

成功项目管理（银行证券保险）

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。然而大部分金融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：某银行投行部粤港澳大湾区上市企业营销拓展方案项目

项目背景	某银行总行智慧城市综合金融服务项目，旨在通过整合银行各项资源，为政府和企业提供一站式的综合金融服务，提升银行的品牌形象和核心竞争力。
项目目标	1. 提升银行的品牌形象和核心竞争力；2. 拓展银行的市场份额；3. 提高银行的服务效率和客户满意度。
项目范围	1. 项目范围包括：智慧城市综合金融服务产品的研发、推广和运营；2. 项目范围不包括：银行的其他业务。
项目组织	1. 项目组织包括：项目经理、产品经理、市场经理、运营经理、技术支持等；2. 项目组织不包括：银行的其他部门。
项目资源	1. 项目资源包括：人力、物力、财力、技术等；2. 项目资源不包括：银行的其他资源。
项目风险	1. 项目风险包括：市场风险、技术风险、运营风险、财务风险等；2. 项目风险不包括：银行的其他风险。

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：某银行总行智慧城市综合金融服务项目

项目名称	某银行总行智慧城市综合金融服务项目
项目背景	某银行总行智慧城市综合金融服务项目，旨在通过整合银行各项资源，为政府和企业提供一站式的综合金融服务，提升银行的品牌形象和核心竞争力。
项目目标	1. 提升银行的品牌形象和核心竞争力；2. 拓展银行的市场份额；3. 提高银行的服务效率和客户满意度。
项目范围	1. 项目范围包括：智慧城市综合金融服务产品的研发、推广和运营；2. 项目范围不包括：银行的其他业务。
项目组织	1. 项目组织包括：项目经理、产品经理、市场经理、运营经理、技术支持等；2. 项目组织不包括：银行的其他部门。
项目资源	1. 项目资源包括：人力、物力、财力、技术等；2. 项目资源不包括：银行的其他资源。
项目风险	1. 项目风险包括：市场风险、技术风险、运营风险、财务风险等；2. 项目风险不包括：银行的其他风险。

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：某银行某省行某省交通集团北金所债权融资计划承销及投资项目

项目名称	某省交通集团北金所债权融资计划承销及投资项目
项目背景	某省交通集团北金所债权融资计划承销及投资项目，旨在通过整合银行各项资源，为交通集团提供一站式的综合金融服务，提升银行的品牌形象和核心竞争力。
项目目标	1. 提升银行的品牌形象和核心竞争力；2. 拓展银行的市场份额；3. 提高银行的服务效率和客户满意度。
项目范围	1. 项目范围包括：北金所债权融资计划承销及投资项目的研发、推广和运营；2. 项目范围不包括：银行的其他业务。
项目组织	1. 项目组织包括：项目经理、产品经理、市场经理、运营经理、技术支持等；2. 项目组织不包括：银行的其他部门。
项目资源	1. 项目资源包括：人力、物力、财力、技术等；2. 项目资源不包括：银行的其他资源。
项目风险	1. 项目风险包括：市场风险、技术风险、运营风险、财务风险等；2. 项目风险不包括：银行的其他风险。


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) 工作分解结构的作用
- 2) 工作分解结构 4 种类型
- 3) 工作分解结构的 2 种表示方法
- 4) 实际工作分解结构中的若干要点

5) 工作分解结构模版

6) 案例：某银行福建某市分行存量有效户提升项目

项目名称	某银行福建某市分行存量有效户的提升
项目背景和相关方期望	本行共有个人客户12万户，其中0余额以上的客户仅20234户，占比16.93%。资产在1000元以上的客户仅75402户，占比6.7%。存量有效户的增量全部为新增有效客户，其成为国寿渠道开发出来的客户。因此，分行个人低效客户的提升成为零售业务经营的重中之重。 
项目目标	1000元以上的客户占比提升到8% 总目标 1000元以上的客户占比提升，户数新增5000户 分目标 分行共有三个网点，1、营业部提升2000户，2、两家社区支行分别提升1000户。
项目组织概述	1、员工电话营销技能得到明显提升；2、员工产品专业技能得到明显提升；3、网点个金负责人业务技能得到明显提升。 1、总行1000营销计划的执行；2、分行734客户营销七步曲的执行；3、网点晨会制度的落实；4、实施电话质量的抽查
主要交付成果	项目组织概述
主要任务（项目目标）	项目组织概述
项目经理	项目组织概述
项目执行人	项目组织概述
项目相关方	项目组织概述
内部相关方	项目组织概述

7) 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：某银行投资项目团队年度研发效能提升项目

项目名称	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
项目背景	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
项目目标	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
项目组织概述	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
主要交付成果	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
主要任务（项目目标）	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
项目经理	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
项目执行人	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
项目相关方	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目
内部相关方	某银行投资项目团队年度研发效能提升项目

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：某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目

项目名称	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
项目背景	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
项目目标	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
项目组织概述	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
主要交付成果	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
主要任务（项目目标）	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
项目经理	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
项目执行人	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
项目相关方	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目
内部相关方	某证券公司金融服务部某PB系统客户功能定制项目

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

- 1) 研讨: 某银行信用卡中心市场处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、外包方等?
- 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: 某证券公司金融服务部某期货营销管理系统利息模块优化项目

- 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: 某财险公司广东公司某品牌汽车召回保险项目

工作分解结构与责任分配矩阵 (版本号: 1.0)

工作名称	责任人	执行人	审批人	其他
1.1 需求分析	张三	李四	王五	
1.2 系统设计	张三	李四	王五	
1.3 开发	张三	李四	王五	
1.4 测试	张三	李四	王五	
1.5 部署	张三	李四	王五	

- 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