

《运营商市场项目交付管理能力提升培训》（5天）

一、课程目标

- 掌握运营商市场项目管理工具与方法；
- 提升运营商工程部、网络部、基建部等部门项目经理和团队成员执行力；
- 提高团队跨部门协作沟通效率；
- 提升运营商项目进度管控、质量保证与项目交付完成率。

二、课程受众

1) 培训对象

- 中高层管理干部、软件部门项目经理等管理人员；
- 人力资源管理人员；
- 软件技术工程师、业务人员；

2) 参与人数建议：30-40人，具体可根据公司实际情况进行沟通确认调整。

三、课程时间

建议时间:最佳授课效果5天。

四、课程内容

第一天

一、如何启动项目

- 1、软件项目管理 使命 愿景 价值观
- 2、项目和项目管理概述
- 3、项目管理的四大挑战和五大阶段
- 4、项目管理的综合管理、变更管理、监控管理、预防胜于检查、收尾综合书面授权

项目模拟练习 1 设软件项目名称、项目经理、项目目标

二、如何编制干系人管理计划

- 1、如何识别软件项目干系人干系人利益决定力场使用
- 2、客户思维——挖掘客户需求
- 3、如何确定项目目标
- 4、如何选择项目组织结构

项目模拟练习 2 项目干系人的识别和管理策略制定

三、如何编制项目范围计划

- 1、目标分解理论
- 2、如何编写软件使用说明书 PBS

- 3、如何使用 WBS 定义项目基线
- 4、确定范围审核制度

项目模拟练习 3 完成项目范围计划-WBS 分解

四、如何进行时间管理（上）

- 1、个人时间管理法则——20/80 原理
- 2、个人时间管理矩阵

回顾第一天学习内容

最佳个人评选

第二天

项目模拟练习 4 回顾前一天学习内容，展望第二天学习内容

个人工作任务管理清单（重要不紧急事件）

五、如何进行时间管理（下）

- 1、如何定义项目活动（工作）
- 2、如何运用网络图显示活动逻辑关系如何活动历时估算
- 3、如何使用 CPM 找出关键路径
- 4、如何创建甘特图
- 5、如何创建里程碑图

项目模拟练习 5 编制详细软件项目进度网络图

六、如何编制项目成本计划

- 1、立项成本评估（净现值、折旧、沉没成本、机会成本、固定成本、可变成本）
- 2、项目成本构成
- 3、估算项目成本
- 4、编制项目成本预算
- 5、挣值计算

项目模拟练习 6 软件项目成本计划编制练习

第三天

七、如何编制项目人力资源计划

- 1、团队人员配置计划
- 2、建立资源库
- 3、使用 RAM 建立任务分配
- 4、奖励的基础——马斯洛需求层次
- 5、奖励的零和法则

项目模拟练习 7 项目人力资源计划编制练习

八、如何编制项目沟通计划实现专业沟通

- 1、沟通需求分析
- 2、沟通技术
- 3、沟通背景和沟通漏斗原理
- 4、完成沟通计划
- 5、与上司、下属、平行队伍的沟通技巧
- 6、谈判与沟通

项目模拟练习 8 软件项目沟通计划编制

九、如何管理项目风险

- 1、什么是最大的项目风险
- 2、项目风险管理三步曲
- 3、项目风险及应对
- 4、如何进行项目风险总体把控

项目模拟练习 9 软件项目风险应对计划编制

项目风险案例分享

十、建设与管理项目团队

- 1、团队发展模型
- 2、激励项目成员
- 3、管理风格/领导风格/五种权力
- 4、冲突管理
- 5、问题解决

课程总结 软件项目团队建设案例讨论

第四天

十一、软件项目的采购规划

- 1、软件项目采购管理和外包管理
- 2、控采购制的必备基础
- 3、规划采购、自制与外购分析
- 4、合同的基本形式

项目模拟练习 10 合同的类型及计算

十二、软件的项目采购与外包实施

软件项目招标流程

- 1、软件项目的承包商会议
- 2、软件项目管理的多标准评标过程
- 3、项目管理中的谈判和冲突解决

项目模拟练习 11 软件项目管理的招标会议、谈判演练

十三、软件项目的采购管理与监控

1、采购管理的工具和方法、付款管理、合同审计、绩效跟踪
项目模拟练习 12 软件项目采购管理的绩效考核和合同审计

十四、软件项目的采购审计与纠纷解决

- 1、软件项目采购的合同审计
- 2、纠纷解决，争议解决程序

第五天

十五、项目的总体执行和控制

- 1、项目控制概述
- 2、进行软件项目控制的必备基础
- 3、项目控制的过程
- 4、控制的形式、控制的对象

项目模拟练习 13 软件项目控制事项研讨

十六、项目跟踪与项目监控的方法

- 1、项目控制的技术运用：赶工、协调、快速跟进
- 2、监控和管理项目的风险与问题
- 3、项目的变更管理
- 4、项目检查和项目绩效
- 5、项目管理经典应用：挣值分析的关键应用

项目模拟练习 14 项目监控事项研讨

十七、项目执行过程总结与审计

- 1、计划各方面的相互关联和影响
- 2、对项目计划维护的要求
- 3、项目总体计划的内容
- 4、一份项目总体计划的示例

项目模拟练习 15 项目监控与经验教训总结练习

十八、项目的事业环境因素

- 1、软件项目的政治环境、运营环境、商业环境、金融环境
- 2、软件项目管理的组织形式（职能型、项目型、矩阵型）
- 3、软件项目运行的组织模式选择和对项目的影响
- 4、软件项目经理技能要求及工作职责

十九、课程总结

软件项目如何收尾/回顾授课内容

最佳团队、个人评选

发放证书