

# IT 项目管理应用与实践

(如何有效开展项目需求、进度、团队、风险管理)

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 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、项目需求管理实践

#### 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  
传统项目需求收集流程说明、  
敏捷项目需求收集流程说明  
需求定义方法

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*

### 3、项目团队规划与建设原理

### 3.1 项目人员和团队结构

- 组织分解结构
- 责任分配矩阵
- 人员配备管理计划
- 团队建设与管理策略

### 3.2 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

**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

## 4、项目进度管理实践

### 4.1 利用不同网络图技术分析项目进度的技巧

- 前导图/箭头图/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

### 4.2 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？

**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

## 5、不确定性与突发问题的解决

### 5.1 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

### 5.2 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

### 5.3 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。