

《管理项目》

主讲：严旭 老师

课程描述

在项目环境中，部门主管、项目负责人每天必须面对不同的挑战，面对的人包括项目发起人等公司各个层次的人员及合作伙伴。面对公司战略管理、项目管理、运营管理各项工作，掌握与具备自从战略到目标设定、计划组织、沟通协调、团队领导、质量及及风险分析控制等各方面方法，是极其重要能力。

通过本课程的学习，您将掌握必要的项目管理方法论，包括流程、方法、技术和工具，让您能够管理项目周期的各个阶段，结合公司战略发展的要求，确认与项目干系人需求相关的目标，充分发挥项目团队的绩效与效能。确保使用经过验证项目管理工具方法，在规定时间内与预算范围内完成，从而提升干系人的满意度。

与此同时，获得对项目管理方法论的深入了解，还可获得实践经验，发现多种有价值的灵活工具方法。通过案例分析、练习和实战演练，您将学到能够立刻用到日常工作中的项目管理技巧，获得综合的项目管理经验，包括制定项目需求、编制工作分解结构、风险分析与变更控制和项目收尾等。

课程目标

- 掌握核心的项目管理方法论体系
- 将公司战略、项目目标与项目干系人的需求结合起来
- 确定现实、可测的目标并确保获得积极的成果，保证项目绩效
- 使用专业、系统方法，估算与估计项目成本、进度、资源和风险

课程时间：2天

课程特点

1. 基于国外知名企业 IBM 项目管理方法论及实战操作
2. 完整、全面地涉及到项目的论证、内部研发、实施与最终项目验收完整过程
3. 结合最新的国际、国内项目实战经验与 PMI 理论体系
4. 独特的授课方式，以小班授课为主，采用 MBA 授课方式即案例讨论为主知识传授为辅；实战经验讲授为主，课堂教材为辅；鼓励学员突破式提问讨论为主，老师引导、启发为辅；老师归纳总结提炼为主，学员分享贡献为辅；实战真实全过程案例为主，小练习、小故事为辅

讲师特点

1. 经验丰富，1989 年即从事项目研发，1995 年进入联想集团从事项目管理工作，1998 年在 IBM 全球服务部任项目经理，2000 年开始即为 IBM 企业内训讲师，讲授项目管理系列课程，从基础到高级达 7 门以上
2. 正规专业，讲师是国际顶级项目管理培训公司（ESI）长期签约讲师，在国外接受过完整、系列的项目管理课程授课认证，具备国际专业项目管理讲师资格
3. 本地经验与国际结合，讲师曾经担任国内大型企业 PMO 负责人，曾经为企业培养、选拔、认证、评估过近千名高级项目经理，包括架构师、系统工程师、应用工程师。
4. 作为项目经理，亲自交付过长达数年的 ERP、CRM、管理咨询、系统集成、应用开发等诸多大型复杂跨国及国内项目
5. 华为战略合作讲师

重要的行业客户

外资企业

- IT及通信业：IBM、HP、CA、摩托罗拉、诺基亚、索尼爱立信、阿尔卡特朗讯
- 医药及医疗器械：辉瑞制药、诺和诺德、葛兰素史克、西门子医疗
- 工业、电气及能源：西门子、ABB、施耐德、德国博世（BOSH）、APC、日本欧姆龙
- 石油化工：皇家壳牌、英国石油、阿克苏-诺贝尔化学
- 汽车：BMW、戴姆勒奔驰、日本电装
- 金融、物流运输及零售：法国兴业银行、马士基、TNT、法国欧尚

国内企业

- IT及通信业：联想、神州数码、广东移动、东软公司，北京联通、浙江电信、广州电信
- 医药：达安基因、先声药业、上海医药、三九医药
- 媒体：优酷、央视国际、广电总局、国家外文局
- 工业、电气、军工：青岛海尔、航天部5院、工信部54所、中船重工、美的电器、中联重科、中航工业
- 电力、能源：金风科技、国电联合、中煤能源
- 汽车：东风集团、东风零部件、东风商用车
- 石油化工：海油工程、中海油服
- 金融：工商银行总行、工银瑞信、交通银行、泰隆银行、广发证券、广东人保、上海银行、国信证券、平安银行、平安保险
- 铁路：中国中车（南车集团）、北京全路通信号研究院
- 其他：北京地税局、动向体育、风神物流

课程大纲

【第1天上午】

一、概念导入

项目及项目管理的基本概念

项目管理的必要性

项目生命周期

对项目的影响因素

- 组织架构
- 主要项目干系人

项目的三重约束

二、项目启动

了解高层管理人员的职责

项目干系人

主要项目干系人

项目管理团队

项目经理的职责

项目目标定义方法

案例研讨、项目定义

三、项目计划

组建项目团队

范围计划

工作分解

案例研讨、工作分解

项目估算

【第1天下午】

一、进度计划

- 估算工作量
- 估算资源
- 确定任务依赖关系

网络图法

案例研讨、网络图

职责分配矩阵

项目进度计划

案例研讨、甘特图（示例）

二、成本计划

- 成本估算
- 成本组成部分
- 累积成本曲线

三、风险计划

- 风险概念
- 风险评估
- 风险应对

案例研讨、风险及应对措施

采购计划

资源计划及资源平衡

沟通及质量计划

四、项目执行及收尾

设定项目基准

管理变更

管理风险

报告项目进展

项目回顾与经验教训总结

培训回顾与总结

【第2天上午】

一、项目管理体系与流程

- 战略管理、项目管理、运营管理
- 项目管理-从战略到执行
- 打破部门壁垒
- 项目管理体系是什么？
- 企业的项目管理体系的作用
- 组织架构、文化、体系的影响
- 项目管理涉及的方面
- 生命周期
- PMO（项目管理办公室）现象
- 什么是 PMO
 - PMO 类型
 - PMO 职能
- 项目管理办公室的层次

- 项目管理办公室的组织模式
- 过程、流程、程序和方法论
- 导入案例：企业需要 PMO 吗？

二、项目管理成熟度

- 什么是 PMMM
- 项目管理成熟度的五个层次
 - ✓ 通用术语
 - ✓ 通用过程
 - ✓ 单一方法
 - ✓ 基准比较
 - ✓ 持续改进
- 确定贵公司处于项目管理哪一个层次
- 关于项目管理层次的评估方法
- 实战评测：贵公司项目管理层次评估

三、实战研讨：某项目管理办公室建设与运营介绍

- 项目管理办公室能力建设
 - ✓ 创建项目管理方法论
 - ✓ 定义项目管理流程
 - ✓ 建立项目经理能力体系
 - ✓ 培训、评估、选拔项目经理
 - ✓ 开发项目管理系统软件
- 定义项目管理办公室日常职能

- ✓ 项目立项、过程审批
- ✓ 风险评估、变更控制
- ✓ 进度、成本，资源管理
- ✓ 项目绩效、项目经理绩效评估

【第2天下午】项目管理沙盘课程大纲-半天定制版

以项目实战沙盘的方式来模拟实战中的项目，配以知识点讲解及经验分享。涉及到项目的生命周期包括：项目前期立项评估、项目论证与估算、项目计划与开工（Kick-Off）、团队组建、角色分配与授权、需求分析与确认、风险考虑、方案设计及进度安排、项目实施、过程监控、风险应对、变更控制及处理、项目验收与绩效评估。**额外附加：关于项目经理职责与权力的讨论。**

学员在整个过程中行为举止将会反映出他们实际工作中的情形，并且有专人进行记录并进行点评。在整个过程中将以游戏（学员）、经验教训总结（学员）、讨论（老师及学员）及知识讲解及总结指导（老师）方式展开。

本课程的目的是为企业导入基本的项目管理概念与体系，为企业将来实施项目管理方法体系做思想上的准备。

内容如下：

第一部分：沙盘演练

重点讨论以下方面：

模块 1. 管理方面

- 项目经理和团队一起确立项目的目的目标
- 项目经理工作职责，项目经理要管理什么？

- 项目经理是否要进行授权？
- 是否有其它人在主持工作？项目经理干什么去了？
- 项目决定是怎样做出来的？核心团队参与了吗？

本部分内容考查学员是否有项目管理意识，结合的实际工作中导出项目管理的基本理念

模块 2. 需求及估算

- 需求分析及确认的重要性
 - 估算方法
 - 是否将工作分成模块或阶段？
 - 是否考虑了技能水平？
 - 是否为考虑了未知的因素的可能性？
- 有风险评估吗？
- 是否明确了验收条件？

本部分内容涉及项目管理关键内容，介绍项目的核心内容，如需求、估算、风险等

模块 3. 计划与组织

- 工作开始前花时间进行计划安排
- 工作分工是否明确
- 里程碑设置是否合理
- 如果初始计划不奏效，团队是否改变工作方式？
- 是否在计划中安排了审查工作及质量保证

本部分内容涉及项目计划内容，考查学员平时是如何做计划，使用哪些工具、方法、流程。

是否依靠团队来共同完成计划

模块 4. 跟踪、控制及验收

- 是否考虑如何跟踪、谁在负责跟踪进程？
- 交接控制如何考虑
- 变更处理如何进行，是否有书面签字
- 如何与客户进行沟通谈判
- 是否存在工程师擅自接受变更
- 跟踪及纠偏如何进行
- 风险应对是否有效
- 验收如何进行

本部分内容涉及项目实施、监控、收尾内容，好的项目经理在项目计划前期就已经规划好如何验收收尾，即使项目出来了很多问题，也应该在预料之中

第二部分：关于项目经理职责与权力的讨论

重点讨论以下方面：

- 什么是项目及项目管理
- 项目管理与运营管理的共同点与不同点
- 项目经理应该承担什么职责
- 项目经理需要哪些权力才能很好的完成项目
- 项目经理应该具备哪些能力
- 项目经理角色与职位定义
- 示例：项目章程中规定的项目经理权力与职责

【第 2 天上午】