

**培训时间/地点：**2021年4月19-20日（星期一～星期二）/上海

**收费标准：**¥4500/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用，早餐及晚餐

## 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。

## 培训目标：

1. 清楚地掌握项目管理的理念;
2. 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；
3. 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;
4. 具备项目管理的全局观，加强项目的风险意识，提高项目的执行力。

## 参训对象：

1. 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
2. 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

## 授课形式：

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

## 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。



# 项目管理最佳实践

公开课课纲

## 课程大纲：

第一天 9:00-16:30 (6.5 小时)			
<b>第一部分 项目管理的理念</b>			
<b>目的：</b> 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	<b>课程总体介绍</b>	培训目标陈述 课程总体结构介绍 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	<b>项目概念</b>	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	<b>项目管理</b>	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
<b>第二部分 项目生命周期和管理工作过程</b>			
<b>目的：</b> 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	<b>过程 1： 项目启动</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目管理的过程概述</li> <li>2. 完整准确的需求描述/挖掘是成功的起点</li> <li>3. 项目启动阶段的要点</li> <li>4. 项目章程——项目启动阶段的正式文件</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 讲师讲解</li> <li>➤ 案例分析——如何明确项目需求？</li> <li>➤ 讲师讲解——项目章程对于项目启动阶段的意义和关键点</li> </ul>
13:30 - 16:30 (含 15 分钟休息)	<b>过程 2： 项目计划——主计划</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目计划的编制过程和内容</li> <li>2. 编制主计划的主要步骤               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 定义项目的目标并分解——项目目标制定的SMART原则</li> <li>2) 重中之重：任务分解(WBS)</li> <li>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</li> <li>4) 进行资源分配(人、财、物等) 进行项目各项活动的成本估算</li> <li>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</li> </ol> </li> </ol> <p>实战项目模拟</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 讲师讲解（计划的每个步骤会匹配小案例来进行讲解）</li> <li>➤ 小组练习——WBS练习，以学员自己的项目案例进行练习</li> <li>➤ 小组讨论——“月亮王”案例,运用关键路径法和甘特图工具</li> <li>➤ 小组讨论——成本估算的方法和准确率</li> <li>➤ 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。</li> <li>➤ 实战项目计划模拟               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 获取项目基本信息</li> <li>2) 小组讨论</li> <li>3) 小组制定项目的主计划</li> <li>4) 小组实施项目</li> <li>5) 项目收尾评估</li> </ol> </li> <li>讲师点评</li> </ul>



# 项目管理最佳实践

公开课课纲

## 第二天 9:00-16:30 (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 — 9:10	<b>第一天 内容回顾</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目和项目管理的概念</li> <li>2. 有效项目团队的特点</li> <li>3. 项目的生命 周期</li> <li>4. 项目的主计划制定步骤</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> </ul>
9:10 — 10:30	<b>过程 3： 项目实施 — 风险管理</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目风险管理的概念                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 什么是项目风险？</li> <li>2) 项目风险的五个特征</li> <li>3) 了解项目风险的不同类别</li> </ol> </li> <li>2. 项目管理风险的流程                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 风险的识别 ——多种项目风险识别的技术</li> <li>2) 进行风险的估测 ——定性方法</li> <li>3) 进行风险的评价 ——项目风险评价矩阵</li> <li>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</li> </ol> </li> <li>3. 经典项目案例风险分析及风险管理流程练习</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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。</li> </ul>

课间休息 15'



# 项目管理最佳实践

公开课课纲

10:45 — 12:00	<b>过程 3 : 项目实施 —有效执行 和沟通</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目执行过程</li> <li>2. 更新项目进展</li> <li>3. 项目实施中的沟通方法                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 项目中沟通的原则</li> <li>2) 项目中沟通的干系人分析</li> <li>3) 项目中沟通的策略</li> </ol> </li> <li>4. 项目中的有效沟通渠道</li> <li>5. 如何有效地进行跨部门沟通与协作</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 讲师讲解</li> <li>➤ 实战沟通项目模拟                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 获取项目基本信息</li> <li>2) 小组分角色</li> <li>3) 小组实施项目（竞争）</li> <li>4) 小组讨论和讲师点评（项目管理中软技能的使用）</li> </ol> </li> </ul>
中午休息 60'			
时间	主题	要点	教学方法
<b>第二部分 项目生命周期和管理工作过程</b>			
<b>目的：</b> 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 — 14:25	<b>过程 3 : 项目实施 ——控制和 处理冲突</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何有效跟踪和控制项目</li> <li>2. 管理项目的变更情况</li> <li>3. 项目进展报告</li> <li>4. 项目控制中的软技能——有效地解决项目中的冲突                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 冲突的起源</li> <li>2) 冲突的类型</li> <li>3) 冲突的解决方式</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 讲师讲解</li> <li>➤ 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）</li> </ul>
14:25 — 14:35	<b>过程 4 : 项目收尾</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目总结报告</li> <li>2. 项目验收</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 讲师讲解</li> </ul>
课间休息 15'			
<b>第三部分 综合案例讨论和行动计划交流</b>			
<b>目的：</b> 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	<b>综合 案例讨论</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目总结：项目成败的要点</li> <li>2. 项目团队的表现</li> <li>3. 合格项目经理的素质模型</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 精彩视频案例分析 ——风靡一时的项目经理真人秀</li> </ul>





		——项目经理的 ASK 模型	<ul style="list-style-type: none"> <li>小组互动讨论</li> <li>——谁会被 Fire ?</li> </ul>
16:20 — 16:30	<b>行动 计划交流</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>课程总结</li> <li>行动计划</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>每位学员制定行动计划并交流</li> </ul>

## 讲师简介：钱老师

毕业于浙江大学，上海交通大学技术 MBA，获国际权威的国际项目管理协会颁发的项目管理专家认证 IPMP ( International Project Management Professional )，曾任四年的 Cegos(欧洲最大的管理咨询公司)中国专职高级顾问，2006 年起从事项目管理培训，十年资深培训和咨询经验，现为各家知名培训机构的签约讲师。

在培训之前，钱老师在制造业及 IT 行业有十年从业经验，先后在上海电气、上海电信、DVN 三家公司任职，每家公司平均任职 3-4 年。曾担任过项目管理中的各种角色，从项目成员、项目经理到集团 PMO 的项目主管、事业部的项目总监及运营总监、集团运营的高级经理。钱老师熟悉项目流程和实际操作，对项目管理有着深刻的认识和理解。所服务过的企业主要是国际知名的大型制造企业和 IT 信息技术公司，提供培训服务的企业主要是世界 500 强的欧美外资企业及优秀的国内企业。

钱老师拥有相当丰富的汽车行业项目管理培训经验，为 50 家的汽车行业的企业提供过 250 天的培训和咨询服务。

汽车主机厂商有：宝马、上海大众、上海通用、通用泛亚、上海汽车、沃尔沃、东风日产、东风雪铁龙、马自达、上汽通用五菱、依维柯。

汽车零部件供应商有：艾菲、邦奇、博格华纳、采埃孚、大陆、德尔福、蒂森克虏伯、恩福、恩坦华、法雷奥、佛吉亚、固铂、汇众、吉凯恩、佳通、均胜、康斯博格、科世达、雷迪埃、李尔、联创、联合汽车、马夸特、麦格纳、曼胡默尔、美桥、纳铁福、上汽通用五菱、苏斯帕、威意特、伟巴斯特、现代摩比、鑫燕隆、延峰伟世通、延锋百利得。

在上海电信理想集团公司担任系统集成事业部项目兼运营总监期间，全面负责系统集成事业部的项目运营管理，具体包括整个事业部的项目管理、人力资源管理、经营管理、行政管理、ISO 质量管理等方面工作。在集团层面，领导实施企业内部信息化系统，在该项目中，先后在 SAP 项目组和 OA 项目组中任项目负责人。在 SAP 项目组中对公司流程做现状描述和未来设计；在 OA 项目组中对公司项目管理相关业务模块做流程与系统设计，并负责系统的推广和实施。



在外资公司 DVN 集团总部运营中心担任高级运营经理，作为项目负责人对集团总部的生产运营项目进行监控和管理，对集团软硬件产品进行梳理，并收集所有相关数据，进行成本与利润分析，为集团制定产品战略及价格定位提供数据依据。

结合项目管理及通用管理的课程体系和个人的丰富管理经验，钱老师倡导的是体验式的培训，在课程设计中非常注意理论与实际紧密的结合，注重实战，课程极具操作性和指导性，同时辅以充分合理的案例和互动活动引起大家共鸣和感触。钱老师逻辑性强，善于沟通和总结，课程节奏紧凑、气氛活跃，一致受到学员的好评。

除从事项目管理及通用管理能力培训外，钱老师还长期兼任知名企业的项目管理顾问，提供专业的管理咨询服务。钱老师曾担任世界 500 强圣戈班企业外聘的项目管理顾问，为其中国区工厂新生产线的引进提供长达一年多的专业项目管理咨询服务，从先期项目组织结构搭建，项目目标和主计划的制定，项目考核体系的建立，到项目实施过程中的定期跟踪，提供了全套完整的专业咨询服务，最终保证了客户项目的成功。

## 主讲课程有：

### ➤ 项目管理领域

《项目管理最佳实践》

《研发项目管理》

《全面提升项目经理的沟通管理》

《项目领导力》

《项目风险管理》

### ➤ 解决问题领域

《创造性解决问题》

《问题分析与解决》

《开发创新潜能》

## 其他行业培训过的主要客户：

### 电子电气

艾默生费希尔、爱普科斯、安智、奥林巴斯、奥特斯、比克希、博耳电力、博雷、博西华、德豪润达、法





拉鼎、飞利浦、海尔、海立、航天电源、霍丁格包尔文、吉纳波、林洋电子、捷普、莱克、莱尼特种电缆、乐可利、利莱森、诺雅克、欧姆龙、日立电梯、三星电子、骷髅音响、升德升、施恩禧、施耐德、大金空调、台达、维信、伟创力、西门子、亚威科、怡得乐、盈德喜、中达电通、中南电力设计院

## 机械制造

阿尔斯通、阿法拉伐、阿特拉斯、百得、宝时得、博格曼、博凯、布勒、戴博、丹佛斯、德朔、登福、格兰富、格林瀚克、钴领、航星、豪富太古、沪东重机、倍缔纳士、集保物流、江阴液压油管、凯迈机械、康茂、科隆测量、徕斯机器人、莱克福斯、马尼托瓦、迈柯唯、曼盛包装、美卓、欧益、泉峰、瑞塑、赛默飞世尔、三利谱、胜赛思、首钢莫托曼、思德泰克、泰纳瑞斯、特雷克斯、铁姆肯、威特、乌斯特、雅马哈、艺达思、永大电梯、长飞、真诺、卓郎纺织

## 能源化工

PPG 涂料、阿科玛、阿克苏诺贝尔、埃赫曼、巴斯夫、宝钢、醋纤、大亚湾核电、道达尔、帝人、帝斯曼、东一胶带、法国电力、芬美意、福伊特、港华、杭州天然气、贺利氏、赫斯基、吉大赢创、晶科能源、卡朋罗兰、库博建大、拉法基、立邦漆、林德气体、罗门哈斯、美卓造纸、润英联、赛科石油、赢创、深燃、深圳能源、圣奥、圣戈班、盛威科、石化、特密高、天合光能、液化空气、易普森、优美科、裕克施乐、中海油、中化国际、中冶连铸

## 通信 IT

IBA、安瑞索思、大街网、电信研究院、法国电信、广东移动、海康威视、虎扑、华芯半导体、环达电脑、惠普、天天一百、金智科技、库力索法、理想、明希网络、南京十四所、欧唯特、干橡互动、萨姆泰克、上海贝尔、泰尔文特、泰克、万达信息、银江科技集团、园区测绘、正帆

## 服务业

Dekra、Fesco、必维、东方广播、东方航空、复旦、国旅运通、汉庭、翰威特咨询、佳众鑫成、锦江之星、青浦进出口、特许公认会计师公会、新华传媒、形家广告、NSF(美国卫生基金会禾邦认证)

## 金融保险

澳新银行、华安基金、汇丰银行、南昌印钞、平安、上钞厂、泰康人寿、外汇交易中心、现代融资、新华保险、易方达、银联数据、招商银行、中宏保险



## 制药医疗

艾博生物、澳美制药、拜耳、岛津中国、第一三共制药、国药、宜康生物技术、惠氏制药、梅思安、美艾利尔、默沙东、强生医疗、强生制药、如新集团、赛生药业、佐力药业

## 其他

中国商飞、中科院、国民实业、信和、保乐力加、农夫山泉、英联、英特尔营养、欧尚、西诺迪斯、亚万钢、多美滋、贺利氏、百威英博、惠氏营养品、上钞厂、曼盛包装

