
广东工程职业技术学院

《项目管理》课程 实训指导

主编： 李
阳

所属部门： 信息工程学院

支持专业： 高端新型电子信息专业群

目录

实训课程概述

1. 课程性质和任务

广东工程职业技术学院高端新型电子信息专业群。

2. 实训主要设施、设备

硬件：计算机机房、互联网。

软件：Office 2007 企业版（含 Project2007、Visio2007）或更高版本。

3. 实训教学基本要求

学生根据要求，独立制作或团队合作，提交所需的文稿或作品、程序、数据等文件。

4. 实训内容（单元）

课程共 8 个单元

5. 考核方式

- 课后审阅
- 课堂检查
- 课堂互评
- 理论考核

实训项目 1-1：个人项目介绍

1. 实训目的与要求

思考个人的项目目标与资源。

2. 实训原理与方法

结合项目管理目标、约束等知识。

3. 实训准备

纸张，或 Word。

4. 实训内容与步骤

编写介绍：

学号，姓名 如 69 李莫愁

今年最想做的一件事（项目）： ...

成功的标志是： ...

我的相关特长（列举 1 个）： ...

我需要的物品或其他条件（列举 1 个）： ...

我可以求助的人（列举 1 个）： ...

5. 能力鉴定方法与标准

提交文件：文件名为 姓名-u 单元-学号 ， 如 李逍遥-u1-69

6. 实训小结

实训项目 1-2：项目文案相关 Office 技能

文字素材

装机 买机 需求 询价 买 组装 装硬件 分区、装系统 调试 售后服务	生日聚会 宴会 蛋糕 饮料 清洗 餐具 洗菜 清洗水果 做菜 熟菜 凉菜 娱乐 音响 借音箱 准备 CD 灯光 摆设 抽奖
--	--

任务 1：Word 软件组织结构图训练

例如：

任务 2：Word 软件自动列表训练

装机

1. 买机

1.1. 需求

1.2. 询价

1.3. 买

2. 组装

2.1. 装硬件

2.2. 分区、装系统

3. 调试

4. 售后服务

例 1:

装机

1 买机

1.1 需求

1.2 询价

1.3 买

2 组装

2.1 装硬件

2.2 分区、装系统

3 调试

4 售后服务

例 2:

生日聚会

1.0 晚宴

1.1 生日蛋糕

1.2 饮料

1.3 清洗

1.3.1 食品

-
- 1.3.2 餐具
 - 1.4 做菜
 - 1.4.1 凉菜
 - 1.4.2 熟菜
 - 1.4.2.1 蔬菜类
 - 1.4.2.2 海鲜类
 - 1.4.2.3 其它类
 - 2.0 娱乐
 - 2.1 音响
 - 2.2 灯光布置
 - 2.3 室内布置
 - 2.4 CD/VCD 光碟

生日聚会

- 1 宴会
 - 1.1 蛋糕
 - 1.2 饮料
 - 1.3 清洗
 - 1.3.1 餐具
 - 1.3.2 洗菜
 - 1.3.3 清洗水果
 - 1.4 做菜
 - 1.5 熟菜
 - 1.6 凉菜
- 2 娱乐
- 3 音响
- 4 借音箱
- 5 准备 CD
- 6 灯光
- 7 摆设
- 8 抽奖

实训项目 2-1：Project 软件基本操作

实训目标：快速利用 Project 制作项目管理文件

本教程配套制作了演示视频，具体操作界面请以视频为准。视频也发布了 2 个版本，一个是 Project2010 的操作演示，一个是早期版本 Project2003 的操作演示，请注意选择。本文操作步骤与要求是 Project2010/2003 通用，但截图基于 Project2003（不用向导）。

文字素材：

任务名称 (列名，不用录入)	工期 (列名，不用录入)
成立项目	7d
策划	5d
研发和工程化	25d
模具开发	25d
PCB 开发	15d
软件开发	15d
质量评测	10d
量产	10d
产品上市	2d

如果正巧这个项目从没有人进行过，而模板也没有类似的项目，这时，我们只好从零开始了！如果你使用的是 Project 完整版，包含了向导功能，一个非常激动人心的新的交互式工具：（项目快速入门），它将帮助我们更加快速更加有效的开始你的项目计划编制。（项目快速入门）将会一直贴心的停留在左窗格中，帮助我们建立一个新的项目、管理任务和资源、跟踪你的项目和报告项目信息。（注意：完整版才有向导功能。）

联信公司计划开发一款新颖的 mp3 产品，研制时间越早开始越好，项目经理杨辉洲已经在头脑中构思好了一个行动框架计划，嗯，还是赶快开始，将它做出计划向老板汇报吧！

录入任务名称：	录入工期：右边甘特图会自动变长。
将任务 4-6 降级（变成任务 3 的子任务）：	
勾 显示摘要任务：	我们将会发现可以在画面中掌握项目的情况总览。
我们接着要做的工作便是把有顺序的任务加以连结，举例而言，地基建设好了才能盖房子，同样的，由于开发 mp3 新产品，首先要做的是〔成立项目〕，成立小组成员来进行初步的市场研究等，然后才进行项目具体行动的策划工作，因此，我们选择〔成立项目〕以及〔策划〕两项任务。在“前置任务”填写活动（任务）的先后关系：	
右击 日期刻度，选择比例，选 3 个月：	甘特图：

最终成果：

很快一份完美的计划就呈现在辉洲的面前。包括项目的总工期，开始和完成时间都自动计算出来了！

1. 进行一个项目计划工作就是这么容易，不难吧！

进阶训练:

实训项目 2-2：工作任务分解

实训任务

每组（2-3 人）推选一个项目，制作 project 文件，或者 1 个 Word 版本的 WBS 或者 1 个 Excel 版本的责任分配表。

提交要求

每组提交一个文件，文件名或文件名包含所有成员的姓名、学号。

时间

20 分钟。

样例 1：Project

参考实训项目 2-1。

样例 2：Word

参考实训项目 1-2。

样例 3：Excel

WBS	任务	小明	爷爷	姐姐
1	晚宴			
1.1	生日蛋糕	P		
1.2	饮料		P	
1.3	做菜			
1.3.1	买菜		P	
1.3.2	洗菜			
1.3.3	烹调		S	P
2	娱乐			
2.1	音响	▲		√
3	项目管理			
3.1	计划			

样例 4：Excel

生日宴会

任务	负责人	开始时间
----	-----	------

1	晚餐		
1.1	买菜		
1.2	做菜		
1.2.1	凉菜		
1.2.2	熟菜	姐姐	
1.2.3			
2	娱乐		
2.1	音响		
2.2	CD	表妹	
2.3	场地		

实训项目 3：头脑风暴（团队练习）

一、实训项目（团队练习讨论）简介

相关单元：项目启动、项目团队

主要方法：头脑风暴

主题：投资机会研究

二、主题与要求

(1)群策群力，激发灵感，发现各种可能的投资项目，尝试思考其实施价值（必要性）。

(2)作初步的可行性分析，（例如考虑技术、经济、法律是否可行，SWOT（强项、弱项、机会、威胁））。

(3)根据以上分析，初步筛选掉一些项目，优选出一个项目。

三、任务与操作

（一）分组讨论 (20 分钟):

每组自行选定工作人员（主持人、记录人、报告人、计时员，

可兼任多种角色），负责报告，

会后整理出会议报告电子板。

阶段:

(1) 选定工作人员（主持人、记录人、报告人、计时员）。2 min

(2)调研、阅读 10min （补充）

(3) 讨论 20 min

(4) 汇总整理 5 min

各组派人轮流读报告，共享点子给大家：

方法要点:

(1) 控制时间

(2) 控制音量

(3) 控制情绪

(4) 头脑风暴:

某人说的时侯，大家只是听，不争论，让他畅所欲言。

轮到另一人，大家同样对待他。

记录人完整记录所有 idea 。

主持人与记录人在最后把大家的意见归纳、汇总，读给大家听，
形成会议报告。

(二) 报告讨论成果 (10 分钟)

各组报告人宣读归纳的观点。(大家不作评论)

(三) 自由交流 (5 分钟)

(四) 各组整理成果 (课后)

每组的工作人员（主持人、记录人、报告人），

会后整理出会议报告电子板，发给老师并且在 Q 群共享。

会议报告请写清主题、日期、成员、工作人员，

班委用 Excel 制作《项目管理班内登记》，

插入“组织课堂讨论”列，登记工作人员的日期。

四、相关资料

资料 1. 组建公司与预算计划

任务一：

组合成小组（4 人以内），

下课前选好组长，

完成通讯录，

把通讯录备份（含组长）上交。

任务二：

小组讨论，“成立”一家公司，

每人分派部门职务，

交公司介绍（公司名称、业务、地点）、

组织结构图。

任务三：

假定公司给你们小组 1 万预算，
打算怎么用？每人列一张使用清单，
然后一起讨论，讨论整合出一张
团队预算使用清单。

资料 2. 头脑风暴

资料 3. 思维导图

资料 4. 项目启动、可行性研究

实训项目 4：Visio 制图练习

班级： 学号： 姓名： 时间：

一、软件准备与初步练习

1. 安装 Microsoft Office 家族的 Visio 软件，建议 Visio2007 以上版本。
(或用 EdrawMax 亿图 软件。)
2. 用 Visio 软件画组织结构图、程序流程图。

二、请使用前导图法和箭线图法分别画出以下的图形：

1. 工作 A、B、C 依次进行
2. 工作 B、C 在 A 完成后同时开始
3. 工作 C、D 在 A、B 完成后开始
4. 工作 C 在 A、B 完成后开始，工作 D 在 B 完成后开始
5. 工作 C 在 A、B 完成后开始，工作 E 在 B、D 完成后开始

三、请根据下面的表，画出对应的前导图，并回答问题：

序号	工作代号	工作名称	紧前工作	延续时间
1	A	拆开	—	2
2	B	准备清洗材料	—	1
3	C	电器检查	A	2
4	D	仪表检查	A	2
5	E	机械检查	A	2
6	F	机械清洗组装	B,E	4
7	G	总装	D,C,F	2
8	H	仪表校准	D	1

1. 前导图：

2. 关键路径：

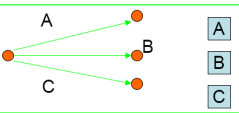
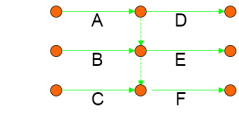
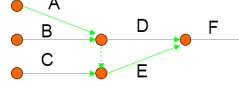
3. 非关键路径：

4. 该项目的最长完成时间（小时）：

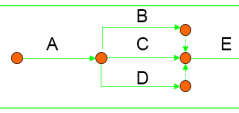
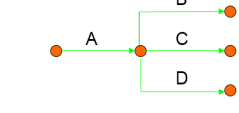
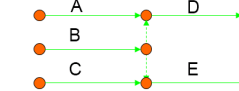
四、参考

网络图中常见的逻辑关系及其表示方法

网络图中常见的逻辑关系及其表示方法

序号	工作之间的逻辑关系	表示方法
1	A、B、C平行进行	
2	A完成后, D才开始, AB均完成后,E才开始, ABC均完成后, F才开始。	
3	AB均完成后, D才开始, ABC均完成后, E才开始, DE完成后, F才开始。	

网络图中常见的逻辑关系及其表示方法

序号	工作之间的逻辑关系	表示方法
4	A完成后, B C D才开始, B C D完成后, E才开始。	
5	A完成后, B C D才开始, 但对BCD的结束不作要求。	
6	A、B完成后, D才开始, B C完成后, E才开始。	

更多参考见 ppt 文件。

五、思考

1. 相关练习：能用 Word 画吗？效率如何？
2. Project 在录入任务与时间后，能否显示出甘特图、网络图？是节点图还是箭线图？

实训项目 5-1：因果图制作

（一）实训目的与要求

选一个实际问题，利用因果图（又叫鱼骨图、石川图），分析其各方面深层原因（为提出具体对策创造条件）。提交：因果图电子版（Word 文件）。

（二）实训原理与方法

因果图表达规则，围绕问题的系统化思考。课本质量管理章节第 141 页以及 PPT 介绍。

熟悉思维导图的同学，可比较思维导图与因果图的异同，并加以利用。

（三）实训准备

自选软件工具，如 Word、Visio 及其他制图软件，成果插入 Word 文件。

（四）实训内容与步骤

方式一：个人思考，用因果图记录。

方式二：小组（2 人以内）讨论，按因果图格式记录、归纳、调整。

时间：20 分钟完成制作、提交（文件名：2 位学号-姓名 .doc）。

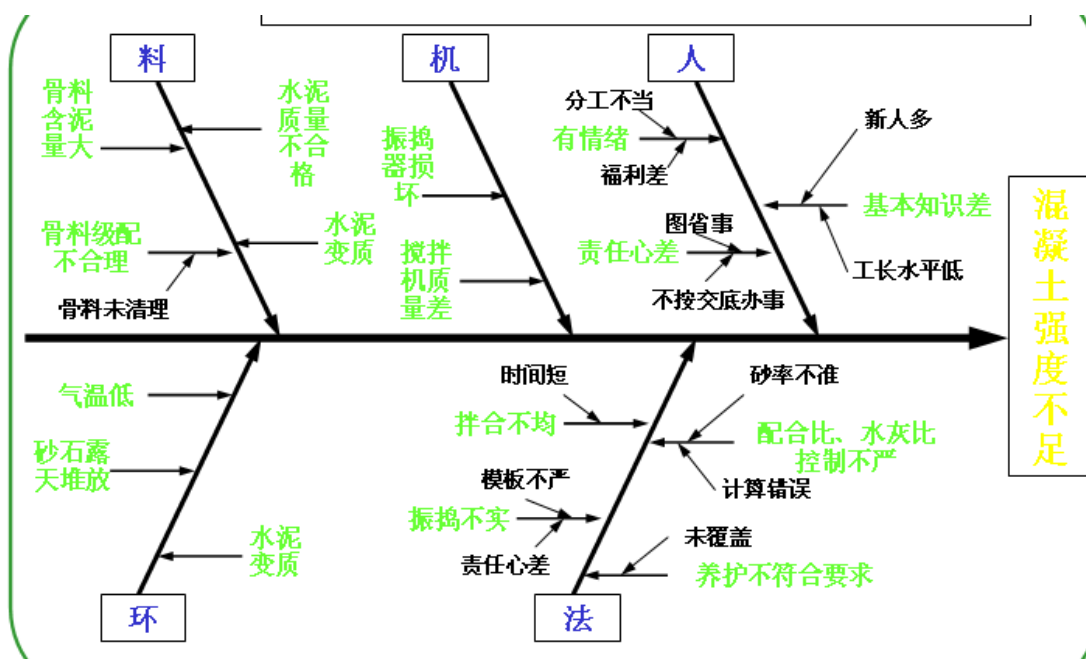
（五）能力鉴定方法与标准

制作好的图形交叉评阅、改进。

（六）实训小结

可推荐优秀作品或说明典型问题。

（七）学习资料——参考案例



实训项目 5-2：制作功能模块图（Visio）

（一）实训目的与要求

选择你的一个作品（软件、网站、Flash 等），展开升级构想，用 Visio 或其他工具绘制新版本作品的功能模块图（或作品架构，如网站栏目构成、Flash 场景组成等）。

拓展：将该图加入设计说明书和产品手册。

（二）实训原理与方法

软件、网站等产品设计相关知识，图表形式与绘图软件操作。

（三）实训准备

Visio 或其他绘图软件。

（四）实训内容与步骤

使用工具画出图片，并且直接粘贴在 word 文档上。提交。

（五）能力鉴定方法与标准

同学交叉评审。提交教师备案。

（六）实训小结

师生推荐优秀作品或介绍存在问题。

（七）参考资料：某办公系统功能结构图（任意选一种）

实训项目 6：挣值分析

第 1 题

你被指定负责一个软件项目，其中有 4 部分，项目总预算为 53000, A 任务为 26000, B 任务为 12000, C 任务为 10000, D 任务为 5000, 截止到 5 月 31 日，A 任务已经全部完成，B 任务过半，C 任务刚开始，D 任务还没有开始，采用 50/50 规则计算截止到 5 月 31 日的 CV, SV, CPI, SPI?

任务	BCWS	ACWP	BCWP
A	26000	25500	
B	9000	5400	
C	4800	4100	
D	0	0	
总计			

第 2 题

某通信公司利用国家投资和企业自筹资金相结合的方式实施无线通信业务升级工程，项目部决定采用 **挣值分析法** 进行费用控制。该工程计划 2 年完成，总预算费用为 320 万元。其中，第 1 年的预算费用 (BCWS) 为 160 万元。年终，经过严格计算，已完成工作量的实际费用 (ACWP) 为 150 万元，已完成工作量的预算费用 (BCWP，即“挣值” EV) 为 120 万元。请计算：

1. 计算费用绩效指数和费用偏差。

2. 计算进度绩效指数和进度偏差。

3. 假定项目未完工部分按照目前效率进行，预测项目完工费用和完工工期。

4. 假定项目未完工部分按照计划效率进行，预测项目完工费用。(预测的完工费用=计划总费用-CV)

实训项目 7-1：综合实训整体要求

广东工程职业技术学院全校公共选修课

课程综合实训：《项目管理》考查（课程设计）要求

一、考试目的与形式

1. 考试目的

本课程学习结束时，通过考核检验学生是否能掌握项目管理方面的知识，并能综合运用这些知识完成老师布置的课程作业（考试）。本考核作为期末成绩主要依据。

2. 考试形式：课程设计

（1）学生组队（5 人以内），完成选定的项目。

（2）编写小组项目文档和总体报告（利用项目实施时间，可利用 1 周课余时间汇总完成）。

（3）展示、答辩：提交并演示小组作品成果（每组演示 8-15 分钟，由老师和其他评委提问 3-5 分钟）。

二、考试组织与要求

1. 项目启动

（1）本班同学组建各项目小组（每组 4 人以内），选出组长，然后把小组名单、组长通讯录提交教师。组长负责统筹整个小组的各项工作，例如组织小组讨论、分配任务、检查工作进度等，一般同时担任本组项目的项目主管（项目经理）。

（2）每组选择一个项目（下文简称本组项目），编写方案并实际执行。项目主题、项目类型提前交给任课老师审查。（1）应尽量利用小组成员专业优势选择项目，例如软件项目（软件开发、网站开发、软件部署等）、网络工程项目、通信工程项目、系统集成项目、数字媒体类项目（网站项目、QQ 空间打造、淘宝店设计等）、广告营销类、其他类型项目。

（2）鼓励策划和管理真实项目，如为虚拟项目也应考虑可行性、实际价值。项目的主题与规模，应符合法律、道德要求，尽量与自己的身份、经验、能力、人脉相契合，提倡创新，提倡正能量，避免夸大的预算和范围。（3）如果项目不能如期完成，要明确汇报，并争取详细策划后期工作。

2. 项目计划、实施、管理

在本组项目计划与实施各阶段，应用项目管理课程所学的知识与技能，进行严格管理并编制对应文档：

(1) 要求每个项目的工作分解 (WBS) 至少包含 4 个大任务或子项目 (可对应功能模块), 至少分解到第 3 层, 项目周期至少 3 周。

(2) 主要文档包括项目背景、目标、组织、里程碑、WBS、责任分配表、甘特图、进度报告、挣值分析等, 需配 Project 文件、图片。可利用项目章程、可行性研究、项目进度计划、需求规格说明书模板, 有多种模板的请根据项目类型自行选择; 也可将各文档内容按要求整合成分章节的大文件。

(3) 附加文档: 酌情增加其他图表, 充分应用讲过的或自学的项目管理技术和工具, 有机会获得较高分数。

3. 编写总体报告, 完成汇报, 准备答辩

(1) 写总体报告: 围绕小组项目, 编写《____团队____项目管理案例报告》; 汇报整个小组项目的计划、实施情况和项目管理应用经验, 分章节介绍项目各阶段内容和成果; 项目各阶段文档、项目成果 (如软件源文件、含数据库, 网站源文件等)、成果说明 (如产品截图、用户手册、网站运行情况), 作为项目管理案例报告的附件。小组完成, 各文档合计 1 万字以上。

(2) 鼓励讨论、研究、创新: 项目的主题、成果、文档、总体报告等应为本小组原创, 不可与他人雷同。

(3) 掌握学习与研究技巧, 在项目管理案例报告的附件, 列出参考文献 (包括你学习或引用的专业书籍、期刊、网上文章、数据来源等, 主要写题目、作者、出版时间、出版社或网址、页码等)。此技能将为毕业综合项目 (或毕业论文) 提供基础。

(4) 准备 PPT 与相关文档, 全组进行展示, 并接受答辩。任何一个人答辩失误, 将影响全组。

三、作品提交

1. 各组须提交的文件清单

提交上文说明的案例报告、项目成果、分项材料 (部分文档由任课老师提供模板) 等材料, 文件类型有课程设计文档、数据电子版, Word、Excel、配套的 Project、图片、PowerPoint 文件等。具体文件:

(1) 项目建议书, 主要内容包括项目背景、项目主体内容、项目预算、SWOT 分析等, 文档要求不少于 1200 字;

(2) 项目可行性报告, 提供模板, 各组按要求填写;

(3) 项目进度计划书, 主要内容包括项目团队介绍、人员分工、项目工作的 WBS 分解图及每项工作的具体说明、项目计划表 (模板)、项目的前导图 (包括关键路径和最短完工时间说明, 可利用 Project)、项目的 Project 计划图 (单独文件)、项目风险分析, 整个文档要求不少于 600 字;

(4) 项目需求规格说明书，文档要求不少于 600 字。

(5) 项目总结，整个文档要求不少于 600 字；

(6) 总体报告《__团队__项目管理案例报告》：具体要求见上文。可整合或链接其他几个文档。

(7) 演讲 PPT，主体内容不少于 6 页。

(8) 项目成果：例如网站产品项目等，包含源文件、素材、服务器配置说明等。

(9) 成果说明：如产品截图、用户手册、安装配置说明等。

2. 小组作品提交时间

时间：在指定的作品展示答辩时间前一周，应提交所有内容。

清考学生：2017 年 10 月 13 日提交所有文件（电子版、打印版）。

3. 小组作品电子版方式

电子版提交方式：电子邮件。全班合成一个压缩文件发 mrlee163@163.com。更新、补充的，由各小组自行合成一个压缩文件提交。

附件特别要求：如为 QQ 邮箱，使用普通附件，以长期保留；确实只能使用超大附件的，提前联络教师说明情况。

邮件主题：项目管理案例报告（班级名）。

更新、补充：前如能继续完善，可提交课程设计第二版（邮件主题：项目管理案例报告——姓名），争取加分。

4. 小组作品打印版提交方式

只需打印《__团队__项目管理案例报告》，附件、各阶段文档、源代码无需打印。提交到李老师办公室（办公楼/行政楼 313）。

四、成绩计算

课程设计评分（包含小组的项目成果、项目文档、项目报告）作为期末分主要依据，加作业、测验等分数，合计出总评分。课程设计由文档评审分、展示答辩分组成。

课程总评分			
平时成绩		期末成绩（课程设计评分）	
平时 20%	实验 30%	文档评审 50%	答辩 50%
考勤、问答等。	课堂训练、作业、测验等。	由教师对各组提交的项目文档与成果评分。	各组成员上台介绍项目与文档，教师、本班代表（可邀请嘉宾）组成评委组进行提问、评分，占作业总

			分的 50%。评委不能对自己所在的组进行评分。
--	--	--	-------------------------

补考、清考学生：由教师直接综合其文档情况（相当于文档评审）、项目实施情况（相当于展示答辩），提交课程设计总体评分，并作为补考总分。人数少于 4 人的补考不组织公开作品展示答辩，但学生要准备根据教师要求回答问题、整改文档。

项目管理课程团队

2017 年 6 月 25 日修订

实训项目 7-2：综合项目主题研究会议

任务：本班同学组建各项目小组（每组 5 人以内），选出组长，然后把小组名单、组长通讯录提交教师。组长负责统筹整个小组的各项工作，例如组织小组讨论、分配任务、检查工作进度等，一般同时担任本组项目的项目主管（项目经理）。

1. 提交小组名单、主题和分工

组员编号	学号	姓名	项目中分工	案例汇报分工	组名	初步计划的项目	口号	资源筹备	其他说明
1			组长						
2									
3									
4									

2. 提交小组通讯录

组名	姓名	手机	邮件/QQ

建议组长建立 QQ 讨论组，但注意监管言论内容。

3. 提交会议纪要

会议纪要格式参考：

xx 小组项目主题会议

时间： 地点：

出席人员：邵大，胡二，温三，黄四。

主题： 初步确定项目的方向、意义以及可行性。

背景：

内容：

- a.i.1. 确定本次项目主题：
- a.i.2. 确定项目口号（理念）为：
- a.i.3. 本项目的主要目的：
- a.i.4. 确定本次项目的人员和职务分配：

-
- 组长：邵大；
 - 设计：胡二；
 - 文员：温三；
 - 后勤和测试：黄四。
- a.i.5. 确定本次项目文档、汇报的分工：
- 温三：项目建议书的编写，PPT 制作；
 - 胡二：项目总结；
 - 邵大：项目进度计划书；
 - 黄四：项目可行性报告、需求分析说明书。
- a.i.6. 会议内容表决：全体通过。

实训项目 7-3：课程综合项目汇报

课程综合实训：《项目管理》小组作品讲演与答辩

讲演顺序：

组顺序：班内抽签或班长排定

小组讲演规则：

每组不能超过十分钟。

1. 准备：一分钟，复制作品到教师机（尽量在第一组讲演前复制到教师机，节省观众等待时间），全体组员上台就位。在讲台签到。
2. 讲演：五分钟内。
 - 介绍组员：按站位从左到右介绍。确保评委听清。
 - 介绍课题。
 - 具体展示与介绍。要求组员在台上也有分工，充分把握观众动态，传递微笑。
3. 答辩：三分钟内，回答评委和观众的举手提问。要求轮流回答，所有组员都回答过才能再次回答。
4. 清理：拔下优盘，确认留存文件在教师机。

评委指南：

- 推选至少三名班内评委。推选规则由教师决定。
- 推选至少两名班外评委，嘉宾和教师也可以任评委。
- 请评委在评分表签名。
- 注意评分表里面每项是 10 分制，合计栏可以不手工计算。
- 嘉宾受时间制约的，可以不对所有组评分。

工作人员指南：

- 干部代表组成课程考试项目工作组（可兼职）。
- 推选计时员两人，各提前半分钟提醒。
- 推选后台支援一人，在台下组织讲演顺序、签到、维护秩序、支持互动等。
- 推选主持人一名，引导上台，推进各环节，引导互动。
- 推选记录人两人，全程笔记，签名提交给教师存档。
- 当天将收到的作品文件夹压缩成一个文件，连同到场名单、交作品名单，发教师邮箱。

实训项目 8：课程收益回顾

每个同学填写：

- 一，课程收益、心得（可结合具体的训练）
- 二，目标、努力方向、准备争取的人或物

参考表格：

- 学号
- 姓名
- 一句话评点课程价值和收益
- 对我的工作/生活/思维的影响
- "值得推荐或有用、有趣的单元知识、技能、补充材料"
- 项目管理领域继续学习锻炼或者职业进步相关设想
- 课程资料、互动交流的收益与建议
- 其他相对老师说的话、备注