

# 工程类项目管理实战

## [课程背景]

现代管理中，客户对项目管理提出了更严格的要求，强调对质量、投资、计划进度的有效控制。项目中的各参与方，都要围绕着项目的目标达成和过程控制开展工作。

因此工程项目的实施过程中需要通过对计划的规划、执行与对计划进行有效的控制、控制管理、把握项目的命脉，消除或回避项目实施过程中的内外各种风险和不利因素、使工程项目能够保质、如期顺利地完成。

项目管理理念、方法和工具，将帮助项目人员紧密协作，科学、高效地管理项目，对项目各阶段（前期规划、设计、采购、施工、试运行（竣工验收））等全过程进行管控、严格控制，综合平衡，有效地协调工作安排、进行项目成本、进度、范围、质量、风险、资源的管理，对项目实现全过程的动态管理，使项目最终取得圆满成功。

## [课程特点]

- 1、 定位项目的核心内容，管理过程项目的生命周期的重要管理过程，从项目立项到规划、实施、验收全过程。讲解如何运行项目的思想和方法实现项目的有效管理。
- 2、 理论+方法+实践，注重有效管理方法、项目工具应用，注重软技能和硬技能的掌握和实战。
- 3、 采用实际项目开展项目案例分析和互动练习。以实际项目的导入引导学员实现项目管理从理论到实践的最佳体验。指导项目经理和核心团队能够建立科学的项目计划模板和项目管理控制要求。
- 4、 提升学员项目经理技能，了解项目管理者应具备的特质和能力，注重项目管理知识与实践有效整合
- 5、 核心内容：项目启动管理、项目计划编制、项目风险控制、项目实施及监控管理、项目组织规划等。

## [授课方法]

知识讲解、案例分析、项目管理工具操作指导、分组讨论、互动游戏、实战练习；

其中 讲师讲解 (50%) ；案例研讨： (20%) ；项目小组情景练习 (20%)  
；点评总结 (10%)

## [课程时长]

2 天、每天 6 小时。

## [课程大纲]

### 一、项目管理核心体系

1. 企业项目管理现状—为什么要引入项目管理
2. 项目的环境：项目经理、项目管理、企业项目管理
3. 项目、项目成功的核心要素
4. 项目生命周期概念
5. 项目管理的特征
6. 项目目标与制约因素
7. 项目管理的五大过程组
8. 项目管理 10 大维度
9. 项目管理 49 个管理过程
10. 工程的项目类型及管理模式

### 二、项目的启动与组织规划

#### 项目启动

1. 需要立项吗？项目的选择的方法和决策分析
2. 如何做好项目启动
3. 项目需求、目标规划
4. 项目假设和时间、成本、外部等约束条件
5. 项目初期风险分析
6. 项目章程、项目开工会
7. 项目经理职责及核心团队组建

## 8. 项目经理责任和权利的确定

需要什么样的组织：项目有效的组织规划

1. 项目组织的主要形式

2. 四种不同项目组织结构的特点

3. 实践讨论：哪种组织形式更适合我们的项目管理

## 三、项目经理的标准能力-工程项目计划管理

项目是如何失控的：

项目计划管理过程的三边与六拍

项目目标及工作范围界定

1. 项目范围的规划和项目目标分解

2. 最佳范围定义工具-WBS 工作分解技术

3. WBS 分解的原则、步骤和技巧

4. 案例：不同领域 WBS 最佳应用实践

5. 练习 编制实战项目的 WBS 工作分解

工程计划编制要求

1. 项目管理技术-甘特图和网络图的技术应用

2. 项目管理-动态计划与协调计划

3. 管理者的目标计划-里程碑控制计划

4. 项目经理的控制计划-详细的项目实施运行计划

项目进度计划

1. 项目进度计划的编制及技巧

2. 某项目进度管理的实例

3. 项目任务排序与网络图

4. 如何评估工期：工期估算的方法

5. PERT 三点评估法在进度计划中的应用

6. 优化工期的核心技术-CPM 关键路径法

7. 关键路径的原理、选择与分析

8. 项目进度控制的过程和原理

9. 项目进度拖延的原因分析
10. 项目进度压缩：赶工和快速跟进
11. 练习：应用项目管理工具编制动态项目的进度计划

#### 四、工程资源配置与成本管理

##### 项目资源管理与任务分派

1. 项目资源计划的概念
2. 项目资源需求计划与 RAM-责任矩阵
3. 如何组建项目团队
4. WHO-谁来做，项目人力资源规划
5. WHAT-项目资源采购：材料与设备供应采购计划
6. 如何安排-资源使用分析与工作量统计
7. 资源安排冲突原因分析及改善办法
8. 资源工作图表及资源直方图
9. 案例：提升资源使用效率-项目资源分配与平衡案例

##### 项目成本管理

1. 项目成本的概念、划分和组成
2. 项目成本估算、预算、实际值
3. 自上而下还是自下而上-项目成本管理的方法选择
4. 成本管理的常用图表
5. 成本的预算与实施控制
6. 分组讨论：项目进度计划管理应用实战

#### 五、项目沟通推动与团队管理

##### 工程项目干系人管理

1. 项目的干系人的识别
2. 项目内外干系人分析及管理策略
3. 干系人沟通及管理计划

##### 有效沟通

1. 沟通的概念和应用
2. 项目沟通的渠道和障碍
3. 项目沟通的方法和四个过程
4. 沟通的原则与方法

## 项目沟通管理

1. 如何制定项目沟通计划
2. 项目信息管理及文档管理
3. 如何做好企业/项目内部的沟通管理
4. 演练与游戏

## 六、项目实施与控制

### 项目执行与实施

1. 项目管理 PDCA
2. 项目执行控制应关注的目标
3. 指导和监控的尺子-项目基准目标计划建立
4. 项目执行过程中的主要工作
5. 项目的进展采集与反馈
6. 项目实施过程中的质量控制

### 项目的监控和管理

1. 项目监控、节点控制、里程碑控制的方法与工具
2. 项目跟踪技术：状态日期、前锋线、跟踪图、早期预警
3. 项目计划与执行偏差分析
4. 进度拖延原因分析与修正
5. 项目进度控制-计划调整及赶工纠偏措施
6. 项目进度和范围控制-变更管理
7. 项目成本控制：曲线与香蕉图曲线
8. 绩效分析：挣值技术的指标运用
9. 案例详解：挣值分析评估项目绩效

### 不可或缺的一环-项目收尾的管理

1. 如何做好收尾-验收的重要性和关键工作
2. 合同收尾与管理收尾

## 七、项目风险与安全管理

1. 工程项目风险管理规划
2. 工程项目风险识别
3. 工程项目的定性风险分析
4. 工程项目的定量风险分析

- 5 . 工程项目风险应对规则
- 6 . 项目风险的监控
- 7 . 项目风险-安全管理的规划与应对
- 8 . 项目合同风险
- 9 . 案例与练习与研讨：某工程项目风险分析

## 八、项目经理应具备的能力

- 1 . 项目经理的主要职责
- 2 . 项目经理的选择、任命和发展
- 3 . 项目经理的职责和素质要求
- 4 . 项目经理必须掌握的项目管理的基本知识和工具
- 5 . 项目现场的管理和控制
- 6 . 项目经理的领导力
- 7 . 成功项目的经验与借鉴