

# VUCA 时代的 IT 项目管理实战

随着新一轮技术变革的快速展开，项目变得越来越复杂：面临更多的相关方、更复杂的业务、更多的可变因素、更大的团队、更复杂的技术……，客户要求也越来越高：要求更好的质量、更低的价格、更快的响应速度。在有限资源约束下如何实现项目目标、满足客户需求，已经变得越来越具有挑战性。

## **【课程背景】**

您是否遇到如下困境：

- 1) 项目范围模糊不清，客户也说不明白到底想要什么；
- 2) 用户需求不断变更，项目验收遥遥无期；
- 3) 系统缺陷居高不下，问题此起彼伏；
- 4) 意外层出不穷，项目进展缓慢；
- 5) 团队士气不高，效率低下；
- 6) 项目执行情况与估算差别太大，本以为赢利的项目赔钱了；

……

IT 项目中，管理问题与技术问题总是纠缠在一起，剪不断、理还乱。合格的项目经理才能化繁为简、举重若轻，是项目成功的关键。项目经理怎样才能掌握项目管理的精髓，真正提高项目管理实战能力？

## **【课程特色】**

- 1) 授课内容精挑细选，融合最新的敏捷项目管理最佳实践，体系完整；
- 2) 选用典型真实案例，直面真实项目管理中的痛点和难点，实用性强；
- 3) 采用引导、教练等技术，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习-实践-复盘”的教学模式，真正帮助学员做到听懂、记住、会用；
- 5) 课后组织线上真实案例研讨，直接改善实际项目执行水平；
- 6) 可为骨干学员提供教练服务。

## **【课程收益】**

- 1) 增强项目管理的自觉性，提高项目管理意识；
- 2) 提高项目管理水平，掌握项目的核心概念、方法、工具；
- 3) 掌握项目的启动、计划、执行、监控、收尾技巧；

- 4) 提高项目范围管理能力，支持团队精确界定项目工作范围，对工作内容开展分解、估算，并编制出合理的项目计划；
- 5) 掌握团队诊断工具，学会提高团队协作能力的具体方法，提高领导力；
- 6) 提高沟通意识，掌握同理心倾听、有力提问、直接反馈等沟通技能；
- 7) 为项目制定有效的质量保证、质量控制措施；
- 8) 提高风险识别、分析、监控、应对规划能力；
- 9) 学会复盘，通过反思总结不断提升自己的项目管理能力；

## **【学员对象】**

项目经理、部门经理、项目总监、技术总监、项目骨干等。

## **【课程时长】**

2天

## **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

## **【培训大纲】**

- 1) 九层之台，起于累土——项目管理基础
  - ◇ 项目管理管什么？
    - ✓ 案例分析：怎样才能管理好项目？
    - ✓ 五个过程组十大知识领域
    - ✓ “交付增值”胜过“满足约束”
  - ◇ 共创讨论：优秀的项目经理需具备什么能力？
  - ◇ 实战演练：什么样的目标是好目标？
- 2) 蓄势待发——项目启动
  - ◇ 案例分析：启动环节出了什么问题？
  - ◇ 项目准备与项目启动会
  - ◇ 共创讨论：项目启动的挑战与解决方案
- 3) 以人为本——干系人管理
  - ◇ 案例分析：谁是项目干系人？
    - ✓ 干系人
    - ✓ 识别项目干系人
    - ✓ 识别客户方关键干系人
  - ◇ 实战演练：支持与反对，结构化分析干系人
  - ◇ 案例分析：谁来安装配置系统？

- 4) 清清楚楚、明明白白——范围管理
  - ◇ 做好“范围管理”需要开展哪些工作？
  - ◇ 软件过程及其要素
  - ◇ 项目需求是如何得到？如何管理的？
    - ✓ 需求层级
    - ✓ 需求工程
    - ✓ 捕获需求的方法
    - ✓ 业务建模、用例建模、用户故事、用户故事地图
  - ◇ 如何定义范围？
  - ◇ 如何创建 WBS？
    - ✓ WBS 正本清源
    - ✓ MECE 原则与粒度衡量原则
    - ✓ WBS 分解方式
    - ✓ WBS 编制三大原则
  - ◇ 如何改进变更管理，让项目范围更受控？
  - ◇ 案例讨论：新增一张平面图？
- 5) 运筹帷幄——项目核心计划
  - ◇ 共创讨论：什么样的计划是好计划？
  - ◇ 如何制定好计划？
    - ✓ 滚动计划法
    - ✓ 计划洋葱
  - ◇ 核心计划制定
    - ✓ 活动定义与工作量估算
    - ✓ 制作工作网络图，明确活动之间的依赖关系
    - ✓ 分派资源、安排工期、估算成本
    - ✓ 调整计划，加入里程碑
  - ◇ 实战演练
- 6) 认识自己，以身作则——团队管理
  - ◇ 共创讨论：影响团队绩效的因素有哪些？
  - ◇ 团队绩效诊断与改进工具
    - ✓ 平衡轮
    - ✓ 行动海星
    - ✓ 行动评估矩阵
  - ◇ 伟大领导者要具备怎样的品质？
  - ◇ 共创活动：认识自己，成为卓越的领导者
- 7) 从“善解人意”到“言无不听”——沟通管理
  - ◇ 沟通活动：有效沟通有多难？
  - ◇ 沟通模型
  - ◇ 沟通实战：我该怎么听？我该怎么说？
    - ✓ 3F 倾听
    - ✓ 发问漏斗
    - ✓ 结构化反馈
- 8) 墨菲定律——风险管理
  - ◇ 什么是风险？
  - ◇ 实战演练：搭建巴别塔

- ◇ 风险管理模型
- ◇ 如何识别风险？
  - ✓ 事前验尸法
  - ✓ 风险识别实战
  - ✓ 风险登记册、风险看板
- ◇ 如何分析风险？
- ◇ 如何开展风险应对规划？
- ◇ 如何开展风险监控？
- ◇ 敏捷实践中的风险管理
- 9) 没有规矩，不成方圆——质量管理
  - ◇ 共创讨论：现有的质量管理工作有效吗？
  - ◇ 什么是内建质量？
  - ◇ 如何做好测试？
    - ✓ 测试 V 模型
    - ✓ 测试过程
    - ✓ 测试策略
    - ✓ 实战讨论：如何应对测试中的挑战？
  - ◇ 案例研讨：鱼骨图分析法
  - ◇ 持续改进与 PDCA 循环
- 10) 前事不忘，后事之师——项目收尾与总结
  - ◇ 合同收尾与管理收尾
  - ◇ 实战演练：AAR
    - ✓ AAR 起源
    - ✓ 如何开展 AAR？
    - ✓ 案例分析：海军陆战队的 AAR
    - ✓ AAR 记录表