
IT 项目管理应用

(3天)

一、项目名称

“IT 项目管理应用”培训课程

二、课程目的

为了加强企业综合管理能力，提升项目执行技能，充分掌握并应用项目管理的流程、工具和方法，从而提高 IT 项目实施的效率和效益。拟开展 IT 项目管理应用培训，经培训使参训人员能用项目管理方法论指导企业 IT 项目管理和工程实施，以发挥项目价值最大化。

三、课程适应对象

分管领导，部门经理、项目经理、项目成员、及对项目管理有兴趣的人员。

四、课程收益

- 1、梳理项目管理概念和工具技术的应用
- 2、掌握 IT 项目实施、管理和监控的过程方法
- 3、熟悉 IT 企业项目管理体系规划和建设方法。

五、授课方式

- 课程讲解
- 实战训练
- 案例研讨
- 模板演示
- 讨论引导

六、课程内容介绍

破冰

(一) 项目管理过程活动梳理

1. 项目管理思想

- ◇ 国内外 IT 项目管理应用情况与趋势
- ◇ IT 项目经理困惑
- ◇ 项目的管理精髓之一---系统思考
- ◇ 项目属性与 IT 项目管理
- ◇ 项目管理价值表现
- ◇ 项目管理在 IT 中的三重约束到六重约束
- ◇ 项目管理精髓之二---化繁为简

-
- ◇ IT 项目生命周期管理方法与模型
 - ◇ 项目管理过程活动流程介绍
 - ◇ PMI 与 PMP
 - 问题解答

2.IT 项目管理过程模板演示

- IT 项目管理过程
- 需求获取和分析过程
- 需求识别和合同评审过程
- 概要设计过程
- 详细设计过程
- 估算过程
- 配置管理过程
- 编码过程
- 产品工程过程
- 风险管理过程
- 质量保证和技术评审过程
- 缺陷管理过程
- 项目管理跟踪和监控过程
- 组间协同过程
- 整合项目管理过程
- IT 项目过程改进

(二) IT 项目管理方法技术实操演练

3 . IT 项目启动

- ◇ 项目分类 (IT 工程类项目、软件开发类项目、系统维护类项目……)
- ◇ IT 项目组织环境与跨部门工作方式
- ◇ IT 项目利害关系者分析与管理技巧
- ◇ 项目角色管理与职责矩阵
- ◇ 项目经理选择与项目经理培养
- ◇ 项目经理应该具备哪些能力标准和素质要求
- ◇ 没有合格项目经理怎么办?
- ◇ 如何完成项目经理从技术到管理的转型
- ◇ IT 项目经理的两个权利来源
- ◇ 需求管理是确定项目初步范围的基础
 - 需求提出
 - 需求审核
 - 需求分解
 - 需求发布
 - 需求升级
 - 需求验证
 - 需求关闭
 - 需求跟踪

- 需求管理与配置管理

- 案例研讨：如何管理定性需求

- ◇ 项目不断提出需求变更应该如何应对？
- ◇ 项目需求变更的应对措施：时段法、版本法、有无法……
- ◇ 如何与业务部门达成需求变更流程规则？
- ◇ 成功的项目启动会

4 . IT 项目规划

- ◇ IT 项目计划作用
- ◇ IT 项目计划制订的原则
- ◇ IT 项目计划制订的误区
- ◇ 项目计划制订工具
- ◇ 组织计划编制
- ◇ 范围三级计划编制
- ◇ 范围界定过程与工具
- ◇ 范围管理规范
- ◇ 项目进度计划
- ◇ 甘特图、网络图和里程碑图的应用
- ◇ 如何利用 CPM 提供增值
- ◇ 工作量估算的技巧
- ◇ 中国移动软件开发项目活动工期估算方法介绍
- ◇ 以成本为导向的项目成本计划
- ◇ 项目成本预算基础与依据
- ◇ 项目成本计划方法
- ◇ 如何调节资源高峰低谷
- ◇ 如何衡量软件项目资源使用效率
- ◇ 软件项目质量计划
- ◇ IT 质量策划
- ◇ IT 质量保证过程
- ◇ IT 质量保证计划
- ◇ IT 项目管理与 ISO
- ◇ IT 项目管理与 CMM
- ◇ 质量管理术语与工具
- ◇ IT 项目的全面风险管理过程
- ◇ 项目管理计划
- ◇ 项目管理计划的适应范围与应用裁剪
- ◇ 项目管理信息系统、配置管理系统、变更控制系统之关系与作用

- 模板介绍：项目管理计划模板介绍

- ◇ 如何使计划适应变化？
- ◇ 可操作性和可控计划是如何做出来的？
- ◇ 项目计划基线与评审
- ◇ 项目管理评审方法论

5.IT 项目指导、执行与控制

-
- ◇ 如何实现 IT 项目的过程可控、可视、可度量
 - ◇ PMO 如何收集项目有效信息
 - ◇ PMO 如何指导项目实施
 - ◇ 出现烂尾项目或项目经理中途离开项目怎么办
 - ◇ 有效适时的项目可交付成果核实
 - ◇ 项目绩效状态报告

模板演示:IBM 项目绩效状态报告模板

- ◇ 项目经理如何指导项目成员执行项目任务

案例研讨某集团如何通过建立项目化运作机制,解决项目资源冲突问题

- ◇ 如何保证各配合部分提交的工作包是符合质量的?
- ◇ 风险应对与监控
- ◇ 风险规划,让项目防患以未然
- ◇ 谁来识别项目风险?如何识别项目风险?
- ◇ 如何评估风险给项目带来的机遇或影响?
- ◇ 风险评审、风险审计、风险责任
- ◇ 为什么需要对风险进行集中管理

模板演示:风险管理列表

- ◇ 如何规避同样的问题重复发生

模板演示:问题管理流程模板示例介绍

- ◇ 挣值管理和分析对项目监督与控制的应用

6.IT 项目收尾

- ◇ 项目初验与终验的常见问题
- ◇ 项目收尾典型操作细节说明
 - 关于资源和财务的收尾
 - 关于人事
 - 关于项目管理资料
 - 关于遗留问题

- ◇ 项目总结与共享

模板演示:项目总结报告

- ◇ 如何做好项目移交
- ◇ 项目成员解散
- ◇ 项目绩效考核与管理
 - 项目考核与人力资源考核的区别
 - 开发项目考核 KPI 与考核方法
 - 如何设置开发项目奖金
 - 项目经理如何评价项目成员绩效?
 - 项目绩效如何与 PMO 和职能部门关联

7.IT 多项目管理

- ◇ 多项目管理工作方式
- ◇ 项目群管理
- ◇ 项目组管理
- ◇ 项目总监与项目池、资源池
- ◇ 项目的多级控制

(三)IT 项目的激励方法

8. IT 项目团队建设与激励

- ◇ IT 项目经理权利类型
 - 职位权利,强制权利,奖赏权,专家权,个人魅力,权威权利
- ◇ 项目经理领导与管理方式
 - 专制型,民主型,协商专制型,协调型,引导者
- ◇ 项目团队建设活动
 - 例行活动、项目阶段重大成果……
- ◇ IT 团队激励:项目管理之星、项目攻关荣誉奖、月度之星、季度明星、BUG 克星……

模板演示:IT 团队建设指导模板

- ◇ IT 项目激励方法
- ◇ 需求法,双因素法,XY 方法,期望法,光环法在 IT 项目中的应用
- ◇ 项目激励方式:荣誉奖、积分卡、发表扬信、公告、宣传,奖赏

现场训练:抱团打天下

(四)IT 项目的有效沟通

9.项目沟通技巧

- ◇ IT 项目沟通要领与渠道计算
- ◇ 项目沟通类型
- ◇ 项目沟通模型
- ◇ 如何将技术语言转换成业务语言进行有效沟通
- ◇ 有效的沟通影响因素

游戏:项目沟通模拟游戏

- ◇ 沟通宝典:项目利害关系者政治关联分析法

案例研讨:根据案例资料识别和管理项目利害关系者

- ◇ 常见的冲突及解决技巧
- ◇ 冲突来源
- ◇ 有效的冲突管理思维
- ◇ 项目冲突的五种有效解决方法

项目管理应用建议与课程总结

七、培训场地要求

场地要求:投影仪、白板、白板笔。分组布置,每组 6 人,每组需要小胶带 1 个,水笔 3 枝,A1 白纸 20 张,A4 白纸 5 张。教室要求能提供音响、麦克风。