**项目管理**

**课程背景：**

目前项目管理的培训很多，但是一般集中在以考试为目的和高端研究为目的，缺乏以实用项目管理手段的工具化课程。及时有，也是在以《PMBOK指南》为框架的知识体系，导致和一线实践脱节，或者使得一线管理者觉得培训侧重于理论。

本课程强调在项目管理中的团队的系统方法，强调项目经理的领导者、帮助者、推进者、协调者和教练的作用。

**课程目的：**

●基于团队的视角，阐述项目管理过程中的工具运用

●集成多工具，多过程，并且进行组合形成运用模块

●强调务实创新的思维，让学员知道何时需要分析、何时需要一个更具创造性的方法。

●反映最新的研究成果，术语和方法符合PMP/IPMP的要求保持一致

**课程特色：**

●以解决问题为框架，根据快速学习法的要求和成人学习的特点，在讲师教授的基础上；设计了针对性的训练，让学员可以复制我们的能力；

●集成项目的过程与工具。除了说明工具的过程运用，还说明各种工具如何组合在一起成为一个整体。

●案例比较接近现实并且具有时效性。

●气氛活跃互动，内容启发顿悟，方法实用可操，设自由问答时间解决实际困惑；

●效果：简单的轻松的互动的；

**课程时间：**2到3天（6小时/天），可根据企业具体情况和时间要求调整课程大纲内容。

**课程对象：**项目经理、项目管理团队、项目职能经理、骨干员工等

**课程方式：**本引入“全程体验培训模式”。课堂讲述、案例分析、游戏体验、互动练习、教练演示、现场模拟、头脑风暴、视频演示、情景训练、现场问答等。

**课程大纲**

**第一讲：项目集管理基本概念**

**一、项目集管理导论**

1. 项目集与项目集管理的概念

2. 项目管理、项目集管理、项目组合管理以及组织级项目管理四者之间的关系

3. 项目集管理、运营管理与组织战略三者之间的关系

4. 商业价值的概念

5. 项目集经理角色

**二、项目集管理绩效域**

1. 项目集管理绩效域的概念

2. 项目集管理绩效域之间的交互

3. 项目集与项目的区别

4. 项目集与项目组合的区别

5. 组织战略、项目组合管理与项目集管理之间的联系

**第二讲：项目管理基本概念**

1. 项目概论

2. 项目的重要性

3. 项目成功要素

4. 衡量项目成功

5. 项目管理过程

6. 项目管理中的团队

7. 系统管理项目对组织的好处

**工具：**项目的三维约束衡量标准图

**工具：**项目的九维区分

**互动：**根据九维区分标准分析某一项目

**第三讲：高效的项目经理**

**一、项目经理的角色定位**

1. 项目经理的人格特质：精力充沛、抗压、自信、内控力、情绪稳定成熟、诚信与进取心

**二、项目经理的核心能力：一套平衡集合**

1. 远见、注重细节

2. 技术精湛、人际和谐、政治敏锐

3. 坚持原则与灵活变通

**三、项目经理的基本技能和工具**

1. 沟通：倾听、信息

2. 说服力和影响力：互惠、一致性、社会认同、偏好、权威、损失与收益、大小顺序

3. 谈判：对事不对人、关注利益、假设可能性、结果要求客观

4. 团队会议：文档记录、会议要点、技术支持

5. 冲突管理：团队冰山、归因理论

6. 激励团队

**工具：**沟通策略制定表

**工具：**人格测试. 麦尔碧瑞斯类型指标（MBTI）

**工具：**问题日志样板

**工具：**冲突管理四法

**互动：**项目会议之前的会议要点制定

**互动：**现场人格测试（选取部分指标）

**第四讲：项目选择：做正确的事**

1. 项目遴选过程—项目选择漏斗

2. 项目的商务方案—项目选择中如何制定商务方案

3. 项目驱动：问题与机会—问题与机会描述

4. 问题与机会成因分析

**分析工具：**鱼骨图

5. 项目目标

6. 实现项目的可选方案—可能性问题解决思维导图

7. 评估方案—财务分析、罗列优缺点、因素评分法、力场分析、SWOT分析、帕累托优先指数、实物期权、

8. 商务方案结论

9. 项目组合

**工具：**项目选择漏斗法

**工具：**项目商务方案编写方法

**工具：**基于团队的成因分析鱼骨图

**工具：**项目评估七大分析工具（选讲）

**互动：**就某简单项目进行问题与机会分析并描述

**互动：**就某简单项目进行帕累托有限指数分析描述并作出结论

**互动：**针对自己的理想中的婚礼进行财务因素分析

**第五讲：项目启动：确定行动阶段**

1. 项目章程：从正确的基点出发—项目管理办公室（PMO）

2. 项目启动要素—为什么要做、预期结果、行动路线、目标描述、评价指标、项目范围与可交付成果、利益相关者（干系人）

3. 项目沟通计划—内部沟通与外部沟通

4. 项目团队—知识和技术要求、成员代表性、团队规模、工作时间、常驻与否、

5. 项目融入团队的时机—职能型结构、项目型结构、混合机构形式

6. 核心团队之外：理解合同关系—固定总价合同、成本补偿合同

7. 从项目章程到项目启动文件

**工具：**项目章程编写方法

**工具：**项目启动会议议程

**工具：**项目成功指标制定步骤与方法

**工具：**内部报告表

**工具：**利益相关法分析过程表

**互动：**按照某项目章程编制指标评价表、技能需求表与沟通计划表

**第六讲：项目界定：编制和使用工作分解结构**

**一、工作分解结构**

1. WBS的层次与内容

2. WBS的形式

**二、让团队参与**

**三、三种工作分解结构编制方法**

1. 思维导图发

2. 自上而下的大纲法

3. 自下而上的聚合法

**四、工作分解结构文件**

**五、分派责任**

1. 责任矩阵图

2. 参与矩阵图

**六、项目：时间估算、预算和绩效指标**

1. 进度估计

2. 三点法

3. 资源需求

4. 成本估算

5. 确定关键绩效指标

**工具：**WBS三大编制法

**工具：**任务分派的思维导图

**工具：**责任矩阵图

**工具：**参与矩阵图

**工具：**时间估算三点法

**互动：**使用思维导图与大纲法编制你和一家人去某地旅游项目的WBS,至少包含20个工作包。

**互动：**为上面的作业编制资源需求表

**互动：**为上面的作业编制效果评估表

**第七讲：评估和应对项目不确定性**

1. 项目不确定性的示例—不利项目风险与有利项目不确定性

2. 项目不确定性评估的作用

**3. 不确定性的维度**

1）不确定性来源

2）不确定性结果

4. 可能性与期望值结果相关联

**工具：**风险矩阵图

5. 不确定评估的规划和行动过程

**工具：**评估流程图

6. **评估工具（选讲）：**风险映射、失效模式以及影响分析、直觉法、德尔菲法、鱼骨图、模拟法

7. 根据不确定性增加时间和资源

8. 监控项目的不确定性

**工具：**不确定性来源分析表

**工具：**风险分析矩阵图

**工具：**风险映射分析法

**工具：**失效模式和影响分析法（6Σ）

**工具：**直觉法分析

**工具：**德菲尔分析法

**互动：**就某一个常见项目寻找有利的和不利的风险可能

**互动：**就某一个常见项目采用风险映射法和德菲尔法进行风险评估

**第八讲：项目进度计划：增加时间维度**

**一、为什么要做进度计划**

**二、项目进度计划的概念**

1. 单代号网络图

2. 双代号网络图

3. 甘特图

4. 时标网络图

**三、展示并诠释项目进度计划**

1. 大型项目案例

**四、建立进度计划网络**

**五、在进度计划中考虑概率的概念**

1. 进度三点法的延伸与运用

2. 估算项目工期

3. 估算工期概率

**工具：**单代号网络图

**工具：**双代号网络图

**工具：**甘特图

**工具：**时标网络图

**工具：**关键线路算法

**工具：**工期估算概率法

**互动：**婚礼筹备甘特图

**互动：**为某基建工程项目绘制单代号网络图和时标网络图，估算工期。如果某项材料会迟到一天，请问影响是什么？如果迟到10天呢？

**第九讲：修改项目进度以适应时间和资源约束**

**一、进度计划修改：产品研发的例子**

**二、压缩项目工期**

1. 确定赶工成本的权衡分析

2. 确定施工中的项目成本、提前完工激励与延误惩罚的权衡分析

3. 赶工程序

4. 评估赶工选择

**三、快速跟进**

**四、修改进度计划以适应资源约束**

1. 资源分配优先级

2. 可互换资源的分配比例

3. 资源均衡

4. 时间受限的资源均衡

**工具：**压缩工期的时间与成本权衡图

**第十讲：监控项目绩效**

**1. 项目监控的必要性**

1）范围潜变

2）墨菲法则

3）帕金森定律

4）学生综合征

5）帕累托定律

6）投入增加

7）统计偏差

2. 项目监测原则

3. **项目监测工具：**核对表、偏差数据表、甘特图、挣值系统

4. 挣值概念的应用（选讲）

5. 项目变更控制

**工具：**监测核对表

**工具：**偏差数据表

**工具：**挣值系统（选讲）

**十一、圆满完成：项目收尾与经验总结**

1. 项目收尾的重要性

2. 为什么以及何时进行收尾

3. 从开始就计划项目收尾

**4. 项目期间的收尾工作**

1）项目评估会

2）项目过程文档

**5. 项目收尾的维度**

1）客户维度

2）人力资源维度

3）管理维度

4）组织维度

6. 项目经验总结

**工具：**项目文件的典型内容包

**工具：**回顾报告内容范例