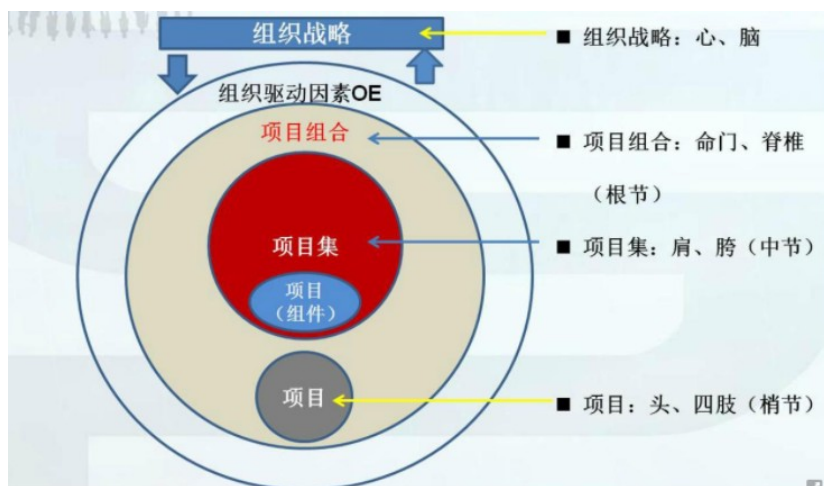


# 《项目集、项目组合管理与 PMO 建设》

## 【课程背景】

近年来，越来越多的企业意识到了项目成败与企业生存发展之间的联系，开始将项目集管理与公司的战略紧密结合。项目管理已不单单是在组织的项目部门内部实施，而是逐步演化成为机构整体管理的重要组成部分，即实施“项目集和项目组合管理”和构建“项目管理办公室”。

两者就是将项目实施作为企业战略实现的重要手段和方法，将项目集和项目组合管理通过对组织层面的业务、管理、考核、激励流程和机制的规范来确保在整个组织内共享资源，建立适于项目的组织结构和业务管理流程，从诸多项目的管理出发来支持组织战略目标的实现。这一方法也就是所谓的“项目集管理”，随承担项目集管理的一个重要组织就是企业项



目管理办公室。

目前项目管理的培训很多，但是一般集中在以考试为目的和高端研究为目的，缺乏以实用项目管理手段的工具化课程。即使有，也是在以《PMBOK 指南》为框架的知识体系，导致和一线实践脱节，或者使得一线管理者觉得培训侧重于理论。

组织中的项目越来越多，大到工程建设，小到一次年会，项目已逐渐成为企业业务发展的载体，组织的成功则赖于每个项目的成功。随着市场竞争的日益加剧，组织只靠维持现状的执行系统越来越不能满足不断变化的市场需求，因而项目管理也越来越受到企业的重视。然而，组织的项目成功率并不高，进度延后、费用超支、质量不高……

课程将通过大量的案例分析，介绍国际项目管理的十大知识领域和详解启动、计划、执行、监控、收尾五大过程组，使学员在较为全面了解国际项目管理各大知识领域构成的同时，重点学习整个项目的运作管理过程，并且了解并练习其中常用的项目管理工具和技巧，去解决项目管理过程中经常出现的范围不清、质量缺陷、进度拖期等具体问题。从而全面快速提升项目经理和项目核心团队的项目管理水平。

本课程强调在项目管理中综合管理的系统方法，强调项目经理的领导者、帮助者、推进者、协调者和教练的作用。



### 【课程收益】

本课程将重点帮助学员解决以下几个方面的实际问题：

1. 了解和认识项目管理的前沿与发展；
2. 了解项目组合管理与项目集管理的知识；
3. 掌握项目集管理和项目集管理的实务技能方法；
4. 掌握项目管理办公室 PMO 的职能及建设。

### **【课程特色】**

1、以解决问题为框架，根据快速学习法的要求和成人学习的特点，在讲师教授的基础上；设计了针对性的训练，让学员可以提升自我的能力；

2、集成项目的过程与工具方法。除了说明工具的过程运用，还说明各种工具如何组合在一起成为一个整体，达到提升项目管理效果的方法与技巧；

3、案例比较接近现实并且具有时效性；

4、气氛活跃、互动内容较多，配合适当的视频讲解，让学员能够牢固的掌握课堂知识。

### **【课程时间】**

4-5 天（6 小时/天）或可根据项目的实际场景与需求约定

### **【课程对象】**

项目经理 / 项目集经理 / 大项目经理 / 高级项目经理 / 产品经理 / 项目总监 / 负责项目集的公司高层管理人员 / 项目总监 / 交付总监 / 项目管理办公室 PMO 主管或高层管理人员 / 组织中的战略决策实施者 / 需要对项目进行综合控制的投资管理者。

### **【课程大纲】**

## 分组案例 A 与共享,“1+1”大于“2”?

### 第一部分 项目集管理综述

1. 项目集、项目集管理、项目集管理与项目的关系
2. 项目集管理的主要内容
3. 项目集管理的生命周期
4. 项目集管理的另外四大绩效域

### 第二部分 战略一致性

1. 项目集管理战略的一致性
2. 战略一致性组成部分
  - a) 项目集商业论证
  - b) 项目集计划
  - c) 项目集路线图
  - d) 环境评估
  - e) 项目集管理计划

### 第三部分 项目集利益实现

1. 什么是项目集收益实现
2. 项目集如何实现收益
3. 项目集收益实现过程
  - a) 收益识别
  - b) 收益分析与规划
  - c) 收益交付

- d) 收益移交
- 4. 项目集收益实现使用文档
  - a) 收益登记册
  - b) 收益实现计划

#### **第四部分、项目集的计划过程**

1. 制定项目集管理计划
2. 接口计划
3. 移交计划
4. 资源计划
5. 范围定义
6. 制作项目集工作分解结构
7. 制定进度表
8. 项目集的运营计划编制和控制
9. 计划分级制定
10. 任务、角色与多级计划体系
11. 费用估算和预算
12. 质量计划
13. 人力资源计划
14. 沟通计划
15. 风险管理计划和分析
16. 项目集采购计划
17. 项目集发包计划

## 第五部分 项目集的执行过程

1. 指导和管理项目集执行
2. 实施质量保证
3. 项目集团队组建



## 第六部分 干系人争取

1. 人和
2. 项目集干系人争取
  - a) 干系人识别
  - b) 干系人争取规划
  - c) 干系人争取

## 第七部分 项目集治理

1. 项目集治理
2. 项目治理委员会及其职能

## 第八部分 项目集生命周期

1. 生命周期的概念
2. 通用的生命周期
3. 项目集生命周期
4. 项目集生命周期与支持流程的对应

## 第九部分 九大支持流程综述

项目集管理支持流程

- a) 项目集沟通管理
- b) 项目集财务管理
- c) 项目集综合管理
- d) 项目集采购管理
- e) 项目集质量管理
- f) 项目集资源管理
- g) 项目集风险管理
- h) 项目集进度管理
- i) 项目集范围管理

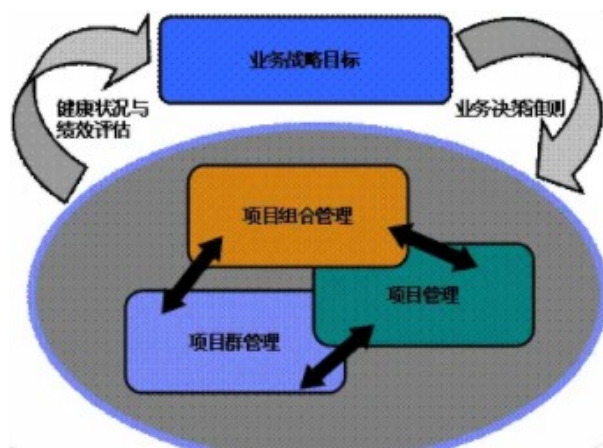
### 分组案例 B 与分析：“组织”更需要组织

## 第十部分 企业项目管理概貌

- 1. 项目组合管理概论
- 2. 组合管理和项目集管理
- 3. 市场战略的计划过程
- 4. 项目组合管理概貌
- 5. 企业目前存在的问题
- 6. 产生项目组合管理的原因

## 第十一部分 项目组合管理

- 1. 评估矩阵
- 2. 矩阵的决策区域
- 3. 项目组合的选择



4. 项目战略定位；
5. 项目组合优化；
6. 项目组合决策；
7. 项目实施与跟踪管理
8. 商业价值最大化
9. 结构化方法
10. 气泡图方法
11. 项目组合管理三个目标：
  - a) 项目分析和选择
  - b) 项目组合优先级决策
  - c) 项目组合管理的生命周期
12. 项目组合管理流程
13. 项目组合管理所需的基本要素
14. 项目组合管理的基础——信息化

## 第十二部分 项目集管理、项目组合管理的最佳实践

1. 项目集环境下的 PMI 项目管理框架
2. 五大过程组
3. 十大管理知识领域
4. 案例：CPM(关键路径法) 在项目集环境中的优缺点
5. 案例：资源对项目集进度的影响
6. CCPM (关键链法) 内容及其特点
7. 项目集的关键链进度排定和资源进度计划生成

8. 案例：关键资源分配（让资源与项目工作匹配）和冲突解决
9. 案例：风险应对及监控（项目集环境下的最佳风险模型）
10. 项目集环境下的时间管理
11. 项目集环境下的成本管理
12. 项目集环境下的质量管理
13. 案例：项目集管理、项目组合管理的风险管理与危机应对
14. 案例：项目集管理、项目组合管理的整体系统协调
15. 小组论剑：案例分析

分组案例 C 与分享：“我”想有一个家

### 第十三部分 项目管理办公室 PMO——项目集管理的必由之路

1. 案例：项目管理办公室
2. 什么是 PMO
3. 案例：PMO 和项目团队的关系
4. 案例：PMO 和项目组合管理的关系
5. 项目管理办公室和项目办公室的关系
6. 案例：PMO 在组织结构中的位置
7. PMO 的干系人
8. 案例：PMO 的基本职能
9. 组织现状调研和 PMO 概念普及阶段
10. 案例：PMO 建设对项目集管理和项目组合管理的影响
11. 小组论剑：项目集管理下的组织必由之路
12. PMO 在项目论证中的作用与职责

13. PMO 在项目启动和计划阶段的作用与职责

14. PMO 的筹建

15. PMO 的试运行

16. 小组论剑：头脑风暴

17. 小组论剑：案例分析