

项目管理最佳实践研讨

讲师：黄玉生 博士

【课程简介】

Paul Grace 认为“在当今社会中，一切都是项目，一切也将成为项目”，而“项目管理是变理想为现实，化抽象为具体的一门科学和艺术”。项目管理就是在复杂多变的环境中如何做好一件事。

一个企业，除了正常的营运作业外，企业最主要的获利来源于不断的项目运作。而项目管理能更有效地管理一个项目，使其能够在最短的时间、最有限的资源情况下仍能创造出最高的产品或服务的品质。

【学员收益】

- 1、认知项目管理的基本概念
- 2、了解项目管理的框架，熟悉项目管理的整个流程和阶段。
- 3、学会如何进行项目选择和定义，使用 SMART+制定项目目标。
- 4、学会如何启动项目，如何制定项目范围计划，如何制定项目进度计划，如何制定项目成本计划，如何制定项目人力资源计划，如何制定项目干系人管理计划。
- 5、学会使用 PMO 确定项目绩效管理方法和项目绩效报告跟踪和管理项目绩效。
- 6、学会在项目进行中跟踪和解决项目问题，集中管理项目变更，应对项目风险，打造高绩效项目团队。
- 7、学会进行项目总结和评价阶段

【课程目标】

- 1、讲解项目、项目管理的基本概念，以及项目管理体系的起源。
- 2、介绍项目管理的框架和项目管理的整个流程和阶段。
- 3、教授如何使用 SMART+制定项目目标，进行项目选择和定义。
- 4、教授如何启动项目，如何制定项目范围计划，如何制定项目进度计划，如何制定项目成本计划，如何制定项目人力资源计划，如何制定项目干系人管理计划。
- 5、介绍如何使用 PMO 确定项目绩效管理方法和项目绩效报告跟踪和管理项目绩效。
- 6、教授在项目进行中跟踪和解决项目问题，集中管理项目变更，应对项目风险，打造高绩效项目团队。
- 7、介绍如何进行项目总结和评价阶段

【授课方式】

以学员为中心，掌握成人学习特点：运用模型架构、知识演绎、经验总结、案例讨论、问卷量表、工具操作等方式，让学员在互动之中，得到启发与激励，本课程重

在实战，除掌握关键知识结构与流程方法工具外，并可即学即用，以解决日常工作难题，提升工作效益。

【授课对象】

大客户销售经理

【授课时间】

2天

【课程大纲】

壹、 组织级项目管理

- 1、什么是项目
 - 2、项目在组织中的位置
 - 3、组织中项目的存在方式
 - 4、现代项目管理体系的起源
 - 5、项目管理体系框架
 - (1) 5大过程
 - (2) 9大知识体系
 - 6、项目成功能带来什么好处
 - 7、组织结构类型
 - 8、组织结构对项目的影响
 - 9、Pbo (Project-base Organization) 基于项目的组织
- 研讨：1、如何才能让项目成功？
2、如何才能让所有项目都成功？

贰、 项目选择和定义阶段

- 1、项目选择和定义
- 2、项目选择和决策的过程
 - (1) 内部项目：选择阶段的角色和职责
 - (2) 客户项目：选择阶段的角色和职责
- 3、项目选择评估模型
- 4、项目组合计划
- 5、项目组合平衡
- 6、项目整体风险评估
- 7、项目总目标
 - (1) 项目目标确定的 SMART+

参、 项目启动和计划阶段

- 1、项目启动阶段
 - (1) 发布项目章程
 - (2) 项目优先级别确定
 - (3) 项目启动会议

- (4) 定义项目内外部沟通渠道
- (5) 制定项目计划

2、制定项目范围计划

- (1) 什么是项目的范围？
- (2) 为什么要管理项目的范围
- (3) 如何管理项目的范围
- (4) 什么是项目管理说明书
- (5) 什么是工作分解结构-WBS
 - 项目 WBS 举例
 - 编制项目 WBS 的步骤
 - 分解方式
 - 项目生命周期
 - WBS 分解的详细程度
 - WBS 的表示形式
 - 完善 WBS
 - WBS 词典
 - WBS 渐进明细管理方法
 - WBS 中的交付物

3、制定项目进度计划

- (1) 项目进度网络图
 - 活动之间的逻辑关系
 - PDM 紧前关系绘图法
 - ADM 箭头绘图法
 - PERT 估算法
 - 关键路径法
 - 标有日期的项目网络化
- (2) 项目进度计划
 - 项目进度计划的资源平衡
 - 压缩项目进度的方法
 - 项目进度计划的表示形式
 - 项目横道图
 - 项目里程碑进度计划表
 - MS-Project 工具编制的进度计划

案例研讨：1、玛丽一家去野餐
2、计算关键路径

4、制定项目成本计划

- (1) 制定项目成本计划
- (2) 成本估算的方法
 - 专家判断
 - 类比估算
 - 参数估算

- 自下而上估算
- Pert 估算
- 风险预留
- (3) 制定项目成本计划流程
 - 项目横道图
 - 项目成本计划图
- (4) 项目成本预留资金的使用

5、制定项目人力资源计划

- (1) 项目人力资源生命周期中的变化
- (2) 根据什么制定人力资源计划
- (3) 如何制定人力资源计划
 - WBS 和 OBS
 - 采用什么模板工具和方法
 - 层级组织结构图
 - RAM 职责分配矩阵
 - JD 工作描述
 - 其他：人力资源直方图、横道图

6、制定项目干系人管理计划

- (1) 关系人分析三步法
 - 找出项目中的干系人群
 - 识别干系人的要点
 - 关系人的管理策略
- (2) 项目关系人管理计划

四、项目执行和控制阶段

1、如何跟踪和管理项目绩效

- (1) PMO 确定项目绩效管理方法
 - 信号灯方法
 - 挣值分析方法介绍
 - 里程碑图方法
 - 电子表格方法
- (2) 项目绩效报告

2、如何跟踪和解决项目问题

- (1) 项目问题登记册
- (2) 项目问题解决流程
- (3) 违约者会议
- (4) 其他方法

3、如何集中管理项目变更

- (1) 项目变更管理
- (2) CCB：变更控制委员会

- (3) 项目变更管理流程
- (4) 项目变更登记册
- (5) 变更优先级管理

4、如何应对项目风险

- (1) 项目风险监控
- (2) 项目风险管理步骤
- (3) 项目风险识别
- (4) 项目风险评估的方法
 - 概率影响矩阵
 - CRR 方法
 - 分类法
 - 定量法

5、如何打造高绩效项目团队

- (1) 项目团队发展的五个阶段
- (2) 项目冲突处理的方法

伍、项目总结和评价阶段

- 1、项目收尾流程
 - 2、项目完工绩效评估
 - 3、项目成败评估
 - 4、项目成员绩效评估
 - 5、项目经理绩效评估
 - 6、组织项目管理水平的持续改进
- 案例举例：EE 公司的项目总结与评估