

附件二：《业主方工程项目管理经验分享研讨会》培训方案

课程一 《从项目管理人才培养到组织级项目管理体系的建设》

【课程简介】

城市和企业的发展离不开改造和新建项目的支撑，项目人才培养和项目执行力应该是企业和政府高层关注的重点。

为什么企业中不同项目的绩效差距如此之大？

企业项目的成功仅仅依赖于个别项目经理的能力吗？

如何提升企业的项目管理能力，保证企业项目的持续成功？依赖的是什么？

优秀的项目经理应具备哪些核心能力？

如何真正掌握项目管理技术和方法，并应用于项目工作中？

美国学者戴维·克兰德指出，在应付全球化的市场活动中，战略管理和项目管理将起到关键性的作用。战略管理立足于长远和宏观，考虑的是公司的核心竞争力；项目管理是实现公司战略并支撑企业快速健康发展的主要手段和重要保障。

传统企业的管理人员培养的是职能管理、专业技术能力，在企业不断发展的过程中，如果从高层到基层的管理人员不能相应的理解、掌握并熟练运用项目管理技术和方法，不能很好的建立和完善项目管理体系和流程，优秀的项目经理也并不能保证卓越的组织绩效。企业的战略执行力就会受到很大影响，直接影响最终目标和愿景的完成。

因此，美国项目管理协会（PMI）认为，一个企业要保证项目的持续成功，个人能力与组织能力是两个前提因素。因此，如何培养优秀的项目经理以及构建组织级项目管理体系就成为构建企业项目持续成功的关键所在！

对于公司的中高层和基层管理人员，学习项目管理知识体系的目的在于深入理解项目管理对于提高公司核心竞争力和加强执行力的重要意义，全面学习国际通用项目管理的理念和观点，系统化地掌握项目管理的流程、工具和技术，从而为公司全面推进科学化和标准化的管理过程搭建有力的平台和基础。

模块一：项目经理个人能力建设

【课程大纲】

一. 项目管理国际最新发展趋势

二. 项目管理的框架、流程和核心概念

- 2.1 项目管理的经典“三角形”：做事真的能够同时做到“多快好省”吗？
- 2.2 企业三模块“管理地图”：战略管理、项目管理和日常运作管理
- 2.3 日常运作和项目的“阶梯”关系
- 2.4 战略目标的分解过程：项目、项目群、项目组合、子项目
- 2.5 项目管理第一根坐标轴：9大知识领域
- 2.6 项目管理第二根坐标轴：42个标准过程
- 2.7 项目管理第三根坐标轴：4阶段生命周期
- 2.8 项目管理的四个递进层次：把复杂问题简单化、量化、专业化、模板化
- 2.9 项目利害关系人的四步分析法

- 2.10 项目的核心术语：组织过程资产和事业环境因素
- 2.11 组织的本质、不同类型和项目管理办公室（PMO）
- 2.12 精彩案例：
 - 战略的十步规划法
 - 项目管理推进企业战略目标实现的案例

三. 项目整体管理：平衡和统一的艺术，不做按图索骥的教条主义者

- 3.1 制定项目章程：项目的选择方法—“项目一定要赚钱才做吗？”
- 3.2 制定初步范围说明书：项目特征和边界的确定—“客户说不出来就做不了吗”
- 3.3 制定项目管理计划：滚动波规划方法—怎样解决“计划不如变化快”
- 3.4 执行项目管理计划：执行力靠态度还是靠流程和方法？
- 3.5 监督项目管理计划：分析现状和预测未来的利器——挣值技术
- 3.6 整体变更控制：项目管理不害怕变化，关键是如何应对变化！
- 3.7 项目收尾：管理收尾——客户正式验收后项目就结束了吗？
- 3.8 精彩案例：
 - 逐步发展中的企业何时需要项目管理：乔治大型超级市场
 - 执行力的再思考：重读致加西亚的信
 - 新任项目经理赵晓东的烦恼

四. 项目范围管理：项目成败的关键——“最小化项目的范围”

- 4.1 范围规划：种瓜得瓜，种豆得豆。
- 4.2 范围定义：详细范围说明书——“项目范围形成的加法和减法模式”
- 4.3 创建 WBS：现代科学管理的基石—用结构化的方法把复杂的事情简单化
- 4.4 范围核实：范围的评审需要过哪几道筛子？怎样筛？谁来筛？
- 4.5 范围变更控制：配置（变更）管理系统—不要让项目变成倒塌的多米诺骨牌
- 4.6 精彩案例：
 - 烂尾的巨人大厦
 - Danisco：哪一个研发小组的项目管理能力最强？
 - 建好后又被迫拆除重建的机房
- 4.7 实战模拟：
 - 选择项目按时间、干系人和可交付成果三种不同方式完成 WBS

五. 进度管理：向最长的路径抢时间，向最短的路径抢资源；时间管理的木桶定律；CPM（关键路径法）、CCM（关键链）

- 5.1 活动定义：WBS 的渐进明细—从工作包（WP）到活动（AL）的分解过程
- 5.2 活动排序：FS，FF，SS 的逻辑依赖关系；网络进度图；排序决策的方法
- 5.3 活动所需资源估算：进度受制于最稀缺的资源；自上而下估算、类比估算
- 5.4 活动所需时间估算：类比估算、如何估算不熟悉的活动工期：PERT
- 5.5 制定进度表：关键路径法—向最长的路径抢时间，向最短的路径抢资源
- 5.6 进度控制：赶工和快速跟进、资源平衡的技巧、警惕关键路径的移动
- 5.7 个人时间管理的理念和技巧：木桶定律
- 5.8 精彩案例：
 - 价值 100 万美元的时间管理方法
 - 失败的北京西客站建设工程
 - 先进的三峡工程进度管理

六. 成本管理：追求资源优化配置的理想境界——全生命期成本管理；量化分析所有项目绩

效的神奇方法——“挣值”管理技术

- 6.1 成本估算：参数估算法、单位费率法、自下而上的估算、准备金分析
- 6.2 成本预算：成本基准—成本分摊到进度的过程，管理应急准备金
- 6.3 成本控制：量化分析的利器“挣值”——不让成本的魔鬼跳出了潘多拉魔瓶
- 6.4 精彩案例：
 - 价值 26 亿的电厂建设项目为何停顿
 - 中石化使用挣值技术量化项目绩效

七. 质量管理：项目三约束的缺省值——项目管理的核心；质量管理究竟是成本还是投资？

质量管理的 7 种武器

- 7.1 质量规划：如何理解质量？谁对质量负责？质量管理究竟花钱还是挣钱？
- 7.2 质量保证：QA 和 QC 的区别在哪里？过程保证为何成为质量管理的重心？
- 7.3 质量控制：质量控制的“7 种武器”：鱼刺图、帕累托图、控制图、流程图…
- 7.4 精彩案例：
 - 美国政府为何在军用产品的制造和采购中采用的 QA 认证制度
 - 世界 500 强的质量成本比例

八. 人力资源管理：项目成功的动力源泉、资源集成的关键短板；如何分配精神利益；人员配备管理计划；如何评价项目绩效

- 8.1 人力资源规划：人员配备管理计划—用最好的人还是用最合适的人？
- 8.2 组建项目团队：选择项目成员应该考虑的 5 大要素、如何管理好虚拟团队
- 8.3 建设项目团队：团队建设的生命周期、从精神上激励员工的艺术和技巧
- 8.4 管理项目团队：如何面对团队的冲突、如何评价团队的绩效：360 度考核法
- 8.5 精彩案例：
 - 5 种权力的来源
 - 三国演义中情景管理的范例
 - 如何从精神上激励员工
 - 送礼的学问

九. 风险管理：怎样在工作中做到“防患于未然”；风险概率和影响定义；概率和影响（P—I 矩阵）

- 9.1 风险管理规划：风险管理计划—管理风险关键看谁的态度？
- 9.2 风险识别：德尔菲法、头脑风暴法、SWOT 分析法
- 9.3 风险定性分析：风险概率和影响定义、概率和影响（P—I 矩阵）
- 9.4 风险定量分析：敏感性分析、决策树分析
- 9.5 风险应对规划：危机管理；风险的回避、转移、减轻、接受
- 9.6 风险监控：风险再规划、风险审计
- 9.7 精彩案例：
 - 坐飞机的风险管理
 - 联想的项目风险管理

十. 采购管理：供应链——企业核心竞争力的重要保证；

- 10.1 采购规划：难道自己会做的都自己做吗？—自制和外购分析
- 10.2 发包规划：怎样制作一个好的采购文件
- 10.3 询价：什么是“长名单”和“短名单”——制作合格卖方名单
- 10.4 卖方选择：加权系统、筛选系统、独立估算

10.5 合同管理：合同洽谈与谈判技巧，合同管理

10.6 合同收尾：合同审计，合同存档

10.7 精彩案例：

丈母娘怎样选女婿

英国电信的采购短名单揭秘

十. 沟通管理：管理利害关系人——整个项目管理最重要的艺术和能力；从沟通模型中领会

沟通艺术：双向交流

10.1 沟通规划：3W+1H；沟通管理的核心——“双向交流”

10.2 信息分发：沟通手段越多越好吗？如何针对不同对象采取正确方法传递信息

10.3 绩效报告：可以采用不同的绩效报告表现形式——甘特图、里程碑图、S 曲线

10.4 管理利害关系人：整个项目管理最重要的艺术和能力

10.5 精彩案例：

幸存者游戏给出的 12 个启示

沟通艺术之绩效评价

打了几个五角星

心谈的方法

史上最牛女秘书 PK 跨国公司老总

十一. 项目经理的职业道德

11.1 世界公认的项目经理的标准是什么？

11.2 世界公认的项目经理的能力和素质模型

模块二：企业的项目管理体系建设

【课程简介】

PMI 的认证系列（包括 PMP 认证）如何有助于培养不同层次和专业的项目管理人才，项目管理人才的工作业绩和成就怎样转化为组织过程资产。如何建设组织级项目管理体系，为项目管理人才提供发展的平台，为项目的成功提供可靠的保证。

【课程大纲】

一、项目管理人才的培养

- 1、项目管理人才的职业发展双通道
- 2、项目管理人才的四阶段成长路径
- 3、项目管理人才需要具有的六要素能力模型

二、组织级项目管理体系的建设

- 1、组织级项目管理成熟度的理论基础
- 2、组织级项目管理体系建设的步骤和阶段
- 3、组织级项目管理体系的测评和改进方法

三、项目管理人才培养和组织级项目管理体系整合模型

- 1、整合模型的背景和构建思路
- 2、人才和流程优先级的选择次序
- 3、整合模型 8 要素的解析和举例

【培训实例】

该课程已经在中国广东核电工程公司，电子工程设计院，中交集团、北京工程咨询公司、中铁建工、中煤能源、中石油、中石化等企业讲授，颇获好评。

【师资简介】

张博士，美国项目管理学院资深的项目管理专家、咨询顾问；工学学士、管理学硕士、经济学博士。兼任数所大学的 MBA 课程特聘教授。在政府机关、IT 行业、管理咨询业担任高级管理职务。长期为中石油、中石化、中海油、国家电网、中国移动、中国电信、中国网通、华为技术有限公司、中信集团、东方电气、攀钢集团、红塔集团、中国电子科技集团的中高层管理人员提供客户需要的企业内训和咨询，为 IT、制造、能源、勘探、设计、建筑、服务、政府等不同的行业部门和上市公司提供了各类定制的课程和后续管理咨询。张博士擅长将理论与实际紧密结合，列举丰富的案例进行层层剖析，使学员既能领悟管理科学的理念，又能提高解决工作中实际问题的能力，深受学员好评。在业内享有较高声誉。

课程二 《工程项目管理的前期策划》

【课程简介】

本课程，以上海虹桥综合交通枢纽为案例，首先，对设施功能与功能定位策划（包括项目目标的策划，功能定位的策划，功能内容的策划，区域和网络中的设施定位，环境保护策划）进行了讲解，其次设施规模与设施布局的策划（包括工程项目规模策划，核心设施的布局策划，空间布局，关联设施的布局策划，道路交通设施布局策划，轨道交通设施布局策划，静态交通设施策划以及配套设施的布局策划）进行讲解。再次，对设施区分与开发模式策划（包括开发模式策划，资金运作模式策划和开发规模的策划），最后还对，项目公司治理模式策划（包括项目公司组建，项目公司定位的策划，项目公司的组织策划，项目公司治理模式的动态策划），投融资模式策划（包括投资分工策划，市场融资策划，运行管理与融资策划），建设管理策划（包括建设管理模式策划，规划设计管理模式策划，进度管理策划，施工管理模式策划，设备采购模式策划，管理信息平台策划），运营管理策划（包括运行管理模式策划，经营模式策划，运营创意策划，运营培训策划）进行了详细的讲解和举例。

1. 授课提纲

1、策划的理念与方法

- (1) 项目策划的定义
- (2) 项目策划的意义
- (3) 项目策划的内容

2、工程项目的功能及其定位策划

- (1) 法兰克福机场
- (2) 斯基辅机场
- (3) 名古屋车站
- (4) 新宿车站

3、工程项目的设施功能与功能定位策划

- (1) 工程项目功能目标的策划
- (2) 工程项目功能定位的策划
- (3) 机场项目功能内容的策划

- (4) 机场项目功能之间的关系策划
- (5) 工程项目在区域中的定位策划
- (6) 工程项目在行业内的定位策划
- (7) 工程项目与周边环境的关系

4、工程项目的设施规模与设施布局策划

- (1) 工程项目规模的策划
- (2) 工程项目的平面布局策划
- (3) 工程项目功能的空间布局策划
- (4) 工程项目道路交通设施策划
- (5) 工程项目静态交通设施策划
- (6) 工程项目配套设施的布局策划

5、工程项目的设施区分与开发模式策划

- (1) 工程项目设施的构成与分类
- (2) 工程项目开发模式与开发目标策划
- (3) 工程项目的资金流策划
- (4) 工程项目建设投资构成
- (5) 工程项目的运行成本构成
- (5) 工程项目的收益构成
- (6) 工程项目的投资平衡、运行平衡测算

6、项目公司治理模式的策划

- (1) 项目公司的组建
- (2) 项目公司的定位和职责策划
- (3) 项目公司的治理结构策划
- (4) 项目公司的组织策划
- (5) 项目公司与项目的开发、建设、运营

7、工程项目的投融资模式策划

- (1) 工程项目的投资分工（社会融资）策划
- (2) 工程项目的市场融资策划
- (3) 工程项目的运营管理与融资策划

8、工程建设管理的策划

- (1) 工程项目开发主体与主管部门的关系
- (2) 工程项目规划、设计的管理模式策划
- (3) 工程项目计划的编制与进度管理策划
- (4) 工程项目施工管理模式策划
- (5) 工程项目设备采购模式策划
- (6) 工程项目建设的管理信息平台策划

9、工程项目运营管理的策划

- (1) 工程项目运营管理中的设施构成
- (2) 工程项目运营管理的具体内容
- (3) 工程项目运行管理的组织、机制策划
- (4) 工程项目运行的指挥机制策划
- (5) 工程项目的经营策略与模式策划
- (6) 工程项目运行的服务采购模式策划
- (7) 工程项目的业态类型和构成策划

- (8) 工程项目的业态发展时序与布局策划
- (9) 工程项目的持续盈利模式策划

【师资简介】

刘老师，美国项目管理学院特聘专家级主讲师。早年毕业于清华大学建筑系，现任某著名机场（集团）有限公司总工程师、机场建设指挥部总工程师、亚洲最大的综合交通枢纽工程建设指挥部总工程师。曾任上海申通集团有限公司总工程师、上海磁浮交通发展有限公司总工程师、国家磁浮交通工程技术研究中心副主任等职。曾应邀在清华大学等数所大学讲课。其在工程项目的前期策划、资源整合高效利用、工程管理等经验颇丰，在国内业界享有极高声誉。

课程三 工程项目管理与实践经验分享——业主方工程项目管理专题研讨

一. 工程项目管理需要关注的核心问题

- 1.1 业主方角色定位：策划 计划 组织 协调 控制 集成
- 1.2 重视项目决策策划：梦想转化为现实的筹划，最终运营导向
- 1.3 重视项目实施策划：边计划、边实施、边修改，应该避免但经常发生
- 1.4 重视项目实施组织的理顺：组织是目标能否实现的决定性因素
- 1.5 重视对设计过程进行有效的管理与控制：项目成败的关键阶段
- 1.6 重视发包和采购系统策划：外包的实现并不容易
- 1.7 重视科学目标控制方法和体系的建立：加强过程管控，建立标准化工程管理体系
- 1.8 重视先进项目管理手段的运用：专业软件创造价值

二. 中国 2010 上海世博会园区建设管理创新实践

【师资简介】

何老师，博导，美国项目管理学院资深专家，某著名建设项目管理有限公司总经理，主持了国内许多大中型建设工程业主方项目管理咨询工作，包括上海 2010 年世博会园区工程建设总体项目管理咨询、浦东 A、B 片区场馆及配套设施项目管理咨询、世博村项目管理咨询、江苏无锡太湖国际科技园总体项目管理咨询、山东济南高新控股集团有限公司总体项目管理咨询、上海万科工程项目管理模式创新试点咨询、浙江安吉旅游休闲度假综合园区项目管理咨询、梅赛德斯奔驰全国汽车销售店群体工程项目管理咨询、克莱斯勒全国汽车销售店群体工程项目管理咨询等。作为主持人承接了包括国家自然科学基金、建设部、教育部、上海市科委、上海市建交委、上海世博会工程建设指挥部、上海世博土地控股有限公司、上海建工集团、上海现代集团、上海万科房地产集团有限公司等政府和企业委托课题 30 余项。近年来，在国际和国内专业杂志、会议发表论文 60 余篇。