
成功的项目管理 (Successful Project Management)

——项目管理方法、工具与实践

若干年前，管理大师汤姆·彼得斯说：
全世界有 50% 的白领工作是由项目管理完成；
若干月前，管理大师汤姆·彼得斯说：
全世界有 100% 的白领工作将由项目管理完成。

导言：21 世纪是项目管理的世纪。项目管理涉及的范围日益广泛，研发一项新产品、开发新的软件、企业信息化建设、完成一项工程……所有这些都是项目。越来越多的中国企业、跨国企业引入项目管理，把其作为提高企业运作效率的解决方案，诸如微软，三星，沙特阿美，IBM，HP，麦肯锡，贝尔-阿尔卡特，中国的华为，天士力制药，宝钢国际等大型公司在企业内全面推行项目化管理，把项目分解成企业项目，部门项目和小组项目。另外，像世界银行是把每一笔贷款作为一个项目来管理的，摩托罗拉在 20 世纪 90 年代中就启动了一个旨在改善其项目管理能力的计划，在其内部广泛推行项目管理方法。

全球的 1/5 的国民生产总值(GDP)都用在各种项目上，在这个竞争激烈的世界上，至关重要，组织能够成功的采取新措施，推出新产品，倡导新理念，并提高满足客户需求的能力。所有这些都必须依靠项目来实现。

本课程以美国项目管理协会(PMI)的知识体系框架为基础，结合中国国情和 CMC 咨询公司多位项目管理顾问的多年实践经验，通过系统的学习与互动研讨，掌握项目管理的基本原理和技巧，透过实践领悟精髓，提升个人的项目管理能力和企业竞争力。在 2 天的课堂中，结合学员所在企业的实际案例，Step by Step 的进行剖析和演练，彻底掌握项目管理的工具和方法。推进企业或组织的决策水平、执行能力、市场应变能力、资源配置效率、客户管理能力、综合业务能力等，为企业或组织引入崭新的管理途径和实战方法，使组织及个人高屋建瓴地驾驭项目管理的先进理念和实践应用。

课程对象：

项目经理及工程师、部门经理、项目助理、业务与市场经理、项目工程师；研发、生产、采购、人事行政、财务、大客户销售、咨询顾问、项目团队成员；生产计划员，项目专员等，工作中面临复杂的工作任务和任务挑战，以及需要学习并掌握项目管理知识的职场专业人士。

课程大纲

(一) 项目管理概述及重要性

- 1、项目及项目管理
- 2、项目群、项目组合及项目管理办公室(PMO)介绍
- 3、市场对项目管理的需求为何呈爆炸性的增长
- 4、项目管理三角形
- 5、为什么要将公司转型为项目型的公司
 - ◆ 传统企业运营管理的缺陷
 - ◆ 来自产品周期缩短、竞争对手和成本的压力
 - ◆ 案例分析：现代企业的转型
- 6、生产运作和项目实施的区别

(二) 项目的启动、计划、执行、控制和收尾

- ◆ 项目的生命周期和流程
- ◆ 项目管理全貌(Roadmap)及国际项目管理标准 PMI 五大过程组
- ◆ PMI 九大管理领域及与五大过程的关系

1、项目的启动过程

开始一个项目或项目阶段，该过程组的成果确定了项目的用途，明确了目标，并授权项目经理开始实施这一项目。

1.1 确立项目

- ◇ 明确项目需求：需求分析
 - 如何结合规格说明书和“客户”/赞助者需求
 - 需求分析的技巧和工具
 - 产品差异化模型
- ◇ 分析项目可行性：可行性研究
- ◇ 定义项目目标：SMART 原则

练习：结合实际开展的工作或日常生活选定项目，并按照 SMART 原则制定目标

1.2 任命项目经理

- ◇ 项目经理是项目整合者，主要是起沟通协调作用
- ◇ 项目经理的角色和职责
- ◇ 项目经理技能要求
- ◇ 职业项目经理的能力
- ◇ 职业项目经理的修炼和成长路径

1.3 获取正式授权

- ◇ 发布项目章程，授权项目经理在活动中动用组织资源
- ◇ 项目章程的作用
- ◇ 项目章程的内容
- ◇ 项目章程使用技巧
- ◇ 项目经理的权利

1.4 组建项目团队

- ◇ 根据项目实际情况选择合适的组织形式建立项目团队
 - 职能型组织/项目型组织/矩阵型组织的特点和优缺点分析

研讨：受训企业实际的组织架构对项目的影响分析

1.5 识别干系人

- ◇ 干系人定义
- ◇ 干系人的重要性及如何管理干系人期望
- ◇ 项目干系人的管理过程

1.6 分析约束与假设

- ◇ 定义，作用，分析方法

练习：结合课堂所选项目进行干系人分析及管理办法

2、项目的计划过程

将确定、协调与综合所有部分计划所需要的行动形成文件，使其成为项目管理计划的基准 (Baseline)

2.1 明确项目范围

- ◇ 项目确定以后第一件事情干什么？
- ◇ 如何编制 WBS
- ◇ WBS 编制的一般原理和要求
- ◇ 编制 WBS 工作说明书

2.2 项目的质量要求

- ◇ 理解 VOC——“客户”的声音 (QFD 介绍)
- ◇ 如何制定质量计划
- ◇ 事业环境分析—受训单位的质量政策
- ◇ 质量规划的常规工具 (成本效益分析、标杆对照、DOE 等)

2.3 组建项目的团队

-
- ◇ 组织分解结构
 - ◇ 责任矩阵
 - ◇ 人员配备管理计划

实战演练：制定工作分解结构 WBS 和制定责任分配矩阵 RAM

2.4 项目的风险管理

- ◇ 传统企业管理中的风险管理
- ◇ 项目风险管理规划，风险识别、分类及常见风险源
 - ◆ SWOT 技术/假设分析/图解技术/文档审查/专家判断/信息收集
- ◇ 定性分析和定量分析
 - ◆ 风险概率和影响矩阵
 - ◆ 风险货币值分析
- ◇ 风险应对计划制定—风险货币值
- ◇ 风险如何管理
 - ◆ 风险应对的四种策略—接受、转移、嫁接、减轻

练习研讨：通过模板来演练企业项目中的风险管理计划

- ◇ 常见风险来源及如何建立企业的风险管理库

2.5 编制项目进度表

- ◇ 利用不同网络图技术分析项目进度的技巧
 - ◆ 前导图/箭线图/条件图；甘特图/网络图/里程碑图
- ◇ 明确活动依赖关系(四种逻辑关系)，善用浮动时间
- ◇ 活动工期估计，如何做 PRRT 分析
- ◇ 关键路径法
- ◇ 快速跟踪与赶工/时间-成本平衡法
- ◇ 缩短项目工期，防止工期延误的利器——关键链

互动实践——编制项目进度计划，并讨论如何缩短项目工期

2.6 编制项目的预算

- ◇ 如何建立项目经理的成本意识——成本控制的实质
- ◇ 项目估算与项目预算
- ◇ 直接成本和间接成本
- ◇ 工时与费率设计
- ◇ 项目不同阶段的估算精度
- ◇ 五种实用估算方法
 - 类推比较法
 - 参数估算法
 - 最佳猜测法
 - 专家判断法
 - 供应商投标法

2.7 项目的沟通协调规划

项目的开展涉及到的人和企业的方方面面，实际一个项目很少是因为时间，进度，质量系统的问题而失败，相反不能有效的沟通等一些非技术性的因素才是导致项目失败的重要原因。确定利害关系者的信息与沟通需求，包括谁需要何种信息，何时需要以及如何向他们传递。

- ◇ 沟通的原理
- ◇ 沟通需求分析
- ◇ 沟通技术

2.8 项目的采购规划

- ◇ 自制-外购分析
- ◇ 询价与谈判
- ◇ 招投标管理及供应商管理
- ◇ 合同的类型及风险分析

3、项目的实施和监控

3.1 项目整体管理和变更控制

- ◇ 变更控制流程
- ◇ 变更产生的原因及常见变更

3.2 项目的质量监控

- ◇ 质量的监控七大工具（因果图/控制图/流程图/直方图/帕累托图/趋势图/散点图）
- ◇ 持续改进和质量管理方法（TQM,六西格玛,零缺陷等）

3.3 打造高绩效项目团队

- ◇ 团队的特点
- ◇ 激励理论
- ◇ 项目团队发展成长的阶段
- ◇ 团队绩效低下的常见原因和对策

项目经验分享：实施过程中打造高绩效团队

3.4 项目的风险监控

- ◇ 风险监控的目的和意义
- ◇ 风险管理和应对规划实施
- ◇ 残余风险、二次风险与再评估
- ◇ 储备分析（应急储备金和管理储备金）

3.5 跟踪项目执行计划

- ◇ 如何衡量项目各方面的绩效？
- ◇ 挣值管理技术（EVT）
- ◇ 主要的几个数据（AC/EV/PV/CPI/SPI）
- ◇ 如何用挣值技术进行成本及进度偏差的分析及控制，并进行相关预测？

练习：计算习题中的各项数值，并预测项目未来走势

3.6 沟通项目信息

- ◇ 向团队成员发布的指示
- ◇ 向高层和赞助者汇报项目的业绩和问题
- ◇ 项目沟通方式和情景分析
- ◇ 会议/报告/评审会注意事项

3.7 平衡项目冲突

- ◇ 在团队管理的过程中，如何进行冲突的管理和解决？

4、项目的关闭与交付

4.1 项目验收（合同收尾/管理收尾）

4.2 项目经验教训总结

4.3 项目成员奖惩激励和庆功会

4.4 如何释放项目资源？什么时候释放项目资源？

4.5 为什么要测量客户满意度，如何测量客户满意度？

4.6 项目交接及知识管理

5、课程总结和行动计划