

成功项目管理

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，掌握项目管理要素：5大过程组、10大管理领域
- 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．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：南方电网某输变电工程500kV独山变电站第三台主变扩建项目

工作分解结构WBS	
系统数据	
项目名称	2004年电信总局第三会议室扩容工程
项目代码	第三
项目经理	张明
项目描述	<p>项目背景：随着业务量的增加，原会议室容量不足，无法满足日常会议需求。本项目旨在通过扩容工程，提升会议室的容纳能力和设备配置，以满足日益增长的业务需求。</p> <p>项目目标：在2004年12月31日前完成扩容工程，确保会议室容量增加至200人，并配备先进的音视频设备。项目预算控制在500万元以内。</p> <p>项目范围：包括会议室扩容、设备采购、安装调试、培训及验收等。</p> <p>项目风险：设备采购周期长、安装调试难度大、预算超支等。</p>
工作分解	<p>1. 会议室扩容工程</p> <p>2. 设备采购</p> <p>3. 安装调试</p> <p>4. 培训及验收</p>
WBS图	
1	会议室扩容工程
2	设备采购
3	安装调试
4	培训及验收

6) 项目经理的时间管理 (重要紧急优先级)

2. 项目管理内容要素

1) 小组研讨：单数组研讨-实际项目中 5 大过程组哪个过程是您最关注的？双数组研讨-10 大知识领域中哪个领域是最困扰您工作的？

2) 项目 5 大过程 (启动、规划、执行、监控、收尾)

3) 5 过程的时间资源投入比例

4) 项目 10 大管理领域 (整合、范围、进度、成本.....相关方)

5) 项目管理铁三角及其要素相互制约关系

6) 案例：中国电信广东公司粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目

工作分解	工作名称	工作描述	负责人	开始日期	结束日期	状态
1.0	项目启动	项目启动会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-01	2004-01-15	已完成
1.1	项目启动	项目启动会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-01	2004-01-15	已完成
1.2	项目启动	项目启动会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-01	2004-01-15	已完成
1.3	项目启动	项目启动会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-01	2004-01-15	已完成
1.4	项目启动	项目启动会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-01	2004-01-15	已完成
1.5	项目启动	项目启动会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-01	2004-01-15	已完成
2.0	项目规划	项目规划会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-16	2004-02-15	已完成
2.1	项目规划	项目规划会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-16	2004-02-15	已完成
2.2	项目规划	项目规划会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-16	2004-02-15	已完成
2.3	项目规划	项目规划会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-16	2004-02-15	已完成
2.4	项目规划	项目规划会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-16	2004-02-15	已完成
2.5	项目规划	项目规划会议，明确项目目标、范围、资源等。	项目经理	2004-01-16	2004-02-15	已完成

3. 项目管理大局图

1) 管两头 (立项和结项)

2) 管中间 (项目管理铁三角-范围、进度、成本、质量)

3) 项目管理的整合-分解-整合 (总分总) 结构

4) 案例：广东某高速公路工程公司沿江高速养护基地安全生产标准化建设项目

项目名称	项目描述
广东某高速公路工程公司沿江高速养护基地安全生产标准化建设项目	<p>项目背景：随着高速公路养护基地的快速发展，安全生产标准化建设已成为提升企业安全管理水平、降低事故风险的重要手段。本项目旨在通过标准化建设，提升养护基地的安全生产水平。</p> <p>项目目标：在2004年12月31日前完成标准化建设，确保养护基地安全生产水平达到国家标准。</p> <p>项目范围：包括安全生产标准化体系建设、培训、考核、验收等。</p> <p>项目风险：标准体系建设难度大、培训考核难度大、验收难度大等。</p>
项目背景	<p>随着高速公路养护基地的快速发展，安全生产标准化建设已成为提升企业安全管理水平、降低事故风险的重要手段。本项目旨在通过标准化建设，提升养护基地的安全生产水平。</p>
项目目标	<p>在2004年12月31日前完成标准化建设，确保养护基地安全生产水平达到国家标准。</p>
项目范围	<p>包括安全生产标准化体系建设、培训、考核、验收等。</p>
项目风险	<p>标准体系建设难度大、培训考核难度大、验收难度大等。</p>
主要交付成果	<p>1. 安全生产标准化体系文件</p> <p>2. 安全生产标准化培训材料</p> <p>3. 安全生产标准化考核材料</p> <p>4. 安全生产标准化验收材料</p>

式 . 项目总体计划管理与进度管理 (收益：1.掌握项目经理如何制定项目总体计划：分解工作、确定工作步骤、确定工期、确定质量要求；2.掌握进度计划工具技术：关键路径法、关键活动、三点估算。3.掌握进度管控方法：整体变更控制、赶工、快速跟进、资源平衡等)

1. 总体计划管理的基础-工作分解结构

1) 案例：广州黄埔区科学城某科技公司 U341 芯片研发项目

2) 工作分解结构的作用

3) 工作分解结构 4 种类型

4) 工作分解结构的 2 种表示方法

- 5) 实际工作分解结构中的若干要点
- 6) 工作分解结构模版
- 7) 案例：河南某市地铁集团轨道交通第二调度中心工程项目

The screenshot displays a project management tool interface. At the top, there's a header with project details. Below it, a Gantt chart shows task timelines. To the right, a WBS tree lists various project components. The interface includes multiple columns for task names, durations, and dependencies.

8) 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

2. 制定进度计划

- 1) 把工作包分解为活动—活动清单
- 2) 活动清单模版
- 3) 进度计划的表示方式：里程碑图、甘特图、进度网络图
- 4) 关键路径法
- 5) 关键工作包特点（重要性、困难性、不可逆性）
- 6) 三点估算法
- 7) 案例：广汽集团某公司欧洲纯电某款 SUV 整车开发项目

The screenshot shows a project management tool interface for a car development project. It features a Gantt chart at the top and a WBS tree on the left. The Gantt chart displays task durations and dependencies. The WBS tree lists various project components. The interface includes multiple columns for task names, durations, and dependencies.

8) 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. 开展进度管控

- 1) 进度监控=实际进度-进度计划
- 2) 进度管理的整体变更控制
- 3) 赶工
- 4) 快速跟进
- 5) 资源平衡
- 6) 案例：广东某制药集团新产品三期临床试验项目

The screenshot displays a project management tool interface for a clinical trial project. It features a Gantt chart at the top and a WBS tree on the left. The Gantt chart shows task durations and dependencies. The WBS tree lists various project components. The interface includes multiple columns for task names, durations, and dependencies.

参. 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：粤港澳大湾区某高新技术科技馆工程建设项目

任务名称	任务描述	任务负责人	任务开始时间	任务结束时间	任务状态
1.1	项目启动	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	已完成
1.2	项目规划	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	已完成
1.3	项目执行	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	进行中
1.4	项目监控	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	进行中
1.5	项目收尾	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	待开始

- 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：广州某 IT 公司爱音乐 AI 换脸项目

任务名称	任务描述	任务负责人	任务开始时间	任务结束时间	任务状态
1.1	项目启动	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	已完成
1.2	项目规划	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	已完成
1.3	项目执行	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	进行中
1.4	项目监控	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	进行中
1.5	项目收尾	项目经理	2023/1/1	2023/1/1	待开始

- 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