

# 《项目管理实战演练》

主讲：严旭

## 培训目标：

在这个课程中，老师将一步一步教您项目管理的基本概念和方法。包括如何定义、组织、计划、跟踪项目，并设法和日常事务性的工作或一般项目结合起来。让学员掌握核心的项目管理理念及方法，帮助学员准确地定义、计划和管理日常比较复杂的事务项目或项目，这是专业人员（职业经理人）所必须具备的基本能力（硬技能）。

在当今这个复杂多变迅猛发展的商业环境中，旨在让您学到极其实用的复杂事务处理或项目管理技巧，以提升学员的工作质量及绩效，把符合业务目标的产品及时投放市场。

通过生动的演示、结合学员实际工作的实战案例，学员们将在培养有效的事务管理技巧的同时，获得即刻可用的工作方法和流程。学习结束时，您将应该能够将新的知识、技术、方法及流程应用到实际工作或项目中去。

行之有效的方法、强大的教学设计、因材施教的方案、灵活的演示、渊博的知识、丰富行业经验的项目管理专家，所有这一切为本课程的有效性提供了有力的保障。

## 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. 参照国际、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

## 部分客户

### 主要客户列表（外资企业）

- **IT 及通信业**：IBM、HP、CA、SunGard、摩托罗拉、诺基亚、索尼爱立信、FlexTronix、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、宝德电器，飞利浦、德国博世 (BOSH)、阿海珐、德国汉高、APC、日本欧姆龙、Timken (美国铁姆肯)
- **石油化工**：皇家壳牌、英国石油、阿克苏-诺贝尔化学、Ingersollrand (英格索兰)
- **汽车**：BMW、米其林、戴姆勒奔驰
- **金融、物流运输及零售**：法国兴业银行、马士基、TNT、法国欧尚

## 主要客户列表（国内政府、企业及事业单位）

- **IT 及通信业**：联想、神州数码、广东移动、东软公司，广州新太，北京电信规划研究院，北京联通、浙江电信、广州电信、北京卓望信息、金航数码
- **医药**：达安基因、先声药业
- **媒体**：优酷、央视国际、广电总局、国家外文局、创艺和弦、大业传媒
- **工业、电气、军工、制造业、工程机械、能源**：青岛海尔、航天部 5 院、工信部 54 所、中船重工、美的电器、威灵电机、南车集团、中联重科、中煤能源、东风集团、东风零部件、东风商用车、金风科技
- **石油化工**：海油工程、中海油服
- **金融**：工商银行、工银瑞信、交通银行、泰隆银行、广发证券、广东人保、上海银行
- **其他**：北京地税局、国电联合、北京全路通信号研究院、动向体育、风神物流

## 学员收益-通过本课程培训，学员将意识并掌握：

- 掌握项目管理的基本概念与方法，并与日常事务性工作或者一般项目相结合
- 掌握核心的项目管理理念及方法，并准确的定义、计划、管理复杂的事务性项目
- 通过实用的项目管理技巧，提升工作质量与技巧
- 与具有丰富实际经验和理论知识的老师进行双向交流，从老师近 20 年的跨国项目经历中直接获取成功经验和失败教训，结合您项目实践中遇到的问题进行研讨，并建立长期联系，以后随时咨询
- 把理论同实际结合起来，参与典型案例分析和项目实习，以及项目管理工具培训  
您将获得具有实用价值的工作指南，真正得心应手于项目管理工作

**课程时间：3天**

## **授课方式**

以实战（项目相关游戏）的方式来模拟实战中的项目，同时配以简要的知识点讲解及经验分享。涉及到包括项目全生命周期。

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。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。

## **课程大纲**

### **一、基本概念**

- 1、项目管理的关键概念
- 2、项目的定义
- 3、项目管理定义

**(1) 讨论：哪些是项目，哪些不是项目**

- 4、项目管理成功的因素
- 5、项目管理流程及生命周期

### **二、项目启动**

- 1、了解高层管理人员的职责
- 2、项目选择
- 3、项目干系人
- 4、成功项目经理必备的特点
- 5、项目目标

示例 曼哈顿工程培养出的成功项目经理

## 6、三重约束

示例 登月项目

## 7、分析项目需求

## 8、目标分解

## 9、项目章程

(1) 清晰的目标

(2) 明确项目边界

(3) 职责明确

学员用事先准备好的项目来进行实战演练，这个项目贯穿第一天及第二天

### 实际项目演练

- 实际项目演练
- 工作上的项目
- 大约为期八个星期到半年（可以是一个大项目中的一部分，或子项目）
- 最好还未开始实施

## 三、项目计划

### 1、计划/实施比率

讨论计划和实施时间比重应该多大

### 2、工作分解（WBS）实操

#### (1) 案例练习 – WBS

### 3、团队考虑及职责分配矩阵

### 4、WBS 词典 (Dictionary)

(1) 示例 – WBS 词典

5、初步的时间估算

6、依赖关系-决定工作包或活动之间的依赖关系

示例 硬逻辑与软逻辑

7、网络图

### **(2) 案例练习 – 网络图**

8、职责矩阵职责方法

9、任务工期估算-具体可实操的方法

(1) 小游戏 – 有趣的估算

10、工作量、工期概念

11、估算方法

### **(3) 案例练习 – 工期估算**

12、关键路径法

13、前推法、后推法、浮动

14、甘特图法

### **(4) 案例练习 – 甘特图**

15、里程碑

示例 里程碑图

16、进一步估算

参数估算、类比估算、PERT、自下而上的估算

方法示例

17、成本组成部分

直接成本与间接成本的具体估算方法

18、累积成本曲线

## 18、资源分析

资源分析工具：资源职责矩阵、资源甘特图、资源利用表、资源利用柱状图

## 19、资源侧面图及资源平衡

### (5) 案例练习 – 资源甘特图

## 20、项目计划的优化

综合考虑，在进度、资源、风险、成本等方面进行取舍-月亮王案例

## 21、加快进度方法：快速跟进及赶工法

## 22、风险的概念

- 进度风险
- 资源风险
- 范围风险

## 23、风险的分类

内部风险、外部风险；可控风险、不可控风险；纯风险、可保风险

## 24、风险识别与风险分析

风险识别方法举例、定量与定性风险分析、风险筛选与排序

## 25、预防措施和挽救措施

风险的起因与风险造成的后果

针对风险起因采取措施

针对风险后果采取措施

## 26、风险评估矩阵与风险管理矩阵

### (6) 案例练习-风险管理

## 27、项目计划的确认

## 28、设定项目基准

三个基准：时间、成本、范围

29、变更管理考虑

30、制定变更控制流程

31、项目计划冻结

32、移交给实施团队

### **(7) 案例练习 – 计划质量审查**

## **四、项目的执行、控制与收尾**

1、跟踪的效益

2、跟踪策略

项目例会、项目绩效报告

3、项目数据收集与分析

进度数据、成本数据、范围数据

4、硬、软数据的比较 Hard & Soft Data

**小故事 – 满天的星星**

5、如何制定跟踪甘特图

**示例 跟踪甘特图**

5、项目情况收集方法

6、偏差分析、纠偏措施

示例 – 偏差趋势分析

7、项目报告、报告的信息量

8、报告的方法及格式

9、项目结束与总结

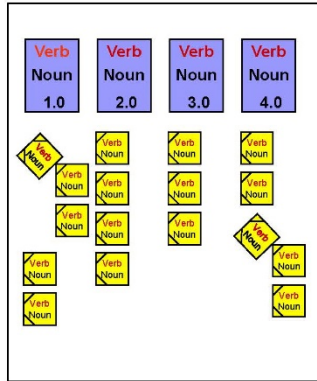
10、培训回顾与总结

# 《项目管理实战演练》



项目管理硬  
技巧课程

主要涉及项  
目的时间、  
成本、范围、  
风险



## WBS

