

IT/软件类项目管理实践

主讲：潘德有 课时：2-3天

课程背景：

IT 领域通过运维或开发来帮助组织创造价值，以开发为主，其管理模式具有典型的项目管理特征，一个完整的系统开发、或者某个局部功能的开发等，都以项目的方式在开展。

21 世纪，组织对项目管理的诉求发生了比较明显的变化，传统项目管理（预测型/瀑布模式）在环境稳定的情况下能够发挥较大作用，但是在客户需求多变、外部环境极不稳定的情况下，适应型（敏捷）成了开发者最青睐的项目管理方式。

本课程将向 IT 项目管理者（项目经理和团队）详细说明如何有效的通过项目管理的方式，在实际工作中发挥价值。

课程特色

- 本课程适用于 IT、软件、产品、互联网等企业/部门，针对各类不同行业。
- 本课程将向项目管理团队提供预测、适应两种项目管理方式的选择。
- 本课程将提升项目经理的管理与领导能力，提高团队协作以及对项目管理的认知能力。

一、课程目标

- ✓ 通过系统性的学习，让 IT 项目负责人、团队成员充分认知所处角色和职责
- ✓ 准确定义 IT 负责人的项目管理范围，能够驱动 IT 负责人独立承担项目管理工作
- ✓ 能够协同组织、跨部门推动工作的落实，能够为组织创造价值。

二、课程形式

- ✓ 分组演练，讲师提供多个 IT 案例作为探讨对象，并要求参训人员提供自己企业的案例协同探讨，以做到理念和实践相融合
- ✓ 提供各类 IT 项目管理工具和软件的实操训练，提供课后练习试题，以及后续工作应用建议

三、课程大纲

（一）项目管理概述及重要性

- 1、项目及项目化管理项目(MTO)不同分类及特点？
- 2、IT 企业对项目管理的需求为何呈爆炸性的增长
- 3、预测型（瀑布）与适应型（敏捷）的区别
- 4、项目群、项目组合及项目管理办公室(PMO)介绍
- 5、为什么要将公司转型为项目型的公司
 - ◆ 传统企业运营管理的缺陷
 - ◆ 来自开发周期缩短、竞争对手和成本的压力
 - ◆ 案例分析：某 IT 企业的项目化管理转型

（二）项目的启动、计划、执行、控制和收尾

- ◆ 项目的来源与选择
说明：初始订单与重复订单管理模式
- ◆ 项目的生命周期和流程
- ◆ 项目管理全貌(Roadmap)及国际项目管理标准 PMI 五大过程组
- ◆ PMI 十大管理领域及与五大过程的关系
- ◆ PMI 敏捷项目管理在 IT 领域的迅猛发展

1、项目的启动过程

开始一个项目或项目阶段，该过程组的成果确定了项目的用途，明确了目标，并授权项目经理开始实施这一项目。

1.1 项目来源与选择

- ◇ 明确项目目标：基于产品/软件/功能的目标（愿景）
 - 如何结合规格说明书和“客户”/赞助者需求
 - 需求分析的技巧和工具
 - IT 差异化模型
- ◇ 分析项目可行性：可行性研究
- ◇ 定义项目目标：SMART 原则
- ◇ 产品愿景、发布、迭代与冲刺的概念

练习：结合参训各小组准备的案例，并按照 SMART 原则制定目标

1.2 任命项目经理

- ◇ 项目经理是项目整合者，主要是起沟通协调作用
- ◇ IT 项目负责人的角色和职责
- ◇ 项目经理技能与能力要求
- ◇ 职业项目经理的修炼和成长路径
- ◇ 敏捷产品经理、敏捷项目经理

研讨：XXX 在选拔项目经理时所设计的能力矩阵

1.3 获取正式授权

- ◇ 发布项目章程，授权项目经理在活动中动用组织资源
- ◇ 敏捷项目经理与传统项目经理比较

1.4 组建 IT 项目团队

- ◇ IT 开发团队与传统项目管理团队
- ◇ 根据项目实际情况选择合适的组织形式建立项目团队
 - 职能型组织/项目型组织/矩阵型组织的特点和优缺点分析

研讨：XXX 当前的组织架构对项目的利弊分析

1.5 识别项目干系人

- ◇ 干系人定义：从 PMI 最新标准看“人员”
- ◇ 干系人的重要性及如何管理干系人期望
- ◇ 项目干系人的管理过程
- ◇ 敏捷项目干系人参与过程

1.6 分析项目约束与假设--《假设日志》

- ◇ 定义，作用，分析方法

练习：XXX 项目中关键干系人分析及管理办法

2、项目的计划过程

确定、协调与综合所有部分计划所需要的行动形成文件，使其成为项目管理计划的基准 (Baseline)

2.1 明确需求，项目工作范围

- ◇ 收集项目需求的各类技术和方法
- ◇ 项目确定以后第一件事情干什么？
- ◇ 确定项目需求，并创建 WBS
- ◇ WBS 编制的一般原理和要求—如何以交付为目的
- ◇ 编制 WBS 工作说明书—体现 WBS 的价值

练习：根据企业自身项目特点，画出 WBS 框架图

2.2 IT 项目的质量要求

- ◇ 理解 VOC——“客户”的声音 (Kano 分析 / QFD 介绍)
- ◇ 如何制定质量计划
- ◇ 事业环境分析—XXX 的质量政策及该项目所遵循的品质规定
- ◇ 质量规划的常规工具 (成本效益分析、标杆对照、DOE 等)
- ◇ 软件/IT 类项目的常见工具与技术 (成本效益分析、质量成本等)

2.3 项目团队规划与建设原理

- ◇ 组织分解结构

- ◇ 责任分配矩阵
- ◇ 人员配备管理计划

实战演练：结合XXX所选案例制定工作分解结构WBS和制定责任分配矩阵RAM

2.4 项目的风险管理

- ◇ IT企业管理中的风险管理
- ◇ 订单项目风险管理规划，风险识别、分类及常见风险源
 - ◆ SWOT技术/假设分析/图解技术/文档审查/专家判断/信息收集
- ◇ 定性分析和定量分析
 - ◆ 风险概率和影响矩阵
 - ◆ 风险货币值分析
- ◇ 风险应对计划制定—风险货币值
- ◇ 风险如何管理
 - ◆ 风险应对的四种策略—接受、转移、嫁接、减轻

练习：通过模板来演练企XXX的风险管理计划

研讨：开发风险案例库—XXX订单项目中常见风险类别及应对方法

2.5 编制项目进度表

- ◇ 利用不同网络图技术分析项目进度的技巧
 - ◆ 前导图/箭线图/条件图；甘特图/网络图/里程碑图
- ◇ 明确活动依赖关系(四种逻辑关系)，善用浮动时间
- ◇ 活动工期估计，如何做PRRT分析
- ◇ 关键路径法：如何抓住进度核心
- ◇ 快速跟踪与赶工/时间-成本平衡法

互动实践—编制项目进度计划，并讨论如何缩短项目工期，采用项目管理软件，应用进度的方法

2.6 编制项目的预算

- ◇ 如何建立项目经理的成本意识—成本控制的实质
- ◇ 项目估算与项目预算
- ◇ 直接成本和间接成本
- ◇ 工时与费率设计
- ◇ 项目不同阶段的估算精度
- ◇ 五种实用估算方法

2.7 项目的沟通协调规划

项目的开展涉及到的人和企业的方方面面，实际一个项目很少是因为时间，进度，质量系统的问题而失败，相反不能有效的沟通等一些非技术性的因素才是导致项目失败的重要原因。确定利害关系者的信息与沟通需求，包括谁需要何种信息，何时需要以及如何向他们传递。

- ◇ 沟通的原理
- ◇ 沟通需求分析
- ◇ 沟通技术
- ◇ 高情商处理问题的技巧

研讨：如何通过主动沟通，正向影响项目关键干系人，确保订单项目的顺利实施

2.8 项目的采购规划

- ◇ 自制-外购分析
- ◇ 询价与谈判
- ◇ 招投标管理及供应商管理
- ◇ 合同的类型及风险分析

3、IT项目的实施和监控、绩效评价

3.1 项目整体管理和变更控制

- ◇ 变更控制流程

- ◇ 变更产生的原因及常见变更
- 3.2 项目的质量监控
 - ◇ 质量的监控七大工具（因果图/控制图/流程图/直方图/帕累托图/趋势图/散点图）
 - ◇ 持续改进和质量方法（TQM,六西格玛,零缺陷等）
- 3.3 打造高绩效项目团队
 - ◇ 团队的特点
 - ◇ 激励理论
 - ◇ 项目团队发展成长的阶段
 - ◇ 团队绩效低下的常见原因和对策

经验交流：项目实施过程中打造高绩效团队
- 3.4 项目的风险监控
 - ◇ 风险监控的目的和意义
 - ◇ 风险管理和应对规划实施
 - ◇ 残余风险、二次风险与再评估
 - ◇ 储备分析（应急储备金和管理储备金）
- 3.5 跟踪项目执行计划
 - ◇ 如何衡量项目各方面的绩效？
 - ◇ 挣值管理技术（EVT）
 - ◇ 主要的几个数据（AC/EV/PV/CPI/SPI）
 - ◇ 如何用挣值技术进行成本及进度偏差的分析及控制，并进行相关预测？

练习：计算习题中的各项数值，并预测项目未来走势
- 3.6 沟通项目信息
 - ◇ 向团队成员发布的指示
 - ◇ 向高层和赞助者汇报项目的业绩和问题
 - ◇ 项目沟通方式和情景分析
 - ◇ 会议/报告/评审会注意事项
- 3.7 平衡项目冲突
 - ◇ 在团队管理的过程中，如何进行冲突的管理和解决？

4、订单项目的关闭与交付

- 4.1 项目验收（合同收尾/管理收尾）
 - ◇ 软件/产品运维测试
 - ◇ 软件集成测试和交付问题
 - ◇ 后续管理问题
- 4.2 项目经验教训总结
- 4.3 项目成员奖惩激励和庆功会
- 4.4 如何释放项目资源？什么时候释放项目资源？
 - ◇ 资源完全释放注意事项
 - ◇ 资源切换至新项目的说明
- 4.5 为什么要测量客户满意度，如何测量客户满意度？
- 4.6 项目交接及知识管理

练习：组织知识管理，经验教训登记册的创建，归档实践