

项目集管理标准与实践应用

【课程背景】

对于成熟组织而言，项目管理可以分为三个层面：

- 一是决策层面，项目组合管理：“做正确的事”，决定如何选做正确的项目；
- 二是管理层面，项目集管理“把事情做正确”，决定用正确的方法去做正确的项目；
- 三是执行层面，项目管理“按时间、按质量进行执行和交付成果，解决 $1+1=2$ 的问题。

对于一个组织而言，项目集管理起着承上启下的作用，既要与组织战略目标联系起来，又要整合管理多个项目可交付成果来交付收益。项目管理关注点是单项目高效交付，项目集管理则面向多项目整合管理，侧重于整体收益交付，一方面提前将相关项目进行识别和计划，另一方面在符合公司战略规划前提下最大化收益，同时建立符合项目集高效运行，合理的决策治理机构，完成 $1+1>2$ 的问题。

【课程收益】

作为管理者，需要从更高层面去理解公司战略及收益，更好去推进公司中、短期目标达成。通过系统学习项目集管理国际标准知识体系、流程、知识技能、工具；帮助学员在组织中有效应用推广项目集管理方法，转化为组织级项目集模式，解决多项目管理问题，推动大型复杂项目集、项目落地，更好的为公司带来更高效执行力和项目价值提升。

【课程方式与时间】

培训形式：企业内训、系统讲授、案例分享、分组学习演练

培训时间：2天（每天6-6.5小时）

培训讲师：敖建强老师（详见介绍）

【课程培训大纲】

一、项目集管理的概念认知

- 1、什么是项目集
- 2、项目集的特征
- 3、项目集和项目、项目组合的区别与关系
- 4、项目集管理的概念
- 5、项目集管理与项目管理的差别
- 6、项目集管理的国际标准框架

二、项目集管理的组织环境及支撑

- 1、组织战略、项目组合管理与项目集管理之间的联系
- 2、项目集管理的原则与主要特征
- 3、项目集管理的应用场景

- 4、项目集管理的流程
 - 5、项目集管理绩效域的概念
 - 6、项目集管理绩效域之间的交互
 - 7、项目集管理人员的能力要求与培养
 - a) 从项目管理能力三角形到战略管理三角形的转变
 - b) 项目集经理的角色与职责与技能要求
 - c) 项目集经理的所需的知识与技能
 - 8、组织构建和实现项目集管理的实践方法
- 案例：某企业推动项目集管理的历程

三、项目集管理核心理念-五大关键工作域

- 1、项目集与组织战略一致性管理
- 2、项目集收益管理
- 3、项目集干系人争取
- 4、项目集治理
- 5、项目集生命周期管理

四、项目集管理实务

- 1、项目集的启动与定义
 - ◇ 发起并批准项目集
 - ◇ 项目集商业价值论证
 - ◇ 项目集环境评估
 - ◇ 估制订项目集章程
 - ◇ 建立项目集治理体系
 - ◇ 项目集干系人的识别与争取
- 2、项目集的规划
 - ◇ 项目集收益规划
 - 1) 项目集的收益识别与定义
 - 2) 项目集收益分析与规划-构建收益依赖图
 - ◇ 项目集高层规划：
 - 1) 项目集路线图规划
 - 2) 制订项目集 PWBS
 - 3) 制订项目集主计划
 - 4) 制订项目集基础设施
 - ◇ 制订项目集管理计划
 - 1) 效益管理
 - 2) 干系人争取与参与计划
 - 3) 详细治理计划
 - 4) 资源管理计划
 - 5) 风险管理计划
- 3、管理项目集的交付
 - ◇ 组件的发起与执行收尾

- 1) 组件的规划与授权
- 2) 组件监督和整合
- 3) 组件移交与收尾

◇ **项目宏观管理**

- 1) 持续的战略一致性管理
- 2) 收益的持续监控与衡量
- 3) 跨项目/跨阶段的关联与接口集成管理
- 4) 跨项目/跨阶段的资源、问题协调管理
- 5) 公共实务管理（采购、财务）
- 6) 监控项目集绩效

◇ **项目集层面的辅助管理**

- 1) 范围管理
- 2) 进度管理
- 3) 质量管理
- 4) 沟通与信息管理

4、项目集的关闭与移交

- ◇ 项目集的关闭与收尾
- ◇ 项目集运营与移交
- ◇ 项目集收益的维持与跟踪
- ◇ 总结与复盘

五、项目集管理的实践案例分析研讨

- ◇ 某 PPP 项目集管理案例分享
- ◇ 某移动通信项目集管理案例分享
- ◇ 某互联网 IT 公司项目集管理实践