



光辉国际网络研讨会|打造团队专业能力

卓越项目人才团队

2023年1月10日



主要分享内容

▪ 数字化时代：企业组织敏捷发展的挑战与破局

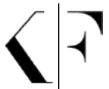
▪ 3D 致胜维度：企业组织敏捷发展的法宝

▪ Q&A

Korn Ferry 40年的坚实项目管理基石 – Strategy Execution

Korn Ferry旗下的Strategy Execution 由 ESI International 和 IPS Learning 组成，是从事项目管理咨询和培训最知名的全球性的专业上市企业：

- 1981年，ESI成立于美国，使得全球超过 135 万专业人士受益
- 全球排名第一的项目管理供应商
- 为全球500强和财富100的公司开发和交付持续学习计划，拥有超过40年经验
- 与美国乔治.华盛顿大学的合作已经持续了30多年
- 杜克大学战略与执行的合作伙伴
- 美国项目管理协会(PMI®)的注册教育提供者(REP™),和商业分析协会(IIBA®)的支持教育提供者 (EEP™)



2022 “职业化的项目管理：西门子核心成功要素”

- 我们1万7千名项目经理每天在世界各地为客户交付业务；
- 要敏捷地增加项目的价值结果，降低项目的风险；
- 要促进自我决策的项目组织发展，让中国（事业部）更快、更敏捷；
- 我们要为客户交付具备杰出质量的产品和项目解决方案；
- 文化转变-成长型思维和成就客户是我们新的文化转变；
- 数字技术让西门子更好地将现实世界和数字世界结合起来。

-- Siemens AG 西门子集团历任CEO
Peter Loscher , 博仁乐Dr. Roland Busch

2022财年营收同比增长16%.

对比10年前，如今的西门子“**业务变软，文化变活**”。这不仅仅是因为其软件业务的增加，更缘于公司的整体变革，即：趋向扁平的组织结构，快速敏捷的价值流工作方式和不断学习的项目人才团队。



PMI全球最新调研结果: 全球企业的组织 (敏捷) 适应性变革需求达:

61%



PMI项目管理协会

- 2022年及2021年, PMI对包含中国在内的3000余位全球企业高层和项目经理者调研中发现,
- 组织 (敏捷) 适应性变革需求达61%!



《2022年全球重大趋势分析》

- 组织敏捷能力成为继数字化转型、商业战略变革之后的最重要趋势需求之一。



《超越敏捷性- 2021年项目职业脉搏调查》

- “全球范围的领先组织及其项目团队不仅仅要做到对 (商业战略) 变革做出快速反应
- 还要以更高的组织灵活性.....价值交付的企业文化, 提高项目绩效。



PMI人才三角：构建项目人才敏捷团队

新版PMI®人才三角



92% of the Top Ten Percent continuously adapt processes for different projects and teams



88% of the Top Ten Percent continuously help to develop strong personal skills in project managers

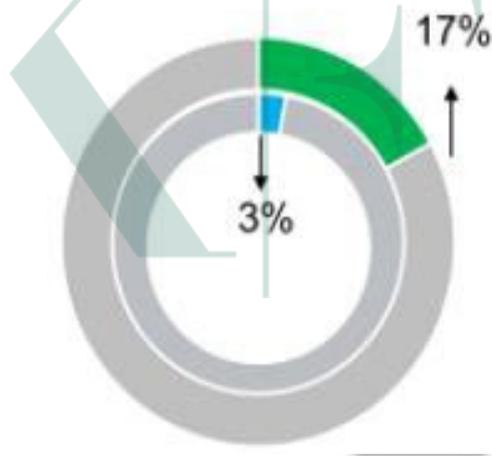
Source: PMI and PwC Global Survey on Transformation and Project Management 2021.



3D 致胜维度：企业组织敏捷发展的法宝

1D维度-变革发起人治理结构，增强组织敏捷授权机制

优秀的发起人治理结构
能清除组织障碍，是促使项目成功的首要因素



- ◇ 17%的冠军企业
着重培养发起人治理能力
- ◇ 3%的低效绩效企业
在培养发起人治理能力

- PMI 2018、2022 职业脉搏调查发现：项目失败的首要原因便是缺乏发起人支持，比例高达72%
- 项目发起人 (Sponsor) 要承担起建立项目治理委员会的重任，建立有效的组织敏捷授权机制。
- 项目发起人应利用他们高超的影响力，平衡项目的资源与授权，促进项目成功。

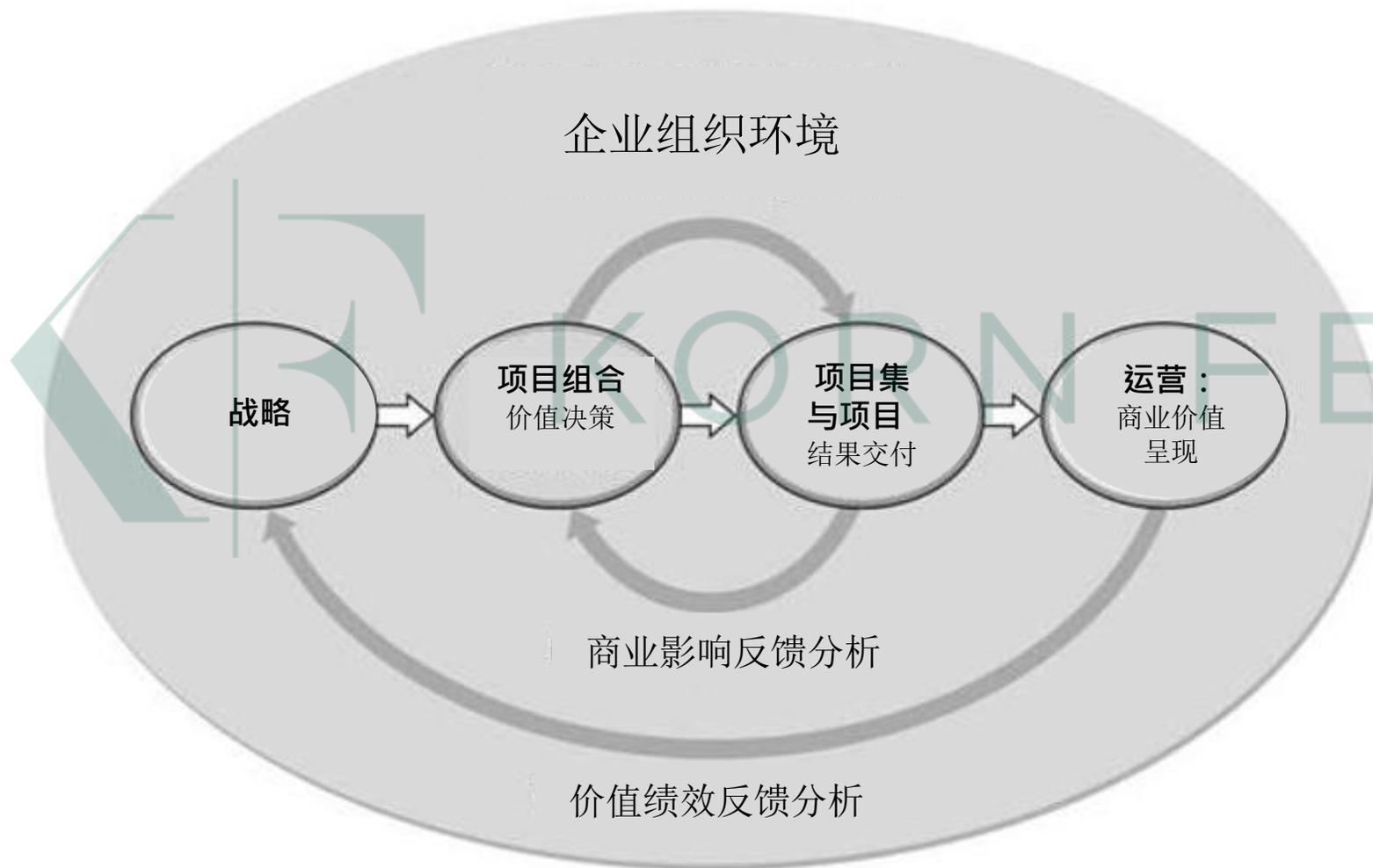


推进敏捷组织结构对项目的影

| 组织结构 项目特性 | 职能型 | 矩阵型 | | | 项目型 |
|--------------|-------|------|------|------|--------|
| | | 弱矩阵 | 平衡矩阵 | 强矩阵 | |
| 项目经理的职权 | 很小或没有 | 小 | 小到中 | 中到大 | 大到几乎全权 |
| 可用的资源 | 很少或没有 | 少 | 少到中 | 中到大 | 多到几乎全部 |
| 谁在管理预算? | 职能经理 | 职能经理 | 混合 | 项目经理 | 项目经理 |
| 项目经理的角色 | 兼职 | 兼职 | 全职 | 全职 | 全职 |
| 项目管理执行人员 | 兼职 | 兼职 | 全职 | 全职 | 全职 |



推进敏捷组织级项目管理，达成战略商业价值交付



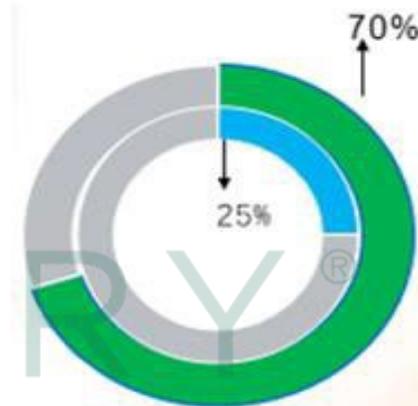
◆具体步骤：
可参照PMI-《组织级项目管理标准》第一版
2018，Reviewed by
James 刘同博士



2D维度-建立组织级风险响应机制，增强组织敏捷预测性

- 风险管理横跨公司所有的层面。
 - **组织级风险管理体系**使CEO、HR应对不确定性，增强组织敏捷度
-
- 组织级风险管理不仅是为了应对威胁（Threat），很多时候是为了寻求**机遇(Opportunity)**。
 - 中国的冠军企业做得非常优秀，70%在**培养各级项目人才的风险管控能力和建设风险响应机制**。

组织级风险管理使企业应对内外部的不确定性，增强创造价值的能力



- ◇ 70%的冠军企业着力培养风险管控能力
- ◇ 25%的低效绩效企业在培养风险管控能力

3D维度：开展组织学习，敏捷提升项目团队价值交付能力

- **价值交付能力**是企业成功地交付其项目和项目集的系统性能力。
- 促使企业平衡组织效率和项目交付周期。

- 企业在持续聚焦项目管理的绩效改进和价值交付，以保持其市场竞争力。
- **“如果没有人才能力建设，再好的流程和方法也无法产生项目效果”** -VP, Parker Aerospace

冠军企业正大幅投资项目人才建设

| KORN FERRY | | ® V.S. |
|-----------------------|------|---|
| 常年设置培训课程，提升项目管理技能和领导力 | 2.4倍 |  |
| 建设项目人才梯队与评价机制 | 2.1倍 |  |
| 塑造激励文化，鼓励技术创新和管理创新 | 2.1倍 | |



KF 项目管理课程资源体系

- 教练、培养中高阶项目人才梯队，提升业务敏捷高价值发展

新版PMI®人才三角



项目和项目集管理

初阶课程

- 非项目经理的项目管理
- 项目管理基础
- 规划和管理项目
- 项目管理介绍
- 基于项目工作的基本原理
- 利益相关者管理

项目和项目集管理

中阶课程

- 管理项目
- 进度计划和成本控制
- 风险管理
- 合同管理的原则和实务
- 项目领导，管理和沟通
- 项目经理的质量管理
- 项目管理应用
- 项目经理谈判技巧
- 发挥净值管理的能力
- 项目计划，分析和控制

项目和项目集管理

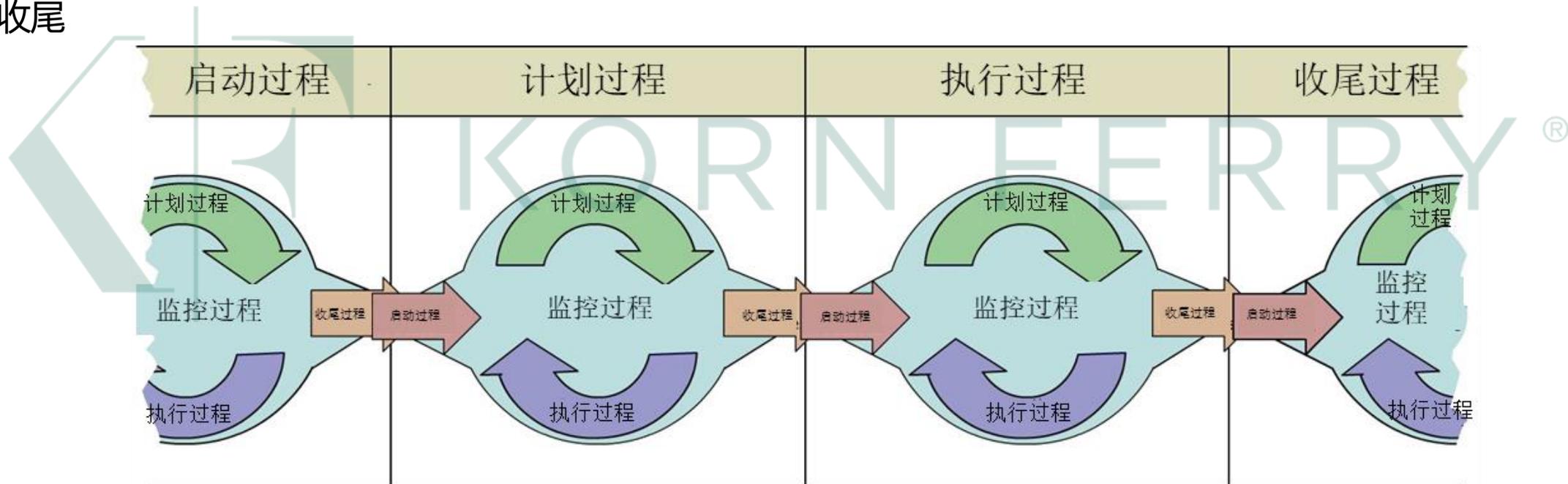
高阶课程

- 使项目管理与组织战略一致
- 领导复杂项目
- 问题项目快速评估和修复
- 项目集价值管理

管理项目 Managing Projects

涵盖《项目管理知识体系指南》的五大项目管理过程：¹

- 启动
- 计划
- 执行
- 监控
- 收尾



锻造人才敏捷思维与适应性领导力: 迎接数字化时代的挑战



- 数字化时代的敏捷思维和技巧的成功应用有巨大的作用。
- 很多的百年汽车企业大幅开展敏捷流程和人才转型。
- 逐步取得很好的效果和巨大的商业收益。

数字化适应性领导力

中高阶课程

- 工作与战略的协同统一
- 交付商业价值
- 利用设计思维提高成效
- 推动和影响变革
- 未授权的影响力
- 理解复杂性
- 管理关键关系

精益敏捷

初阶课程

- 用Lean和Kanban进行持续改进
- 用Scrum交付完成敏捷项目
- 发展敏捷需求
- 敏捷项目的估算和规划
- 开发和运营的基本原理
- 精益和敏捷的基本原理
- Scrum和Kanban的迭代交付

新版PMI®人才三角



数字化适应性领导力

适应性战略执行力模型



自组织的敏捷协作团队



Product Owner
产品负责人

- 分析Product Vision
- 负责Product ROI
- 管理Product Backlog
 - ✓ 撰写用户故事和验收标准
 - ✓ 优先级排序
- 决定发布日期和内容
- 有权利取消Sprint



Scrum Master
项目流程专家

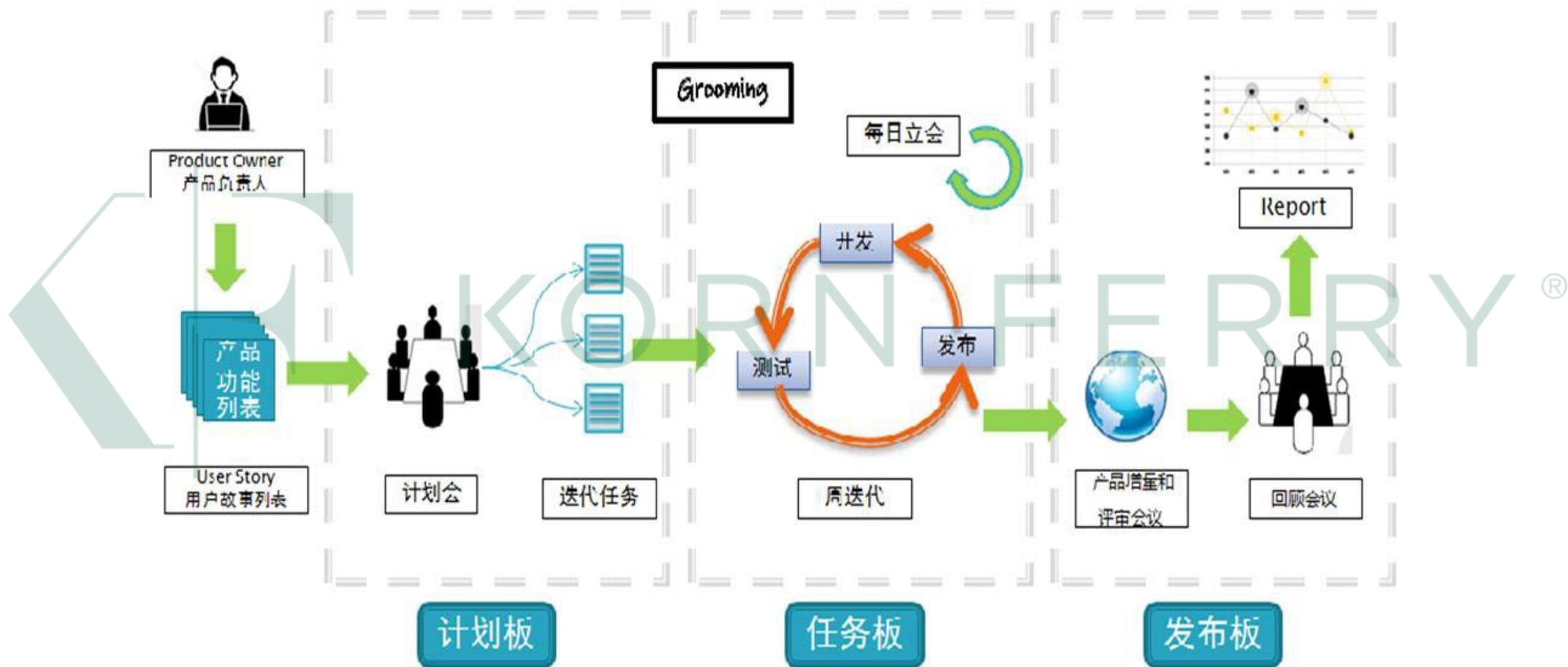
- 仆人式和服务型领导
- 指导团队使用Scrum流程
- 能够在跨职能组织之间进行资源的协调和困难的解决
- 保护团队不受内外部的干扰
- 帮助团队消除障碍



Team
项目开发成员

- 3-9人的跨职能组织团队
- 自组织团队，具备高度的自主性和责任感
- 全栈式工程师
- 确定Sprint目标，进行开发、测试和发布

全视角的敏捷项目迭代工作流程



Takeaway总结

数字化时代：企业组织敏捷发展的挑战与破局
IBM案例、西门子案例、PMI项目人才三角

3D 致胜维度：企业组织敏捷发展的法宝

- ✓ 治理机制：项目发起人、敏捷组织授权、项目战略分解循环
- ✓ 风险机制：组织级风险体系、寻求机遇、风险管控人才
- ✓ 学习型项目团队：
价值交付能力、教练项目人才梯队、锻造敏捷思维与适应性领导力





有疑问？



扫码与光辉国际顾问
建立联系

