

IT 项目管理应用与实践

(如何有效开展项目成本、客户关系、突发问题的应对)

主讲：潘德有 1天

课程介绍：

大部分 IT 领域的人员角色都很明确，包括开发人员、测试人员、设计人员、SQA、算法、网络工程等。他们往往负责或参与某些 IT 项目，虽然拥有比较专业的 IT 技术，但是对于如何有效参与或主导项目缺乏经验。项目管理学是一门针对事务的管理方法，其阐述的内容可以帮助 IT 从业人员掌握“管理技巧”，以有效应对项目规划、执行、交付、绩效、移交、收尾、后续维护等工作。

本课程将针对 IT 人员，通过具体项目案例的操作和理解，结合最新项目管理国际标准（如 PMBOK 第七版、PMBOK 软件分册指南等），让具备“IT 技术”的人员成为合格的项目管理从业者。

课程目标：

- ✓ 理解 IT 专业技术人员如何“从技术走向管理”，如何从项目的角度看问题。
- ✓ 掌握项目管理过程中的各项与“成本”相关的内容，并有效估算、制定、核算与控制项目成本。
- ✓ 掌握项目管理过程中的软技巧，包括与各类干系人（如客户）有效协作，建立紧密关系的技巧。
- ✓ 掌握项目中不确定性和风险问题的应对方法，能够预知并快速解决突发问题的出现。

适用对象：

IT 人员（测试、开发、运维、工程师、需求人员、SQA 等）、项目经理、产品经理、敏捷教练、Scrum Master 等，以及考虑从技术走向管理的人员。

课程时间：

1 天，6hours/天

课程大纲

1、IT 项目管理及行业实践

1.1 IT 项目管理概述

- PMBOK 指南软件标准介绍
- IT 人员的在项目中的角色解析
- 如何参与和定位自身在项目中的位置

1.2 最佳实践趋势

- IT 项目负责人的综合技能要求
- 常见 IT 项目管理领域和核心要点
- 敏捷项目开发方法的选择

1.3 授权与职权责

- 项目负责人的正式授权，职权力范围
- 团队成员的获取，职权力范围
- 团队协作、交互、建设和管理要求

练习：使用贵公司现有一个正在开展的项目，用正式的启动、授权、团队组建过程来演示本过程，以明确 IT 类项目的角色和职责说明，以便为后续工作开展提供支持。

2、项目与产品成本管控要点

2.1 项目和产品成本管理边界

- 与项目成本相关的领域问题
- 需求和工作量的变动
- 交付进度的影响

- 团队绩效的干扰
- 估算与制定项目成本内容
 - 估算与确定项目成本
 - 批准项目成本基准
- 项目成本核算与控制
 - 实际成本核算
 - 过程监督与控制、评价、改进

2.2 IT 产品成本要求和管理事项

- 有效预防成本损耗的方法
- 提高评估性成本要求
 - 测试、检查与审计
 - 破坏性/压力/极端测试要求
- 杜绝失败成本
 - 软件/产品部署、集成测试中的成本损耗问题
 - 交付后运维过程中的成本损耗问题

练习：结合上述案例，描述如何有效的规划、估算、发布项目成本，并更好的核算和控制项目成本。而对于团队成员来说，他们对成本的关注点可能无法“高瞻远瞩”，那么他们应该从哪里切入呢，我们通过案例来阐述不同角色的“成本关注点”。

3、影响力技巧应用特点

3.1 影响力技巧范围

- IT 人员如何强化“软技巧”的应用
- 敏捷方法中的“无死角协作”技巧
- 高情商处理工作

3.2 与客户保持紧密关系的方法

- 注意合同中的条款和条件
- 客户和用户画像
- 识别客户人员边界
- 理解与分析客户的诉求
- 积极引导客户的参与

3.3 客户满意度的关键点

- 按照质量要求交付项目
- 按照项目需求交付项目
- 满足一致认可的绩效评价要求

练习：结合上述案例，演练与客户从前期商务谈判、到签署合同、到项目过程开发、到交付部署、到后期运维所需要的各种努力，以及如何在不同的过程与客户保持良好的关系，并能够积极应对客户的诉求变化。

4、不确定性与突发问题的解决

4.1 建立提前识别不确定性事件的能力

- 如何有效识别项目的不确定性
- 评估与分析不确定性问题的影响力
 - 不确定性风险事件
 - 模糊与变异性问题
 - 影响力评估

4.2 不确定性事件的影响力范畴

- 威胁问题的影响
- 不确定类别拆分
 - IT 技术类问题

管理协调类问题

政策和其他不可控问题

有效规划不确定事件

4.3 提前给出应对措施

给出有效的应对措施

解决具体问题

突发性事件的权变措施

练习：结合上述案例，展示一个项目中的不确定性事件（如风险），作为优秀的项目团队，不是等到突发问题出现来“救火”，而是要有提前预知和判断的能力，并能够及时给出解决方案。对于不可知的突发性事件，我们要降低其发生的数量，且能够有效应对那些无法降低而实际发生的事件。