

**IT 项目管理**

**(实战商学院)**

## 课程体系介绍

当今的 IT 项目对项目经理提出了特别的挑战，要求与众多项目干系人进行协调并掌握多种技术。在本综合性入门课程中，您将了解到 IT 项目中的关键成功因素和潜在风险 – 而且，课程结束时，您将对相关策略和技术有所了解，这些都是具有丰富行业经验的 IT 项目经理们总结出来的管理 IT 项目的成功经验。

对不同的人来说，“IT”表示不同的意思。本课程适应于 IT 项目管理的各个方面：硬件、软件、系统集成、咨询及 ERP 实施。将讨论项目经理和项目团队在整个项目周期各个阶段中发挥的角色，使您获得必要的基础、基本经验、技术和工具，让您在管理项目的各个阶段时得心应手。您将学到确定客户需求的技术，确立与项目干系人的需求息息相关的目标的方法，学到如何让项目管理团队发挥最大的作用，学到如何利用项目管理工具及时完成任务并且不超出预算。

目前很多 IT 企业都存在着类似或相同的问题，如：需求的不确定、需求的频繁变更；项目计划和实际执行的差异太大，没有项目基准；项目没有风险管控或处于失控状态等等，这些都给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。

本课程是基于国外知名企业（如 IBM、HP）项目管理方法论，结合讲师多年的项目实践经验以及丰富的实战案例对项目管理的实践进行讲解，并针对普遍关心的专题，如项目时间估算，成本管理，资源分派和监控、风险管理、量化项目管理等内容进行深入探讨，目的是使参训人员能够了解项目管理的实践，掌握一些项目管理中较复杂的工作技能，真正成为项目管理专业人士。

### 课程特点：

- 1、基于国外知名 IT 企业、国内知名 IT 企业项目管理方法论及实战操作

2、完整、全面地涉及到 IT 项目的售前、内部研发、客户现场实施与最终项目验收完整过程

3、基于国际、国内项目实战经验与国际项目管理理论体系

4、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

### 讲师特点：

1、经验丰富，1989 年即从事 IT 项目，1995 年进入联想集团从事项目管理工作，1998 年在 IBM 全球服务部任项目经理，2000 年开始即为 IBM 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、专业水准，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，同时也是**华为战略合作讲师**

3、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。

4、作为资深项目经理，亲自交付过长达数年的 ERP、CRM、管理咨询、IT 系统集成、软件开发等诸多大型复杂 IT 跨国及国内项目

**5、成功地在以下 IT 企业做培训辅导：**

**国内企业：神州数码、东软、联想 IT 服务业务群、联想移动、联想商用事业部、江苏国泰新点软件、工银瑞信 IT 部、动向体育 IT 部、中航集团金航数码、力鼎创软、中**

中国移动、中国联通、中国电信、浙江泰隆银行 IT 部、平安科技、。。。

国外企业：IBM、HP、Intel、美国第一安全金融软件公司、香港 SunGuard 金融系统软件、摩托罗拉、西门子中国 IT 部、阿尔卡特朗讯、诺基亚、索尼爱立信、FlexTronix、。。。

---

## 系列课程概要

### 本系列课程设计：

- 结合跨国公司管理实践
- 考虑中国公司实际项目管理水平，适度裁剪
- 《IT 项目管理基础》，老师准备案例；《IT 项目管理基础》，学员准备案例，2-3 天
- 《项目管理领导力、干系人管理、冲突协调及沟通谈判》，2-4 天
- 《进度、成本与资源管理》，2-3 天
- 《风险管理》，1-3 天
- 《项目管理沙盘》，最终实战能力检验，1 天

## 《IT 项目管理基础》，实战研讨类课程，老师准备案例

**课程时间：2-3 天**

通过学习本入门课程，您将对全球领先的项目管理论方法有初步、全面地了解。同时您还可以获得久经考验并广泛运用于全球的相关项目管理方法实战经验，发现多种有价值的灵活工具、方法及流程，您可以立即将之用来成功管理贵公司中任何规模的项目。

《项目管理基础》课程将让您掌握必要的基础知识、技术和工具，让您能够项目管理基础周期的各个阶段，满足公司对日益紧缺成本及进度要求。确立与项目干系人的需求息息相关的目标，使项目管理团队发挥最大的作用，学到如何利用最新的项目管理工具及时完成任务并且不超出预算。

通过详尽地案例分析、手把手地练习辅导，您将学到能够立即用到工作中去的项目管理技巧。这种方法将让您获得综合的项目管理经验，包括制定项目需求、编制工作分解结构、项目变更控制和项目收尾等各个阶段。

### **您将学会如何：**

- 掌握基本的项目管理技巧、概念和方法
- 将项目目标与项目干系人明确的需求结合起来
- 制定工作分解结构
- 确立现实、可测量的目标并确保获得积极有效的成果
- 使用经过实践检验的方法来估算项目成本和计划
- 建立一个可靠的项目控制及监控系统

### **课程主题**

#### **项目管理导论**

- 什么是“项目”？
- 主要项目干系人

- 项目管理的必要性
- 项目生命周期
- 对项目的影响主要因素

- 项目管理团队
- 项目经理职责
- **案例分析：项目失败的原因（示例）**

## 项目启动

- 了解高层管理人员的职责
- 需求评估
- 项目选择
- 效益/成本比
- 现值和净现值
- 制定需求
- 项目章程
- 项目需求文件

- 建立 SMART 目标
  - 具体
  - 可测
  - 可行
  - 现实
  - 时限
- **案例分析：项目需求文档**

## 项目规划

- 范围规划
- 工作分解结构
- 估算
- 进度规划
- 网络图（CPM）
- 加快进度
- 项目管理规划软件

- 成本规划
- 职责分配矩阵
- 资源分配与利用
- 风险规划
- 采购规划
- 沟通及质量规划
- **案例分析：网络图**
- **案例分析：甘特图（示例）**
- **案例分析：风险分析与应对**

## 项目执行

- 基准
- 组建项目团队
- 组织及团队结构
- 管理变更
- 管理风险
- 绩效报告
- 储备
- 评估并监控项目绩效
- 沉没成本
- **案例分析：变更控制（示例）**

## 项目收尾

- 范围确认和客户验收
- 经验总结
- 管理及合约收尾
- **案例分析：项目绩效评估（示例）**

## 《IT项目管理基础》，实战模拟类课程，学员准备案例

### 课程大纲

#### 单元一：导论

1. 项目的起源
2. 项目管理的应用
3. 项目的定义
4. 项目管理的挑战
5. 为什么要进行项目管理
6. 计划与行动的黄金分割
7. 项目管理与生命周期
8. 项目管理流程、项目管理与生命周期、项目实施流程的联系与区别
9. 为什么要按照管理流程进行管理
10. 项目干系人评估方法
11. 项目的核心成功要素

#### 单元二：项目定义

1. 确立项目组织
2. 为什么需要有一个适当可靠的组织
3. 为什么要对目标先进行“自上而下”的理解，然后才能够组织计划项目
4. 现实中的项目是如何诞生的
5. 为什么要了解项目是怎么来的，项目管理的首要问题
6. 如何进行项目可行性分析

7. 如何用成本收益法、净现值法，回报期法进行项目的定量选择
8. 还原哪些定性的方法来帮助进行项目选择
9. 什么是项目黄金三角
10. 为什么要严谨地定义项目
11. 团队规模
12. 工作职责分配，RACI 矩阵
13. 工作规则、流程及决策方式
14. 通用的操作规程
15. 同行评审

### **单元三：项目计划**

1. 计划项目的效益
2. 没有细节项目计划的后果
3. 如何及时推出优质产品
4. 如何进行可视化把项目管理
5. 目标分解，详细地分析项目
6. 横向思维方法和纵向思维方法
7. 项目计划的基础，WBS、工作包、计划包、控制账户
8. 执行人和负责人，一个工作包可以有多个负责人吗？
9. 工作分解与 WBS 词典
10. 工作依赖关系，硬逻辑与软逻辑
11. 估计项目的时间进度
12. 特殊相依关系 - 分工界面

13. 网络图法
14. 关键路径法
15. 干特图法
16. 确定资源需求
17. 资源剖面图
18. 估算项目成本，直接成本及间接成本
19. 优化与权衡
20. 提出管理决策建议
21. 风险评估，风险预防及挽救
22. 确定最终的项目基线
23. 管理评审

#### **单元四：项目实施及收尾**

1. 为什么冻结基线
2. 跟踪策略
3. 如何有效地进行变更管理
4. 变更管理流程及方法
5. 收集信息
6. 区分定量的硬数据和定性的软数据
7. 分析偏差，查找问题
8. 项目实施的常见问题
9. 评估问题，确定纠偏措施
10. 如何有效地报告项目进展

11. 了解你的报告对象，客户化报告与标准报告

12. 阶段性评估

13. 结束项目

## 《项目管理领导力、干系人管理、冲突协调及沟通谈判》

课程时间：2-4 天，根据需要最短定制为 2 天，可分为两次课程每次 2 天

随着公司业务不断发展壮大，大量的技术研发或工程技术人员走上了管理岗位（以下也称作项目经理、甚至职能经理，管理技术部门或其他与技术相关的部门），他们的管理方法是依据于多年的技术经验、朴素个人直觉或者靠技术上的光环效应及技术良心来带团队，没有结构化、体系化的管理方法，也不能从组织行为学的角度对人性进行深入的研究。结果在团队绩效问题重重、客户要求越来越高、跨部门协作困难重重情形下，管理与领导团队出现了裂痕！

另外，当前国内部分企业，主要使用弱矩阵来管理项目，这样的好处是职能经理有很大的掌控权，项目不会完全失控。但是项目经理却失去了独立管理项目的机会，他们没有人事权，没有财权。**只管事，不管人**！长此以往，公司忽略了项目经理的领导力培养，项目经理也把项目的失败归咎于公司！

所以需要培养项目经理，乃至职能经理（部门经理）领导能力。在经理人的职业素质中，需要更多的团队技能、更加灵活的沟通技巧以及更强的对组织与个人的影响力。需要具备基本的领导能力：**设定目标，跨部门协调团队**，**激励、鼓舞、领导团队**，**与客户、其他部门领导及供应商沟通，建立合作关系，谈判协商解决冲突。**

培养经理人领导力，从以下多个层面着手：

- (1) 沟通素质与技能
- (2) 团队组织、跨部门协调与领导力
- (3) 冲突解决能力
- (4) 客户、供应商及合作伙伴管理
- (5) 领导力，领导团队、管理客户、管理高层领导

沟通是管理的核心，沟通技能方面非常强调因人而异的职业沟通技能，避免情绪化问题以及自我意识造成的沟通障碍，领导力层面更加注重在没有职位权力的情况下对团队的激励与带动，冲突解决上则需要更加系统化、有建设性的方法应对项目中必然会出现的各种冲突。

与专业人士和一位经验丰富的讲师一起，在交互的课堂环境中，您将专注于启发式的案例分析，生动的讨论和实用的练习。培训全过程穿插案例讨论及角色扮演场景练习，保持高度的互动性。

对那些需要提高其领导技巧的项目经理和专业人士来说，本课程是极其有价值的，因为他们会掌握最重要的技巧，即充分利用最有价值的项目管理资源——他们的人员！

#### 您将学会如何：

- **(重要干系人包括：领导、团队、合作伙伴、客户、用户)**
- 掌握干系人管理的步骤及方法，了解谁是你的重要项目干系人
- 运用情商，理解不同干系人的动机模式，快速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解
- 能够预测项目干系人对项目的影响，尽早进行沟通和制定相应的行动计划
- 成功运用竞争性和合作性谈判策略，利用突围技巧，恢复陷入僵局的谈判进程
- 制定战略，有效开发、管理重要的合作关系

#### 课程主题

##### 领导力与管理

- 了解何为领导力

- 探讨领导力与管理之间的关系
- 评估您的领导能力及发展需求
- 设定个人愿景并思考以最佳方式实现该愿景
- 讨论与团队或组织交流愿景的方式
- 使用激励理论造就并维持工作动力
- 针对不同情形采用相应的领导方式
- 识别不同的领导风格
  - 任务型
  - 激励型
  - 指挥型
  - 授权型

## 领导高效团队

- 了解何为项目团队
- 描述高效团队的特征
- 明确领导团队所面临的挑战
- 确定管理全球和虚拟团队的方法
- 从阶段、发展任务和人际关系方面，描述团队发展的生命周期
- 诊断团队低效的原因
- 评估团队进度，并对团队成员进行必要的指导
- 选择合适的指导策略，解决团队的绩效问题

## 干系人识别和分析

- 干系人定义
- 识别项目干系人

- 识别与干系人相关的风险和风险减轻策略
- 对项目干系人加以分析及进行优先排序
- 管理项目中与干系人相关的风险
- 制定行动计划来与干系人进行沟通
- 制定“关系管理”流程

## 建立关系

- 区分行为和动机
- 对比和对照优势配置清点( Strength Deployment Inventory) 中涉及的七类动机价值体系
- 运用关系意识理论 (Relationship Awareness Theory) 与干系人保持良好的关系
- 根据显著的行为模式，识别您的基本动机模式
- 找出有效途径，与您的干系人进行沟通，并对其产生影响
- 为团队和个人选择适当的奖励措施
- 确立与项目干系人沟通并影响他们的有效方式

## 解决冲突

- 列出项目团队的主要冲突源头
- 描述在冲突与异议发生期间如何改变优势配置
- 认识自己与他人的冲突序列 (Conflict Sequences) ，进而有效地解决冲突
- 确定可预防的冲突与真正的冲突之间的差异
- 分析冲突情景，确定他们是可预防的冲突还是真正的冲突
- 选择解决真正冲突的最佳策略
- 探讨处理冲突所采用的竞争性方法与协作性方法的区别

- 比较并对比典型组织中的权力/权威的来源
- 与各级经理成功地交流的技巧
- 讨论成功管理客户关系的做法
- 情商的重要性
- 解决与客户及供应商冲突的策略
- 计划一次谈判
- 使用谈判模型辨别谈判
- 在谈判中和另一方建立和谐关系，并经历谈判的各阶段
- 使用合作谈判来谈判实际的协议

#### **更进一步：职业操守与领导力、领导变革**

- 探索职业操守与信任之间的联系
- 符合职业操守的行为及其在领导力中所起的作用
- 个人职业操守与组织职业操守的不同
- 讨论三重制约对职业操守的影响
- 定义与变革管理相关的主要术语
- 描述适应变革的可能阶段
- 为组织变革做准备
- 管理变革的基本策略

### **《进度、成本与资源管理》**

**课程时间：2-3 天**

在该课程中，您将重点学习如何管理进度、人力资源、预算和技术条件的制约。寻找有效的方法应对已知的制约因素，使它们不会减弱您的创造力或创新能力。

从上课第一天起，你就能获得实际经验，在构筑项目需求和工作分解结构中实践您的技能。您将学习用一种可靠、合理的框架来计划和控制项目活动的进度。另外，您将掌握技能来评估、预测、预算、监督、控制、分析、报告成本和解释挣值数据的含义。

**提示：上课时请携带计算机。参加本课程前，确保您应已参加过《项目管理基础》课程，并拥有基本的项目管理知识。**

**您将学会如何：**

- 使用工作分解结构来设计网络图
- 估算、确定、分配并使用资源
- 使用特定的标准评估类型进行进度及成本估算
- 制定应急计划并预测未来可能的变化
- 根据历史数据预测未来的项目绩效
- 监控变化并按期结束项目

**课程主题**

**基本背景**

- 项目管理生命周
- 三重限制
- 计划工具
- 项目需求
- 工作分解结构

**资源配置与估算**

- 使用估算结果来进行进度和成本估算
- 网络进度

本控制

- 估算的基本规则
- 估算标准和估算类型
- 四种估算方法
- 识别可控制的成本
- 风险应急计划
- 建立项目资源库
- 进度制约型估算
- 资源制约型估算
- 确认进度
- 项目制约因素考虑
- 甘特图和里程碑图

## 基准

- 确立基准
- 了解基准类型
- 按时段的成本分布
- 累积成本曲线

## 管理变更

- 控制过程
- 确定变更来源
- 筛选变更
- 更新项目计划
- 沟通变更

## 评估和预测

- 变更的原因
- 建立评估的“数据日期”

- 控制项目后期的成本和进度
- 项目审核的构成
- 建立监督制度的考虑因素
- 挣值

## 退出策略

- 项目结束步骤
- 范围验证
- 合同收尾

## 行政收尾

## 《风险管理》

课程时间：1-3 天

项目涉及许多风险，例如成本、进度和资源等等。假设你的日程被耽误，你的项目可能被推迟两周；抑或是在你开始项目前确定的资源成本，现在成本却大幅度提高。作为项目经理，你需要认识到任何一个未来将会导致失败的风险因素。

在《风险管理》课程中，您将领略应对威胁、机会的管理模式，包括定性及定量风险管理方法。通过八步风险管理流程，结合自上而下和自下而上的方法，该课程对威胁和机遇进行深入探讨，使用高效的工具，您将学会如何在项目及任务层面对风险进行评估并做出反应。

通过运用这些工具，您将能够制定贯穿于整个项目生命周期的项目管理计划，以识别、定性及定量分析、控制和应对风险。该计划将使您在项目执行过程中得以识别新的风险、重新评估现有风险以及监控次生风险及剩余风险的发生，从而全面实现对风险的监视和控制。

课程结束时，您将学到一些可运用到您工作中新的操作方法，并且获得对风险管理的意义和优势的全新认识。

您将学会如何：

- 使用实用的八步流程来管理项目风险
- 识别威胁和机会，并评估其在项目中的相对值
- 利用多种策略，控制各种风险
- 克服项目干系人和团队成员中存在的侥幸心理
- 为你下一个项目制定风险管理计划并获得机遇

提示：参加本课程前，确保您应已参加过《项目管理基础》课程，并拥有基本的项目管理知识。

课程主题

## 风险导论

- “风险”的定义和特征
- 风险的构成要素和因素
- 事件（将来事件）
- 概率（不确定因素）
- 影响（损失量）
- 风险类型
- 风险管理的构成
- 识别
- 量化
- 应对计划
- 应对控制

## 风险管理规划和风险鉴别

- 风险管理规划
- 风险的识别
- 想法生成工具和技术

## 分析基础

- 概率和影响
- 展示风险
- 描述
- 定性
- 定量
- 概率分析

## 分析风险并确定其优先级

- 确定风险容忍度
- 分析风险
- 影响分析
- 基于风险的金融工具和技术
- 预期值分析
- 决策树
- 确定风险的优先级

## 风险应对规划

- 机会及威胁的风险应对策略
  - 接受风险
  - 缓解风险
    - 概率最小化
    - 影响最小化
  - 降低风险
- 确定风险管理储备

## 风险监控和控制

- 风险应对监控和控制
- 执行风险策略
- 应急计划和权变措施
- 风险评估
- 重新评估风险

## 《项目管理沙盘》，最终实战能力检验

课程时间：1天

以实战沙盘（项目相关游戏）的方式来模拟实战中的项目。从项目的生命周期包括：项目前期的招投标、项目估算及报价、项目开工（Kick-Off）、团队组建、需求确认、风险考虑、架构设计及计划安排、项目实施、过程监控、风险应对、变更控制及处理、项目验收。

学员在整个过程中行为举止将会反映出他们实际工作中的情形。在整个过程中将以游戏（学员）、经验教训总结（学员）、讨论（老师及学员）及知识讲解及总结指导（老师）方式展开。

### 课程主题

#### 第一部分：沙盘演练

重点讨论以下方面：

#### 模块 1. 管理方面

- 项目经理和团队一起确立项目的目的目标
- 项目经理工作职责，项目经理要管理什么？
- 项目经理是否要进行授权？
- 是否有其它人在主持工作？项目经理干什么去了？
- 决定是怎样做出来的？核心团队参与了吗？

本部分内容考查学员是否有管理意识，是否真正把以前学过的内容结合的实际工作中

#### 模块 2. 需求及估算

- 需求分析及确认的重要性

- 估算方法
- 是否将工作分成模块或阶段？
- 是否考虑了技能水平？
- 是否为考虑了未知的因素的可能性？
- 有风险评估吗？
- 是否明确了完工条件？

本部分内容涉及项目管理关键内容，无论理论学习如何精通，需求、估算、风险是项目管理的核心

### 模块 3. 计划与组织

- 工作开始前花时间进行计划安排
- 工作分工是否明确
- 里程碑设置是否合理
- 如果初始计划不奏效，团队是否改变工作方式？
- 是否在计划中安排了审查工作及质量保证

本部分内容涉及项目计划内容，考查学员是如何真正做计划，使用哪些工具、方法、流程。  
是否依靠团队来共同完成计划

### 模块 4. 跟踪、控制及验收

- 是否考虑如何跟踪、谁在负责跟踪进程？
- 交接控制如何考虑
- 变更处理如何进行，是否有书面签字
- 如何与客户进行沟通谈判

- 是否存在工程师擅自接受变更
- 跟踪及纠偏如何进行
- 风险应对是否有效
- 验收如何进行

本部分内容涉及项目实施、监控、收尾内容，好的项目经理在项目计划前期就已经规划好如何验收收尾，即使项目出来了很多问题，也也应该在预料之中

## 第二部分：实战游戏

重点讨论以下方面：

- 组建团队
- 确立项目目标
- 让小组成员保持参与
- 确定组织结构
- 确认个人承诺
- 阐明每位成员角色
- 制定工作规则
- 有效沟通与确认
- 分析确认假设
- 克服理解障碍

本部分内容重点课程学员的沟通能力、团队及干系人领导能力、遇到重点困难临危处变能力以及带领团队走出困境能力