

# 成功项目管理（电力）

**目标学员：**项目总监、项目经理、职能经理，如以工作团队为单位学习效果更佳

**课程课时：**2天

**培训形式：**行动学习、训战结合、实操演练、小组研讨、反思及讲授等形式

**人数建议：**30人以内

## 【课程简介】

- 如果说战略管理关注“做正确的事”，项目管理关注“把事情做正确”。那么项目就是企业实现战略目标的重要途径。然而大部分电力项目管理者都是由技术走向管理，之前没接受过系统的项目管理培训。他们在项目管理中大都依靠自己的摸索和零散的经验开展工作，往往导致工作绩效事倍功半，甚至项目失败。
- 为了让项目管理者掌握科学实用的项目管理方法。本课程结合学员实际工作，通过实操演练项目10大管理领域和5大过程组的工具方法，帮助电力项目管理者建立项目管理意识、构建项目管理体系，应用项目管理工具方法，掌握在项目前期、中期、后期要做好哪些工作，确保项目成功。
- 本课程不同于一般的知识讲授形课程，而是采用行动学习“训战结合”教学法。  
1) 课前访谈关键学员，把脉诊断企业项目重点问题，辅导学员完成课前项目作业。  
2) 课纲和课上案例，均是老师培训和咨询的企业真实案例。  
3) 学员课上既学习工具方法和同行案例，也用本企业实际项目实操演练。这样，既提升学员参与度和实战能力，又形成企业实际项目案例，进而提升个人和企业的项目管理效能。

## 【课程目标】

完成本次培训，学员能做到：

- 理解项目原理和特点，树立科学的项目管理意识，理解项目管理者角色和能力要求，掌握电力项目管理要素：三控三管一协调
- 掌握项目管理者在项目总体计划管理，项目进度管理，项目团队管理，项目跨部门、跨组织沟通管理的步骤和方法
- 应用以下工具提升项目管理效能，保证项目成功：工作分解结构、WBS词典（工作分解、工作步骤、质量要求）、项目进度计划、关键路径法、三点估算法、责任分配矩阵、沟通模型等

## 【课程大纲】

**壹．电力项目管理者要求与项目管理内容（收益：1.掌握项目管理者角色与要求；2.掌握项目管理的要点：5大过程组10大管理领域；3.建立项目管理大框架。）**

1. 项目管理者角色与能力要求
  - 1) 小组研讨：我们企业对项目管理者有哪些角色定位与要求？
  - 2) PM角色：整合者、协调者、领导者、决策者、氛围建造者
  - 3) 整合的通用意义与项目管理意义
  - 4) 如何在时间紧、任务重、要求高的项目背景下，通过整合实际项目目标？
  - 5) 案例：湖北襄阳某电厂#5机110KW大容量电机电源开关改造项目





序号	工作名称	关键里程碑	工作描述	开始时间	结束时间	负责人	状态	备注	10/1	10/2	10/3	10/4	10/5	10/6	10/7	10/8	10/9	10/10	
01	项目启动	启动会	项目启动会	2017-10-10	2017-10-10	王强	完成												
02	需求分析	需求分析	需求分析	2017-10-11	2017-10-11	王强	完成												
03	方案设计	方案设计	方案设计	2017-10-12	2017-10-12	王强	完成												
04	采购管理	采购管理	采购管理	2017-10-13	2017-10-13	王强	完成												
05	施工管理	施工管理	施工管理	2017-10-14	2017-10-14	王强	完成												
06	验收管理	验收管理	验收管理	2017-10-15	2017-10-15	王强	完成												

### 参. 电力项目团队管理与跨部门跨组织沟通管理 (收益: 1.理解项目团队与跨部门跨组织沟通协调的特点和管理重点; 2.掌握用项目责任分配矩阵分解工作、分配责任、规划时间、检验质量; 3.掌握项目管理者团队建设方法和有效沟通的方法。)

#### 1. 项目跨部门跨组织团队管理概述

- 1) 研讨: 某光伏新能源工程项目经理王强的问题: 如何调动项目相关方更积极参与项目, 如项目团队、协作部门、客户方、分包方、监理方、监管部门?
- 2) 项目跨部门团队管理的过程
- 3) 项目团队管理的作用
- 4) 项目团队管理临时性、目标性、跨部门的特点

#### 2. 项目跨部门跨组织团队管理的重要工具-责任分配矩阵

- 1) RACI 责任分配矩阵的意义
- 2) 责任分配矩阵两种表示方式
- 3) 案例: 江苏某电力设备公司神华国华印尼爪哇 7 号 2x1050MW 燃煤发电工程循环水系统设备项目

项目章程	
(版本号: 1.0)	
项目名称	神华国华印尼爪哇7号2x1050MW燃煤发电工程循环水系统设备项目
项目背景	工程名称: 神华国华印尼爪哇7号2x1050MW燃煤发电工程 工程业主: 神华国华(印尼)发电有限公司 项目总包方: 山东鲁电国际贸易有限公司 项目设计方: 山东电力工程咨询有限公司 竣工时间: 计划组竣工时间2019年09月, 计划组竣工时间2019年12月 1. 该项目位于印度尼西亚共和国万丹省穆拉哇爪哇岛, 距首都雅加达西北约100km的地方。 2. 该项目为印尼国家电力公司(PLN)代表印尼政府进行的在“建造-拥有-运行-移交”的基础上开发、运行和维护的IPP招标项目。 3. 我公司主要承制该项目循环水系统设备(包括循环水二次滤网、胶球清洗装置、开式水电动滤水器), 需提供安装指导、现场调试服务等工作。
项目目标	项目于2017年1月15启动, 要求在2017年12月31日之前完成设备交付, 项目成本控制在500万元以内, 设备运行性能多数满足技术协议要求。
分目标	1. 要求在2017年11月30日之前完成设备的装配、调试、油漆、包装、商检等工序, 通过工厂验收, 获取业主签发的质量放行证书, 并于2017年12月31日之前发运离境(上海港)。 2. 根据项目施工进度, 需赴印尼现场进行安装指导、现场调试服务、培训等工作, 确保在整体16日之前完成(预计不晚于2019年12月)。 3. 整个项目前期预算增加额为55%, 项目执行阶段, 把控好原材料、外购件、耗材以及物流运费等, 确保项目最终100%的工期。
项目范围	1. 最终交付成熟、可靠的产品, 满足技术协议要求; 2. 完整、规范的项目管理文件(质量计划、项目执行月度报告、技术资料接口实施细则、设备分系统外购件确认函、设备监造见证报告等)。

- 4) 演练、建议与改进: 各组参考模板, 制作本组实际项目工具表。邻组建议、讲师点评、持续改进

#### 3. 项目团队建设方法

- 1) 人际关系技能
- 2) 有效培训: ask 模型, 行动学习
- 3) 基本规则
- 4) 集中办公
- 5) 认可与奖励
- 6) 拓展项目演练: 如何在项目时间紧、任务重、相关方利益冲突的情况下, 实现项目目标

#### 4. 项目跨部门跨组织沟通要点

- 1) 项目经理在沟通中的位置
- 2) 如何有效克服跨部门沟通中的部门墙组织墙（各自为政）
- 3) 案例：中核集团某核电公司 204 大修修后试验项目
- 4) 项目沟通模型
- 5) 研讨：我们在实际项目跨部门沟通中有什么困难，原因是什么？
- 6) 项目沟通需求层次