

中国移动《复杂项目管理及其实战演练》

【课程背景】

本课程根据客户自身组织机构特点，就高层管理者普遍关心的复杂项目如何进行结构化管理，如何明确相关部门在复杂项目中的角色与职责，如何建立复杂项目开发方法，如何跟踪复杂项目进度和质量，如何实现业务收益等敏感性问题进行系统的释疑，通过引入业界成熟的复杂项目管理方法帮助客户改善项目群及项目管理环境、建立标准化的管理流程以及进展跟踪的机制。

本课程以 PMBOK® 项目管理知识体系（第五版）以及 AgilePM® 敏捷项目管理方法为理论基础，以一个完整的复杂大型项目案例结合本企业复杂项目过程中遇到的诸多问题为线索，以 PMBOK® 五大过程、十大知识领域最佳实践方法，AgilePM® 敏捷项目需求定义、迭代增量开发方法工具模板作为指导，讲师引导学员问题思考和动手案例演练为主，讲师讲解、点评为辅的方式，“解决复杂项目难点、突出灵活应用实战”，基于复杂项目交付生命周期过程，就复杂项目立项、需求和范围、进度和质量、问题和风险等、干系人和沟通等关键环节帮助学员领会复杂项目管理的治理原则，复杂项目管理的关键成功因素，复杂项目的过程和工具技术，最大程度的帮助学员将 PMBOK® 和 AgilePM® 项目管理知识方法灵活应用在复杂的项目管理工作中，提高复杂项目管理的成功率。培训过程中，讲师可以穿插一些对学员反馈的问题的答疑过程。

通过学完此门课程，学员在理解 PMBOK® 知识和 AgilePM® 敏捷项目管理方法的基础之上，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，从关注复杂项目全局的角度做好复杂项目管理工作，大幅度提升复杂项目管理的实操能力。

本次复杂项目管理能力提升课程采用现场案例演练成果评估考核方式，设立“龙虎榜”分小组竞争，通过小组案例演练、成果展示和小组课堂互动回答问题“挣分”、讲师点评“评分”决出累计总分最高的“冠军小组”，项目发起人对“冠军小组”的每一个成员颁奖纪念，对团队未来寄语完成本次培训学习的最终考核。

【授课时长】

2 天，每天 6-7 小时

【课程收益】

- 1、 一个完整的复杂项目生命周期，演练项目经理在复杂的项目环境中应掌握的必要的硬技能和工具模板；
- 2、 一个完整的复杂项目生命周期，案例演示项目经理在复杂的项目环境中应掌握的必要的软技能。
- 3、 提高组织项目管理文化氛围；
- 4、 提高项目经理的项目管理意识；

- 5、提高项目经理针对复杂项目的胜任能力；
- 6、提高项目团队的凝聚力；
- 7、减少复杂项目进度的延误；
- 8、减少复杂项目资源的浪费；
- 9、减少复杂项目沟通协调成本。

【授课对象】

产品经理、研发项目经理、QA、QM、项目工程师、网络工程师、工程技术平台人员、其他需要提高的人员

【课程大纲】

1 项目及复杂项目管理概述

- 1.1 什么是项目？
- 1.2 什么是复杂项目？
- 1.3 复杂项目的特点是什么？
- 1.4 复杂项目的关键成功要素是什么？
- 1.5 业界处理复杂项目通常使用什么项目管理方法？
- 1.6 PMBOK®项目管理知识体系指南概述
 - 1.6.1 PMBOK®五大过程组
 - 1.6.2 PMBOK®十大知识领域
- 1.7 AgilePM®敏捷项目管理方法概述
 - 1.7.1 AgilePM®项目哲学体系
 - 1.7.2 AgilePM®项目管理原则
 - 1.7.3 AgilePM®项目组织结构及角色职责
 - 1.7.4 AgilePM®项目生命周期及产品
 - 1.7.5 AgilePM®项目开发实践

2 基于PMBOK®知识和AgilePM®敏捷项目管理的复杂项目管理实战演练

- 2.1 复杂项目的启动实战
 - 2.1.1 识别项目干系人、设立项目组织
 - 2.1.1.1 制作干系人地图
 - 2.1.1.2 设计干系人管理策略
 - 2.1.1.3 项目组织的组建
 - 2.1.1.4 制作干系人沟通矩阵
 - 2.1.2 定义复杂项目目标及项目概述
 - 2.1.2.1 复杂项目目标定义
 - 2.1.2.2 假设和约束定义
 - 2.1.2.3 项目产品描述
 - 2.1.2.4 复杂项目方法定义

- 2.2 复杂项目的规划实战
 - 2.2.1 复杂项目的需求及产品规划
 - 2.2.1.1 需求分析和描述
 - 2.2.1.2 基于产品的规划 (PBS\PFD\WBS)
 - 2.2.2 复杂项目的进度和质量规划
 - 2.2.2.1 编制复杂项目发布计划
 - 2.2.2.2 编制复杂项目时间箱 (工作包) 计划
 - 2.2.2.3 定义复杂项目质量检查与评审活动
- 2.3 复杂项目的实施实战
 - 2.3.1 看板和团队沟通
 - 2.3.1.1 编制项目看板
 - 2.3.1.2 每日站立会议演练
 - 2.3.2 测试及问题分析
 - 2.3.2.1 测试策略及机制制定
 - 2.3.2.2 引导式研讨会 (workshop)
 - 2.3.2.3 使用根本性原因分析工具
- 2.4 复杂项目的监控实战
 - 2.4.1 复杂项目进度和风险监控
 - 2.4.1.1 进度完成程度度量
 - 2.4.1.2 风险识别与应对
 - 2.4.2 复杂项目状态报告
 - 2.4.2.1 编制复杂项目检查点报告
 - 2.4.2.2 编制复杂项目要点报告
- 2.5 复杂项目的收尾实战
 - 2.5.1 复杂项目总结报告
 - 2.5.1.1 编制复杂项目总结报告
 - 2.5.1.2 经验教训总结分享
 - 2.5.2 复杂项目的验收
 - 2.5.2.1 验收文档列表
 - 2.5.2.2 验收时经验技巧

3 项目经理针对复杂项目的领导力与沟通能力案例互动分享

- 3.1 从实际项目案例中学项目经理领导力与沟通技巧
 - 3.1.1 项目启动
 - 3.1.1.1 确定项目任务目标
 - 3.1.1.2 识别项目利益人
 - 3.1.1.3 老师讲解与点评
 - 3.1.2 项目规划
 - 3.1.2.1 确定关键任务
 - 3.1.2.2 进行资源分配
 - 3.1.2.3 确定进度表
 - 3.1.2.4 老师讲解与点评
 - 3.1.3 项目实施
 - 3.1.3.1 组建和建设团队
 - 3.1.3.2 团队沟通

3.1.3.3 团队管理

3.1.3.4 老师讲解与点评

3.1.4 项目监控

3.1.4.1 项目绩效信息的获取、分析与预测

3.1.4.2 项目控制机制及控制程序的设定

3.1.4.3 项目偏差的矫正

3.1.4.4 老师讲解与点评

3.1.5 项目收尾

3.1.5.1 项目经验教训总结

3.1.5.2 项目收益评估

3.1.5.3 以庆祝的方式结束项目

3.1.5.4 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。