



全球项目集管理标准与最佳实践

项目集管理与 PgMP 认证



项目集管理研究中心

美国项目管理学会全球教育合作伙伴 (Global REP)

国家外专局培训中心授权机构

国际项目管理协会 IPMP 认证中心

中国项目管理研究委员会理事单位

北京市项目管理协会常务理事单位

目 录

一、 项目集管理(Program Management)	3
1. 项目集管理：大型项目、项目群与复杂项目管理指南.....	3
2. 《项目集管理标准》：全球项目集管理最佳实践.....	4
二、 PgMP 认证 (Program Management Professional)	6
1. 项目集经理 PgMP：项目管理职业生涯新机会.....	6
2. 全球 PgMP 发展分布与中国机遇.....	8
3. 国际项目集经理 PgMP 代表.....	9
三、 项目管理者联盟：中国 PgMP 黄埔军校	11

一、项目集管理(Program Management)

项目集管理 (Program Management) 是国际一流企业战略实施与落地的成熟规范管理体系,项目集管理正成为企业中高层管理者必须掌握的核心管理理念与管理技能。在创新与复杂业务领域,包括大规模投资、组织变革、复杂设备与系统开发、整体解决方案交付,项目集管理提供了系统性的管理制度与流程、工具与方法。项目集管理具体表现为企业大型复杂项目与项目群管理的实战方法论,美国项目管理协会已经制定《项目集管理标准》提供管理实践指南。

1. 项目集管理: 大型项目、项目群与复杂项目管理指南

项目集(大型项目与项目群)管理 (Program Management) 是指对多个关联项目的集中管理与协调管理。项目集管理是组织高级管理人员在更高层面对大型战略项目与组织多项目的高级管理。

项目集管理是对一个项目集采取集中式的协调管理,以实现这个项目集的战略目标和收益,它包括把多个项目进行整合,以实现项目集目标,并使得成本、进度和工作可以被优化或集成。

在项目集内的项目通过一个共同的成果或其交付的集合能力相关联。如果项目间的关系只是共有客户、供应商、技术或者资源,则此类工作应作为项目组合而不是作为项目集来管理。在项目集中很重要的是整合、监测和控制组件中的相互依赖关系。项目集管理关注这些项目的相互依赖关系,并且帮助确定优选的方法去管理它们。与这些相互依赖性有关的行动包括:

- 协调组件、工作或者阶段的供应,如在桥梁、摩天大楼的建设或者航空器的建造工作中的实践;
- 对于内部项目集,解决项目集内影响多个项目的资源制约和冲突;
- 跨组件的风险缓解活动,如应急计划;
- 把影响项目和项目集目的和目标的组织或战略方向结合起来;
- 在一个共有的治理结构内解决问题和范围 7 成本 7 进度 7 质量的变更;
- 在一个全球性的项目集中来处理文化、语言、时间和距离的差距所运用的项目集管理流程和接口。

通过结构化的治理,项目集管理能在项目集内进行跨项目的、合适的计划、进度安排、执行、监测和控制以取得项目集收益。项目集管理为管理相关项目的关键性因素提供了一个框架,这些因素包括战略收益、协调的计划、复杂的相互依赖性、交付成果的集成化和优化的进度。

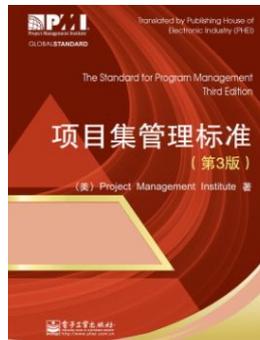
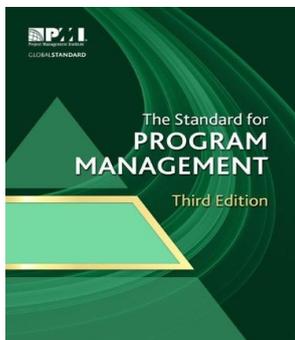
项目集管理是对一个项目集采取集中式的协调管理，以实现这个项目集的战略目标和收益，它包括把多个项目进行整合，以实现项目集目标，并使得成本、进度与工作可以被优化或整合。

项目集管理与项目管理不同。项目集管理是以项目管理为核心。单个项目上进行日常性的项目管理，项目集管理是对多个项目进行的总体控制和协调。项目集管理不直接参与对每个项目的日常管理，所做的工作侧重在整体上进行规划、控制和协调，指导各个项目的具体管理工作（表明项目集管理在企业级多层次项目管理体系和目标中的地位）。

项目集管理与项目组合管理不同。项目组合管理是为了实现特定的战略业务目标，对一个或多个组合进行的集中管理，包括对项目、项目集和其他相关工作的识别、优先排序、授权、管理和控制等活动。项目组合管理从项目覆盖范围比项目集管理覆盖范围更广泛，举个例子，某一集团公司，覆盖房地产业务、能源开发、酒店管理等多个领域，其中所有房地产业务我们可以适应“项目组合管理”，某个大型小区综合开发适用于“项目集管理”。

2. 《项目集管理标准》：全球项目集管理最佳实践

《项目集管理标准》是全球项目集管理最佳实践



《项目集管理标准》

《项目集管理标准》（The Standard for Program Management）是由美国项目管理协会推出的一个重要的国家性的，也是事实上的全球性标准。标准详细描述了项目集管理的内容，促进不同项目小组之间进行有效沟通和资源调配。提供了帮助人们理解如何通过提升相互关联的组件的交付能力从而促进组织战略实现的重要且基本的内容。在大多数情况对大部分项目集而言，

被认为是清晰、完整的、相关的和公认的在项目集管理中良好实践的信息。

美国项目管理协会开发的《项目集管理标准》（以下简称“标准”）专门为如何管理项目集提供指导。《项目集管理标准》开创性地提出了以下核心理念指导项目集管理：

标准从管理特准而不仅仅是表面的属性特征正确定义了项目集，并在范围、变更、规划、管理与成功等五个方面指出与项目、项目组合的不同。PMI 指出，



项目集是“经过协调管理以获取单独管理它们时无法取得的收益的一组项目关联的项目、子项目集合项目集活动”。“互相关联”与“多个项目”是项目集的属性特征，而“协调管理”收获最佳“收益”是管理角度的特征。

标准指出了项目集管理的核心导向，即战略（strategy）导向与收益（benefit）为导向，时刻与战略保持一致，主动寻求变化与机会，追求收益的最大化（整合收益）。这与项目管理完全不同，项目管理以在限定范围、时间与成本、质量指标内成功交付成果为导向，满足交付要求是项目追求的成功标准。由于项目集的开创性与复杂性，项目集的不确定性更高，更加模糊与动态，而与项目的“明确的目标”与“控制变化”特征差异巨大。

项目集管理标准的 572 体系框架

标准提出项目集管理的五个绩效域(Performance Domain)，分别为战略一致性管理、项目集收益管理、项目集干系人争取、项目集治理、项目集生命周期管理。实际上，标准指出了直接影响到项目集管理绩效的五个管理重点，指出了项目集经理的工作方向。

同时，五个绩效域包含项目集经理需要开展的 72 个管理任务。72 个管理任务是 PMI 在 2011 年开展的针对项目集经理的一个项全球调查与研究计划(RDS)后而得出。72 个管理任务实际上为项目集经理的管理工作提出了具体指导。



二、PgMP 认证 (Program Management Professional)

PgMP 认证(即 Program Management Professional)是美国项目管理协会(PMI)继 PMP 之后推出的又一项目管理权威认证。PgMP®是 PMP 的进阶认证,是跨越项目经理走上高级项目管理和管理层职位相匹配的知识、技能、经验和领导力的有力证明。

PgMP 认证作为 PMP 认证的升级认证,面向组织的高级管理人员与高级项目管理层,主要的管理层次为大型战略项目、项目集以及组织多项目的高级管理。PgMP 的定位为项目高层(项目总经理、企业高层);复杂项目、项目群经理、大项目的项目经理。



PgMP 认证以 PMI 开发的《项目集管理标准》(目前为第三版)为框架,为高级项目管理层提供了统一、规范的认证标准。该标准对项目集管理过程进行描述,指导在组织战略指引下如何管理大型项目、项目群与复杂项目,阐述成功管理项目集的最佳实践。自 2008 年推出以来,截止到目前全球已有近万名高级经理参加了 PgMP 认证培训。

1. 项目集经理 PgMP: 项目管理职业生涯新机会

目前项目型企业在整体项目管理能力建设上正在经历两个努力:一个是组织级项目管理体系(EPM)的建立,另一个是项目层级体系与项目经理队伍的建立。对于第二点来说,组织正在为项目经理的职业发展提供新的机会。

共创国际项目集管理研究中心调研与统计发现,80%的中国项目型企业没有设立专门的项目集(群)管理经理岗位,而在这些企业当前都在对项目的管理体系进行重建,在项目的组织维度上建立起项目(简单、小型的单项目)、项目集(大型复杂项目与项目群)、项目组合(公司级与事业部级的全体项目)三个层级。随着企业项目组织体系的完善,企业必然会构建分级的项目管理团队来负责管理不同层级的项目(集、组合)。



图 1：企业项目的组织体系（项目、项目集、项目组合）

这对于组织内从事项目管理岗位的员工，将面临一个全新职业生涯的晋升机会。自然的，优秀的且具备项目集管理资格证书(PgMP)的项目经理将被提升到项目集经理岗位。

由于组织内职能部门与业务部门的相对固定且数量有限，其部门管理岗位相应有限，项目经理面临着职业发展瓶颈，而项目组织体系的建立，将使得优秀的项目经理有机会晋升到项目集经理（PgMP）职位，来担任大型复杂项目与项目群的经理，从而实现项目管理职业生涯的跨越。

项目管理职位	定位	项目管理级别	资格证书
助理项目经理 Assistant project manager	项目经理助理，计划工程师，费控工程师	助理级	CAPM
项目经理 Project manager	简单、单项目、小型项目的项目经理	初级与中级	PMP
项目集经理 Program Manager	复杂项目经理、项目(集)群经理、战略/大型项目的项目总经理	高级与特级	PgMP

表 1：项目管理职业岗位

由于大型复杂项目与项目群的管理需要高素质与高技能的管理能力要求，担任其管理岗位的项目集经理将得到前所未有的管理历练，从而使得其有可能实现进一步的职业提升。项目集经理将成为通向企业高级管理层的又一阶梯。

美国知名招聘网站 indeed.com 显示，目前欧美顶尖的企业（如 GE、霍尼韦尔、亚马逊、AT&T、惠普）已经普遍设置项目集经理（Program Manager）岗位，尤其对于战略导向的跨组织、跨部门包含多个相关子项目的重要项目群，均会要求经验、资历与管理能力更高的项目集经理来担任主管。企业对项目集经理在项目集管理经验与技能里、跨组织与跨层级的横向与纵向沟通、战略规划与领导力、人员团队管理能力方面有更高要求。国内优秀的企业也开始逐步设立了项目集经理岗位（如华为、联想）来承担项目集管理职责，而传统项目经理在管理意识、



能力与方法上与项目集管理要求存在差距。

国内外优秀企业对项目集管理岗位的蓬勃需求将使得系统掌握国际项目集管理理念、流程与方法的认证项目集经理 PgMP 面临着更广泛的雇主选择机会与职业发展前景,有远见的优秀项目经理将开始为自己项目管理职业生涯二次跨越作出准备。

2. 全球 PgMP 发展分布与中国机遇

在中国(含港澳台)范围,项目集管理专家 PgMP 还是一个十分稀有的认证,但前景被广泛看好。在企业实践领域,在国内,大量的大型企业对于项目集 Program 的管理处于混乱期,Program 管理经理没有系统成熟的管理知识做支撑,处于经验期,而企业对 Program 管理的管理流程与制度更是空白,亟待建立。

依据美国项目管理协会 PMI 发布的最新信息显示,项目集管理专家 PgMP 在全球的分布不均衡,其中北美地区 PgMP 最多。从国家分布看,美国的比例为 57%,成为拥有 PgMP 持证人员最多的国家,其次加拿大 8%。其他新兴国家印度 6%,且增长迅速,而中国目前仅为 1%左右。

截止 2014 年,在中国,约有 50 万左右的项目经理接受了系统的项目管理学习与培训,其中约有 10 万左右考取并获得美国项目管理协会颁发的 PMP 证书。据统计,中国目前约需 10 万左右的大型项目与项目群经理, PgMP 持证人员的需求数量在 2 万左右。

获得 PgMP 证书成为优秀项目管理人员步入高级项目管理层的职业台阶,非常值得期待与拥有。

项目管理者联盟培养中国首批国际项目集经理 PgMP

至 2015 年 3 月,共创国际项目管理者联盟已经培养出中国首批 PgMP (所在企业如下),成为中国 PgMP 职业标杆。

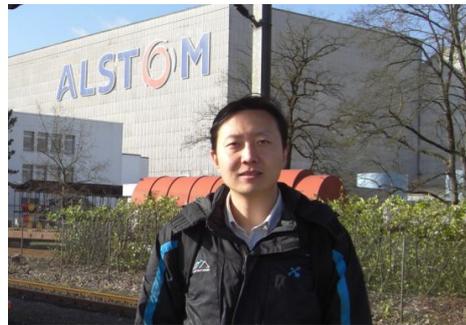
华为科技公司	美国 AT&T
中国工商银行	阿尔卡特朗讯
法国阿尔斯通	中国银联
UTC 联合技术	惠普中国
微软中国	中粮集团

中国首批 PgMP 均来自大型知名外企与国企,他们平均年龄在 35-45 岁左右,在本行业拥有至少超过 15 年左右的项目管理从业经验,他们有良好的专业背景与管理实践,在各自单位管理最重要的大型项目与复杂项目。

3. 国际项目集经理 PgMP 代表

法国阿尔斯通高级总监靳朝阳先生

共创国际项目管理者联盟下属项目集管理研究中心(Program Management Research center)学员、来自阿尔斯通高级总监的靳朝阳先生本月通过美国项目管理协会 (Project management Institute) 的严格考核, 顺利通过国际项目集管理专家评审组的评估、同时通过 PgMP 认证笔试, 最终获得国际项目集管理专家 PgMP 证书。



ALSTOM 阿尔斯通高级总监的靳朝阳先生
共创国际-项目管理者联盟
项目集管理研究中心 PgMP 学员
2014 年 7 月获得 PgMP 证书

靳朝阳是共创国际项目管理者联盟项目集管理研究中心第四期 PgMP 学员。2014 年 7 月获得 PgMP 证书, 靳朝阳先生拥有电气工程学士及人大 MBA 硕士学位, 高级电气工程师职称, 94 年起进入电气工程行业, 先后就职于 ABB、施耐德电气、阿尔斯通等世界 500 强公司, 并有多多年日本、欧洲、东南亚等海外工作经历, 熟练使用英语、日语。从业经历 20 年, 从初级技术工程师转变为项目经理, 具有 10 年项目管理经验, 5 年大型海外 EPC 项目管理经验, 参与管理各种项目五十多个, 涉及传统发输变电和供配电, 以及核电风电等新能源各领域, 熟悉国内外电气行业规范及运作模式, 对电气工程项目管理有深入的认识。

现任法国阿尔斯通发电业务高级经理, 负责管理马来西亚 Manjung 4 和 Tanjung Bin 4 两个 1000MW 新建火电厂汽轮发电机组 EPC 项目, 同时这也是整个东南亚第一和第二台 1000MW 电厂项目, 项目总金额 12 亿人民币, 从 2011 年起总体 EPC 项目周期 7 年。在整体项目管理实践过程中, 逐步引入项目集管理理念和方法到实际管理中去, 通过对战略、干系人争取及治理结构的调整变化, 使得整体项目的整体管理和收益都有了高度提升。



中石油工程建设 CPECC 沈全锋博士

沈全锋，先后毕业于长春工程学院和大连理工大学，研究方向为工程力学（硕）和结构工程（博），工学博士学位，教授级高级工程师。美国项目管理协会 PgMP、PMP 资格。



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

1997 年进入中国石油工程建设公司（英文简称 CPECC）工作以来，长期担任中国石油在苏丹和阿尔及利亚的多个海外石油建设工程 EPCC 总承包项目的项目经理、群体项目总经理、大型项目集总经理。现任中国石油工程建设公司阿尔及利亚分公司党委书记、阿尔及利亚南部输水泵站项目集总经理（Program Manager）。

2005 年在美国参加 PMP 考试取证过程中掌握了“国际建设项目风险评估方法”（英文简称 IPRA），率先在【中国石油企业】杂志上介绍 IPRA 并推广应用于海外石油工程建设项目，强化海外石油工程建设项目的风险分析与管控，加强项目管理；在管理大型复杂总承包项目过程中，利用融合式管理理念加强组织机构与管理梯度融合、动态规划岗位职责，从而提高管控力度，研究并整理总结多篇现代化管理论文和出版物，以大力推广现代化管理理念和方法。

2014 年在进行阿尔及利亚水泵站项目总结的过程中，接触到项目集管理（Program Management）这个概念，结合长期项目管理经历，认为项目集管理方法将对海外工程项目管理执行非常有用。因此，主动自学项目集管理标准 SPM，并参加共创国际-项目管理者联盟组织的培训，于 2015 年 3 月 28 日通过考试获得 PgMP 职业资格证书，成为中国石油行业首个 PgMP 成员。

三、项目管理者联盟：中国 PgMP 黄埔军校

共创国际|项目管理者联盟

项目集管理研究中心(Program Management Research center)



网址：<http://service.mypm.net/program/>

项目集(大型项目与项目群)管理 (Program Management) 是指对多个关联项目的集中管理与协调管理。项目集管理是组织高级管理人员在更高层面对大型战略项目与组织多项目的高级管理。项目集管理在帮助实现企业战略的执行与落地以及帮助企业实现整体解决方案提供具有极高的价值。

项目集管理研究中心(Program Management Research center)由国内知名项目管理服务机构共创国际-项目管理者联盟成立，是国内首个聚焦于项目集管理 (Program Management) 研究与实践的项目管理专业机构。中心通过引进国际项目及管理标准与体系，结合国内项目及管理实践，旨在推动中国项目管理水平的深层提高，培养一批能够驾驭大型复杂项目与项目群的高级项目管理专业人士，为提高中国的大型项目运营能力提供支撑。

项目集管理研究中心于 2012 年在国内率先推出 PgMP 培训课程，并配套 PgMP 认证服务，成为国内首家推出 PgMP 认证培训课程与服务的专业机构，三年内年累计受训学员超过 500 名，并培养出去全球首批 PgMP 证书持有者。国内通过 PgMP 持证人员中 90%为中心学员。三年多的课程经验积累，使项目管理者联盟已形成了完整的认证与培训及服务体系，并在 PgMP 认证领域取得了国内领先的开创性成果。

共创国际-项目管理者联盟是中国项目管理研究委员会理事单位与北京市项目管理协会常务理事单位，专注于项目管理、工程管理与研发管理领域，在工程、制造、IT 通信等行业具备丰富的咨询与培训服务经验。项目管理者联盟多次主办和协办全国性的项目管理学术与应用高峰论坛及会议，2003 年开始常年举办项目管理培训课程、企业内训课程、PMP 及 PgMP 项目经理认证课程，为企业事业单位培养超过 30000 名项目经理。