

## 金融行业 IT 开发项目管理培训课程大纲

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】产品思维，需求管理，精准开发，项目管理。

【课程时长】2 天（估计每天 6.5 个小时）

【课程对象】IT 开发总监、科技创新接口人、IT 开发管理员、IT 开发项目经理、产品经理，IT 开发骨干

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员企业真实工作场景**作为实战模拟的案例，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，**学员人数不可超过 35 人。**

【课程背景】

金融行业企业发展迅速，业务多样化发展，IT 开发项目众多，业务部门和科技部门面临的项目管理范围扩大，数量不断增多。遵循一行三会及互金协会

的指导及要求，以及金融行业的竞争性质、收紧的法律和限制措施强调效率和每项投资的回报，包括有效的需求洞察，高效的跨部门协同和项目管理能力的升级。为了能在竞争中获胜，IT 开发项目管理则是至关重要的选择。IT 开发项目管理是一种并行系统工程，是一种企业组织、管理和运行的先进设计、制造模式，它从新产品 IT 开发项目的整体任务分解状况和进展状况来控制产品 IT 开发生命周期过程，提供项目的状态信息以便规划项目的优化路径。但是 IT 开发项目往往具有失败率高、成本高、风险大、IT 开发流程体系不健全、IT 开发管理欠缺等特点。为了规避 IT 开发项目管理存在的问题，我们必须找到 IT 开发项目管理的关键点和难点，进行相应的调整，以保证项目的进度，缩短产品 IT 开发周期、提高产品质量、降低产品成本。

课程首先对项目和项目管理的基本概念做出明确阐述，利用讲师的工作经验和咨询实践，与学员共同分析 IT 开发项目管理中存在的问题，基于流程的产品开发项目管理，重点培养学员的 IT 开发项目管理理念和实施能力，课程主要围绕项目目标制定、项目团队组建、项目经理培养、项目计划制定、项目计划控制、项目的流程化管理、项目评审管理、IT 开发绩效管理、质量控制、成本管理及风险管理等主要环节的操作及容易出现的误区和问题做重点讲解和总结。

### 【课程收益】

掌握“又好又快”的 IT 开发产品的主要手段，深刻认识产品开发项目进度缓慢、质量不佳的主要问题，了解业界 IT 开发项目的成功做法；掌握基于企业自身发展阶段、业务模式、产品特点和企业文化等建立目标导向的 IT 开发项目组织模式；通过学习实施规范的项目管理过程，进行有效的风险管理，减少

产品开发过程中的变更（需求变更、设计变更、工程变更）的概率，降低返工次数；通过学习项目及项目管理的本质，提高项目经理的自身素质和掌握相应的技术工具与管理技巧，以帮助项目经理成为 IT 开发工作的责任承担者同时也是团队领导者；了解跨部门协作不畅是造成产品开发进度延期的主要原因之一，通过建立或优化跨部门产品开发流程和跨部门团队运作机制，形成高效的跨部门协作机制，掌握 IT 开发部门与市场、采购、生产、品质等部门之间的关联互动关系和方法；掌握如何通过良好的项目计划和监控加快项目进度，掌握任务分解、各项任务计划衔接、项目风险管理、项目问题沟通和处理、项目监控等各项实战技能，提高产品开发项目管理人员推动项目运作的能力。

## 【课程大纲】

### 第一部分：IT 开发项目管理概论单元：

- ◇ 人的价值诉求的多层次
  - 潜意识
- ◇ IT 开发的定义
- ◇ 项目的特点
- ◇ 项目管理体系
- ◇ IT 开发项目与工程项目的差异
- ◇ 复杂的 IT 开发体系 IPD
  - IPD 的核心理念
  - 关键的 CBB 概念
  - “细腰型”IT 开发企业
- ◇ 精益思想五原则
  - 敏捷的四个“高于”
  - MVP 和延迟决策
  - 敏捷的边界
  - 敏捷和 IPD 的融合
  - 多层次的 PMO
- ◇ IT 开发项目组合管理
- ◇ IT 开发项目经理的能力和任职场景
- ◇ IT 开发人才职业发展路径

### 第二部分：IT 开发需求管理单元

- ◇ 从需求到立项的流程
  - 什么是细分市场
  - 什么是产品包
  - 什么是需求
- ◇ 如何构建组织级可持续的需求搜集体系
  - 需求访谈的要点
  - 360 度需求搜集机制
  - IT 开发需求六大类别
  - IT 开发需求的层层递进（客户需求到产品规格）
  - 非功能性需求
- ◇ 六大需求分发途径
  - 需求收敛疲惫点
  - 优先级排序工具
  - PD 表
  - 市场导向的需求说明书
  - 从 BRD 到 PRD
  - 市场牵引 IT 开发的 FFAB 原则

### 第三部分：IT 开发项目的启动单元

- ◇ IT 开发项目可行性研究框架
- ◇ IT 开发项目的背景和目标如何构思？
  - 常见问题之缺乏战略高度
  - 常见问题之缺乏市场导向
  - 常见问题之缺乏差异化
- ◇ IT 开发项目查新
  - 分级分类启动 IT 开发项目
- ◇ IT 开发组织架构
- ◇ IT 开发项目的 CHARTER
- ◇ IT 开发项目构思五维度
  - 市场导向和干系各方满意
  - IT 开发项目的里程碑表和关键对话人
  - 发起人和正确授权
  - 强矩阵 IT 开发项目团队（资源承接合同）
  - 弱矩阵 IT 开发项目团队（任务外包合同）

### 第四部分：IT 开发项目的计划单元

- ◇ 计划的重要性
- ◇ 计划的三个作用
- ◇ 计划的四个步骤
- ◇ IT 开发的三级计划体系
- ◇ CHARTER 内容分析
- ◇ 范围计划的核心 WBS
- ◇ WBS 开发方法

- ◇ WBS 开发常见错误和应对
- ◇ 资源计划依赖的六个要素
  - IT 开发考核库
  - IT 开发绩效的关键指标 TTM
  - TTC
  - IT 开发项目的网络图
  - 关键路径
  - IT 开发项目甘特图
- ◇ 估算活动时间的要点
  - 三点估算法
  - 背靠背估算法
  - 关键链法
- ◇ 项目成本计划框架
- ◇ 项目成本分解
  - 成本曲线
  - 不同 IT 开发模式的成本变化
  - 市场牵引型 IT 开发项目成本计划
  - 正确的风险观
  - 风险识别矩阵
- ◇ 如何使风险“受控”
- ◇ 如何做到应对风险既“灵活”又“受控”
- ◇ DEADLINE 与 IT 开发风险的关系
- ◇ 用合适的 IT 开发方式系统性降低风险
- ◇ IT 开发的全局风险管理
- ◇ IT 开发风险社会化均担
  - 创投基金模式
  - 三线布局模式
- ◇ IT 开发项目质量计划
- ◇ IT 开发项目质量成本分析
  - 理想的质量成本点
- ◇ IT 开发项目质量计划薄弱的全局后果
- ◇ IT 开发项目采购计划的四个注意点
  - 不同计价方式的合同比较
  - 项目沟通计划与项目成本的关系
  - 项目沟通计划与项目风险的关系
  - 如何同时提高沟通效率和质量

#### **第五部分：IT 开发项目的实施单元**

- ◇ 项目启动会
- ◇ 常见的 IT 开发项目沟通相关方
- ◇ 沟通模式的四个要素
- ◇ 沟通模式如何应变
  - 跨部门沟通的漏斗问题与解决办法

- IT 开发团队的多次组建和释放
- 高效的 IT 开发人力资源周转机制
- 团队不同阶段需要不同领导风格
- ◇ 高绩效 IT 开发团队的特征
- ◇ IT 开发团队的非物质激励
  - 项目中常见冲突点
  - 正确的冲突观
  - 正确地处理冲突
- ◇ 如何友好地将冲突升级，施加建设性压力
- ◇ 对项目保持密切跟踪
  - 跟踪甘特图
  - 非正规跟踪
  - 正规跟踪

#### **第六部分：IT 开发项目的控制单元**

- ◇ IT 开发项目的控制框架
- ◇ 把 IT 开发看作投资（财务控制）
- ◇ IT 开发的 DCP（决策检查点）（GA）和 TR 双线评审
- ◇ 如何建立有效的评审体系
- ◇ 项目变更的本质
- ◇ 标准变更流程
  - IT 开发项目 CCB
  - 高频零碎变更的管理
  - 零碎变更累积表
- ◇ 从领导力的高度理解变更管理
- ◇ 推动干系各方快速合作的变更方案

#### **第七部分：IT 开发项目的收尾单元**

- ◇ IT 开发项目结题
- ◇ 税收优惠处理
- ◇ IT 开发项目常见评价维度
  - 对 IT 开发项目的后评价和激励
- ◇ IT 开发知识管理和文档管理
  - 如何从个体经验到群体化
  - 如何从隐性到显性
  - 如何从显性到整体结构化
  - 如何做有温度的项目收尾