

项目集管理 中国本土化实践

——团结你的收益



Bruce Yu
2012. 09. 16

个人背景 - 于兆鹏 (Bruce)



- 现任中国银联培训中心主管
- 原上海惠普KM Manager、PMO Lead、惠普内训师
- 原携程知识管理中心总监、携程项目管理委员会主任
- 12年项目工作和管理经验，曾主导过海尔SBU、颐中集团ERP、惠普知识管理、携程知识管理等多个大型项目
- PMI(中国) PgMP(项目集管理)社区负责人，中国第一批PgMP的研究者、推动者、实践者
- PMI中国项目管理日演讲嘉宾：《项目集管理实践》、《知识管理》上海论坛、IBM GDC Day论坛：《项目集管理实践》
- 2011年知识管理人物
- 国际PMP、P3O、ITIL认证，MBA

Agenda



- PgMP是趋势
- PMP和PgMP的差别
- 从将才到帅才





项目集管理实践：

- PgMP是趋势
- PMP和PgMP的差别
- 从将才到帅才

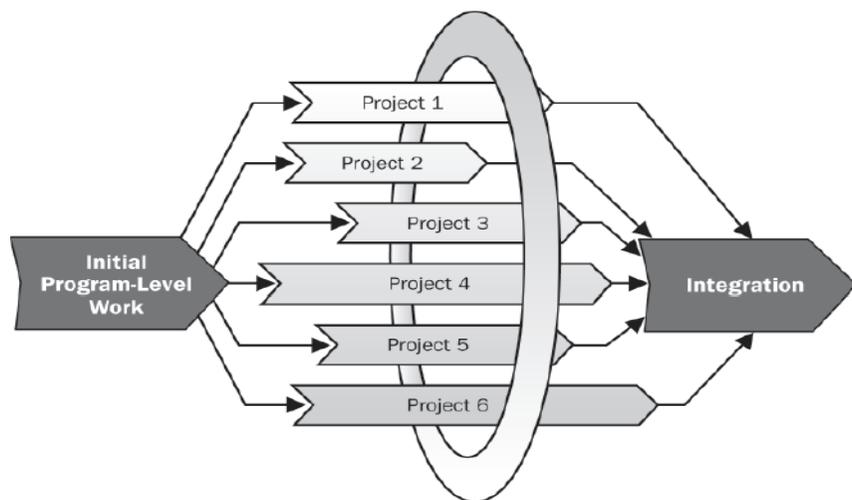


团结你的收益 - 银联实现1+1>2



• 移动支付产业联盟：

- ✓ 通过类似苹果商店的模式将各方合作伙伴的内容整合在一起，展示给消费者
- ✓ 形成便民、移动商务、金融理财三大类业务结构模型
- ✓ 联合包括全国及区域性商业银行，中国联通、中国电信两大移动通信运营商，诺基亚、联想等手机制造商，以及多家智能卡及安全芯片厂商、受理终端厂商、系统集成商、科研院所等相关机构，形成移动支付产业联盟



1+1>2

为什么是团结?



- Unification - 团结
- Consolidation - 巩固
- Articulation - 关联
- Integration - 整合



PgMP是趋势



- 大环境：中国经济转型要求有创新，要求有整合！
- 个人：**PMP**进阶发展，中国未来需要大量的项目集经理
- 文化契合：**PgMP**更注重柔性化管理，更注重事物自然的法则，与中国传统文化不谋而合





项目集管理实践：

- PgMP是趋势
- PMP和PgMP的差别
- 从将才到帅才



困惑和思考



- 找寻意义，要有高度
- 自己找老板
- 先看看，不急着干
- 共识不容易
- 时机合适才能成事
- 抬头看路
- 有利益才有人理
- 节省预算不见得好
- 干得太快不一定是好事
- 始终留一只眼看自己
- 项目如棋局，走一看三，盯着天元
- 至清无鱼，不要过多盯着细节
- 有无才能有



实例分析 - 背景说明 (1/6)



- IT系统建设项目：项目管理思路
- 知识管理项目：项目集管理思路



实例分析 - 前期筹备 (2/6)



关注两个关键问题：

- 意义和高度：意义在哪里，为什么要去做，满足什么条件才能符合关键决策者的利益；
- 自己找老板：谁给我资源，资源供给上限是什么。



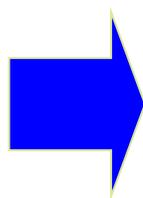
实例分析 - 初步规划 (3/6)



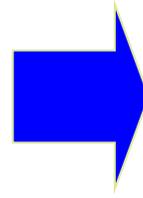
高层原则同意授权

- 先看看 - 边界问题：4维考虑，高度、广度、深度、时宽
- 发展路线图：大的阶段，关联性，收益实现路线

协作化



群分化



个性化

实例分析 - 架构规划(4/6)



- 沟通期望，理顺依赖关系和架构关联
- 基础架构
- 发展架构
- 排序的利益、发展架构和发展路线图与高层沟通，争取资源
- 反复的自上而下和自下而上相结合

基础架构实例



周期性任务

- 项目
- 临时性任务
- 任务

流程 职位和职责 培训

携程旅行网 知识管理KM荣誉牌

欢迎 zwj周文杰 (人力资源部) 我的网站 我的链接

携程旅行网内网 > 知识管理 > 高管KM博客 > 业务部门站点 > 服务部门站点 > 技术部门站点 > 营销部门站点 > 支持部门站点 > 跨部门站点 > 网站操作

查看所有网站内容

KM团队共享区

- 共享文档
- 共享图片

KM服务实施

- 服务需求
- 服务投资组合
- 服务项目
- 可交付成果物
- 项目任务
- 项目变更
- 服务收益
- 用户反馈

KM团队工具箱

- 人力资源时间表
- 人员技能地图
- 流程地图
- 培训课件库
- 站点案例分享库
- BBS

回收站

携程旅行网内网 > KM项目组工作区

通知 2010/10/28 18:08

文档中心同步完成
修改者 zwj周文杰 (人力资源部)
知识管理平台文档中心已完成全公司所有部门文档库的同步显示。

添加新通知

共享文档

类型	名称	修改者
文件夹	KM服务支持团队	zjj周俊杰
文件夹	KM站点管理	zwj周文杰 (人力资源部)
文件夹	Report	系统帐户
文件夹	KM宣传团队	系统帐户
文件夹	KM培训团队	系统帐户
文件夹	KM开发团队	系统帐户
文件夹	KM服务实施团队	系统帐户
文件夹	知识管理E-Learning团队	系统帐户
文件夹	项目团队架构	系统帐户
文件夹	部门KM专员	系统帐户

添加新文档

Teamwork

项目联系人

- 联系人
- 部门经理
- 部门
- 分机
- 移动电话

职位	: KM E-Learning团队 (10)
职位	: KM服务支持团队 (3)
职位	: KM经理 (1)
职位	: KM流程团队 (4)
职位	: KM培训团队 (6)
职位	: KM宣传团队 (9)
职位	: KM赞助人 (3)
职位	: 部门KM专员 (30)
职位	: 公司KM协调人 (2)

添加新项目

知识管理KM荣誉牌

管理“全面的知识服务之道”
“加入我们”并填写相应信息

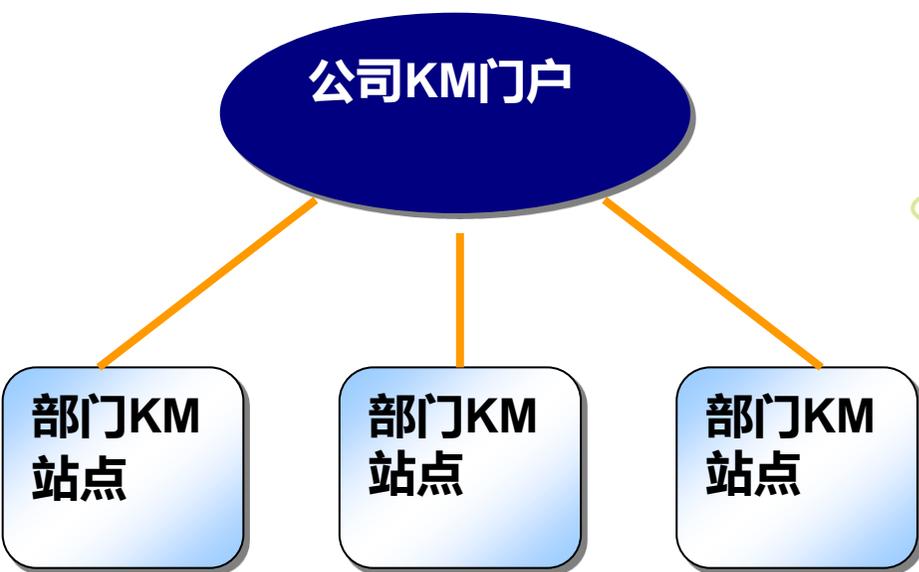
累计工作时 长达45H	累计工作时 长达70H
8次获最佳 客户满意度	20次获最佳 客户满意度
获3次优秀 成员或团队 奖	获8次优秀 成员或团队 奖
研发3个新 产品	研发8个新 产品
队龄超过10 个月	队龄超过18 个月
完成18个 成就	完成所有 成就

发展架构实例



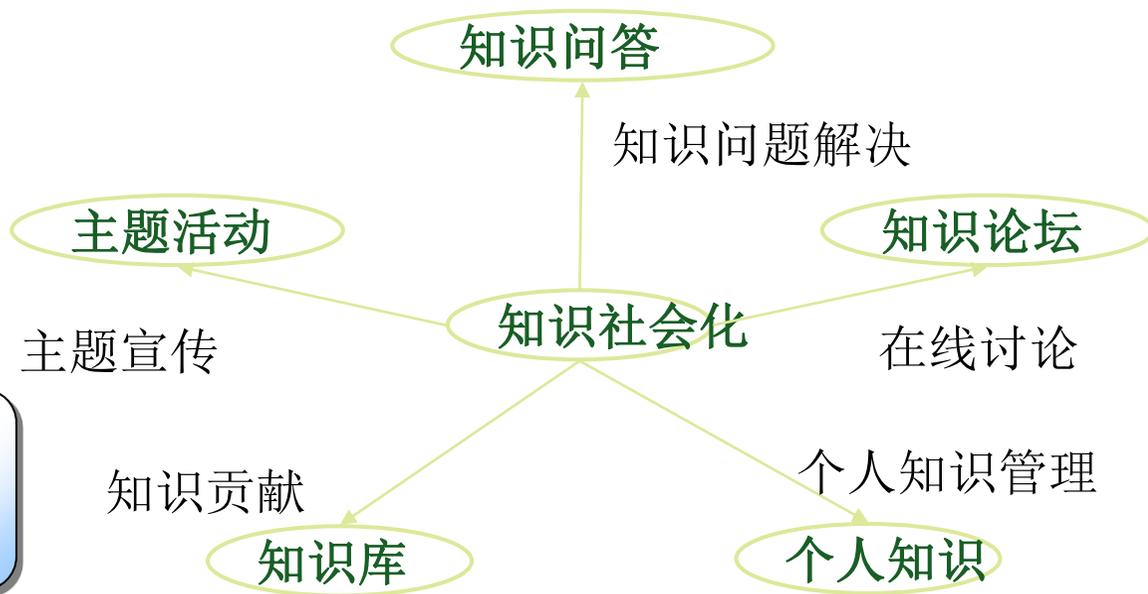
Content – 内容

KM站点管理



Collaboration – 社会化协作

个人知识网络



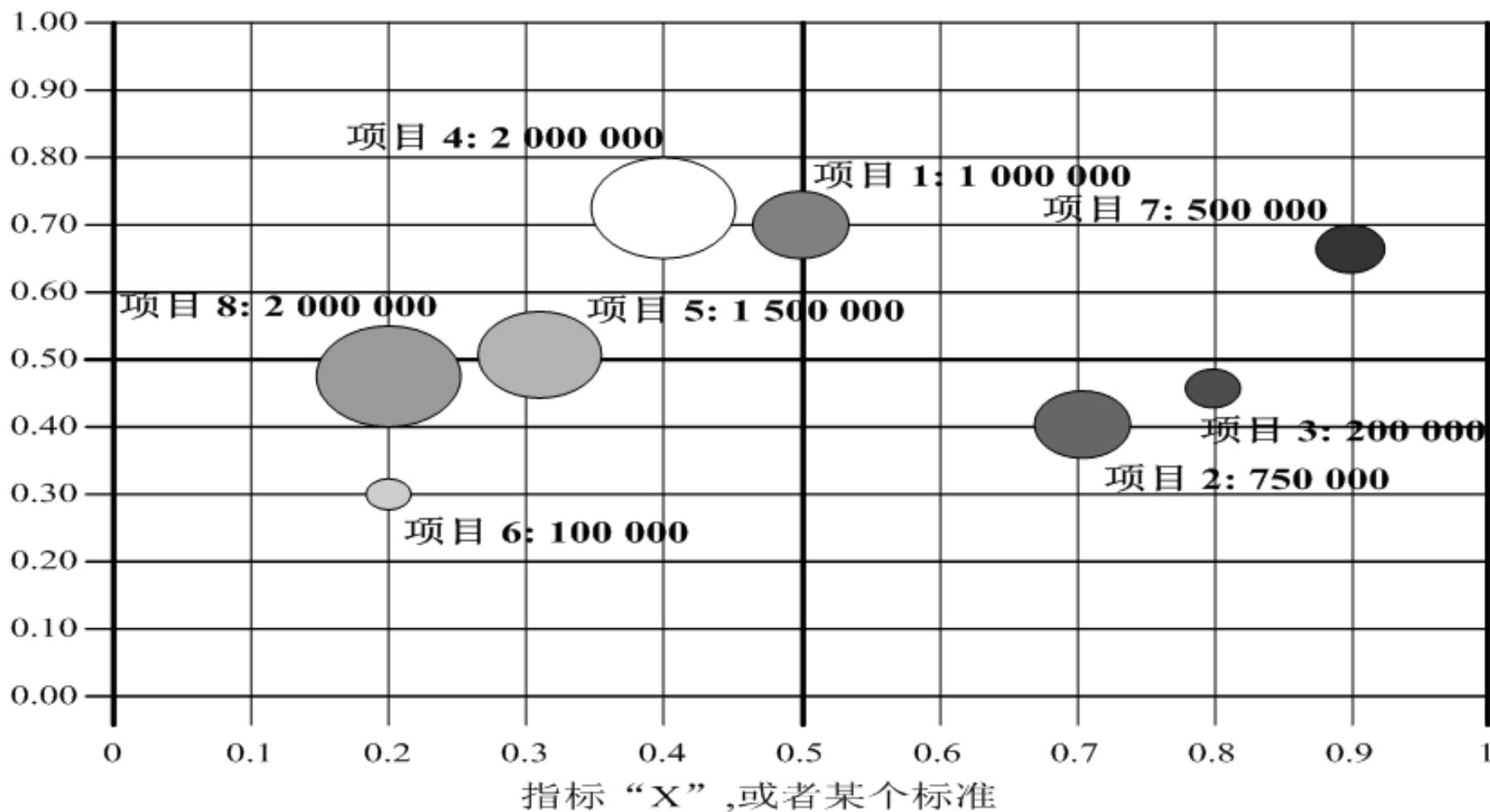
Commerce – 宣传

实例分析 - 执行 (5/6)



- 收益管理：收益成果累积 (Benefit Map)
- 干系人管理：确保一致，资源争取，处理公共关系
- 项目集治理：重点协调项目间的问题、风险和限制。谨慎做“加法”

Benefit Map



Component Criteria Scoring Model



项目	标准 1		标准 2* 成功的概率		标准 3		标准 4		优先级	
	度量	排序	结果	排序	重要程度	排序	度量	排序	得分	优先级
项目1	16.0	2	8.8 (\$11M × 80%)	2	5(++)	1	\$2M	1	1.50	1
项目2	14.0	4	18.9 (\$21M × 90%)	1	4	2	\$2.5M	2	2.25	2
项目3	15.5	3	8.45 (\$13M × 65%)	3	2	4	\$3M	3	3.25	3
项目4	19.0	1	5.95 (\$7M × 85%)	4	1(--)	6	\$4.3M	4	3.75	4
项目5	10.0	6	5.4 (\$6M × 90%)	5	3	3	\$5.2M	6	5.00	5
项目6	12.0	5	2.1 (\$3M × 70%)	6	1.5	5	\$4.6M	5	5.25	6

实例分析 - 监控 (6/6)

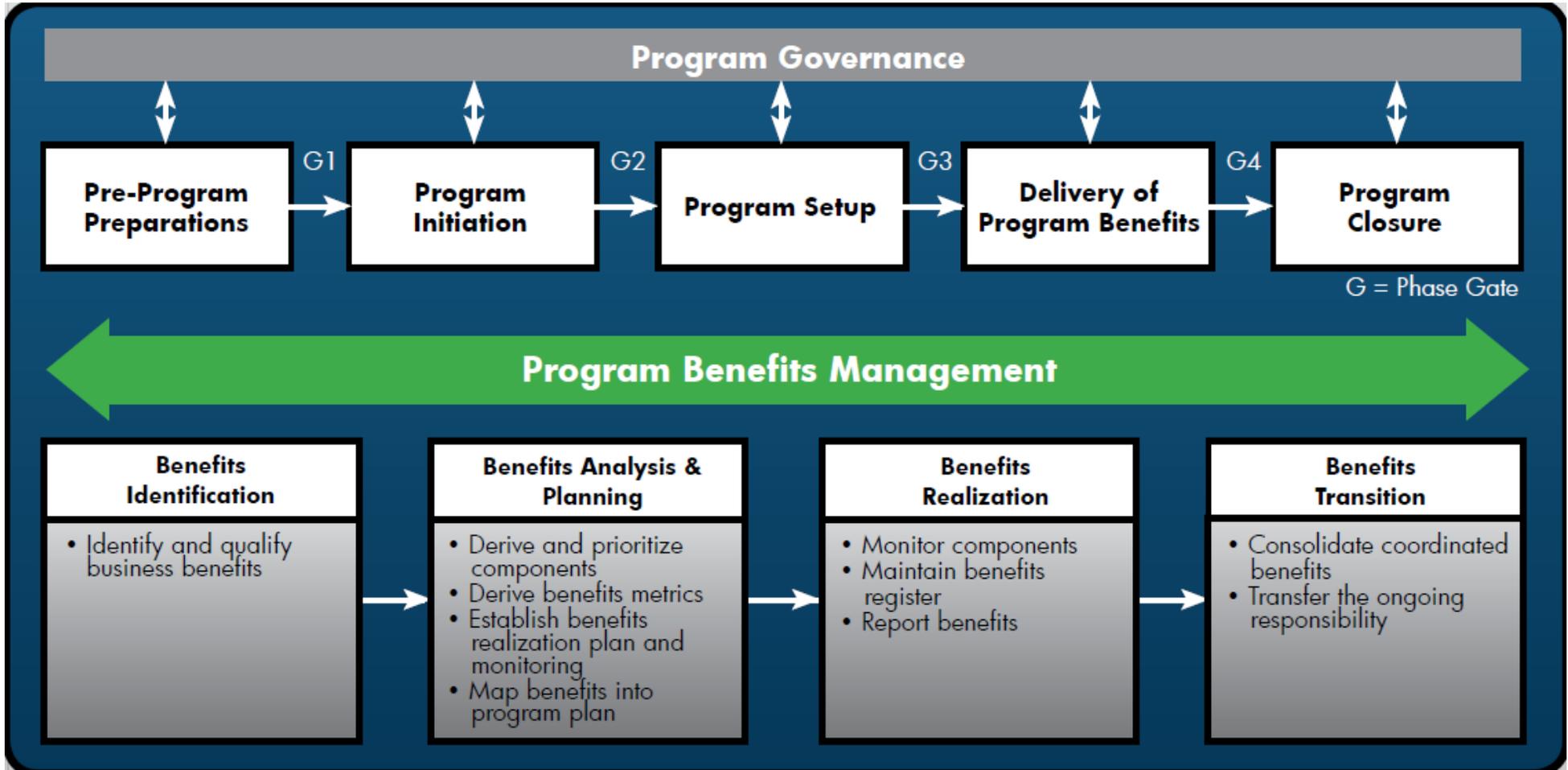


- 监控收益：不断宣传收益
- 监控变化：有无才能有
- 监控资源：始终留一只眼看自己
- 监控问题：核心是“确保一致”
- 监控干系人：在同一条船上
- 监控时机：组件启动时机
- 监控财务：资金返还组织
- 监控视野：提供治理化视野

公共关系的处理



PgMP Life Cycle



PgMP Process Groups



Process Groups						
	Initiating	Planning	Executing	Monitoring & Controlling	Closing	
Knowledge Areas	Integration Management	Initiate Program	Develop Program Management Plan	Direct and Manage Program Execution	Monitor and Control Program Performance	Close Program
			Develop Program Infrastructure	Manage Program Resources	Manage Program Issues	
	Scope Management		Plan Scope	Manage Program Architecture	Monitor and Control Program Scope	
			Define Program Goals and Objectives			
			Develop Program Requirements	Manage Component Interfaces		
			Develop Program Architecture			
			Develop Program WBS			
	Time Management		Develop Program Schedule		Monitor and Control Program Schedule	
	Cost Management	Not Used at the Program Level				
	Quality Management	Not Used at the Program Level				
	Human Resource Management	Not Used at the Program Level				
	Communications Management		Plan Communications	Distribute Information	Report Program Performance	
	Risk Management		Plan Program Risk Management		Monitor and Control Program Risk	
			Identify Program Risks			
			Analyze Program Risks			
			Plan Program Risk Responses			
Procurement Management		Plan Program Procurements	Conduct Program Procurements	Administer Program Procurements	Close Program Procurements	
Financial Management	Establish Program Financial Framework	Develop Program Financial Plan		Monitor and Control Program Financials		
		Estimate Program Costs				
		Budget Program Costs				
Stakeholder Management		Plan Program Stakeholder Management	Engage Program Stakeholders	Manage Program Stakeholder Expectations		
		Identify Program Stakeholders				
Governance		Plan and Establish Program Governance Structure	Approve Component Initiation	Provide Governance Oversight	Approve Component Transition	
		Plan for Auditing		Manage Program Benefits		
		Plan Program Quality		Control Program Changes		

结构化收益治理



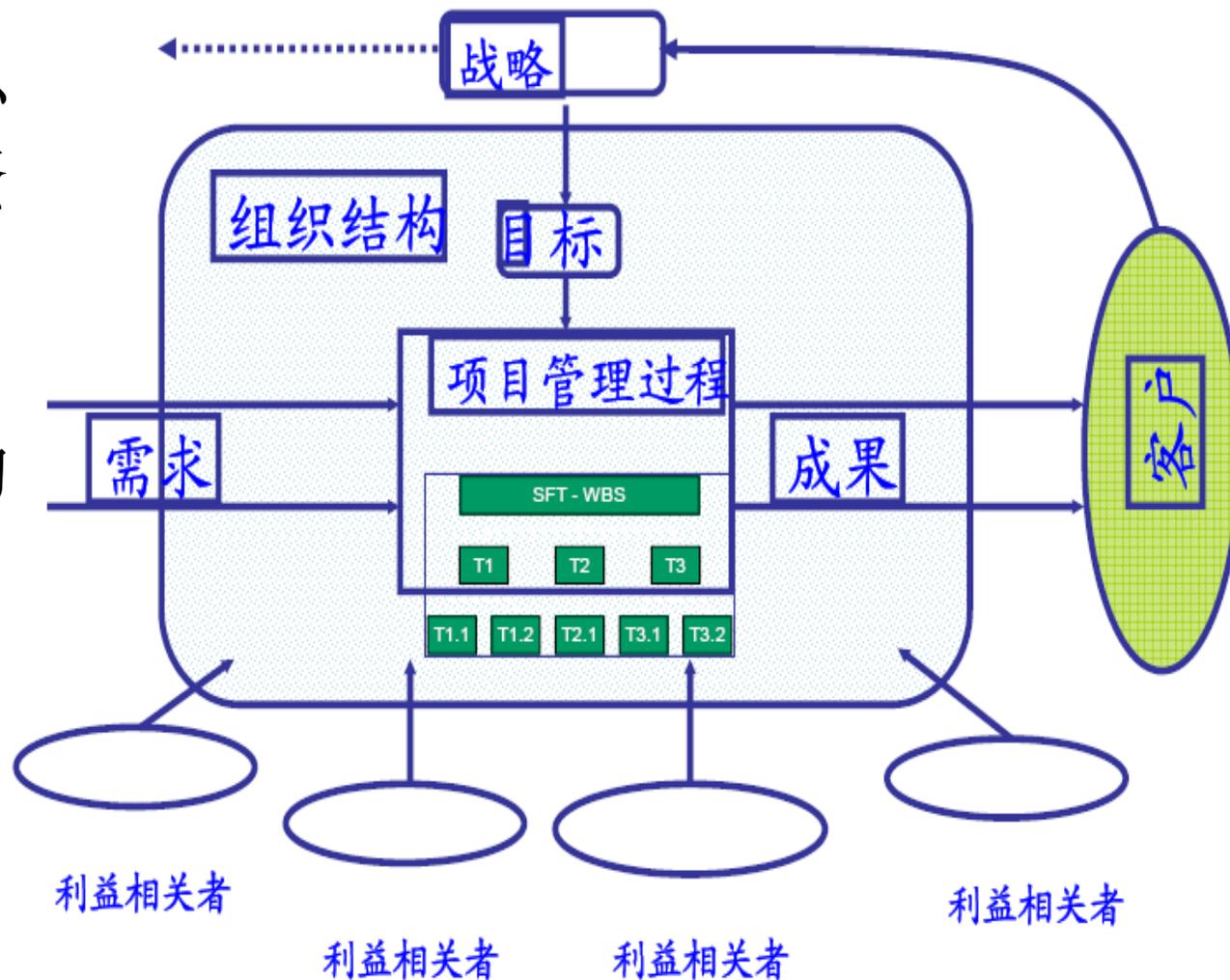
- 通过结构化的治理，项目集管理能在项目集内进行跨项目的、合适的计划、进度安排、执行、监测和控制以取得项目集收益。



项目管理本质是确定性的承诺



- 项目的核心是利用有限的资源交付成果
- 1+1=2
- 给老板确定性的承诺



不确定性中的确定性

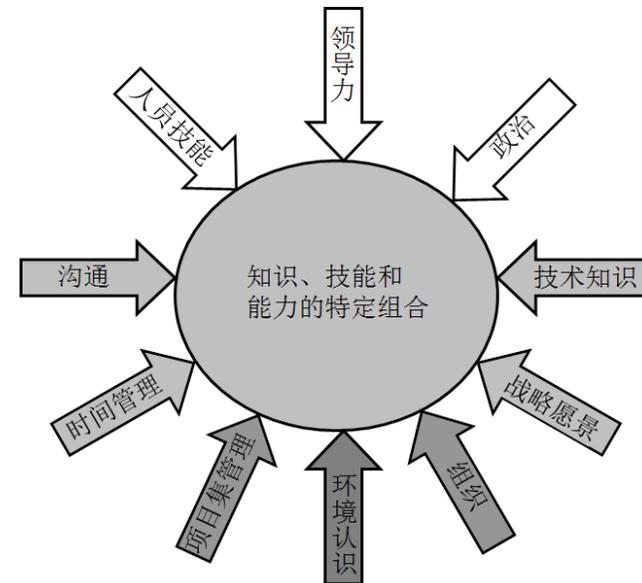


- 项目管理： $1+1=2$ 。确定性最大
- 项目集管理： $1+1>2$ 。确定性和不确定性混合，**交流离合器**和**顺其自然**
- 项目组合：确保每个1都是对组织有收益价值的，收益价值排序。不确定性最大

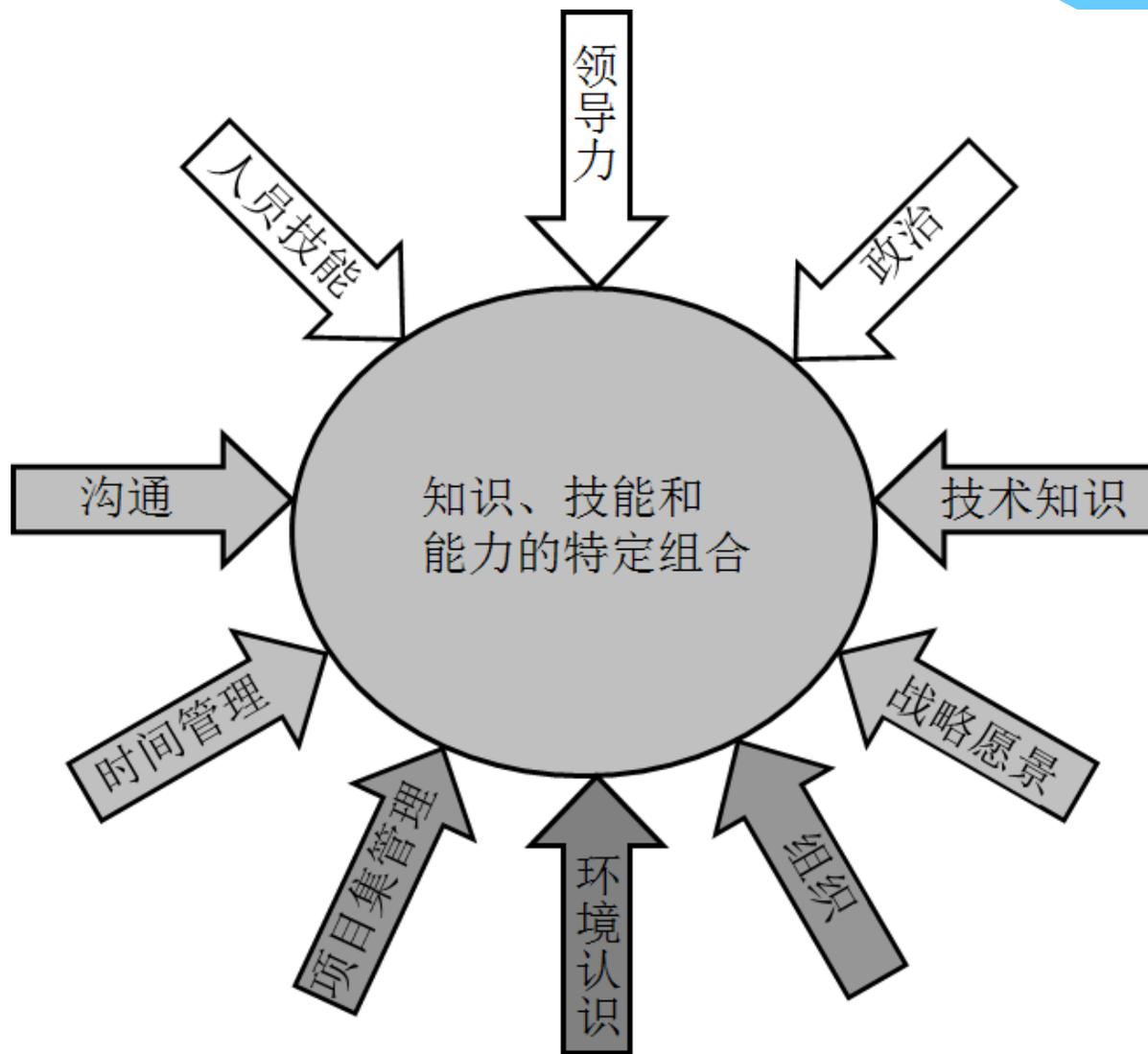


项目集管理实践：

- PgMP是趋势
- PMP和PgMP的差别
- 从将才到帅才



项目集经理要求



班超的故事



- 大局观
- 解决的主要问题
 - 平衡资源
 - 评估总的业主成本、要求
 - 跨项目的配置管理

升级的思考



- 先：修炼职业化素质，争先恐后
- 退：弱者人之所助，强者怨之所攻
- 容：能容才能有人追随
- 聚：有义就能聚。主义是完整体系的思想

总结



- PgMP是中国项目管理发展趋势
- PgMP的关键在于结构化的治理结构和不确定性中的确定性管理
- Program Manager：从将才到帅才

@于兆鹏

Thank
YOU

