

# 项目管理四步法

## 课程背景

项目管理在现代企业中得到了越来越广泛的应用，作为一套在实践中被不断检验、不断修正的管理方法，它广泛的适用性和有效性被越来越多的人所理解和接受，有效的项目管理对项目成功起到了良好的促进作用。但是，项目管理不是万能钥匙，也不是包治百病的灵丹妙药，即使建立了 PMO，任命了项目经理，组织按项目化运作，依然有大量的项目在痛苦中煎熬，在混乱中徘徊，在无奈中失败。是项目管理本身出了问题？还是执行中出了偏差？全盘照搬还是基本原理与中国特色相结合？通过《项目管理四步法》课程的学习，通过大量的案例与模拟演练，能够让学员对项目管理理论有更清晰的认识，对项目环境和项目工作的影响有更深刻的理解，让项目管理的良好工具与成熟方法从书本上，口头里，更多的体现在工作实践中。与其说项目管理是工具，不如说是思维方式，当你能把项目管理的理论变为行动的指导思想时，才能真正发挥出项目管理的强大力量。

## 课程对象

项目总监、项目经理、项目团队骨干成员，职能部门经理及其他从事项目管理活动的人员。

## 课程收益

通过项目管理四步法的学习，学员能够理解项目管理知识体系的基本原理、思维方式，熟悉项目管理过程的专用工具与通用模板的使用，提高项目管理意识，并增强从理论到应用的能力。

## 课程大纲

### 前言：什么是项目和项目管理

#### 1.项目的定义与特点

项目管理发展历史—伟大的项目=伟大的项目管理吗？

项目管理案例（近代项目管理经典案例，我国项目管理经典案例）

**讨论：**您经历过的最失败的项目。虽然领域不同，内容各异，但是从导致失败的原因分析结果看，都逃不出整合、范围、时间、费用、质量、人力资源、沟通、风险和采购这 9 个知识领域的范畴。由此，引出项目管理知识体系的框架。

## **项目管理四步法第 1 步：启动项目**

### **1.收集需求与立项**

需求的定义。客户的要求=需求吗？

满足客户合理的需求，是项目成功的保证和标志。

理解并满足客户需求的案例说明。

收集需求的工具与技术（头脑风暴、引导式研讨会、德尔菲技术、SWOT 分析）

**演练：**SWOT 分析工具使用

### **2.确立并启动项目**

项目宪法—项目章程的重要作用

介绍项目章程的内容和特点。

**演练：**参照模板，编写模拟项目的项目章程。

### **3.组建项目团队**

什么是合格的项目经理

必要的专业背景是成功项目经理的基本要求。

**案例：**杰出团队的榜样。说明项目工作对团队成员的需要是多样性的，团队成员的互补才能获得  $1+1>2$  的集体优势。

### **4.介绍责任分配矩阵**

**演练：**编制责任分配矩阵（RACI）

### **5.项目管理的组织结构**

不同组织结构的对比与应用

### **6.召开项目启动动员大会**

## **项目管理四步法第 2 步：编制项目计划**

### **1.制定项目计划的方法**

常见失败项目的痛点之一：范围失控

### **2.项目范围管理**

如何界定项目的范围边界

必须做和必须不做--防止范围蔓延与镀金的重要性

确定项目范围的有效工具—工作分解结构 (WBS)

**演练：**制作 WBS。通过对指定项目工作的充分分解，得出完成可交付成果，达成项目目标所需要完成的全部工作范围。

### 3.项目进度计划

介绍甘特图、里程碑图和逻辑网络图

墙上的图表不等于计划--任何计划都应该是切实可行的。介绍资源日历和资源直方图。

**演练：**前导图法的绘制与应用。通过对指定项目工作活动进行逻辑排序与历时估算，得出项目初步进度计划。

常见失败项目的痛点之二：加班！

哪些工作是值得加班的？关键路径法和关键链法介绍。

说明进度压缩技术在缩短项目历时方面的应用与特点。

### 4.项目资源与预算计划

估算技术介绍：类比估算、三点估算、参数估算、自下而上估算等。

介绍项目预算的构成。

**案例：**说明应急储备和管理储备的应用与区别。

**案例：**粉刷房间的工作进展正常吗？

### 5.项目过程的风险管理

项目风险的来源与识别

渐进明细，项目风险的分析与应对规划，介绍风险登记册。

**案例：**从可口可乐与刘翔退赛看危机公关的成败。

**演练：**因果图应用。从人、机、物、法、环各个方面全面识别可能导致项目失败的潜在风险，并逐一给出风险应对规划。

## 项目管理四步法第 3 步：执行与控制项目

### 1.介绍项目中得沟通

**游戏：**沟通测试，说明沟通项目信息的重要性

**案例：**失败项目的分析

沟通技巧介绍

**案例：**说明倾听、处理投诉和职业形象的塑造在沟通中的应用

**演练：**项目沟通会。通过模拟项目沟通会议的过程，总结项目会议的作用

## **2.建设高效的项目团队**

项目团队建设方式介绍

为“倒脏水者”制定规章制度

团队建设的5个阶段

民主一定比独裁好吗？项目经理的领导风格与冲突管理介绍

失败项目的痛点之三：无效的会议

**讨论：**常见的会议问题。

介绍如何召开高效会议

介绍会议的目标设定、会议过程规划、会场控制和会议纪要的重要性

## **3.项目质量管理**

**案例：**从海尔砸冰箱事件，引出全面管理（TQM）的概念

质量特性的介绍

项目质量控制与质量保证

质量控制工具应用

## **4.管理项目变更**

失败项目的痛点之四：失控的变更

项目经理如何控制项目变更

介绍变更控制委员会的责任和应用

变更从发起到关闭的完整流程介绍

**演练：**填写正式的项目变更申请

## **5.项目的 PDCA**

### **项目管理四步法第4步：收尾项目**

#### **1.项目收尾工作**

核实项目的范围

项目成功的标准