

# P30® (项目组合、项目群和项目办公室)指南最佳实践

## 【课程背景】

组织深处在变革时代，通过项目、项目群和项目组合等变革手段获取产品或成果，往往由于缺乏必要的方法导致所付出的努力失败，组织在变革面前，面临着诸多的问题亟待解决：

- 1) 组织级别没有一套行之有效的方法进行投资决策，导致项目成功但却没有效益，造成极大的经济损失；
- 2) 重大决策的论证不够，仓促上马项目，导致投资回报率很低；
- 3) 对于没有效益的项目不能及时终止，造成隐性浪费；
- 4) 企业战略制定后，没有有效的手段实施和跟进，导致战略失败；
- 5) 企业内各个项目争夺资源，造成严重内耗，管理费用猛增，但大量项目进度拖延；
- 6) 一个项目中犯过的错误在其他项目中大量重复；
- 7) 一个项目取得的经验在其他项目中得不到有效使用；
- 8) 企业只能保证部分项目管理成功,但难以保证所有的项目都成功管理。

P30 就是帮助组织解决组织级项目管理面临的诸多问题而提出的一系列最佳实践指南，P30 (项目组合、项目群和项目办公室-Portfolio, Programme and Project Offices) 是英国内阁 (CO) 的最新项目管理最佳实践指南，于 2008 年 10 月 28 日发布。它是世界项目管理领域第一个系统化的战略级项目管理办公室标准。新的 P30 指南与英国内阁富有盛名的 PRINCE2 (监控环境下的项目)，MSP (管理成功的项目群) 和 M\_o\_R (风险管理) 的理念一致，并集成了一套基本原理、过程和技术，通过授权、挑战与支持结构，促进有效的项目组合、项目群和项目管理。

本课程基于 P30 标准，学员将在本课程的教学中掌握目前国际上最先进最完善的组织级项目管理办公室体系精华，理解 P30 与组织战略的关系，识别并能够衡量 P30 对组织的价值，如何取得高层领导对 P30 的支持，P30 在组织变革管理过程中的作用，P30 模型与方法，P30 生命周期模型及其最佳实现，P30 实施的技术、工具和成功标准，P30 项目管理办公室的人员-角色与职责。全程案例分析：战略项目管理办公室 (P30) 在中国企业中的具体实施及应用，帮助您深入掌握一系列战略项目办公室的设计、实现、运营、以及持续发展的技能和技巧。

## 【授课时长】

3 天，18 个小时，每天 6 小时

## 【课程收益】

- 1) 建立企业级项目管理办公室的技术和方法，企业级项目管理办公室在组织结构中的定位和职能，企业级项目管理办公室对企业战略目标的影响力；
- 2) 建立有效的组织级别决策论证支持可持续发展的战略项目管理办公室；
- 3) 应用项目群管理办公室生命周期模型来实现永久的和临时的项目管理办公室；
- 4) 总结战略项目管理办公室的关键成功要素，帮助您的组织实现高成熟度的项目组合，项目群和项目管理；
- 5) 深入理解 P3O 体系，掌握 P3O 实施技术，成功成为组织级项目管理专家；
- 6) 通过组织级项目管理与治理，成功实现组织战略目标和预期收益。

### 【授课对象】

- 1、政府部门项目负责人、中央及地方发展与改革委员会成员
- 2、企业总经理，副总经理、分公司总经理
- 3、项目管理部长、项目管理办公室主任
- 4、高级项目经理、项目总监等
- 5、部门总监、业务变革经理

### 【课程特色】

中文授课，8-16 人小班授课，结合小组讨论、案例分析、角色扮演等方法，授课形式先进灵活，便于理解，使授课效果最大化。

### 【课程大纲】

#### 第一部分 P3O 介绍

- 1.1 P3O®指南编写的目的
- 1.2 最佳实践方法
- 1.3 如何使用本指南？
- 1.4 推荐的能力/知识前提条件
- 1.5 项目组合、项目群和项目管理的组织环境
  - 什么是项目组合管理？
  - 什么是项目群管理？
  - 什么是项目管理？
  - 正常经营、变革与 P3RM 的关系
- 1.6 什么是 P3O？
  - 项目组合、项目群还是项目办公室？

- P3O 模型与项目组合、项目群与项目生命周期的比较

- 1.7 P3O 的历史

- 1.8 P3O 的演变与成熟

- 1.9 治理与控制

- 1.10 最佳实践指南

- 项目组合管理指南 (MOP)

- 成功的项目群管理方法论 (MSP)

- PRINCE2——成功的项目管理方法论

- 风险管理：从业人员指南 (M\_o\_R)

- CO 关口评审流程

- 服务管理——ITIL (信息技术基础架构库)

- 项目组合、项目群和项目管理成熟度模型——P3M3

- 卓越建筑

## 第二部分 为什么要建立一个 P3O

- 2.1 本章的目的

- 2.2 P3O 模型如何增加价值

- 2.3 对正确的 P3O 模型未能进行恰当投资的后果

- 2.4 P3O 面临的挑战——获得投资

- 2.5 “P3O 投资回报最大化”的方法

- 识别 P3O——评估 P3O 当前状况，识别关键的利益相关方

- 识别 P3O——制订 P3O 模型愿景描述与概要蓝图

- 可以期待取得什么样的绩效改善？

- 2.6 识别 P3O——开发商业论证

- 目的

- 背景/理由

- 目标

- 成本-收益分析

- 高风险

- 投资评估

- 2.7 克服普遍的障碍

- 对 P3O 模型整体缺乏专注

- 为 P3O 模型提供资金

- 挑战当前的文化或方法

- P3O 模型流程与标准潜在的管理费用

- 2.8 时间表

## 第三部分 P3O 模型是什么

- 3.1 本章的目的

- 3.2 P3O 模型概述

- P3O 模型的功能领域

- P3O 模型的特征

- P3O 模型各下属办公室如何报告

- 3.3 P3O 模型示例

- 组织项目组合办公室模型

- 中心办公室与分散办公室模型

- 临时性办公室模型
  - 虚拟办公室模型
  - 小型组织模型
  - 3.4 P3O 模型应该提供哪些功能与服务
    - 高端功能与服务
    - 功能与服务——交付点
    - 保证功能与服务
    - 治理功能与服务
    - 非 P3RM 功能与服务
  - 3.5 将 P3O 模型与组织内部更广泛的范围进行整合
    - 信息保证与 P3O
  - 3.6 P3O 中的角色与职责
    - P3O 发起人
    - P3O 负责人 (永久性办公室)
    - 项目群 (或项目) 办公室负责人 (临时性办公室)
    - 项目组合分析师
    - 项目群/项目专家
    - 项目群/项目专员
    - 收益角色
    - 商务角色
    - 沟通与利益相关方管理角色
    - 信息管理角色
    - 咨询与绩效管理角色
    - 财务角色
    - 问题角色
    - 变更控制角色
    - 计划编制角色
    - 质量保证角色
    - 资源管理角色
    - 风险角色
    - 报告角色
    - 秘书处/行政人员
    - 工具专家
  - 3.7 P3O 模型的规模与剪裁
    - 规模确定方法之一——从项目群价值角度
    - 规模确定方法之二——从项目群规模角度
    - 规模确定方法之三——从功能角度
    - 整个生命周期中临时性项目群/项目办公室的规模
  - 3.8 P3O 模型的成熟度与演变
- 第四部分 如何实施或重新激活一个 P3O 模型**
- 4.1 本章的目的
  - 4.2 实施或激活一个永久性 P3O 的生命周期
  - 4.3 定义
    - 定义活动 1——建立团队

- 定义活动 2——提炼愿景描述
- 定义活动 3——利益相关方分析、管理与沟通计划
- 定义活动 4——开发 P3O 蓝图
- 定义活动 5——优化商业论证、开发收益概要和收益管理战略
- 4.4 计划阶段或实施回合
- 4.5 实施或转换新的或增强的 P3O 能力
  - 实施的成功因素
- 4.6 阶段性评审与经验教训总结
- 4.7 项目群收尾与实施后/收益评审
- 4.8 与业务计划周期的整合
- 4.9 临时性 P3O 的生命周期
  - 组织的环境
  - 临时性办公室的定义与准备
  - 交付之前临时性办公室的运作
  - 关闭临时性项目群/项目办公室
  - 其他考虑

## **第五部分 如何运营 P3O——工具与技术**

- 5.1 本章的目的
- 5.2 工具与技术概述
  - 个人式
  - 协同式
  - 集成式
- 5.3 使用工具与技术的收益
- 5.4 关键成功因素
- 5.5 P3O 工具
  - 企业 P3RM(EPM)解决方案
  - 选择与实施企业的 P3RM(EPM)解决方案
- 5.6 P3O 技术
  - 项目组合的排序与优化
  - 管理控制台
  - 知识管理
  - P3O 信息门户
  - 专题研讨会技术
  - 技能开发与维护
  - 业务流程泳道
  - 为资源管理编制能力计划
  - 保证、通关审查与健康检查
- 5.7 剪裁方法
  - 项目复杂性建模

