

IT 项目管理

理实战演练

(5 个技能+5 项修炼+Project)

复杂的项目管理

在辛辛苦苦啃完了厚厚的项目管理书籍，学会了所谓的系统的理论知识体系，在实际的项目管理工作中也打拼了好些年，但仍然会遇到不少难题：

1. 项目经理 80%的时间都在沟通，沟通确实很重要，那有没有高效沟通的技巧？
2. 做项目变更是永恒不变的，应该如何减少和管控好一个变革，有什么诀窍没？
3. 团队绩效不好，应该如何跟他沟通，需要遵循什么原则不？
4. 问题总是很多，原因也很复杂，如何分析并解决错综复杂的问题？

本课程将以项目管理中的常见重难点为主线，通过实际情境案例研讨，结合讲师多年的项目实践经验以及丰富的案例对项目管理进行解读，帮助项目经理解决高阶管理中常见的问题。

【课程收益】

- 一、 通过十多个典型案例研讨，掌握项目管理中的常见困惑的解决之道。
- 二、 掌握高效沟通技巧、团队建设技巧、人性领导力中常见的问题和解决方法。
- 三、 学习大项目和多项目管理知识、掌握组织级项目管理要点和成熟度模型。

【培训对象】

- 项目经理、项目总监、PMO 管理者；

【培训课时】 2-3 天 (6 小时/天)

【授课方法】



【课程特色】

六大特色：



三大理念：

- 1、**演练式**案例教学—真正寓教于乐，精心设计的互动案例，团队讨论，小组 PK 赛，让教学乐趣无穷；
- 2、**情境式**互动研讨--最实用的技巧，让您迅速成为专业人士；
- 3、**咨询式**培训 PRM 模式，即“P 现象呈现—R 原因分析—M 解决措施”；

【课程结构】



【课程大纲】

第一部分 项目管理核心技能与修炼

一、项目管理五个核心技能

一、项目的启动与策划

- 1、项目管理两大误区：“三边行动”和“六拍运动”
- 2、项目章程的要点
- 3、项目启动会的误区

案例研讨：都是启动会没搞好？

案例：X项目技术创新的疑惑

视频：《巴顿将军》

二、项目的监督与控制

- 1、CCB与变更11步流程
- 2、变更原则与阶段评审

案例研讨：一个变更失控的典型案列

案例研讨 1：优质项目为何成了烂尾？

案例研讨 2：如何接手一个“半截”的项目？

案例研讨 3：如何更好地跟踪与处理问题？

三、项目需求管理

- 1、常见获取需求的工具
- 2、需求跟踪矩阵

案例研讨 1：如何引导客户说出完整的需求？

案例研讨 2：面对“泉涌般”的需求，项目何时验收？

四、项目的风险管理

- 1、风险识别与头脑风暴
- 2、定性与定量分析
- 3、风险应对策略

案例研讨：如何面对一个失控的项目？

五、项目干系人管理

- 1、识别干系人的方法
- 2、分析并管理干系人 CD 工具

案例研讨 1：如何处理关键矛盾，平衡干系人的利益？

案例研讨 2：如何从高层领导获得有效支持

二、项目经理的五项修炼

一、项目经理的能力

- 1、项目经理能力模型：ICB3.0
- 2、项目经理的领导风格
案例研讨：项目经理需要负所有责任？
- 3、中国人性的特点

经典问题：人性领导的16大问题

二、高效沟通技巧

1. 一句话沟通法则
2. “三明治”沟通法

经典案例：史上最牛女秘书的沟通困局

3. 沟通的9大原则

视频：跟跟半月学危机沟通

视频：跟老路学沟通管理

三、职场谈判技巧

1. 常见10种谈判策略

2. DISC与谈判演练

测试：DISC风格测试

3. 谈判40条黄金法则

案例1：天下第一拍和天下第二拍

案例2：易中天与王志的对话

视频：禄大人买画

四、绩效面谈与辅导技巧

1. 绩效面谈典型案例

2. 问题辅导技巧

案例研讨：令狐冲与任盈盈的绩效面谈

五、项目团队建设

1. 团队角色模型与情景领导

工具：贝尔宾团队角色测评与分类

2. 团队冲突六种策略与五种手段

视频：跟李鸿章学团队管理

情境案例：空降兵如何管理团队

案例研讨：一个“鸡飞狗跳”的项目组

三、组织级IT项目管理

一、大项目与多项目管理

- 1、项目集管理的关键内容
- 2、多项目与单项目的区别
- 3、多项目管理的适用范围与不适用范围

案例研讨：如何选择多项目

案例研讨：如何权衡项目的优先级

- 4、多项目可视化管理

案例研讨：如何处理多项目之间的资源冲突

二、高效PMO建设

- 1、PMO在项目生命周期各个阶段的职责
- 2、如何在组织内建立PMO

案例研讨：推行项目管理陷入困境

- 3、建设PMO常见问题

案例研讨：如何减少PMO

- 4、PMO建设案例分享：某科技公司

三、项目管理成熟度OPM3

- 1、组织项目管理的概念
- 2、OPM3的等级与特征
- 3、OPM3如何工作
- 4、OPM3的应用步骤

案例：某公司P3M3评估案例

第二部分 项目管理 Project 工具演练

Project 演练	Project 要点	Project 演练
1、 制定进度计划 2、 计算关键路径	1. 确立项目时间规范 2. 明确项目的工作和范围管理 3. 任务管理（任务工作量和工期估算） 4. 时间管理计划（项目进度计划）	实战演练： 制作《项目进度网络图》 工具技术：关键路径法 模版：《进度计划表》

Project 演练	Project 要点	Project 演练
1、 统计监控数据 1、 更新进度计划	1、 可视报表 2、 比较基准、平衡资源 3、 工期、成本优化 4、 解决资源冲突	实战演练： 项目进度压缩、赶工和优化

第三部分 项目管理模拟沙盘（沙漠掘金）

第一讲：组建团队

一、破冰游戏

二、沙盘及规则简介

工具：《沙漠掘金学员手册-项目说明书》，包含六大表格：“资源信息表”、“夺宝进程表”、“资源消耗和天气匹配表”、“物品价格和重量匹配表”、“PDCA 控制表”、“沙漠掘金藏宝图”；

第二讲：团队决策

1. 所有掘金队进行充分的群体决策，并就一下问题达成一致意见：

- 目标设定：挖多少块金子回来？
- 行动方案怎样制定？
- 团队决策的规则：全体一致同意。

2、 物资采购：各队到交易中心购买所需物品

第三讲：执行任务

- 掘金过程 a：进行 6-10 天的路程
- 期中分析：达到宝山后做小组分享
- 掘金过程 b、进行剩余天数的行程
- 各队成绩统计公布；

第四讲：团队总结

- 由队长或代表进行分享：谈收获与失误、对实际工作的指导意义。
- 主要问题包括：
 - 目标是否适当?不适当的原因?



- b) 执行过程中是否有调整?为什么?
- c) 在讨论过程中是否有观点冲突，如何达成一致?
- d) 面对结果有何启发与联想?
- e) 在现实工作中面对问题的解决是否也有此种现象，我们是如何解决的?

工具：头脑风暴、思维导图

第五讲：培训师点评

工具：《沙漠掘金学员手册-项目总结》

====增值服务（现场咨询辅导）=====

咨询类型	项目管理现场微咨询-AL 行动学习	
	培训 T	辅导 C
M-项目管理成熟度	成熟度评估案例分享与实战演练	项目管理成熟度诊断式评估与改进建议
P-项目经理任职资格体系	项目经理任职资格体系案例分享	指导编制项目经理任职资格体系与选拔体系 指导执行任职与选拔体系
S-项目管理体系或项目经理手册	企业项目管理体系与模版演练	指导项目管理模版制作 审核执行情况并提出改进建议
PMO-项目管理办公室	项目管理办公室案例分享	指导 PMO 的建章立制 辅导成立或改组 PMO
R-全面风险管理	风险管理案例分享与演练	指导编制风险管理手册 审核风险执行情况并提出改进建议
PMIS-项目管理信息系统	项目管理信息系统互动演练	指导构建项目管理信息系统 PMIS 指导构建项目管理信息门户 PIP

注：任选 1 项，学员事前准备资料，课上展示，现场咨询辅导；