

- 1、 通过标杆案例找到你的项目提升点；通过授课系统你的项目知识；
- 2、 通过参与把别人的项目管理能力变成你的项目本领；

把教室变成你项目的操练场，把课堂的遗憾变成你在决胜项目的阶梯。