项目全过程管理控制与实践

Control and Practice of Project Process Management

|  |  |
| --- | --- |
| **日期/Date** | 2025年04月18日-19日 上海 |
| **讲师/Lecturer** | 张老师 | **费用/Price** | ¥4800元/人 |

**其他排期/Scheduling**

上海：2025年04月18日-19日（张老师） | 深圳：2025年04月24日-25日（张老师）

北京：2025年05月22日-23日（张老师） | 广州：2025年06月26日-27日（张老师）

上海：2025年07月03日-04日（张老师） | 成都：2025年07月31日-01日（张老师）

深圳：2025年08月21日-22日（张老师） | 北京：2025年10月15日-16日（张老师）

上海：2025年11月13日-14日（张老师） | 深圳：2025年12月18日-19日（张老师）

（\* 注: 不同城市不同场次的授课讲师及大纲可能有差异，具体请参照对应场次的课程大纲内容。）

**课程概述/Overview**

**【课程背景】**

随着时代不确定性的增加，如何管理具有不确定性的项目，是提升标准化运营水平的重要手段。企业中都存在项目，有的企业的业务模式本身就是项目式的，有的企业虽然是生产标准产品，但在市场、营运、供应链、研发等各职能中，都存在各类项目，形形色色的问题或者成长的机会，这些问题或机会，带来了职能改善或绩效提升的项目，搞定这些项目，正是职能负责人和项目团队要关心的。

项目管理的诸多误区，反而成为了企业隐秘的痛：

1.认为项目具有不确定性，导致项目没有目标和绩效。

2.将项目理解为流程管理，导致因缺乏管理评审而项目输出质量差。

3.不知道运营成本如何分摊，导致项目无法独立核算。

4.认为项目经理应该有较大的权力，导致权力下发不下去。

5.认为参与项目的就要发奖金，导致真正对项目负责的价值得不到兑现。

6.混淆了项目管理的产出和产品，导致总是发布有缺陷的产品，经营损失大。

7.项目经理的职责和行为模式，导致人才难以沉淀。

8.认为计划是用于遵循的，导致一直讨论计划和变化。

9.认为项目是注重效率的，导致项目最后毫无成效。

本课程，面向项目的成功，谈项目的管理，希望给处于项目管理视角盲区的各个企业带来实战的理念、思路和方法。

**【互动形式】**

案例研讨、角色扮演、全员分享、针对性研讨、个别交流

**【授课结构】**

全局观、观念革新和实务技巧交融进行，激情碰撞、精彩演绎

**【课程输出】**

1、评估你的企业目前的项目管理架构

2、搭建你的企业未来的项目管理架构框架

3、构建你的企业项目管理人才的能力模型

4、设计你的企业一览全貌的项目运行驾驶舱（看板）

5、建立你的企业项目会议体系（周期、流程、组织、文件）

**课程大纲/Outline**

**第一章 项目管理是组织的基本能力**

1、企业有两种行为：项目和运营

2、项目的核心输出，是运营能力的提升

3、两种企业：项目型业务VS货柜型业务

4、两种流程：项目型流程VS运营型流程

5、项目注重成效，不注重效率

6、项目是阶段管理而非流程管理

7、技术评审要迁就管理评审

8、项目有三级组织和1个独立职能

9、项目经理和直线经理在企业中的互动方式

**第二章 项目管理专业技术**

1、项目的五大过程组

从项目经理的角度看项目整体

（1）启动过程组：名正言顺、人鬼佛神

（2）规划过程组：多算趋吉、少算得凶

（3）执行过程组：依计而行、行必有果

（4）监控过程组：审偏纠差、控制变化

（5）收尾过程组：慎终如始、好戏杀青

2、项目的十大知识领域

（1）整合管理（搞！）：实现综合最优

（2）范围管理（取舍）：明确做什么

（3）进度管理（快慢）：什么时候做

（4）成本管理（俭奢）：花多大代价做

（5）质量管理（好坏）：做到什么程度

（6）资源管理（仁责）：内部资源

（7）沟通管理（听说）：信息流通

（8）风险管理（利弊）：最坏的打算

（9）采购管理（买卖）：外部资源

（10）相关方管理（神佛）：搞好关系

3、裁剪的技术：制定最合适的项目管理方法

**第三章 搭建企业的项目管理架构**

1、项目阶段的划分：关注阶段评审流程

2、划分项目执行层、管理层和决策层：关注工作报告和管理流程

3、设定项目的角色：区分项目角色和职能管理角色

4、变更管理流程

 （1）区分具体变更的管理者和执行者

 （2）区分变更的原因和变更的影响

 （3）PMO在变更管理中的角色

 （4）基准和基线才需要变更

 （5）快速变更和成本安全

5、纠正预防流程

 （1）纠正预防流程和变更流程的接口

 （2）纠正预防流程和研发/市场流程的接口

 （3）纠正预防联络单的设计

 （4）保持品管的独立性

6、特批流程

**第四章 目标管理与计划分解**

1、目标达成的基本路径

 意图-目标-WBS-计划-监控

2、目标是用于衡量意图的

3、可发布的产品=产品+管理产品

4、计划是基线

 （1）区分进度计划和计划

 （2）做计划是引发讨论的

 （3）三个资源：时间、钱、人

 （4）二次计划需要被遵循

5、监控=看得清+控得住

 --- （1）监控对报告的刚性要求

 （2）监控是对实绩，而非对标准

 （3）挽回计划的制定

 （4）异常的处置过程

**第五章 项目经理的能力提升**

1、项目经理的基本能力模型

2、认识项目经理的微权力

 （1）相关方及其权力矩阵

 （2）区分权术和权力

 （3）微权力运用：记录、评价、可视化

3、沟通与冲突处理

 （1）项目管理的基本沟通：报告

 （2）项目协同的基本沟通：联络

 （3）项目上下的基本沟通：商量

 （4）冲突处理与WIN/LOSE分析

 （5）全体沟通与个别沟通

4、项目经理的经验集成

 --- （1）务实的经验集成：问题点登记册

 （2）务虚的经验集成：回顾会

**讲师介绍/Lecturer**

**张老师**

项目绩效提升顾问

广东省工信厅中小企业管理咨询服务专家库成员

广东省市场监督局专家库成员

中山大学EDP特聘讲师

华南理工大学生产运营课程特聘讲师

项目管理数字化转型架构师

国际注册管理咨询师认证（ICMCI -CMC）

项目管理专业人士（PMI-PMP）

敏捷项目管理专业人士（PMI-ACP）

商业分析专业人士（PMI-PBA）

受控环境下的项目管理专业人士（PRINCE2）

国内头部数字化厂商项目管理领域专家

广州恒芯智联技术有限公司联合创始人/首席咨询师

浩云科技（A股）业务架构顾问

**擅长领域：**

制造型企业的项目管理、项目经理领导力、项目四算和成本管理、项目管理数字转型

**实战经验：**

张老师曾在世界五百强松下电器集团在华企业工作多年，从事管理企划、运营管理和企业变革项目统筹等方面的工作，并主导多个流程再造、运营体系建设，涉及研发、供应链、系统重构等各跨界领域。张老师从基层成长起来，对日本企业经营管理体系、项目（课题）推进模式及企业变革有着丰富的实战经验和深刻独到的见解，并在工作中积累了丰富的实战经验。

曾任松下集团品质经理、经营企划经理

——负责企业经营课题推进，其中08-12年构造改革，公司经营损失削减50%。

——全球QCC白金奖策划人。

——总经理集体金奖项目负责人。

——总经理个人金奖获得者

企业管理顾问公司高级合伙人、总经理

——“快赢机会”/“战略课题落地”/“课题研修”累计为企业创造收益：约 12,000万 RMB

——师从前松下中国区总裁（600亿→1000亿掌门人）

——累计咨询项目数58个，平均80万/个，续签率82%

——累计授课学员10000人+，课程复购率100%

**专业领域：**

张老师在咨询培训行业深耕12年，系统掌握企业项目管理和企业变革推进的理论体系，擅长组织级项目集和项目管理体系建设，帮助企业将项目与企业战略落地的具体现实结合到一起，提出符合企业当前实际的变革路径和操作方法。张老师是生产运营和研发项目管理的复合型顾问，在制造型企业运营效率提升、项目管理架构、项目交付周期缩短、项目经营分析与成本管控等方面，有着深刻独到的见解和丰富的培训、咨询经验，倍受客户好评。张老师每年主导或参与咨询项目约15家；累计授课学员超过2万人次。

**主要咨询与授课领域**

《非标制造业研发项目管理》

《非标制造业的项目绩效提升》

《项目绩效提升与经验集成》

《项目四算：从概算到核算》

《项目经理领导力提升》

《项目团队的执行力提升》

《项目化公司的数字化架构》

**授课风格：**

■ 风格生动、感染力强，课堂能将复杂的理论通俗化，学员接受与参与度高

■ 理论与实务并重，可对学员进行业绩辅导与课题研修，课程内容可操作性强

■ 理论联系实际，授课内容来自企业实际案例

■ 可现场诊断，帮助企业迅速找出问题点，并给予彻底解决问题的办法，管理技术全面，专业性强

**部分服务客户：**

中车集团、中广核、南方电网、中国烟草、广州电力、成都飞机工业集团、中国航天科技集团、中国电建集团、德赛西威、本田汽车零部件、本田制锁、东风本田发动机、电装（中国）、益海嘉里（金龙鱼）、美的集团、格力集团、亿纬锂能、德赛西威、邦普循环、腾盛精密、宝莱特医疗、好莱客家居、柔宇科技、燕山钢铁、高明基业、泰基工程、广亚铝业、广东联钢、志高暖通、中南创发、国际香精香料、LG伊诺特、广州提爱思、中精汽车、泰极爱思、毕玛时、鞍兆电器、东江环保、万力轮胎、同德化工、劳卡家具、伽蓝洁具、绿宝石股份、载歌服饰、实力连杆、聚赛龙股份、迪森锅炉设备、BOBO陶瓷、广正模具等。