

大型复杂项目管理与实战沙盘 (2天内训)

计划的背景及针对的问题:

项目管理作为提高执行效率、合理利用资源的有效手段,已经被越来越多的企业所采用。大量的企业也进行过多次系统的项目管理理论培训,其项目管理者都具有一定的项目管理理论基础,但项目管理的具体实践往往跟理论知识有很大差别,特别是在多项目、大型的复杂项目中,如何能够真正应用项目管理方法,合理地配置资源、预见风险、理顺流程,并通过体系化的管理机制,控制项目的运行,对项目管理者而言是更加现实的课题。

本培训计划针对多项目环境下的复杂型项目,会从几个角度探讨相关管理中的相关问题

- (1) 项目运行机制的建立与多项目资源协调
- (2) 项目需求管理的“渐进式”管理模式
- (3) 风险的管理机制与操作方法
- (4) 项目中沟通机制的建立与干系人风险的管理

本课程的重点不是多项目管理 (PPM),而是在多项目环境下,面对资源冲突与各种不确定性时,如何对复杂的单项目进行合理的规划与有效的控制。

面向对象:

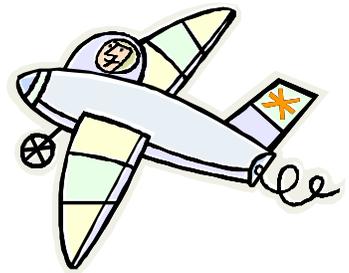
大型复杂项目的项目管理人员、参与人员, PMO 成员
企业管理人员

课程构成:

1. 多项目环境下的复杂项目全过程沙盘模拟

通过沙盘游戏的形式,在多项目环境下,一组复杂项目同时运行所带来的一系列问题,包括必然的资源冲突、人员变动、需求的不确定性、团队技能、沟通困难等等,特别是各种可能的风险因素。帮助学员在这一过程中,了解并体会在复杂项目环境下的项目规划、项目控制,以及对内对外的沟通技巧。

2. 强调互动式教学、强化团队讨论,力争每一个学员在课程中都有上台发言的机会,将有超过 50% - 70% 的时间用于讨论、练习及游戏(具体比例可视学员的情况进行调整)。但这一做法需要学员的积极参与,尽可能地将实际项目的各种问题拿出来讨论,这要求学员前期做一定地准备工作



课堂培训计划

第一天上午: 有关项目管理的讨论与回顾

讨论与回顾：关于项目管理与项目经理的几个基本问题的讨论

以互动的形式探讨几个项目管理中的关键问题，了解学员对项目管理的了解程度。同时试图找到学员在工作实际中的具体问题

- 在几个不同的层次上探讨“项目成功”的标准
在项目经理、管理层、与组织层面对项目的期望，及不同的成功标志
- 项目经理的角色与职责
项目经理在项目中应发挥什么样的作用，重点讨论项目经理由“专家”向“管理”转变中的常见问题
- 项目管理的方法
如何看待项目管理方法论及其在具体企业环境中的应用
- 项目管理的基本流程

第一部分：企业级项目管理流程与项目化过程

从企业项目化过程的角度，谈项目管理方法论在企业业务环境下的应用，与逐步规范化过程。包括单项目、项目集与项目组合管理，项目经理的相关技能与素质，以及作为西方的方法论在中国企业环境下的应用。

- 项目管理方法论在企业中的实践
- 西方管理方法论在中国文化背景中的应用
- 项目管理系统：多项目、复杂项目环境下的规范化过程
- 项目控制：在效率与可管理性之间的平衡过程
- 成功的项目经理应该具有什么样的素质

第一天下午：沙盘实战与项目启动过程

所有学员分成4或5个项目小组，选出项目经理及技术负责人，确定小组名称

建立组织级架构：CEO（讲师担任）、PMO（一学员担任）、职能经理（2人，学员担任）、高级技工（一名学员担任）

团队练习模块一：项目评估过程（粗估）

- 讲师向学员介绍组织架构、权力分配、分工与资源分配原则，以及项目的需求、目标，验收办法等。由学员进行讨论，重点是分析项目的各种风险因素，以及可能的资源冲突
- 项目粗估过程（报价、工期预估）
 - 交付1：进度估算
 - 交付2：成本估算
- 讨论：

- 各种风险因素在项目规划中的体现
- 项目启动阶段的“协调与沟通”，力争将 50%的问题解决在项目初始
- “合理”的项目规划所应该具备的特性

第二部分：项目的需求分析及启动过程

- 项目的需求分析：项目启动阶段对项目边界的清晰界定
- 项目启动的风险控制
- 项目的启动过程

团队练习模块二：项目启动阶段的工作

- 根据讲师提供的模板，对项目启动阶段的工作进行分类排序
- 形成个人意见，并试图获得团队共识
- 每个小组计算各自的偏差量

第二天上午：复杂项目环境下的项目规划过程（范围）

第三部分：项目的核心过程规划 -- 范围计划

- 项目的规范化过程 WBS
- 管理过程在项目模板（WBS）中的体现
- 沟通与控制过程
- 面向可交付成果的项目控制
- 讨论及案例分析

团队练习模块三：在 WBS 中处理可能的资源冲突与风险因素

- 纯技术导向的工作模板建立
- 管理导向的（针对特定项目）工作分解（考虑到各种资源制约与沟通需求）
- 各项目组技术负责人上台讲解，重点介绍该模板中对于资源冲突的处理、以及对各种风险因素的解决预案

案例分析：使用从客户实际工作中总结的一些状况，来分析做得好的和需要改进的。
主要针对：交付物清单、分解层次和组织划分。

第二天下午：复杂项目环境下的项目规划过程（成本与进度）

第四部分：项目的核心过程规划 -- 成本与进度计划

- 怎样才能制定出一个合理的项目计划
- 确定项目资源，人员责任分配矩阵

- 成本估算、成本预算
- 挣值系统与项目绩效
- 计算活动浮时、关键路径

团队练习模块四： 多项目、资源有限条件下的进度表编制

- 各项目组在项目经理及技术负责人组织下编制 A 项目的进度网络图
- 各项目组推选一个人上台讲解其网络图,重点依然是对风险因素的处理以及对如何进行资源的协调

案例分析: 使用从客户实际工作中总结的一些状况,来分析做得好的和需要改进的。
主要针对: 进度管理的最佳经验、应用工具举例、工期问题、进展控制。

第三天上午: 复杂项目管理国曾实战 – 风险管理机制

第五部分: 项目的核心过程规划 – 风险管理计划

- 项目风险管理过程
- 多项目环境下的常见风险类型与应对策略
- 干系人风险

团队练习模块五: A 项目的风险清单与计划再修正过程能够

- 各小组项目经理同 PMO、CEO 沟通,进一步了解项目运行环境及可能的障碍
- 各小组讨论并生成 A 项目的风险清单
- 对项目计划进行进一步的修正

案例分析: 使用从客户实际工作中总结的一些状况,来分析做得好的和需要改进的。
主要针对: 风险清单、风险应对计划、风险责任人、风险控制周期。

第三天下午: 项目过程管理实战 – 项目沟通、执行控制与沙盘实战

第六部分: 复杂项目中的领导方式与沟通技能

- 复杂项目环境下的“干系人风险”识别过程(4 象限方法论)
- 项目经理的领导力特质与构成
- 复杂组织环境下,项目经理的几个基本沟通法则
- MBTI 理论(性格差异化)在项目管理沟通中的应用
- 项目中的冲突管理与几种典型的冲突场景

团队练习模块六: 项目过程中的沟通职责

- 15 分钟内完成一个高度依赖与沟通的项目任务
- 讨论:

- 管理层、项目经理、项目团队成员 3 个层级在项目中的职能与职责
- 关于信息的不对称性问题
- 项目经理的主要沟通职责是什么？
- 如何使项目团队参与到项目沟通中

案例分析：讨论客户在实际项目沟通中遇到的问题，以及如何提高项目中的沟通效率

第七部分：找到项目运行的“节奏感” — 项目的执行与控制

- 基于汇报周期的项目控制
- 在复杂项目环境下，项目经理的主要工作方式与“习惯”
- 项目的变更控制机制

团队练习模块七：按照项目规划，各项目组进行 A 项目的建造工作

- 计时，比出计划偏差最小的项目组
- 各组进行讨论，找出计划与操作的差异及原因
- 各组项目经理上台进行讲解，重点在于
 - 风险预期是否足够
 - 资源协调是否成功
 - 其它导致项目出问题的因素
- 讨论：项目成功的核心目标“成功的可复制性”

第八部分：总结

- 讲师总结
- 学员与讲师就工作中的具体实际问题进行再沟通
- 学员反馈

课堂要求：

1. 学员在 20 人左右，最多不超过 30 人
2. 分组圆桌式课堂布局，4-6 人一组
3. 投影机、屏幕、每组一卷翻页大白纸及托架、白板、油笔
4. 四把文具刀、四管胶水、四本黄纸贴、四卷透明胶条
5. 最好能有音响系统及可接计算机的音频线

可选内容:

第十二部分： 项目中的合同管理与采购

- 项目中的采购过程与合同
- 项目中与合同相关的几个条款与法律问题
- 采购与招投标过程
- 项目合同管理中的干系人及角色
- 项目合同的构成要素
- 几个案例的讨论