

成功塑造卓越项目经理

刘俊锋（2天）

课程背景

企业执行体系的难以奏效，与企业卓越项目经理的难以培养，有着千丝万缕的联系。卓越项目经理的短缺，使得公司高层不得不亲自兼任项目经理的角色，这不是公司发展的常态，带来了一系列的项目管理问题。

企业项目经理常见的问题有哪些？项目经理应该掌握哪些基础知识？项目经理应该如何定位？项目经理的岗位职责有哪些？项目经理必须具备哪些核心技能和素养？如何进行项目启动？如何进行项目计划？如何进行项目的实施和监控？如何进行项目团队的管理？如何进行项目的沟通管理？如何进行项目的风险管理？项目的核心工具和方法有哪些？

上述种种问题，集中体现了企业卓越项目经理塑造问题，这是大多数企业执行不顺畅、项目管理落后的根本原因。

课程目标

- 1.项目经理基础知识
- 2.项目经理核心技能及素养
- 3.如何进行项目启动
- 4.如何进行项目计划
- 5.如何进行项目实施和监控
- 6.高效的项目团队管理
- 7.高效的项目沟通管理
- 8.高效的项目风险管理
- 9.项目的核心工具和方法

课程对象：企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

课程大纲

第一单元 项目经理基础知识

1.项目相关知识

1.1 项目的定义

1.2 项目的特征（目的性/相关性/制约性/周期性/一次性/不确定性/其他特性）

2.项目管理相关知识

2.1 项目管理的定义

2.2 项目管理的五大过程（启动/规划/实施/控制/收尾）

2.3 项目管理的十大领域（整合管理/范围管理/时间管理/成本管理/质量管理/人力资源管理/沟通管理/风险管理/采购管理/干系人管理）

2.4 项目成功的标准（理论的铁三角标准/实际业务目标标准）

3.项目经理相关知识

3.1 项目经理的一般含义

3.2 项目经理的工作职责（明确项目目标/制定项目计划/建立项目信息系统/规范项目制度/组织项目资源/建设项目团队/进行项目控制/考核项目成员）

4.项目经理的角色定位（为什么做大于怎么做/业务目标大于技术实现/业务头脑大于技术头脑/业务层面的管理者）

5.项目经理经常遇到的 9 种问题（多项目管理冲突/进度延迟/成本超预算/质量经常出问题/跨部门沟通困难/“救火”常态化/推卸责任/人员不够/各自为战、效率低下）

6.项目经理的职业发展（项目经理助力/项目经理/资深项目经理/项目执行官/业务执行官）

【课题演练】项目成功的标准

【案例分析】项目经理的工作职责

【研发实战技法】严重技术问题的处理实战

第二单元 项目经理核心技能及素养

1.项目经理的核心技能（领导能力/人员开发能力/沟通能力/人际交往能力/应付压力能力/解决问题能力/时间管理能力/授权能力）

2.项目经理的个人素养（智商情商逆境商 3Qs/执着的精神/亲和的态度/高尚的品德/良好的

口才/有责任心/与人为善/以身作则/善于总结/持续学习)

3.项目经理的职业责任 (对上级组织的责任/对项目和客户的责任/对项目团队的责任)

【课题演练】项目经理的核心技能

【案例分析】项目经理的个人素养

【研发实战技法】项目经理的责任与人格魅力

第三单元 如何进行项目启动

1.确认项目的需求

1.1 业务导向的需求分析

1.2 客户需求的可行性论证 (老板说的话不一定靠谱/和业务层面的人直接对话/避免敞口协议/了解对方非技术层面、隐形的想法/谈清楚再做事儿与磨斧头)

1.3 形成自己的想法和思路

1.4 客户需求的干系人确认

2.明确项目的范围

(项目范围的含义/了解项目整体目标/客户需求转化为产品定义/产品定义转化为项目范围)

3.召开项目启动会 (项目启动会的目标/项目启动会的内容/项目启动会的注意事项)

4.形成项目立项文件

【课题演练】项目需求的确认

【案例分析】笑脸压力锅项目启动会的召开

【研发实战技法】项目启动会的召集实战技巧

第四单元 如何进行项目计划

1.项目计划的概念和目的

(做什么 What/如何做 How/谁去做 Who/何时做 When/花费多少 How much)

2.项目计划的 SMART 原则 (具体性/可衡量性/可达到性/相关性/期限性)

3.制订项目计划必须掌握的信息 (组织信息/市场信息/项目历史信息)

4.项目计划的基本程序

4.1 确立工作分解结构 WBS (分解的程度/清单式 WBS/树状 WBS)

4.2 做好各项任务的时间安排

4.2.1 进度计划的技术（甘特图法/里程碑法/网络图法/活动间的逻辑关系/并行推进）

4.2.2 进度计划的制订（工作时间与延续时间/关键路径法历时估算 CPM/三点法历时估算

PERT

进度时间参数计算)

4.3 项目成本和费用预算计划

5.制订项目计划的注意事项

5.1 制订项目计划谨防的错误（计划水平不恰当/不易使用的计划工具/范围不清晰/计划过细/忽略浪费的时间/忽略活动)

5.2 制订项目计划的关注重点（工作之前思考如何做好/考虑风险、避免盲目乐观/计划编写全员参与/及时更新、分发)

【课题演练】如何进行工作分结构

【案例分析】某款面包机产品的项目计划

【研发实战技法】制订项目计划的关注重点

第五单元 如何进行项目实施和监控

1.项目的时间管理

1.1 项目时间管理的内容

1.2 项目时间管理的方法（专职的进度跟踪/进度协调周例会/项目进度情况表)

2.项目的成本管理

2.1 项目成本管理的内容

2.2 项目成本管理的方法（目标成本控制法/进度阶段控制法/偏差成本控制法)

3.项目的质量管理

3.1 项目质量管理的内容

3.2 项目质量管理的方法（质量标准的制订/设计质量的评审/产品质量的阶段控制)

4.项目的采购管理

4.1 项目采购管理的内容

4.2 项目采购管理的方法（采购计划制订/设计阶段采购早期参与/采购成本和周期控制)

5.项目收尾及验收管理

5.1 收尾的目标和议题

5.2 收尾及验收管理（收尾报告/收尾会议/收尾检查）

【课题演练】 如何进行项目的时间管理

【案例分析】 项目质量管理的门阶段流程

【研发实战技法】 如何进行项目的成本控制

第六单元 高效的项目团队管理

1.项目团队基础知识（项目团队的概念/项目团队的特点/项目团队管理的重要性）

2.项目团队的组建

2.1 项目团队的构成要素（项目团队的角色/项目团队的任务和目标/项目团队的行为准则）

2.2 建立跨部门项目团队

（职能式组织结构/项目式组织结构/矩阵式组织结构/建立高效能矩阵式跨部门项目团队）

2.3 确定项目人员的职责和目标

3.项目团队的建设

3.1 跨部门项目团队协作问题点（部门本位和部门利益冲突/部门对项目理解角度不同/部门推卸责任/缺乏协作的团队文化/缺乏协作的流程和考核）

3.2 团队建设的手段（团队建设活动/奖励和表彰体系/团队成员集中/团队成员培训）

3.3 团队精神的培养（高凝聚力团队/鼓励成员全心投入/培养民主气氛/帮助成员事业发展）

3.4 团队建设要解决的问题（团队建设规划/项目成员去留/定期的团队会议/团队成员承诺/丰富沟通渠道/规范冲突管理/建立激励体系）

4.项目团队的日常管理（目标协调及激励/团队成员整合/成员个人发展/良好的沟通环境和方式/有效管理团队成员/有效管理零星资源/管好高层在项目中的工作/管好兼职专家）

5.项目团队的冲突管理（团队冲突的原因/团队冲突的类型/冲突的5种解决方法）

6.项目团队的人才梯队（人才梯队面临的问题/规范人才评价标准/人才培育机制和方法）

【课题演练】 如何组建高效能的项目团队

【案例分析】 项目团队的建设

【研发实战技法】 项目团队冲突管理实战技巧

第七单元 高效的项目沟通管理

1.项目沟通的管理规划

1.1 项目沟通概念和重要性

1.2 项目沟通的对象及内容（和团队成员沟通/和干系人的沟通/和客户的沟通）

1.3 项目沟通管理体系（编制沟通计划/发布项目信息/编制执行报告/项目收尾的记录及演示）

2.项目沟通的方式技巧

2.1 人员沟通

2.1.1 人员沟通的方式（口头沟通/书面沟通）

2.1.2 人员沟通的技巧（及时沟通/主动沟通/坦诚、明确、简洁/业务导向/情绪管理/有效倾听/无抱怨陈述）

2.2 会议沟通

2.2.1 会议的类型（定期的情况协调会/项目问题解决会议/技术及决策评审会）

2.2.2 有效的开会（会前的准备/会议的主持/会后的总结）

2.3 演讲汇报

2.3.1 事前的准备（确定目的/了解对象关注点/准备提纲和道具/准备视听设备等硬件设施）

2.3.2 过程的技巧（清楚明确的开场白/态度自信及语速/3T方法/面对听众、关注反馈/肢体语言/围绕主题/注意总结）

2.4 项目报告

2.4.1 报告的类型（项目进展报告/项目总结报告）

2.4.2 高效的报告（简洁明确/段首明确论点/多用图解/规范格式）

2.5 项目变更控制（文件变更的标识/最新文件的发放及旧文件的回收）

【课题演练】业务导向的项目沟通

【案例分析】如何进行有效的演讲汇报

【研发实战技法】情绪管理在沟通中的实战应用

第八单元 高效的项目风险管理

1.项目风险的定义

2.项目风险的产生原因（认识能力所限/项目信息的滞后性）

3.项目风险管理的三个原则（经济型/全面性/满意性）

4.项目风险管理的常见问题（缺乏风险管理意识/缺乏风险识别方法/缺乏风险分析方法/缺乏

风险应对措施/缺乏风险过程监控)

5.项目风险的识别

5.1 风险识别要解决的问题 (哪些潜在风险/影响风险的主要因素/风险的后果)

5.2 风险识别的 9 种方法 (文件审查法/头脑风暴法/德尔菲法/名义族群讨论法/克劳福德法/专家访问法/清单法/类比法/图表技术法)

6.项目风险的分析

6.1 定性分析 (故障树分析法/主观评分析法)

6.2 定量分析 (概率分析法/决策树分析法/矩阵分析法/蒙卡特罗法)

7.项目风险的应对 (风险回避/风险减缓/风险分离/风险分散/风险转移)

8.项目风险的控制

【课题演练】如何进行风险的识别

【案例分析】某款电烤箱的风险分析

【研发实战技法】如何进行风险的应对

第九单元 项目管理核心工具和方法

1.工具与方法的重要性

2.计划制定的工具和技巧 (没时间规划及有时间重新做/项目进度计划的 W 沟通/WBS 工作分解/资源计划和工期 RT 估算法/项目 PERT 图/项目进度甘特图)

3.进度监控的工具和技巧 (进度变化的原因/项目进度的分层实施和监控/里程碑和关键节点/预警原则/项目周报、月报/项目进度协调会/项目状态跟进表)

4.成本管理的工具和技巧

(成本管理的系统规划/成本管理的控制维度/成本管理 5 原则/成本管理的考核和激励)

5.风险管理的工具和技巧 (风险识别/风险分析/风险应对/风险总结和风险管理库)

【课题演练】项目进度监控的工具和方法

【案例分析】某款电烤箱产品的成本管理

【研发实战技法】项目进度甘特图的使用