

敏捷项目管理课程大纲

【学习方式】：面授

【课程分类】：业务类—培训及咨询

【培训对象】：项目管理人员、产品研发人员、设计、测试、运营、中高层、中基层、非项目管理人员

【核心讲师】：徐增利

【关键词】：敏捷项目管理 SCRUM+XP 用户故事 看板管理 OGSM 项目管理工具 关键控制点 华为 RDPM、腾讯的敏捷研发管理 项目经理能力模型

【课程方式】：老师根据学员的能力层次与遇到的问题选择重点与行业案例，以公司的项目进行实战练习。老师以教练辅导的方式，学员以参与任务与总结分享的方式，采用行动学习或场景化学习的方式，提升团队的项目管理能力。

【学习目标】：

- 1、了解敏捷项目管理与一般项目管理的区别
- 2、各种敏捷项目管理框架的对比；
- 3、通过场景、所在行业案例与训练掌握项目管理五大过程十大知识领域；
- 4、通过情景演练及案例掌握项目沟通管理的方法与技巧；
- 5、如何同时管理多个项目，项目群的管理；
- 6、通过传统项目管理与敏捷项目对比分享，掌握管理效率提升的若干方法；
- 7、组织转型与变革：企业怎么从通用管理向敏捷项目管理转型；
- 8、企业如何培养内部项目管理人员，成为敏捷教练。

【课程学时】：2天

【课程简介】：

你了解一个只能成功不能失败的项目怎么成功的吗？

本课程不同于业界的项目管理认证培训，主要结合项目管理案例及场景演

练，介绍了企业内部项目管理，以及甲乙方的项目管理方法。通过华为、腾讯公司的某些项目管理、产品开发、集成项目案例、第 26 届世界大学生运动会信息与通信 5.5 亿元项目，介绍了研发开发项目管理的整体框架；通过项目案例让团队成员了解在项目管理过程中容易出现的问题及解决方法，通过与贵企业项目管理人员的问答式交流，使用训练启发式培训，提升企业项目管理的项目全局管理能力。

本课程虽然案例来自 IT 高科技公司，但采用敏捷项目管理规范，适用所有行业的项目管理培训。

【课程大纲】：

1、 开场-项目管理理论简短介绍；

项目概念、生活中的项目诠释

项目的整体管理、五大过程、十大知识领域的知识与流程介绍

敏捷的介绍，敏捷的前世今生

敏捷项目管理与通用项目管理的区别

为什么说敏捷项目方法论适合于各种行业与学员

价值、团队、质量、约束与范围、时间、质量、成本

价值管理是敏捷项目的核心

敏捷项目管理方法论

产品研发项目流程：需求->设计->开发->测试->发布

SCRUM：迭代规划会议-产品 backlog-晨会-故事墙-迭代回顾

XP:用户故事-结对编程-重构-持续集成-自动测试-代码规范

敏捷方面的创新：灰度发布，showcase

2、 敏捷型项目组织架构；

项目成员两大角色：Product Owner（产品负责人）与 Scrum Master（Scrum 教练）

其他角色

干系人关系与分工图

责任矩阵表

为什么敏捷团队不要超过 15 人

敏捷团队组织转型与员工转型

腾讯敏捷项目管理案例,腾讯公司项目管理组织架构

项目-产品双型组织架构

3、敏捷需求管理

需求收集

案例：产品需求纬度

需求分析与验证

如何识别项目或产品的需求是否靠谱

实战演练：项目或产品的需求如何具体化 收益：需求定义清晰，减少返工

需求管理案例

需求管理案例分析

如何面对多个客户/产品经理/销售

如何处理模糊需求

某产品的项目需求方案的撰写（含上面的重点部分内容）研讨

如何应对计划会上有问题的 Product Owner

如何应对评审会上沉默的 PO/客户/领导

用户故事卡片

用户故事 = 用户 + 功能 + 价值

现场演练：用户故事卡片的编写

故事点与优先级排序

敏捷发布：版本迭代管理中的需求管理

4、项目质量管理

质量规划

好的用户体验的产品包括哪些要素

质量保证，产品可用性测试

实战：产品质量优化，提升用户体验

质量管理最佳实践 质量控制

问题管理与升级

5、 敏捷进度管理

执行与控制循环

状态报告

角色扮演：我们项目的每日例会/立会

每日立会的发展趋势及案例分享

分组讨论：心得体会，我们的行动计划

项目进度延误

探讨：到底是什么因素影响了项目进度

讨论：如果有效控制项目进度

实战：项目进度管理，敏捷中的看板管理

项目管理五大过程需要的文档、模版及工具

根据需要重点讲需求管理、时间进度、范围、人力资源、沟通、干系人管理

WBS 工作说明书、项目计划书、甘特图、OGSM 与敏捷的区别

生活中的项目案例

项目计划估算及案例分享

实战练习：敏捷项目管理的项目计划估算及控制

6、 项目管理中的沟通

项目管理与敏捷项目管理中的沟通管理的区别

敏捷项目管理提倡的沟通方式

项目管理沟通的 RACI 模型

信息的传递与反馈案例分享

分组练习：项目团队成员的沟通管理矩阵

7、 项目管理容易出现的问题、风险及解决方法与交流

风险管理与沟通的案例

项目关键控制点- TOP3 关键控制点

敏捷质量管理

敏捷制度管理

项目延期怎么处理

贵公司某一个交付项目流程中的关键控制点研讨

8、项目经理的视野扩展（可选）

项目集（群）管理

项目组合管理

项目管理办公室 PMO

项目管理的规范化

项目经理的能力模型解读及如何实践

案例分享：项目群的管理，如何同时管理多个项目

研讨：我们公司的项目经理管理多个项目，我们怎么做

9、能力提升与组织转型变革

针对项目管理人员及非项目管理人员不同的要求

项目管理人员能力模型介绍

组织转型变革需要的资源及条件-转型变革的节奏

企业文化/工具平台/能力

敏捷项目管理转型成功与失败的因素

困难与解决办法

10、课程总结

关键知识点总结

推荐书籍

行动计划

回答问题

【课程案例】：

1、 项目管理五大过程中的工具、模版分享

2、 某些企业的项目管理规范、流程及 IBM、华为、腾讯、微软、贵公司

等若干公司的案例

- 3、 沟通管理的案例
- 4、 腾讯 IGD（集成游戏开发流程）
- 5、 第 26 届世界大学生运动会信息与通信研发项目案例
- 6、 某通信、某互联网公司的项目管理体系
- 7、 某通信、某互联网公司项目经理能力模型

【培训准备清单】：

- 1、 学员分成 5-6 组
- 2、 必须能上网
- 3、 3 种不同颜色的便利贴
- 4、 A3 纸张若干，大于 10 张
- 5、 一堵墙或一个平面(白板)

其他附件：

关于项目管理及研发管理方面的备注，与全球知名咨询顾问一

起负责国家级超大型规范化项目，5 个项目群，222 个二级项目，

650 个三级项目，100 个项目经理，1600 人团队。



项目管理交流

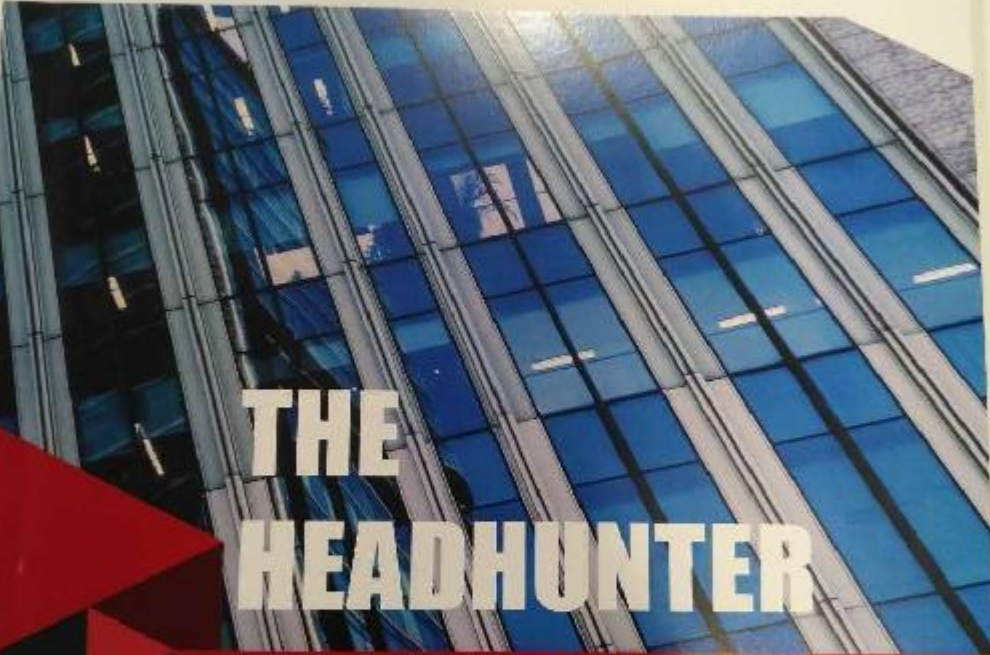
徐增利



腾讯敏捷项目管理

徐老师
2018-11

能力可见的卓越



THE HEADHUNTER

主讲老师：徐增利

2018.12.21-22 1天



清华大学

敏捷项目管理