

# 软件项目管理

课时：3天 深度：高级

## 课程描述

虽然有周密的计划、严格的规范、最强的技术，但很多软件开发项目却仍历尽艰辛而达不到预定目标？这是因为许多项目忽略了个人能力和组织关系对项目的影响，造成以下问题

- 项目的目标不清或没有达成共识，使得项目一开始就蕴涵着巨大风险；
- 未能获得各级组织对项目的支持，项目缺乏驱动力，推进困难；
- 虽然知道计划和监控的重要性，但没有掌握必要的工具和方法，造成计划与实际脱节；
- 项目团队组织松散、缺乏协作、工作效率低下，甚至因为内部矛盾而直接导致项目失败；

为了解决这些问题，有别与一般课程侧重于对项目管理过程和理论的介绍，本课程的重点是培养项目管理人员的实用“技能”和“组织”意识。

## 课程目标

学完此门课程后，学员将具备以下能力：

- 1) 在“道术法器”四个不同层面上系统了解项目管理知识体系指南（PMBOK指南）（第5版）--软件分册中的项目管理过程和相关知识；
- 2) 树立“人之所欲，施之于人”和“事为先，人为重”的核心理念。在此基础上深刻理解项目干系人管理知识领域。
- 3) 根据 DISC 和 PDP 理论，认知自己和认知别人，从而加强沟通和交流。
- 4) 系统了解项目管理的完整流程和相关知识；
- 5) 制定明确的目标，并在过程中始终保持着对目标的清醒认识；
- 6) 分析项目的组织结构和利益关系，找到项目的驱动力；
- 7) 提高管理技能，学会在项目各阶段运用适当的工具和方法；
- 8) 加强风险意识，掌握风险和变更控制的基本方法；
- 9) 提高领导团队和组织协调的能力，有效地组建团队；

## 课程内容

课程分项目管理概述、项目管理过程、项目团队三部分。除了讲授相关的知识与概念外，还结合一个案例，实际运用 WBS、网络分析、甘特图等工具完成项目定义、项目计划、风险分析等任务。另外，培训中团队需要密切配合，完成团队组建、案例分析、问题

研讨、小组游戏和项目实践等学习活动，通过对实际体验的不断总结，掌握团队工作的要点和技巧。

## 课程对象

本课程适用于企业内主管 IT 项目的管理人员，具有 1 年以上软件开发经验的项目经理、技术管理人员、系统分析员和高级程序员

## 前提课程

## 后续课程

- 软件质量管理课程（两天）
- 软件配置管理课程（一天）

## 《软件项目管理》课程安排

此课程包括讲授和案例练习，共安排三天，如下表：

天数	上午	下午
第一天	<p>项目与项目管理</p> <p>1、什么是项目？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目定义</li> <li>● 项目管理定义</li> <li>● 项目管理的特点</li> <li>● 项目管理常见问题分析</li> </ul> <p>2、什么是项目管理？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 干系人</li> <li>● 项目管理的 10 大内容</li> <li>● 项目管理的 5 大过程</li> <li>● 组织结构                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 职能式组织结构</li> <li>■ 项目式组织结构</li> <li>■ 矩阵式组织结构</li> <li>■ 强矩阵组织结构</li> <li>■ 弱矩阵组织结构</li> <li>■ 混合矩阵组织结构</li> </ul> </li> <li>● 项目经理</li> <li>● 项目经理的能力要求</li> <li>● 项目经理的主要工作职责</li> <li>● 项目管理案例分析</li> <li>● 项目的组织结构</li> <li>● 项目干系人及需求分析</li> <li>● 项目目标制定</li> </ul> <p>3、项目经理的权力</p> <p>4、项目经理的 11 种人际关系技能</p> <p>5、组建项目团队</p>	<p>项目管理生命周期</p> <p>1、项目启动</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定项目章程</li> <li>● 任命项目经理——给项目经理授权</li> <li>● 项目启动会议</li> </ul> <p>2、项目计划</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定项目管理计划</li> <li>● 制定项目计划</li> <li>● 制定项目资源需求</li> <li>● 制定项目沟通计划</li> <li>● 制定项目风险管理计划</li> <li>● 制定项目质量计划</li> <li>● 制定计划的误区</li> </ul> <p>3、项目执行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “赢在执行”</li> <li>● 项目实施</li> </ul> <p>4、项目控制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 监控项目工作</li> <li>● 项目周报</li> <li>● 项目月报</li> <li>● 项目季报</li> </ul> <p>5、项目收尾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目合同收尾</li> <li>● 项目行政收尾</li> </ul>

	6、如何激励队员	
第二天	<p>项目范围管理</p> <p>1、工作分解结构 (WBS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目工作分解</li> <li>● WBS 分解的误区</li> <li>● WBS 分解的几种不同方法</li> </ul> <p>2、范围确认</p> <p>3、范围变更控制</p> <p>案例研讨与练习：制定项目 WBS</p>	<p>项目进度管理</p> <p>1、项目之间的逻辑关系</p> <p>2、活动工期的估计</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 类比法</li> <li>● 专家判断法</li> <li>● 资料统计法</li> <li>● 经验公式法</li> </ul> <p>3、压缩工期的方法</p> <p>4、进度计划编制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 里程碑图</li> <li>● 网络图</li> <li>● 横道图 (甘特图 Gantt)</li> </ul> <p>案例研讨：制定项目的进度图</p>
第三天	<p>项目质量管理</p> <p>1、质量的定义</p> <p>2、项目质量评价</p> <p>3、质量责任表</p> <p>4、质量管理工具</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 排列图</li> <li>● 鱼刺图</li> <li>● 对策表</li> <li>● 检查表</li> <li>● PDCA 循环</li> </ul> <p>5、质量改进</p>	<p>项目沟通管理</p> <p>1、沟通管理的重要性</p> <p>2、项目沟通的要求</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目沟通矩阵图</li> <li>● 项目经理沟通矩阵图</li> <li>● 项目组通讯方式</li> </ul> <p>3、沟通中的过滤与障碍</p> <p>4、产生沟通障碍的原因</p> <p>5、项目启动会议</p> <p>6、沟通管理计划</p>

	<p>6、预防胜于检查</p> <p>案例研讨：制定项目质量管理</p> <p>工具：项目质量管理相关表格</p>	<p>7、有效沟通的方式</p> <p>8、项目经理在沟通中的作用</p> <p>9、项目团队成员之间的沟通</p> <p>案例研讨：制定项目沟通计划</p> <p>案例总结与汇报：汇报与研讨</p> <p>课程总体总结和答疑</p>
--	---	---