

卓越的项目化和多项目组合和多项目管理高级研讨课程

(线上线下通用互动研讨一天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】 项目化管理 多项目管理 PMO 提高企业核心竞争力 PMBOK 最新的敏捷化趋势

【课程时长】 1天 (估计每天 6.5 小时)

【课程对象】 董事长，董事会成员，总经理，高层管理人员，中层管理人员

【课程形式】

丰富新鲜的案例分析,深刻的问题解决建议,将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术,力求既紧紧扣住培训要点

又营造活跃,轻松和积极的培训氛围。

采取论坛式教学,在现场影音设备的良好配合下,学员人数无限制。

【课程背景】

华为、宝洁,腾讯、IBM 都通过项目化和多项目的项目化和多项目组合和多项目组合组织运作管理,充分利用了企业的资源,建立了基于市场需求为导向

的产品开发体系，提高了员工的单位效率，使企业起死回生。华为公司通过实施项目化和多项目组合管理模式的变革，使中国又诞生了一个具有国际竞争力的伟大企业，而且华为的神话还在续写。

根据项目之间的联系，一般存在两种多项目关系：一种是这些项目并不存在共同或这相似的项目目标，而是项目特征本身类似，例如在项目流程、项目客户、项目交付物等方面彼此相近，他们之间可以相互借鉴；另一种是这些项目之间没有关联，但由于时间维度相同，项目之间并行开展，因此不可避免的会出现资源冲突。针对上述两种多项目关系，在进行多项目管理时分别属于项目群管理和项目组合管理的范畴。

项目群（Program）管理是针对多个项目之间在项目流程、项目客户、项目交付物等方面彼此相近，他们之间可以相互借鉴，这些项目的共同性可以在较少资源的前提下，以某一个项目为模板，比较快速高效的完成类似项目。项目群管理的一个有效的方法是树立一个典型项目，对该项目进行分析，并将项目流程模块化，标准化，供后来类似项目仿照。对于项目群中的其他项目，依照标准模块执行，这样可有效降低了不同项目的重复性工作，将有限资源用于其他方面，提高项目管理水平，为企业效益带来增长。

项目组合（Portfolio）管理是从企业的战略出发，将同一时间维度下在执行的各项目协调管理，对企业内部的各项资源进行适当的调配，在个项目达到目标的前提下，使企业的收益达到最佳状态，使企业的竞争力得到提升。组合管理是对多个项目进行统筹评估及资源调配，将单项目目标与企业总体战略相统一。组合管理由于外界因素的不确定性，其管理需要是动态的，且应该充分考虑各种风险，风险和收益的比例关系，并据此做出影响多个项目的总体决

策。

如何科学构建组织级项目管理体系和项目管理办公室(PMO)?项目化和多项目组合管理是怎样提高企业的核心竞争力,如何充分利用企业资源,提高单位员工的工作绩效,如何建立市场需求为导向的运作体系?如何应对当前的项目管理敏捷化的趋势?

本课程结合国际成功的项目化和多项目管理模式的案例,理论结合实际,从咨询的角度,全方位讲解和分析项目化和多项目管理模式,以及如何高效实施项目化和多项目管理模式。

【课程收益】

- 科学构建组织级项目管理体系和项目管理办公室(PMO)
- 掌握项目化和多项目管理模式的运作流程
- 认识项目化和多项目管理模式的优点
- 掌握如何有效实施和发挥项目化和多项目管理模式的优势
- 掌握如何利用项目化和多项目管理模式提高企业核心竞争力

【课程大纲】

第一单元 组织项目化和多项目组合管理的重要性和核心关键点

1、企业的生命周期与组织结构

2、项目与项目化和多项目组合管理

项目与运营

项目化和多项目组合管理的思考

郭士纳的项目化和多项目组合转型

任正非的炮火说

3、项目型企业是落实战略转型的利器

资源下沉，权利前移，“班长”文化

企业的“管理地图”

- ② 战略管理、项目管理和运营管理
- ② 建立合理的压力传递机制和负责任文化
- ② 建立对客户和股东的快速反应能力

某行业案例分享

职能工作转化为项目的八个步骤

案例：战略规划输出的关键任务转化为重点项目确保执行力

项目化和多项目组合管理来高效执行“重点工作”

高不确定性重点工作如何项目化和多项目组合管理？

4、项目化和多项目组合管理的知识体系和敏捷化趋势的应对

最新的项目管理知识体系 PMBOK7 有什么变化？

敏捷项目管理与传统项目管理的比较

敏捷项目管理与传统项目管理的融合思考

知识领域，启动、规划、执行、控制、收尾过程

项目群 (Program)管理

项目组合 (Portfolio) 管理

CQT

时间，质量，费用，目标

干系人就 CQTR 博弈的工具：里程碑表

开始时间，结束时间，交付成果，完成标准，负责岗位/人

明确需求，策划方案，实施，验收，总结

某行业案例分享

第二单元 矩阵组织和项目化和多项目组合管理组织体系最新进展

什么是项目化和多项目组织结构？

什么是强矩阵？

什么是弱矩阵？

什么是平衡矩阵？

组织结构形式对项目的影晌

1、项目化和多项目组合管理中，项目经理的角色及义务：

领导项目组

指导产品从概念设计到市场接受

保证实现设计，收益，市场份额及利润目标

解决冲突

管理项目

制定项目计划及预算

确定/管理参与项目的人员/资源（与职能部门经理协调）

跟踪相对于项目极限的进展

与管理层沟通

提高项目进展状况

准备并确定决策评审点

作为产品领导

提供对项目组成员的工作绩效评审的输入

2、项目化和多项目组合管理中，部门经理的角色及义务：

提供专业指导

定义职能部门的策略，指导原则，工具和标准。

协调跨项目的技术合作

指导并维护开发流程的指导方针

发展并管理职能部门

建立友谊的职能部门团队

执行职能部门预算

雇佣/解雇员工，培训员工及对员工进行绩效考评

领导职能部门项目

支持项目组工作

确定项目开发的人员及资源

参与设计及评审

3、项目化和多项目组合管理中，项目发起人的角色及义务：

挑选并任命项目经理，批准项目核心成员的组成

提供资金及审批重大财务事项

监控项目组执行情况

项目经理的求助对象

4、我们在不在一条船上？

影响力覆盖

利益点强弱

发起人与项目经理双人领舞机制

东西方文化差异辨析

5、优秀的矩阵领导者特质清单

某行业案例分享

第三单元 高效分级的项目化和多项目组合管理最新进展

1. 分级的多项目管理

分级项目管理流程图

立项阶段

计划阶段

实施和控制阶段

验收评价奖励阶段

任务分解之 WBS

里程碑和甘特图

1. 风险控制

风险分解图 (RBS)

3、阶段评审与变更控制

变更控制委员会

项目型战略重点工作群的立项

案例：项目型战略重点工作群规划

第四单元 多项目管理与项目管理办公室(PMO)新进展

- 1、 项目化和多项目组织中,项目间冲突解决之道:组合管理
- 2、 IBM 项目组合管理框架
- 3、 项目群排序矩阵图
- 4、 创新项目组合管理的最新进展

硅谷模式（风险社会化均担）

创投基金模式

早点死原则

三线布局

期权思维（七二一）

组合管理是 PMO 的重要职能

- 1、 集团公司 PMO 架构：

事业部级的项目组合管理办公室：

从战略出发，统筹全面考虑市场现状与趋势，制定组织级项目遴选规则，
并将组织资源向战略大型项目倾斜

大型项目的项目组合办公室：

具有共性的客户或项目被归集在一起，以便提高管理水平并改善客户关系

项目级的项目管理办公室：

重大项目运作中心，基于合同的范围、进度、成本来管理项目

- 2、 PMO 推进：高效沟通之统一全球方法 WWPM

定义 IBM 在全球进行项目管理的方法；

可针对每个具体项目进行客户化；

方便共享项目的信息、知识和经验；

通过利用最好的活动，获得最佳的结果；

通过避免公共的错误，获得最佳的结果；

WWPMM 的工作产品包括以下三种类型：

项目开始或结束产生的工作产品

项目过程中周期性产生或更新的工作产品

根据需要，基于项目中的特定事件产生或更新的工作产品

1. PMO 推进：IBM 公司组织项目管理文化建设的三个层面

战略决策层

战略规划与价值观体现

设立 PMCOE 机构

统一的方法论:WWPMM

流程制度层

专业项目经理队伍

统一规范的流程

组织结构和“游戏规则”

持续改进流程

管理执行层

宣传普及教育

项目化和多项目组合绩效考核

部门间合作沟通信任

项目经理与部门经理岗位轮换

某著名跨国公司项目管理办公室最佳实践

某行业案例分享