

# 项目管理五步实战演练

## (全套工具与模板)

### V6.5

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，涉及到各类组织和人员，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 OPMM**：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】 2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】

### 第零步 角色认知 (技术到管理) D1 (9:00~12:00)

#### 0.1 项目罗盘图

- 1、项目管理学习路线图 (四阶)
- 2、项目罗盘 (道法术器库)

#### 0.2 项目经理角色困局：

- 1、六大常见角色错位：土皇帝+民意代表+自然人+传声筒+技术派+死硬者
- 2、能力测试：项目经理管理能力水平
- 3、项目经理的十大痛苦
- 4、案例研讨：方军哪里出问题了？
- 5、项目管理六拍行动：拍脑袋+拍肩膀+拍胸脯+拍桌子+拍大腿+拍屁股
- 6、项目经理三不队友：事前不粘锅+事中不主动+事后不负责

#### 0.3 项目经理角色突围：

- 1、情景案例研讨：从技术转向管理
- 2、个人主义 VS 集体主义
- 3、I型人才 VS T型人才
- 4、自己做事 VS 带人成事



筒 + 技

## 可选案例：项目经理需要负所有责任？

行动学习（可选）：项目经理的管理困局与角色错位

注意：邀请本企业的相关人员课前制作 1 张思维导图，分享 5-15 分钟，研讨管理现状和改进计划。

## 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 1 小时）

#### 项目与项目管理

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

#### 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

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 1.5 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：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”

02项目章程			
一、项目基本情况			
项目名称	高压断路器研发	项目编号	HCYF201901
制作人	牛壮强	审核人	杨国彪
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（所有的项目均起源于某个商业问题，该部分简要描述该问题）			
背景：目前国内中压市场上高压断路器产品种类繁多，随着应用及用户需求的提升，高压断路器产品未来增长性的预期。国内大客户-HV.GI 等公司的公开招标需求，公司对高压断路器产品的研发计划为公招挂网招标。高压断路器产品研发过程中存在如下关键需求			
2. 产品需求及可研需求			
2.1 产品设计（包含工艺材料）			
这些关键技术是+HV, G, 等重要人物公司产品应用挑战，。			
目的：产品研发成功，满足终端客户应用需求。			
2.2 项目目标（包含质量目标，工期目标，费用目标和对交付物特征与特征的主要描述）			
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交货性要求，项目预算 1000 万。			
三、项目里程碑计划（包含里程碑的识别和分解）			

实战演练（可选）：编制《项目章程》

参考案例：观音阁装修项目

## 第二步 规划阶段（运筹帷幄） D1（14:00~17:00）

### 2.1 需求分析与商业价值（核心案例与工具：KANO 分析）（约 1 小时）

#### 1、商业价值分析

a) 商业画布结构：重要伙伴+关键业务+核心资源+价值主张+客户关系+渠道通道+客户细分+成本结构+收入来源

b) 演练：商业画布

#### 2、需求获取与分析

a) 收集需求的困局：VUCA

b) 收集需求六大工具：访谈+引导式研讨会+头脑风暴+思维导图+问卷调查+标杆对照

c) 需求层次分级：MoSCoW 法

d) 需求描述：3W1H

可选案例：

1) 案例 1：如何引导客户说出完整的需求？

2) 案例 2：面对“泉涌般”的需求，项目何时验收？

实战演练（可选）：KANO 满意度分析

行动学习（可选）：需求管理问题与分析

注意：邀请本企业的相关人员课前制作 1 张思维导图，分享 5-15 分钟

### 2.2 WBS 分解与 CPM 进度计划（核心案例与工具：估算三



# 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：编制《一页纸项目管理 OPPM》

工具技术：关键路径法

模版：《进度计划表》

Handwritten project management chart with columns for '任务名称' (Task Name), '项目开始日期' (Project Start Date), and '任务完成日期' (Task Completion Date). It includes a Gantt chart at the bottom.

## 2.3 识别并控制风险（核心工具：风险登记册 VI-V5）（约 1 小时）

### 1、风险控制

- 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

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（可选）：《风险登记册》

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

风险类别	风险描述	发生概率	影响程度	风险等级	应对措施	责任人
1. 进度延误	1. 1. 进度延误 2. 2. 成本超支 3. 3. 质量下降	2	3	6	2. 1. 增加资源 2. 2. 优化流程 3. 3. 加强沟通	项目经理
2. 成本超支	1. 1. 材料价格上涨 2. 2. 人工费用增加 3. 3. 管理不善	3	2	6	1. 1. 提前采购 2. 2. 严格控制成本 3. 3. 加强管理	项目经理
3. 质量下降	1. 1. 材料质量不合格 2. 2. 施工工艺不达标 3. 3. 检验不到位	1	3	3	1. 1. 严格选材 2. 2. 规范施工 3. 3. 加强检验	项目经理
4. 安全风险	1. 1. 高空作业 2. 2. 用电安全 3. 3. 机械伤害	4	2	8	1. 1. 安全培训 2. 2. 安全防护 3. 3. 定期检查	项目经理
5. 沟通不畅	1. 1. 信息不对称 2. 2. 沟通不及时 3. 3. 沟通方式不当	4	3	12	1. 1. 定期沟通 2. 2. 明确沟通渠道 3. 3. 及时反馈	项目经理

## 第三步 执行阶段（按图索骥） D2（9:00~12:00）

### 3.1 团队分工与团队建设（核心工具：DISC+RACI表）（约 1 小时）

- 1、责任分配矩阵
- 2、人力资源管理：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



### 3.2 管理干系人（核心工具：干系人表）（约 1.5 小时）

- 1、识别并分析干系人
- 2、管理干系人参与

可选案例：

- 1) 案例 1：如何处理关键矛盾，平衡干系人的利益？
- 2) 案例 2：如何从高层领导获得有效支持

实战演练：编制《干系人管理表》

Handwritten stakeholder management table with columns for '干系人名称' (Stakeholder Name), '干系人角色' (Stakeholder Role), '干系人影响力' (Stakeholder Influence), and '干系人利益' (Stakeholder Interest).



行动学习（可选）：项目管理干系人得失  
 注意：邀请本企业的相关人员课前制作 1 张思维导图，分享 5-15 分钟，研讨管理的经验教训。

### 3.3 沟通与采购谈判（核心工具：谈判 25 条黄金法则）（约 0.5 小时）

#### 1、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

#### 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》



## 第四步 监控阶段（防微杜渐） D2（14:00~17:00）

### 4.1 监控项目绩效并监控变更（核心工具：变更 11 步法）（约 0.5 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、项目变更与评审

- a) CCB 与变更控制流程分析

案例研讨：一个变更失控的典型案列

可选案例：

- 3) 案例 1：优质项目为何成了烂尾？
- 4) 案例 2：如何接手一个“半截”的项目？
- 5) 案例 3：如何更好地跟踪与处理问题？

### 4.2 问题分析与解决（核心工具：鱼骨图+关联图）（约 1.5 小时）

#### 1、质量管理（QA+QC）

#### 2、常见解决问题的误区

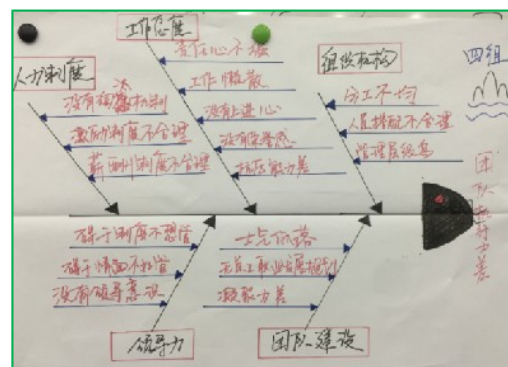
#### 3、解决的模式与工具

- 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）（约 1 小时）

### 5.1 项目收尾与复盘

#### 1、项目收尾

模版：

- 1) 项目交接文件清单
- 2) 项目总结报告

Step 1: 项目启动 (项目启动阶段)	Step 2: 项目规划 (项目启动阶段)	Step 3: 项目执行 (项目启动阶段)	Step 4: 项目收尾 (项目启动阶段)
明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件
明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件
明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件
明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件	明确项目启动条件 1. 项目启动条件 2. 项目启动条件 3. 项目启动条件

## 2、项目复盘

实战演练：复盘四步法

行动学习（可选）：项目管理最佳实践分享

注意：邀请本企业的相关人员课前制作 1 张思维导图，分享 5-15 分钟，研讨管理的经验教训。

## 【软件篇】：项目管理 Project 工具演练（可选）

Project 演练	Project 要点	Project 演练
1、制定进度计划 2、计算关键路径	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）	实战演练： 制作《项目进度网络图》 工具技术：关键路径法 模版：《进度计划表》

## 【敏捷篇】SCRUM 敏捷思维（可选）

- ❖ 敏捷基础知识
- ❖ Scrum 敏捷结构与角色（团队）
- ❖ Scrum 敏捷需求管理（工件）
- ❖ Scrum 敏捷工作管理（事件）
- ❖ Scrum 敏捷整合管理
- ❖ 工具模版：敏捷一页纸项目管理

## ====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
M-项目管理成熟度	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
P-项目经理任职资格体系	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
S-项目管理体系或项目经理手册	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
PMO-项目管理办公室	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
R-全面风险管理	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
PMIS-项目管理	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：经典工具赠送】

免费大礼包

- 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：项目管理资料包】（工具与模版）

1-五大国际标准

2-精选课程讲义

3-核心模版与案例

4-全套工具箱

5-核心工具详解

6-项目管理知识地图

7-课程大纲与说明

8-经典书籍推荐

9-核心知识思维导图

项目管理工具模版资料包（全套：1.8G）



【附录三：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；

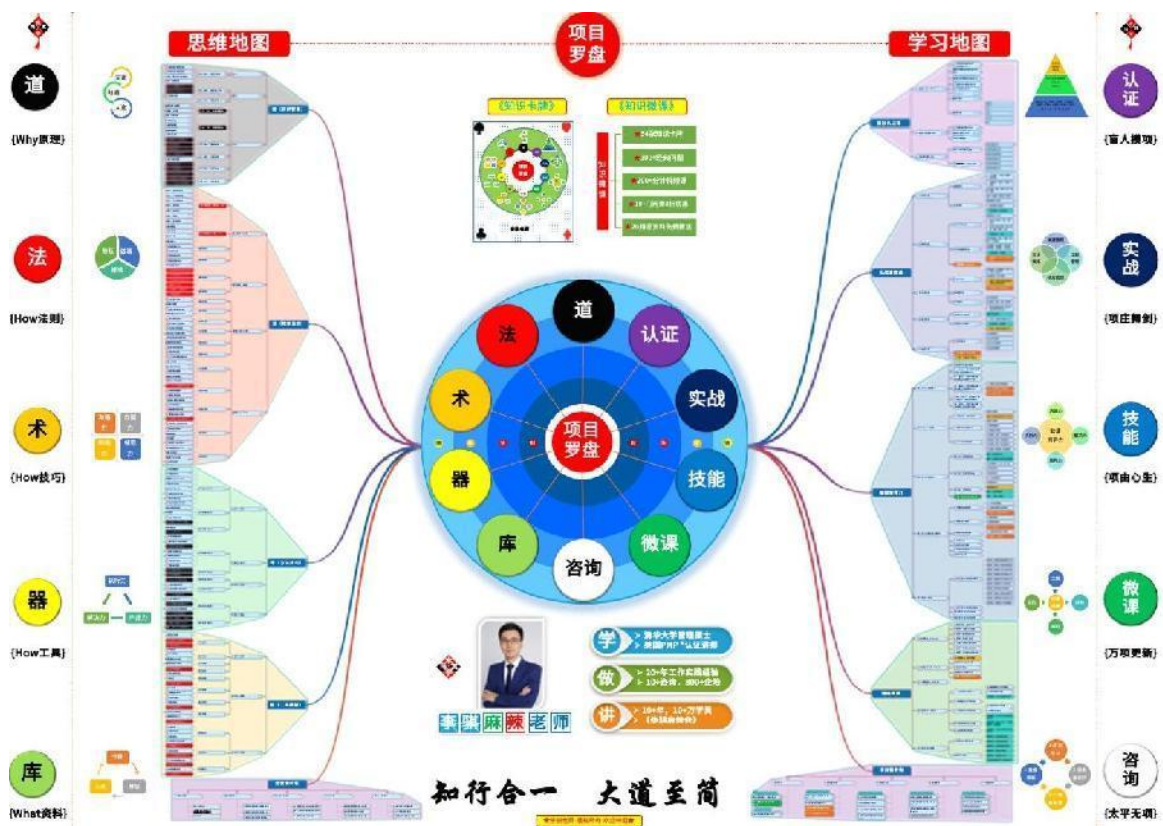
**案例针对性说明：**

- 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】**



# 项目罗盘--学习地图

**L4 进阶篇**  
4.1 沟通模型 4.2 组织结构 4.3 管理流程 4.4 组织成熟度 4.5 IT软件系统 4.6 考考路线图

**L3 提高篇**  
3.1 项目经理能力 3.2 团队领导力 3.3 沟通技巧 3.4 冲突解决技巧 3.5 权利与角色 3.6 人岗匹配图

**L2 进阶篇**  
2.0 产品需求分析 2.1 启动 (启动委员会) 2.2 规划 (运营准备) 2.3 执行 (技能部署) 2.4 控制 (技能部署) 2.5 收尾 (项目经理)

**L1 认证篇**  
1.1 PMP/PMBOK 1.2 PBA/BABOK 1.3 PRINCE2 1.4 产品管理NPPD 1.5 敏捷SCRUM 1.6 国家标准体系

**李骥老师**  
桃李天下，誉满古今  
学：清华大学博士、清华大学EMBA  
做：20年工作经验、2000+学员  
游：讲师、培训师、企业培训师

**L0 进阶篇**  
1.1 项目管理入门  
1.2 项目管理基础  
1.3 项目管理进阶  
1.4 项目管理高级  
1.5 项目管理专家  
1.6 项目管理大师

★李骥老师-版权所有★