

# 实战式项目管理——流程与方法训练

## 课程背景：

在现代管理中，项目就是一切，每个人都是一个项目管理者。项目经理对项目管理的系统认识程度直接影响项目团队的整体运作与最终项目的结果，如何**把握项目管理的“5X10知识框架”+“6条核心思维”+“25种工具方法”**，提高项目经理及团队对项目管理的认识与思维，形成项目管理知识系统的框架结构，有利于**新晋/兼职项目经理的角色转型**、项目团队成员统一认识，及公司后续项目工作的整体推进。

“6条核心思维”是基础并贯穿项目的始终，是项目经理角色与身份的自我认知。

★**客户需求导向思维**：以客户的**真需求为源点**，识别并全面收集客户需求，筛选重要的真需求转化为项目范围并分解 WBS；绝大多数的项目成败在市场/客户分析的充分性上。

★**目标导向思维**：明确项目在公司战略中的定位，以终为始的策划管理项目全过程；在项目管理铁三角（范围、成本、时间）的约束条件下，以项目能解决客户的痛点为基础，设定项目可达成的目标。项目经理 51% 的精力在于不断规划与更进项目。

★**计划性思维**：“预则立不预则废”，对项目结果进行规划和估算，制定总体目标和要求；对项目过程进行**详细计划、分解，具体分解各任务的活动、时间、资源、成本**；预先规划好项目的质量、风险、沟通、外包事宜。

★**责任明确思维**：项目经理的 80% 在做沟通与协调的工作，明确项目、任务、工作的责任人、牵头人、执行人（包括所有项目干系人的责任）；明确与责任人的责任、授权及考核标准；明确考核措施（评审、验证等）。

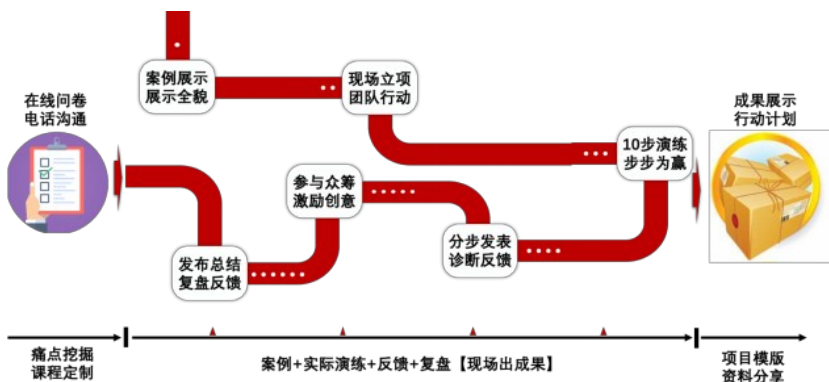
★**流程思维**：主动将项目的**成事流程理清楚**，就如行车先定路线一样，强调控制的持续性、层次性；强调项目信息的沟通和透明；强调项目管理的系统性、全面性和综合性；范围（包括质量要求）、时间、成本三大管理目标的统一；项目管理贯穿全过程，项目启动、计划、

执行、控制、收尾。

★**一体化思维**：项目的成功是客户、高层、内部团队共同的期望；以项目成功为导向的向上沟通、资源调动的努力都是值得一试的。通过项目实践形成项目管理的最佳实践，探讨出统一的思维框架、议事框架、工作模式。与相关方对于项目目标和计划达成共识，完成项目管理的迭代式计划。

### 课程特色：

- 具有丰富的项目管理与咨询经验与案例，将实际案例引入培训课程，更具实操性；
- 整合常用工具方法的专项课程，深入浅出的阐述原理与案例，课程更为专业；
- 对课程的框架体系进行系统的分析和整理，结构化的思维结合案例生动的讲解；
- 课程形式立体丰富，“原理讲解+应用案例+辅导演练”，互动丰富，代入感强。
- “立体化培训模式”——课堂讲述、案例分析、游戏体验、互动练习、教练演示、现场模拟、



头脑风暴、视频演示、情景训练、现场问答等。

### 课程收益：

- 通过真实案例讲解，快速掌握项目的核心原则、框架结构、系统思维；
- 通过现场实战应用，结合实际业务场景掌握核心工具方法的灵活应用技巧；
- 通过课后项目作业，促动学员应用项目管理技术，获得体验自驱提升能力。

**课程时间：**线下2天，6小时/天（课堂内容结合实际项目进行）

（根据客户实际现状与目标可剪裁课程）

**课程对象：**项目团队成员、市场经理、（准）项目经理、项目团队成员（品控、运营等）、职能经理等

## 课程大纲

### 课程铺垫

**开场破冰：**讲师自我经历介绍，建立链接

**目标共建：**对此次课程的目的和目标进行澄清，达成共识

**进入状态：**定制项目案例导入，照镜子-自我反思-定位

### 第一讲：项目管理的核心理念【打基础】

#### 一、什么是项目，什么是项目管理？

**案例：**从《西游记》来看项目管理的角色

**案例：**从《流浪地球》分析项目管理的范围

1. 项目管理的定义与解析（不确定性与创造性）
2. 为什么要采用项目管理的方式？（有何优势？对于我的价值点？）
3. 项目管理的可产出的成果（与企业现有产品对照链接）
4. 项目管理的铁三角（范围、进度、成本约束；探清边界）

#### 二、项目管理角色转型的定位与核心思维【理清身份】

**引导讨论：**项目经理的主要角色与核心能力

##### 1. 项目经理的主要职责

- 1) 识别项目需求（需求的冰山模型）
- 2) 建立可达成目标（高层项目愿景与项目实施目标）



- 3) 平衡项目的范围、时间和成本（项目管理铁三角）
- 4) 满足相关方的需求

## 2. 项目管理的“6条核心思维”【贯穿始终】

- 1) 客户需求导向思维（项目团队是第一用户！）
- 2) 目标导向思维（以终为始，达成共识）
- 3) 计划性思维（目标分解；持续跟进；响应变化）
- 4) 责任明确思维（以目标达成为导向的资源调配）
- 5) 流程思维（找痛点-抓重点-清障碍）
- 6) 一体化思维（横向到边，纵向到底）

## 三、项目经理的快速成长路径【自我修炼】

1. 知识框架搭建：美国项目管理协会-通用项目管理指南介绍
2. 项目经验累积：通过项目拓宽自我的边界
3. 问题解决能力：攻坚能力（第一视角、灵活运用工具、触类旁通、举一反三）

## 四、项目的知识体系-“5过程X10模块”【建立知识框架】

现场演练：曾经成功/失败项目的经验【现场链接知识框架】

## 五、项目战略【SWOT分析法(项目级分析)】

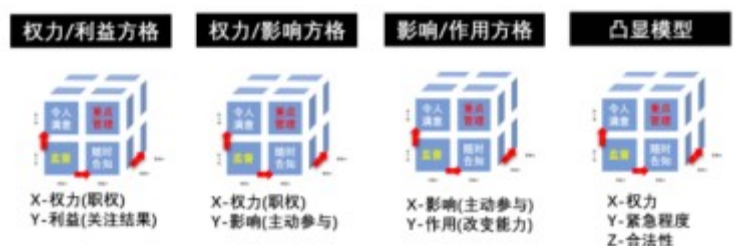
实例举证：SWOT分析法工具使用案例

现场演练：用SWOT分析法针对典型项目进行分析

## 第二讲：组建项目团队【项目团队与项目干系人管理（资源调动）】

### 一、识别对项目有影响的干系人

1. 权利/利益方格
2. 权利/影响方格



3.影响/作用方格

4.凸显模型

## 二、规划、管理与控制关系人的参与

工作模板案例：运作项目中的沟通计划表

## 三、多维度的沟通与方法

故事性案例：如何沟通更为有效？

## 四、沟通模型与沟通的技巧

1.领导力

2.影响力

3.决策力



## 五、教练技术在项目管理中的应用

### 第三讲：项目计划的制定与实施【项目范围管理（目标规划）】

要点：细化客户需求为导向的产品、服务设计

#### 一、客户定位：谁是我们的目标客户？

1. 客户细分的方法：客户调研技术（大数据分析法，问卷法，面对面访谈法）

2. 客户需求难以清晰获得的破解方法（第一用户体验法）

3. 访谈目标客户的筛选（社区运营与“极客”培养）

#### 二、客户需求层次分析（痛点、痒点、兴奋点）

1. 客户需求分类-卡诺模型

案例：以消费品为例理解客户的三层次需求

2. 客户需求的痛点挖掘法

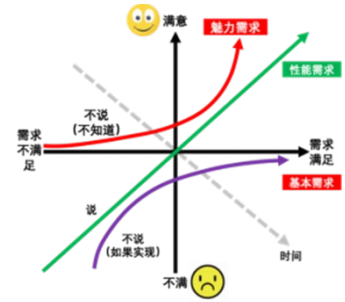
案例：工业品案例，场景化分析法（实用技术）



### 3. 客户需求的优先级分析方法

案例：群体决策方法（专家打分法）

### 4. 对需求理解不一致的调节方法（德尔斐法，权重配比）



## 三、项目目标

### 1. 实用方法：如何设置项目目标

### 2. 工具模板：项目目标的标准模板

### 3. 实例举证：某产品项目目标

现场演练：按照项目目标标准格式与要求写出典型项目的目标

## 四、实用的竞品分析【案例为主因地制宜】

实战案例导入（场景化）（以下案例四选一）

### 1) 工业品竞品分析案例（百亿企业）

### 2) 消费品竞品分析案例（百亿企业）

### 3) 民机产品竞品分析案例（千亿企业）

### 4) 日常生活餐厅的分析案例（海底捞/西贝）

1. 竞品分析的目的：了解定位，知己知彼，确立未来上市产品卖点及市场

## 2. 竞品分析的方法和维度

### 1) 基于用户需求的竞品分析

### 2) 竞品的选择评价方法（同客户/同类型/同价位/同渠道/市场占有率）

### 3) 竞品分析的活动准备

### 4) 竞品分析的维度（外观/功能/性能/可靠性评价方法）

## 五、竞品分析常见误区

### 1. 研发导向的竞品分析（产生盲点，容易过度开发-镀金）

### 2. 浅层次的竞品分析（止于规格书等浅层资料的PK）

3. 无权重的竞品分析（缺乏需求权重，难以决策或导致决策偏差）
4. 无量化评价方式（止于感性的竞品认识，未转化为开发优先级）

## 问答环节

## 第四讲：结合案例进行项目演练（项目规划）

### 一、产品线和资源线的协同办法和技巧

1. 项目站会
2. 项目任务看板
3. 项目可视化方法

### 二、工作分解结构 WBS

管理工具：项目责任矩阵

案例分析：烟草行业的任务分解

案例分析：某制造业企业项目工作分解结构

现场演练：写出典型项目的 WBS

### 三、项目时间管理【识别关键路径、并行工程】

1. 如何分解项目的活动——关键里程碑的确立
2. 如何进行滚动式的规划
3. 如何应用项目进度网络图来进行项目活动的合理安排

方法练习：关键路径法，关键链法

4. 如何估算活动的资源
5. 一张表的项目进度管理

## 第五讲：项目的流程设计

### 一、宏观流程图 SIPOC 的应用（理顺项目握手关系）

## 1. 项目全流程环节打通的方法

【Supplier 供应商-Input 输入-Process 流程-Output 输出-Customer 客户】

## 2. 运用 SIPOC 的分析步骤（方式：客户出发/流程出发）

案例演示：如何快速分析项目流程并查缺补漏/定位优化点

## 3. SIPOC 转泳道（跨职能）流程图的方法

案例：团队通过流程图分析过程中的改善点

课堂作业：制作本项目的宏观流程图与资源列表

## 4. 跨职能分工方法—RASIC 矩阵的应用

## 第六讲：影响项目成败的风险管理

导入案例：以经营一家餐厅为例；进行风险管理的识别与评估

### 一、FMEA 的工作过程（5 步法）

STEP-1：结构图-系统架构，部件架构，工艺架构

课程练习：FMEA 的输入文件（清单），绘制产品结构图（树形图）

STEP-2：功能关系(功能网络图)

课程练习：绘制产品功能图

STEP-3：失效网，失效后果间的连接

课程练习：绘制产品失效网，RBS，失效间的联系

课堂案例：典型的故障模式

STEP-4：风险优先等级 (RPN)

课堂案例：严重度、频度、探测度评分标准（避免两种效应）/概率与影响矩阵

课堂讨论：对评分问题的争议

课堂练习：风险的优先级评估

概率和影响矩阵

项目名称：	准备日期：					
非常高		非常低	低	中	高	非常高
高		非常低	低	中	高	非常高
中		非常低	低	中	高	非常高
低		非常低	低	中	高	非常高
非常低		非常低	低	中	高	非常高

STEP-5：改善行动计划

课堂案例：风险应对的策略

课堂讨论：风险控制的工作评价

案例：FMEA 在消费品的应用案例

## 二、破解项目障碍—根因分析

1.根因分析技术介绍

2.鱼骨图方法应用介绍

现场演练：项目障碍点鱼骨图分析

3.5WHY 根因分析方法介绍

现场演练：项目难点的 5why 分析

## 第七讲：项目沟通管理

### 一、项目管队沟通频率的设定

### 二、项目例会的议程安排

1. 会前：资料的准备（清单式管理）

2. 会中：会议议程，关键事项、行动计划（开放氛围）

3. 会后：总结反馈，进度跟进（落地）

### 三、提高项目会议沟通效率的方法

1. 可视化方法：白板（显性化、串联）

2. 启发式提问：开放型问题清单（引导）

3. 传话筒方式：避免沉默的参与者（开放）

4. 头脑风暴法：目标导向集思广益（发散和收敛）

## 第八讲：项目复盘总结【经验转化为能力】

## 一、如何进行复盘？（联想的复盘“4步法”）

1. 回顾目标（回归初心：目标与期望的结果）
2. 评估结果（明确差距：现状与目标的差距）
3. 分析原因（要因分析：成功与失败的归因）
4. 总结经验（得失体会：主观客观与规律性）

## 二、复盘中常见的问题

1. 目标定义不清晰、不合理（需求不明确 | 隐性需求）
2. 过程与结果混淆，手段与结果混淆；结果未量化（未量化，抓不住重点）
3. 原因分析归因为主观因素（能力不足，粗心大意）
4. 经验规律不具体，不易复制与衡展（简单易行可操作）
5. 复盘未形成文档化（工作辛苦不留痕迹）

## 三、复盘的文档化记录（模版）

**课堂任务：**针对本项目的资源识别与管理进行复盘回顾（运用模版）

**练习：**项目完成后的跟踪管理【项目跟进事项清单】