

# 《高级项目管理》

主讲：严旭

## 课程背景：

需求的不确定、需求的频繁变更；项目计划和实际执行的差异太大，人员严重不足、项目团队成员的不稳定；项目经理和客户的沟通不顺畅等等，这些都给项目管理提出了挑战。解决这些问题的重要方法就是提高项目经理的项目管理水平，使项目经验更好地传递下去。

通过参与案例分析，了解一个专业项目经理需要具备的知识和技能。

通过案例了解项目中估算、项目计划、监控的一些好的做法，并体会项目管理的实践，提高项目的问题诊断能力和解决能力

**授课对象：**企业中级以上项目经理，包括项目管理办公室人员和实施团队经理。

**培训时间及方式：**4天，专题演讲、案例讨论、互动问答

## 课程大纲：

### 1、项目管理介绍

- 1) 讨论定义一个项目的重要特性
- 2) 定位项目失败的一般的原因
- 3) 确定项目中重要干系人的类型
- 4) 描述对项目的影响主要因素，包括项目组织结构和外部压力
- 5) 解释项目经理的角色以及与组织、项目和团队成员之间的关系
- 6) 描述项目经理的职责，说明企业需要什么样的项目经理
- 7) 阐明为什么项目管理生命周期对于不同类型项目是动态变化的
- 8) 描述组成每个项目的项目流程
- 9) 解释三重限制对项目的重要影响
- 10) 列出项目成功关键的因素

■ **练习：项目管理的重要性**

■ **案例：ABC 项目活动**

### 2、项目启动

- 1) 讨论在项目选择中如何使用的定性和定量方法
- 2) 确定干系人并列出的需求和他们期望的工作日程
- 3) 在制订项目计划前确定内在的高层次风险
- 4) 两个重要的内在风险标准
- 5) 项目选择的定性、定量方法
- 6) 干系人模型及分类
- 7) 根据需求评估开发良好的项目目标
- 8) 区分功能和技术需求，以及他们的用途
- 9) 原型法和逐步细化

- 10) 制订项目章程
- 11) 制订项目需求文档并记录项目范围
  - 练习：现值
  - 练习：制订良好目标
  - 练习：和客户一起开发良好的需求
  - 案例：定义满意的需求有效方法
  - 案例：制定 ABC 项目的项目定义文档

### 3、项目计划

- 1) 识别并了解项目经理是如何与项目团队一起工作来为项目编制计划
- 2) 通过工作分解结构来为项目范围编制计划
- 3) 制订工作分解结构的方法
- 4) 工作分解结构词典
- 5) 在其他计划中使用工作分解结构
- 6) 角色和职责矩阵
- 7) 根据提供的信息来选择和使用合适的成本估算方法
- 8) 使用计划评审技术 (PERT) 来进行估算
- 9) 为项目计划制订成本估算
- 10) 常用的进度编制工具
- 11) 建立网络图
- 12) 阐述缩短项目进度的方法
- 13) 累计成本曲线
- 14) 储备计划编制
- 15) 资源计划编制
- 16) 资源平衡
- 17) 其他必要的计划编制过程
- 18) 制订完整的项目计划
  - 案例：ABC 项目 WBS
  - 案例：ABC 项目网络图
  - 案例：ABC 项目估算

### 4、风险管理

- 1) 定义风险和风险管理
- 2) 描述进行风险管理的好处
- 3) 描述在项目管理生命周期中如何以及何时进行风险管理
- 4) 描述基本的风险管理模型
- 5) 使用各种工具、方法、技术来确定项目风险
  - a) 专家访谈

- b) 德尔菲技术
- c) 头脑风暴
- d) 名义团体技术
- e) 克劳福纸片法
- f) 类同图表
- g) 类比技术
- 6) 使用系统方法来分析项目风险
- 7) 风险定量和期望值
- 8) 决策树
- 9) 对项目风险进行优先排序
- 10) 风险优先排序的实用途径
- 11) 过滤和比较风险排序
- 12) 规划和执行基本的风险应对策略
  - a) 通过优先排序风险清单进行
  - b) 为威胁和机会建立风险应对策略
  - c) 评估和选择一个初步的应对方法
  - d) 将选择结合到风险和项目计划中

■ **练习：概率分析**

■ **案例：ABC 项目的期望值**

■ **案例：ABC 项目的决策树**

■ **案例：ABC 项目的风险分析和应对**

## 5、执行监控

- 1) 列出项目控制的考虑因素和工具
- 2) 讨论进行项目监测的机制
- 3) 阐述如何使用三重限制监测项目状况
- 4) 解释在项目中为什么会频频发生变更
- 5) 描述变更控制过程
- 6) 定义配置管理
- **案例：制定 ABC 项目的挣值管理**
- **案例：制定 ABC 项目的项目进展报告**

## 6、项目收尾

- 1) 解释编制项目收尾计划的重要性
- 2) 列出典型的收尾步骤和相关活动
- 3) 完成最终的项目评估