
群组（多）项目管理

（2天）

一、课程内容

（一）项目与项目群

1. 项目与项目群
2. 项目群与项目组
3. 项目与项目群管理区别

案例：某企业项目群管理的“土匪式”、“游击队”、“正规军”发展历程

4.1 为什么要进行群组项目管理

- 4.1.1 管理上的需求
- 4.1.2 客户的需求

案例：南车集团某机车项目群组管理问题分析

5. 项目群管理模型

5.1 项目总监、项目经理、资源经理（财务、物流、转架、城轨、技术、营销……）工作关系

5.2 OPM3 项目群管理模型

5.3 科兹纳 (Kerzner)

6. 群组项目管理的特点

- 6.1 目标多样性
- 6.2 接口多层性
- 6.3 信息复杂性
- 6.4 管理统一性
- 6.5 资源锁定性

（二）群组项目的来源、种类和优势

1. 群组项目的来源

- 1.1 组合群组项目
- 1.2 产品群组项目
- 1.3 维护性群组项目

1.4 战略型群组项目

2. 群组项目的种类

2.1 单一地点多个项目

2.2 多个地点多个项目

2.3 多个地点单一项目

案例：世界 500 强某企业项目的“打猎”、“种田”、“跑单帮”分类

3. 群组项目管理的优点

3.1 有利于实现公司级的战略目标

3.2 接受统一管理，利于资源调配和优化组合。

3.3 降低管理接口带来的风险

3.4 提高客户满意度

(三) 群组项目运作模式和管理方法

1. 项目群生命周期管理

1.1. 如何定义项目群目标

1.2. 项目群的螺旋式推进模式

案例:项目群的“马路警察”与管理真空

1.3. 项目群的门径管理

案例:日本机车项目群的过门管理

2. 项目群组织模型

2.1 项目群的角色管理

随堂演练:角色演练

2.2 项目群组织环境

2.3 项目群如何实现跨部门的无缝高效合作工作方式

2.4 项目群工作流程

案例:庞巴迪项目群工作流程管理与流水线管理

3. 项目群工作系统

4. 项目群组管理工作系统

4.1 项目总监职责与素质

4.2 项目经理素质要求与职责

4.3 资源经理职责体系

5.项目群的计划整合

5.1 项目群进度计划整合与滚动

案例：某机车项目群的“景上舔花”滚动计划，“雪中送碳”墙卡计划的编制技巧

5.2 如何制订可操作项目群计划

5.3 如何使项目群计划适用变化

6.项目群成本计划

6.1 项目群成本依据

6.2 项目群的内部结算法

7.项目群的工单流转

8.项目群的有效沟通方法与技巧

模拟:项目群沟通方法模拟

9.如何使集中采购满足项目群实施需要

10.项目群组织信息监控与收集

10.1 项目群监控的4个步骤

10.2 项目群监控3大法则

10.3 项目群监控工具

10.4 项目群管理的多级控制体系

10.5 项目群的关键控制点

案例:项目群失控谁之过

11 项目群项目管理方法论模型

12 项目群的高速城轨执行模式

(四) 群组项目管理要点

1. 群组项目关键成功要素

2. 项目群团队建设

3. 项目群依赖关系与工作界面

案例:被其中一个项目质量影响总体项目群目标,该怎么办?

4. 项目群的资源协调与授权

5. 如何正确处理好项目经理与资源经理之间的关系

-
6. 对风险控制和问题把握进行集中管理
 7. 项目群项目总监与项目经理的核心管理技能

项目总监的 6 个习惯

项目经理的 4 项技能

8. 项目群管理的常见问题与应对策略
9. 项目群管理的投资回报计算

(五) 项目群考核关系

- 1.项目群考核层次
- 2.项目群考核方法
- 3.项目群考核 KPI 与频率
- 4.卓越项目群评估模型

(六)结束语

1. 项目群管理建议
2. 课程总结

二、专家介绍：

陈和兰，职务:高级咨询顾问

- 教育背景

MBA,ACCA,PMP，PMI 会员,CTA（剑桥国际培训师），国际项目评估师，《项目管理技术》杂志编委，LO 咨询教练，成功项目管理学校副校长、教授，厦门大学、中国海洋大学、美国北弗吉尼亚大学项目管理客座教授。资深项目管理培训讲师。

- 从业经历

工作中一直从事企业管理和项目管理职业，积累了丰富的项目管理实战经验。98 年至 2000 年担任项目经理从事具体项目的实施；2001 年至今监管和辅导合同额在千万元以上的项目共 100 多个。曾组织编写了多家公司的项目管理方法论，包括但不限于项目管理流程、规范、模板、指导手册和项目考核办法等，经应用均取得明显经济效益。

对项目管理具有深刻研究。通过实践提炼，在国内较早开发了《新产品研发项目管理》、《项目流程管理》、《项目绩效考核与管理》、《组织化项目管理》、《群组项目管理》、《PMO 建设和管理》等实用性和操作性较强的精品课程。

多次应邀参加了各种国际国内的项目管理会议，如 2002 年 4 月份，应邀参加“首次国际（中国）项目管理研讨会”，会上做了“基于 IT 工程项目的管理和评估”的专题发言；2002 年 12 月份应邀参加在北京会展中心召开的“2002 年首届中国项目管理高峰论坛”；2003 年 2 月应邀参加在上海举办的“2003 年中国项目管理研讨会”，会上均做了专题发言；2003 年 4 月应邀参加在深圳举办的“项目管理实用技术研讨会”并做发言；2004 年元月应邀参加“第二届中国项目管理高峰论坛”，并作《项目化组织的群组项目管理》专题发言；2004 年 5 月应邀参加第二届国际项目管理研讨会，并做专题发言。每次发言均引起国内外项目管理专家的关注，在业界已形成较高的影响力。2004 年 7 月应邀出席《新产品研发项目管理》研讨，并作《新产品研发项目的绩效度量与改善》的发言；2005 年 1 月应

邀出席《第二届新产品研发项目管理高峰会》，并做专题发言；2005年5月应邀出席《中国首届新药研发项目管理研讨会》，并做主讲发言；2005年10月应邀参加《第四届中国项目管理高峰会》，并做专题发言。

● 项目经验

为近百家企业提供项目管理咨询与培训服务，其务实的培训内容及娴熟的授课技巧得到客户广泛的赞誉。主要客户有：

1、石化行业：

中国石化、中海油、新疆石油、长城润滑油

2、通信行业：

中国移动、中国联通、中国网通、朗讯、爱立信、NEC、北京移动、四川移动、深圳移动、河北移动、新疆移动、江苏电信、福建电信、江苏电信实业公司、宁夏电信、海南电信、甘肃联通、广西通信、山西网通、内蒙联通、广东联通……

3、软件、电子行业

夏新电子、冠捷电子、海星电子、天津新巨升电子、三安电子、实达电脑、巨龙软件、新意科技、宝龙科技、新大陆、特瑞胶黏、星网锐捷、北电通信

4、机械行业：

南方路机、群鑫机械、潍柴动力

5、交通行业：

宇通客车、聊城客车、四方机车、东南汽车、柳州五菱、佳通轮胎、交通科学研究院

6、综合集团公司：

丝丽雅集团、慧聪国际、恒安国际、五星集团

7、电力行业：

中南电力设计院、国家电力科学研究院、盘石电力、福建电力、二滩水力、启明星能源、神华能源、瓦特电力

8、烟草行业：

中国烟草科学研究院、龙岩卷烟厂、瑞升科技（云南烟草研究院）

9、金融行业：

兴业银行、中国建设银行、中国人民银行、中国农业银行、平安集团、成都商业银行

10、航空航天：

中国航空航天集团、南方航空公司、厦门航空公司、福州长乐机场

11、医药行业

中国食品药品监督管理局、大连汉信生物制药、片仔黄药业

12、冶金、制造行业

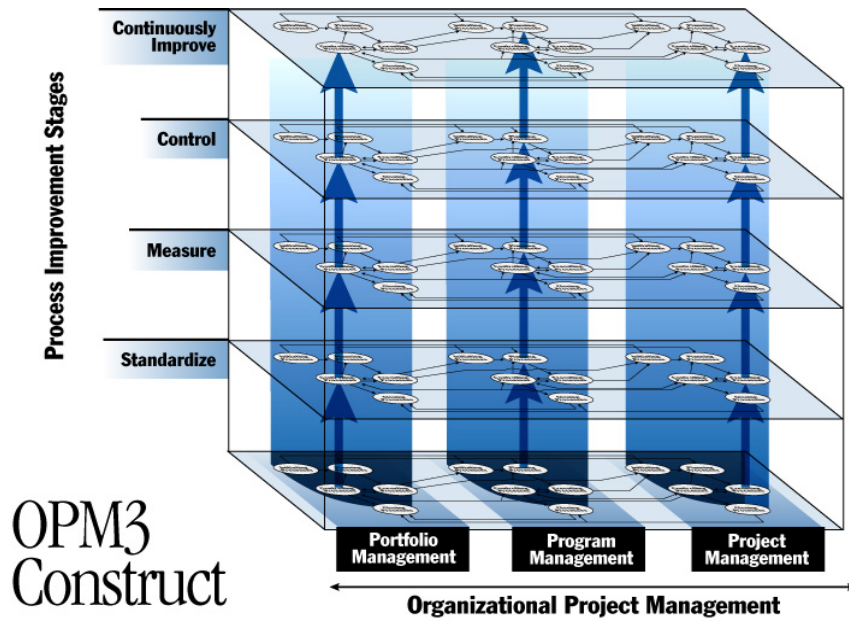
宝钢国际、山东铝业、中铝瑞闽、东方电气、长清集团、长沙威胜、龙祥机械、亿达音响、爱依瑞斯家具、世菱冶金、凯通塑业、

13、食品行业

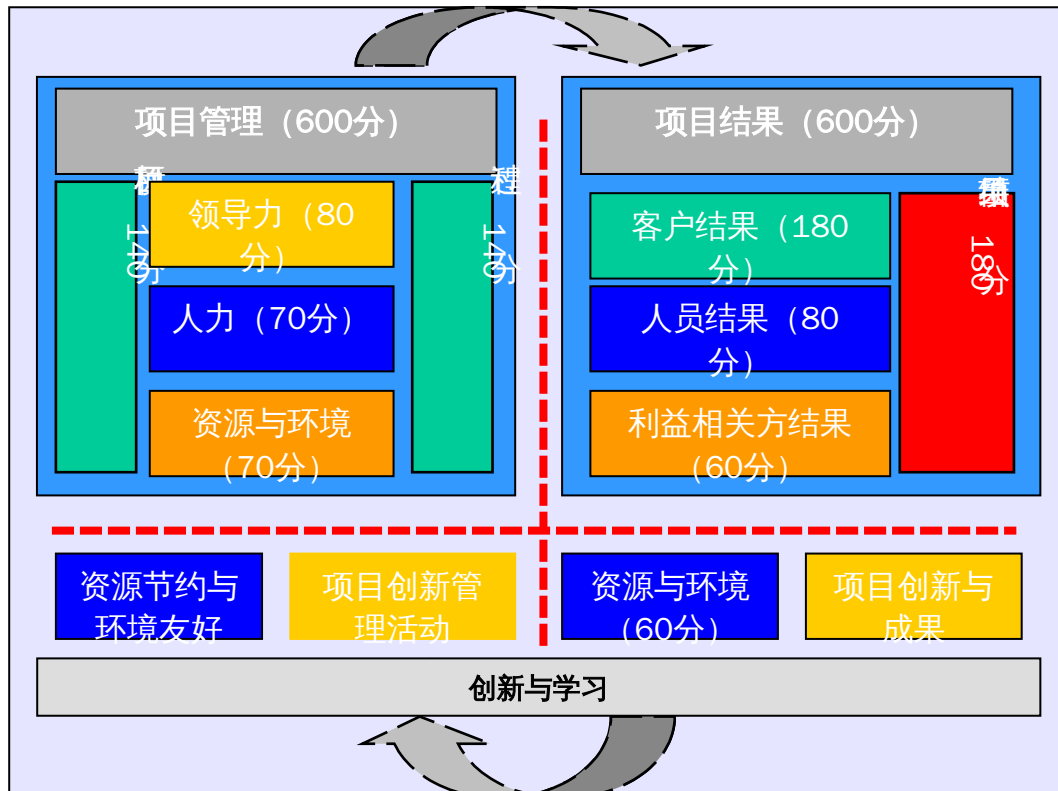
嘉里粮油、雪津啤酒、惠尔康食品……

附：部分课程内容：

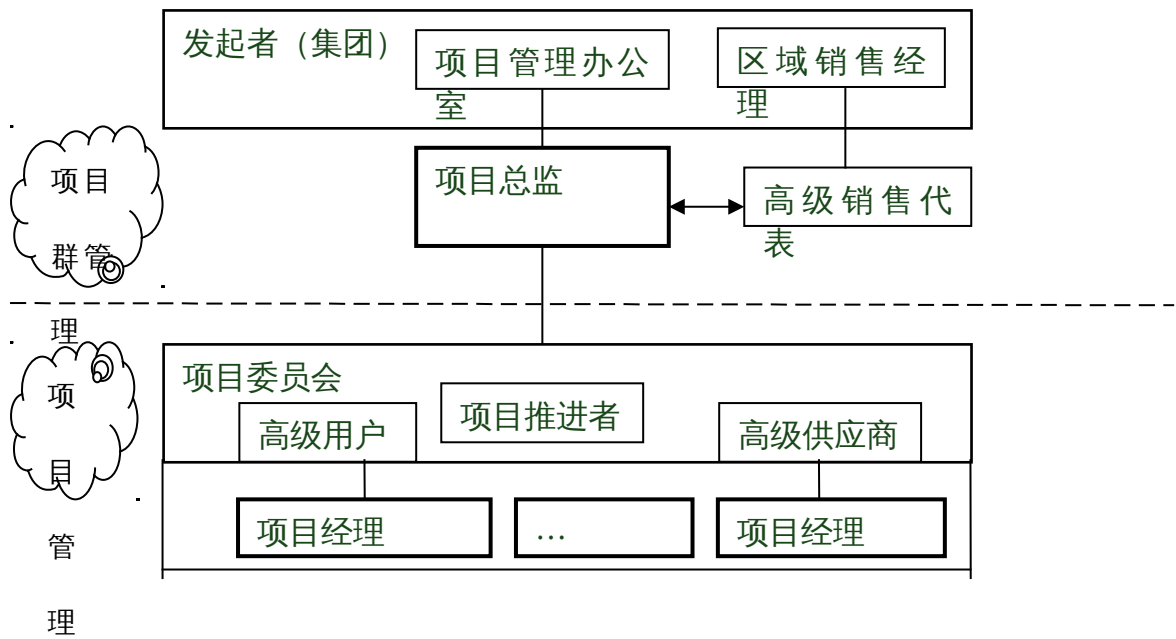
1、OPM3 项目群管理模型



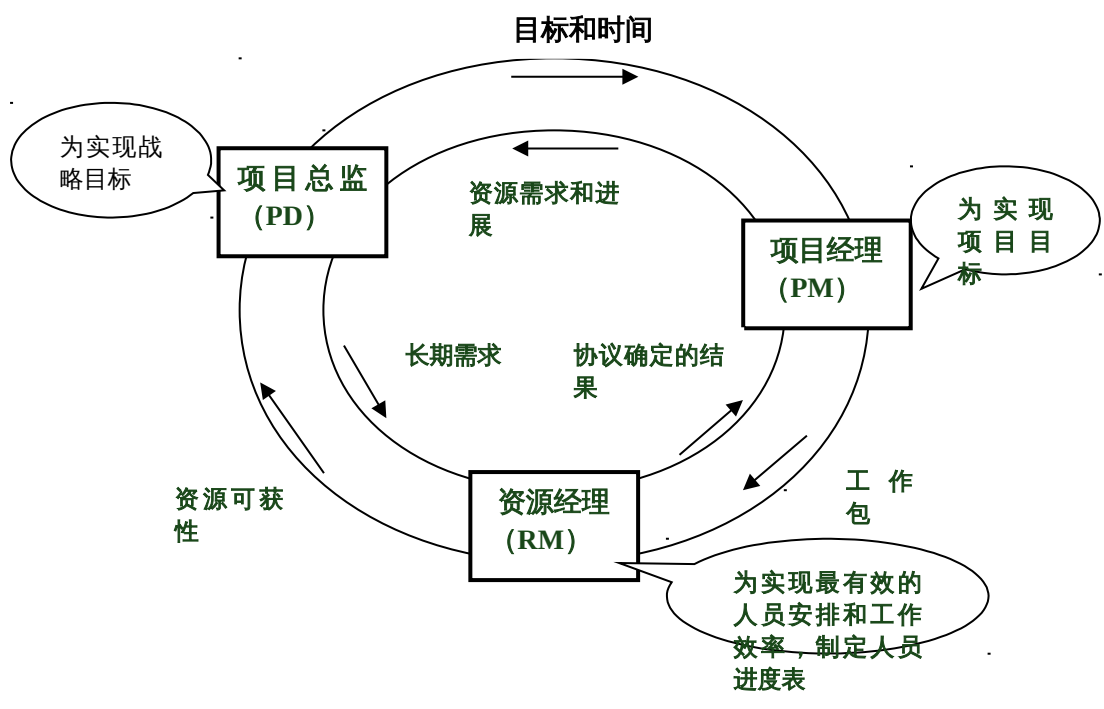
2、卓越项目群评估模型



3、群组项目组织模型



4、群组项目工作关系



5、项目群工作关系

