

项目管理 中国机遇

Project Management Embracing China Opportunity

PMI (中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京
22-23 October, 2016 Beijing · China

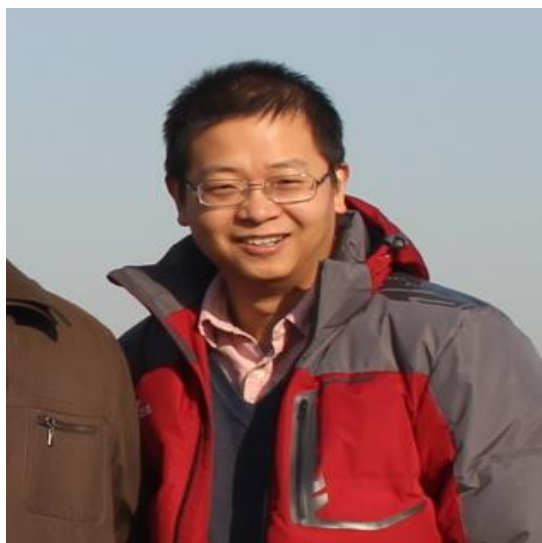
PgMP认证与 国际化高级项目管理人才培养

项目管理者联盟
共创国际项目管理顾问

宣晓锋
PMP , PgMP

2016.10.23

演讲者：宣晓锋 PMP资格, PgMP资格



总经理

共创国际项目管理顾问
项目管理者联盟

毕业于复旦大学管理学院，国内国际项目管理体
系PMBOK®学习者与推广者，国际项目管理专业人
士PMP®资格，国际项目集管理专业人士PgMP资格。
中国IT项目经理联盟副主席，北京项目管理协会
常务委员，宣晓锋先生在2001年创建国内的项目
管理网站推广PMBOK®体系与PMP®认证，2012年国
内较早引进与美国项目集管理（大型复杂项目与
项目集群）标准SPM与PgMP认证。从事项目管理
推广、研究、咨询与培训近十五年。参与制定软
件项目管理知识体系与新药研发项目管理等国家
标准工作。熟悉国际与国内项目管理体系与模型
及其应用，熟悉国际项目管理认证运作。

PgMP认证 与国际化高级项目管理人才培养

- 为什么中国企业需要培养PgMP
- 全球与中国PgMP概况
- PgMP认证培养与评估流程



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

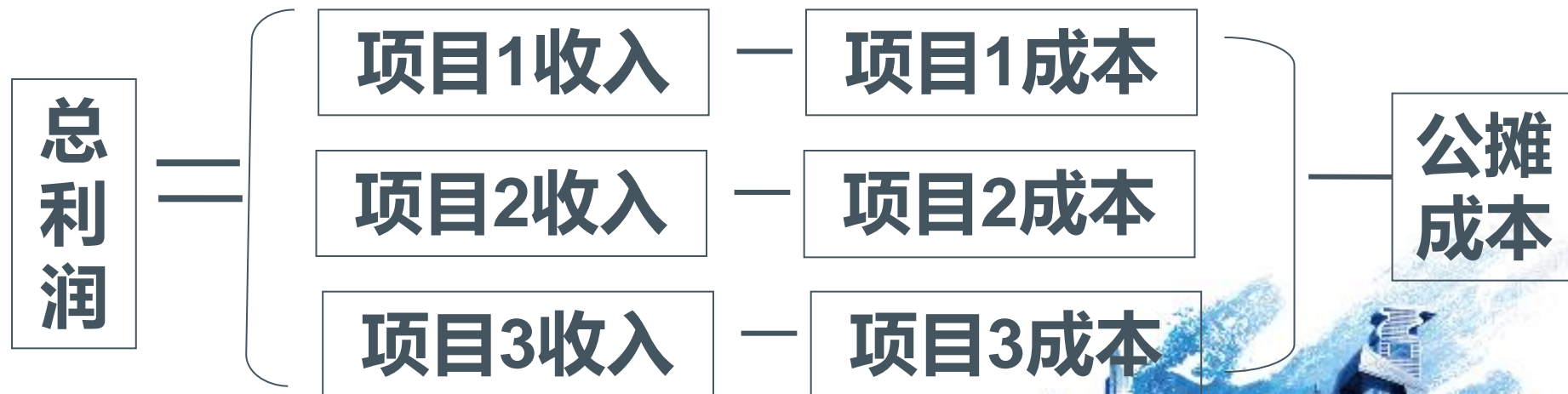
项目类：临时性、独特性、较高的风险、临时的组织、全新的流程

项目类业务的价值（1）-项目型组织

- 项目类业务是企业盈利的载体

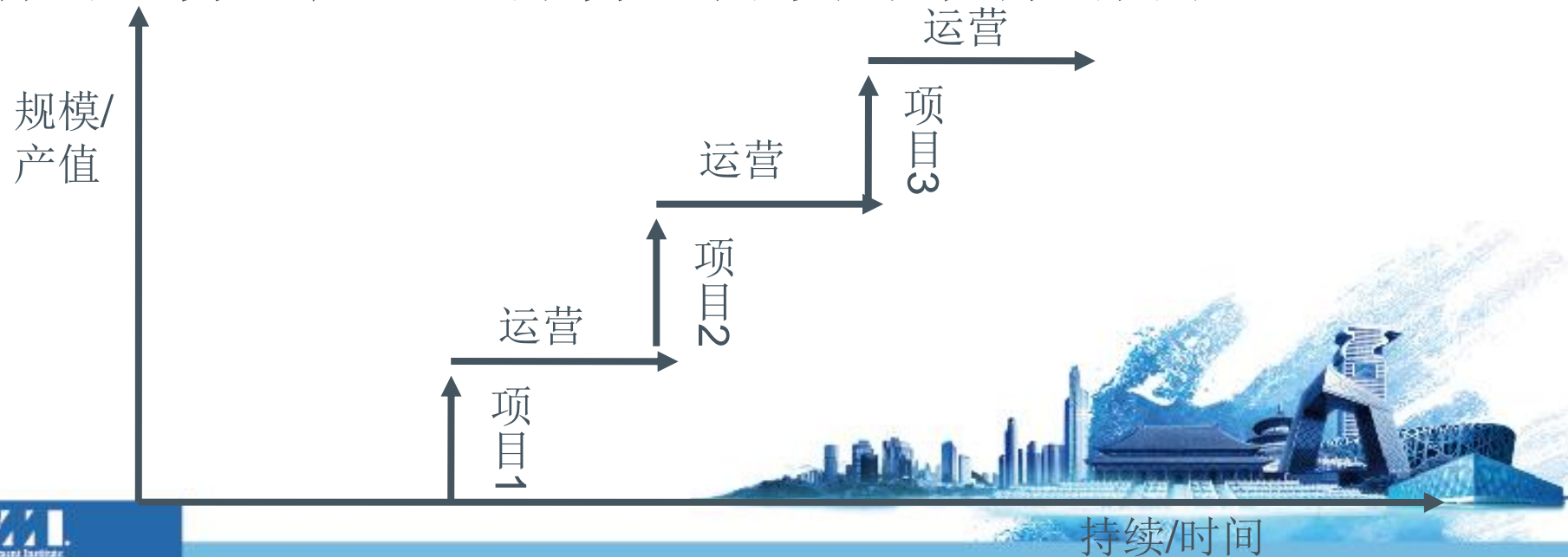
帮助客户建设一个火力发电厂(合同类项目)

1. 投资开发一个房地产项目并销售

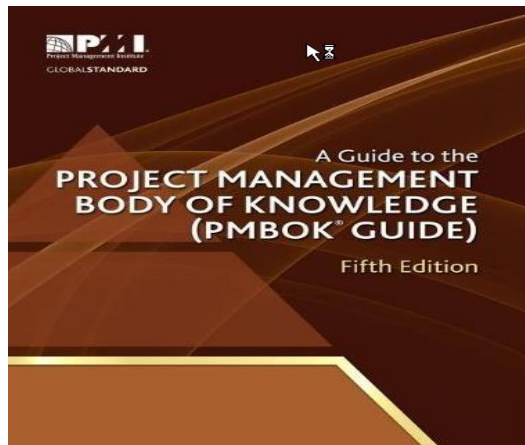


项目类业务的价值（2）-产品型/服务型组织

- 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(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533万册。

- 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，全球约73万名
2000年中国引入PMP认证，目前约13万

项目类业务的分类：表象

- ▶ 从规模与周期
- ▶ 不确定性与风险
- ▶ 复杂程度（产品、专业）
- ▶ 跨地理、跨文化、跨组织



项目类业务的分类：缘由

- 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

• 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

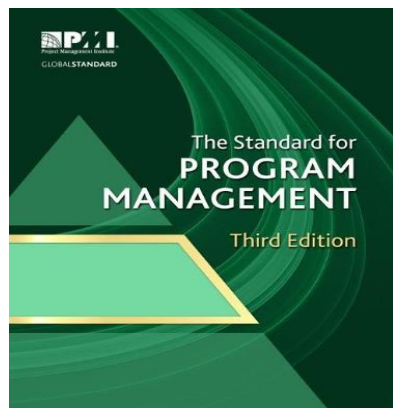
咨询，软件，培训

+ 组织变革

制度、软件



项目集(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

译者：林勇老师



大型复杂项目实战方法论

2007年全球开始PgMP认证，全球约2000名
2012年引入PgMP认证，中国目前仅不到
100名

PMI最佳实践总结：项目与项目集的管理差异

- 项目的管理，项目管理 Project Management

- 范围、进度
- 成本、质量

- 项目集的管理，项目集管理 Program Management

- 战略一致性
- 收益
- 干系人
- 治理
- 生命周期管理



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

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）

WBS工具
网络图
关键路径法
需求跟踪矩阵
EV技术
S曲线

...

项目集管理的核心：围绕收益规划与实施项目集

- 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的匹配
- 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(deliverable)

•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、
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。
有哪些权力，以及如何执行这些权力。
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、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

项目管理 中国机遇

Project Management Embracing China Opportunity

PMI (中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京
22-23 October, 2016 Beijing · China

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



PMI统计：PgMP全球分布(2016年10月数据)

| Country | #PgMP | % |
|----------------------|-------|------|
| Grand Total | 1794 | 100% |
| United States | 902 | 50% |
| Canada | 140 | 8% |
| India | 128 | 7% |
| China, mainland | 82 | 5% |
| Saudi Arabia | 46 | 3% |
| United Arab Emirates | 45 | 3% |
| Australia | 42 | 2% |
| Singapore | 31 | 2% |
| United Kingdom | 28 | 2% |

中国PgMP培养情况总结（1）

- 目前大陆仅不到100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）：思科（大陆最多），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（EPC形式）

大量的项目/项目集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)

- 考试流程

第一步 Panel Review, 核心是项目集管理经验、总结与陈述
(2500字左右小论文, 英文)

第二步 Exam, 核心是外专局与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培养与评估流程 (2)

- 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

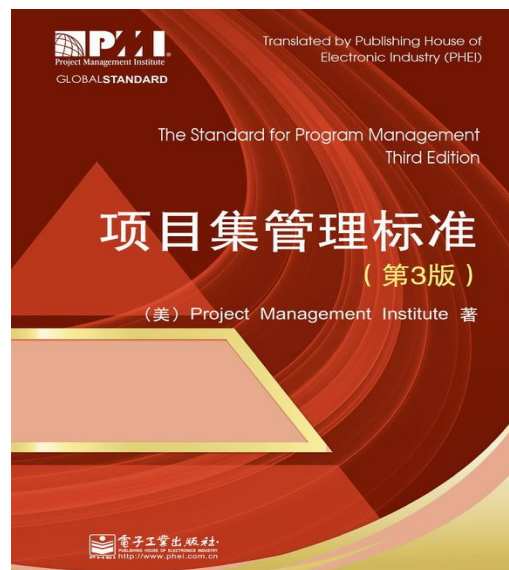
集中式培训与分散式培训



项目管理者联盟的PgMP培养工作（1）

做SPM体系的引进与研究。
自主教材开发与引进海外教材，累计10本

- 翻译 《项目集管理标准》 第三版
- 翻译 《项目集管理推动业务转型》
- 开发 《PgMP认证绩效域导读》
- 开发 《PgMP认证成功之路》
- 开发 《图解第三版SPM标准》



项目管理者联盟的PgMP培养工作（2）

2012年PgMP开班，累计开班23次，参加学员超过500人。

累计举办项目集管理与PgMP各类会议超过50次，受众超过5000人。



项目管理者联盟的PgMP培养工作（3）

2012年至今培养 **75** 位PgMP，占国内全部
PgMP人数的 **92%**。



宝钢工程技术集团工程项目管理部总经理
共创国际项目管理者联盟
项目集管理研究中心 PgMP 学员（第十四期学员）
2015年9月获得 PgMP 证书



波音天津复合材料环保健康安全高级经理王为军
共创国际-项目管理者联盟
项目集管理研究中心 PgMP 学员（第十一期学员）
2015年9月获得 PgMP 证书



中国石油工程建设公司阿尔及利亚分公司党委书记
共创国际-项目管理者联盟
项目集管理研究中心 PgMP 学员（第九期学员）
2015年3月获得 PgMP 证书

PgMP认证与 国际化高级项目管理人才培养

- 感谢聆听
- 欢迎联系:
- xuan@mypm.net
- 期待下次再见!

