

# 项目管理五步实战演练

## (精华工具与模板)

版权号：2021-A-01277592

### 项目管理引领未来

项目管理是企业应对现代快速、复杂、多变和多样化市场及经济环境的最有效手段，是完整的一套工作流程。项目管理知识、方法和技能将帮助管理者把工作做得更好、走向成功在实际工作中，您是否会遇到如下难题：

1. 项目章程很重要，一定要让领导签字，可什么才是好的项目章程？
2. WBS 分解说来很简单，但做起来好些没什么标准，究竟应该如何做？
3. 项目管理中真有什么流程与工具可以确保项目成功吗？

本课程将以项目管理五大过程为主线，通过引领学员进行实际工作案例演练，结合讲师多年的项目实践经验以及丰富的案例对项目管理进行解读，帮助管理者了解项目管理流程规范，掌握项目管理核心理念与实用工具，并让学员学会使用一页纸项目管理 **OPPM** 管理和汇报工作。。

### 【课程收益】

- 1、 **掌握项目管理全过程知识**：五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）和十大知识领域（尤其是整合管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理、沟通等）的关键内容；
- 2、 **学会使用一页纸项目管理 OPKM**：将项目管理三大核心要素（**WBS+CPM+RAM**）整合在一张纸上，用于展示项目全貌，方便简洁地向客户和发起人做沟通与汇报。

受训前(Before)	受训后(After)
<input checked="" type="checkbox"/> 做事靠感觉：不了解框架，云山雾罩	<input type="checkbox"/> 基本概念和知识（五大过程组与十大知识）
<input checked="" type="checkbox"/> 手段靠经验：没有系统的工具方法	<input type="checkbox"/> 工具与模板(干系人、OPKM、鱼骨头等)
<input checked="" type="checkbox"/> 能力靠感悟：没有形成自己的的套路	<input type="checkbox"/> 项目经理软技能（沟通、团建、领导力等）
<input checked="" type="checkbox"/> 成败靠运气：不了解如何让项目成功	<input type="checkbox"/> 理解了决定项目成败的关键因素

### 【培训对象】

- 企业中高层领导、项目经理、项目核心成员、项目管理工程师等企业中层人员及项目执行层员工；
- 致力于提升项目管理技能，提升企业执行力以及核心竞争力的技术人员与管理人员；

**【培训课时】** 1天（6小时/天）

### 【授课方法】



## 【课程特色】

### 六大特色：



### 三大理念：

- 1、演练式案例教学—真正寓教于乐**，精心设计的互动案例，团队讨论，小组 PK 赛，让教学乐趣无穷；
- 2、情境式互动研讨--最实用的技巧**，让您迅速成为专业人士；
- 3、咨询式培训 PRM 模式**，即“P 现象呈现—R 原因分析—M 解决措施”；

## 【课程结构】



## 【课程大纲】

### 第一步 启动阶段 (帐前受命)

#### 1.1 项目管理知识导论 (回顾基本知识，把握核心理念)

##### 项目与项目管理

- 1、项目管理的起源
- 2、项目管理的定义和三角约束
- 3、项目十大知识领域与五大过程
- 4、项目管理的成败

案例研讨：优质项目为何成了烂尾？

### 第二步 规划阶段 (运筹帷幄)

#### 2.1 WBS 分解与 CPM 进度计划 (核心工具)

##### 1、范围与任务分解三大原则

- a) WBS 的特点、评估方法、目标



- b) 制作 WBS 的三大原则
- c) 范围爬行与镀金
- 2、进度计划与优化的 CPM 关键技术**
- a) 依赖关系与逻辑关系
- b) 成本三大估算法
- c) CPM 关键路径法原理

案例 1：iphone 的两种分解方法  
 案例 2：幸福家庭的 WBS 分解

## 2.2 一页纸项目管理（核心工具：OPPM）

### 实践演练 A：项目管理沟通协作工具（OPPM）（核心工具：一页纸项目管理 OPPM）

- 1、一页纸项目管理 OPPM 工具介绍
- 2、OPPM 实践演练
  - a) 工作任务分解：WBS
  - b) 进度管控：甘特图
  - c) 责任分配矩阵：RAM
- 3、小组 PK，老师点评



## 2.3 识别并控制风险（核心工具：风险登记册 V1-V5）

## 第三步 执行阶段（按图索骥）

### 3.1 启动项目并识别干系人（核心工具：干系人表+项目章程模板）

#### 实践演练 B：相关方管控表

- 1、相关方管控表格介绍
- 2、实践演练
  - a) 相关方识别
  - b) 相关方分析
  - c) 相关方管控策略
- 3、小组 PK，老师点评

姓名	职位	所属部门	影响力	利益相关性	态度	沟通策略
王总	总经理	市场部	高	高	支持	定期汇报
李总	副总经理	销售部	高	高	中立	保持沟通
张总	财务总监	财务部	高	高	反对	耐心解释
赵总	运营总监	运营部	高	高	支持	密切合作
钱总	技术总监	技术部	高	高	中立	技术交流
孙总	人力资源总监	人力资源部	高	高	支持	资源协调
周总	行政总监	行政部	高	高	支持	后勤保障
吴总	法务总监	法务部	高	高	中立	法律审核
郑总	采购总监	采购部	高	高	支持	成本控制
冯总	生产总监	生产部	高	高	支持	质量把控
陈总	物流总监	物流部	高	高	支持	效率提升
林总	销售总监	销售部	高	高	支持	业绩达成
罗总	客服总监	客服部	高	高	支持	客户满意度
周总	研发总监	研发部	高	高	支持	技术创新
吴总	市场总监	市场部	高	高	支持	品牌推广
郑总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌塑造
冯总	公关总监	公关部	高	高	支持	危机处理
陈总	法务总监	法务部	高	高	支持	合规经营
林总	财务总监	财务部	高	高	支持	资金管理
罗总	运营总监	运营部	高	高	支持	流程优化
周总	生产总监	生产部	高	高	支持	产能提升
吴总	物流总监	物流部	高	高	支持	配送效率
郑总	销售总监	销售部	高	高	支持	市场占有率
冯总	客服总监	客服部	高	高	支持	客户忠诚度
陈总	研发总监	研发部	高	高	支持	产品竞争力
林总	市场总监	市场部	高	高	支持	品牌知名度
罗总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌形象
周总	公关总监	公关部	高	高	支持	企业形象
吴总	法务总监	法务部	高	高	支持	法律风险
郑总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务健康
冯总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营效率
陈总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产质量
林总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流成本
罗总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售业绩
周总	客服总监	客服部	高	高	支持	客户反馈
吴总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发投入
郑总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场拓展
冯总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌定位
陈总	公关总监	公关部	高	高	支持	舆情管理
林总	法务总监	法务部	高	高	支持	合同管理
罗总	财务总监	财务部	高	高	支持	预算管理
周总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营规划
吴总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产计划
郑总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流网络
冯总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售渠道
陈总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服体系
林总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发项目
罗总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场调研
周总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌策略
吴总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关活动
郑总	法务总监	法务部	高	高	支持	法律培训
冯总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务分析
陈总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营复盘
林总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产改进
罗总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流创新
周总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售激励
吴总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服培训
郑总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发合作
冯总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场洞察
陈总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌故事
林总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关危机
罗总	法务总监	法务部	高	高	支持	法律合规
周总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务透明
吴总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营创新
郑总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产安全
冯总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流绿色
陈总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售诚信
林总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服专业
罗总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保密
周总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场精准
吴总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌一致
郑总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关真诚
冯总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务严谨
陈总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务稳健
林总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营规范
罗总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产精益
周总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流可靠
吴总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售专业
郑总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服耐心
冯总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发专注
陈总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场敏锐
林总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌独特
罗总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关负责
周总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务公正
吴总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务准确
郑总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营有序
冯总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产稳定
陈总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流快捷
林总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售热情
罗总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服周到
周总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发创新
吴总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场开拓
郑总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌塑造
冯总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关维护
陈总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
林总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务支撑
罗总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
周总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
吴总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
郑总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
冯总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
陈总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
林总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
罗总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
周总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
吴总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
郑总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
冯总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
陈总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
林总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
罗总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
周总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
吴总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
郑总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
冯总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
陈总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
林总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
罗总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
周总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
吴总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
郑总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
冯总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
陈总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
林总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
罗总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
周总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
吴总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
郑总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
冯总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
陈总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
林总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
罗总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
周总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
吴总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
郑总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
冯总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
陈总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
林总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
罗总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
周总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
吴总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
郑总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
冯总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
陈总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
林总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
罗总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
周总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
吴总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
郑总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
冯总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
陈总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
林总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
罗总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
周总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
吴总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
郑总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
冯总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
陈总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
林总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
罗总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
周总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
吴总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
郑总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
冯总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
陈总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
林总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
罗总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
周总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
吴总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
郑总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
冯总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
陈总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
林总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
罗总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
周总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
吴总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
郑总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
冯总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
陈总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
林总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
罗总	品牌总监	品牌部	高	高	支持	品牌保障
周总	公关总监	公关部	高	高	支持	公关保障
吴总	法务总监	法务部	高	高	支持	法务保障
郑总	财务总监	财务部	高	高	支持	财务保障
冯总	运营总监	运营部	高	高	支持	运营保障
陈总	生产总监	生产部	高	高	支持	生产保障
林总	物流总监	物流部	高	高	支持	物流保障
罗总	销售总监	销售部	高	高	支持	销售保障
周总	客服总监	客服部	高	高	支持	客服保障
吴总	研发总监	研发部	高	高	支持	研发保障
郑总	市场总监	市场部	高	高	支持	市场保障
冯总	品牌总监	品牌部				

## 2、合同谈判

### a) 常见谈判技巧

视频：《禄大人买画》

## 第四步 监控阶段（防微杜渐）

### 4.1 监控项目绩效并做好沟通管理（核心案例与工具：变更 11 步法）

#### 1、项目变更与评审

- a) CCB 与变更控制流程分析
- b) 变更原则与阶段评审采购

案例研讨：一个变更失控的典型案列

### 4.2 问题分析与解决（核心工具：鱼骨图+关联图）

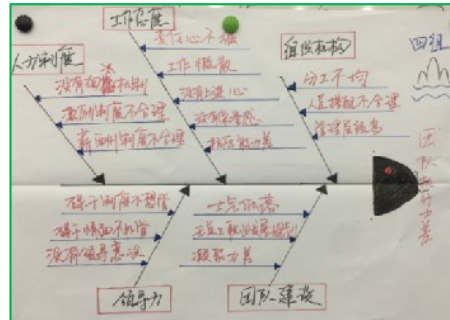
- 1、质量管理（QA+QC）
- 2、常见解决问题的误区
- 3、解决的模式与工具

- a) 头脑风暴法
- b) 鱼骨图法

案例 1：建筑裂缝的鱼骨图

案例 2：产品滞销原因分析

实战演练（可选）：鱼骨图+关联图



## 第五步 收尾阶段（承前启后）

### 5.1 项目收尾与复盘

- 1、项目收尾
- 2、项目复盘

实战演练（可选）：复盘四步法

<p><b>Step1: 复盘目的（复盘目的和范围）</b></p> <p>复盘的目的：总结经验、吸取教训、提升团队能力、促进项目成功。</p> <p>复盘的范围：项目全过程、关键环节、重要决策。</p>	<p><b>Step2: 复盘准备（复盘前的准备工作）</b></p> <p>复盘前的准备工作：收集资料、明确复盘重点、邀请相关人员。</p> <p>复盘前的准备工作：明确复盘时间、地点、形式。</p>
<p><b>Step3: 复盘流程（复盘流程的梳理）</b></p> <p>复盘流程：回顾目标、梳理过程、分析原因、总结经验。</p> <p>复盘流程：明确复盘时间、地点、形式。</p>	<p><b>Step4: 复盘总结（复盘后的总结）</b></p> <p>复盘后的总结：总结经验、吸取教训、提升团队能力。</p> <p>复盘后的总结：明确复盘时间、地点、形式。</p>

## =====**工作坊（咨询辅导）**=====

咨询类型	项目管理现场微咨询-AL 行动学习	
	培训 T	辅导 C
<b>M-项目管理成熟度</b>	成熟度评估案例分享与实战演练	项目管理成熟度诊断式评估与改进建议
<b>P-项目经理任职资格体系</b>	项目经理任职资格体系案例分享	指导编制项目经理任职资格体系与选拔体系 指导执行任职与选拔体系
<b>S-项目管理体系或项目经理手册</b>	企业项目管理体系与模版演练	指导项目管理体系模版制作 审核执行情况并提出改进建议
<b>PMO-项目管理办公室</b>	项目管理办公室案例分享	指导 PMO 的建章立制 辅导成立或改组 PMO
<b>R-全面风险管理</b>	风险管理案例分享与演练	指导编制风险管理手册 审核风险执行情况并提出改进建议
<b>PMIS-项目管理</b>	项目管理信息系统互动演练	指导构建项目管理信息系统 PMIS

注：任选 1 项，学员事前准备资料，课上展示，现场咨询辅导；

## 附录一：工具赠送

- 一、《项目常见关键问题诊断表》：对照实际情况，立即改正重大漏项与疏忽；
- 二、《全套经典工具与模板》：立即获得 EXCEL 经典版本的 WBS 工作分解、RAM 责任矩阵、干系人表、风险管理表等共计 11 张表格（可直接套用，还包含示范案例）；
- 三、《一张纸项目管理模板 OPPM》：助您赢在职场，轻松汇报项目进展，向上领导从此轻松

## 附录二：逼疯项目经理的 10 条禁语

- (1) •需求文档是什么？用不着，我直接给你说，你做就好了。
- (2) •我现在想加一个功能，明天能上线吗？
- (3) •这 N 版都不好，咱们还是回到第一版吧
- (4) •这个需求比较急，周末加个班吧，反正你们上周不是居家办公了？
- (5) •进度都延后了，为啥不加班，你给我个理由？
- (6) •你领导电话里说这个能办成，你就得给我办了。
- (7) •项目经理成天不干活，一天天不就开个会打打嘴炮吗，多轻松啊。
- (8) •我就要这种效果，怎么实现是你的事儿，钱？没有。
- (9) •这事儿都怪 PM 没有提醒我。
- (10) •项目失败，主要是项目经理定位不清。

### 教务要求：

1. 学员在 25 人左右，最多不超过 35 人；
2. 分组圆桌式课堂布局，4 - 6 人一组，确定小组名称；
3. 每组一卷翻页大白纸（1 米）、一支油笔、一把文具刀、两卷小的透明胶、十张 A4 纸；
4. 投影机、屏幕、音响系统、可接计算机的音频线；
5. 游戏比赛规则详见课前说明；

### 案例针对性说明：

- 1、课程的工具模板，老师会让学员用自己工作中的实际案例来演练，包括项目章程、WBS、进度表、风险表、干系人表等。
- 2、课前的《需求调研表》请认真填写，老师会做针对性的准备，并在课堂中进行互动交流、研讨分析。

参考案例（请尽量选择自身项目作为演练案例）

行业	演练案例	目标
研发项目	iPhone(或小米手机)的产品研发	时间 1 年，投入 3000 万，产能 2000 万台/年
IT 项目	电教室的建设（装修+系统集成）	时间 5 个月，投入 300 万，达到验收标准
工程项目	别墅样板间装修	时间 3 个月，投入 400 万，客户满意
营销项目	《中国好声音》营销项目	时间 3 个月，投入 1000 万，收视率达标
创业项目	最美客栈连锁	时间 1 年，投入 1000 万，建设 10 个客栈

## 【项目罗盘-学习地图】

