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

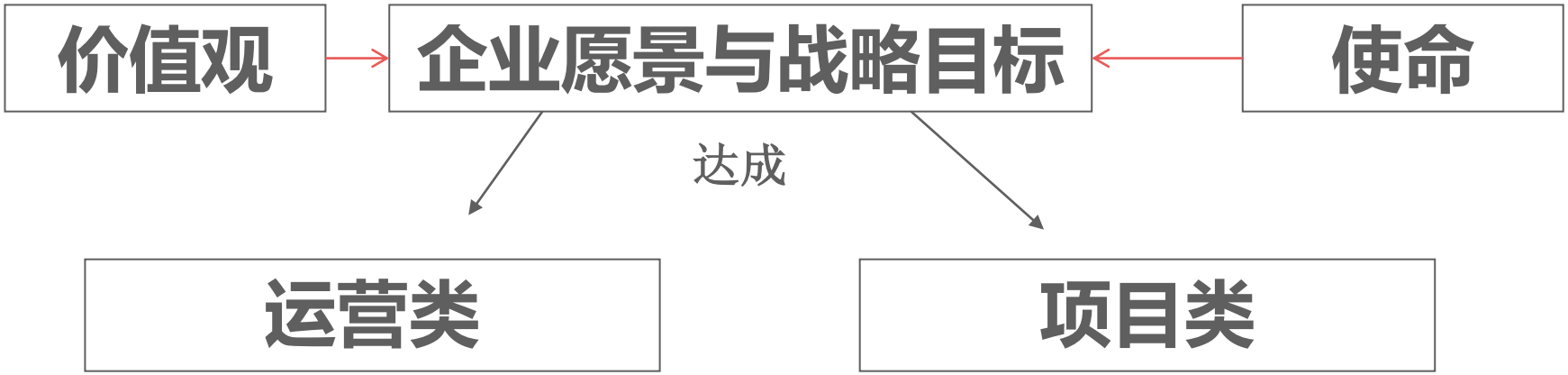
项目集管理Program Management

- 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**

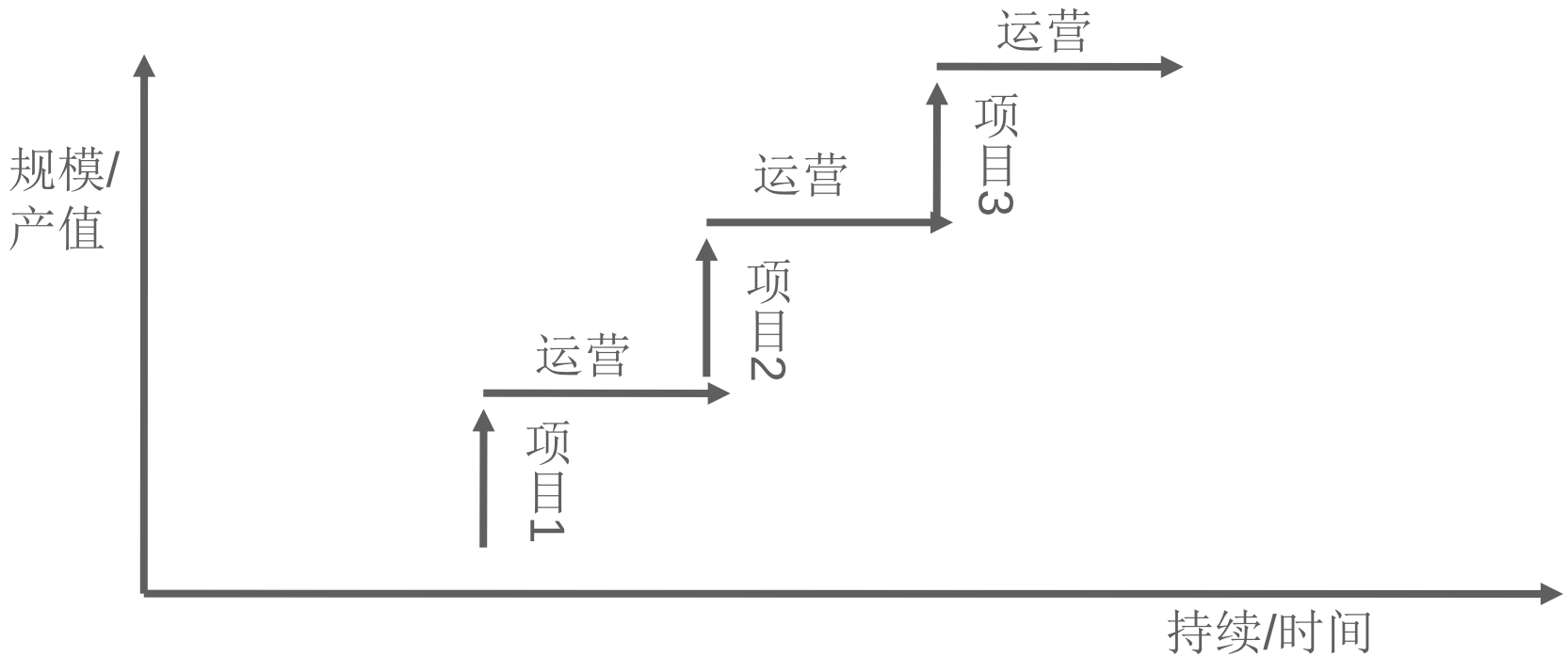
1. 帮助客户建设一个火力发电厂(合同类项目)
2. 投资开发一个房地产项目并销售

总利润 = (项目1收入 − 项目1成本) + (项目2收入 − 项目1成本) + (项目3收入 − 项目1成本) − 公摊成本

项目类业务的价值（2）-产品型/服务型组织

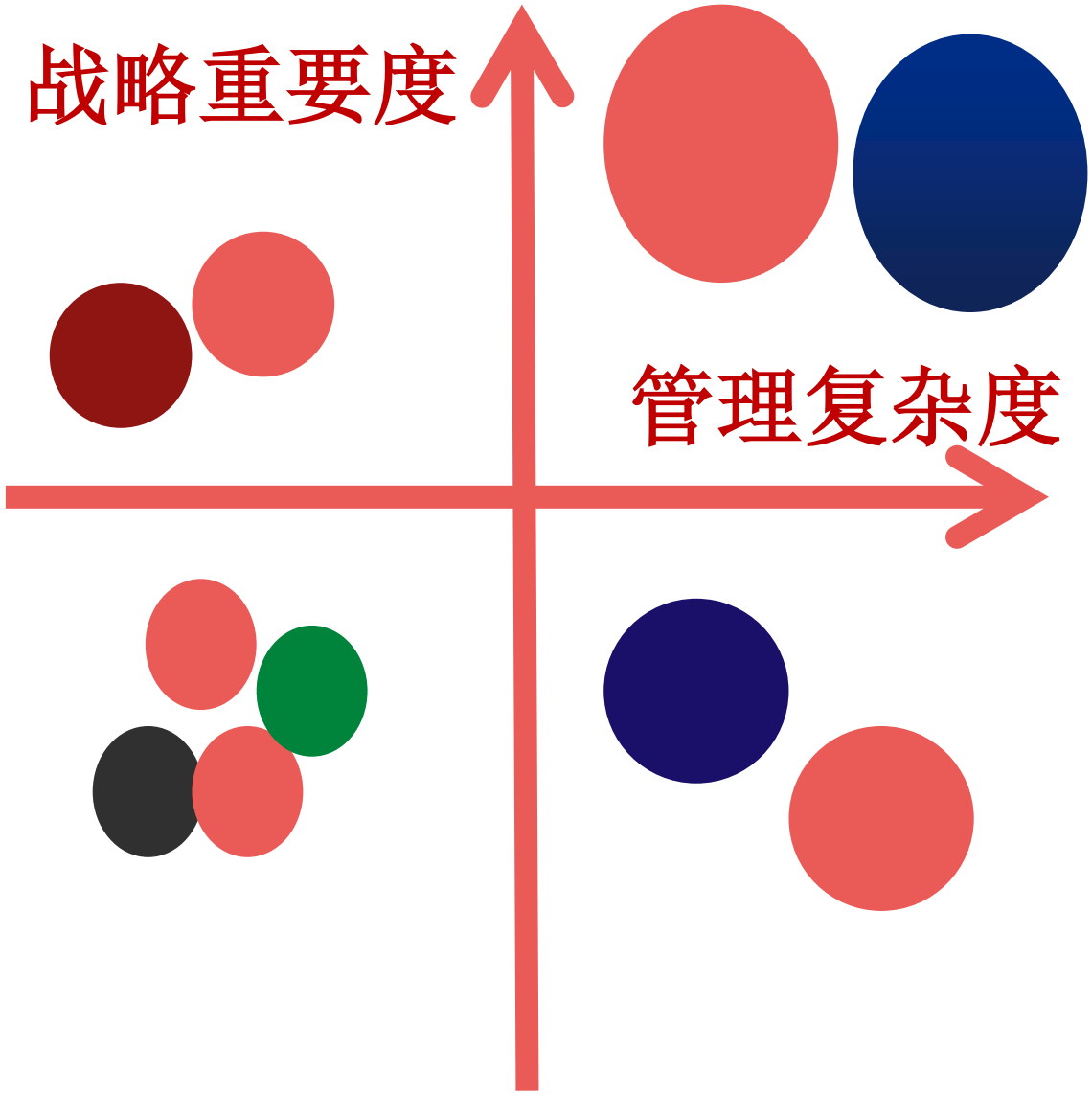
- **项目类业务是拓展新业务、发展新的产品与服务能力（提升运营能力或运营规模），并通过转入运营获得持续收入与价值。**

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

+整体解决方案提供

咨询，软件，培训

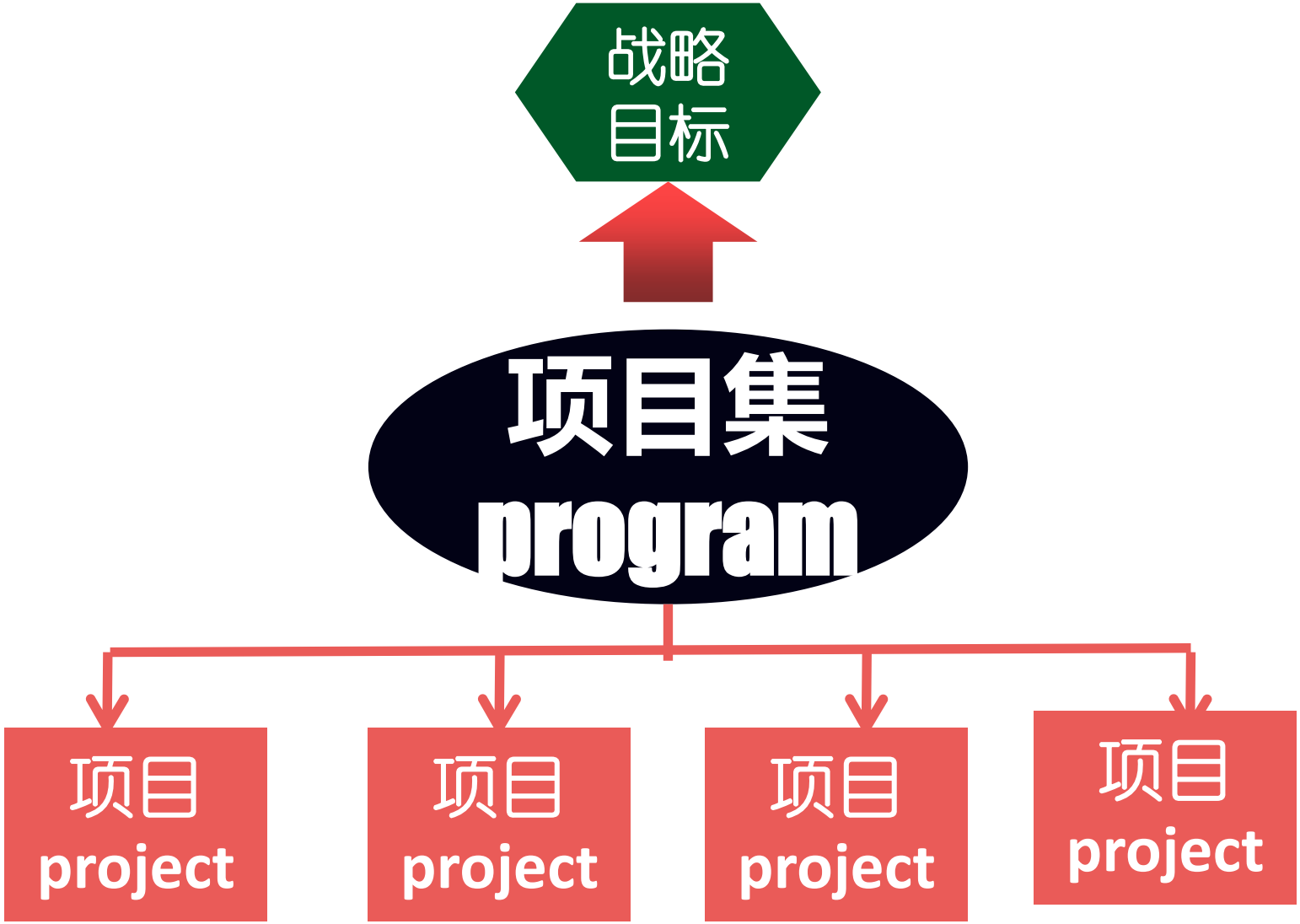
+创新业务/国际化业务的开拓

组件：产品、市场、团队

+组织变革

制度、软件

项目集的图形式定义


战略
目标
项目集
program
项目
project
项目
project
项目
project
项目
project

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。

Project Management Institute

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

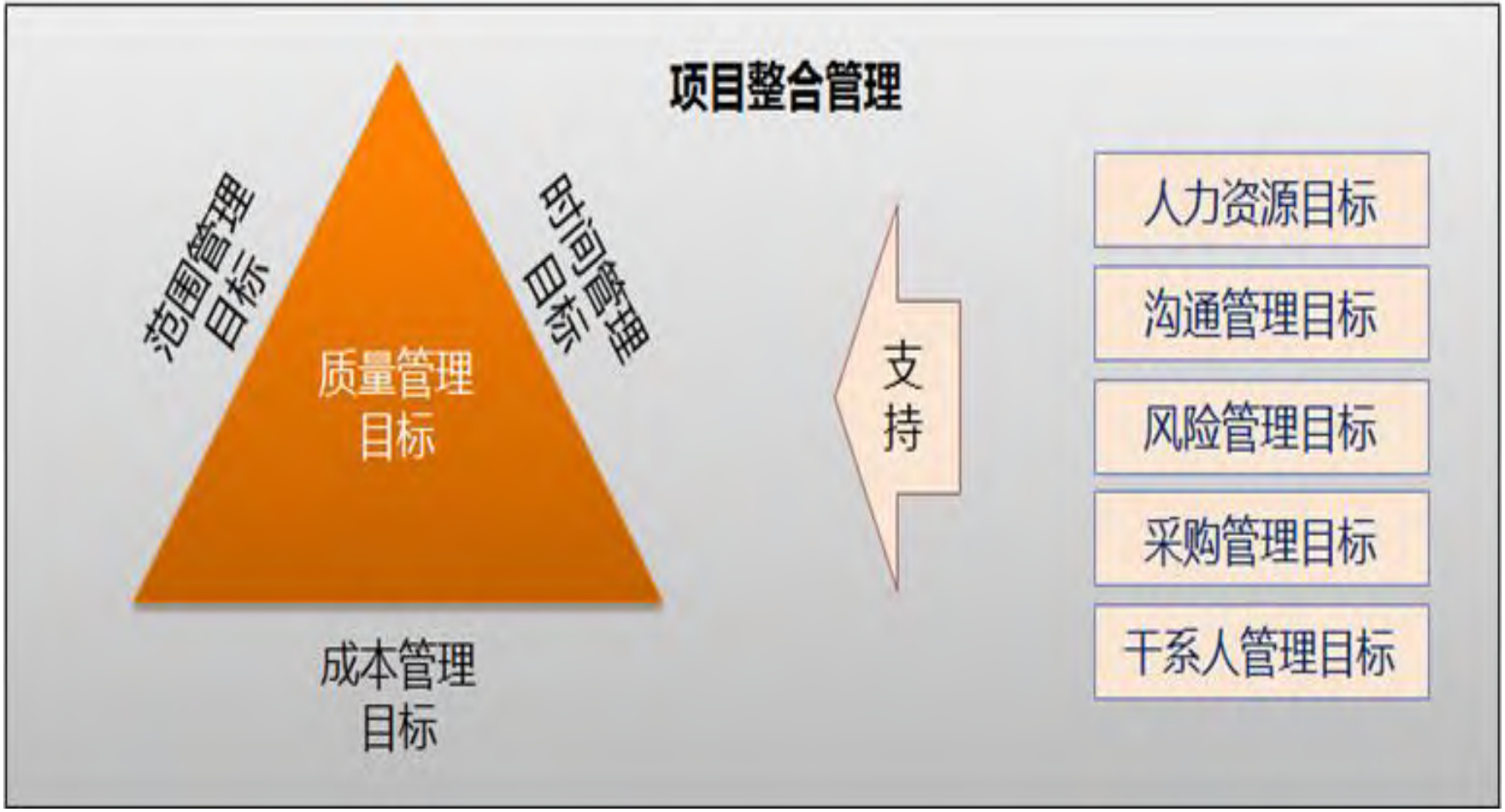
SPM标准（帅才的兵书）,2006推出第一版，2015年第三版

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）管理兵法框架



项目集的管理：项目集（Program）管理兵法框架

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（busienss case）

治理模型(goverance model)

收益移交、维持

路线图与主进度计划(roadmap & mastr schedule)

财务框架(financial faramwork)

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 goverance

+ **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 goverance。**

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
goverance
“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

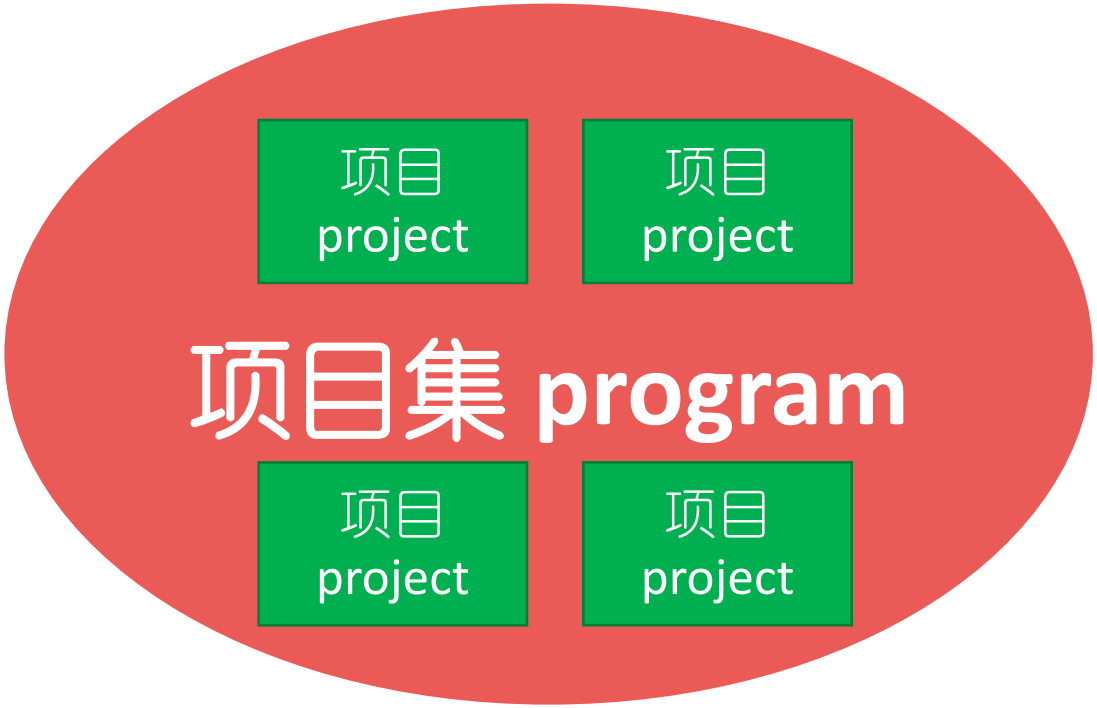
项目经理 Project Manager

- 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

项目集经理 与 项目经理

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

Project Management Institute

THIS IS TO CERTIFY THAT

Xuan XiaoFeng

HAS BEEN FORMALLY EVALUATED FOR EXPERIENCE, KNOWLEDGE AND PERFORMANCE OF PROGRAM MANAGEMENT AND IS HEREBY BESTOWED THE GLOBAL CREDENTIAL

Program Management Professional

IN TESTIMONY WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES UNDER THE SEAL OF THE INSTITUTE

Ricardo Viana • Chair, Board of Directors

Mark A. Langley • President and Chief Executive Officer

PgMP® Number 1868732

PgMP® Original Grant Date 19 September 2015

PgMP® Expiration Date 18 September 2018

PMI Project Management Institute

- 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

+微信/手机：13910289395

+电子邮件：xuan@mypm.net