

# ICT 项目管理企业内训方案

## 【课程背景】

通常情况下的 ICT 企业，项目主要来源于合同驱动或内部事件驱动，项目干系人涉及客户代表、公司销售、采购部门代表、研发人员和后台支撑维护人员以及各部门主管等，项目规模通常在 2 个月之内完成，项目团队成员一般在 10 人以内。

ICT 企业的项目团队绝大部分都是技术工程师出身，重技术方案，轻管理方法，技术成熟度较高，而管理成熟度较低，绝大部分没有接受过系统的项目管理知识和方法培训，只有少数人持有 PMP 项目管理认证。目前组织还存在项目经理职责界定不清（主要是售前工程师承担项目经理的职责）导致的沟通协调、资源调配困难，项目经理无计划性导致的时间管理松散、主次工作优先级不清、资源冲突、浪费严重，项目经理缺乏柔性的管理技巧导致的团队之间沟通不善、效率低下等影响项目交付率、客户满意度等实际问题。由此，为了改善上述问题，我们特此为贵企业设计了以下培训课程。

本课程基于国际通用的项目管理最佳管理实践 PMBOK，结合本企业特点，重点就三个内容进行课程研发和授课。首先，就 PMBOK 和 PMCD 理论逐步展开，一方面整体介绍项目管理知识体系中相关理论和标准（重点就 47 个子过程之间的逻辑关系），另一方面整体介绍项目经理能力框架模型中的知识能力（PMBOK）、执行能力（基于 PMBOK 的行为规范）、个人能力（软技能的行为规范），通过第一个部分的讲解，帮助学员整体了解项目管理领域中包含的所有知识和行为重点；其次，基于 PMBOK 五大过程组进行案例实战演练，可以基于贵企业自身的案例，也可以根据老师已有的案例进行，通过第二个部分的讲解，帮助学员掌握项目管理过程中应重点考虑的方面，需要掌握的相关技术和工具模板；再次，基于 PMCD 项目经理能力框架，以一个完整的项目管理视频案例引导学员，认识到技术出身的项目经理自身存在哪些领导和沟通的缺陷，如何通过矫正自己的思维和技巧来帮助自己从技术走向管理，领导和凝聚一个项目团队，做到事半功倍的效果。

## 【授课时长】

2 天，标准课时 6 小时

## 【课程目标】

- 1、简介 PMBOK 和 PMCD，厘清项目管理过程之间的关系和项目经理应重点提升的行为标准；
- 2、一个完整的项目生命周期，演练项目经理应掌握的必要的硬技能和工具模板；
- 3、一个完整的项目生命周期，案例演示项目经理应掌握的必要的软技能。

## 【课程收益】

- 1、提高组织项目管理文化氛围；
- 2、提高项目经理的项目管理意识；

- 3、 提高项目经理的胜任能力；
- 4、 提高项目团队的凝聚力；
- 5、 减少项目进度的延误；
- 6、 减少项目资源的浪费；
- 7、 减少项目沟通协调成本。

### 【授课对象】

技术支持人员，包括售前工程师、售中工程师、售后工程师

### 【课程大纲】

#### 第一部分 PMBOK 和 PMCD 整体介绍

时间 (3 小时)

##### 1.1、项目管理知识体系框架 (PMBOK)

###### 1.1.1 项目及其特点

重点 1：项目的特点？

重点 2：项目和日常运营的关系？

###### 1.1.2 项目目标及其制约因素

重点 1：传统项目目标铁三角&现代项目目标铁三角的区别？

重点 2：项目目标和项目成功标准之间的关系？

###### 1.1.3 项目管理 5 大过程组

重点 1：5 个项目管理过程组之间的关系？

重点 2：5 个项目管理过程组和 47 个项目管理子过程的关系？

###### 1.1.4 项目管理 10 大知识领域

重点 1：10 个项目管理知识领域之间的关系？

重点 2：10 个项目管理知识领域和 47 个项目管理子过程的关系？

##### 1.2、项目经理能力发展框架 (PMCD)

重点 1：知识能力

重点 2：执行能力

重点 3：个人能力

#### 第二部分 基于 PMBOK 五大过程组的实战演练

时间 (7 小时)

##### 2.1、项目的启动实战演练

###### 2.1.1 制定项目章程

项目章程模板及其内容解析

重点讨论爱讯特项目目标、假设和约束

###### 2.1.2 识别项目干系人

ABC 项目干系人案例演练：

- 1、 制作干系人地图

2、设计干系人管理策略

3、项目组织的组建

4、制作干系人沟通矩阵

2.2、项目的规划实战演练

项目计划模板及其内容解析

ABC项目计划案例演练：

1、编制WBS

2、制定进度计划

3、编制资源计划

4、编制风险计划

2.3、项目的执行实战演练

项目看板（KANBAN）介绍

ABC项目看板演练：

1、编制项目看板

2、每日站立会议演练

2.4、项目的监控实战演练

项目绩效报告（周报）模板及其内容解析

ABC项目绩效报告演练：

1、编制项目绩效报告

2、汇报及评审绩效报告演练

2.5、项目的收尾实战演练

项目总结报告模板及其内容解析

ABC项目总结报告演练：

1、编制项目总结报告

2、经验教训总结分享

### **第三部分 项目经理的领导力与沟通能力案例互动分享**

时间（2小时）

3.1 看电影，全生命周期学项目经理领导力与沟通技巧

3.1.1 项目启动

确定项目任务目标

识别项目利益人

老师讲解与点评

3.1.2 项目规划

确定关键任务

进行资源分配

确定进度表

老师讲解与点评

3.1.3 项目实施

组建和建设团队

团队沟通

团队管理

老师讲解与点评

3.1.4 项目监控

项目绩效信息的获取、分析与预测

项目控制机制及控制程序的设定

项目偏差的矫正

老师讲解与点评

3.1.5 项目收尾

项目经验教训总结

项目收益评估

以庆祝的方式结束项目

老师讲解与点评

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。