

企业项目管理应用实践

6天

课程背景：

项目管理是企业应对现代快速、复杂、多变和多样化市场及经济环境的最有效手段，是完整的一套工作流程。项目管理知识、方法和技能将帮助管理者把工作做得更好、走向成功。有效应用项目管理将极大降低企业管理成本、优化资源、提升企业及时科学的决策能力和组织凝聚力，从而助力组织实现战略目标。

本课程将以项目管理 PMP 知识（十大知识领域）培训为主线，通过引领学员进行项目管理知识、工具、方法的学习，为了巩固每个知识环节的学习效果，增加一些经典的趣味案例及课堂练习，保证学员在学习后达到学以致用目的，讲师在授课过程中会引用项目管理的失败原因分析的数据，在教学中的各个环节，提醒学员每个知识点的重要程度及容易发生失效的点，提醒学员在实际工作中需要注意的点，一定要在重要的环节做到位以及做到位的方法和工具怎么使用。

帮助学员建立“项目管理聚焦于**目标**，以**系统化的管理思维**为导向，遵循**结构化的管理方法**（流程），以**计划**为基准，以**十大知识领域**为管理内容，以**过程控制**为手段，以**信息沟通**为保证，最大限度地利用**资源**，以期实现项目**目标**”的项目管理思维及管理技能提升。

课程收益：

- **掌握项目管理全过程知识**：五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）和十大知识领域（尤其是整合管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理、采购管理、

沟通管理、团队管理等) 的关键内容；

- **掌握项目管理核心工具和模板**：借鉴经典模板，结合工作实际项目，重点学习常用的重要工具，如：编制 WBS 工作分解表、RAM 责任矩阵、CPM 计划网络、干系人管理矩阵、风险登记册、OPPM 等。
- **建立系统化项目管理思维**：项目管理的各知识领域之间的核心关系，如何总体策划和平衡他们之间的管理，如何在制定方案时做好重大风险的预防，再实施过程中做好风险的预警和风险应对，达到做项目工作“既有思路又有方法”的层级。
- **掌握项目沟通技巧及非授权领导能力**：学习项目管理的沟通体制、方法、要点及工具。掌握项目团队建设的核心工具集方法，并学习在实际工作中的运用技巧来解决目前项目实际中的各类问题。

培训对象：

- 致力于系统的提升项目管理技能，提升工作执行力以及核心竞争力的相关人员；

课程时间：6 天（6 小时/天）

序号	天数	上课对应章节	说明
1	第一天	第一部分：项目管理知识体系指南引论 第二部分：项目运行环境 第三部分：项目经理的角色	
2	第二天	第四部分：项目启动阶段 第五部分：项目整合管理	
3	第三天	第六部分：项目规划阶段（项目进度设计、任务分解、进度管理、项目成本估算、预算，核算与控制方法）	
4	第四天	第七部分：项目执行阶段（项目团队建设、项目风险管理）	
5	第五天	第八部分：项目监控阶段（监控体系及监控方法） 第九部分：项目整体绩效、变更	
6	第六天	第十部分：项目沟通、干系人管理实践 第十一部分：管理项目收尾阶段 第十二部分：辅导答疑（企业项目工作中实际问题）	辅导答疑时间为半天

授课方法：

理论分享+视频教学+案例教学+小组讨论学员研讨+互动活动（60%理论+40%实践）

课程大纲

【课程结构】



课程大纲

一、 项目管理知识体系指南引论

1、 引论

- 1.1、 项目管理协会（PMI）
- 1.2、 PMI 标准分级
- 1.3、 PMI ® 标准体系
- 1.4、 管理学基础
- 1.5、 管理协与项目管理发展史
- 1.6、 项目管理学习三原则

2、 《PMBOK ® 指南》概述和目的

- 2.1、 《PMBOK ® 指南》概述
- 2.2、 《PMBOK ® 指南》目的
- 2.3、 《PMBOK ® 指南》从第 6 版到第 7 版的变化
- 2.4、 《PMBOK ® 指南》知识框架概述

- 2.4.1、项目的概念
- 2.4.2、项目的特点
- 2.4.3、项目的成果
- 2.4.4、项目创造的商业价值
- 2.4.5、项目管理的概念
- 2.4.6、项目组合、项目集、项目和运营的关系

2.5、项目管理的关键要素

- 2.5.1、项目生命周期
- 2.5.2、什么是开发生命周期
- 2.5.3、项目管理过程
- 2.5.4、项目管理过程与项目过程在项目期间的关系
- 2.5.5、项目管理知识领域及 49 个过程关系
- 2.5.6、七大类 132 个工具与技术
- 2.5.7、项目管理商业文件----项目商业论证
- 2.5.8、项目终止的几种情况
- 2.5.9、项目成功标准
- 2.5.10、规范化项目管理的三个基石
- 2.5.11、高绩效项目组织的特点

2.6、项目通用生命周期知识点

3、项目管理最新（第七版）的最新管理要素

二、项目运行环境

- 1、什么是项目的事业环境因素
- 2、什么是项目的组织过程资产
- 3、组织系统
- 4、项目的组织结构
- 5、什么是 PMO—项目管理办公室（类型、职责、架构及运行机制等）
- 6、PMO 对项目经理支持的方式

三、项目经理的角色

- 1、什么是项目经理
- 2、项目经理的角色定位
- 3、项目经理的影响力范围
- 4、项目经理的能力模型
- 5、领导力技能----领导者的品质和技能
- 6、领导力技能----了解项目经理的几种权力（Power）
- 7、领导力技能----了解项目经理的几种领导力风格
- 8、执行整合
- 9、整合与复杂性
- 10、项目经理的培养

11、关于项目经理的角色及项目组织的认知

案例讨论：小王经理的困惑

四、项目启动阶段

- 1、项目启动阶段的活动定义
- 2、项目启动阶段的概述
- 3、项目启动阶段的主要工作任务
- 4、如何制定项目章程
 - 4.1、制定项目章程
 - 4.2、了解项目的背景和目的
 - 4.3、用户的真实需求是什么？
 - 4.4、项目需求分析与需求管理——保证做正确的事！
 - 4.5、确定项目目标
 - 4.6、如何设定项目里程碑节点
 - 4.7、如何确定项目的验收标准
 - 4.8、如何定义项目的范围？

案例解析：一个饮水机的开发范围定义案例解析

演练：自定义一个项目，按照前面的案例定义项目的范围。

4.9、商业分析

课堂演练：对自选项目进行商业分析

- 4.10、协议——定义启动项目的初衷
- 4.11、事业环境因素，不限于：
- 4.12、组织过程资产，不限于：
- 4.13、工具和方法
- 4.14、干系人管理方法及工具

课堂练习：识别取经项目的干系人身份

演练：识别自选项目的干系人，运营课程讲授的方法和工具制定干系人管理计划。

4.15、组建项目团队

- 4.16、确定项目组织形式
- 4.17、如何制定项目章程（案例讲授）
- 4.18、召开项目启动会议

5、立项阶段总结

课堂演练：编制项目的章程（立项书）

五、项目整合管理

- 1、项目整合管理
- 2、项目整合管理的“核心概念”
- 3、项目整合管理的“发展趋势和新兴实践”
- 4、项目整合管理的“裁剪”
- 5、项目整合管理过程 7 个步骤
 - 5.1、制定章程

- 5.2、制定项目管理计划
- 5.3、指导与管理项目工作
- 5.4、管理项目知识
- 5.5、监控项目工作
- 5.6、实施整体变更控制
- 5.7、结束项目或阶段
- 6、章节总结

六、项目规划阶段

- 1、项目规划阶段的活动定义
- 2、项目规划阶段的概述
- 3、项目计划的定义
- 4、创建 WBS——分解工具
 - 4.1、WBS 的分解 7 个步骤及三大原则
 - 4.2、创建 WBS 的主要方法和步骤
 - 4.3、第一级 WBS 分解的七种逻辑
 - 4.4、常见的 WBS 分解示例：
WBS 分解案例解析
课堂演练：自选项目的 WBS 分解结构图

- 5、活动排序的七种依赖关系
- 6、绘制项目网络图
课堂练习：自选项目的网络图绘制

- 7、活动资源的估算
 - 7.1、活动资源估算内容
 - 7.2、五种常用的估算方法
- 8、项目计划管理的核心过程：
- 9、储备分析（应急预案）
- 10、项目质量定义技术
- 11、工期估算示例：

课堂演练：根据前面绘制的网络图进行时间和资源的估算

- 12、关键路径法（CPM）

课堂练习：寻找案例的关键路径

课堂演练：根据前面估算结果，找出项目的关键路径

- 13、项目进度计划的调整技术
 - 13.1、计划评审法（PERT）
 - 13.2、控制进度延误的有效方法：赶工；快速跟进
 - 13.3、案例解析：

- 14、项目计划的输出——甘特图

演练：按照里程碑节点要求及资源约束，重新调整网络图达到项目计划可实施状态

七、项目执行阶段

- 1、项目执行阶段的活动定义
- 2、项目执行阶段的概述
- 3、项目执行阶段的主要工作任务
 - 3.1、如何打造高绩效团队
 - 3.2、建立共同的团队目标
 - 3.3、合理分工
 - 3.4、高效的时间管理——四象限法
 - 3.5、建立完整的项目绩效管理制度
 - 3.6、建立以结果为导向的高效执行力
研讨：如何才能做到真正的高绩效的执行力？
 - 3.7、建设团队——塔克曼团队发展五阶段理论
 - 3.8、建设团队——团队冲突的来源
 - 3.9、建设团队——合理的冲突与团队绩效
 - 3.10、项目激励机制
 - 3.11、集中办公
 - 3.12、人际关系与团队技能
案例解析：项目过程中，团队到底出现了什么问题？
课堂演练：商讨如何打造高绩效团队
- 4、项目的风险管理
 - 4.1、风险的定义
 - 4.2、风险管理的过程——五步法
 - 4.3、风险管理的实施步骤
 - 4.4、识别风险的方法和工具
 - 4.5、风险类别
 - 4.6、风险偏好
 - 4.7、风险概率和影响定义：示例 1/2
 - 4.8、概率和影响矩阵
 - 4.9、风险分析方法——定性分析/定量风险分析
 - 4.10、风险的应对策略——威胁应对策略
 - 4.11、风险的应对策略——机会应对策略
 - 4.12、项目风险控制变更流程
 - 4.13、风险的管理方法

研讨及答疑：

八、项目监控阶段

- 1、项目监控阶段的活动定义
- 2、项目监控阶段的概述

- 3、项目监控阶段的方法模型
- 4、项目监控阶段的主要工作任务
 - 4.1、建立项目监控的体制
 - 4.2、监控过程的实施方法——计划过程监控与纠正措施
 - 4.2、监控过程的实施方法——实施案例
 - 4.2、监控过程的实施方法——计划变更过程管控
 - 4.2、监控过程的实施方法——项目计划变更流程
 - 4.3、常用的八种项目监控的方法（结合案例和课堂演练分别展开讲授）
- 5、解决问题的能力——有效完成任务的5大步骤（ORADO-PDCA模型）

课程练习：各自小组选取一个日常工作的问题，使用ORADO-PDCA模型，制定解决计划

课程演练：沿用前面选定的案例，对选定项目制定项目监控管理计划

九：项目整体绩效及变更

- 1、项目绩效评价
 - 1.1、绩效评价
 - 1.2、评价过程
 - 1.3、案例解析：
 - 1.4、项目绩效评价实施方法
- 2、项目设变管理
 - 2.1、设变的来源
 - 2.2、设变的流程
 - 2.3、设变的管理要点
 - 2.4、设变管理在项目中的作用
 - 2.5、实际工作中存在的问题

十：项目沟通管理

- 1、沟通管理——项目会议管理
 - 1.1、会议效率
 - 1.2、高效项目会议需要避开的七个陷阱
 - 1.3、会议的基本制度
 - 1.4、如何组织高效的会议？
 - 1.5、项目会议策划
 - 1.6、项目经理主持会议五不要
 - 1.7、项目经理主持会议常见问题及应对方法
 - 1.8、项目经理例会流程及工具
- 2、沟通能力提升
 - 2.1、有效沟通的基本原理
 - 2.2、项目工作中常用的沟通方式有哪些？
 - 2.3、项目沟通的技能（三原则、三要点、三难点）
 - 2.4、如何做到项目沟通中的效率与效果的兼顾

- 2.5、沟通中的冲突管理
- 2.6、冲突的处理技巧
- 2.7、合理的冲突与团队绩效的关系
- 2.8、如何激发团队建设性冲突

课程演练：王明的团队出了什么问题？该如何解决？

- 2.9、项目沟通重要工具——一页纸项目管理 OPPM

案例解析：

课堂演练：针对前面的案例，根据要求制定一页纸项目管理报告

十一：项目管理收尾

- 1、项目收尾阶段的活动定义
- 2、项目收尾阶段的概述
- 3、项目收尾阶段的主要工作任务
 - 3.1、总结经验与持续改进
 - 3.2、总结经验与持续改进——项目绩效总结报告案例展示
 - 3.3、项目成果总结三要素
 - 3.4、项目复盘——为什么要进行工作复盘
 - 3.5、项目复盘——工作复盘的四步法
 - 3.6、项目复盘——工作复盘的核心原则
 - 3.7、工作复盘的四步法（案例解析）
 - 3.8、哪些工作适合复盘？
- 4、愉快结束项目的二三事
- 5、课程总结
 - 5.1、项目的核心价值观
 - 5.2、项目的几点心得体会
 - 5.3、项目需要解决的八个问题
 - 5.4、项目成功的六个评价维度
 - 5.5、项目成功的关键因素
 - 5.6、项目的成熟度模型

十二：辅导答疑（实际工作中碰到的典型问题）