

项目集管理Program Management →大型复杂项目管理最佳实践

项目管理者联盟 宣晓锋

2017年7月17日星期四

项目集管理Program Management



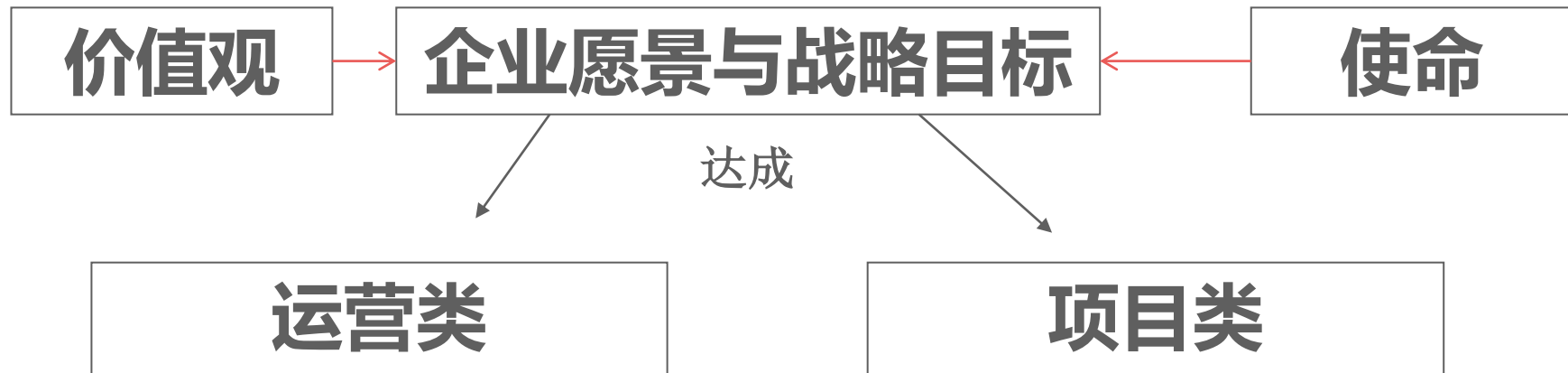
- + 组织分析与项目类业务
- + 项目管理VS项目集管理
- + PgMP认证与高级项目经理培养

演讲嘉宾：自我介绍

- + 宣晓锋 项目管理者联盟联合创始人、共创国际管理顾问董事、总经理
- + 国内首批国际项目管理体系（项目管理PMBOK®、项目集管理体系SPM®、项目组合管理PPM®）与产品管理体系（NPDP）学习者与推广者
- + 美国项目管理协会项目管理专业PMP®资格
- + 美国项目管理协会项目集管理PgMP资格
- + 美国产品开发管理协会NPDP资格
- + 美国产品开发管理协会NPDP授权讲师



PMI观点：组织的业务可以分成两类



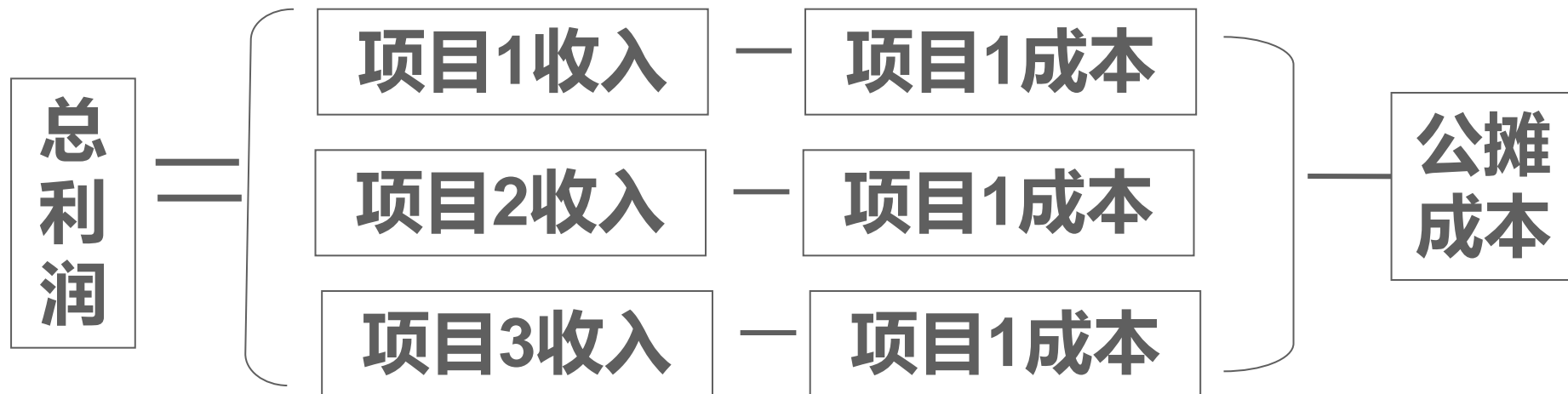
运营类：固定的团队、基本不变的作业、持续的进行、标准流程、稳定的产出

项目类：临时性、独特性、较高的风险、临时的组织、全新的流程

项目类业务的价值（1）-项目型组织

+ 项目类业务是组织盈利的载体

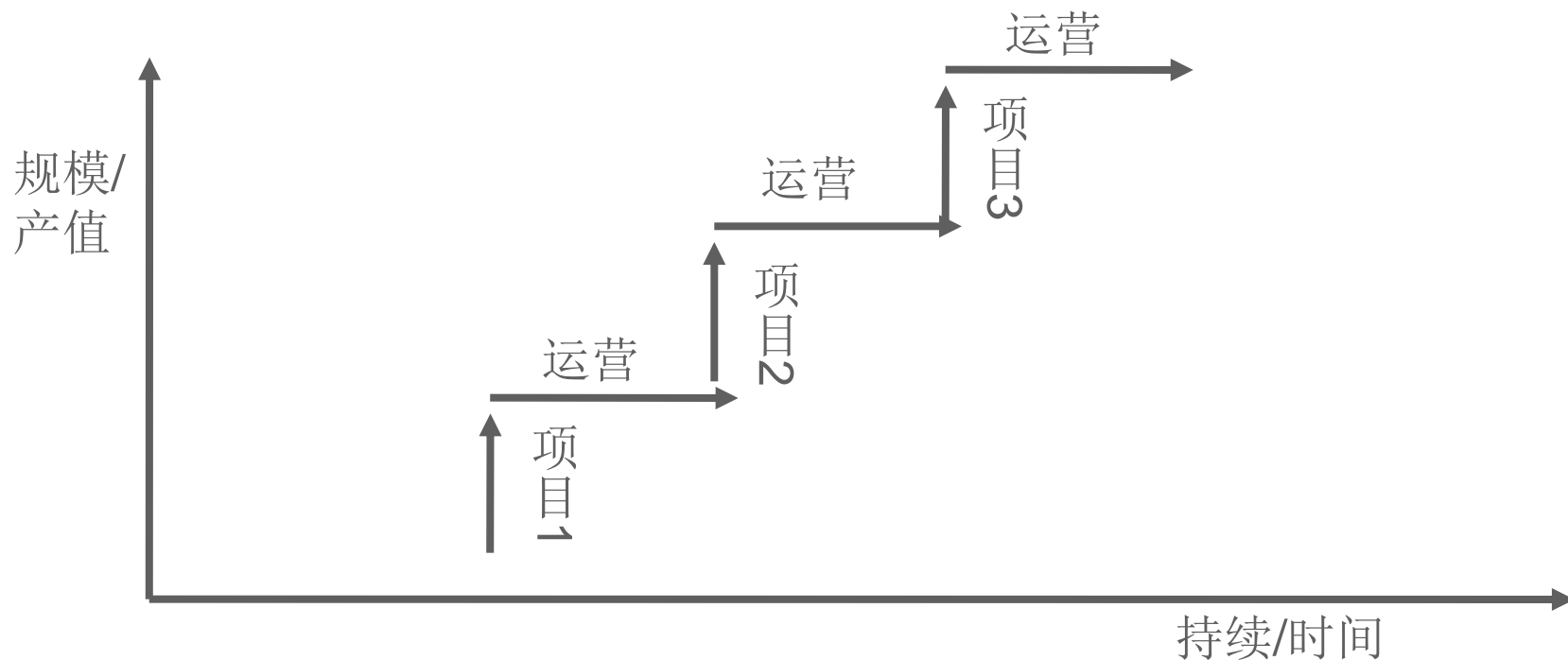
1. 帮助客户建设一个火力发电厂(合同类项目)
2. 投资开发一个房地产项目并销售



项目类业务的价值（2）-产品型/服务型组织

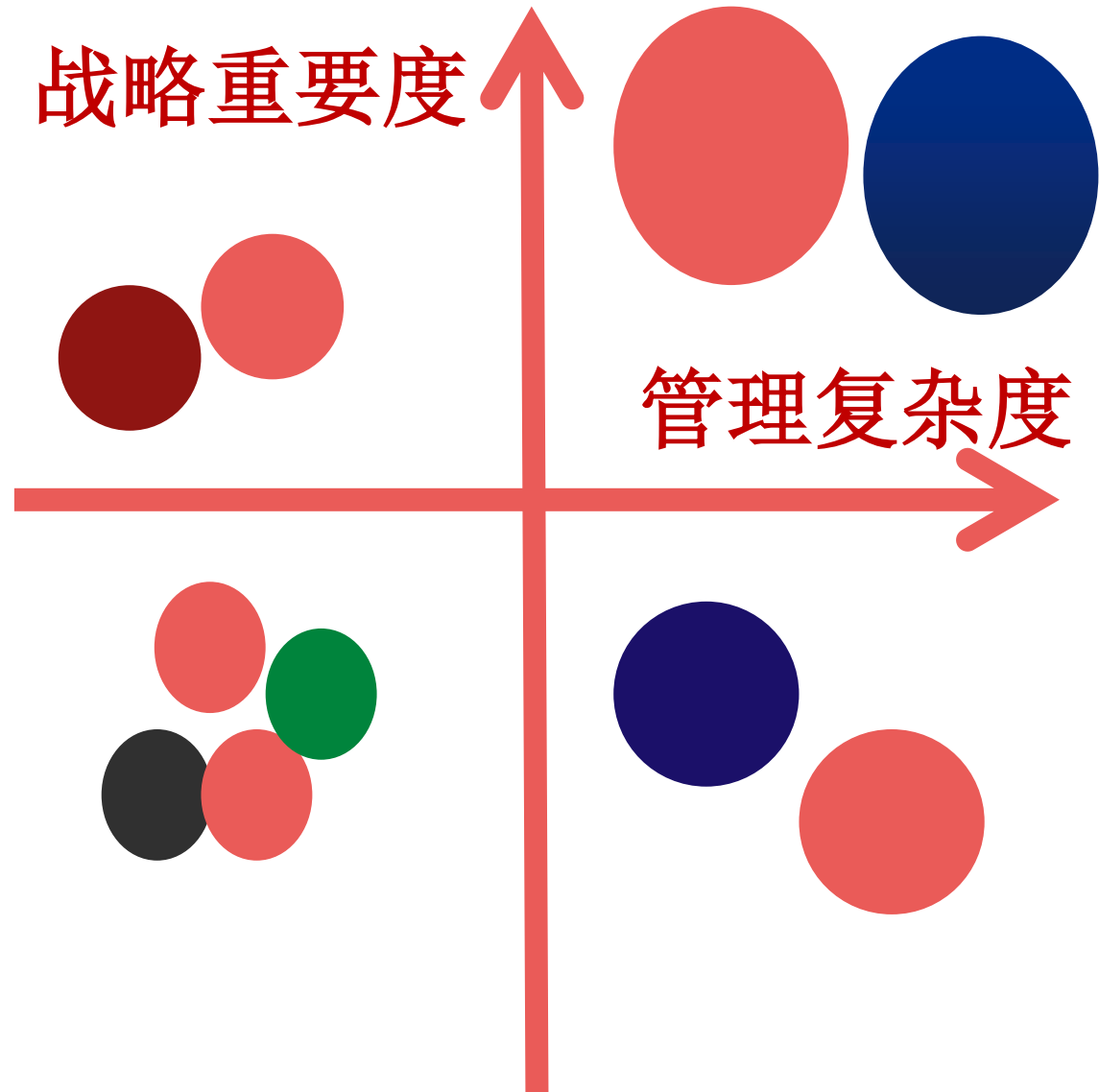


- + 项目类业务是拓展新业务、发展新的产品与服务能力（提升运营能力或运营规模），并通过转入运营获得持续收入与价值。
 1. 新的工厂与生产线的投资建设。
 2. 新的业务（产品、服务）开发与市场的开拓



项目类业务的表象分化

- 从规模与周期
- 不确定性与风险
- 模糊性与主动调整
- 复杂程度（产品、专业）
- 跨地理、跨文化、跨组织



项目类业务的管理差异

- ✦ 因为其管理复杂度与战略重要性的差异，两者的管理理念，管理难度、管理重点差异巨大
 - 需要更高层次/更宏观的管理
 - 管理需要更加与组织战略匹配
 - 需要收益导向，而不仅仅是完成交付
 - 需要更着眼于干系人/干系组织/干系部门的管理
 - 需要项目集经理建立恰当治理结构(governance)

PMI全球最佳实践总结证明（RDS研究,2011）：
现有的项目管理体系无法匹配/适用

PMI :



不管哪一类组织，全部项目类业务可以分成两类

项目
project

项目集
program

在中国可能都叫“项目”。

键盘手机与智能手机

智能手机（独立操作系统、自行安装软件、屏幕操作）

现实世界中的项目集 (PROGRAM)



+ 大型产品(工程、制造、软件)交付

模块，集成、测试

+ 复杂新产品开发

创新、研发、制造与上市

+ 创新业务/国际化业务的开拓

组件：产品、市场、团队

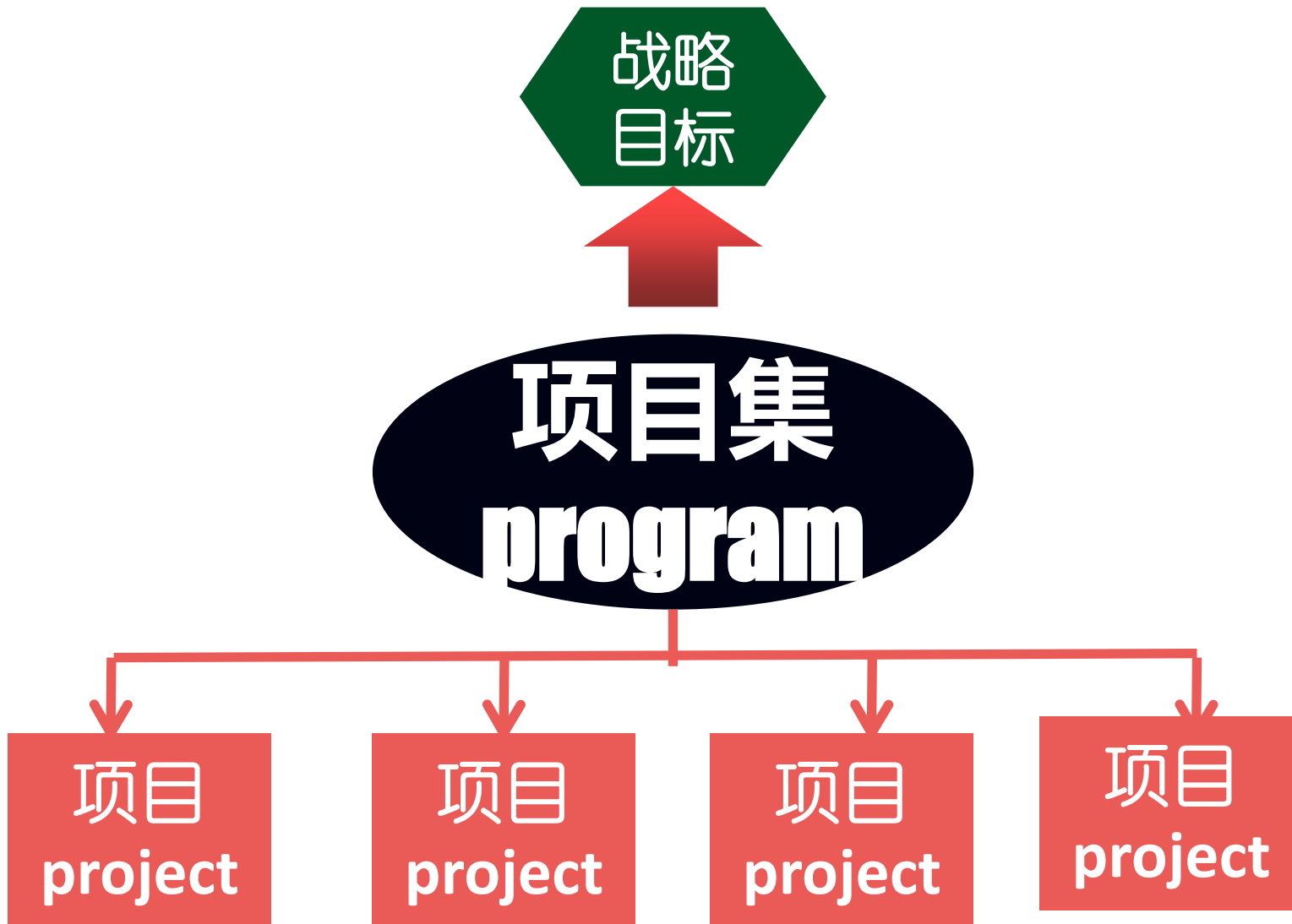
+ 整体解决方案提供

咨询，软件，培训

+ 组织变革

制度、软件

项目集的图形式定义

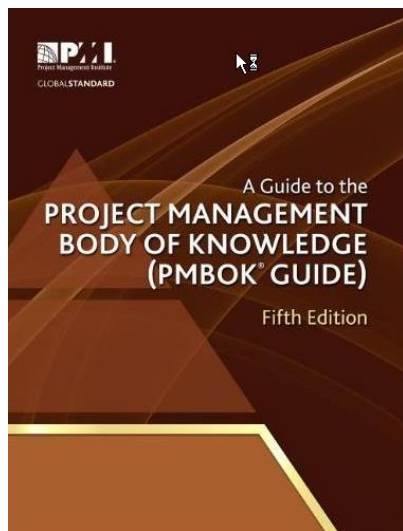


PMI为项目类业务的管理提供最佳实践指南

- + PMI，美国项目管理协会
- + 为全球超过二百九十万专业人士创造价值。通过全球通用的标准、认证、资源、工具、学术研究、出版物、专业发展课程和交流机会，PMI推动专业发展、提高组织成功率，并让项目管理专业领域的发展更为成熟。



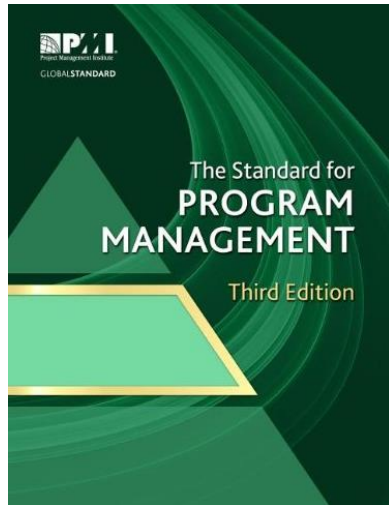
项目(project)管理兵书：PMBOK标准



- + PMBOK标准（将才的兵书），1987推出第一版，2015年第五版。11种语言504万册。
 - 全球事实标准
 - 项目管理“圣经”
 - 项目管理“葵花宝典”

1984年开始PMP认证，全球68万名
2000年中国引入PMP认证，目前约13万

项目集(program)管理兵书：SPM标准



SPM标准（帅才的兵书），2006推出第一版，2015年第三版

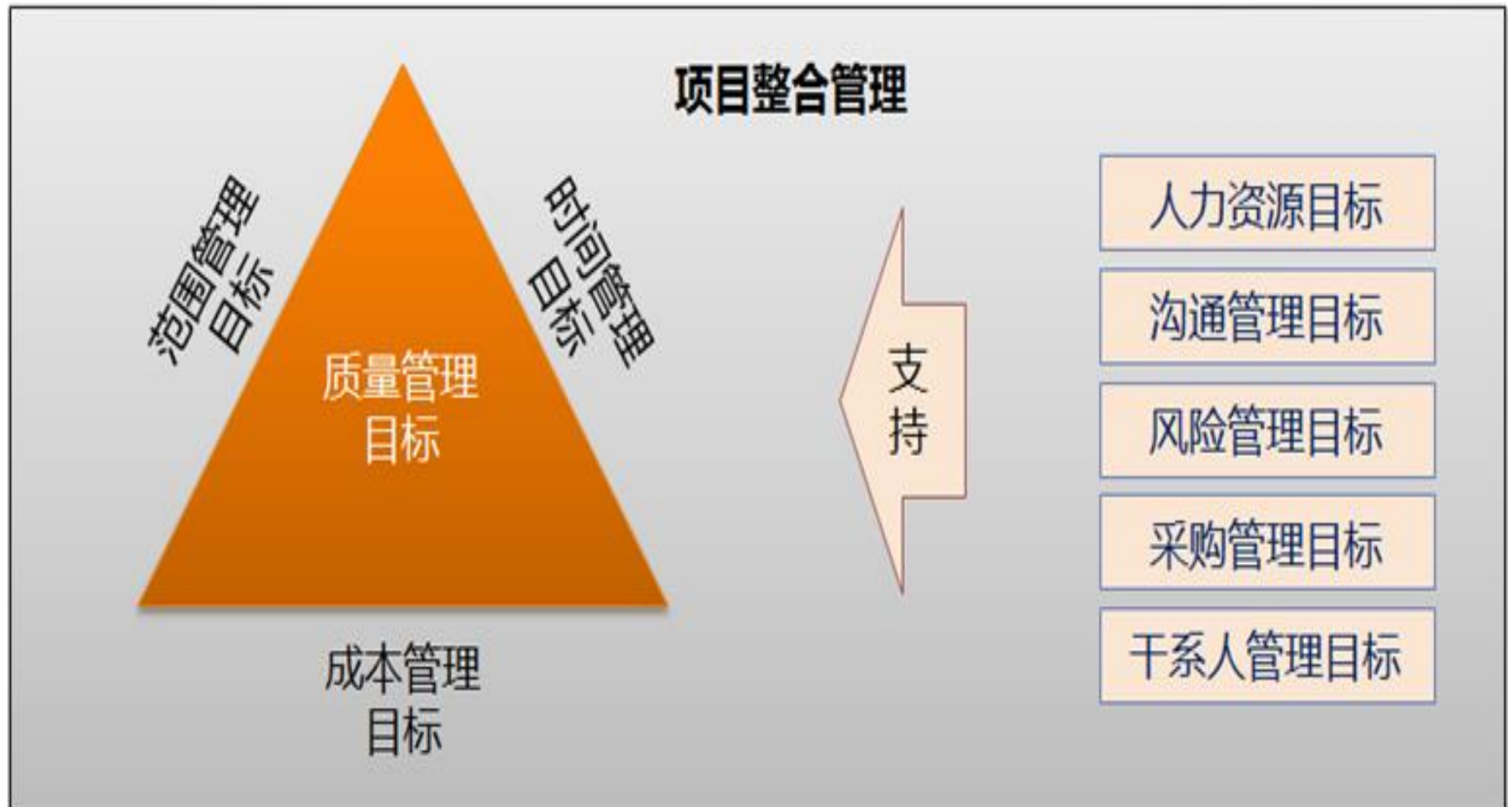
2007年开始PgMP认证，全球约2000名
中国目前仅100多名

译者：林勇老师



大型复杂项目实战方法论

项目的管理：项目（Project）管理兵法





项目管理的核心围绕WBS构建项目计划

+ 以项目WBS为框架来构建项目的计划，并依赖计划实施监控

➤ 范围计划

➤ 进度计划

➤ 成本（预算）计划

+ 注重团队与沟通

+ 强调风险与应急

WBS工具
网络图
关键路径法
需求跟踪矩阵
EV技术
S曲线
...

核心思想：凡事预则立，不预则废（礼记.中庸）

谋定而后动（孙子兵法）

项目集管理的核心：围绕收益实施项目集

- + 围绕收益来论证与规划、监控项目集
 - + 强调项目集的收益与组织战略目标的一致
 - + 强调收益导向来主动导航项目集。
-
- + 收益是主线，导航项目集的方向盘。
 - 周期长
 - 变化的环境
 - 复杂的工作
 - 不确定性与模糊性

商业论证
(business case)

治理模型
(governance model)

收益移交、维持
路线图与主进度计划
(roadmap &
master schedule)

财务框架 (financial
framework)

项目集的收益(benefits) VS 项目的交付(delivery)

✦收益是一种更直接的本质目的与需求、更有战略价值与商业价值的指标，而交付只是手段，而不是目的。

- 利润额，市场份额，员工流失率。
- 客户需要是更高的库存周转率，而不仅仅是一个仓库管理软件。

活：收益是把事情做出价值（战略价值/商业价值）

死：交付是按部就班把事情做完（限定要求/时间/成本）

项目集管理重点（例）：治理 governance

+ 项目在政治、地理、文化与组织上的跨越性。治理变得非常重要

没有治理，项目集将陷入混乱与无序、失控。

项目集经理要建立制度与体系

+ 什么是治理 governance。

实际上就是项目集权力的制度性安排。
哪些人/团体拥有哪些权力，以及如何执行这些权力？目的是为确保项目集符合其战略与预期目标

治理

governance

“内功”

企业需要培养多层次的项目管理人才



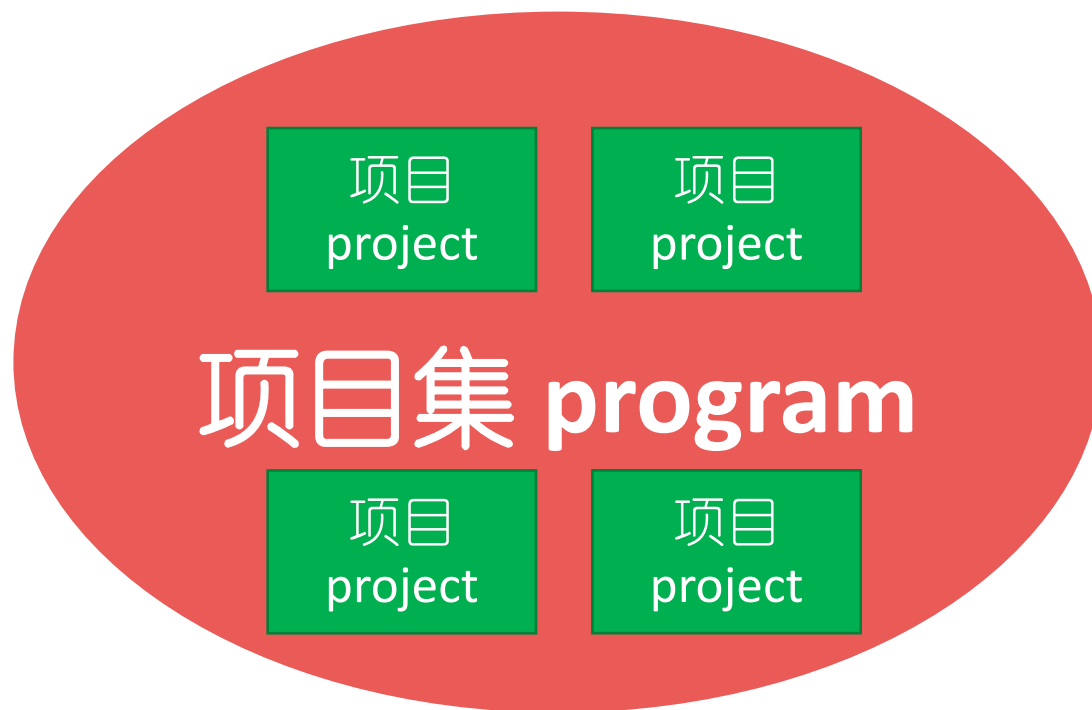
- + 国内项目、小型项目、成熟项目、低复杂度项目的项目管理人才

项目经理 Project Manager

- + 全球化项目、大型项目、高复杂度项目的高级项目管理人才

项目集经理/高级项目经理 Program Manager

帅才 VS 将才



PMI的帅才PgMP与将才PMP

+ 全部为美国项目管理协会PMI推出

将才！

- + **PMP** 面向项目管理人才，
- + 基于PMBOK标准

帅才！

- + **PgMP** 面向高级项目管理人才，
- + 基于SPM标准

SPM
是
战略大型复
杂项目的成
熟套路

PMI统计：PgMP全球分布

Country	#PgMP	Column
Grand Total	2060	100%
United States	970	47%
India	183	9%
Canada	153	7%
China, mainland	116	6%
Saudi Arabia	62	3%
Australia	55	3%
United Arab Emirates	49	2%
Singapore	35	2%
United Kingdom	32	2%
France	26	1%

中国PgMP培养情况总结（1）

+ 目前仅不到150名，主要来源是大型世界500强外企为主体，部分来自大型国企。

+ 典型（外企）：阿尔斯通、波音、诺基亚、ATT、强生

+ 典型（国企）：中国石油工程建设公司

宝钢工程技术集团有限公司

+ 典型（民企）：华为技术

共同点：国际化程度高、项目规模与复杂度高

中国PgMP培养情况总结（2）

- + 年龄层次在35-45岁左右，企业骨干层
- + 项目管理经验丰富、管理企业的战略核心项目

- + 共同的学习需求：
 - ① 现有的项目管理体系PMBOK与其当前的管理职责、重点、难点不匹配。
 - ② 自身的管理经验，缺少系统的理论印证与完善。
 - ③ 组织内部缺少大型复杂项目管理的体系与制度支撑

总结提议：大力推广与培养PgMP

- + 一带一路的国家战略背景下、中国企业迎来新一波全球化浪潮。
 - 项目的国际化
 - 产品与项目的高端化、复杂化

大量的项目/Program需要高端项目管理人才

- + 中国式管理经验与需要提升、总结，并且与国际管理体系接轨，然后升级、推广与普及。

PgMP培养与评估流程（1）

+ 培训设计

SPM标准培训：5-8天

案例与研讨分析：3天

考点备考与模拟考试：3-5天

专业管理术语与语言培训：3天

集中式培训与分散式培训

PgMP培养与评估流程（2）

+ 考试流程

第一步 项目集管理经验总结与陈述
（2500字左右小论文，英文）

第二步 外专局与PMI联合组织的笔试
（4个小时，170个题目，英文）

- 全英文考评、严格考评
- 注重经验的要求
- 考核标准的深入理解

PgMP证书：PMI权威颁发



- PMI颁发
- 全球可查询
- 国际认可度高
- 高端项目管理权威证书

项目集管理Program Management



感谢聆听，欢迎联系