

# 《PMBOK 项目管理专题与实战能力提升》

## 【课程背景】

PMBOK®（美国项目管理协会全球发布的项目管理知识体系指南，是美国的国家项目管理标准）是经多国项目验证的、是在成千上万名有经验的项目经理们的帮助下，总结他们多年积累的实践经验和专业技术建立的，并在全球推广的项目管理最佳实践，PMBOK®知识体系也被国际标准化组织（ISO）采纳形成 ISO21500：2012 项目管理标准进行全球推广。PMBOK®最大的特点就是在端到端的项目生命周期基础上，真正架构出基于职能型或矩阵环境下的组织如何整合和协调资源进行有效的项目管理的一整套方法，帮助广大企业实现项目的目标，规避项目交付过程中的诸多风险。自 2009 年国家外国专家局将其从美国引智进入我国以来，历经 15 年的蓬勃发展，到目前为止已经在市场上确立了项目管理领先品牌和无可动摇的地位。

本课程以 PMBOK®知识体系第五版为基础，以软件项目案例相结合，分六个部分进行讲解与演练：

第一部分重点是 PMBOK 整体系统框架（0.5 天）。这个部分主要是讲师讲授为主，讲师向学员系统介绍 PMBOK®项目管理五大过程（启动、规划、执行、监控、收尾）、十大知识领域（整合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、干系人管理）之间的流程逻辑。

第二部分重点是软件项目需求管理（0.5 天）。这个部分主要是讲授和分析相结合，讲师向学员讲授软件项目需求定义、需求优先级排序、需求跟踪与实现中常用的需求管理工具与技术。通过实际的软件需求案例分析帮助大家加深理解和掌握。

第三部分重点是软件项目产品与质量管理（0.5 天）。这个部分主要是讲授和演练相结合，讲师向学员讲授软件项目质量定义、产品部件质量定义、质量方法和技术。通过实际的软件质量案例演练帮助大家加深理解和掌握。

第四部分重点是软件项目产品配置管理（0.5 天）。这个部分主要是讲授和分析相结合，讲师向学员讲授软件项目配置项定义、配置管理流程、配置管理工具、配置管理策略、版本发布策略、配置管理角色与职责。通过实际的软件配置管理案例分析帮助大家加深理解和掌握。

第五部分重点是软件项目风险管理（0.5 天）。这个部分主要是讲授和演练相结合，讲师向学员讲授软件项目风险来源、风险应对策略、风险管理责任，以及风险实施方案等。通过实际的软件风险管理案例演练帮助大家加深理解和掌握。

第六部分重点是软件项目进度控制（0.5 天）。这个部分主要是讲师讲授为主，主要从软件项目全生命周期出发，就软件项目进度控制方法给予系统性说明，包括设置迭代开发周期、团队角色分工、工作会议协调、经验教训总结、软件部署发布等环节。

讲师授课过程中，会充分引导学员针对工作中出现的问题进行充分讨论，帮助学员领会 PMBOK®项目管理的先进理念，领会 PMBOK®项目管理的环境因素，理解 PMBOK®管理的五大过程和十大知识领域，并且能够根据 PMBOK®标准的流程和知识体系了解最佳的项目管理流程。包括项目组织结构、角色职责、工作流程、过程文档和工具、关键环节和成功的影响因素，可以有针对性地

分析自己所处的组织或项目在项目管理方面的现状，判断有哪些方面需要加以重点关注，从而在实际的工作中可以有的放矢，从关注项目全局的角度做好项目管理工作，大幅度提升项目管理的实操能力，提高项目的成功率，提高企业项目的文化氛围。

### 【授课时长】

3天，每天6-7小时

### 【课程收益】

- 1、通过3天的系统培训，系统性掌握PMBOK的先进理念和整体知识思想和流程；
- 2、通过软件项目的案例演练，帮助大家掌握项目管理中需求管理、质量管理、配置管理和风险管理以及进度控制的关键工具使用技巧。
- 3、提高组织软件项目管理文化氛围；
- 4、提高软件项目经理的项目管理意识；
- 5、提高软件项目经理的胜任能力；
- 6、提高软件开发团队的凝聚力；
- 7、提高软件项目管理的效率和效果；
- 8、减少软件项目的不必要的返工；
- 9、减少项目成员沟通协调成本。

### 【授课对象】

软件项目经理、需求分析师、工程师、质量经理、配置管理员及其他项目利益相关者等。

### 【课程大纲】

#### 第一部分 PMBOK 五大管理过程组及十大知识领域框架概述

1. 项目管理环境及影响因素概述
  - 1.1 项目及项目管理概述
    - 1.1.1 什么是项目？
    - 1.1.2 什么是项目管理？
    - 1.1.3 如何定义项目的目标及其成功标准？
  2. PMBOK 五大管理过程组及十大知识领域框架概述
    - 2.1 整体理解和认识项目管理五大过程组及其相互作用
      - 2.1.1 启动过程组
      - 2.1.2 规划过程组

- 2.1.3 执行过程组
- 2.1.4 监控过程组
- 2.1.5 收尾过程组
- 2.2 整体理解和认识项目管理十大知识领域及其相互作用
  - 2.2.1 整合管理
  - 2.2.2 范围管理
  - 2.2.3 时间管理
  - 2.2.4 成本管理
  - 2.2.5 质量管理
  - 2.2.6 人力资源管理
  - 2.2.7 沟通管理
  - 2.2.8 风险管理
  - 2.2.9 采购管理
  - 2.2.10 干系人管理
- 2.3 看视频学会 PMBOK 项目管理五大过程组和十大知识领域
  - 2.3.1 项目启动
    - 1、 确定项目任务目标
    - 2、 识别项目利益人
    - 3、 老师讲解与点评
  - 2.3.2 项目规划
    - 1、 确定关键任务
    - 2、 进行资源分配
    - 3、 确定进度表
    - 4、 老师讲解与点评
  - 2.3.3 项目实施
    - 1、 组建和建设团队
    - 2、 团队沟通
    - 3、 团队管理
    - 4、 老师讲解与点评
  - 2.3.4 项目监控
    - 1、 项目绩效信息的获取、分析与预测
    - 2、 项目控制机制及控制程序的设定
    - 3、 项目偏差的矫正
    - 4、 老师讲解与点评
  - 2.3.5 项目收尾
    - 1、 项目经验教训总结
    - 2、 项目收益评估
    - 3、 以庆祝的方式结束项目
    - 4、 老师讲解与点评

## **第二部分 软件项目需求管理**

- 3.全面扎实的需求管理
  - 3.1 了解你的客户
    - 3.1.1 客户和用户的概念
    - 3.1.2 以用户为中心的思维

### 3.1.3 典型用户角色设计

## 3.2 如何获取用户需求

### 3.2.1 定性收集方法

- 1、头脑风暴
- 2、访谈
- 3、焦点小组会议
- 4、可用性测试

讨论：

- 1) 用户访谈的常见问题与对策
- 2) 可用性测试的常见问题与对策

### 3.2.2 定量收集方法

- 1、调查问卷
- 2、数据挖掘

讨论：

- 1) 调查问卷的常见问题与对策
- 2) 数据分析的常见问题与对策

### 3.2.3 用户需求采集方法

- 1、需求采集卡片
- 2、基于 5W1H 沟通模型下的需求迭代演进

## 3.3 如何分析用户需求

### 3.3.1 满足用户需求的三种方式

### 3.3.2 用户需求的初步分析

- 1、需求的基本属性
- 2、需求的商业价值
- 3、需求实现的技术难度
- 4、性价比分析
- 5、需求优先级排序技术

### 3.3.2 基于用户需求的商业论证

- 1、项目的理由
- 2、可选的商业方案
- 3、收益与负收益
- 4、时间与成本
- 5、投资评估
- 6、主要风险识别和对策

## 3.4 如何筛选和最终确认需求

### 3.4.1 基于需求优先级的需求范围确认

### 3.4.2 资源平衡后的需求范围确认

### 3.4.3 商业论证后的需求范围确认

## 第三部分 软件项目产品质量管理

## 4. 清晰明了的项目产品质量管理

### 4.1 项目产品描述

- 4.1.1 项目产品的愿景、使命、定位
- 4.1.2 产品组、产品和组件及外部产品
- 4.1.3 产品所需资源及开发技能

- 4.1.4 客户质量期望及质量验收标准、验收方法、验收职责
- 4.1.5 演练本单位项目的产品描述
- 4.2 项目产品分解结构 (PBS)
  - 4.2.1 项目准备时期分解规模及层次
  - 4.2.2 项目立项时期分解规模及层次
  - 4.2.3 项目交付阶段时期分解规模及层次
  - 4.2.4 产品分解的若干种类别 (功能、服务、管理类产品)
  - 4.2.5 产品分解结构的若干种工具 (思维导图、金字塔、文档结构图)
  - 4.2.6 演练本单位项目的产品分解结构 (PBS)
- 4.3 产品描述与质量方法
  - 4.3.1 产品最终用户和价值描述
  - 4.3.2 产品组件及外部产品描述
  - 4.3.3 产品格式与展示形式描述
  - 4.3.4 产品所需资源及开发技能
  - 4.3.5 客户质量期望及质量验收标准、验收方法、验收职责
  - 4.3.6 演练本单位项目的产品描述 (PBS)
- 4.4 产品流程图与质量评审技术
  - 4.4.1 产品之间的相互依赖关系
  - 4.4.2 产品发布里程碑
  - 4.4.3 演练本单位项目的产品流程图
  - 4.4.4 质量评审技术角色职责
  - 4.4.5 质量评审技术流程和方法

#### **第四部分 软件项目配置管理及 BUG 处理**

##### 5.软件项目配置管理及 BUG 处理

- 5.1 项目配置管理流程
  - 5.1.1 识别配置项
  - 5.1.2 编制配置管理计划
  - 5.1.3 版本控制
  - 5.1.4 配置变更控制
  - 5.1.5 配置审计
- 5.2 软件项目配置管理策略
  - 5.2.1 主干线版本配置管理策略
  - 5.2.2 分支线版本配置管理策略
  - 5.2.3 版本发布策略
  - 5.2.4 常用的配置管理工具分享
- 5.3 软件 BUG 处理
  - 5.3.1 软件 BUG 优先级处理策略
  - 5.3.2 软件 BUG 分析工具

#### **第五部分 软件项目风险管理**

##### 6.软件项目风险管理

- 6.1 项目风险管理流程
  - 6.1.1 识别环境
  - 6.1.2 识别风险
  - 6.1.3 定性风险分析

- 6.1.4 定量风险分析
- 6.1.5 制定风险应对策略
- 6.1.6 实施风险应对计划
- 6.1.7 监控风险
- 6.2 软件项目风险管理
- 6.2.1 需求风险
- 6.2.2 进度风险
- 6.2.3 质量风险
- 6.2.4 资源风险
- 6.2.5 多项目并行风险

## **第六部分 软件项目进度控制**

### 7.基于产品的项目计划和阶段计划

- 7.1 计划的编制方法
- 7.2 计划的控制回路（产品迭代增量）
- 7.3 产品的核查清单（产品看板进展）

讨论：

- 1) 产品的范围包括哪些？
- 2) PBS与WBS的区别？
- 3) 产品流程图和活动网络图的区别？

### 8.工作包管理

#### 8.1 规划工作包

- 8.1.1 接收工作包编制工作包计划
- 8.1.2 细分工作活动、活动依赖关系
- 8.1.3 活动历时和活动资源估算
- 8.1.4 产品质量评审计划
- 8.1.5 演练本单位项目的活动网络图

#### 8.2 执行工作包

- 8.2.1 开发实现
- 8.2.2 质量评审
- 8.2.3 持续集成

#### 8.3 交付工作包

- 8.3.1 获取批准记录
- 8.3.2 移交环境、技术准备
- 8.3.3 用户培训
- 8.3.4 遗留问题处理和承诺
- 8.3.5 移交产品到运营部门

讨论：

- 1) 技术活动的通常包括哪些？
- 2) 如何实现敏捷开发？
- 3) 如何保证交付的产品质量？
- 4) 如何按进度交付产品？

说明：老师就课程时间和课程大纲将会随现场环境进行调整。

