### 敏捷项目管理课程大纲

**【学习方式】**：面授

**【课程分类】**：业务类—培训及咨询

【**培训对象**】：产品研发项目管理人员、产品研发人员、设计、测试、运营、中高层、中基层

【**核心讲师**】：徐增利

【**关 键 词**】：敏捷项目管理 SCRUM+XP WBS OGSM 项目管理工具 关键控制点 华为RDPM、腾讯的研发管理 项目经理能力模型

**【课程方式】：老师根据学员的能力层次与遇到的问题选择重点与案例，以公司的项目进行实战练习。老师以教练辅导的方式，学员以参与任务与总结分享的方式，采用行动学习或场景化学习的方式，提升团队的项目管理能力。**

【**学习目标**】：

1. 了解敏捷项目管理与一般项目管理的区别
2. 通过场景、案例与训练掌握项目管理五大过程十大知识领域；
3. 通过情景演练及案例掌握项目沟通管理的方法与技巧；
4. 如何同时管理多个项目，项目群的管理；
5. 基本了解企业内部项目管理体系与搭建的完整知识;
6. 掌握项目及团队成员管理方法论及及怎样培养应具备的能力；
7. 企业如何培养内部项目管理人员。

**【课程学时】：**2天

【**课程简介**】：

你想了解一个只能成功不能失败的项目怎么成功的吗？

本课程不同于业界的项目管理认证培训，主要结合项目管理案例及场景演练，介绍了企业内部项目管理，以及甲乙方的项目管理方法。通过华为、腾讯公司的某些项目管理、产品开发、集成项目案例、第26届世界大学生运动会信息与通信5.5亿元项目，介绍了研发开发项目管理的整体框架；通过项目案例让团队成员了解在项目管理过程中容易出现的问题及解决方法，通过与贵企业项目管理人员的问答式交流，使用训练启发式培训，提升企业项目管理人员的项目全局管理能力。

本课程虽然案例来自IT高科技公司，但采用敏捷项目管理规范，适用所有行业的项目管理培训。

【**课程大纲**】：

1. 开场-项目管理理论简短介绍；

项目概念、生活中的项目诠释

敏捷项目管理与通用项目管理的区别

敏捷的介绍

价值、团队、质量、约束与范围、时间、质量、成本

价值管理是敏捷项目管理的核心

1. 项目的整体管理、五大过程、十大知识领域的知识与流程介绍

产品研发项目流程：需求-> 设计-> 开发-> 测试-> 发布

SCRUM：迭代规划会议-产品backlog-晨会-故事墙-迭代回顾

XP:重构-持续集成-自动测试-代码规范

敏捷方面的创新：灰度发布，showcase

其中含有五大过程需要的文档、模版及工具

根据需要重点讲需求管理、时间进度、范围、人力资源、沟通、干系人管理

WBS工作说明书、项目计划书、甘特图、OGSM等知识与案例

生活中的项目案例

项目计划估算及案例分享

实在练习：敏捷项目管理的项目计划估算及控制

1. 敏捷需求管理

需求收集

案例：产品需求纬度

需求分析与验证

如何识别项目或产品的需求是否靠谱

实战演练：项目或产品的需求如何具体化 收益：需求定义清晰，减少返工

需求管理案例

需求管理案例分析

如何面对多个客户/产品经理/销售

如何处理模糊需求

某产品的项目需求方案的撰写（含上面的重点部分内容）研讨

如何应对计划会上有问题的Product Owner

如何应对评审会上沉默的PO/客户/领导

用户故事卡片

用户故事 = 用户 + 功能 + 价值

现场演练：用户故事卡片的编写

如何管理对用户故事很有想法的程序员

敏捷发布的需求管理

1. 项目质量管理

质量规划

好的用户体验的产品包括哪些要素

质量保证 ，产品可用性测试

实战：产品质量优化，提升用户体验

质量管理最佳实践 质量控制

问题管理与升级

1. 项目管理中的沟通

项目管理与敏捷项目管理中的沟通管理的区别

敏捷项目管理提倡的沟通方式

项目管理沟通的RACI模型

信息的传递与反馈案例分享

分组练习：项目团队成员的沟通管理矩阵

1. 项目有效执行与控制

执行与控制循环

状态报告

角色扮演：我们项目的每日例会/立会

每日立会的发展趋势及案例分享

分组讨论：心得体会，我们的行动计划

项目进度延误

探讨：到底是什么因素影响了项目进度

讨论：如果有效控制项目进度

实战：项目进度管理，敏捷中的看板管理

1. 项目管理容易出现的问题、风险及解决方法与交流

风险管理与沟通的案例

项目关键控制点- TOP3关键控制点

敏捷质量管理

敏捷制度管理

项目延期怎么处理

贵公司某一个交付项目流程中的关键控制点研讨

1. 项目干系人管理与团队的介绍；

干系人关系与分工图

责任矩阵表

为什么敏捷团队不要超过15人

敏捷团队组织转型与员工转型

腾讯敏捷项目管理案例,腾讯公司项目管理组织架构

项目-产品双型组织架构

1. 项目经理的视野扩展（可选）

项目集（群）管理

项目组合管理

项目管理办公室PMO

项目管理的规范化

项目经理的能力模型解读及如何实践

案例分享：项目群的管理，如何同时管理多个项目

研讨：我们公司的项目经理管理多个项目，我们怎么做

1. 如何培养员工的项目管理能力

针对项目管理人员及非项目管理人员不同的要求

项目管理人员能力模型介绍

1. 课程总结

【**课程案例**】：

1. 项目管理五大过程中的工具、模版分享
2. 某些企业的项目管理规范、流程及IBM、华为、腾讯、微软、贵公司等若干公司的案例
3. 沟通管理的案例
4. 腾讯IGD（集成游戏开发流程）
5. 第26届世界大学生运动会信息与通信研发项目案例
6. 某通信、某互联网公司的项目管理体系
7. 某通信、某互联网公司项目经理能力模型

**徐增利老师**

* **讲师背景：**
  + 高级培训与咨询师；
  + 曾任职华为、腾讯、电力公司、移动互联网公司，经历高级系统工程师、项目经理、产品经理、产品研发管理，信息化总监、互联网企业联合创始人兼首席执行官等职位，熟悉腾讯产品管理、项目管理、研发管理、敏捷开发、CMMI、流程建设、企业文化、企业管理咨询;
  + 经历腾讯产品经理体系从到有的过程，见证若干产品从小到大的过程；
  + 与全球知名咨询公司CSC、IBM咨询团队工作三年。大型团队及亿元级项目群管理咨询经历，深圳市政府与中国电信聘为项目经理,多个项目群管理经验；
  + 走在传统企业转型升级、在线教育、互联网+、大数据应用及分享经济最前沿；
  + 知名互联网公司产品顾问，为多家公司进行互联网升级咨询；
  + 九三学社成员；
  + 微咨询方式培训理念倡导者；
  + 中国传统文化传播者。
* **项目经验：**
  + 华为数据中心项目（集成项目）、腾讯数据中心项目、腾讯云计算云存储产品管理与运营、ERP项目、某互联网公司人力资源IT与E-learning系统项目、某公司企业文化建设项目、2011年世界大学生运动会的通信和信息系统项目（研发、集成、工程类项目，IPD与CMMI）、数据中心建设工程项目(工程项目)、网络及信息安全项目（集成项目）、某公司OA系统、CRM系统建设项目、某公司流程建设与ERP系统集成项目、某公司经营管理、医疗与保健品公司电商咨询、美容美发公司转型咨询、农产品公司转型咨询、某医疗公司产品设计、某互联网公司产品（研发项目，从想法到上线）、某互联网公司失败的产品
* **工作经历：**
  + 华为技术有限公司系统工程师，
  + 腾讯 高级系统工程师项目经理/产品运营
  + 中国电信深圳分公司咨询顾问/项目经理
  + 阳光凯迪新能源集团公司信息化主任工程师/总监
  + 互联网公司CEO
  + 企业管理培训与咨询师

**研究领域**

* + 产品管理、产品运营、项目管理、领导力、能力素质模型、学习型组织、企业文化、流程建设、组织发展、管理变革、证券投资。

**主讲课程：**

**产品类：**

* 《向腾讯学产品经理》or《产品经理》or《互联网产品经理》or《成功的互联网产品经理---产品经理的能力培养及实战》or《物联网产品经理》（两天）
* 《产品需求分析与管理》 （两天）
* 《向腾讯学用户研究与用户体验》 （两天）
* 《基于用户体验的软件设计与开发》or《软件开发与优化》（两天）
* 《基于用户体验的产品设计与开发》（两天）
* 《基于心理学的产品设计》（一天）

**运营类：**

* 《产品运营》or《用户研究与用户运营》（两天）
* 《基于用户体验的产品设计与运营》（两天）
* 《互联网营销》、《电子商务平台运营》or《O2O营销》or《社群营销》（两天）
* 《向腾讯学大数据与运营》（一天）
* 《互联网+大数据》or《工业互联网+大数据》（一天）
* 《大数据精准营销分析》（一天）

**管理类：**

* 《研发团队的绩效管理》（两天）
* 《职业素养与能力提升训练》（两天）
* 《MTP-向腾讯学管理者技能提升训练》（两天）
* 《中基层管理者素质及技能提升训练-执行力与领导力》or《基于BLM的执行力》（两天）
* 《互联网时代的领导力》or《基于BLM的领导力》（两天）
* 《有效沟通》或《跨部门沟通》 （两天）
* 《研发类/集成类项目管理》or《产品敏捷研发管理》or《IPD集成产品开发》（两天）
* 《多项目管理》or《项目群管理》（两天）

**战略思维类：**

* 《基于BLM的战略管理》or《互联网+战略》（一天or两天）
* 《产品思维与创新管理》（一天or两天）
* 《商业模式与创新》（两天）
* 《互联网思维及落地》（两天）
* 《传统企业转型与创新》（两天）
* 《向腾讯学企业文化建设与管理》（两天）
* 《股权激励与商业计划书撰写》（一天）
* 《向腾讯学组织发展与变革》or《组织发展》 （两天或一天）

**授课形式：**

幽默风趣、案例丰富、实战演练、归纳启发;

精于实操：采用行动学习、场景化学习、启发式互动教学，突出实用技巧和方法，案例分析，分组讨论与练习，有针对性的实战训练;

激发自我学习的主动性，能够结合受训企业实际实施教学，达到预期培训效果；

寓教于乐：授课幽默风趣，逻辑严谨，内容丰富，深入浅出，立足实战，深受学员欢迎.

**服务过的客户或成功的项目案例:**

互联网、IT、通信、石油化工、电力等行业，如：国家电网、中国移动学院、宝武集团管理学院、深圳移动、佛山移动、云南移动、西安移动、深圳电信、广州电信、中国石油、中海油、中航工业、中海运、中船重工、中国船舶、浙江大学经济管理学院、浙江大学继续教育管理学院、华中科技大学管理学院高培（EDP）中心、中油优艺、阳光凯迪新能源集团有限公司、新浪乐居武汉分公司、新浪乐居合肥分公司、德为咨询武汉分公司、上海淘课、交通银行、微商银行、民生银行、光大银行、邮储银行、中信银行总部，经常为企业进行管理咨询