

信息系统集成类项目管理实践

主讲：潘德有 2-3D

课程介绍：

本课程适用于通信类（ICT）企业项目管理学习，包括通信运营商、集成商、制造商等组织。以项目负责人和团队为核心，从一个完整的项目生命周期进行分析与实践。

通信类企业可能面临诸如信息技术服务、新产品开发（升级、改造、部署等）、系统集成解决方案（交付、运维等）、商业与市场（新产品全生命周期管理）、内部管理服务等工作，这些以产品、服务或成果为目的的交付行为，都可以通过项目管理来高效落实。

如何有效且高效的开展一个完整的项目，本课程将重点探讨。

学习目标：

1. 梳理项目负责人和团队成员的角色与职责，并能够按照既定角色有效和高效的完成一个项目；
2. 掌握完整的项目管理过程，包括立项、做计划、实施、绩效评价、结束项目全过程；
3. 能够从组织和项目自身角度评估项目的成功，能够为组织的业务提供支持，掌握项目管理技能。

课程收益：

1. 项目负责人有能力独立承接重大信息系统建设项目，交付项目，解决方案项目
2. 项目负责人能够从组织角度，考虑价值交付，关注客户诉求，能够快速捕获要实现的目标
3. 各团队参与者能够了解如何配合，协助项目负责人完成工作，并高效交付

适用对象：

项目经理负责人、项目执行团队、PMO 主任、IT 经理、产品经理、需求人员、技术转管理等人员

课程时间：

2-3 天，6hours/天

课程内容（大纲）

一、正式启动一个项目

1、发起人确定商业目的

- ◇ 发起人的角色与定位
 - 支持项目的人
 - 商业文件的支持
- ◇ 客户的角色与定位
 - 购买或签署验收的人
 - 合作协议
- ◇ 确定最终要发起的项目是什么

案例探讨：A 企业管理层决定开展一个新项目，这个项目的《商业论证》是什么，怎么写？这个项目的客户是谁，是公司外部还是内部的项目？如“某政务财务系统开发项目”的客户是政府，而“内部财务审计项目”的客户则是内部审计部门。必须清晰确定。

2、发布项目章程

- ◇ 项目章程的发布形式
 - 正式会议形式
 - 邮件和口头方式
- ◇ 创建项目章程（工具）

3、授权与任命项目负责人

- ◇ 项目负责人的授权形式

- ◇ 项目负责人的权力范围
- ◇ 项目负责人的角色与职责
 - 良好的项目管理能力
 - 优秀的人际关系能力
 - 卓越的业务驱动能力
- ◇ 优秀项目负责人的特征

案例探讨：现场模拟发起人（管理层）发布《项目章程》，选择项目负责人开展项目。探讨通过正式会议、邮件分发、还是拍肩膀等不同方式来授权的场景。同时探讨，项目负责人在没有太大权力支配的情况下，又如何开展好项目。

4、组建初步项目团队

- ◇ 预分配团队成员的管理
- ◇ 快速组建初步团队：跨职能特征（传统和敏捷的差异）
- ◇ 项目团队组建说明

案例探讨：项目负责人需要评估马上可以加入到工作的团队成员都有哪些，让所有团队都在立项之初加入进来是不现实的，也是浪费的。但是也要分析哪些成员是必须的，此时是项目负责人获取资源支持的最好时刻。

5、识别项目干系人

- ◇ 寻找项目干系人
 - 头脑风暴法（工具）
 - 问卷调查法（工具）
- ◇ 分析项目干系人
 - 干系人分析矩阵（工具）
 - 映射/表现矩阵（工具）
- ◇ 干系人登记册

案例探讨：项目团队需要识别干系人，建立干系人登记册，开始记录所有已识别干系人的更多信息，比如他们的期望、诉求、态度、参与情况等。只有了解到人的诉求，才是开展后续工作的保障。

二、项目管理规划与策略制定过程

1、明确项目需求，确定项目工作范围

- ◇ 如何识别研发需求，以及谁来参与
 - 收集研发需求的各种工具与技术
 - 确定研发需求的最终成果（PSS）
- ◇ 项目确定以后第一件事情干什么？
- ◇ 创建与编制研发项目 WBS
- ◇ WBS 编制的一般原理和要求
- ◇ 编制 WBS 工作说明书

案例探讨：项目团队需要收集所有需求，并分析需求的可行性，以及如何去除不必要的需求等。并从客户的视角，分解项目工作，给出最小可交付成果。本部分结合具体实例探讨如何开展。

2、编制项目进度表

- ◇ 利用不同网络图技术分析项目进度的技巧
- ◇ 前导图/箭线图/条件图；甘特图/网络图/里程碑图
- ◇ 明确活动依赖关系(四种逻辑关系)，善用浮动时间
 - 活动工期估计，如何做 PRRT 分析
 - 关键路径法（CPM）

■ 快速跟踪与赶工/时间-成本平衡法

- ◇ 通过项目管理软件创建研发进度管理需求
- ◇ 敏捷项目发布计划-用户故事-任务驱动原理

案例探讨：项目团队为完成项目可交付成果工作，需要分解工作包，给出可执行任务。本部分通过图纸、软件操作方式，展示项目进度计划表。

3、编制项目的预算

- ◇ 如何建立项目经理的成本意识——成本控制的实质
- ◇ 项目估算与项目预算
- ◇ 直接成本和间接成本
- ◇ 工时与费率设计
- ◇ 项目不同阶段的估算精度
- ◇ 五种实用估算方法

案例探讨：项目团队根据合同、发起人诉求，估算出最终完成项目的预算，并批准预算。但是项目预算的分摊方法对项目的完成起到至关重要的作用。如何均衡分摊计划价值，给出资金限制平衡，是非常重要的。

4、项目的质量要求

- ◇ 理解 VOC——“客户”的声音（Kano 分析 / QFD 介绍）
- ◇ 如何制定质量计划
- ◇ 事业环境分析—XXX 的质量政策及该项目所遵循的品质规定
- ◇ 质量规划的常规工具（成本效益分析、标杆对照、DOE 等）
- ◇ 质量保证和质量控制过程的应用

5、组建项目的团队

- ◇ 组织分解结构（OBS）对研发项目的影响
- ◇ 责任分配矩阵（RACI）角色聚焦
- ◇ 人员配备管理计划

案例探讨：结合视频，现场演练方式，展示质量管理和团队建设期间要关注的问题。

6、项目的风险管理

- ◇ 企业管理中的风险管理
- ◇ 订单项目风险管理规划，风险识别、分类及常见风险源
 - SWOT 技术/假设分析/图解技术/文档审查/专家判断/信息收集
 - 定性分析和定量分析
 - 风险概率和影响矩阵
 - 风险货币值分析
- ◇ 风险应对计划制定—风险货币值（预期货币价值）
- ◇ 风险如何管理与应对思路
- ◇ 风险应对的五种策略—上报、规避、转移、减轻、接受

案例探讨：本部分结合具体项目，开展项目风险识别、分析、应对制定等。在项目管理中，如果项目负责人无法关注风险，就有可能导致项目出现各种问题，成为名副其实的救火队长。

7、项目的沟通协调规划

项目的开展涉及到的人和企业的方方面面，实际一个项目很少是因为时间，进度，质量系统的问题而失败，相反不能有效的沟通等一些非技术性的因素才是导致项目失败的重要原因。确定利害关系者的信息与沟通需求，包括谁需要何种信息，何时需要以及如何向他们传递。

- ◇ 沟通的原理
- ◇ 沟通需求分析
- ◇ 沟通技术

8、项目的采购规划

- ◇ 自制-外购分析
- ◇ 询价与谈判
- ◇ 招投标管理及供应商管理
- ◇ 合同的类型及风险分析

案例探讨：供应商是一位重要的干系人，如何与供应商打交道，保持好关系，如何与其签署合作协议，选择供应商等，都可以对项目工作起到推动作用。

三、项目的实施和监控

1、项目整体管理和变更控制

- ◇ 变更控制流程
- ◇ 变更产生的原因及常见变更

2、项目的质量监控

- ◇ 软件开发项目质量的监控七大工具（因果图/控制图/流程图/直方图/帕累托图/趋势图/散点图）
- ◇ 持续改进和质量管理方法（TQM,六西格玛，零缺陷等）
- ◇ PDUC 与六西格玛持续改进原理

案例探讨：在执行期间，项目组需要更多关注质量审计和保证工作，确保执行流程符合规范。如何设计流程，如何遵循流程，本过程将进行演练。

3、打造高绩效项目团队

- ◇ 团队的特点
- ◇ 激励理论
- ◇ 项目团队发展成长的阶段
- ◇ 团队绩效低下的常见原因和对策

3.4 项目的风险监控

- ◇ 风险监控的目的和意义
- ◇ 风险管理和应对规划实施
- ◇ 残余风险、二次风险与再评估
- ◇ 储备分析（应急储备金和管理储备金）

3.5 跟踪项目执行计划

- ◇ 如何衡量项目各方面的绩效？
- ◇ 挣值分析技术（EVA）
- ◇ 主要的几个数据（AC/EV/PV/CPI/SPI）
- ◇ 如何用挣值技术进行成本及进度偏差的分析及控制，并进行相关预测？

案例探讨：在监控过程中，当特定阶段或模块的绩效达到要求，就应该给予评估，发现差异，给出纠正措施，确保项目符合整体绩效。采用挣值分析，可以达到这个目的。如何使用挣值分析技术？本部分将重点探讨。

3.6 沟通项目信息

- ◇ 向团队成员发布的指示
- ◇ 向高层和赞助者汇报项目的业绩和问题
- ◇ 项目沟通方式和情景分析
- ◇ 会议/报告/评审会注意事项

3.7 平衡项目冲突

- ◇ 在团队管理的过程中，如何进行冲突的管理和解决？

四、项目的关闭与交付

- 4.1 项目验收（合同收尾/管理收尾）
- 4.2 项目经验教训总结
- 4.3 项目成员奖惩激励和庆功会
- 4.4 如何释放项目资源？什么时候释放项目资源
- 4.5 为什么要测量客户满意度，如何测量客户满意度？
- 4.6 项目运维期的关注，后续服务的落实和移交事项，知识移交等。

案例探讨：在结束项目期间，一个完整的项目应该如何收尾，需要如何做，进行重点探讨。包括移交工作、经验教训总结、组织资产整理、归档、解散等。