

# 《项目管理（计划、沟通、执行）》

主讲：严旭

## 课程描述

通过本课程的学习，您将掌握必要的基础知识、技术和工具，让您能够管理项目周期的各个阶段，达到公司要求，确认与项目干系人的需求相关的目标，使项目团队发挥最大作用，以及对项目管理工具的应用，在预算内完成任务。

同时，获得对项目管理方法的深入了解。还可获得实践经验，发现多种有价值的灵活工具。通过案例分析、练习和实践，您将学到能够立刻用到日常工作中去的项目管理技巧。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、项目变更控制和项目收尾等。

## 课程目标

- 掌握项目管理的基础知识、技巧和技术
- 将项目目标与项目干系人的需求结合起来
- 制定工作分解结构图
- 确定现实、可测的目标并确保获得积极的成果
- 使用专业、系统方法估算项目成本和计划
- 建立可靠的项目控制及监控系统

**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. 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

## 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
- 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、工银瑞信、交通银行、泰隆银行、广发证券、广东人保、上海银行
- 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

### 0. 实战案例分析 – 项目的挑战

- (1) ABC 项目游戏
- (2) 提供一个共同项目目标
- (3) 让小组成员保持参与
- (4) 确认个人承诺

(5) 阐明每位成员角色

本案例以游戏的形式展开，考查学员如何设定目标，组建团队，沟通协调，风险分析

## 第一部分 项目计划

### 1. 确定项目干系人

- 干系人识别
- 干系人分析

### 2. 确定项目范围

- 什么是项目范围
- 确定项目需求
- 练习：定义满意的需求有效方法
- 定义解决方案
- 划定项目边界
- 工作分解 (WBS)

#### ■ 练习：WBS

### 3. 确定项目工期

- 定义工作任务
- 任务排序
- 网络图法
- 关键路径
- 练习：关键路径
- 资源估算
- 工期估算

- 编制进度计划

- 甘特图法

#### ■ 练习：甘特图

- 加快进度
- 项目管理规划软件

### 4. 确定项目成本

- 成本估算
- 成本预算
- 累计成本曲线

### 5. 确定项目质量

- 质量定义
- 质量管理工具及方法
- 编制质量管理计划

### 6. 项目组织设计

- 人力资源计划
- 资源占用与利用

### 7. 项目沟通设计

- 沟通管理
- 沟通方式
- 沟通计划

#### ■ 练习：项目团队沟通

### 8. 项目风险管理

- 风险规划
- 风险应对措施
- **练习：项目风险分析与风险应对**

## **9. 项目采购管理**

- 合同类型
- 采购规划

## **10. 形成综合计划**

- 形成项目管理计划和项目文件
- 设定项目绩效基线

# **第二部分 项目执行**

## **1. 指导与管理团队**

- 组建项目团队
- 组织及团队结构
- 领导与管理项目团队

### ■ **练习：情境式管理**

- 团队的发展阶段

### ■ **练习：项目团队的发展阶段**

## **2. 推进项目执行**

- 管理采购
- 选择合同类型
- 管理变更
- 管理风险

- 客户沟通协调

### ■ 练习：项目冲突管理

- 项目的质量保证与控制
- 评估并监控项目绩效
- 沉没成本

### 3. 管理项目交付与收尾

- 交付项目成果
- 范围确认和客户验收
- 管理及合约收尾
- 经验总结