

《IT 项目管理硬技能》

主讲：严旭

课程背景

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。

本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。

课程时间：1 天

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

课程大纲

项目管理导论

- 什么是“项目”？
- 项目管理的必要性
- 项目生命周期
- 对项目的影响主要因素
- 主要项目干系人
- 项目管理团队
- 项目经理职责

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

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

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

项目收尾

- 范围确认和客户验收
- 经验总结
- 管理及合约收尾

《IT 项目管理软技能之：领导力与沟通》

课程时间：1 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) 客户、供应商及合作伙伴管理
- (4) 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

关系建设与沟通

- 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
- 比较并对比典型组织中的权力/权威的来源
- 与上级经理及下属成员成功地交流的技巧