

从战略到执行

——MSP 项目群管理方法最佳实践

【课程背景】

当今企业面临着竞争和挑战，随着经济快速发展，我国项目管理也步入了新的阶段，项目规模越来越大，投资越来越高，全球化战略视角下项目与组织战略目标之间的联系日益紧密和关键，企业正面临着如下的困惑：

- 企业战略很明确，组织执行不到位；
- 企业项目投资经常没有预期的好，资源不能很好的匹配战略；
- 一场突如其来的风险可能摧毁了前期所有投资；
- 战略规划和执行与实际操作脱节；
- 组织大型项目群集约化管理找不到实施路线图；
- 部门间缺乏有效的沟通和协同；
- 中高管理层忙于事务，抓不住工作重点，找不到工作方法；
- 公司缺乏一套行之有效的、统一的战略、战略执行管控体系；
- 企业的战略目标到了年底总结时总不能如愿达成；
-

你的企业是否也存在上面的困惑？到底是什么让 100% 的战略变成了永远无望的目标？依靠传统项目管理经验，已经不能满足公司运作大型项目或项目群的需要，现实需求与管理能力之间的差距亟待弥补。就全球范围内的项目管理发展来看，选择并引入成熟有效的项目群管理方法及工具，是迅速提高我国项目管理水平的最佳途径。

组织项目管理课程包括项目组合管理、项目群管理、项目管理、项目管理办公室等方面，本课程是针对已有 PRINCE2 项目管理能力的基础上的 MSP 项目群管理方法能力提升课程，MSP 是全球最为知名的项目群管理最佳实践方法，该方法不仅能够处理基础架构和技术产品型的项目群，而且还能够处理商业变革和社会变革型的项目群。当你有了一个明确的战略方向时，MSP 要做的是帮你绘制战略地图，确保所有项目能够聚焦于这一战略。MSP 通过项目群组织整合利益相关者资源，并落实他们的责权利，通过描述项目群愿景吸引更多利益相关者参与项目群投资，通过持续商业论证确保项目群符合组织战略和收益目标，通过蓝图设计和交付组织未来能力，通过收益实现计划来识别、定义、跟踪和衡量收益，通过项目群计划项目之间的依赖关系来指导和控制各项目执行，通

过风险和问题管理来监控项目群风险状况并降低风险水平，通过质量管理来交付符合干系人质量期望的产品。

【授课时长】

3天，18个小时，每天6小时。

【课程收益】

MSP方法包含了项目群成功的原则、项目群治理主题、项目群转换流程等内容，通过学习MSP方法，学员能够提高认识项目群、管理项目群的能力，帮助学员系统性的了解和掌握战略执行落地的项目群方法和工具，优化工作结构，明确工作职责，疏通业绩瓶颈，提高战略执行的项目群管理能力，项目管理部门能够建立或完善项目群实施管理体系，高层能够清晰岗位职能和角色，给予项目群更坚定的领导和有效的支持，为组织大型项目群集约化管理找出明确的实施路线图。

【授课对象】

高层负责人、项目群经理、项目主管、项目经理。

【课程特色】

老师以站立讲解为主，现场案例解析、互动为辅。采用理念剖析、案例分析、互动演练、视频观摩等互动式教学形式。案例解析一针见血，具体方法有的放矢，课程内容贴近实际工作，具备极强的针对性和实操性。

【课程大纲】

- 1、变革交付组织的能力框架
- 2、变革交付机制及手段概述
 - 2.1.1MOP®项目组合及项目组合管理
 - 2.1.2MSP®项目群及项目群管理
 - 2.1.3PRINCE2®项目及项目管理
 - 2.1.4P3O®项目组合、项目群、项目办公室
- 3、MSP®项目群管理方法及企业应用（理论和案例穿插）
 - 3.1 项目群管理的七大原则
 - 3.1.1 始终保持与战略相一致
项目群与战略之间的相互验证
 - 3.1.2 引领变革
需要有正能量驱动项目群，需要将关键利益相关者吸引到项目群，项目群才可能成功。
 - 3.1.3 展示与传递美好的未来
人们愿意成功，愿意被激励，信心是驱动项目群前进的法宝，用未来美好的收益来驱动项目群前进
 - 3.1.4 关注收益和风险
项目群最终目的是交付战略收益，自然要关注影响收益实现的风险
 - 3.1.5 增值
如果不能增值，那为什么要把这些项目组合形成项目群呢？

3.1.6 设计与交付的连贯能力

项目群组织蓝图设计要平衡项目组织的实际交付能力，通过连续的迭代，良好的过渡，最终完成期望的成果和收益。

3.1.7 汲取经验

通过汲取经验，少走弯路，为组织建立知识共享。

3.2 项目群管理的九大治理主题

3.2.1 组织

项目群组织如何协同作战，项目群组织如何和项目组织进行有效的沟通？组织原有部门如何和项目群进行沟通？

3.2.2 愿景

如何从无到有，如何统一利益相关者的思想，如何将战略转化成项目群的成果？如何判断战略是否出现问题？

3.2.3 领导力与利益关系者参与

领导力体现在项目群的哪些层次上？体现在哪些方面上？如何吸引更多的利益关系者关注项目群，如何减少项目群的阻力？

3.2.4 收益实现管理

收益如何识别，如何衡量，如何跟踪，如何实现，收益和蓝图的关系是什么？收益和 KPI 的关系是什么？

3.2.5 蓝图设计与交付

如何将愿景细化到可以分步实施的初始状态、中间状态、最终状态，蓝图都包含哪些部分？项目组合蓝图之间的关系是什么？

3.2.6 计划与控制

项目群计划都包含哪些内容？如何控制项目群的进度和成本预算？

3.2.7 商业论证

项目群商业论证如何贯穿项目群始终？如何验证项目群投资的有效性？

3.2.8 风险与问题管理

项目群的风险涉及哪些类型？项目群问题处理机制是什么？

3.2.9 质量管理

项目群的质量管理与项目的质量管理差异点在哪里？如何与组织质量管理一致性？

3.3 项目群管理的八大流转流程

3.3.1 识别项目群

如何发起计划型项目群和应急型项目群，发起阶段有哪些必须的工作要做？应落实到什么角色和岗位呢？

3.3.2 定义项目群

如何细化项目群的定义，建立并整合项目群的管理架构，为下一步项目群的实施打下良好的管理基础呢？

3.3.3 建立

开始一个项目群实施阶段，定义需要管理的项目组和活动。

3.3.4 交付能力

通过实施项目组，整合项目产出，交付蓝图中所描述的能力。

3.3.5 实现收益

变更过渡前、过渡中、过渡后的管理，收益的跟踪与测量。

3.3.6 管理项目群实施阶段

管理项目组，管理项目群风险，解决项目群问题，评估项目群阶段状况，对项目群变更施加影响。

3.3.7 评估及准备

对上一个阶段进行评估，准备下一个阶段的资源，包括一个微型的“定义一个项目群”。

3.3.8 结束项目群

项目群到达什么条件才能开始收尾项目群？

3.4 MSP 的附录资料

3.4.1 项目群生命周期管理文件

- 范围类文件
- 治理类文件
- 项目群文件
- 工具类文件

3.4.2 项目群团队的角色职责表

- 项目群发起人团队
- 高层负责人
- 项目群经理
- 业务变革经理
- 项目主管
- 其他治理职能

4、培训总结

4.1MSP 方法总结

4.2MOP (项目组合管理) 方法简介