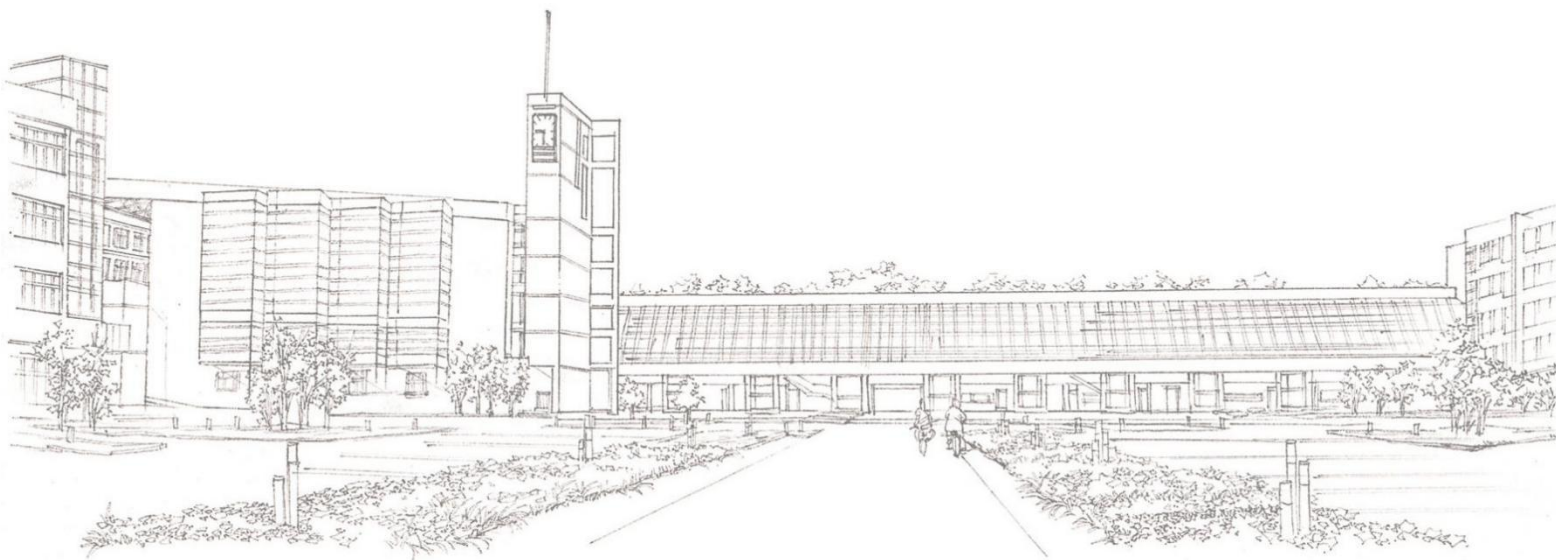




日照职业技术学院
RIZHAO POLYTECHNIC

《项目管理》教案

商学系



课程基本信息

课程名称	项目管理				
课内总学时	28	理论学时	20	实践/实验学时	8
授课对象	工商企业管理				
课程性质	专业必修课				
先修课程	管理学基础、经济法、经济学基础、企业管理沙盘、人力资源管理 etc				
后续课程	数字化运营管理、企业行政管理、数字营销、市场营销、企业管理咨询、绩效管理等。				
学情分析	工商企业管理专业的同学学习热情高，思维敏捷，对新事物、新观念容易接受，适应性强，对就业所需的知识渴望程度高，但计算与分析能力较薄弱。针对不同的学生，通过问卷、摸底考查等方式，更详细地了解学生的特点和需求，因材施教，结合学生兴趣开展教学。				
教材及参考书目	1. 刘宇，郑婧，陶成志主编的《项目管理》，西安工业大学出版社，2024 2. 陈翔主编《项目管理》，机械工业出版社，2023 3. 左小德主编《项目管理理论与实务》，机械工业出版社，2017 4. 戚安邦主编《项目管理学》，科学出版社，2019 5. 毕星主编《项目管理》，清华大学出版社，2011				
课程教学目标	知识目标	通过本课程的学习，使学生了解项目管理的基本知识，掌握项目整合管理、项目范围管理、项目成本管理、项目进度管理、项目质量管理、项目风险管理、项目人力资源管理、项目采购管理、项目沟通管理的基本理论、过程和工具与方法。			
	能力目标	利用项目工具进行项目工作分解的能力； 熟练使用项目管理软件进行项目管理的能力； 运用项目管理九大知识领域的观点和理论解释项目管理中实际问题的能力； 运用项目管理基本知识和基本沟通手段解决项目实施过程中与项目相关人相关的具体问题的能力。			

	情感目标	养成良好的遵守规则、按规则办事的职业道德； 具有语言表达能力和人际沟通能力； 具有团队协作能力和自律能力； 树立企业管理的服务意识、质量意识，形成正确的时间观念、效率观念和认真、求实的科学态度； 具备爱国主义情怀、集体主义情怀，享受知识获取的成就感，树立自信心。
课程考核方案	考核以过程性评价和终结性评价相结合的方式进行。 （一）过程性评价 1、平时成绩 （1）出勤情况； （2）课堂纪律； （3）上课表现，是否积极参与课堂讨论； （4）课堂提问，是否能主动回答问题以及回答问题结果； （5）书面作业，是否及时完成，完成质量，有无抄袭等。 2、小组任务完成情况 对每一次小组的实境操作任务进行考核。 （1）方案设计能力：是否能够根据资料合理设计流程、安排时间和人员分工，是否具有自我学习及创新能力； （2）任务实施能力：运用所学知识，进行项目实施； （3）项目报告书写能力：是否独立完成，书写是否规范，是否有心得体； （4）团结合作能力：小组各角色是否分工明确，履行职责是否有条不紊。 （二）终结性评价 采用期末闭卷考试的方式，考察学生对必要的理论知识和实践操作知识的掌握情况。 （三）评定标准 1、平时成绩（60%）：平时成绩 30%+项目完成情况 30% 2、终结性考试（40%）	

教案首页

课次	1	学时	2	教学周次	第 1 周	地点	
授课章节(单元) 名称	开学第一课： 了解身边的项目及项目管理						
教学目标	知识目标	掌握项目、项目管理的概念，通过对项目管理在世界和中国的发展历程，让学生对项目管理这一学科有一个初步的认识，并了解现代项目管理知识体系。					
	能力目标	能通过案例，学生能分析出现实生活的项目案例					
	情感目标	通过这些案例，并结合相关视频，培养学生爱国情怀、民族自豪感和自尊心。					
教学重点	1. 学习本课程的价值及意义； 2. 项目的概念及特性，这是学科入门所必须掌握的最基本的概念； 3. 现代项目管理知识体系，只有对此部分深刻理解，才能对整个学科有一个全局性的认识，不至于在以后的学习中感到茫然。						
教学难点	对现代项目管理知识体系的理解，因为从狭义上讲，这里所说的“现代项目管理知识体系”主要是源自 PMI，而 APM 和 IPMP 等组织也有自己的项目管理体系，对于初学者来说，很好地区分这几个体系是有一定难度的。						
教学方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课 前 回 顾 (时间分配)	无	
问 题 导 入 (时间分配)	(1) 向学生提问诸如“你以前是否听说过或接触过项目”之类的问题来引出项目 (2) 询问学生这学期期望学到什么内容	10 分钟
知 识 讲 授 (时间分配)	(1) 对项目发展史的介绍以时间为轴线, 从中国和国外两个角度进行展开 (2) 引出本课程的课程构架	40 分钟
启 发 探 究 及 讨 论 (时间分配)	(1) 在学生对项目有一个初步印象后, 给出几种受到广泛认可的对项目的不同定义, 并通过列举一些项目实例来分析引出项目的特性 (2) 如何将本课程全部内容形成体系性学习	30 分钟
拓展 (时间分配)	介绍美国项目管理协会和国际项目管理协会的项目管理知识体系, 并进一步介绍项目管理学科与管理学及其它学科之间的关系	10 分钟
课 程 小 结 及 布 置 作 业 (时间分配)	进行本部分内容的小结, 并布置作业。 罗列生活中的项目	10 分钟
板书设计		
主 板 书 : 1. 自我简介 2. 学习意义 3. 教材解析、课程构架 4. 考核方式 5. 课堂纪律 6. 导入课程案例 7. 课后思考		副 板 书 (灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

无

二、内容导入

(1) 向学生提问诸如“你以前是否听说过或接触过项目”之类的问题来引出项目

(2) 询问学生这学期期望学到什么内容

三、主要内容设计

1 自我介绍

2 课程架构

教材共 12 章，采用项目化教学方式，重新统筹安排章节进行教学。

课程会以一个项目的开始到结束为主线来学习和实训。



3 项目管理的前世今生

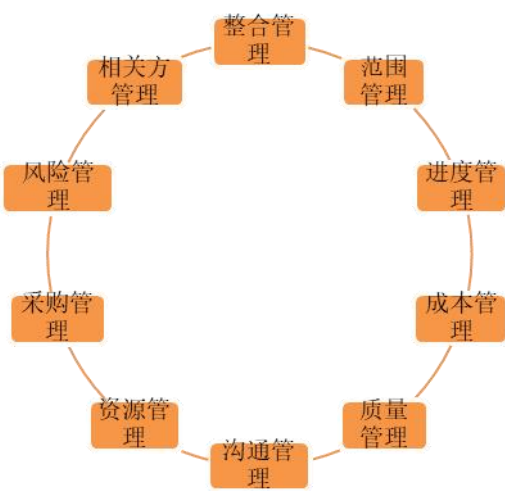
源于战争，发展于现代

导入课程案例中需用到的知识点如下：

项目是一个组织为实现自己既定的目标，在一定的时间、人员和资金等资源约束条件下所开展的一种具有一定独特性的一次性工作。

项目管理是运用各种知识、技能、方法与工具，为满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望所开展的各种计划、组织、领导和控制等活动。

项目管理的十大知识体系



项目管理的二维构成

时间维度 知识维度	启动	计划	执行	控制	收尾
项目整合管理	编制项目任务书 编制初步范围说明书	编制项目综合计划	领导并管理项目计划执行	监控项目工作 整体变更控制	项目收尾
项目范围管理		工作范围计划 工作范围定义 编制 WBS		工作范围验证 范围控制	

项目进度管理		活动定义 活动排序 活动资源估算 活动工期估算 进度表编制		进度控制	
项目成本管理		活动成本估算 成本预算制定		成本控制	
资源管理		资源计划 团队人员获取	团队建设	团队管理	
项目质量管理		质量计划	执行质量保证	执行质量控制	
项目沟通管理		沟通计划	信息发布	项目状况汇报 管理项目干系人	
项目风险管理		风险管理计划 风险识别 风险定性分析 风险定量分析 风险应对计划		风险监控	
项目采购管理		采购计划 商务准备	请求供应商应答 供应商选择	合同管理	合同收尾
项目相关方管理		相关方参与计划	管理相关方参与	监督相关方参与	

项目管理的三大关键：计划 执行 控制

【归纳总结】 (1) 对项目发展史的介绍以时间为轴线，从中国和国外两个角度进行展开

(2) 本课程的课程构架

【课外学习要求】 罗列生活中的项目

【课程思政】 通过这些案例，并结合相关视频，培养学生爱国情怀、民族自豪感和自尊心。

教案首页

课次	2	学时	2	教学周次	第 2 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第一章 项目管理概述						
教学目标	知识目标	1. 掌握项目的概念和特征 2. 理解项目生命周期 3. 掌握项目管理的概念和特征 4. 了解项目管理知识体系的内容 5. 了解项目管理的产生与发展					
	能力目标	1. 学会识别什么是项目、什么是日常工作 2. 学会识别什么是项目管理、什么是运营管理					
	情感目标	1. 逐渐建立项目管理的思维意识 2. 逐渐建立团队协作意识					
教学重点	项目、项目管理的含义和特征。						
教学难点	1. 项目管理与日常工作的相同之处与区别 2. 项目生命周期的划分						
教学方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	学生交流上节课的思考题：生活中的项目都有哪些？	10 分钟
问题导入 (时间分配)	谈谈你对项目的认识？你参与过项目吗？	10 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目概述 (2) 项目生命周期 (3) 项目管理的概念和特征 (4) 项目管理知识体系的内容 (5) 项目管理的产生与发展	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	在学生对项目有一个初步印象后，给出几种受到广泛认可的对项目的不同定义，并通过列举一些项目实例来分析引出项目管理的发展	30 分钟
拓展(时间分配)	介绍美国项目管理协会开展的 PMI 考试的内容、考试时间及备考技巧。	5 分钟
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结，并布置作业。 什么是项目？项目管理与日常工作有什么联系与区别？并举例说明。	5 分钟
板书设计		
主板书： 1. 掌握项目的概念和特征 2. 理解项目生命周期 3. 掌握项目管理的概念和特征 4. 了解项目管理知识体系的内容 5. 了解项目管理的产生与发展		副板书（灵活调整）：
教学反思		

教学设计

【教学进程安排】

一、课前回顾

生活中的项目都有哪些？

二、内容导入

谈谈你对项目的认识？你参与过项目吗？

三、主要内容设计

第一部分 项目

1 项目的定义

项目是为达到特定的目标，使用一定的资源、在确定的时间内，为特定发起人提供某项独特的产品、服务或成果所进行的临时性的一次性努力。

2 项目的基本特性

(1) 项目的一次性(2) 项目的独特性(3) 项目的目的性(4) 项目的制约性(5)项目的不确定性(6) 项目的过程性(7) 社交作用

特别关注：项目与日常运营的区别

项目	运营
独一无二	重复多次
时间有限	持续不断
革命性	渐进性
责权不均衡	责权均衡
临时性组织	稳定性组织
效果导向	效率导向
风险（不确定性）	经验（确定性）
针对性计划	标准化规范

第二部分 项目管理

1 项目管理的概念

项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。项目管理通过合理运用与整合特定项目所需的项目管理过程得以实现。项目管理使组织能够有效且高效地开展项目。

2 项目的核心目标

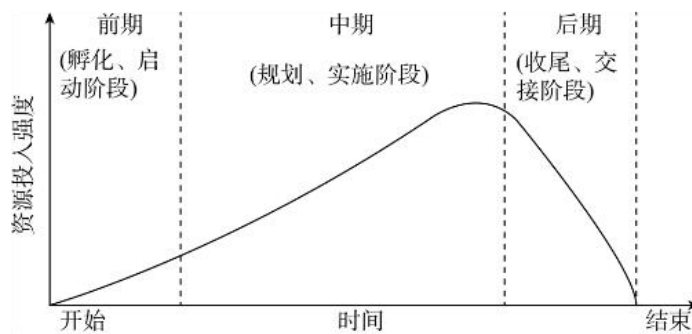
快、好、省的有机统一和均衡

JD.COM 京东
多·快·好·省



第三部分 项目的生命周期

1 通用结构



2 特点

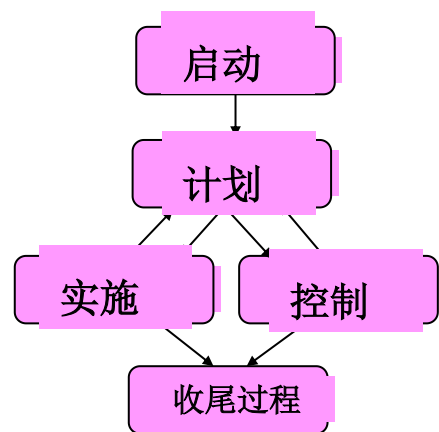
预测型（完全计划驱动型）：按步骤设计

适应型（变更驱动方法或敏捷方法）：通过迭代和增量

混合型：

第四部分 项目管理过程

项目生命周期是通过一系列项目管理活动进行的，即项目管理过程。



【归纳总结】 项目 项目管理 项目生命周期 项目管理过程

【课外学习要求】 项目管理与日常工作有什么联系与区别？并举例说明。

【课程思政】 （1）逐渐建立项目管理的思维意识 （2）逐渐建立团队协作意识

教案首页

课次	3	学时	2	教学周次	第 3 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第二章 项目经理与项目组织						
教学目标	知识目标	掌握项目相关利益主体构成和项目关系，项目组织管理的内容、方法和理论，项目团队的特性以及如何建设项目团队以及项目经理的责任、角色、素质和能力要求等					
	能力目标	具备对项目进行初步组织设计的能力					
	情感目标	通过讲解项目经理的素质与能力要求，同时结合社会主义核心价值观中敬业要求，给学生讲解一些爱岗敬业事例，让学生了解未来工作过程中忠于职守、精益求精、具备积极向上劳动态度和敬业精神的重要性，并进行适当讨论，培养学生社会主义工匠精神。					
教学重点	项目经理的角色与职责						
教学难点	1、项目相关利益主体之间的利益关系 2、项目组织类型						
教学方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目的生命周期	5 分钟
问题导入 (时间分配)	让学生们讨论三峡工程中的相关问题,引出项目经理的概念,并讨论三峡工程的所有内部和外部利益相关主体	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	通过案例加深学生对“项目经理”的概念、讲解“组织”的概念,讨论并对比分析对某项目应该采用的组织类型做出决策;通过对比项目经理和职能经理,提高学生对项目经理素质、工作内容、角色和职责的认识。	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	你理想中的项目经理应该是什么样子的?(案例分析)	30 分钟
拓展(时间分配)		
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 以小组为单位完成本学期将要进行的模拟项目简介。	10 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目经理的职责与技能 2. 项目团队的发展及其有效性 3. 项目团队工作障碍 4. 项目组织特征 5. 项目组织的基本类型		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目的生命周期

二、内容导入

三峡工程：通过讲解和探讨三峡工程中的相关问题，引出项目经理的概念，并讨论三峡工程的所有内部和外部利益相关主体。

三、主要内容设计

1 项目经理的定义-----“神”一般的存在

项目经理(project manager)，从职业角度来讲，是指企业建立以项目经理责任制为核心，对项目实行质量、安全、进度、成本管理责任保证体系，为全面提高项目管理水平而设立的重要管理岗位。

2 项目经理的作用

(1) 领导作用(2) 管理作用(3) 协调作用(4) 专家作用(5) 决策作用(6) 激励作用(7) 社交作用

3 项目经理的地位

项目经理是协调各方关系的桥梁和纽带。对外，项目经理作为企业的项目代理人，代表和维护着企业和项目的利益目标的实现承担全部责任。项目经理是项目法律责任的直接当事人。项目经理是项目信息沟通的发源地和控制者。

4 项目经理的角色

项目经理的角色

在领导面前当专家



在专家面前当领导



5 项目经理的职责

项目经理的职责包括计划、组织、决策、控制、协调等。

特别关注：项目经理与职能部门经理角色的比较

项目经理	vs.	职能主管
"帅才"	扮演角色	"将才"
"通才"	知识结构	"专才"
目标管理	管理方式	过程管理
系统的方法	工作方法	分析的方法
责大权小	责任权力	权责对等
计划、组织、协调、指导	主要任务	技术、流程、标准、规范

6 项目经理的工作原则

严格履行与客户达成的合同协定，使客户满意，并完成公司规定的效益目标，把握项目全局，从项目整体目标出发协调处理各项工作。

7 项目经理的能力



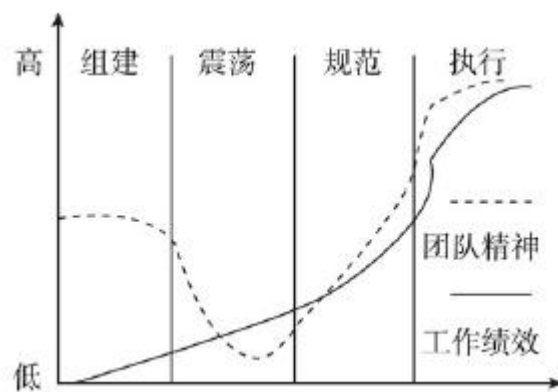
案例分析：Codeword 公司

第二部分 项目团队

1 定义

项目团队又称为项目组。团队是为实现一个共同目标而协同工作的一组成员。团队工作就是团队成员为实现这一共同目标所做的努力。

2 团队发展的四个阶段



3 项目组织类型

组织机构	优点	缺点
职能式	没有重复活动，职能优异	狭隘、不全面；反应缓慢；不注重客户
项目式	能控制资源；向客户负责	成本较高；项目间缺乏信息交流
矩阵式	有效利用资源；职能部门所有专业知识可供所有项目使用；促进学习、交流知识；沟通良好；注重客户	双层汇报关系；需要平衡权力

【归纳总结】 项目经理 项目团队

【课外学习要求】 以小组为单位完成本学期将要进行的模拟项目简介

【课程思政】 通过了解爱岗敬业事例，让学生在未來工作过程中忠于职守、精益求精、具备积极向上劳动态度和敬业精神的重要性，培养学生社会主义工匠精神。

教案首页

课次	4	学时	2	教学周次	第 4 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第三章 项目整合管理						
教学 目标	知识目标	1. 掌握项目管理过程 2. 理解项目整合管理过程 3. 掌握项目整合管理的过程					
	能力目标	会应用项目整合管理的工具和方法					
	情感目标	1. 培养学生科学分析问题的基本素养。 2. 培养学生系统思考问题的思维方式。					
教学 重点	项目的管理过程						
教学 难点	项目整合管理的主要内容						
教学 方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目管理知识体系包括哪些内容?	5 分钟
问题导入 (时间分配)	首先通过引入人们日常生活中对项目阶段的划分,如项目中的设计阶段、执行阶段……,让学生们思考为什么会出现这样的阶段划分,从而进入本章的主题	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目整合管理的定义 (2) 项目整合管理的内容 (3) 项目整合管理的过程	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	在介绍项目管理过程之前,回顾 PDCA 的相关知识,通过比较二者的区别,加深学生对知识的理解	25 分钟
拓展(时间分配)	分析每小组的模拟项目整合管理过程的详细内容	10 分钟
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 形成一份项目的过程分析报告	5 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目整合管理内容 资源分配 平衡性竞争需求 研究各种备选方法 为项目目标裁剪过程 2. 项目整合管理的过程 共 6 个过程		副板书(灵活调整):
教学反思		

教学设计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目管理知识体系包括哪些内容？

二、内容导入

服装的搭配案例引出项目整合管理

三、主要内容设计

1 项目整合的定义

运用项目管理系统化思维、方法和工具，统筹项目从启动到收尾整个过程的动态关系，系统整合项目资源，以达到或实现项目设定的目标或投资效益。

2 项目整合的内容



3 项目整合的过程

制定项目章程：该过程为编写一份正式批准项目，并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。

制订项目管理计划：该过程为定义、准备和协调项目计划的所有组成部

分，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。

指导与管理项目工作：该过程为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准变更的过程。

监控项目工作：该过程为跟踪、审查和报告整体项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。

实施整体变更控制：该过程为审查所有变更请求，批准变更，管理对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。

结束项目或阶段：该过程为终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。

特别关注：整合管理中的短板原理：由长短不同的木板做成的一只水桶，它能盛多少水，是由最短的那块板所决定的，而其他较长的木板并没有使水桶盛更多的水。由此可以说，项目整合管理就是为了避免项目实施中的“短板”而做出的各种改进、控制、整合和提升。

【归纳总结】 项目整合管理的概念、内容和过程

【课外学习要求】 分析每小组的模拟项目整合管理过程的详细内容

【课程思政】 1.培养学生科学分析问题的基本素养。2.培养学生系统思考问题的思维方式。

教案首页

课次	5	学时	2	教学周次	第 5 周	地点	
授课章节（单元）名称	第三章 项目整合管理						
教学目标	知识目标	1.掌握项目管理过程中的启动过程组的内容 2. 掌握项目管理过程中的启动过程组的工具和方法					
	能力目标	会应用项目管理组的工具和方法					
	情感目标	1.培养学生科学分析问题的基本素养。 2.培养学生系统思考问题的思维方式。					
教学重点	项目启动过程组的可行性分析的理解与应用						
教学难点	项目启动过程组的实施工具和方法的理解与应用						
教学方法手段媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目管理过程包括哪些内容?	5 分钟
问题导入 (时间分配)	首先回顾对项目过程组的划分,如项目中的启动过程、执行过程……,让学生们思考启动过程组处于整个过程的哪个阶段,从而进入本章的主题	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目管理的五大过程组-启动 (2) 项目管理的五大过程组-启动(可行性分析)	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	在介绍项目启动过程之后,让学生分析这个过程在整个过程组中的地位和重要性,如何将该过程应用于实际的项目中,通过探究加深学生对知识的理解	25 分钟
拓展(时间分配)	分析每小组的模拟项目管理过程的详细内容	10 分钟
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 形成一份项目的可行性分析报告	5 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目管理过程概述 启动-规划-执行-监控-收尾 2. 启动过程组的内容 3. 启动过程组的工具		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目管理过程包括哪些内容？

二、内容导入

首先回顾对项目过程组的划分，如项目中的启动过程、执行过程……，让学生们思考启动过程组处于整个过程的哪个阶段

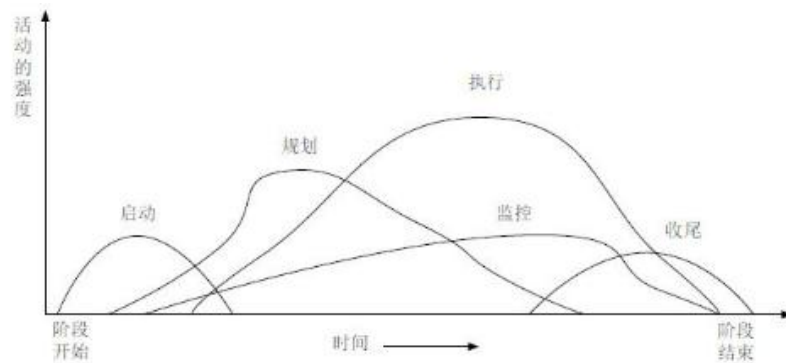
三、主要内容设计

第一部分 项目管理过程



第二部分 项目管理过程组

- 1 启动过程组 项目选定，项目立项，可行性研究，资金筹划
- 2 规划过程组 范围、进度、费用、质量等的规划，优化项目目标
- 3 执行过程组 完成项目管理计划中确定的工作以满足项目要求
- 4 监控过程组 跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的机会
变更并启动相应变更
- 5 收尾过程组 范围核实，合同验收，成果交接



第三部分 项目管理过程组-启动过程组

1 项目选定

(1) 项目来源：人民生活和社会发展的要求；科学研究与科学发现；国际援助和利用外资项目；政府履行公共管理职能的需要

(2) 项目的识别和构思

2 启动过程组的典型方法：

(1)非数学模型：圣牛模型 经营需要模型 专家意见模型 比较利益模型)

(2)数学模型：净现值 投资回报率（静态）投资回收期（静态、动态）内部收益率

特别关注：数学模型的案例分析

(1) 净现值

例题 1 葛朗台计划在 3 年后得到 1000 元，年利率是 10%，请问他现在要存多少钱？

例题 2 某投资项目的现金流量如下表，设寿命期为 5 年,基准收益率 12%,求净现值。

年末	收入	支出	净现金流量	(P/F, 12, n)
0	0	-2000	-2000	1.000
1	1000	-500	500	0.8929
2	1100	-500	600	0.7972
3	1300	-500	800	0.7118
4	1600	-600	1000	0.6355
5	1700	-600	1100	0.5647

(2) 投资回报率（静态）

例题 1 600 万买个房子，出租，每个月租金收入 1 万元，问：投资回报率是多少？

例题 2 600 万买个房子，出租，每个月租金收入 1 万元，5 年后房价翻了一番，卖掉！问：投资回报率是多少？

(3) 投资回收期（动态）

例题 1 依题意求出投资回收期。

年度	收益（净现金）
1（年初）	-1300
2	300
3	400
4	600
5	500
6	400
7	300

年利率 10%

单位：万元

(4) 内部收益率：使项目在整个寿命期产生的净现值为零的贴现率。

例题 1

年份	0	1	2	3	4	5	NPV	i
收入		12	12	12	12	1212		
支出	-600							
净现金流	-600	12	12	12	12	1212		
净现金流（折现）1	-600	10.91	9.92	9.02	8.20	752.56	190.60	10%
净现金流（折现）2	-600	10.62	9.40	8.32	7.36	657.83	93.52	13%
净现金流（折现）3	-600	10.43	9.07	7.89	6.86	602.58	36.84	15%
净现金流（折现）4	-600	10.34	8.92	7.69	6.63	577.05	10.63	16%
净现金流（折现）5	-600	10.26	8.77	7.49	6.40	552.81	-14.27	17%

【归纳总结】 项目管理过程 项目管理过程组-启动过程组

【课外学习要求】 形成一份项目的可行性分析报告

【课程思政】 (1) 培养学生科学分析问题的基本素养 (2) 培养学生系统思考问题的思维方式。

教案首页

课次	6	学时	2	教学周次	第 6 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第三章 项目整合管理						
教学目标	知识目标	1. 掌握项目管理过程中的规划过程组的内容 2. 掌握项目管理过程中的规划过程组的工具和方法					
	能力目标	会应用项目规划过程组的工具和方法					
	情感目标	1. 培养学生科学分析问题的基本素养。 2. 培养学生系统思考问题的思维方式。					
教学重点	项目规划过程组实施思路的理解与应用						
教学难点	项目规划过程组实施工具（WBS）和方法的理解与应用						
教学方法	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。						
教学手段 媒介	【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课 前 回 顾 (时 间 分 配)	项目启动过程包括哪些内容?	5 分钟
问 题 导 入 (时 间 分 配)	首先回顾对项目阶段的划分,如项目中的设计阶段、执行阶段……,让学生们思考规划过程组处于整个过程的哪个阶段,从而进入本章的主题	15 分钟
知 识 讲 授 (时 间 分 配)	(1) 项目管理的五大过程组-规划的概念 (2) 项目管理的五大过程组-规划(工具的分析与应用)	40 分钟
启 发 探 究 及 讨 论(时 间分配)	在介绍项目规划过程之后,让学生分析这个阶段在整个过程中的地位和重要性,如何将该过程应用于实际的项目中,通过探究加深学生对知识的理解	25 分钟
拓展(时间 分配)	分析每小组的模拟项目管理过程的详细内容	10 分钟
课 程 小 结 及 布 置 作 业(时间分 配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 使用 X-MIND 形成 WBS 工作分解结构图	5 分钟
板书设计		
主 板 书: 1. 项目管理过程概述 启动-规划-执行-监控-收尾 2. 规划过程组的内容 3. 规划过程组的工具		副 板 书 (灵 活 调 整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目启动过程组包括哪些内容？

二、内容导入

首先回顾对项目过程组的划分，如项目中的启动过程、执行过程……，让学生们思考规划过程组处于整个过程的哪个阶段

课前需要知道的几点小理论：

为使项目成功，必须要有良好的计划和控制

计划能否对行动起到指导，依赖于对不确定性的正确评估和预测

三、主要内容设计

第一部分 规划过程组概述

概念：明确项目全部范围、定义和优化目标，为实现项目目标制定行动方案

目的：制定项目管理计划的组成部分、用于执行项目的项目文件

过程：24 个

第二部分 典型方法

1.分解

工作分解结构：WBS

(1) 组成：组件（工作单元）、工作包

(2) 类型：表格、层级结构图、大纲式

(3) 制定 WBS 的步骤

- a 识别和分析可交付成果及相关工作
- b 确定 WBS 的结构和编排方法
- c 自上而下逐层细化分解
- d 为 WBS 组件制定和分配标识编码 ID
- e.核实可交付成果分解的程度是否恰当

2 甘特图



3 里程碑法



4 网络图

绘制网络图的规则：严格按照逻辑关系，各项活动之间的衔接必须按程序进行；不允许出现封闭的循环路线；两个节点之间只能有一条箭线；一张网络图只允许有一个始点和一个终点；网络图中所有节点均需按从小到大的原则统一编号



5 关键路径法

项目的关键路线就是所有作业的时差为零的路线。

特别关注：网络图的实操

例题 1 单代号：项目开始，活动 A 和 B 同时进行，A 结束后活动 C 和 D 开始，B 结束后活动 E、F 开始，D 和 E 结束后活动 G 可开始，活动 C、F 和 G 结束后项目完成。

例题 2 双代号：项目以活动 A、B、C 开始，A 结束后活动 D 开始，B 结束后活动 F 开始，B、D 都完成后活动 E 才能开始，项目在活动 C、E 和 F 结束时完成。

【归纳总结】 项目管理过程组-规划过程组

【课外学习要求】 使用 X-MIND 形成 WBS 工作分解结构图

【课程思政】 （1）培养学生科学分析问题的基本素养（2）培养学生系统思考问题的思维方式。

教案首页

课次	7	学时	2	教学周次	第 7 周	地点	
授课章节（单元）名称	第三章 项目整合管理						
教学目标	知识目标	1. 掌握项目管理过程中的执行、监控、收尾过程组的内容 2. 掌握项目管理过程中的执行、监控、收尾过程组的工具和方法					
	能力目标	会应用项目执行、监控、收尾过程组的工具和方法					
	情感目标	1. 培养学生科学分析问题的基本素养。 2. 培养学生系统思考问题的思维方式。					
教学重点	项目执行、监控、收尾过程组实施思路的理解与应用						
教学难点	项目执行、监控、收尾过程组实施工具（专家管理信息系统）和方法的理解与应用						
教学方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课 前 回 顾 (时 间 分 配)	项目规划过程包括哪些内容?	5 分钟
问 题 导 入 (时 间 分 配)	首先回顾对项目阶段的划分,如项目中的设计阶段、执行、监控、收尾阶段……,让学生们思考执行、监控、收尾过程组处于整个过程的哪个阶段,从而进入本章的主题	15 分钟
知 识 讲 授 (时 间 分 配)	(1) 项目管理的五大过程组-执行、监控、收尾的概念 (2) 项目管理的五大过程组-执行、监控、收尾(工具的分析与应用)	40 分钟
启 发 探 究 及 讨 论(时 间 分 配)	在介绍项目执行、监控、收尾过程之后,让学生分析这个阶段在整个过程中的地位和重要性,如何将该过程应用于实际的项目中,通过探究加深学生对知识的理解	25 分钟
拓展(时间 分配)	分析每小组的模拟项目管理过程的详细内容	10 分钟
课 程 小 结 及 布 置 作 业(时间分 配)	进行本部分内容的小结。	5 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目管理过程概述 启动-规划-执行-监控-收尾 2. 执行、监控、收尾过程组的内容 3. 执行、监控、收尾过程组的工具		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目规划过程包括哪些内容？

二、内容导入

首先回顾对项目过程组的划分，如项目中的启动过程、执行过程……，让学生们思考执行、监控、收尾过程组处于整个过程的哪个阶段

三、主要内容设计

★ 课程思路：

1、先让同学们对执行、监控、收尾过程组内容有一个全面的认知，它包括两大块：概述和典型方法。（在这里再次说明和强调：项目管理的五大过程组的学习都需要通过这两个部分进行学习，要学会举一反三）

2、在每一个过程中重点学习它的典型方法。

3、典型方法的学习实操性较强，因此不但要讲解例题，并且要让学生在课上课下都进行例题的演算。

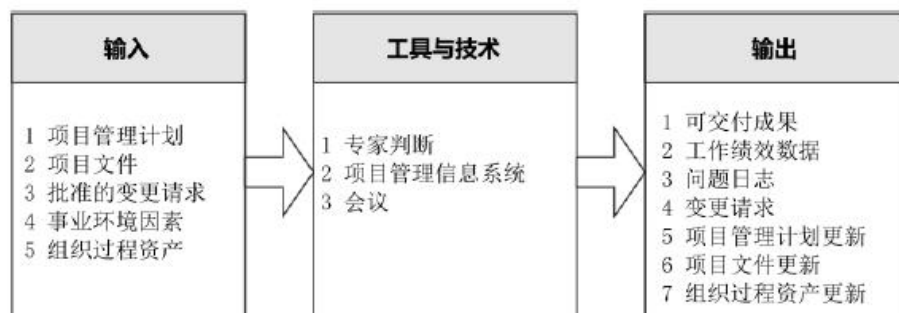
4、在讲解典型方法的例题过程中引入课程思政内容，准确的计算能力以及科学谨慎的探究能力是当代大学生应该具备的，通过例题的演算培养他们科学求真的优良品质。

前三条给学生讲解了学习方法，最后一条引出课程思政。

★ 课程内容：

第一部分 执行过程组

1 概念：完成项目管理计划中确定的工作，满足项目规范要求，按照项目管理计划来协调人员和资源，管理相关方参与、整合并实施项目活动。



特别关注：执行过程组的输出中的以下5项内容

(1) 可交付成果

可交付成果是在某一过程、阶段或项目完成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力。根据可交付成果所处阶段的不同，可将其划分为完成的可交付成果、核实的可交付成果、验收的可交付成果、最终可交付成果。符合验收标准的可交付成果应该由客户或发起人正式签字批准，从客户或发起人那里获得正式文件，证明干系人对项目可交付成果的正式验收。

(2) 工作绩效数据

工作绩效数据是在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果或测量值，主要作用是描述与核实项目工作实施的实际情况，提供项目实施状况的相关信息，如已完成的工作量、项目进度情况、产出物的数量与质量情况、实际成本等。

(3) 问题日志

在整个项目的生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或

意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。问题日志是一种记录和跟踪所有问题的项目文件，可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决。

(4) 项目文件更新

可在本过程更新的项目文件主要包括：活动清单、假设日志、经验教训登记册、需求文件、风险登记册、相关方登记册。

(5) 组织过程资产更新

任何组织过程资产都可在本过程更新。

2 目的：管理执行、完成项目

3 过程：10 个

4 执行过程组的典型方法

(1) 保证体系：持续改进 PDCA 循环

(2) 项目管理信息系统(PMIS)

PMIS 提供信息技术软件工具，如进度计划软件工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，以及进入其他在线自动化系统(如公司知识库)的界面。自动收集和报告关键绩效指标，可以是本系统的一项功能。

第二部分 监控过程组

1 概述

(1) 定义：跟踪、审查和调整项目的进度与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更。

(2) 过程：12个。跟踪、测量、偏差计算、偏差分析、评估结论、是否需要变更、是否需要采取纠正、预防、缺陷补救措施、重新估算、预测、趋势分析。

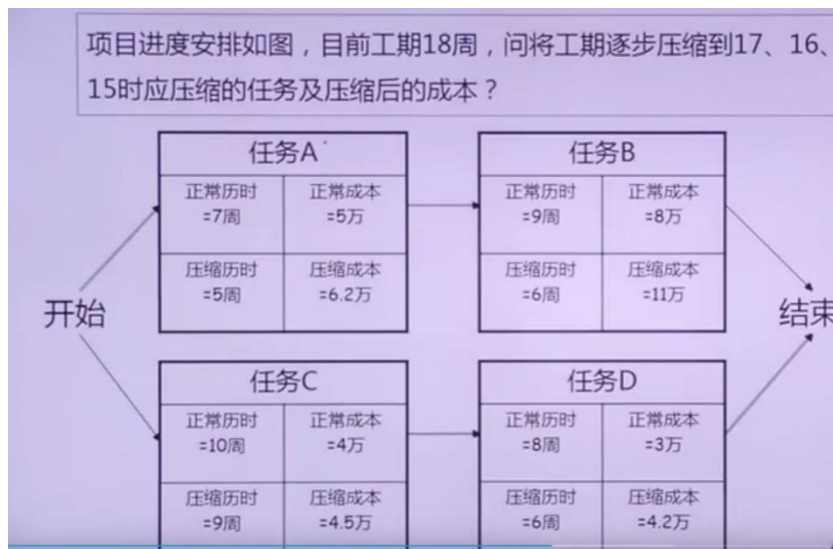
2 典型方法

(1) 进度压缩

a. 时间成本平衡（赶工）优：不增加项目风险和管理难度 缺：会因为加班而增加成本

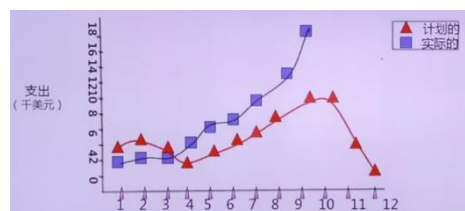
b. 快速跟进 增加风险

案例练习：



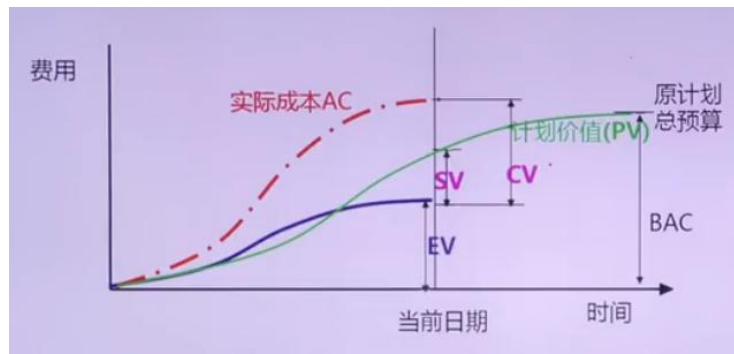
(2) 挣值管理

a 存在的意义：



b 挣值管理

法图示



c 计算公式是：

$$AC = \text{实际工作量} \times \text{实际单价}$$

$$PV = \text{计划工作量} \times \text{计划单价}$$

$$EV = \text{实际工作量} \times \text{计划单价}$$

进度偏差 (SV, Schedule Variance) SV 是指检查日期 EV 和 PV 之间的差异：

$$SV = EV - PV \text{ (plan value)}$$

成本偏差 (CV, Cost Variance)

CV 是指检查期间 EV 和 AC 之间的差异：

$$CV = EV - AC(\text{actual cost})$$

d 计算结果判断标准

偏差分析	偏差为正：>0	偏差为负：<0
进度偏差 (SV)	进度超前 (货币衡量)	进度落后
成本偏差 (CV)	成本节约	成本超支

f 缺点 无法界定 EV 的值、质量指标未包含进去

随堂练习

1.任务 A 的总预算成本为 1000,基准工期为 6 周,截至今日按计划应完成其 80%的工作量,但实际上只完成了任务 A 的 50%工作量,实际支出为 300 元。则: EV、PV、AC、BAC 为多少?

2.预算完成活动需要 1000 元,当前时间应完成 70%,实际完成 50%,实际支出 600 元,请进行挣值分析。

第三部分 收尾过程组

1 概念: 正式完成或关闭项目、阶段或合同

2 过程: 1 个 结束项目或阶段

特别关注: 总结及知识管理的原则

(1) 积累原则

(2) 共享原则

(3) 交流原则

【归纳总结】 执行、监控、收尾过程组的概述及典型方法

【课外学习要求】 如何将该过程应用于实际的项目中,通过探究加深学生对知识的理解统思考问题的思维方式

【课程思政】 在讲解典型方法的例题过程中引入课程思政内容,准确的计算能力以及科学谨慎的探究能力是当代大学生应该具备的,通过例题的演算培养他们科学求真的优良品质。

教案首页

课次	8	学时	2	教学周次	第 8 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第四章 项目范围管理						
教学目标	知识目标	本章需要理解项目范围管理的概念，并明确项目范围管理的主要工作和意义，在此基础上掌握工作分解技术，并学会运用工作分解技术做出项目工作分解结构（WBS）。此外，还需要掌握项目范围变更控制的方法和技术，并且需要能够运用所学项目范围管理知识进行个人所从事的项目的范围管理。					
	能力目标	1. 掌握项目范围和产品范围的定义和区别。 2. 掌握定义项目范围的方法 3. 学会收集项目需求 4. 掌握 WBS 的定义和方法					
	情感目标	1. 培养学生系统的思维方式 2. 培养学生的科学素养 3. 培养学生创新精神					
教学重点	项目范围定义的方法						
教学难点	项目工作分解结构（WBS）方法						
教学方法	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。						
教学手段	【教学手段】						
媒介	多媒体辅助教学、X-Mind 软件						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目管理包括那些主要内容?	5 分钟
问题导入 (时间分配)	通过讲述软件项目的范围“无底洞”现象,项目范围变更等典型案例引入项目范围管理的概念	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目范围管理概述 (2) 项目需求收集 (3) 项目范围规划 (4) 项目范围定义 (5) 项目范围分解 (6) 项目范围核实 (7) 项目范围控制	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	在讲述项目范围管理的工作和意义时进一步举例说明。讲述完项目工作分解技术安排学生分组讨论,讨论论题为:假如你是项目经理,要组织一次某产品的市场调研,列出所需的工作内容,并写出工作分解结构(WBS),讨论约 10 分钟,然后小组代表发言,大家讨论,老师总结发言并提问,引导学生积极思考。	25 分钟
拓展(时间分配)	探讨如果项目范围管理这个工作过程效果不好会带来危害?	10 分钟
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结。	5 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目范围管理概述 2. 项目需求收集 3. 项目范围规划 4. 项目范围定义 5. 项目范围分解 6. 项目范围核实 7. 项目范围控制		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目管理包括那些主要内容？

二、内容导入

通过讲述软件项目的范围“无底洞”现象，项目范围变更等典型案例引入项目范围管理的概念

三、主要内容设计

课程设计：

1.先让同学们对项目范围管理的内容有一个全面的认知，它包括两大块：概述和过程。（在这里再次说明和强调：项目管理的十大知识领域的学习都需要通过这两个部分进行学习，要学会举一反三甚至举一反三十）

2.在每一个过程中都要遵循输入、工具与技术、输出这样的学习程序。

3.过程之间都有很强的逻辑关系，一环套一环，实际工作中也是按这个过程一步一步开展的，题型同学们学习的过程中要在理解中记忆。

4.创建 WBS 这个过程实操性较强，因此不但要讲解案例，并且要让学生在课上课下都进行 WBS 创建的练习。

5.在讲解创建 WBS 这个过程举例时，引入课程思政内容，新药的研发过程如同新冠疫苗的研发过程，需要完整的程序，我国研发出疫苗并且输出到世界其他国家，说明我们国家医学科研能力的强大、国际援助的推广以及控制疫情手段的得力。通过此案例激发学生爱国主义情怀。

前四条给学生讲解了学习方法，最后一条引出课程思政。

第一部分 项目范围管理概述

1 项目范围管理的定义

就是为项目确定一个明确的界限，确保项目做且只做所需的全部工作，以成功完成项目的各个过程。

2 在项目环境中，“范围”这一词有两种含义。

(1) 产品范围。产品范围指某项产品、服务或成果所具有的特征和功能。

(2) 工作范围。工作范围指为交付具有规定特征与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作。

特别关注：项目经理与职能部门经理角色的比较

第二部分 项目范围管理过程

项目范围管理过程包括：

(1) 规划范围管理。规划范围管理就是为记录如何定义、确认和控制项目范围及产品范围而创建范围管理计划的过程。

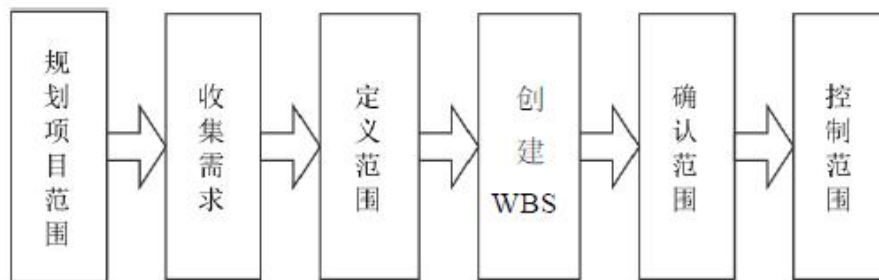
(2) 收集需求。收集需求就是为实现项目目标而确定、记录并管理相关方的需要和需求的过程。

(3) 定义范围。定义范围就是制定项目和产品详细描述的过程。

(4) 创建 WBS。创建 WBS 就是将项目可交付成果和项目工作分解为较小的、更易于管理的组件的过程。

(5) 确认范围。确认范围就是正式验收已经完成的项目可交付成果的过程。

(6) 控制范围。控制范围就是监督项目和产品的范围状态，管理项目范围变更的过程。下图概括描述了项目范围管理的各个过程。虽然各项目范围管理过程以界限分明和相互独立的形式出现，但在实践中它们往往会相互交叠和相互作用。



1 规划项目范围

2 收集需求

收集需求的难点在于：人们往往对需求缺乏一致性的定义。

3 定义范围

定义范围是制定项目和产品详细描述的过程，并对项目工作和项目产出物进行全面细化与界定的项目管理活动。



4 创建 WBS

(1)组成：组件（工作单元）、工作包 即为产出、成果

(2)类型：表格、层级结构图、大纲式

领导作用管理作用协调作用(4) 专家作用(5) 决策作用(6) 激励作用(7)

社交作用

(3)制定 WBS 的步骤:

a.识别和分析可交付成果及相关工作

b.确定 WBS 的结构和编排方法

c.自上而下逐层细化分解

d.为 WBS 组件制定和分配标识编码 ID

e.核实可交付成果分解的程度是否恰当

案例分析与随堂练习: 创建一日郊游项目的 WBS

5 确认范围

正式验收项目已完成的可交付成果(过程成果)。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。(工具: 检查、决策(投票、独裁))

6 控制范围

监督项目和产品的范围状态, 管理范围基准变更

防止镀金与范围潜变

【归纳总结】 项目范围管理概述与过程

【课外学习要求】 探讨如果项目范围管理这个工作过程效果不好会带来的危害?

【课程思政】 1.培养学生系统的思维方式; 2.培养学生的科学素养; 3.培养学生创新精神。

教案首页

课次	9	学时	2	教学周次	第 9 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第五章 项目进度管理						
教学 目标	知识目标	1. 了解项目进度管理的过程。 2. 掌握项目进度各个过程的依据、工具和方法 3. 项目进度管理技术：关键路径法的深度应用					
	能力目标	掌握节点法、箭线图、甘特图、关键路径法、计划评审技术等					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养 2. 培养创新精神 3. 培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质					
教学 重点	项目进度管理的过程						
教学 难点	项目进度管理网络计划技术和关键路径法						
教学 方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学、Microsoft Project 软件						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目范围管理的过程	5 分钟
问题导入 (时间分配)	由生活中常有的事引出做任何事都有时间问题, 进一步来说项目更是如此, 随后引入项目进度的管理, 让学生先讨论一下“对项目进度管理的认识”, 根据学生的认识程度讲解本章课程内容。	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目进度管理概述 (2) 项目进度管理内容 (3) 项目进度管理技术	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	讲解项目工期计划程序与方法内容时, 给出一个事例(例如某一物流服务项目工期方面)加以讨论和分析, 以加深学生对这一部分的理解, 并鼓励学生就此事例提出问题	25 分钟
拓展(时间分配)	Microsoft Project 软件的介绍	10 分钟
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结。针对每小组的项目进度管理的案例, 按所学知识给予分析	5 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目进度管理概述 2. 项目活动定义 3. 项目活动排序 4. 项目活动时间估算 5. 项目进度计划制定 6. 项目进度控制项目概述		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目范围管理的过程

二、内容导入

由生活中常有的事引出做任何事都有时间问题，进一步来说项目更是如此，随后引入项目进度的管理，让学生先讨论一下“对项目进度管理的认识”，根据学生的认识程度讲解本章课程内容。

三、主要内容设计

第一部分 项目进度管理概述

讨论：进度与工期

进度： 项目开始和结束日期 ——点

工期： 完成项目持续的时间 ——段

1 项目进度管理含义

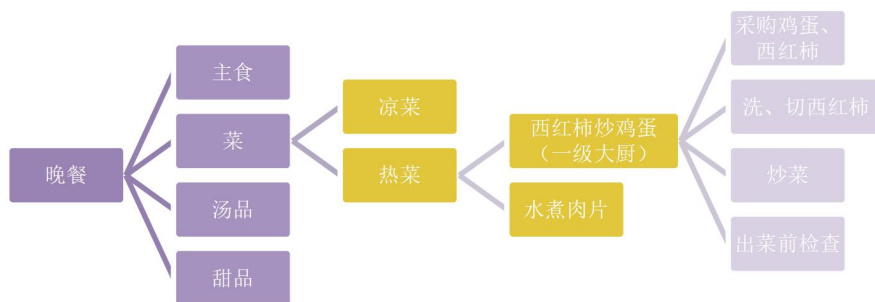
又称为项目工期管理或项目时间管理，为保证项目各项工作及项目总任务按时完成所开展的工作与过程。

第二部分 项目进度管理内容

1.规划进度管理：制定进度管理计划（计划）

2.定义活动：识别为完成项目所必须开展的具体活动 WBS（活动清单）

案例：



3.排列活动顺序：记录活动之间的关系/顺序（单/双代号网络图）

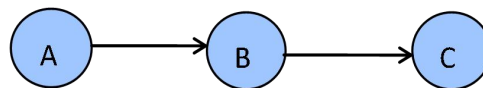
逻辑关系	缩写	图示	典型例子
完成—开始	FS Finish-to-Start		需求分析 系统设计
开始—开始	SS Start-to-Start		选择设计-选择买主
完成—完成	FF Finish-to-Finish		复制磁盘-创建文件
开始—完成	SF Start-to-Finish		很少使用，仅专业象征性使用

4.估算活动持续时间：估算完成单个活动需要多少时间

方法：经验类比、历史数据、专家意见、德尔菲法（平均值）、三点法

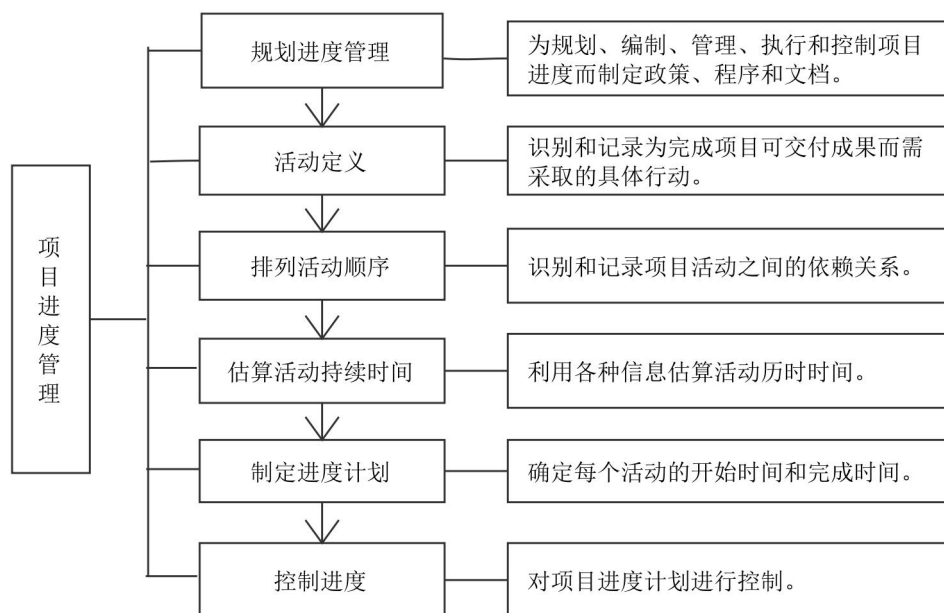
随堂练习：

某一简单项目有三个活动 A、B、C 组成，其项目网络结构图如图 1 所示。活动 A、B、C 在正常情况下的工作时间分别 20、18、24 天，在最有利的情况下工作时间分别是 15、16、20 天，在最不利的情况下其工作时间分别为 28、30、36 天，那么该项目各活动和整个项目最可能完成时间是多少？



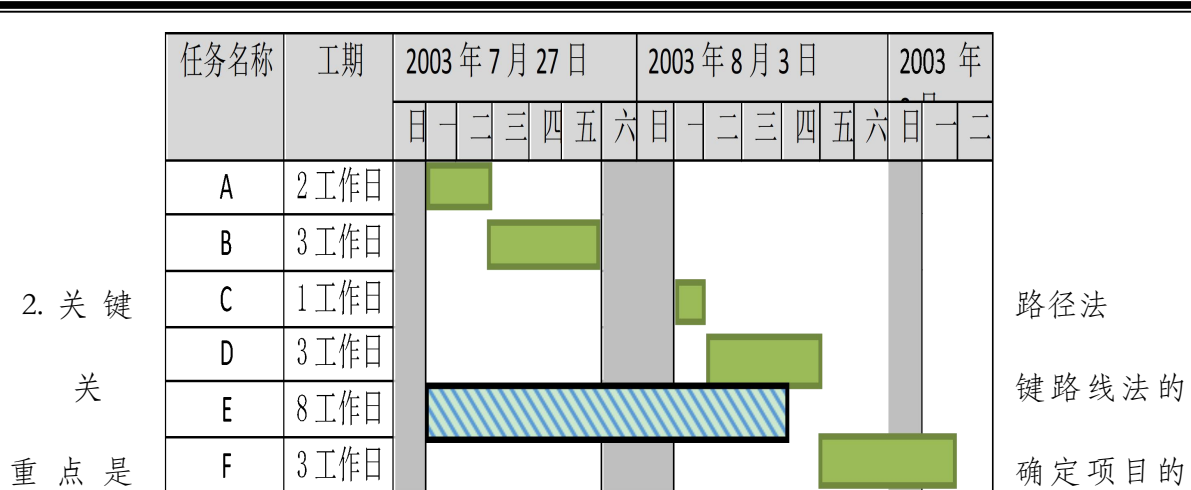
5.制定进度计划：制定出进度表（进度计划）

6.控制进度：控制和管理项目进度安排/基准变更/更新状态（偏差）



第三部分 项目进度管理技术

1. 甘特图（Microsoft Project）



关键路线，关键路线的确定是指将项目网络图中每条路线的所有活动的历时分别相加，最长的路线就是关键路线，关键路线上的活动称为关键活动，关键路线的节点称为关键节点，关键活动的总时差为零。

例题

工序代号	工序名称	前置任务	作业时间
A	选题、立项	—	4
B	规划	A	7
C	确定课题组成员	A	10
D	准备调研方案	B	8
E	收集资料	B、C	12
F	资料汇总分析	C	7
G	实地调查	D、E、F	5
H	编写课题报告	G	4

- (1) 根据上表绘制网络计划图。
- (2) 确定关键路线。
- (3) 计算工程总工期。

项目进度管理总结：

讲实际 设阶门 即监控 严纪律

【归纳总结】 项目进度管理的概述、内容及技术方法

【课外学习要求】 讲解项目工期计划程序与方法内容时，给出一个事例（例如某一物流服务项目工期方面）加以讨论和分析，以加深学生对这一部分的理解，并鼓励学生就此事例提出问题

【课程思政】 培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力 and 素质

教案首页

课次	10	学时	2	教学周次	第 10 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第六章 项目成本管理						
教学目标	知识目标	1. 了解项目成本的概念和构成。 2. 理解影响项目成本的因素。 3. 掌握项目成本管理的概念和理念。 4. 掌握项目成本估算和预算的概念、意义。 5. 了解项目成本控制的作用。					
	能力目标	1. 掌握编制资源计划的各种工具和方法。 2. 能够运用成本估算的工具和方法进行成本估算。 3. 掌握成本控制的过程和成本控制的挣值法。					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养。 2. 培养创新精神。 3. 培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质。 4. 培养学生的成本管理职业素养,养成严谨务实的工作作风,明是非的职业道德操守。					
教学重点	项目成本管理的过程						
教学难点	项目成本管理方法论、如何对项目的不确定性成本进行控制,项目“挣值”管理的含义、机理和分析方法。其中挣值管理是相对比较全新的一种项目成本和项目工期集成管理的方法,这一方法比较先进和科学,但理解起来和适用起来都有一定的难度,是本章的难点所在。						
教学方法手段媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课 前 回 顾 (时间分配)	项目进度管理的过程	
问 题 导 入 (时间分配)	本章教学内容成本管理是项目管理知识体系的重点,也是学生学习的难点,同时在项目管理实践中也占据重要地位,项目成本管理的好还在很大程度上决定着项目的最终成败,因此在教学过程中必须对本章内容进行比较系统、深入地阐述。首先通过向学生提出“项目成本管理与项目造价管理的区别是什么”的问题来引出项目成本和项目成本管理的概念和特性。	
知 识 讲 授 (时间分配)	(1) 项目成本管理概述 (2) 项目成本估算 (3) 项目成本预算 (4) 项目成本控制 (5) 项目挣值管理方法	
启 发 探 究 及 讨 论(时间分配)	向学生提问“现有项目成本估算的主要方法有哪些,各自的优缺点和存在的问题”来引出项目成本估算这一块内容,着重讲述项目成本估算方法和成本预算编制方法。	
拓 展(时间分配)	向学生介绍“挣值”管理这一较新也较难理解和掌握的现代项目成本管理和控制方法。此外,同学们还应在听完授课老师讲授并进行复习的基础上,完成授课老师所布置的思考题:“用挣值分析法对项目成本进行预测有哪些要求和前提条件,为什么?”。	
课 程 小 结 及 布 置 作 业(时间分配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 针对每小组的项目成本管理的案例,按所学知识给予成本构成分析	

板书设计	
主板书： 1. 项目成本管理概述 2. 项目成本估算 3. 项目成本预算 4. 项目成本控制 5. 项目挣值管理方法项目概述	副板书（灵活调整）：
教学反思	

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目进度管理

二、内容导入

首先通过向学生提出“项目成本管理与项目造价管理的区别是什么”的问题来引出项目成本和项目成本管理的概念和特性

三、主要内容设计

第一部分 项目成本管理概述

1 成本及成本管理

成本：交换中放弃的东西----韦伯斯特词典

成本经常用金钱衡量，它一定是用来获取商品和服务。

成本管理：涉及在一个允许的预算范围内确保项目团队完成一个项目所需要开展的管理过程。

因为项目花费的钱和消费的资源可以有其他用途，所以项目经理了解项目成本管理是很重要的。

2 项目成本分类

分类标准	类别	分类标准	类别
流通环节	物流功能要素成本	计算方法	实际成本和标准成本
可控性	可控与不可控	决策作用	机会、可避免、重置、差量
特征	变动与固定	支付形态	直接、间接

3 储备



第二部分 项目成本管理过程

1 规划成本管理：制定成本管理政策，编制成本管理计划

2 估算成本：近似估算完成项目活动所需资金（一个数，一组数）

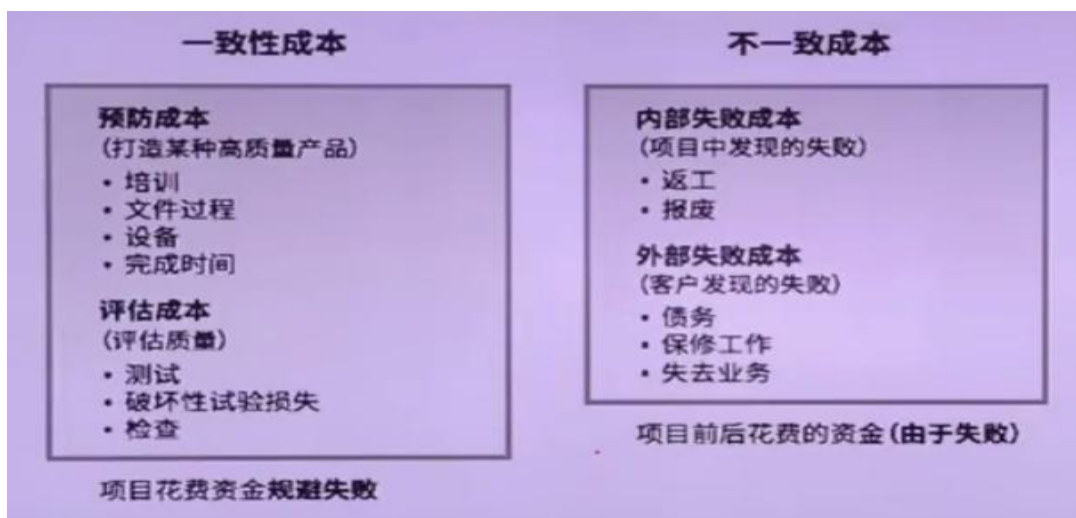
对完成项目工作所需资源成本进行近似估算。该过程根据需要在整个项目期间定期开展。

三角估算与贝塔估算（1+1+4/6）

注意：成本中的质量成本（除原材料外）

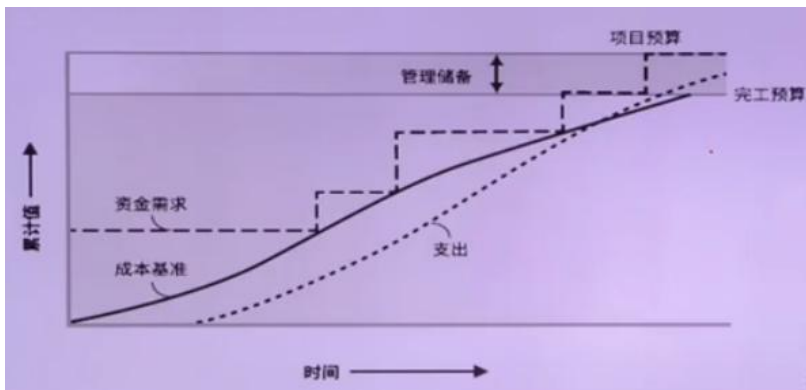
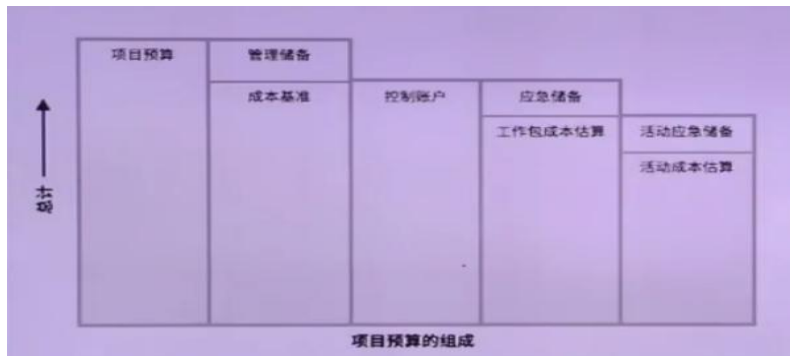
3

制
定
预



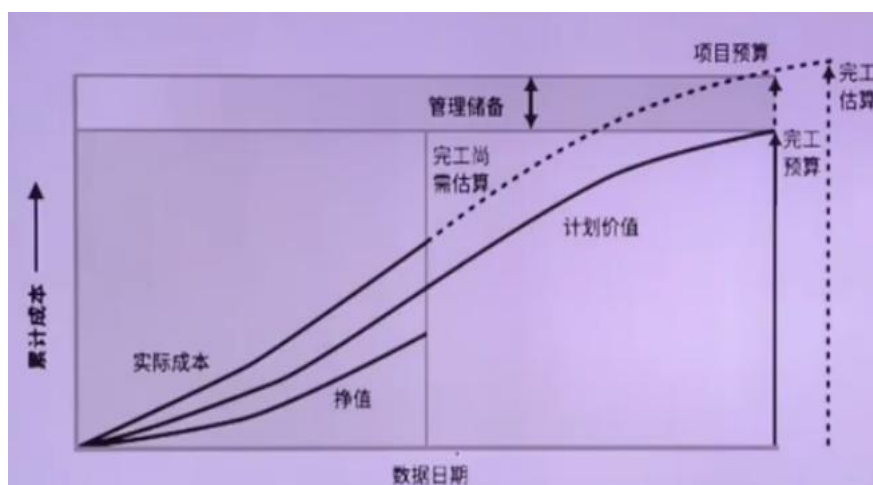
算：汇总 将成本分配到各个具体的工作条目，建立基准（一条S曲线）汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准。本过程仅开展一次或仅在项目预定义点开展。

预算的组成



从图中可以看出：项目资金需求平衡、持续但不连续

4 控制成本：监督/更新预算、管理基准变更（挣值分析）监控项目状态以更新项目成本，管理成本基准。



总结：项目成本管理应当

-
- 成本管理最需规范
 - 清术语（成本分类）
 - 明准则（折旧）
 - 精计算（挣值、成本控制、绩效测量基准）
 - 广储备（应急储备、管理储备）

【归纳总结】 项目成本管理的概述及过程

【课外学习要求】 向学生介绍“挣值”管理这一较新也较难理解和掌握的现代项目成本管理和控制方法。此外，同学们还应在听完授课老师讲授并进行复习的基础上，完成授课老师所布置的思考题：“用挣值分析法对项目成本进行预测有哪些要求和前提条件，为什么？”

【课程思政】 1.培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质。2.培养学生的成本管理职业素养，养成严谨务实的工作作风，明是非的职业道德操守。

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课 前 回 顾 (时 间 分 配)	项目成本管理的过程	5 分钟
问 题 导 入 (时 间 分 配)	先以通用公司汽车质量的质量管理为一个小的示例，介绍项目质量管理的概念以及项目质量管理工具。	10 分钟
知 识 讲 授 (时 间 分 配)	(1) 项目质量管理概述 (2) 项目质量管理计划 (3) 项目质量过程	40 分钟
启 发 探 究 及 讨 论 (时 间 分 配)	可以向同学提出问题：“如何理解项目质量管理的概念以及在实际项目中的实施？”，以此了解学生的掌握程度。	30 分钟
拓 展 (时 间 分 配)	如何运用 ISO9000 质量管理体系提高项目质量管理水平	10 分钟
课 程 小 结 及 布 置 作 业 (时 间 分 配)	进行本部分内容的小结，并布置作业。 对某一项目进行项目质量管理(可选用不同的质量管理方法)	5 分钟
板书设计		
主板书： 1. 项目质量管理概述 2. 项目质量管理计划 3. 项目质量管理 4. 项目质量控制		副板书（灵活调整）：
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目成本管理的过程

二、内容导入

先以某通用汽车公司产品的质量管理为一个小的示例，介绍项目质量管理的概念以及国际上新近发展的ISO 10006国际项目质量管理标准。

三、主要内容设计

第一部分 项目质量管理概述

1 质量术语：

质量：满足需求并符合要求——适用性、符合性（人群）

项目质量管理：确保项目质量目标而开展的项目管理活动。是指在一定的技术、经济和社会条件先，在科学原理的基础上，运用先进的技术与方法，为实现甚至是超越预期的项目质量目标而采取的活动。

2 思考与讨论：

(1)产品的等级与质量

(2)精确与准确

(3)小组讨论若干个项目，确定项目质量管理的内容

第二部分 项目质量管理过程

1 规划质量管理过程

规划项目质量管理的结果是项目质量计划，项目质量计划是项目质量管理的依据，项目质量管理是从规划项目质量管理开始的，通过对项目质量计

划的实施，完成管理质量和控制质量，因此在项目质量管理中首要的工作就是规划质量管理。



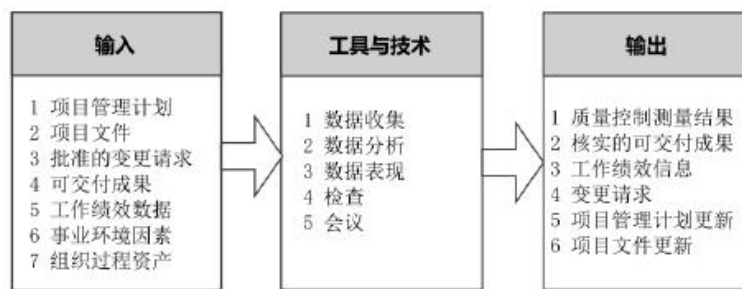
2 管理质量过程

管理质量是把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程。本过程的主要作用是提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因。管理质量使用控制质量过程的数据和结果向相关方展示项目的总体质量状态。本过程需要在整个项目期间展开。



3 控制质量过程

控制质量是为了评估绩效，确保项目输出完整、正确且满足客户期望而监督和记录质量管理活动执行结果的过程。本过程的主要作用是核实项目可交付成果和工作已经达到主要相关方的质量要求，可供最终验收。控制质量过程确定项目输出是否达到预期目的，这些输出需要满足所有适用标准、要求、法规和规范。本过程需要在整个项目期间开展。



第三部分 质量管理工具

- 核对单、核对表
- 过程分析：检查过程运行中遇到的问题，发现非增值活动
- 因果图：鱼骨图 根本原因分析
- 控制图：七点运行定律
- 直方图：ABC 分类法 帕累托图 主要原因分析
- 散点图：相关图 找到两个变量的相关关系，找到趋势线及趋势方程，相关原因
- 审计（审核）内部或外部的审核，通过审核寻找证据，证明质量保证机制是有效的。保证过程合规。

第四部分 项目质量管理观念的转变

	以前的观念	现在的观念
定义	好，优，美	与要求一致
制度	缺陷减少成本增加	缺陷减少成本降低
标准	合格	零缺陷
测量	检验指标	质量成本COQ
重点	检查、测试	设计、预防

【归纳总结】 项目质量管理的相关术语及其过程

【课外学习要求】 可以向同学提出问题：“如何理解项目质量管理的概念以及在实际项目中的实施？”，以此了解学生的掌握程度。

【课程思政】 1.培养科学素养。2.培养创新精神。3.培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质。

教案首页

课次	12	学时	2	教学周次	第 12 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第八章 项目资源管理						
教学 目标	知识目标	1. 了解项目资源管理的概念 2. 掌握项目资源管理的过程 3. 掌握制定项目团队建设的原则					
	能力目标	1. 了解制定项目管理资源计划的工具 2. 掌握团队建设的方法					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养。 2. 培养创新精神。 3. 培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质					
教学 重点	项目资源管理的过程						
教学 难点	掌握绩效管理方法，能够绘制人员责任分配矩阵						
教学 方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目质量管理的过程	5 分钟
问题导入 (时间分配)	通过引入“以人为本”的经营理念,分析管理资源管理与人事管理的不同之处,在此基础上提出项目管理资源管理的概念和基本管理内容。	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目管理资源管理概述 (2) 项目管理资源计划 (3) 项目团队组建 (4) 项目团队建设 (5) 项目团队管理	40 分钟
启发探究 及讨论(时间分配)	思考项目员工的激励与绩效考核的关系,就如何进行项目绩效考核进行 15 分钟的课堂小讨论。	25 分钟
拓展(时间分配)	请学生谈谈自己在团队中遇到过的问题,并分析问题根源所在,从而加深对项目团队建设发展的认识。	10 分钟
课程小结 及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 针对每小组的项目管理资源管理的案例,绘制项目责任分配矩阵。	5 分钟
板书设计		
主板书: 1. 项目管理资源管理概述 2. 项目管理资源计划 3. 项目团队组建 4. 项目团队建设 5. 项目团队管理		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目质量管理的过程

二、内容导入

通过引入“以人为本”的经营理念，分析管理资源管理与人事管理的不同之处，在此基础上提出项目管理资源管理的概念和基本管理内容

三、主要内容设计

第一部分 项目资源管理概述

项目资源管理的含义：

项目资源管理包括识别、获取和管理所需资源以成功完成项目的各个过程，这些过程有助于确保项目经理和项目团队在正确的时间和地点使用正确的资源。

第二部分 项目资源管理过程

项目资源管理过程包括如下几点：

(1) 规划资源管理。规划资源管理是定义如何估算、获取、管理和利用实物以及团队项目资源的过程。

(2) 估算活动资源。估算活动资源是估算执行项目所需的团队资源，以及材料、设备和用品的类型和数量的过程。

(3) 获取资源。获取资源是获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源的过程。

(4) 建设团队。建设团队是提高工作效率、促进团队成员互动、改善团队整体氛围以提高项目绩效的过程。

(5) 管理团队。管理团队是跟踪团队成员工作表现、提供反馈、解决问题并管理团队变更以优化项目绩效的过程。

(6) 控制资源。控制资源是确保按计划为项目分配实物资源，以及根据资源使用计划监督资源实际使用情况，并采取必要纠正措施的过程。图 8-1 描述了项目资源管理过程。虽然各项目资源管理过程以界限分明和相互独立的形式出现，但在实践中它们往往会相互交叠和相互作用。由于每个项目都是独特的，在实践中，项目经理需要裁剪项目资源管理过程。

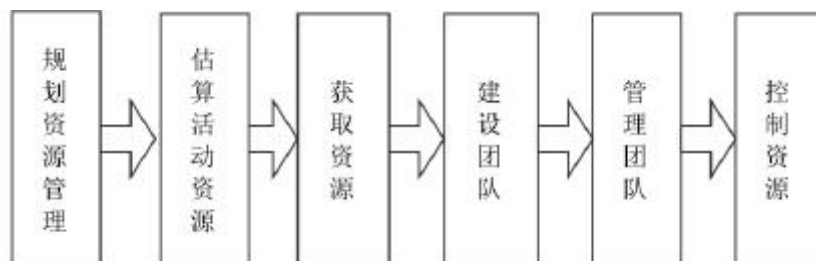


图 8-1 项目资源管理过程

特别关注：项目资源中人力资源的管理

第三部分 项目团队建设

1 项目团队组建含义

团队是指为了达到某一确定的目标，通过分工、合作以及不同层次的权利与责任结合在一起的人群。世界首富比尔·盖茨曾经说过：“小成功靠个人，大成功靠团队。”项目团队并不仅仅指被分配到某个项目中工作的一组人员，它更是指一组相互联系的人同心协力地进行工作，以实现项目目标。项目团队组建是指获取完成项目工作所需的项目团队的过程。

2 项目团队建设内容

项目团队建设是指跟踪项目团队成员绩效并提供反馈，解决问题并协调各种变要，计以提高项目绩效的过程。在团队建设的过程中，管理层将观察项目团队的行为，管理冲试突、评估团队成员的绩效，适时更新项目人员的配备管理计划，同时为组织的绩效评价提供依据。项目团队建设的内容如图 8-2 所示。



图 8-2 项目团队建设内容

【归纳总结】 项目资源管理的定义及过程

【课外学习要求】 针对每小组的项目管理资源管理的案例，绘制项目责任分配矩阵。

【课程思政】 培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质

教案首页

课次	13	学时	2	教学周次	第 13 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第九章 项目沟通管理						
教学 目标	知识目标	1. 了解项目沟通的概念 2. 掌握项目沟通管理的过程 3. 理解有效沟通的方法 4. 沟通管理的过程					
	能力目标	1. 掌握项目沟通计划编制的主要工作 2. 掌握有效沟通的方法 3. 沟通管理的过程					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养。 2. 培养创新精神。 3. 培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质。					
教学 重点	项目沟通中的主要障碍及其解决方法,沟通主要是要努力消除沟通障碍,运用沟通技巧来达到信息通畅的目的,所以这是沟通管理技能的核心;沟通计划的编制与实施,这是日后走向工作岗位后真正去应用所学理论来指导实践的直接技能,只有牢固掌握这些基本技能,才能快速胜任工作。						
教学 难点	项目沟通方法与技巧、项目沟通中的主要障碍及其解决方法,这些都是柔性很强的知识,学生会因自己人际交往能力的差别而导致接受能力的诧异,所以这一部分的理解对某些学生可能会存在一定的障碍。						
教学 方法 手段 媒介	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。 【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目资源管理的过程	5 分钟
问题导入 (时间分配)	通过管理学中的沟通管理案例导出项目沟通管理的概念、特性与原则。	15 分钟
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目沟通管理概述 (2) 有效沟通 (3) 沟通管理的过程	40 分钟
启发探究及讨论(时间分配)	结合日常人际交往及沟通常识介绍项目沟通方法与技巧、主要障碍及其解决方法。	30 分钟
拓展(时间分配)		0 分钟
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结，并布置作业。 针对每小组的项目沟通管理的案例，按所学知识给予分析。	10 分钟
板书设计		
主板书： 1. 项目沟通管理概述 2. 项目沟通计划的制定 3. 有效沟通 4. 沟通管理的过程		副板书（灵活调整）：
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目资源管理的过程

二、内容导入

通过管理学中的沟通管理案例导出项目沟通管理的概念、特性与原则。

三、主要内容设计

第一部分 项目沟通管理概述

沟通是人与人之间的思想和信息的交换，是将信息由一个人传达给另一个人，并逐渐在更加广泛空间领域传播的过程。在项目管理中，项目经理一般要花 75% 以上时间在沟通上，可见沟通在项目管理中的重要性。多数人理解的沟通，就是善于表达，能说、会说，但是项目管理中的沟通，并不等同于人际交往的沟通技巧，更多是对沟通的管理。

1 项目沟通管理的概念

项目沟通管理，就是为了确保项目信息的合理收集和传输，对项目运行中使用的不同沟通活动进行管理的过程。项目沟通管理是对项目信息与信息传递的内容、方法、过程的全面管理，同时也是对人们在项目管理过程中交换思想和交流感情的活动与过程的全面管理。目的是保证有关项目的信息能够适时以合理的方式产生、收集、处理、储存和交换。

2 项目沟通的类型

要实施成功的项目沟通管理，需要首先了解和掌握必要的项目沟通模式与类型。

(1) 上行沟通、下行沟通与平行沟通(2) 正式沟通与非正式沟通

(3) 单向沟通与双向沟通(4) 书面沟通与口头沟通

第二部分 有效沟通

是指信息接收者接收信息发送者发出信息的状态与程度。沟通能否成功，取决于发送者向接收者提供的信息和接收者实际获得的内容是否一致。提高沟通的有效性，就是提高二者相一致的可能性。

1 有效沟通的 5C 原则

对于如何进行有效沟通，首先要牢记 5 个“C”。

(1)清晰(Clear)：突出主题，适当地使用术语，积极倾听。

(2)简明(Concise)：紧扣主题，抓住重点。

(3)礼貌(Courteous)：相互理解尊重，注意措辞。

(4)连贯性(Consistent)：信息应传达同样的意思，不能前后矛盾。

(5)说服力(Compelling)：突出重要性。

2 项目沟通的技巧

以上内容阐述了有效沟通管理所需要遵循的原则与途径。为了进一步巩固项目沟通管理的效率，也为了进一步印证这些原则，管理者在项目沟通过程中还可以注意使用一些技巧，以完善自己的管理。

(1) 沟通方式的选择 (2) 关系的处理(3) 简化任务(4) 保持信息畅通

3 项目沟通的障碍

语言、知识结构、心理因素、文化因素等，都会成为项目沟通的障碍。同时，组织结构的设计、沟通渠道的选择、传递的信息本身等都会影响项目沟通的效果。实际上，任何信息沟通的效果都决定于沟通双方的差异以及沟通途径的选

择，具体地说，有语言障碍、知识水平的限制、知觉的选择性、心理因素的影响、沟通渠道的选择、组织结构的影响、信息量过大等七种沟通障碍。

第三部分 项目沟通管理的过程

项目沟通管理的过程包括：规划沟通管理、管理沟通、控制沟通。

【归纳总结】 项目沟通管理的定义、过程以及如何有效沟通

【课外学习要求】 针对每小组的项目沟通管理的案例，按所学知识给予分析。

【课程思政】 1.培养科学素养和职业素养。2.培养创新精神。3.培养能够运用所学的知识、工具和方法、系统分析并解决复杂问题的能力和素质。

教案首页

课次	14	学时	2	教学周次	第 14 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第十章 项目采购管理						
教学目标	知识目标	1. 项目采购管理概述 2. 规划采购管理 3. 实施采购 4. 控制采购					
	能力目标	1. 掌握影响项目采购管理的概念。 2. 掌握项目采购管理的过程。 3. 掌握项目采购合同的类型。					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养。 2. 培养创新精神。 3. 培养系统分析问题并解决复杂问题的综合素养。					
教学重点	项目采购管理的过程						
教学难点	1. 项目采购管理过程 2. 项目采购合同						
教学方法	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。						
教学手段	【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目沟通管理的过程	
问题导入 (时间分配)	通过介绍某一大型石化企业在项目管理的采购计划的典型项目引出项目采购的相关知识。	
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目采购管理概述 (2) 项目采购管理过程	
启发探究及讨论(时间分配)	通过提问学生在项目采购过程中, 采购双方必须签订相关的合同的问题, 在学生主动思考的情况下介绍项目采购合同的类型及应用场景。	
拓展(时间分配)	思考国际化的项目是否需要一份“采购合同模板”, 具体应该包含什么内容。	
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结, 并布置作业。 针对每小组的项目采购管理的案例, 按所学知识给予分析。	
板书设计		
主板书: 1. 项目采购管理概述 2. 规划采购管理 3. 实施采购 4. 控制采购		副板书(灵活调整):
教学反思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目沟通管理的过程

二、内容导入

通过介绍某一大型石化企业在项目管理的采购计划的典型项目引出项目采购的相关知识。

三、主要内容设计

第一部分 项目采购管理概念

项目采购管理是指在整个项目过程中从外部寻求和采购各种项目所需资源的管理过程。

第二部分 项目采购管理过程

项目采购管理过程包括：

1. 规划采购管理

记录项目采购决策、明确采购方法、以及识别潜在卖方的过程。

2. 实施采购

获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。

3. 控制采购

管理采购关系、监督合同绩效、实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。

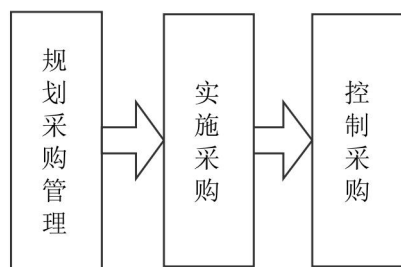


图 10-1 项目采购管理过程

第三部分 项目采购合同

总价类合同、成本补偿类型合同、工料合同

【归纳总结】 项目采购管理概念及过程

【课外学习要求】 思考“项目采购合同类型及应用场景”

【课程思政】 1.培养科学素养和职业素养。2.培养创新精神。3.培养系统分析问题并解决复杂问题的综合素养。

教案首页

课次	15	学时	2	教学周次	第 15 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第十一章 项目风险管理						
教学目标	知识目标	1. 项目风险管理概述 2. 规划风险管理 3. 识别风险 4. 实施定性风险分析 5. 实施定量风险分析 6. 规划风险应对 7. 实施风险应对 8. 监督风险					
	能力目标	1. 掌握影响项目风险的因素。 2. 掌握项目风险识别的各种方法和工具使用。 3. 掌握项目风险评估的指标与方法					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养。 2. 培养创新精神。 3. 培养系统分析问题并解决复杂问题的综合素养。					
教学重点	项目风险管理的过程						
教学难点	1. 项目风险识别的各种方法和工具使用 2. 项目风险评估的指标与方法						
教学方法	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。						
教学手段媒介	【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课 前 回 顾 (时间分配)	项目采购管理的过程	
问 题 导 入 (时间分配)	通过介绍象天津钢铁大厦这样的因为风险控制不利而失败的典型项目引出项目风险与风险管理的概念。	
知 识 讲 授 (时间分配)	(1) 项目风险管理概述 (2) 项目风险管理过程	
启 发 探 究 及 讨 论(时间分配)	通过提问学生如果“当你遇到某种风险时你会采取什么措施”之类的问题,在学生主动思考的情况下介绍项目风险应对措施的概念、制定依据、主要措施和生成的结果。	
拓 展(时间分配)	思考“项目风险管理与日常运营中的风险管理的区别与联系”	
课 程 小 结 及 布 置 作 业(时间分配)	进行本部分内容的小结,并布置作业。 针对每小组的项目风险管理的案例,按所学知识给予分析。	
板书设计		
主 板 书: 1. 项目风险管理概述 2. 规划风险管理 3. 识别风险 4. 实施定性风险分析 5. 实施定量风险分析 6. 规划风险应对 7. 实施风险应对 8. 监督风险		副 板 书 (灵 活 调 整):
教 学 反 思		

教 学 设 计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目采购管理的过程

二、内容导入

通过介绍象天津钢铁大厦这样的因为风险控制不利而失败的典型项目引出项目风险与风险管理的概念。

三、主要内容设计

第一部分 项目风险管理概念

既然项目是未交付收益而开展的、具有不同复杂程度的独特性工作，那自然就会充满风险。开展项目，不仅要面对各种制约因素和假设条件，而且还要应对可能相互冲突和不断变化的相关方期望。组织应该有目的地以可控方式去冒项目风险，以便平衡风险和回报，并创造价值。

项目风险管理指在识别和管理未被其他项目管理过程所管理的风险。如果不妥善管理，这些风险有可能导致项目偏离计划，无法达成既定的项目目标。因此，项目风险管理的有效性直接关乎项目成功与否。

第二部分 项目风险管理过程

项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险的各个过程。项目风险管理的目标在于提高正面风险的概率和(或)影响，降低负面风险的概率和(或)影响，从而提高项目成功的可能性。

1 规划风险管理过程

规划风险管理是定义如何实施项目风险管理活动的过程。本过程的主要作用是确保风险管理的水平、方法和可见度与项目风险程度，以及项目对组织和其他相关方的重要程度相匹配。本过程仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。图 11-2 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。



图 11-2 规划风险管理过程的输入、工具与技术和输出

2 识别风险过程

识别风险是识别单个项目风险以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。

本过程的主要作用是记录现有的单个项目风险以及整体项目风险的来源；同时汇集相关信息，以便项目团队能够恰当应对已识别的风险。本过程需要在整个项目期间开展。图 11-3 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。

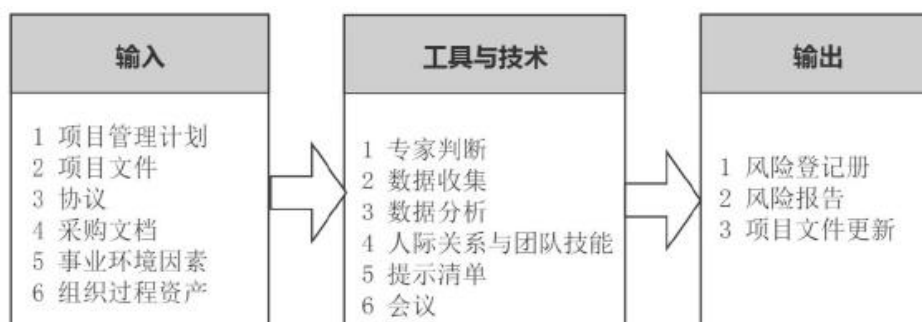


图 11-3 识别风险过程的输入、工具与技术和输出

3 实施定性风险分析过程

实施定性风险分析是通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。本过程的主要作用是重点关注高优先级的风险。本过程需要在整个项目期间开展。图 11-4 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。



图 11-4 实施定性风险分析过程的输入、工具与技术和输出

4 实施定量风险分析过程

实施定量风险分析是就已识别的单个项目风险和不确定性的其他来源对整体项目目标的影响进行定量分析的过程。本过程的主要作用是量化整体项目风险敞口，并提供额外的定量风险信息，以支持风险应对规划。本过程并非每个项目必需，但如果采用，它会在整个项目期间持续开展。图 11-5 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。



图 11-5 实施定量风险分析过程的输入、工具与技术和输出

5 规划风险应对过程

规划风险应对是为处理整体项目风险敞口以及应对单个项目风险而制订可选方案、选择应对策略并商定应对行动的过程。本过程的主要作用是制定应对整体项目风险和单个项目风险的适当方法。本过程还将分配资源，并根据需要将相关活动添加进项目文件和项目管理计划。本过程需要在整个项目期间开展。图 11-6 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。

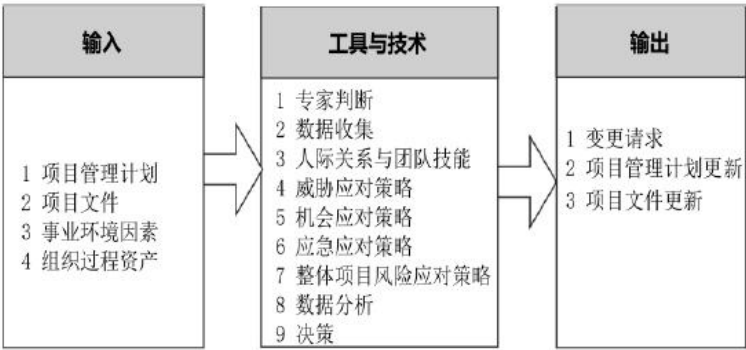


图 11-6 规划风险应对过程的输入、工具与技术和输出

6 实施风险应对过程

实施风险应对是执行商定的风险应对计划的过程。本过程的主要作用是确保按计划执行商定的风险应对措施，管理整体项目风险敞口、最小化单个项目威胁，以及最大化单个项目机会。本过程需要在整个项目期间开展。图 11-7 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。

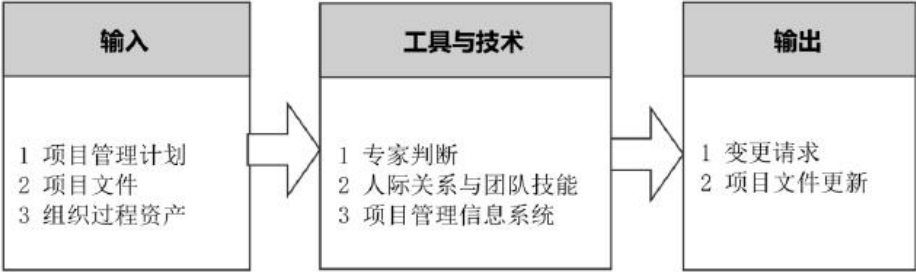


图 11-7 实施风险应对过程的输入、工具与技术和输出

7 监督风险过程

监督风险是在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分析新风险，以及评估风险管理有效性的过程。本过程的主要作用是使项目决策都基于关于整体项目风险敞口和单个项目风险的当前信息。本过程需要在整个项目期间开展。图 11-8 描述了本过程的输入、工具与技术和输出。



图 11-8 监督风险过程的输入、工具与技术和输出

【归纳总结】 项目风险管理概念及过程

【课外学习要求】 思考“项目风险管理与日常运营中的风险管理的区别与联系”

【课程思政】 1.培养科学素养和职业素养。2.培养创新精神。3.培养系统分析问题并解决复杂问题的综合素养。

教案首页

课次	16	学时	2	教学周次	第 16 周	地点	
授课章节(单元) 名称	第十二章 项目相关方管理						
教学目标	知识目标	1. 项目相关方管理定义 2. 识别相关方 3. 规划相关方参与 4. 管理相关方参与 5. 监督相关方参与					
	能力目标	1. 掌握影响项目相关方的因素。 2. 掌握项目相关方识别的各种方法和工具使用。					
	情感目标	1. 培养科学素养和职业素养。 2. 培养创新精神。 3. 培养系统分析问题并解决复杂问题的综合素养。					
教学重点	项目相关方管理的过程						
教学难点	1. 项目相关方识别的各种方法和工具使用 2. 项目相关方评估的指标与方法						
教学方法	【教学方法】 采用教授+讨论+案例分析的混合式教学方法。						
教学手段 媒介	【教学手段】 多媒体辅助教学						

教 学 设 计

环节	教学过程	备注
课前回顾 (时间分配)	项目风险管理的过程	
问题导入 (时间分配)	通过介绍某信息系统集成公司在—个中型项目完成后，公司副总康工召开了由全部项目成员参加的茶话会的典型项目引出项目相关方与相关方管理的概念。	
知识讲授 (时间分配)	(1) 项目相关方管理概述 (2) 项目相关方管理过程	
启发探究及讨论(时间分配)	通过提问学生如果“当你遇到项目中相关方质疑项目质量问题时你会怎样应对之类的问题，在学生主动思考的情况下介绍项目相关方管理的知识。	
拓展(时间分配)	思考“在项目进行中，除了关注项目目标客户，还应该关注谁的意见与态度”	
课程小结及布置作业(时间分配)	进行本部分内容的小结，并布置作业。 针对每小组的项目相关方管理的案例，按所学知识给予分析。	
板书设计		
主板书： 1. 项目相关方管理概述 2. 识别相关方 3. 规划相关方参与 4. 管理相关方参与 5. 监督相关方参与		副板书（灵活调整）：
教学反思		

教学设计

【教学进程安排】

一、课前回顾

项目风险管理的过程

二、内容导入

通过介绍某信息系统集成公司在完成一个中型项目后，公司副总康工召开了由全部项目成员参加的茶话会的典型项目引出项目相关方与相关方管理的概念。

三、主要内容设计

第一部分 项目相关方管理的概念

项目相关方是积极参与项目或其利益受项目实施或完成积极或消极影响的个人或组织。简单地说，影响或者受项目影响的人，都是项目的相关方。项目相关方也称为项目干系人。

每个项目都有相关方，他们会受项目积极或消极影响，或者能对项目实施积极或消极的影响。有些相关方影响项目工作或成果的能力有限，而有些相关方可能对项目及其期望成果有重大影响。项目经理和团队正确识别并合理引导所有相关方参与的能力，能决定着项目的成败。未提高项目成功的可能性，应该在项目章程被批准、项目经理被委任，以及团队开始组建之后，尽早开始识别相关方并引导相关方参与。应该把相关方满意度作为项目目标加以识别和管理。

第二部分 项目相关方管理过程

项目相关方管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能够影响项目或

受项目影响的人员、团体或组织，分析相关方对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动相关方参与项目的决策和执行。用这些过程分析相关方期望，评估他们对项目或受项目影响的程度，以及制定策略来有效引导相关方支持项目决策、规划和执行。这些过程能够支持项目团队的工作。

项目相关方管理的过程是：

(1)识别相关方：识别相关方是定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程。

(2)规划相关方参与：规划相关方参与是根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目相关方参与项目的方法的过程。

(3)管理相关方参与：管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作，以满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与的过程。

(4)监督相关方参与：监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。

图 12-1 概括了项目相关方管理的各个过程。虽然各项目相关方管理过程以界限分明和相互独立的形式出现，但在实践它们往往相互交叠和相互作用。

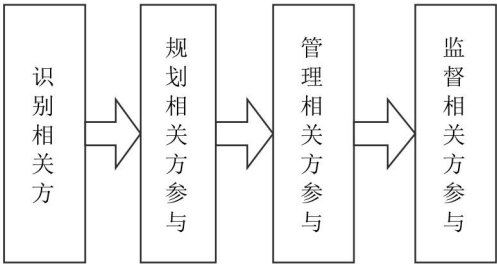


图 12-1 项目相关方管理过程

1 识别相关方过程

识别相关方是定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程。本过程的主要作用是，使项目团队能够建立对每个相关方或相关方群体的适度关注。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。图 12-2 描述本过程的输入、工具与技术和输出。

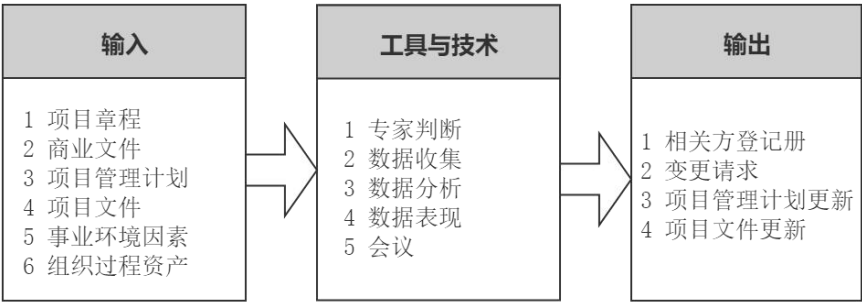


图 12-2 识别相关方过程的输入、工具与技术和输出

2 规划相关方参与过程

规划相关方参与是根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目相关方参与项目的方法的过程。本过程的主要作用是，提供与相关方进行有效互动的可行计划。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。图 12-3 描述规划相关方参与过程的输入、工具与技术和输出。

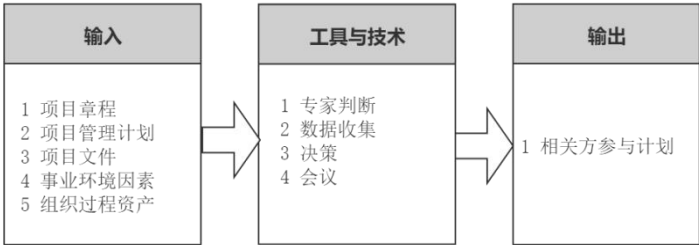


图 12-3 规划相关方参与过程的输入、工具与技术和输出

3 管理相关方参与过程

管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望，并促进相关方合理参与项目的过程。本过程的主要作用是，让项目经理能够提高相关方的支持，并尽可能降低相关方的抵制。本过程需要在整个项目期间展开。图 12-4 描述本过程的输入、工具与技术和输出。

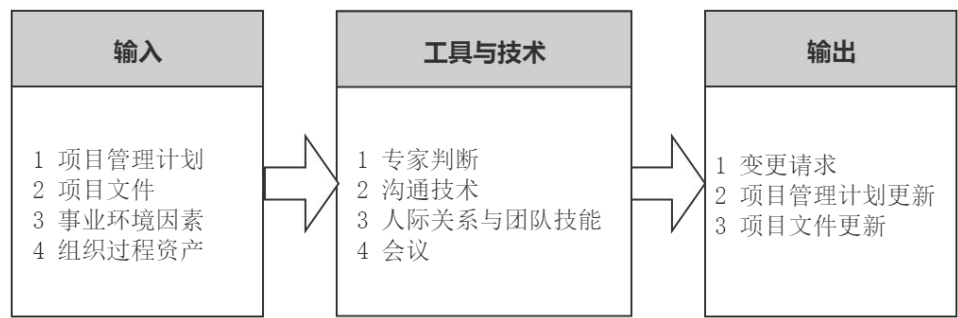


图 12-4 管理相关方参与过程的输入、工具与技术和输出

4 监督相关方参与过程

监督相关方参与是监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。本过程的主要作用是，随着项目进展和环境变化，维持或提升相关方参与活动的效率和效果。本过程需要在整个项目期间开展。图 12-5 描述本过程的输入、工具与技术和输出。

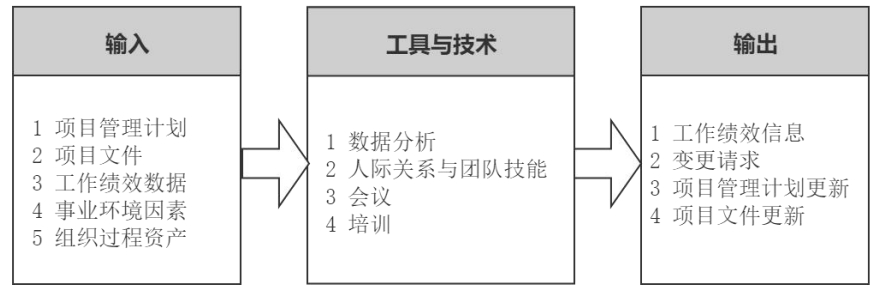


图 12-5 监督相关方参与过程的输入、工具与技术和输出

【归纳总结】 项目相关方管理的概述及过程

【课外学习要求】 针对每小组的项目相关方管理的案例，按所学知识给予分析每个项目的相关方。

【课程思政】 1.培养科学素养和职业素养。2.培养创新精神。3.培养系统分析问题并解决复杂问题的综合素养。