

# 工程项目管理实战演练

## (工具与模板)

### 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. 领导常常说要做项目规划，但究竟什么是项目规划，从哪里入手做项目规划？
2. 项目管理中真有什么流程与工具可以确保项目成功吗？
3. 项目应该如何立项，有什么工具与技巧？
4. 项目管理中总是感觉分工不明、职责不清，有没有什么办法能解决？
5. 领导总是要求又好又快的完成任务，却没有一个明确的目标；
6. 项目的成本总是超支，但工作还得继续；
7. 本来项目开展的好好的，一个意外事件就把工作弄得一团糟；
8. 总在互相询问事情进展，谁也弄不清现在的情况。

本课程将以工程项目管理过程为主线，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、成本管控、风险管理、团队协作与沟通等内容进行深入探讨，帮助以项目管理技术指导实际工作、提升工作绩效。

### 【课程特色】

- 一、 **最热前沿知识**：项目经理能力模型、成熟度模型、PMO 建构与运营等；
- 二、 **最有趣的案例解析**：黄金湖的传说、巴顿将军的演说、史上最牛女秘书的沟通管理；
- 三、 **课程形式多样**：课程包含 10 多个精选范例，多个情境案例研讨，多步全程互动演练，10 多个经典工具模板，20 多道情境题，10 多处重要警示；

### 【课程收益】

- 一、 **软技能—巧实力成就强势团队**：团队建设与激励、领导力、沟通技巧等；趣味测试（项目管理能力测试、性格沟通测试）；
- 二、 **PM 思维--助您赢在职场**：工作中如何完美执行“任务”的黄金思维（如何配置资源、制定进度计划、防范风险）；
- 三、 **免费精选工具与模板**：教学中穿插项目管理经典模板，迅速了解 WBS 工作分解、RAM 责任矩阵、CPM 计划网络、EVM 挣值法、风险管理等；

### 【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】** 2-3 天 (6 小时/天)

**【授课方法】**



- 一、 **演练式案例教学**—真正寓教于乐，精心设计的互动案例，全方位全流程掌握完整的知识体系，不再是零碎的知识；团队讨论，小组 PK 赛，让教学乐趣无穷；
- 二、 **情境式互动研讨**--最实用的技巧，让您迅速成为专业人士；
- 三、 **咨询式培训 PRM 模式**，即“P 现象呈现—R 原因分析—M 解决措施”；

**【课程大纲】**

## 第一模块 工程项目全过程管理

### 一、项目管理知识导论（回顾基本知识，把握核心理念）

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>项目与项目管理</b> 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 <b>项目组织</b> 1、 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：攀登珠峰与项目管理 案例 3：青藏铁路与南水北调工程 案例 4：曼哈顿原子弹计划与阿波罗登月计划 案例 5：现代婚姻与工程项目管理 研讨专题：战略管理与项目管理	<b>破冰游戏</b> ——埃菲尔铁塔 <b>测评</b> ：团队领导力 <b>视频</b> ：《偷天换日》

### 二、启动工程项目并识别干系人（如何选择并启动项目，如何识别并分析干系人）

核心课程	案例研讨	演练与工具模板
<b>1、选定项目</b> a) 项目需求分析 b) SWOT 分析 c) 项目选择模型与依据 <b>2、编制项目章程</b> <b>3、项目启动会</b> <b>4、识别并分析干系人</b>	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 案例 3：CRM 软件的项目章程 案例研讨：项目启动与项目经理角色定位 <b>专题 1</b> ：项目管理两大误区：“三边行动”和“六拍运动”	<b>实战演练</b> ：编制《项目章程》 <b>工具技术</b> ：NPV 净现值法 <b>测评</b> ： <b>DISC 性格分析</b> <b>实战演练</b> ：编制《干系人管理表》 <b>视频</b> ：《墨攻》 <b>参考案例</b> ：观音阁装修项目 <b>视频</b> ：《巴顿将军》

### 三、项目团队分工与团队建设（项目的成功来自团队的成功）

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>1、责任分配矩阵</b> <b>2、人力资源管理</b>	案例 1：某公司产品经理的岗位定义及职位说明	<b>实战演练</b> ：编制《项目时间进度表与责任分配矩阵》

- 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 2：责任分配表（鲁布革项目）
- 案例 3：阿牛的领导困境
- 案例 4：团队管理三大问题
- 案例 5：公司 5 位专家的辞呈

**专题：**《西游记》的团队管理  
**视频：**团队角色测评与分类  
**团队游戏：**迷失丛林

**实践演练 A：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



**四、工程质量与问题分析解决（常见问题的分析解决）**

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>1、质量管理（QA+QC）</b> <b>2、常见问题解决的误区</b> <b>3、解决的模式与工具</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 头脑风暴法</li> <li>b) 鱼骨图法</li> </ul>	案例 1：建筑裂缝的鱼骨图 案例 2：产品滞销原因分析 案例 3：帕累托图的应用 专题 1：PDCA 戴明环 专题 2：质量管理工具集 专题 3：上海地铁细节设计	<b>创意测试：</b> 九珠贯穿 <b>演练：</b> 问题界定 STAR 法 <b>视频：</b> 亮剑中的头脑风暴 <b>互动演练：</b> 鱼骨图

**五、工程项目收尾与后评价（经验教训是最宝贵的组织过程资产）**

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>1、项目收尾</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 合同收尾</li> <li>b) 行政收尾</li> </ul> <b>2、后评价模型</b>	案例 1：x 项目开发问题总结 <b>专题 1：王菲演唱会全案分析</b>	<b>演练：</b> 编制《项目总结报告》 <b>模版：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 项目交接文件清单</li> <li>2) 项目总结报告</li> </ul>

**第二模块 工程项目风险管理**

**识别并控制风险（如何评估和应对项目的不确定性）**

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>1、风险控制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 风险定义与效用函数</li> <li>b) 风险识别与头脑风暴</li> <li>c) 定性与定量分析</li> <li>d) 风险应对策略</li> </ul>	案例 1：树上鸟儿的思考 案例 2：上海环球中心的风险控制 案例 3：某工程失败概率主观评估 案例 4：北京奥运会风险分类 案例 5：电梯引起的意外失败 案例 6：“新可乐”的天折	<b>实战演练：</b> 《风险登记册》 <b>工具技术：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 头脑风暴法</li> <li>2) 检查表法</li> <li>3) 决策树</li> </ul> <b>模版：</b> 风险管理表

**第三模块 工程项目沟通与谈判**

**一、采购与合同谈判（合同类型的优缺点，合同谈判常见测量）**

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>1、资源采购</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 采购 3W3H 基本要点</li> <li>b) 三种合同类型及风险对比</li> </ul> <b>2、合同谈判</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 常见谈判技巧</li> </ul>	案例 1：北京奥组委的解散 案例 2：成本估算案例分析 <b>专题 1：《碟中谍》与项目管理</b>	<b>实战演练：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1、自制与外购练习</li> <li>2、合同谈判</li> </ul> <b>视频：</b> 《禄大人买画》

## 二、 监控沟通管理（受控的项目才是成功的项目）

核心课程	案例研讨	专题讲解
<b>1、 进度控制：资源优化</b> a) 资源负载与平衡 b) 赶工与快速跟进 <b>2、 成本控制：挣值分析 EVM</b> <b>3、 项目变更与评审</b> a) CCB 与变更控制流程分析 b) 变更原则与阶段评审采购 <b>4、 项目沟通管理</b>	案例 1：三门峡水库的失败 案例 2：没完没了的项目 案例 3：巨人大厦的失败 案例 4：史上最牛女秘书 案例 4：三明治沟通 <b>案例研讨：一个变更失控的典型案例</b>	<b>实战演练：EVM 挣值法练习</b> <b>沟通游戏：商店打烊时</b> <b>测试：看图表达</b> <b>互动演练：传达命令</b> <b>说服沟通：荒岛求生</b> <b>绩效沟通：令狐冲与任盈盈</b>

## 第四模块 工程项目进度管理与 WBS+CPM 工具

### 分解任务并制定进度（WBS 的工作分解结构与 CPM 关键路径法）

核心课程	案例研讨	互动演练
<b>1、 范围与任务分解</b> 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 <b>2、 进度计划与优化</b> 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：《把信送给加西亚》 案例 2：Iphone 的两种分解方法 案例 3：幸福家庭的 WBS 分解 案例研讨：估算难题，根源在哪里？	<b>实战演练：编制《工作分解结构 WBS》</b> <b>视频：《在云端》</b>

### 实践演练 B：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
  - d) 工作任务分解：WBS
  - e) 进度管控：甘特图
  - f) 责任分配矩阵：RAM
- 3、小组 PK，老师点评



## 第五模块 Project 软件实践演练

### 演练案例：某工程项目或实际工作案例

Project 演练	Project 要点	Project 演练
<b>1、 制定进度计划</b> <b>2、 计算关键路径</b>	1. 确立项目时间规范 2. 明确项目的工作和范围管理 3. 任务管理（任务工作量和工期估算） 4. 时间管理计划（项目进度计划）	<b>实战演练：</b> <b>制作《项目进度网络图》</b> <b>工具技术：关键路径法</b> <b>模版：《进度计划表》</b>
Project 演练	Project 要点	Project 演练
<b>1、 统计监控数据</b> <b>2、 更新进度计划</b>	1、 可视报表 2、 比较基准、平衡资源	<b>实战演练：</b> <b>项目进度压缩、赶工和优化</b>

## 【总体收获】

- 1、 **掌握工程管理核心工具和模板**：结合工作实际课题编制工程项目范围说明书、工程项目工作分解结构图 **WBS**、工程组织分工结构图 **OBS**、工程进度计划甘特图、里程碑图等。
  - 2、 **掌握工程管理全过程知识**：工程管理的五大过程组（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；
  - 3、 **初步学会 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；
  - 4、 **案例手册**：《ECP 总承包工程管理标准化手册》，包括投标阶段、启动阶段、实施阶段、收尾阶段的三大要素（职责权限、工作流程图、关键活动详细说明）；
-