

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

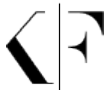
▪ 3D 致胜维度：企业组织敏捷发展的法宝

▪ 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™)

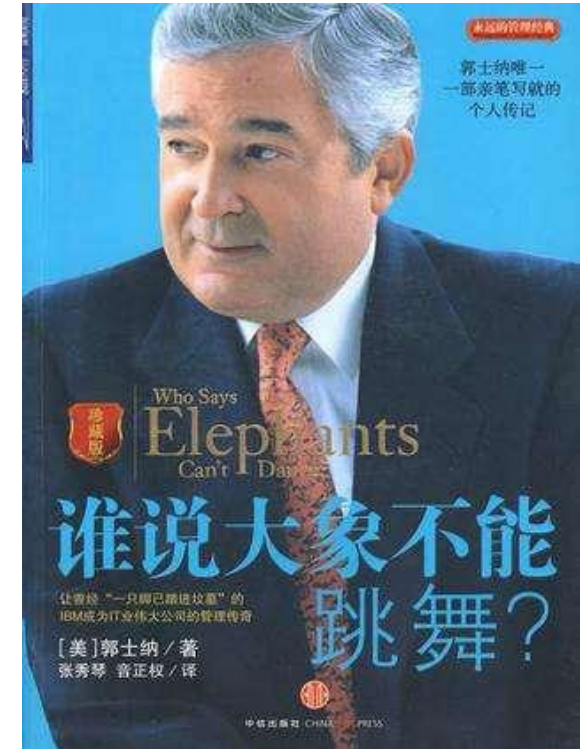


1. 数字化时代企业组织敏捷发展的挑战与破局

1996年，IBM整合变革为“以项目中心的企业”，成立了PMCOE。在这场伟大的变革中，“首先要解决哪种管理系统能解决我们的变革诉求。传统的直线链式组织结构根本跟不上我们这个行业的步伐，只会减慢我们跨职能合作的能力！”

一个管理良好的项目推动的矩阵型组织结构敏捷灵活又具备高适应性。人员角色可以灵活改变，（项目）团队敏捷快速形成又解散。

IBM 项目管理成熟度已达五星的全球标杆水平,助力企业达成绝地反击!



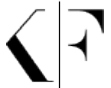
2022 “职业化的项目管理：西门子核心成功要素”

- 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

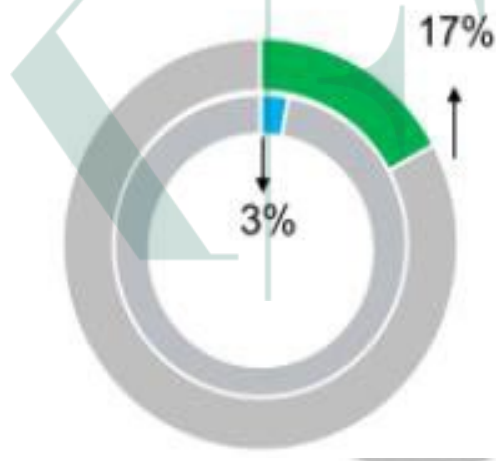
Source: PMI and PwC Global Survey on Transformation and Project Management 2021.



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。

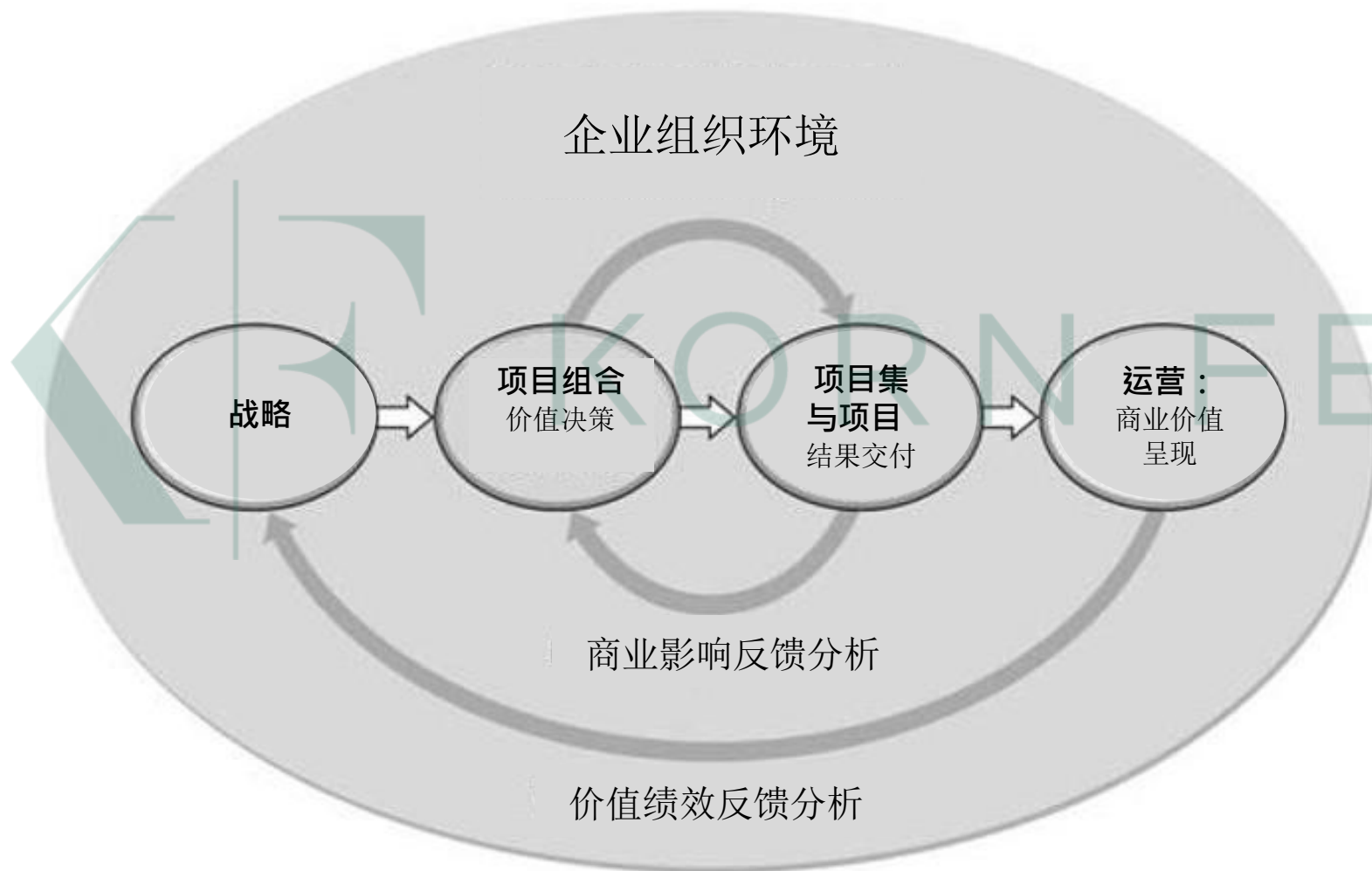


推进敏捷组织结构对项目的影

项目特性 \ 组织结构	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



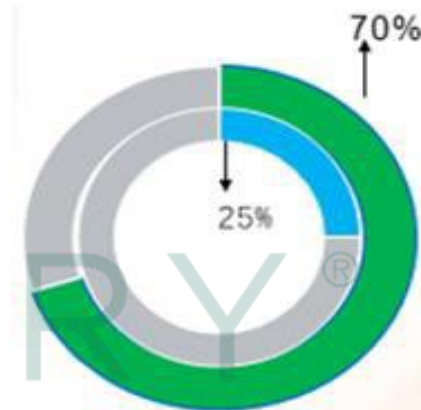
◆具体步骤：
可参照PMI-《组织级项目管理标准》第一版
2018，Reviewed by
James 刘同博士



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

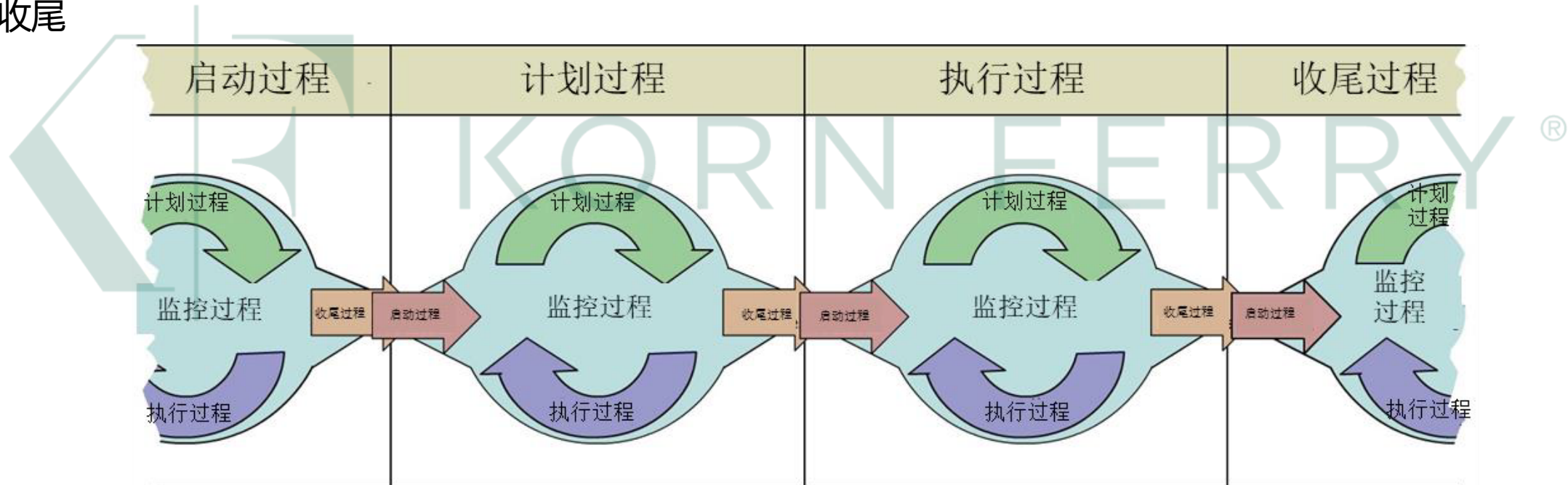
高阶课程

- 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

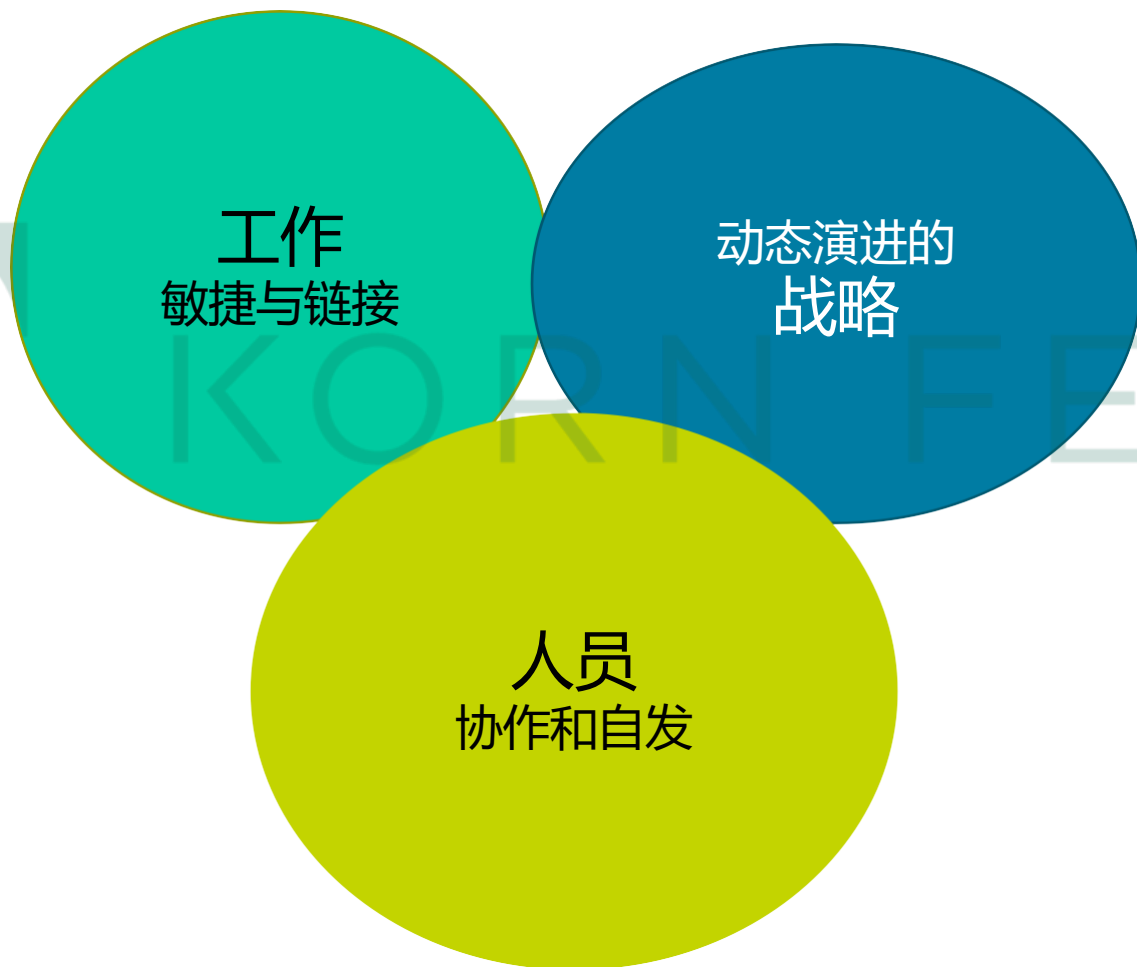
- 用Lean和Kanban进行持续改进
- 用Scrum交付完成敏捷项目
- 发展敏捷需求
- 敏捷项目的估算和规划
- 开发和运营的基本原理
- 精益和敏捷的基本原理
- Scrum和Kanban的迭代交付

新版PMI®人才三角

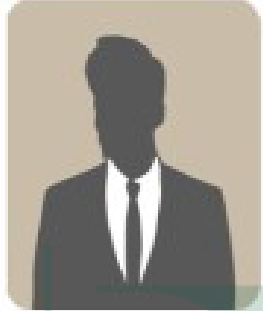


数字化适应性领导力

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

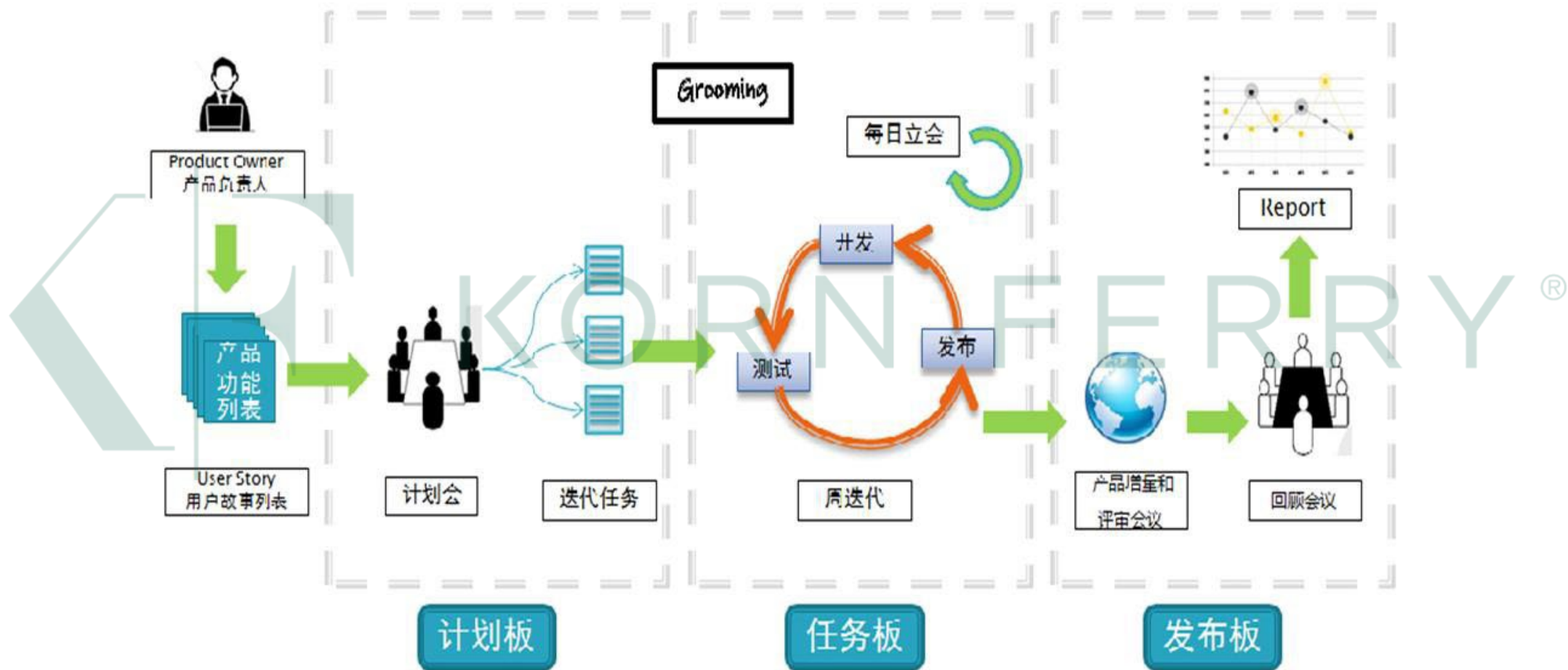
- 仆人式和服务型领导
- 指导团队使用Scrum流程
- 能够在跨职能组织之间进行资源的协调和困难的解决
- 保护团队不受内外部的干扰
- 帮助团队消除障碍



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

