

# 项目管理五步实战演练

## (全套工具与模板+情境沙盘)

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。有效应用项目管理将极大降低企业管理成本、优化资源、提升企业及时科学的决策能力和组织凝聚力，从而助力组织实现战略目标。然而，在实际工作中，您是否会遇到如下难题：

#### 1. 需求问题：

- a) 业务部门很随意地增加需求或提出需求变更；甚至经常在验收的时候提出新要求；
- b) 项目太复杂了，涉及了各类组织和人员，结果高层、中层、基层的想法都不一样，各部门的需求也不同，怎么办？

#### 2. 变更问题：

- a) 做项目“变更”是永恒不变的，如何减少和管控变更，有什么诀窍？
- b) 项目经理面对错综复杂的变更问题，无从下手，如何控制变更？

#### 3. 计划问题：

- a) 我不是已经制定出了各阶段的工作和里程碑了吗？每个人大概做什么工作我也安排了，难道这还不够吗？做出一堆项目计划，除了拿来对付上级，根本没用！
- b) WBS 分解听起来很简单，但做起来却没什么标准，究竟该如何做？
- c) 如何估算时间，有那些常见的陷阱，如何规避？

#### 4. 风险问题

- a) 这项新技术我们不熟，客户的需求总是变化，供应商经常因各种原因达不到我们的要求。项目中为什么有这么多的不确定性，作为项目管理人员我能怎么办？
- b) 项目越做，问题越多，各种冒烟，如何预防救火式管理？
- c) 如何识别风险、衡量风险、分析风险和应对风险？
- d) 不是我没做风险计划，主要是项目的意外情况实在太多了

#### 5. 沟通问题：

- a) 计划都已经全员通过了，竟然还有好几个部门对此项目有抵触情绪，外部几个供应商配合得也很差。这种项目如何做？统一不了，根本不可能成功！
- b) 项目团队感觉与客户（业务部门）沟通很吃力，效率低，怎么办？
- c) 团队绩效不好，应该如何跟他沟通，需要遵循什么原则？
- d) 商务谈判招式众多，如何见招拆招，避免落入谈判陷阱？

#### 6. 冲突问题：

- a) 在启动、计划、执行和收尾阶段，哪些冲突更频繁？该如何处理？
-

b) 项目经理为了争抢稀缺资源争得面红耳赤，甚至伤了和气，怎么办？

c) 为什么冲突未必总是坏事？处理冲突要遵循怎样的原则？

## 7. 团队问题：

a) 人力资源怎么总是出现冲突？相关部门配合人员跟我们总是有矛盾，这还怎么合作？我们这些团队成员都很优秀，为什么一起工作的绩效这么差？

b) 加班了两个月了，大家士气和效率都明显下降了，再不管管就完不成任务了！

c) 任命我为项目经理，需要我管理什么事情呢？其实我既是项目经理又是技术苦力，我能管理得这么多吗？还是把技术工作做好对项目更有用；管理好项目团队成员、营造项目良好工作氛围，这是需要我来管的事吗？这是部门领导的工作吧？

d) 一个团队会经历哪些成长阶段，有什么特点；不同阶段应使用什么样的领导方式？

e) 如何让一个乌烟瘴气、关系复杂的团队迅速转变为一个有成果有士气的团队？

本课程将以项目管理五大过程为主线，通过讲师多年授课和项目实践经验进行讲解，同时分享丰富的经典案例并剖析原因，深入浅出的引领学员结合自身实际工作进行案例演练，从而让学员深入理解项目管理的核心理念与思想。

本课程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，并针对项目管理中经常遇到的需求不确定与变更、计划制定与执行、时间估算、资源冲突、成本控制、风险管理、团队协调与沟通等内容进行深入探讨。

通过本课程的学习，可以帮助企业和学员通过建立项目管理思维，统一目标管理，运用项目管理工具，科学地指导实际工作、提升工作绩效，为企业的高效管理和高绩效助力。

## 【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、 **掌握项目管理核心工具和模板**：借鉴经典模板，结合工作实际项目，编制 WBS 工作分解表、RAM 责任矩阵、CPM 计划网络、风险登记册等。
- 3、 **学会使用一页纸项目管理 OPPM**：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。
- 4、 **Project 工具**：用软件整合项目管理所有要素，并实时跟踪汇报项目；
- 5、 **项目经理管理手册**：《某公司项目经理管理手册（全过程工作要点检查清单）》；

## 【企业收益】

1. **项目规范化**：需要全面了解项目管理流程规范和方法；
2. **项目标准化**：需要制定标准化的流程手册，提升项目经理的经营意识；
3. **项目效率化**：需要提升全员项目管理意识，统一思想，提升协调效率；
4. **项目工具化**：需要利用工具模版，提升项目管理水平和能力；
5. **项目成熟化**：需要提升整体项目管理的成熟度以及项目经理能力；

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、OPPM、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】 4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】 【注：课程安排会根据实际学员学习情况进行适当调整】

### D1 (9:00~12:00 ; 14:00~15:00)

#### 第一部分 项目管理五步演练 (工具与模板)

#### 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) (约2小时)

###### 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

###### 项目组织

职能型、项目型、矩阵型的优缺点对比

案例1：黄金湖宝藏探险之谜



案例 2：青藏铁路与南水北调工程  
 案例 3：曼哈顿原子弹计划与阿波罗登月计划

**破冰游戏——埃菲尔铁塔**

测评：团队领导力  
 视频：《偷天换日》

**1.2 启动项目（核心工具：项目章程模板）（约 2 小时）**

- 1、选定项目
  - a) 项目需求分析
  - b) SWOT 分析
  - c) 项目选择模型与依据
- 2、编制项目章程
- 3、项目启动会

案例 1：鲁布革水电站——“项目管理”对中国的冲击波！  
 案例 2：X 项目技术创新的疑惑  
 专题：项目管理两大误区：“三边行动”和“六拍运动”

实战演练 1：编制《项目章程》  
 参考案例：观音阁装修项目  
 视频：《巴顿将军》

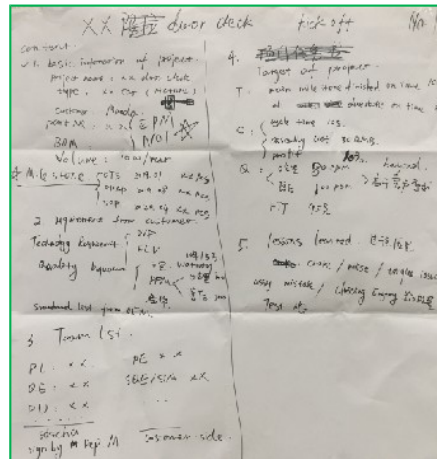
02项目章程			
一、项目基本情况			
项目名称	通信网络产品研究	项目编号	HKYF201901
制作人	牛桂强	审核人	张勇勤
项目经理	王少博	制作日期	2019.3.15
二、项目描述			
1. 项目背景与目的（所有的项目均始于某个商业问题，该部分需要阐述这些问题）			
背景：目前国内 IT 市场上高端路由器产品供不应求，随着应用及用户需求的提升，国内路由器产品未来增长的空间。国内厂商 HW、GL 等公司已经向公司提出明确需求，公司对高端路由器的研发已经列为公司战略级目标。高端路由器研发过程中会有如下关键技术： 1. 高冗余度及可靠性； 2. 产品安全（包含工艺材料）； 这些关键技术是 HW、GL 等重量级公司产品的核心竞争力。 目的：产品研发成功，满足终端客户应用需求。			
2. 项目目标（包含数量目标、工期目标、费用目标和其他产品特征与性能的主要描述）			
在 2020 年 7 月 30 号前能生产出工程样品，满足终端客户应用需求及可靠性等级，项目预算 1000 万。			
三、项目里程碑计划（包含里程碑的时间和成果）			

**D1 (15:00~17:00)**

**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：估算三法）（约 2 小时）**

- 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  
 实战演练 2：编制《工作分解结构 WBS》  
 工具技术：关键路径法  
 模版：《进度计划表》

**D2 (9:00~10:30)**

**2.2 识别并控制风险（核心工具：风险登记册 V1-V5）**

- 1、风险控制（约 0.5 小时）
  - a) 风险定义与效用函数
  - b) 风险识别与头脑风暴
  - c) 定性与定量分析
  - d) 风险应对策略

案例 1：上海环球中心的风险控制

通康医药集团制药有限公司 物资采购项目风险与机遇评价与应对控制表						
风险识别		风险评价			风险应对	
风险 ID	风险描述	严重性	可能性	风险等级	应对措施	责任人
1	1. 采购物资质量不合格 2. 采购物资价格波动 3. 采购物资交货延迟	3	4	12	1. 严格供应商准入 2. 签订长期采购协议 3. 建立应急采购机制	张勇勤
2	1. 采购物资数量不足 2. 采购物资规格不符 3. 采购物资验收不合格	4	3	12	1. 加强验收环节 2. 明确采购规格 3. 建立退换货机制	张勇勤
3	1. 采购物资库存不足 2. 采购物资过期 3. 采购物资变质	4	3	12	1. 建立安全库存 2. 加强保质期管理 3. 加强物资保管	张勇勤

案例 2：电梯引起的意外失败  
 案例 3：“新可乐”的天折

**实战演练 3：《风险登记册》（约 1 小时）**

工具技术：

- 1) 头脑风暴法
- 2) 检查表法
- 3) 决策树

模版：风险管理表

**D2 (10:30~12:00)**

**第三步 执行阶段（按图索骥）**

**3.1 团队分工与团队建设（核心工具：DISC+RACI 表）（约 1.5 小时）**

- 1、责任分配矩阵
- 2、人力资源管理
  - a) 项目经理职责、权力与特点
  - b) 马斯洛与双因素理论
- 3、团队建设
  - a) 团队建设五阶段
  - c) 团队冲突六种策略与五种手段

案例 1：某公司产品经理的岗位定义及职位说明  
 案例 2：责任分配表（鲁布革项目）  
 案例 3：阿牛的领导困境

**实战演练 4：编制《一页纸项目管理 OPMP》**

专题：《西游记》的团队管理

工具：团队角色测评与分类

团队游戏：迷失丛林

**D2 (14:00~17:00)**

**3.2 采购与合同谈判（核心工具：谈判 25 条黄金法则）（约 1 小时）**

- 1、资源采购
  - a) 采购 3W3H 基本要点
  - b) 三种合同类型及风险对比
- 2、合同谈判
  - a) 常见谈判技巧

案例：成本估算案例分析

视频：《禄大人买画》

**3.2 实战沙盘：采购谈判情境高尔夫（约 2 小时）**

**1、谈判前的准备**

- 情境案例：利益而非立场
- 情境案例：如何使对方在乎自己的建议



## 2、谈判过程策略

- 四种风格的应对策略：力、热、情、理  
情境案例：如何抵制恫吓
- 开价的艺术  
情境案例：如何出价
- 还价的艺术
  - 1、坚定的立场
  - 2、把握“坚定的弹性”  
情境案例：如何避免仓促成交
- 让步的艺术
  - 1、声东击西
  - 2、在次要问题上做出让步
  - 3、假设性提议  
情境案例：“善意”的让步  
情境案例：如何不再让步
- 逼迫的艺术  
情境案例：如何让他们降价  
情境案例：如何侃价



## 3、谈判的收尾

- 如何锁定对方  
情境案例：如何处理拒绝

## D3 (9:00~12:00)

### 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（核心工具：变更 11 步法）（约 1.5 小时）

- 1、 进度控制：资源优化
  - a) 资源负载与平衡
  - b) 赶工与快速跟进
- 2、 成本控制：挣值分析 EVM
- 3、 项目变更与评审
  - a) CCB 与变更控制流程分析
- 4、 项目沟通管理

案例 1：三门峡水库的失败

案例 2：没完没了的项目

案例 3：史上最牛女秘书

案例 4：三明治沟通

案例研讨：一个变更失控的典型案列

测试：看图表达

说服沟通：荒岛求生

绩效沟通：令狐冲与任盈盈

#### 4.2 管理干系人（核心工具：干系人表）

- 1、 识别并分析干系人
- 2、 管理干系人参与



测试：DISC 风格测试

案例分析：为什么他偏偏和我不一样

互动：西游记的角色风格分析

2. 如何与不同风格的人沟通

案例分析：葡萄规则

研讨：不同风格之间如何看待对方

小组演练：如何与他共事

## 技巧二、如何委派工作（要求人：界定结果 掌控进程）（约 0.5 小时）

1. 诊断下属的发展阶段

小组演练：CEO 的特别指令

测试：LBA 领导型态

2. 分析自我的领导弹性

案例分析：夏季工服

角色演练：举办一次训练课程（经理）+（下属）

3.. 有效委派五步法

1) WHY：说明目的与背景

2) WHAT：提出目标与要求

3) HOW：明确步骤与方法

4) ACTION：确定行动计划

5) SUPPORT：表达信任与支持

角色演练：交待培训任务（经理）+（下属）

## D4（9:00~12:00）

### 技巧三、如何激励人心（激励人：及时赞赏 激发动能）（约 0.5 小时）

1. 了解员工真正的激励需求

测试：激励因素还是保健因素

2. 赞赏的益处与挑战

3. 如何进行有效地赞赏

互动游戏：寻宝

练习：怎么赞扬小李

工具：赞赏百宝箱

### 技巧四、如何问题辅导（辅导人 在岗课程 建设反馈）（约 1.5 小时）

1. 态度型辅导——建设性反馈

2. 技能型辅导——在岗训练

案例：在岗培训的故事

互动研讨：OJT 工具箱

### 技巧五、如何绩效考评（评估人：肯定进步 面向发展）（约 1 小时）

1. 绩效考核的常见问题及解决方法

2. 如何进行绩效评估面

## D4（14：00~17:00）

## 第三部分 项目管理情景模拟沙盘

### 第 1 洞：成立项目

1. 跨部门项目，应该如何选人？

2. 项目成员工作投入不足，怎么办？

3. 成员之间难以达成共识，怎么办？

## **第2洞：项目目标**

1. 建立共识后，你将依据什么内容，展开工作？
2. 如何衡量各职能部门间的工作关系？
3. 为了强化职能部门彼此的合作，应该怎么行动？

## **第3洞：界定问题**

1. 怎样界定和衡量重大缺陷？
2. 怎么让项目更符合既定需求？
3. 如何增强跨部门合作的理念？

## **第4洞：突发采购**

1. 如何请求其他部门的紧急支持？
2. 如何处理跨部门成员合作上的抱怨？
3. 如何处理其他部门延期的要求？

## **第5洞：协调计划**

1. 如何与其他部门的领导沟通工作问题？
2. 如何应对其他部门领导的不配合？
3. 如何给跨部门的领导行动方案？

## **第6洞：取得支持**

1. 如何给跨部门的领导讲解项目？
2. 如何说服跨部门的领导接受建议？
3. 如何应对跨部门的领导对工作的建议？

## **第7洞：处理异议**

1. 如何说服跨部门的领导接受主张？
2. 如何处理跨部门领导的异议？
3. 如何征询多部门领导的意见？

## **第8洞：取得支持**

1. 如何面对满不在乎的协助者？
2. 如何面对滔滔不绝的协助者？
3. 如何说服协助者积极改变？

## **第9洞：沟通僵局**

1. 如何面对跨部门领导的指责？
2. 如何破解跨部门协助的沟通僵局？
3. 如何处理部属遭到跨部门领导的批评？

## **第10洞：处理抱怨**

1. 如何处理员工的异常加班报销？
  2. 如何处理降薪后的不当应对行为？
-

### 3. 如何处理其他部门领导的合法不合理的要求？

## 备选：项目管理实体沙盘-沙漠掘金（0.5天）

### 第一：组建团队

#### 一、破冰游戏

1. 自我介绍
2. 小游戏：《纸塔》、《好坏运气》

#### 二、沙盘及规则简介

1. 介绍任务
2. 沙盘地区的地理、气候、人文情况
3. 不同地理和气象条件对生存物品的要求

工具：《沙漠掘金学员手册-项目说明书》，包含六大表格：“资源信息表”、“夺玉进程表”、“资源消耗和天气匹配表”、“物品价格和重量匹配表”、“PDCA控制表”、“沙漠掘金藏宝图”；

#### 三、组建团队并展示

1. 参训队员随机分成5—7人一个小组
2. 每个小组都是一个掘金队，每个掘金队都要选出队长、副队长、秘书、财务官、等角色 3. 创作一个队名、口号；创作一个离歌
4. 团队展示



### 第二：团队决策

1. 所有掘金队进行充分的群体决策，并就一下问题达成一致意见:

- a. 目标设定：挖多少块金子回来？
  - b. 行动方案怎样制定？
  - c. 团队决策的规则：全体一致同意。
2. 物资采购：各队到交易中心购买所需物品



### 第三：执行任务

1. 掘金过程 a：进行6-10天的路程
2. 期中分析：达到宝山后做小组分享
3. 掘金过程 b、进行剩余天数的行程
4. 各队成绩统计公布；

### 第四：团队总结

- 1、 由队长或代表进行分享：谈收获与失误、对实际工作的指导意义。
- 2、 主要问题包括：
  - a) 目标是否适当?不适当的原因?
  - b) 执行过程中是否有调整?为什么?
  - c) 在讨论过程中是否有观点冲突，如何达成一致?
  - d) 面对结果有何启发与联想?
  - e) 在现实工作中面对问题的解决是否也有此种现象，我们是如何解决的?

工具：头脑风暴、思维导图

### 第五：培训师点评

1. 结合“项目计划表”，分享如何对计划进行有效的调整
2. 结合“项目的资源表”，分享如何搜集、运用和管理资源
3. 结合“项目的目标表”，分享如何制定、执行、跟踪、反馈和评估目标
4. 结合“项目的风险表”，分享如何识别、分析和减少风险

5. 结合“时间管理矩阵”，分享如何进行压力管理（因素、过程和对策）
  6. 结合“团队评分表”，分享如何领导、激励团队
  7. 结合“项目的团队表”，分享 如何解决团队沟通的问题和冲突
  8. 结合“项目的决策表”，分享如何制定、分析、实施、评估决策
- 工具：《沙漠掘金学员手册-项目总结》

## =====增值服务（现场咨询辅导）=====

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改进建议
<b>PMIS-项目管理信息系统</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 指导构建项目管理信息门户 PIP

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、《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；

### 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】

