

服务类项目管理沙盘模拟实战课程大纲

(实战一天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】 课程全面涵盖：服务类项目的特点、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目风险管理、项目变更管理、项目人力资源管理、项目综合管理等项目管理领域的核心内容，以及项目启动、计划、执行、控制、收尾五大过程。

【课程时长】 1天 (6.5小时)

【课程对象】 企业中高层领导、项目经理、项目核心成员、项目管理工程师等企业中层人员及项目执行层员工，致力于提升项目管理技能，提升企业执行力以及核心竞争力的技术人员与管理人员

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

以全景案例沙盘演练的工作坊 (workshop) 形式进行

理论讲解 沙盘推演 案例引导 包袱铺垫

情景分析 讲师演绎 游戏启发 分组PK

在整个培训过程创造性地采用项目沙盘模拟的培训形式，即学员在分组后以小组为单位，拿出工作中目前正在进行的一个真实的项目，在讲师引导下和带领下，贯穿研发项目管理的立项启动、制定项目计划、项目实施执行、项目控制及项目收尾的五个项目管理过程和十个知识领域，将项目管理的多个关键工具（如 WBS-工作分解、进度甘特图、风险

管控工具等) 用在该真实项目上, 从而演绎与推演出项目管理的关键环节和管控节点, 给学员以强烈的实战感受与应用体会, 立竿见影地掌握项目管理的关键流程和工具, 实现“课堂所学即所得, 课堂所得即可用”的培训效果。课堂中穿插了大量的案例分析、讲师现场演绎、学员沙盘推演、小组间互动 PK、讲师丢包袱设计陷阱问题再让学员醍醐灌顶的过程。整个课程的内在逻辑性极强, 并在高度现实性、实操性、趣味性、生动性、实用性、互动性和紧凑性的项目沙盘推演中完成, 为学员带来一次终生难忘的项目管理实践之旅, 深度体验项目管理的无穷魅力。讲师在培训中还会**讲解相关项目管理软件**的使用, 让学员在课后能够尽快落地应用, 实现如虎添翼、事半功倍的培训效果。

采取小组互动式教学, 学员人数不可超过 35 人。

本课程特别设计了实战模拟部分的培训, 一方面参与管理顾问精心设计的项目管理正面范例性案例练习, 使学员迅速形成极具实战性的项目管理能力。另一方面, 要求参训学

员**密切联系本职工作, 分组选定本组的典型自身工作项目用于工作**

模拟实战演练。

管理顾问精心设计的项目管理工作模拟实战指引, 将按项目的启动, 计划, 实施, 控制和收尾的实战顺序, 一步一步深入指导学员针对学员自己选定的典型自身工作项目, 按照工作模拟的学习形式, 系统全面地模拟完成典型自身工作项目的项目管理工作。

在学员工作模拟实战演练过程中, 管理顾问将针对性地向学员详解项目管理的各项工具和技巧, 同时与学员分享近二十年跨国项目管理生涯中的丰富经验, 启发和帮助学员克服工作沙盘模拟实战演练过程中遇到的问题和困难; 由于这些问题和困难与学员的工作密切相关, 使得管理顾问和学员的互动极具针对性, 能很好地实现咨询式培训的效果。

【课程背景】

现代企业管理中, 项目管理具有举足轻重的作用。项目管理是一种以目标实现为导向的管理模式, 大多数企业管理的工作都可以用项目管理的思路来看待、来规范、来管理。从项目管理的角度看, 大到一个订单的签署、新产品的研发、工程实施, 小到举办一次部门知识竞赛、筹备展会等, **服务类项目和维护检修类项目在管理上有不同之处。服务类项目注重与客户的关系维护和满足需求, 时间周期短, 风险涉及需求变化和竞争。维护检修**

类项目注重资源利用和技术要求，时间周期长，风险涉及系统故障和设备损坏。团队管理也不同，服务类项目需要跨部门协作，维护检修类项目由专业团队完成。项目经理应根据项目特点灵活运用相应管理方法，确保项目顺利交付和维护工作高效进行。这些都是项目，都可以用项目管理的思路来进行卓有成效的管理。项目管理带动企业的执行力，项目管理实现企业的战略规划。因此，项目管理能力的提升就成为企业与个人最为关心的核心管理课题。

每家企业都讲项目管理，每位项目管理者都在努力做项目，但总有类似这样的一些问题产生：

1. 工作中缺少有效的项目管理思路与方法
2. 领导交给一个项目后，心中总是没有把握，走一步看一步，缺少成功完成项目的信心？
3. 项目管理中真有什么流程与工具可以确保项目成功吗？
4. 项目前期调研不足，项目应该如何立项，立项报告书中对于项目目标、项目范围、项目质量控制标准、项目验收标准等不能明晰，有什么工具与技巧解决？
5. 我们企业的组织结构适合做工程项目管理工作吗？如何进行有效的矩阵式管理？
6. 项目经理的工作往往是“责任大、权力小”，项目经理需要什么样的权力？
7. 领导常常说要项目规划，但究竟什么是项目规划，从哪里入手做项目规划？项目计划不能有效分解，大部分项目经理不知如何有效的分解项目计划，形成完备的项目工作计划书
8. “细节决定成败”这句话已深入人心，项目中出现的问题往往也是细节没有处理好，项目管理中“细节”没有考虑好的本质是什么呢？
9. 现在的市场竞争越来越激烈，公司开始要求关注项目的成本控制，但如何做到有效的预算管理 with 成本控制？
10. 工期总是一拖再拖，项目中的关键时间节点总是超期，有没有什么办法能保障项目的进度？
11. 缺少相关的项目考核指标，有没有科学而量化的数据对项目进行绩效考核？
12. 项目出了问题后领导常说“缺少风险意识！”，究竟该如何管理项目的风险？真的有一套手段把风险管好？
13. 我们常常抱怨项目中资源与人手不够，但资源与人手在项目中是否真的充分利用起来了？
14. 项目的进度已经很紧了，但做项目时需要走一些公司流程，这些流程的审批时间较长，超出了项目管理团队能够管理的范畴，造成了进度工期的进一步延误，项目管

理中有什么办法能控制走流程所用的时间吗？

15. 项目的需求与目标总是不断的变化，每一次变化都让团队疲于奔命，造成成本超支与进度延期，项目管理中有没有什么办法去控制这些变化？

16. 项目中跨部门沟通协作总是存在很多问题，很难调动其他部门的同事参与自己的这个项目。这个问题的根源究竟是什么？如何消除部门之间的壁垒？

17. 项目管理中总是感觉分工不明、职责不清，有没有什么办法能解决？

18. 项目团队成员工作积极性不是很高，如何调动团队成员的积极性？如何打造高效执行力的项目管理团队？

19. 除了传统的有效沟通与团队激励技术，如拓展训练等以外，项目管理中有没有一些专门的技术与手段能提高团队的沟通技术并有效激励团队？

20. 这些年企业做了很多项目，但却没有留下书面的有价值的项目经验教训总结文档，缺少组织过程资产的储备，新项目来了以后照样是手忙脚乱。有没有什么办法能形成项目的经验教训文档与标准模板，让未来的项目能直接参考执行、高效运作并确保成功？

【课程收益】

1. 解决以上 20 个项目管理中常见问题，得到这些问题的答案，以及相应的工具、流程、技术、方法与技巧等！
2. 从实战的角度完整掌握项目管理的套路和方法。
3. 掌握项目管理的流程、工具、方法与技术在项目中的具体应用。
4. 用沙盘模拟的培训形式直接模拟企业真实项目的运作情况，得到企业项目运作的第一手资料。
5. 解决项目管理战术层面的工具、流程与方法的掌握；解决项目管理战略层面的组织结构的优化与设计。
6. 直接引用和参照项目管理成功运作的企业的案例、流程与模板。

【课程大纲】

第一单元：项目管理理论导入

1、项目和项目管理的相关概念

1.1 破冰-为什么学这门课？

1.2 讲师对本课程要达到的三大目标做郑重承诺

1.3 项目管理学科的起源与发展

1.4 基于国际标准的流程、工具、技术与技巧

1.5 案例分析：IBM、华为、阿里、美的、蒙牛、南方电网、中国银行、上海强生、中建五

局等知名公司应用项目管理的案例（这些客户是讲师的培训客户，他们的案例将穿插在两天课程中进行讲解）

案例导入：从一个实际项目入手，综合分析项目管理过程中各个因素之间的关系

1.6 项目管理所需要的硬技能与软技能

1.7 项目的五大过程暨生命周期管理（启动、计划、执行、控制与收尾）

1.8 项目的周期特点；

第二单元：服务类项目立项

1、明确项目的需求

1.1 案例分析：客户的需求都是清晰与明确的吗？

1.2 明确客户需求的思路是什么？

1.3 将客户的需求转化为明确的产品定义

1.4 定义项目的验收与交付标准

1.5 服务类项目的目标通常是提供满足客户需求的服务，并确保客户的满意度和体验

2、项目选择和项目章程的发布

3、召开项目启动会议

3.1 项目启动会的目的

服务类项目的衡量指标通常包括客户满意度、服务质量和交付准时性等方面。

◆ 实战工作坊：我们自己真实服务类项目立项及项目启动时所需考虑的因素分析

通过该实战演练，用真实的案例模拟来解析项目管理过程中各项要素的考虑，使学员了解自身在管理项目时所处的内部与外部环境，认知项目目标的确立及约束、假设、风险等因素对项目的影响，确保项目团队对项目成功的承诺；同时认识到作为一个好的项目经理的八字方针。

◆ 讲师深度点评

第三单元：制定服务类项目计划

1、项目计划的过程

1.1 计划的作用和意义

1.2 项目计划中应包含的要素

1.3 计划制定的流程（项目计划应从哪里着手去做）

2、项目的范围规划

2.1 项目范围定义

2.2 东西方文化交汇：老子的智慧与西方工具

2.3 WBS 的制定方法

3、制定项目的进度计划

3.1 项目管理中各项工作之间的逻辑考虑

3.2 制定项目进度的关键技术：PDM 图与甘特图法

3.3 采用网络逻辑和时序安排制定项目的进度表

3.4 两种进度技术的优缺点解析

3.5 关键路径技术分析（CPM 法分析）

3.6 服务类项目通常是一次性的或长期合同的持续性项目，具有较短的项目周期

案例分析：时序安排的不同对项目进度造成的显著影响

◆实战训练：制定学员项目的进度计划

◆老师深度点评

◆工具介绍：用微软的 Microsoft Project 软件制定工作计划

案例分析：举一反三 - 深度案例分析，让学员深入了解项目管理方法论的原理与应用

4、制定项目的概算、预算与资源需求

4.1 项目概算与预算的区别

4.2 项目管理中进度、成本与质量各因素之间的平衡

4.3 项目预算管理与成本控制方法与原则

4.4 自上而下与自下而上的成本与资源估算

案例深入分析：如何对项目进行有效的成本控制？

服务类项目通常需要管理客户关系、团队人员和服务供应链等资源，以满足客户需求。

案例分享：一个重点项目大幅度延期的经验教训分析和问题解决建议

◆实战工作坊：在启动项目模拟的基础下继续完成学员**服务类项目**的 WBS 分解。通过 WBS 分解项目和进度安排研讨活动，可以明确项目成员（公司各职能部门在项目中）的具体分工以及工作量大小等情况，同时也赋予完成各工作模块所需的资源等，使团队成员以及相关领导对项目工作内容达成共识。同时在这个环节中，也初步形成了较为精确的项目工作量清单、项目分工明细及项目预算等。

5、项目的风险管理

5.1、项目的风险识别

5.2、项目的风险评估

5.3、项目的风险应对

5.4、服务类项目的风险通常涉及客户满意度、需求变更和服务质量控制等方面

◆实战工作坊：我们自身真实**服务类项目**的风险识别和应对研讨活动

◆老师深度点评

第四单元：服务类项目的执行、控制与收尾

1、项目的资源和变更管理

案例分析：分析某公司的项目变更控制技术与流程

通过案例分析，使学员了解项目中变更出现的各种原因，如何管理变更因素，变更控制的流程与技术，同时掌握在项目中进行综合变更控制的方法、工具与流程。

2、项目进度控制

◆实战工作坊：如何对项目进行有效的进度控制？

3、项目中的相关问题的严重性和优先级、风险控制

◆实战工作坊：进行全流程的项目风险应对

4、项目的衡量指标和收尾过程