

《高级 IT 项目管理》

主讲：严旭

一、课程背景

客户需求不确定、需求的频繁变更，分包商能力不行、无法根据客户的要求完成计划的分包工作；项目计划和实际执行的差异太大，总集成商本身人员严重不足、项目团队成员的不稳定；项目经理、客户和分包商的沟通不顺畅等等，这些都给 IT 项目管理提出了挑战。解决这些问题的重要方法就是提高项目经理的项目管理水平，使项目经验更好地传递下去。

通过参与大型复杂 IT 项目案例分析，了解一个资深 IT 项目经理需要具备的知识和技能。

二、课程特点

1、基于美国项目管理协会（PMI）定义的 10 大知识领域、国外知名 IT 企业、国内知名 IT 企业项目管理方法论；

2、完整、实战：涉及到 IT 项目的售前及实施的完整阶段；结合国际国内典型项目，老师亲手参与的大型实战项目案例，案例涉及详细的工作分解、工作量估算、进度计划、项目预算、风险分析、进展报告及变更管理；

3、独特的授课方式，以小班授课为主，采用 MBA 授课方式即案例讨论为主知识传授为辅；实战经验讲授为主，课堂教材为辅；鼓励学员突破式提问讨论为主，老师引导、启发为辅；老师归纳总结提炼为主，学员分享贡献为辅；实战真实全过程案例为主，小练习、小故事为辅

三、讲师特点

1、经验丰富，讲师自 2000 年开始即为某国际 IT 知名企业内训讲师，讲授项目管理系列课程，从基础到高级达 7 门以上。

2、真正 IT 实战，讲师自 1989 年即从事 IT 项目，1995 年起从事项目管理工作，先后在国际国内从事专业的项目经理

3、正规专业，讲师是国际顶级项目管理培训公司（ESI）长期签约讲师，在国外接受过完整、系列的项目管理课程授课认证，具备国际专业项目管理讲师资格。

4、本地经验与国际结合，讲师曾经担任国内知名 IT 公司 PMO 负责人，曾经为企业培养、选拔、认证、评估过近千名高级 IT 项目经理，包括 IT 架构师、IT 系统工程师、IT 应用工程师。

5、华为战略合作培训师

四、培训目标

1、参考更多国内外优秀 IT 企业成功管理项目的经验，深入了解如何管理大型复杂项目，包括总包项目。

2、通过参与复杂 IT 项目案例分析，了解一个专业 IT 项目经理需要具备的知识和技能。

4、通过案例了解项目中成本估算、现金流控制、进度计划管控一些好的做法，确定哪些工作需要分包，并体会作为项目总集成商项目管理最佳实践，提高 IT 项目深入的问题诊断能力和解决能力。

五、培训对象

IT 企业项目经理，IT 架构师、咨咨咨询顾问、技术人员，也包括项目管理办公室人员和实施团队经理等。

四、课程内容：

| 时间 | 主题 | 知识领域 | 研讨要点 |
|----|----|------|------|
|----|----|------|------|

| | | | |
|------------|----------------------------|------------------------------------|--|
| <p>第一天</p> | <p>单元一 项目管理 介绍</p> | <p>项目整合管理 项目范围管理 干系人管理</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) 讨论定义一个项目的重要特性 2) 定位 IT 项目失败的一般的原因 3) 确定项目中重要干系人的类型 4) 描述对项目的影响主要因素，包括项目组织结构 and 外部压力 5) 解释项目经理的角色以及与组织、项目和团队成员之间的关系 6) 描述 IT 项目经理的职责，说明 IT 企业需要什么样的项目经理 <ol style="list-style-type: none"> a) 项目经理关键职责 b) 项目经理的任职资格描述 c) 项目经理的专业能力要求 7) 阐明为什么项目管理生命周期对于不同类型项目是动态变化的 8) 描述组成每个项目的项目流程 9) 解释三重限制对项目的重要影响 10) 列出 IT 项目成功关键的因素 <p>案例：ABC 项目活动</p> |
|------------|----------------------------|------------------------------------|--|

| | | |
|------------------------|---|--|
| <p>单元二</p> <p>项目启动</p> | <p>项目整合管理</p> <p>项目范围管理</p> <p>项目风险管理</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 描述在项目选择中使用的定性和定量因素 2. 确定干系人并列出的需求和议程 3. 在制订项目计划前确定内在的高层风险 4. 根据需求评估开发良好的项目目标 5. 区分功能和技术需求，以及他们的角色 6. 制订项目章程 7. 制订项目需求文档并记录项目范围 8. 总集成商合同与分包合同 <p>案例：定义满意的需求有效方法</p> <p>案例：制定 ABC 项目的项目需求文档</p> |
|------------------------|---|--|

单元三
项目计划

- 项目范围管理
- 项目时间管理
- 项目成本管理
- 项目风险管理
- 项目人力资源管理
- 项目质量管理

1. 识别并了解项目经理是如何与项目团队一起工作来为项目编制计划
 2. 通过工作分解结构来为项目范围编制计划
 3. 根据提供的信息来选择和使用合适的成本估算方法
 4. 使用计划评审技术 (PERT) 来进行估算
 5. 为项目计划制订成本估算
 6. 建立网络图
 7. 阐述缩短项目进度的方法
 8. 定义风险和风险管理
 9. 描述进行风险管理的好处
 10. 规划和执行基本的风险应对策略
 11. 制订完整的项目计划
 12. 分包商计划与管理
- 案例：ABC 项目 WBS**
- 案例：ABC 项目网络图**
- 案例：ABC 项目估算**
- 案例：ABC 项目风险应对**

| | | |
|---------------------|-------------------------------------|--|
| <p>单元四 执行监控</p> | <p>项目范围管理 项目时间管理 项目成本管理</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 列出项目控制的考虑因素和工具 2. 讨论进行项目监测的机制 3. 阐述如何使用三重限制监测项目状况 4. 解释在项目中为什么会频频发生变更 5. 描述变更控制过程 6. 定义配置管理 7. 管理与控制分包商 <p>案例：制定 ABC 项目的挣值管理</p> <p>案例：制定 ABC 项目的项目进展报告</p> |
| <p>单元五 项目收尾</p> | <p>项目整合管理 项目范围管理</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 解释编制项目收尾计划的重要性 2. 列出典型的收尾步骤和相关活动 3. 完成最终的项目评估 |