

IT (软件) 分包项目管理应用

主讲：潘德有 2 天

课程介绍：

大部分软件开发企业，通过承接甲方订单开展项目管理。这种类型的项目将涉及到合同、需求、变更、质量、沟通、风险等诸多外部因素，执行组织还需要考虑进度、成本管控、各类干系人等问题。

从乙方执行者的角度，最为重要的是如何按照合同和需求来完成工作。本课程将聚焦捕获需求，充分理解客户意愿，按照客户的要求完成软件交付工作。本课程同时融合了传统开发和敏捷开发的两方考虑，以便执行组织能够准确的建立需求文档，并根据客户要求及时响应可用的软件。

课程目标：

- ✓ 结合 PMI 发行的《PMBOK 指南软件分册》中最佳实践，帮助开发小组全面了解 IT 类项目管理全过程管理；
- ✓ 从执行（开发）组织的视角，充分理解客户诉求，描述和定义需求细节，按照合同交付项目成果；
- ✓ 引入敏捷软件开发的理念，帮助开发团队从软件视角定义和启发需求，并对需求进行准确量化；
- ✓ 关注软件开发过程中的交付、测试、集成、部署等问题，以及与软件质量相关的各种要求，如合规性、技术突破、敏捷冲刺和发布等。

适用对象：

软件开发人员、产品经理、需求人员、设计与开发人员、软件项目经理、软件外包乙方各类角色。

课程时间设置：

2 天，6hours/天

课程主题部分 (大纲)

1、项目合作导入过程

1.1 理解与确认甲方初步范围说明

- 了解甲方基本诉求
- 确定甲方合同条款和要素
- 制定和发布项目初步范围说明书

研讨：XXX 甲方在和乙方建立初步合作时，双方的角色扮演

1.2 执行组织启动项目

- 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影响利弊分析

1.5 识别项目干系人（甲方）

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
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

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：通过模板来演练企业 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）

持续改进和质量管理方法（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 项目移交、收尾过程

移交项目成果
总结与整理项目最终报告
经验教训与资产梳理