**项目管理最佳实践**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年6月28-29日青岛培训讲师：张道家课程费用： 4800元/人 （培训费、教材、午餐、茶点、发票）招生对象：1~3年项目管理经验的项目经理、项目负责人、项目管理专员、来自企业各部门（市场、销售、研发、制造、质量、采购、人力、行政等部门）的参与项目的项目组成员友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00016.htm> |

课程意义：

企业中项目越来越多，大到工程建设，小到一次年会，项目已逐渐成为企业业务发展的载体，企业的成功则赖于每个项目的成功。然而，现在企业项目的成功率并不高，多数项目都面临着进度延后、费用超支、质量不高的困境。引入项目管理模式，提高项目成功率刻不容缓。提升项目经理和项目核心团队的项目管理水平和项目执行力，则是促进项目可持续成功的关键要素。

培训目的：

此次为期 2 天的内训课程，旨在帮助参与者

 清楚地掌握项目管理的理念;

 加强项目团队意识，学会在项目管理过程中人的管理策略和技巧；

 了解项目管理的过程，全面掌握项目管理的方法和工具，保证项目的进度、预算、质量等能够按计划实现;

 具备项目管理的全局观，加强项目管理的风险意识，提高项目的执行力 。

课程收益：

 通过培训，学员的收获将在面临以下问题时，能够从容应对：

 问题：这个项目太复杂了，涉及了各类组织和人员，结果高层、中层、基层的想法都不一样，各部门的需求也不同，竟然还有好几个部门对此项目有抵触情绪，外部几个供应商配合得也很差。这种项目如何做？统一不了，根本不可能成功！

 ——运用项目管理干系人分析矩阵工具，进行系统思考，针对各类项目干系人的需求进行分析，从而形成统一的项目目标，促进项目的成功。

 问题：任命我为项目经理，需要我管理什么事情呢？其实我既是项目经理又是技术苦力，我能管理得这么多吗？还是把技术工作做好对项目更有用；管理好项目团队成员、营造项目良好工作氛围，这是需要我来管的事吗？这是部门领导的工作吧？

 ——提高项目经理应用项目管理的自觉性；意识到作为一个项目管理者的责任，并执行相应的管理职能；掌握项目管理方法论的总体管理框架和思路

 问题：我不是已经制定出了各阶段的工作和里程碑了吗？每个人大概做什么工作我也安排了，难道这还不够吗？做出一堆项目计划根本没用，哦，除了拿来对付上级；为什么Jack的项目计划通常都实现而我的总是延期呢？

 ——能够合理地编制出系统化、全面的项目计划，区分需求和工作范围间的异同，清晰、完备、准确地界定项目的工作范围，并分解出足够详细的工作步骤（WBS），分析关键路径，分配各成员的职责，估算项目费用，制定项目质量措施、约定项目的沟通机制、制定风险应对措施等

 问题：加班了两个月了，大家士气和效率都明显下降了，再不管管就完不成任务了！另外一个部门的几个配合人员跟我们总是有矛盾，这还怎么合作？我们这些团队成员都很优秀，为什么一起工作的绩效这么差？

 ——了解和掌握项目团队建设的具体方法以及团队建设的经验教训，作为团队的领导者所具备的素质。

 问题：不是我没做计划，主要是项目的意外情况实在太多了：这项新技术我们不熟，客户的需求总是变化，供应商经常因各种原因达不到我们的要求，人力资源怎么总是出现冲突？项目中为什么有这么多的不确定性，作为项目管理人员我能怎么办？

 ——项目中的风险是无法避免的，掌握项目风险管理的流程和方法，能够按照风险应对策略制定风险应对措施并在项目实施过程中防范风险。

授课形式：

体验式培训风格，突出“实战”特点，注重应用，其中理论讲解40%，案例分析与讨论30%，小组练习及实战20%，项目游戏5%，互动答疑5%。

课程大纲：

第一天 9:00-16:30 (6-6.5小时)

第一部分 项目管理的理念

目的：通过研讨，了解什么是项目、项目管理和项目经理，正确把握其特征，并与日常业务、日常管理和职能经理相区别；全面分析项目管理的成功要素。

时间 主题 要点 教学方法

9:00–9:30 课程总体

介绍 1. 培训目标陈述

2. 课程总体结构介绍

3. 学员的自我介绍和培训期望描述  讲师讲解

 破冰游戏：学员分组，小组内沟通后做自我介绍和期望描述

9:30–10:30 项目概念 1. 项目的概念

2. 项目的特征

3. 理解项目的关键点

4. 著名的项目三角形

5. 项目经理与部门经理在管理方式的不同

6. 项目管理的特点及适用范围

 讲师讲解

 案例讲解

——通过引人入胜的经典视频案例来讲解项目中的要点

 互动提问

课间休息 15’

10:45–12:00 项目管理 1. 项目管理的系统方法

2. 项目系统中的项目干系人的概念和意义

3. 如何进行项目干系人分析

——项目干系人的需求分析矩阵表

4. 项目管理的成功要素

5. 项目管理的三角平衡

6. 项目管理的组织结构  讲师讲解

 案例分析

——了解项目管理的系统方法，运用项目干系人矩阵进行分析

 小组讨论

——讨论一个经典项目成败的主要原因，讲师从中总结项目管理的成功要素

中午休息 60’

时间 主题 要点 教学方法

第二部分 项目生命周期和管理工作过程

目的：通过研讨和多种学习方式，完整了解项目的生命周期，形成对项目的全局概念和意识，学会使用项目管理的基本工具和方法。

13:00–13:30 过程1：

项目启动 1. 项目管理的过程概述

2. 完整准确的需求描述/挖掘是成功的起点

3. 项目启动阶段的要点

4. 项目章程——项目启动阶段的正式文件  讲师讲解

 案例分析

——如何明确项目需求？

 讲师讲解

——项目章程对于项目启动阶段的意义和关键点

13:30–16:30(含15分钟休息) 过程2:

项目计划

—主计划

1. 项目计划的编制过程和内容

2. 编制主计划的主要步骤

1) 定义项目的目标并分解

——项目目标制定的SMART原则

2) 重中之重：任务分解（WBS）

3) 进行任务排序(节点法)

——AON方法

完成各项任务所需时间的估算（专家推断，类推估算，模拟法）

——计划评审技术

关键路径和GANNT图

4) 进行资源分配（人、财、物等）

进行项目各项活动的成本估算

5) 汇总以上结果制成主计划文档

责任分配矩阵RAM

里程碑视图

3. 实战项目模拟  讲师讲解 （计划的每个步骤会匹配小案例来进行讲解）

 小组练习

——WBS练习，以学员自已的项目案例进行练习

 小组练习

——“月亮王”案例，运用关键路径法和甘特图工具

 小组讨论

——成本估算的方法和准确率

 介绍与演示专业的项目管理软件来制定项目计划，并进行跟踪控制。

 实战项目计划模拟

1) 获取项目基本信息

2) 小组讨论

3) 小组制定项目的主计划

4) 小组实施项目

5) 项目收尾评估

6) 讲师点评

第二天 9:00-16:30 (6.5小时)

时间 主题 要点 教学方法

9:00–9:10 第一天

内容回顾 1. 项目和项目管理的概念

2. 有效项目团队的特点

3. 项目的生命 周期

4. 项目的主计划制定步骤  互动提问

——通过第一天最后做的实战项目计划，来回顾第一天的要点，具体方式采用小组竞争方式

9:10–10:30 过程3：

项目实施

风险管理 1. 项目风险管理的概念

1) 什么是项目风险？

2) 项目风险的五个特征

3) 了解项目风险的不同类别

2. 项目管理风险的流程

1) 风险的识别

——多种项目风险识别的技术

2) 进行风险的估测

——定性方法

3) 进行风险的评价

——项目风险评价矩阵

4) 制定风险应对规划

——回避、转嫁、减轻、主动接受对风险进行监控

3. 经典项目案例风险分析及风险管理流程练习

 讲师讲解

——讲解风险管理计划的概念、内容以及各个流程环节

 案例分析及小组练习

——通过经典风险项目案例的讨论和分析，让学员真正掌握风险管理的流程和方法，做好风险的识别、估测、评价和应对。

课间休息 15’

时间 主题 要点 教学方法

10:45–12:00 过程3：

项目实施

—有效执行和沟通 1. 项目执行过程

2. 更新项目进展

3. 项目实施中的沟通方法

1) 项目中沟通的原则

2) 项目中沟通的干系人分析

3) 项目中沟通的策略

4. 项目中的有效沟通渠道

5. 如何有效地进行跨部门沟通与协作  讲师讲解

 实战沟通项目模拟

1) 获取项目基本信息

2) 小组分角色

3) 小组实施项目（竞争）

4) 小组讨论和讲师点评（项目管理中软技能的使用）

中午休息 60’

13:00–14:25 过程3：

项目实施

——控制和处理冲突 1. 如何有效跟踪和控制项目

2. 管理项目的变更情况

3. 项目进展报告

4. 项目控制中的软技能——有效地解决项目中的冲突

1) 冲突的起源

2) 冲突的类型

3) 冲突的解决方式  讲师讲解

 案例讨论

——项目经理的冲突案例，角色扮演，讲师点评在项目变更状态，如何有效解决项目中的冲突（项目管理软技能的使用）

14:25–14:35 过程4：

项目收尾 1. 项目总结报告

2. 项目验收  讲师讲解

课间休息 15’

第三部分 综合案例讨论和行动计划交流

目的：通过综合案例讨论和行动计划交流，来引导各位参与者回顾总结、积极思索，以实际的打算相互启发，在巩固新的认识的同时再受到一次激励。

14:50–16:20 综合案例讨论 1. 项目总结：项目成败的要点

2. 项目团队的表现

3. 合格项目经理的素质模型

——项目经理的ASK模型  精彩视频案例分析

——风靡一时的项目经理真人秀

 小组互动讨论

——谁会被Fire？

16:20–16:30 行动计划交流 1. 课程总结

2. 行动计划  每位学员制定行动计划并交流

培训讲师：张道家

高级项目管理专家

教育背景Educations：

 1993-09 to 1997-06，南京化工大学，化工专业，本科

 2008-09 to 2011-04，河海大学，工商管理专业，MBA/硕士

 多次接收项目管理专业培训和咨询

个人优势Strength：

 项目管理专家

 专业化工专业技术背景，精通化工相关原理及操作，有助于工厂管理

 安全管理（包括工艺安全），持有国家注册安全工程师证书。熟悉跨国公司工厂管理体系，比如安全领域DNV ISRS， 杜邦安全管理理念;曾经作为德资朗盛LANXESS中国区的PTSE（生产技术安全环保）经理职，主导公司收购的民营企业进行生产安全提升，获得2018年中国区CEO奖

 运营管理经验，历经生产班长、生产主管、生产总监、总经理

 大型团队管理经验

 可英文授课

专业技能Professional Skills：

 扎实技术背景，曾任工厂工程师、工艺项目负责人等

 熟练应用生产运营管理方法和标准，比如5S, LEAN, ISO9001等

 项目管理，国家注册建造师、美国PMP， 管理过新建项目

 熟悉国家的安全环保等法律、法规

 出色的项目管理能力

主要工作经历回顾BUSINESS EXPERIENCE AND CAREER DETAILS

南通EP-TECH有限公司

安全总监、总经理

大型化工企业（沂州科技、江苏海力化工）

生产部长-生产总监（技术副总）

朗盛高新材料（南通）有限公司

经理- 中国区生产技术安全，分别向中国区董事总经理、德国PTSE经理汇报。

施工服务经理，向项目总监汇报。

先后担任班长、生产主管、工厂工程师、工艺工程负责人、技术部经理等职务。

上海塞维斯玻璃有限公司

担任技术部经理职务，向总经理汇报。

凡特鲁斯特种化学品（南通）有限公司

先后担任工厂工程师、工艺工程负责人等职务，向中国区技术经理汇报。

阿科玛常熟氟化工有限公司

先后担任生产主管、项目协调等职务，向生产经理汇报。

申华化学工业有限公司

生产班长