

# 非项目经理的项目管理综合能力提升

## 训练营

### [Introduction 课程说明]

#### 项目背景：

在我们的工作，甚至是生活中，存在着大量的项目。其数量正随着社会的快速发展与市场竞争的日趋激烈变得越来越多。同时，这些项目也正在越来越深刻地影响着和我们所处的环境。

美国项目管理认证委员会主席 Paul Grace 强调：“21 世纪的社会，一切都是项目，一切也必须将成为项目”。美国《财富》杂志断言：“**项目管理将成为 21 世纪核心管理模式**”！

项目管理已经不再是项目经理的事。企业要发展，离不开项目。个人想发展，也同样离不开项目管理。具备项目管理知识、掌握项目管理技术、理解项目管理的思维方式是时代对于每一位职场人士的更高要求。

本训练营专门针对非专业项目经理的职场人士，运用非技术的语言并结合管理场景来教授，让他们听得懂、学得会、用得上。

本课程基于 PMI 的《项目管理知识体系指南》（PMBOK）的基本知识和原理，以项目管理思维为轴，将项目管理的工具、技术和方法贯穿运用于管理工作之中。

#### 项目收益：

- ◇ 能够描述项目管理专业术语与知识体系框架
- ◇ 能够按照启动-规划-执行-监控-收尾的过程来管理项目
- ◇ 能够运用结构化的项目管理工具和技术来提升管理效能
- ◇ 能够在微权力下运用沟通管理来推动项目工作
- ◇ 能够理解团队的价值，以恰当的方式来激发和管理团队
- ◇ 能够识别、评估、管理和监控项目中出现的风险事件
- ◇ 能够领悟项目管理的思维卓见，践行顺应潮流的管理创新

#### 项目特色：

- ◇ 运用非技术的语言教授，让学员听得懂、学得会、用得上
- ◇ 结合管理场景和工作实践进行讲授，让学员深入其境
- ◇ 有理论、有方法，有工具、有模板、有案例，便于学以致用
- ◇ 课程输出可作为改进和提升工作的输入，拿来即用

#### 项目对象：

- ◇ 企事业单位、政府部门等各类组织中的管理者，以及储备干部。

#### 培训课时：

- ◇ 7 天+

项目设计：

模块	内容	时长	成果
模块一	<b>管理者的项目管理思维（实践）</b> 具体内容根据实际情况由讲师拟定	2天	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目管理知识体系框架</li> <li>● 项目管理五大过程，启动、规划、执行、监控与收尾</li> <li>● 工具：WBS、网络图、甘特图、里程碑图、责任分配矩阵等</li> </ul>
模块二	<b>干系人管理与有效沟通</b> 具体内容根据实际情况由讲师拟定	1天	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 干系人管理</li> <li>● 项目信息沟通</li> <li>● 项目人际沟通</li> <li>● 工具：干系人分析矩阵、干系人排序表、干系人登记表、干系人参与度评价表、干系人沟通管理表等</li> </ul>
模块三	<b>项目团队管理与领导力修炼</b> 具体内容根据实际情况由讲师拟定	2天	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目经理角色与认知</li> <li>● 项目团队管理</li> <li>● 项目中的领导力</li> <li>● 工具：SMART原则、塔克曼团队发展阶段模型、能力-意愿矩阵等</li> <li>● 测评：忠诚团队检查表、DISK测评</li> </ul>
模块四	<b>项目风险管理</b> 具体内容根据实际情况由讲师拟定	1天	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 风险识别、风险评估、风险应对、风险监控</li> <li>● 工具：项目风险登记册、风险管理计划、风险评估矩阵、风险评估表、二维风险图、决策树、蝴蝶结分析、项目回顾检查表等</li> </ul>
模块五	<b>项目管理问题解决工作坊</b> 具体内容根据实际情况由讲师拟定	1天	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整体内容回顾</li> <li>● 企业典型项目管理问题探寻与解决方案提出</li> </ul>
辅导	项目管理流程、制度、模板等建立与运用		根据实际情况确定辅导内容与时间

整个训练营可以由同一批学员参训学习，也可以由不同需求的学员选择某个单元课程参训。

内容简介：

◇ **模块一《管理者的项目管理思维（实践）》**

主要介绍项目的知识体系框架和项目管理的五大过程，厘清什么是项目与项目管理，项目管理管什么，怎么管。从一个项目的启动、规划、执行、监控到项目收尾，介绍全过程项目管理的基本方法。

◇ **模块二《干系人管理与有效沟通》**

帮助学员树立起干系人管理的意识，理解干系人及沟通对于项目成功的重要作用。本模块主要介绍干系人的概念、如何识别干系人并分析干系人的期望、干系人管理的工具与策略，以及项目沟通管理中所涉及的信息沟通及人际沟通（向上、平级、向下及跨部门沟通）。

◇ **模块三《团队管理与领导能力修炼》**

主要介绍作为团队管理者（项目经理）应认识到实现项目目标需要基于团队的协作和努力，这需要团队管理者理解团队合作的意义，了解团队发展的过程和不同的团队类型，理解团队成员的差异，掌握团队管理的基本方法。同时，团队管理者是依靠团队拿结果的人，他需要用影响他人的方式来激发团队成员的能力和贡献，因此，如何以领导的方式去影响他人至关重要。

◇ **模块四《项目风险管理》**

主要介绍如何识别风险、评估风险、应对风险以及监控风险。

◇ **模块五《项目管理问题解决工作坊》**

首先回顾课程内容，然后与学员一起，识别出针对本组织而言典型的项目管理问题。通过行动学习的方式，引导学员在研讨过程中自己找到解决这些问题的思路，甚至是解决方案。

◇ **辅导**

根据学员的实际要求可以提供相应的辅导。

# [Agenda 培训内容]

第一天

破冰：

- “指”定项目经理
- 学习小组组建第一步
- 训前调查与期望管理
- 培训项目概要说明

导言：项目管理的起源与发展

- 1、项目与项目管理从哪里来
- 2、项目管理发展的里程碑事件
- 3、中国项目管理的发展
- 4、PMP 项目管理认证制度简介

第一章 结构化方法与系统化思维

- 1、结构化的管理方法
  - 定义项目和项目管理
  - 衡量项目目标的四个维度
    - ◆管理启示
  - 项目管理的过程
  - 项目生命周期
  - 项目的管理内容——十大知识领域
  - 组织结构与项目管理模式
- 2、系统化的管理思维
  - 全局视角
  - 关注各种因素的相互影响
  - 以结构化的方式体现系统化的管理思维
    - ◆管理启示

☆ 章节回顾

第二章 项目管理与运营管理

- 1、“项目”的是与非
  - ◆场景案例
  - 什么是日常运营？
    - ◆管理启示
    - ◆思考：哪些工作可以项目形式来管理？
    - ◆小组讨论：为本次学习选定一个实战项目
- 2、项目管理与运营管理的联系
  - 项目管理与运营管理的对比
  - 项目管理与运营管理的联系
    - ◆管理启示

3、项目管理怎么管？

☆ 章节回顾

第四章 项目启动：让项目赢在“起跑线”上

- 1、 知道做什么前，先弄清为什么要做
  - 项目启动的前提条件——天时、地利与人和
- 2、 师出有“名”——有章可依
  - ◆模板演示：项目章程
- 3、 师出有“民”——有人可用
  - 联想的“管理三要素”
  - 项目团队组建的原则
- 4、 师出有“鸣”——广而告之
  - ◆案例视频与讨论 1：案例项目启动的得与失
  - ◆管理启示

☆ 章节回顾

### 第五章 项目计划：搞清需求，识别任务

- 1、 项目为什么会失败？
- 2、 怎么做前先搞清做什么？
  - 收集需求
  - 需求文件
- 3、 将做什么转变为怎么做
  - 定义范围
    - ◆案例视频与讨论 2：主人公是如何将需求转化为任务的？
    - 将需求转化为任务
      - ◆实战演练：将实战项目需求转变为工作任务
      - ◆学员汇报与点评
    - 项目范围说明书
      - ◆示例：项目范围说明书模板
      - ◆管理启示

☆ 章节回顾

### 第六章 项目计划：分解你的项目工作

- 1、 为什么需要切“苹果”？
  - ◆管理启示
- 2、 WBS——切苹果的“刀”
- 3、 WBS 化大为小的妙用
  - 如何创建 WBS
  - WBS 分解的原则
  - WBS 第一层分解的逻辑
    - ◆实战演练：实战项目 WBS 编制
  - WBS 账目编码
    - ◆示例：某项目部分 WBS 账目编码
  - WBS 词典
    - ◆示例：某项目 WBS 词典

☆ 章节回顾

### 第七章：项目计划：编制你的项目计划

- ◆故事：没有计划的后果

- 1、 计划编制都涉及哪些内容？
- 2、 进度计划怎么编？
  - 进度计划编制的思路
  - 活动间的相互关系
  - 项目网络图
    - ◆ 示例：紧前关系（PDM）绘图法
    - ◆ 实战演练：绘制项目各项工作的关系
  - 估算活动持续时间
  - 项目进度网络分析
    - ◆ 实战演练：完成网络图的进度安排
    - ◆ 两种进度管理工具：甘特图与里程碑图
  - 关键路径与优化调整
- 3、 如何对资源进行计划？
  - 人力资源计划
    - ◆ [示例：某论坛组织工作分工表](#)
    - ◆ [示例：某“神秘”项目工作分工表](#)
    - ◆ 实战演练：编制实战项目的责任分工表
  - 资源需求计划
- 4、 项目成本计划
  - 项目成本的来源
  - 估算项目成本
  - 估算项目成本的方法
  - 制定成本预算
    - ◆ [模板分享：费用预算表](#)
    - ◆ [示例：某“神秘”项目预算](#)
  - 预算过程中的常见挑战

☆ 章节回顾

## 第八章 管理风险——让意外不再意外

- ◆ 故事：为什么小鸡跑了？
- 1、 意外不可避免，但风险可以管理
  - 2、 发掘意外——识别风险
    - ◆ 示例：风险分解结构（RBS）
  - 3、 判断意外带来的危害——评估风险
    - 定性风险评估
    - 定量风险评估
      - ◆ 工具：决策树
  - 4、 准备好处理意外的办法——应对风险
    - 消极风险或威胁的应对策略
      - ◆ 示例：风险管理计划表
  - 5、 监测意外的发展状态——监控风险
    - ◆ 实战演练：识别实战项目的风险，并制定相应的风险应对策略
    - ◆ 管理启示

☆ 章节回顾

## 第三天

### 第九章 项目微权力下的沟通管理

- ◆ 故事：假如我是一只猪
  - 1、有效的管理必须基于沟通
  - 2、项目沟通的正确“姿态”
    - 项目沟通管理的组成
    - 项目沟通管理的核心概念
    - 项目沟通的要领
      - ◆模板分享：项目沟通管理计划表
  - 3、项目干系人的期望管理
    - 期望管理的价值
    - 期望的关键方面
    - 期望管理的七大原则
    - 期望管理的关键要素
  - 4、如何与不同的人群进行沟通？
    - 向上沟通的原则
    - 平级沟通的原则
    - 向下沟通的原则
      - ◆“拍马屁”也是一种能力
      - ◆管理启示
  - 5、项目中的跨部门沟通与协作
    - 沟通在跨部门协作中的作用
      - ◆小组讨论：我们的企业存在哪些跨部门沟通与协作的问题？
    - 跨部门沟通与协作的误区
    - 跨部门沟通与协作要领
    - 如何有效处理跨部门的冲突
      - ◆案例分享：公司伤了私感情
      - ◆案例分享：见面分一半
    - 提升跨部门沟通与协作的能力
      - ◆性格测试
- ☆ 章节回顾

## 第四天

### 第十章 激发团队的力量——大家好，才是真的好

- 1、团队是那只会下蛋的“鸡”
  - ◆管理启示
- 2、TEAM 不仅仅是一伙人
  - TEAM 的意义
    - ◆思考：团队与团伙的区别
    - ◆管理启示
- 3、项目经理画像
  - 项目经理的角色

- 项目经理的能力要求
    - ◆案例研讨：谁更适合做项目经理？
  - 4、始于职权力，成于影响力
    - 领导重于管理
    - 老子论领导力
    - 唐僧的领导力从哪里来？
      - ◆管理启示
      - 领导力的五项行动
      - 如何管理不同类型的员工
        - ◆案例研讨：应该裁掉谁？
        - ◆案例分析：吵着散伙的八戒从未离开过
  - 5、塔克曼团队模型与管理策略
  - 6、如何赢得团队的协作
    - 让团队成员参与决策
    - 让团队成员了解情况
    - 让团队成员有利可图
    - “硬”道理+“软”包装
      - ◆管理启示
  - 7、为团队赋能的九个策略
    - 用提问给团队赋能的指导法则
- ☆ 章节回顾

## 第十一章 项目经理的时间管理与有效授权

- 1、时间管理——卓有成效管理者的基石
    - 对时间管理的反思
      - ◆自测：我在时间管理上存在的问题
    - 忽视时间管理的后果
      - ◆视频案例与讨论 3：忙死的经理人
      - ◆视频案例与讨论 4：有罪的“好人”
    - 卓有成效从管理好自己开始
      - ◆视频案例与讨论 5：如何自我管理
    - 时间管理的法则
  - 2、有效授权——管理他人的重要技能
    - ◆视频案例与讨论 6：如何管理他人 1
    - 对授权的基本认识
      - ◆视频案例与讨论 6：如何管理他人 2
    - 授权的范围
    - 有效授权的关键要素
    - 避免有效授权的误区
- ☆ 章节回顾

## 第五天

## 第十二章 项目执行与监控：管理过程，掌控变化

- 1、执行——让计划转变为结果

- 2、 控制——让执行产出计划的结果
    - 计划与控制的因果
    - “三问”与“三招”
  - 3、 状态跟踪——对进展做到心中有数
    - 项目会议
      - ◆模板分享：项目会议纪要
      - ◆模板分享：项目团队工作例会纪要
    - 项目进度跟踪
    - 项目成本跟踪
      - ◆ 模板分享：项目进展报告
  - 4、 项目控制——让工作在既定的轨道上前行
    - 项目变更控制
      - ◆ 图示：项目变更管理流程
      - ◆ [模板分享：项目变更申请表](#)
    - 项目范围控制
      - ◆管理启示
      - ◆示例：工作检查清单
    - 项目进度控制
    - 项目成本控制
      - ◆示例：项目费用报告
    - ◆ 案例视频与讨论 7：案例项目是如何被高效执行的？
    - ◆ 管理启示
- ☆ 章节回顾

### 第十三章 项目收尾：以终为始，持续改进

- 1、 收尾不随意，“行百里者半九十”
  - 2、 管理收尾，结束是为了更好的开始
    - 编写文档，让工作有据可查
    - 做好验收，把好结束的关口
    - 总结工作，改过迁善
      - ◆管理启示
      - ◆ [模板分享：复盘模板](#)
    - 论功行赏，关注贡献
    - 回馈感谢，巩固关系
  - 3、 合同收尾，按合同办事
    - 核实合同条款
    - 项目移交评审
    - 合同文档归档
- ☆ 章节回顾

### 世界咖啡：企业项目管理实战问题研讨

### 课程总结

- 1、 课程回顾
- 2、 测试

- 3、学习反思与分享
- 4、颁奖时刻

## [About the Trainer 讲师介绍]

### 高虎 博士、PMP

---



#### 管理的项目化思维推广者

#### 专业背景

---

- 教育程度：博士（2002年）
- 专业资质：PMP（PMI认证项目管理专业人士，2003年）

#### 工作经历

---

- 2002年进入管理培训行业，在十余年的职业生涯中，积累了丰富的运营管理与项目管理经验。
- 历任多家知名培训机构研究院院长、总裁助理、项目总监、营销总监、大客户总监及首席产品顾问等高层管理职务。同时，甲乙方的工作经历也有助于从多方视角来全面地探寻和研究企业管理的本质问题。此外，期间两年半的创业经历更有助于对于公司运营与管理的整体理解和感悟。
- 具备深厚的项目管理、培训管理及运营管理理论素养，且长期坚持理论与实践的结合应用，体会良多。基于丰富实践及深度思考，首创性地开发出了包括《管理者的项目管理思维》、《培训管理者的项目管理》、《团队管理与领导能力修炼》在内多门原创版权课程。此类课程一经推出就受到市场的高度关注和广泛认同。目前，已为各类组织中超过五千人次的各类人员提供过此类课程的培训服务。
- 致力于通过项目化思维的推广来推动各类组织中各项工作的管理思维创新和管理技术更新，从而大幅度提高组织的管理效能，助力其可持续发展。

#### 项目经验

---

- 累计为各类组织设计和提供培训解决方案千余份。
- 亲手策划与组织论坛、研讨会、公开课、讲座等多种形式的培训活动上百场，包括《中国项目管理发展高峰会》（三届）、首届《中国彼得·德鲁克高层管理论坛》

等颇具行业影响力的高端会议。

- 此外，还热衷于为 NGO 及公益组织发展提供培训支持。

## 主讲课程

课程类别	课程名称	课时 (天)	对象
核心课程 原创版权	管理者的项目管理思维© (实践)	1-3 天	各级管理者及储备干部
	高绩效员工的项目管理思维© (实践)	1-3 天	各级员工
	培训管理者的项目管理©	1-2 天	培训管理者及 HR 人员
	团队管理与领导能力修炼© +问题解决工作坊	1-2 天	团队主管及储备干部
项目管理与 通用管理类	管理的项目化思维+问题解决工作坊	1 天	中高层管理者
	项目管理的基本技能	1-2 天	项目管理人员
	跨部门沟通与协作+问题解决工作坊	1 天	中基层管理者及骨干人员
	项目干系人管理与有效沟通 +问题解决工作坊	1-2 天	项目管理人员及相关者
	多维度职场高效沟通力 +问题解决工作坊	1 天	中基层管理者及骨干人员
	新晋管理者的能力锻炼 +问题解决工作坊	1-2 天	新晋管理者、储备干部
	向上管理——被领导的艺术 +问题解决工作坊	1 天	中基层管理者及全体员工
	基于项目管理方式的目标管理实践	1 天	各级员工
	时间管理与有效授权	1 天	基层管理者及储备干部
	品西游 学项目管理	1-2 天	各级管理者及骨干人员
	实用管理工具应用与技巧	2 天	管理者及全体员工
	项目管理综合能力提升	5 天	项目管理人员
培训管理类	基于效果落地的培训管理实践 +问题解决工作坊	1-2 天	培训管理者及 HR 人员
	培训项目管理与年度计划制订	1-2 天	培训管理者及 HR 人员
	卓越兼职内训师能力进阶	1 天	培训管理者及 HR 人员
	培训需求分析与年度计划制定	1 天	培训管理者及 HR 人员
	乙方培训项目管理实践	1 天	培训机构培训管理者
线上系列课	管理者的项目管理思维系列讲座	1.5 小时/节×5 节	各级管理者及骨干人员
	项目管理的基本技能	3 小时/节×4 节	项目管理人员
	项目管理基础能力养成训练营 (线上直播+线下实操)	1 小时/节×8 节 +6 小时/天	各级管理者及骨干人员

## 专著出版

---

- 《像项目经理一样做培训》（企业管理出版社 2023.11）
- 《品西游 学你能懂的项目管理》（清华大学出版社 2020.12）



- 《管理的项目化思维》（中信出版社 2018.07）



- 《培训管理者的实践》（江苏人民出版社 2015.12）

## 学员来源

---

- 中国核工业集团、中国联通（线上、4期）、北京移动（4期）、京能集团、金电信科（中国人民银行软件开发中心）、中融信托、民生财富（2期）、恒昌金融、阳光保险（线上，2期）、中国技术交易所（2期）、中国国检集团（2期）、华熙生物（3期）、首医大科技（线上8期+线下1期）、国药器械、费森尤斯、国科恒泰、尤卡迪医学检验、北京健康力医疗、雅培、奔驰汽车（2期）、小鹏汽车、北京飞机维修工程（2期）、中科实业、华北中邮（线上）、中电普华、三一重能、金茂绿建、北化凯明化工、国家电网大学、新华三大学、中旭教育、华耐家居、去哪儿网、凯撒洪景商旅、北京三月雨文化、国安社区（线上，3期）、玛莎拉蒂（线上1期+线下3期）、建信人寿、华夏银行上海分行、上海电信、上海交大海外学院、上海新微技术研发中心、阿自倍尔自控工程、上海长顺电梯电缆、上海福迈迪工程、上海翼烽实业、江苏交控集团（2期）、华东汽车（3期）、江苏水务集团、东泰精密模具（2期）、苏州东瑞制药、星海电子、协鑫集团、连云港方洋集团、石家庄电力（4期）、国网张家口公司、沧东电厂（2期）、凯莱因（线上，5期）、天津泰达热能能源、天津人社局、唐山人社局、江西铁通（6期）、上饶邮政、九江邮政、许继集团、铁塔集团徐昌分公司、神火集团、国网河南技术培训中心、南阳利达光电、洛阳哈他科技（3期）、中原出版集团、武汉电信（3期）、

武汉移动、东风商用车、湖北省农业银行、中元华电、湖北节能工程、华电湖北公司（线上）、美的集团、广州供电局、深圳电信、长园深瑞、伊戈尔电气、广州市政府系统培训中心、中建协工程项目管理和建造师分会、佛山顺德教育局、中铁十局、中铝党校、山东高速集团、潍柴动力、联泓新科、智洋创新、一汽物流（青岛）、国网湖南总公司（4期）、三诺生物、湖南移动、水电八局、北方重工集团、平庄煤业、包钢集团（线下1期+线上1期）、VIVO（浙江、黑龙江）、博雷（中国）控制系统、交个朋友、衢州市中小企业服务中心、四川广电（2期）、成都天府新区投资集团、成都市规划设计院、贵州电信（线上，3期）、遵义邮政、云南磷化集团、昆明呈贡城投、丽江移动、国家能源集团新疆公司、兵团新兴职业技术学院、特变电工新能源、防城港核电、柳州凌云汽车零配件、厦门金龙客户、厦大科技园海丝中心、沈阳铁路局、山西煤炭集团、吉林省鲁能集团、甘肃公航旅集团、合肥磐石自动化、时代光华、格局屏天下、北京（前门、建国门、东直门、安定门、龙潭、永外、体育馆路、马连洼、交道口、海淀、景山、东花市、和平里、东升、高碑店、九棵树）街道/镇/乡、房山睿诚社会工作事务所、房山社工联合会、房山启航社会工作研究中心、莲德养老服务中心（乌兰察布）……

- 北汽集团、奥迪(中国)、东方航空、中国重机、文思海辉、公瑾科技、中国信息通信研究院、华夏保险、新华保险、平安人寿、安信信托、大信资本、国美金融、中汇利通、恒信钻石机构、修正药业、埃意电子、东方银谷、TATA木门、中青旅、尚8文化集团、清大凯联、联合智业集团、中钞特种防伪科技、云丁网络、艾德思奇、闪银奇异、弘毅投资、华润北贸、腾门国际、国安社区、中华英才网、江森自控、奇瑞捷豹路虎、延锋百利得（上海）、上海红蜻蜓、上海和黄药业、广发银行华立集团、新城控股、震旦集团、博洛尼家具、上美集团、拍拍贷、万宝盛华、拓网科技、Topsoe、海豚传媒、罗莱家纺、世丹商贸、顶誉食品、上海中科深江、如新（中国）、上亿企业集团、上海爱谱华顿电子科技、苏州金螳螂、江苏法尔胜、爱柯迪、杭州先途电子、南通三建、武汉建民药业、河北港口集团、石家庄市惠康食品、立邦漆、百度西安分公司、厦门市政集团、山东农大肥业科技、山西北方安特优发动机、中国惠普大学、清华大学继续教育学院、大唐干部培训学院、中信出版创新学院、《中国培训》杂志、北京东城区助人社工事务所、北京安贞惠友社工事务所、上海普兰金融服务中心、苏州工业园区教育发展投资有限公司、加拿大使馆、上海浦东新区社工协会、上海静安区社工协会、上海青年家园……