

## 对标华为-打造卓越项目管理能力体系

### 课程背景：

面对市场的瞬息万变，客户的要求似乎越来越苛刻，市场机会窗口似乎也越来越短，很多企业协同作战能力水平跟不上企业业务扩张的需要，同时内部效率提升乏力，企业竞争力受到很大局限，如何通过项目管理实现跨部门高效协同应对外部市场机会并通过项目经营为公司打更多现在和未来的粮食是很多企业必须思考的问题，华为多年成功管理实践的背后明确告诉我们，传统职能企业已经无法敏捷应对外部市场需求了，为了扭转传统职能组织的弊端，华为不断通过流程变革实现流程化组织转变，近些年为了强化流程化组织又在全公司各个业务场景下全面推广项目管理，期望通过项目型组织按照端到端业务流程以项目管理成熟工具实现跨部门的协同作战，无论是研发项目还是销售项目均取得了极大的成功！本课程期望通过对标华为项目管理成功实践，帮助企业掌握项目管理基本工具和方法，利用项目管理解决战略落地、跨部门协同及管理效率提升等问题，并结合企业实际业务特点形成项目管理体系！

### 课程收益：

- 通过对标学习华为项目管理的实践，掌握跨部门协同作战的项目管理机制，摒弃传统职能作战方式的弊端，通过项目管理流程、工具方法的传授并结合企业实际情况帮助学员理清适

合自己企业的项目管理方案，同时还为企业组织级项目管理提供最佳实践参考！

●掌握项目经理的能力素质要求和改善提升方向，学会将项目管理的关键能力融合在工作实践中不断提升项目管理过程解决实际问题能力。

**课程时间：**1-2天，6小时/天

**课程对象：**职能部门负责人、项目负责人、项目管理专业人员

## 课程大纲

### 第一讲：项目管理帮助企业解决的问题

企业的挑战—如何活下去，活得久并活得好？

传统职能组织的经营管理之痛

项目及项目管理的前世今生与未来

1. 项目管理的应用场景（市场、研发、生产、技术支持、后台管理等）
2. 华为项目管理成功实践—销售项目铁三角及变革项目管理
3. 华为项目管理体系全景图

### 第二讲：项目团队组建与项目经理能力素质要求

1. 项目经理的能力素质要求
2. 项目经理负责制及责权利对等机制
3. 案例分享：华为销售铁三角项目成功的背后

4. 华为成功项目经理的特点归纳
5. 如何构建“重量级”项目团队
6. 经验分享—华为重量级团队的组织架构
7. 职能部门经理在项目管理中的角色定位与职责
8. 如何通过项目管理推倒部门墙与流程墙？

**课堂研讨：**您所在公司项目的跨部门团队角色与职责是什么？

### **第三讲:项目管理通用流程及五大过程**

#### **一、 项目管理流程设计要素**

#### **二、 不同业务域的项目及管理改进项目流程设计**

- 1)** 项目管理流程与业务流程的集成
- 2)** 项目管理流程的阶段划分及阶段工作
- 3)** 项目管理流程配套的规则（如授权等）

#### **三、 启动过程——项目立项管理**

- 1) 项目立项基于何处而来？
- 2) 什么是有效的项目目标
- 3) 如何组建公司级的项目团队？
- 4) 项目立项避免“师出无名”-制定项目任务书

- 5) 项目任务书的开发
- 6) 建立项目的工作环境
- 7) 立项报告的编制与立项决策准备

#### **四、计划过程——项目计划管理**

- 1) 项目计划的内涵及各模块简介
- 2) 进度计划制定的基本过程
- 3) 基于业务流程开展项目活动定义 (WBS)
- 4) WBS 分解的原则与注意事项与基本步骤
- 5) 关键路径的识别与分析 (对项目目标的影响)
- 6) 向关键路径要时间, 向非关键路径要资源
- 7) 应用里程碑管理进行压力与动力管理

#### **五、项目实施与控制过程**

##### **1、项目的过程控制**

- 1) 项目状态管控
- 2) 项目的里程碑控制
- 3) 项目设计变更控制
- 4) 项目控制的形式

##### **2、项目沟通管理**

- 1) 项目三个层面沟通管理（客户、领导、内部）
- 2) 制定项目沟通计划和规则
- 3) 有效沟通的基本原则（真诚、尊重、倾听、共赢）
- 4) 有效沟通的关键要素（会前，会中，会后）
- 5) 沟通的核心载体——项目周/双周报报告

### **3、项目的质量管理**

- 1) 如何构建项目的质量管理体系
- 2) 如何确定项目阶段业务决策点
- 3) 高层领导在项目管理中扮演的角色
- 4) 业务决策团队的角色构成与职责定义
- 5) 项目的技术评审点与评审内容应有哪些？

**课堂研讨：**选取项目类型并确定您所在公司项目开展过程中各评审点的设置及管理原则

### **4、项目成本管理**

- 1) 产品成本及面向目标成本设计的原则
- 2) 产品质量成本的概念
- 3) 降低项目成本的方法总结

### **5、项目风险管理**

- 1) 项目频繁救火的根源与规避方法
- 2) 项目风险定义及风险的主要类型

3) 如何对风险进行优先级排序？

4) 风险管理的四个步骤

5) 风险管理的实践与经验

## **6、项目及团队成员的绩效管理**

1) 项目成功的标准是什么？

2) 项目的绩效评价标准是什么？

3) 项目绩效与团队成员绩效的关系

4) 项目成员的日常绩效管理如何开展

5) 如何激活项目团队及项目成员？

6) 临时激励与项目阶段激励

## **六、收尾过程——项目关闭与总结**

1) 项目的正常关闭

2) 项目非正常关闭

3) 建立企业级的经验教训库

4) 项目成员文件交接归档管理

## **七、 项目管理与企业经营体系的集成**

1、 为何要从项目管理到项目经营？

2、 企业战略执行体系与项目管理

### 3、 项目经营及项目经营分析会管理

主讲老师：

2

#### 谈永道老师简介



- ◆**企业经营管理实战专家**
- ◆**华为管理实践落地专家**
- ◆**复旦大学MBA PMP**
- ◆**职场经历：**曾在华为工作近十年，并先后在顺丰等三家国内知名上市公司担任企发办总经理、COO、管理中心总经理等高层管理职务
- ◆**咨询经历：**成功辅导30多家企业完成学习华为管理项目落地，另外还完成了50多家经营咨询项目，在经营管理咨询领域积累了大量实操案例。
- ◆**擅长领域：**战略管理、阿米巴经营、流程管理、绩效管理、研发管理、集成供应链