

# 成功项目管理（电信运营商铁塔和通服）

**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。然而大部分电信运营商、铁塔和通服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) 课上各组演练实际项目的工具方法，既提升学员项目管理能力，又可形成实际项目工具模版，从而提升实际项目绩效。

## 【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】

**卷. 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：中国电信深圳公司深圳某区科技赋能智慧平安街道建设项目

项目名称: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目		项目经理: 李	
项目描述: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目		日期: 2023.10.2	
<p>项目背景: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目，旨在为自然资源局提供专属的云计算资源池，提升其业务效率和安全性。项目涉及多个部门，包括技术、业务、市场和运维等。项目团队在项目实施过程中，面临着时间紧、任务重、资源有限等挑战。通过项目团队的努力，项目最终顺利交付，得到了客户的高度评价。</p>			
<p>项目目标: 项目的主要目标是完成专属资源池的部署和上线，并确保系统的稳定性和安全性。项目团队在项目实施过程中，严格按照项目计划执行，确保了项目的按时交付。</p>			
<p>项目范围: 项目范围包括资源池的规划、设计、部署、测试和上线。项目团队在项目实施过程中，严格按照项目范围进行控制，确保了项目的质量和成本。</p>			
<p>项目组织: 项目组织包括项目经理、项目助理、技术专家、业务专家、市场专家和运维专家等。项目团队在项目实施过程中，充分发挥了每个成员的专业优势，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目风险: 项目风险包括技术风险、业务风险、市场风险和运维风险等。项目团队在项目实施过程中，通过建立完善的风险管理机制，及时发现和解决项目风险，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目成果: 项目成果包括专属资源池的部署和上线，以及系统的稳定性和安全性得到保障。项目团队在项目实施过程中，通过不断的沟通和协作，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目总结: 项目总结包括项目目标的实现情况、项目范围的完成情况、项目组织的运行情况、项目风险的应对情况和项目成果的展示情况等。项目团队在项目实施过程中，通过不断的总结和反思，不断提升了项目的管理水平。</p>			

## 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: 某电信运营商广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目

项目名称: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目		项目经理: 李	
项目描述: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目		日期: 2023.10.2	
<p>项目背景: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目，旨在为自然资源局提供专属的云计算资源池，提升其业务效率和安全性。项目涉及多个部门，包括技术、业务、市场和运维等。项目团队在项目实施过程中，面临着时间紧、任务重、资源有限等挑战。通过项目团队的努力，项目最终顺利交付，得到了客户的高度评价。</p>			
<p>项目目标: 项目的主要目标是完成专属资源池的部署和上线，并确保系统的稳定性和安全性。项目团队在项目实施过程中，严格按照项目计划执行，确保了项目的按时交付。</p>			
<p>项目范围: 项目范围包括资源池的规划、设计、部署、测试和上线。项目团队在项目实施过程中，严格按照项目范围进行控制，确保了项目的质量和成本。</p>			
<p>项目组织: 项目组织包括项目经理、项目助理、技术专家、业务专家、市场专家和运维专家等。项目团队在项目实施过程中，充分发挥了每个成员的专业优势，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目风险: 项目风险包括技术风险、业务风险、市场风险和运维风险等。项目团队在项目实施过程中，通过建立完善的风险管理机制，及时发现和解决项目风险，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目成果: 项目成果包括专属资源池的部署和上线，以及系统的稳定性和安全性得到保障。项目团队在项目实施过程中，通过不断的沟通和协作，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目总结: 项目总结包括项目目标的实现情况、项目范围的完成情况、项目组织的运行情况、项目风险的应对情况和项目成果的展示情况等。项目团队在项目实施过程中，通过不断的总结和反思，不断提升了项目的管理水平。</p>			

### 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: 贵州铁塔某公司贵州某市医院智能化项目

项目名称: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目		项目经理: 李	
项目描述: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目		日期: 2023.10.2	
<p>项目背景: 中国联通广东粤东某市政务云自然资源局专属资源池项目，旨在为自然资源局提供专属的云计算资源池，提升其业务效率和安全性。项目涉及多个部门，包括技术、业务、市场和运维等。项目团队在项目实施过程中，面临着时间紧、任务重、资源有限等挑战。通过项目团队的努力，项目最终顺利交付，得到了客户的高度评价。</p>			
<p>项目目标: 项目的主要目标是完成专属资源池的部署和上线，并确保系统的稳定性和安全性。项目团队在项目实施过程中，严格按照项目计划执行，确保了项目的按时交付。</p>			
<p>项目范围: 项目范围包括资源池的规划、设计、部署、测试和上线。项目团队在项目实施过程中，严格按照项目范围进行控制，确保了项目的质量和成本。</p>			
<p>项目组织: 项目组织包括项目经理、项目助理、技术专家、业务专家、市场专家和运维专家等。项目团队在项目实施过程中，充分发挥了每个成员的专业优势，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目风险: 项目风险包括技术风险、业务风险、市场风险和运维风险等。项目团队在项目实施过程中，通过建立完善的风险管理机制，及时发现和解决项目风险，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目成果: 项目成果包括专属资源池的部署和上线，以及系统的稳定性和安全性得到保障。项目团队在项目实施过程中，通过不断的沟通和协作，确保了项目的顺利实施。</p>			
<p>项目总结: 项目总结包括项目目标的实现情况、项目范围的完成情况、项目组织的运行情况、项目风险的应对情况和项目成果的展示情况等。项目团队在项目实施过程中，通过不断的总结和反思，不断提升了项目的管理水平。</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: 广东联通某公司 MV 网管扩容项目

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

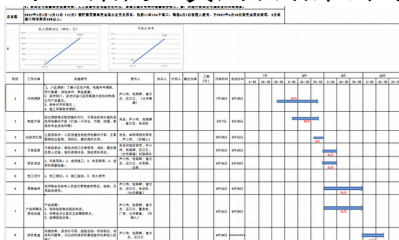
5) 实际工作分解结构中的若干要点

- 6) 工作分解结构模版
- 7) 案例：某运营商广东粤东某市智慧水乡一期建设项目

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

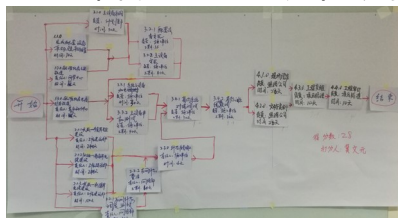
- 1) 把工作包分解为活动—活动清单
- 2) 活动清单模版
- 3) 进度计划的表示方式：里程碑图、甘特图、进度网络图
- 4) 关键路径法
- 5) 关键工作包特点（重要性、困难性、不可逆性）
- 6) 三点估算法
- 7) 案例：贵州铁塔某公司某市黄平怡心园小区低速充电桩项目



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：中国移动某公司省际光传送网甘肃段扩容工程项目



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



- 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