



清晖项目管理

Changeway Project Management

CHANGEWAY PROJECT MANAGEMENT

# PM的非权力管理能力

## 在企业项目管理环境中的应用与提升

PMP Change Your Way !

2014年

中国某本土中型CRO公司----以下简称A公司

( CRO 即合同研究组织，临床实验监查公司 )

合同订单管理  
驱动



项目交付管理  
驱动

大部分组织都是从开发一套项目管理体系方法开始走上追求之旅

---哈罗德.科兹纳

经过近四十年的发展和并购，国外的CRO 行业已经逐步成熟，培育出较大的市场规模，并形成了一套完整的业务流程体系。

西方发达国家，大型CRO 公司均陆续跨出国界寻求发展，国外市场贡献的收入占比越来越大。

美国最大的5 家CRO 公司在新兴市场的业务量迅猛发展。2010 年，这5 家CRO 公司在美国本土以外的收入占比均已超过50%，而这一比例在未来还有望继续增长。

SWOT		内部	
		优势 Strengths	劣势 Weakness
外部	机会 Opportunities	S-O战略 ( 利用 )	W-O战略 ( 改进 )
	威胁 Threats	S-T战略 ( 监视 )	W-T战略 ( 消除 )

## 威胁

### 国际巨头纷纷开拓中国市场

得益于中国巨大的药品市场，以及显著的成本优势，跨国药企纷纷在中国设立研发机构，加大在中国进行临床试验的规模，目前全球前十大的CRO 公司均以开设分支机构、并购国内CRO 公司或成立合资公司等方式进入了中国市场。这些国际巨头凭借着资金和技术上的优势，占据了国内CRO 行业利润率最高的产业链顶端，包括中心实验室和国际多中心临床试验。

## 劣势

### 市场竞争格局及市场化程度

中国产业信息网发布的《2014-2018年中国医药研发外包（CRO）产业运营态势与投资前景预测报告》指出：CRO 行业属于知识与技术交叉密集的行业。

随着国家药监局和制药企业对CRO 公司日益提升的要求，行业运营门槛逐步提高。目前CRO 行业竞争较为激烈，市场化程度较高，但CRO 行业在我国发展的历史较短，与欧美发达国家相比，我国的CRO 行业在市场规模、业务范围、行业认知度等方面均存在一定的差距。

服务内容单一，未能形成规模和核心竞争力。

## S

## 标杆对照：

**A公司：**本土中大型CRO 公司，已逐渐从行业竞争中脱颖而出。在技术实力和服务质量等方面，也已逐步向大型跨国CRO 公司靠拢。

**大型CRO 公司：**得益于强大的资金实力、庞大的业务规模、丰富的项目经验，占据着我国CRO 行业的顶尖位置。这些CRO公司承担了大量的跨国药企在我国的新药研发工作，但其占国内医药企业的外包服务市场份额较低。

**大量的小型CRO 公司：**小型CRO 公司以提供技术难度较低的注册申报为主，未建立起充足的技术人员团队，无法提供系统的临床前研究和临床研究服务。



## O

第一，行业运营门槛将越来越高，行业集中度不断上升。

近年来，我国对药物研发过程的质量管理标准日益提高，逐渐向西方发达国家的质量标准体系靠拢。愈发严苛的质量标准将会迫使CRO 公司加大软硬件投入，增加CRO 公司的运营成本，小型CRO 公司可能面临被淘汰的局面，而具有一定规模的CRO 公司将会赢得更大的市场份额。

第二，CRO 行业纵向一体化的发展趋势。

目前，国际大型CRO 公司大多有能力提供一站式全流程服务，但我国CRO 公司中能够提供一站式全流程服务的仍然屈指可数。

A公司已经具备打造完整的产业服务链的创新能力，满足对CRO 服务日益增长的需求。

第三：自主创新将日益成为CRO 公司的核心竞争力。

2011 年，我国密集出台了多项与药物研发相关的“十二五”规划，CRO 行业是随着药物研发而衍生出的行业，如果医药研发走上了自主创新的道路，必将对提供研发外包服务的CRO 公司提出更高的要求，促使CRO 行业随之走上自主创新的道路。

第四：全球医药研发活动向我国及其他低成本国家转移。

近年来，全球范围内，新药研发的平均投入不断加大，由此带动了CRO 行业市场规模的不断扩容。

同发达国家相比，我国具有相关人才密集、人力成本和原材料成本低廉等显著优势，在我国开展新药研发可以显著降低研发成本。



CRO 公司如何应对国际CRO产业的挑战与机遇，如何提升自身实力以参与国际竞争，  
**成为A公司不可避免的问题。**

新药研发是一个系统工程，对应的CRO 服务类型也覆盖了药物发现阶段、临床前研究、临床研究、新药注册申报服务等多个环节，不同环节对应的技术难度不同，可获得的附加值也高低有别。

单一的合同订单管理，无法满足制药企业多方面的需求，难以提升客户忠诚度。

纵向一体化不仅能为客户提供更便捷的一站式服务，也是构建自身竞争力、提升盈利能力的有效途径，因此通过连通上下游环节、拓展业务范围从而实现纵向一体化，正成为CRO行业新的趋势。

**如何一体化？落地载体是什么？管理逻辑是什么？**

# What are you doing?

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

经过2014年的项目化管理模型的探索，初步形成了项目管理流程的建立，项目管理绩效考核体系。

但是新的问题和挑战出现了.....

在同样的岗位体系与权责之下，在同样的沟通环境，在同样的组织结构之下，年终复盘

部分个体项目成功了（客户、单项目目标、合同收益.....）

多项目没有成功.....(业务协同，资源有效配置，企业经营目标.....)

项目经理看不到职业发展空间，项目团队成员没有幸福感

# 问题看板

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

项目的跨部门、跨专业协作效率低，各人只扫门前雪，甚至不扫门前雪！

项目会议中，破坏性意见多、建设性意见少，决策困难！

项目经理感觉压力大，权力小！



# 问题看板

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

项目会议管理效率低下，工作汇报不专业,语言不统一

项目经理系统性解决问题的能力弱，不能成为真正的项目团队带头人

项目经理压力大，却不知如何调节压力；职业倦怠感增强，对工作失去新鲜感，职业来发展道路模糊

项目经理素质能力与角色认知力不够

项目经理重业务、轻管理，个人业务强，团队管理弱，对下属没有好的激励手段、培养方法

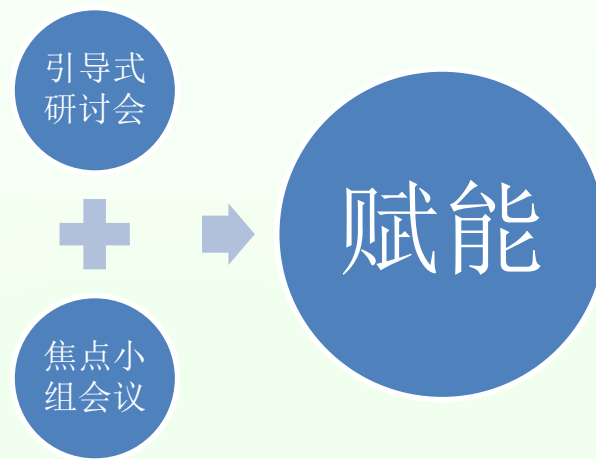
项目组成员的职责利不明晰，成员没有融合为团队，为共同的项目目标服务，积极性主动性不高，项目团队成员缺乏有效沟通的思维和方法

.....



当组织驱动因素目前还无法快速将组织结构转型为强矩阵，  
在羚羊与狮子的竞赛中，  
PM如何确保多项目管理过程不失控，  
确保企业战略目标的有效落地与每个项目商业价值的有效实现？

体系/流程/考核.....



PM如何有效平衡多项目之间的竞争关系？

PM如何发挥非权力管理能力

打造高绩效项目团队

有效指导与管理每个项目在进度，成本、质量、交付范围、干系人满意度之间的有效整合？

如何提升PM服务于企业战略需要的能力成熟度？

2015年年初，公司启动“PM非权力管理能力提升”项目！

第一步：启动PM能力模型优化与固化，建立PM权力模型  
与非权力模型要素



# 项目经理的角色与核心能力

www.changeway.com.cn



# 项目管理者的角色是什么？

www.changeway.com.cn



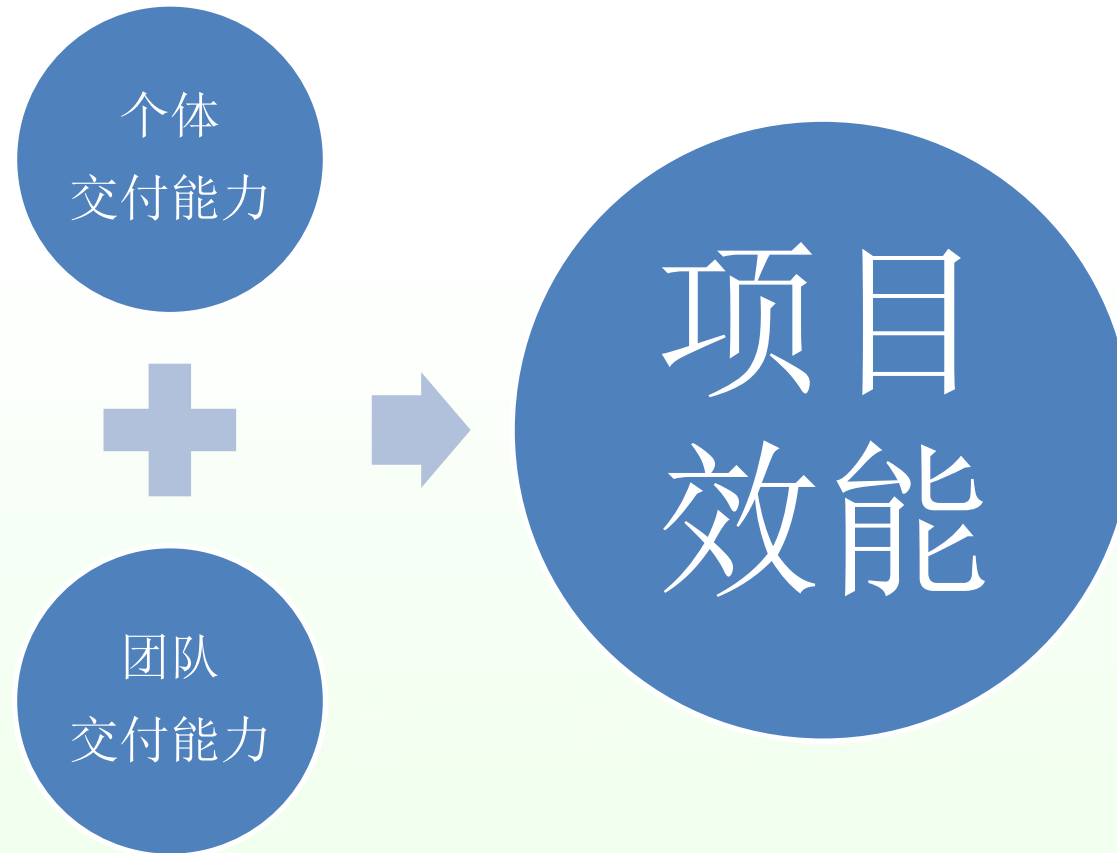
角色与被角色

管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行！



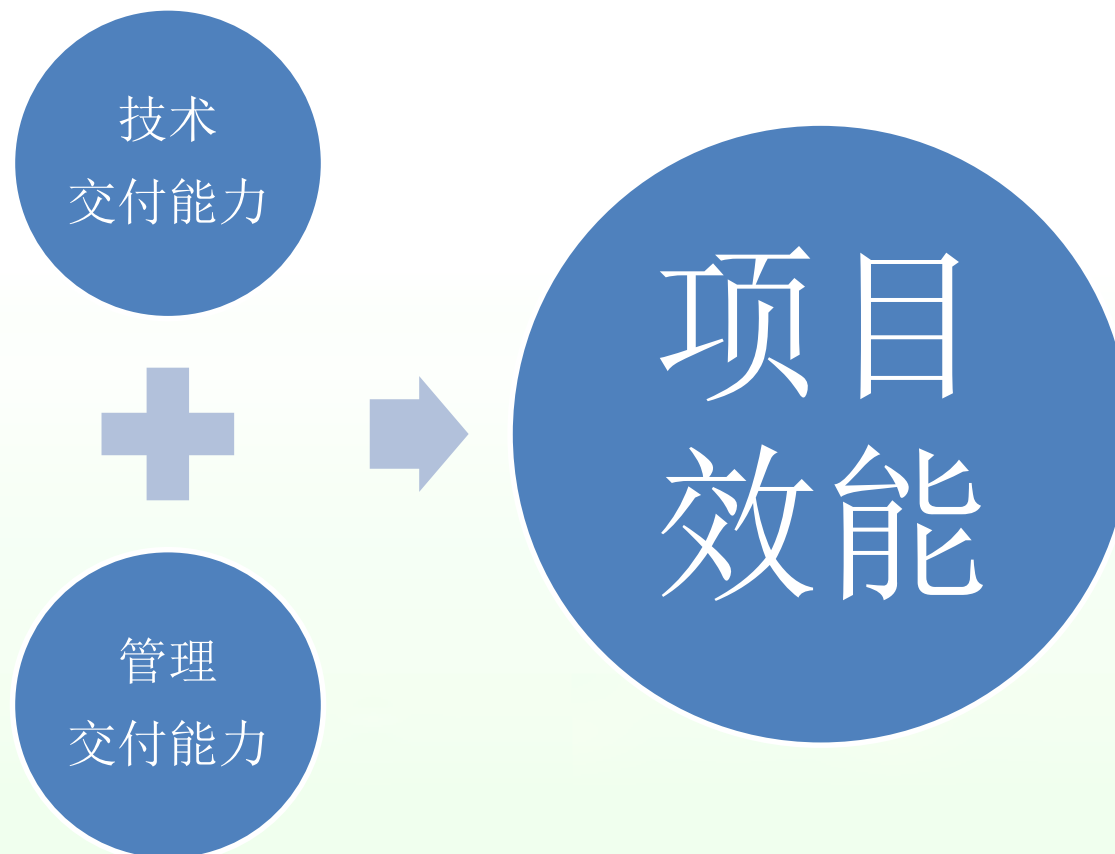
# 非权力效能要素

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)



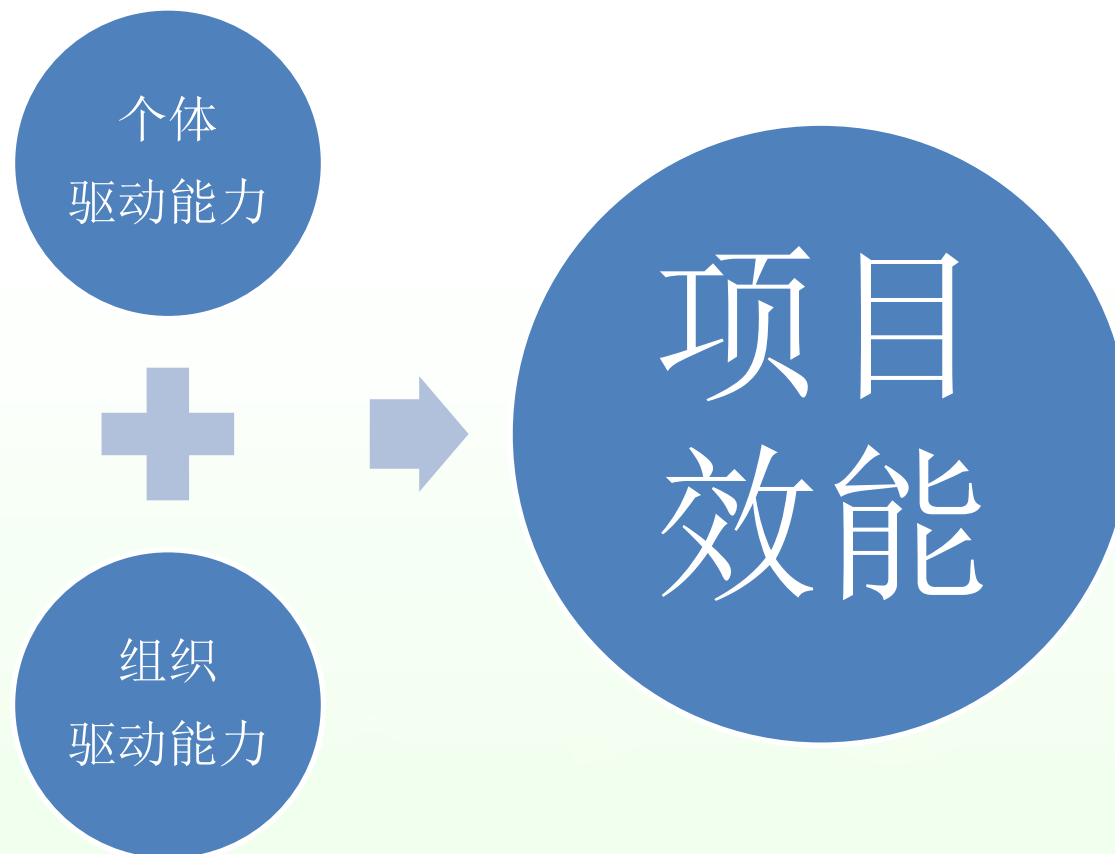
# 非权力效能要素

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)



# 非权力效能要素

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)



第二步：开展质量审计，进行PM非权力管理能力对标

# 项目经理能力模型2.0

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

PMI项目管理人才三角模型





**重塑组织梯队 激发成员活力**



## 第三步：进行内部非权力管理能力提升知识管理



# 项目管理做战模型

五大过程组

启动

规划

执行

监控

收尾

十大管理领域

项目整合管理  
项目范围管理  
项目进度管理  
项目成本管理  
项目质量管理  
项目资源管理  
项目沟通管理  
项目风险管理  
项目采购管理  
项目相关方管理

最终产品  
服务或成果



# PM的四大护法

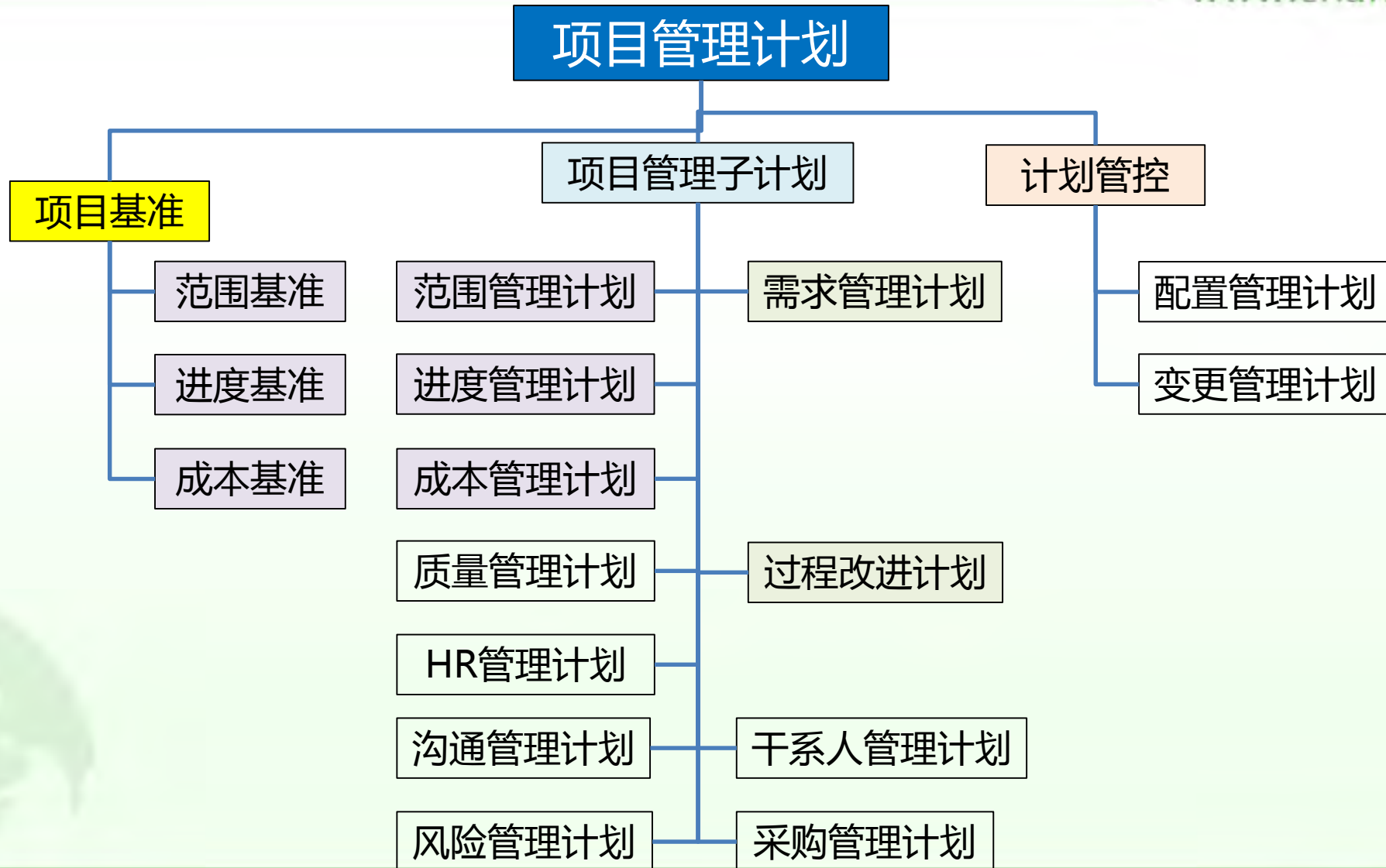
[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

事业环境因素  
组织过程资产  
假设条件  
制约因素



# 项目管理计划体系 (9+4+3)

www.changeway.com.cn



## 第四步：引入外部非权力管理能力提升培训训练

# 非权力管理能力提升培训

www.changeway.com.cn

非权力管理能力提升培训			
项目管理 1.0 推荐：项目工程师	项目管理 2.0 推荐职级：项目经理	项目管理3.0 推荐职级：项目总监	PBO导向 推荐职级：PMO
建立项目管理思维	项目管理生态环境优化	整合内外部资源，提升项目集管理效能	PMO导向的项目管理文化
<ul style="list-style-type: none"><li>•帮助建立项目化思维模式；</li><li>•统一项目管理语言和工具</li><li>•提升项目管理人员专业技能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•思考识别现有项目管理痛点</li><li>•制定行动改善计划</li><li>•共享行动改善成果</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•解决组织级项目管理问题，多维度体现项目价值</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•组织内部将实践、过程、运作形式化和标准化，提高组织管理成熟度；</li></ul>
确定人的资源优势	塑造组织竞争力	与组织一起共创价值	

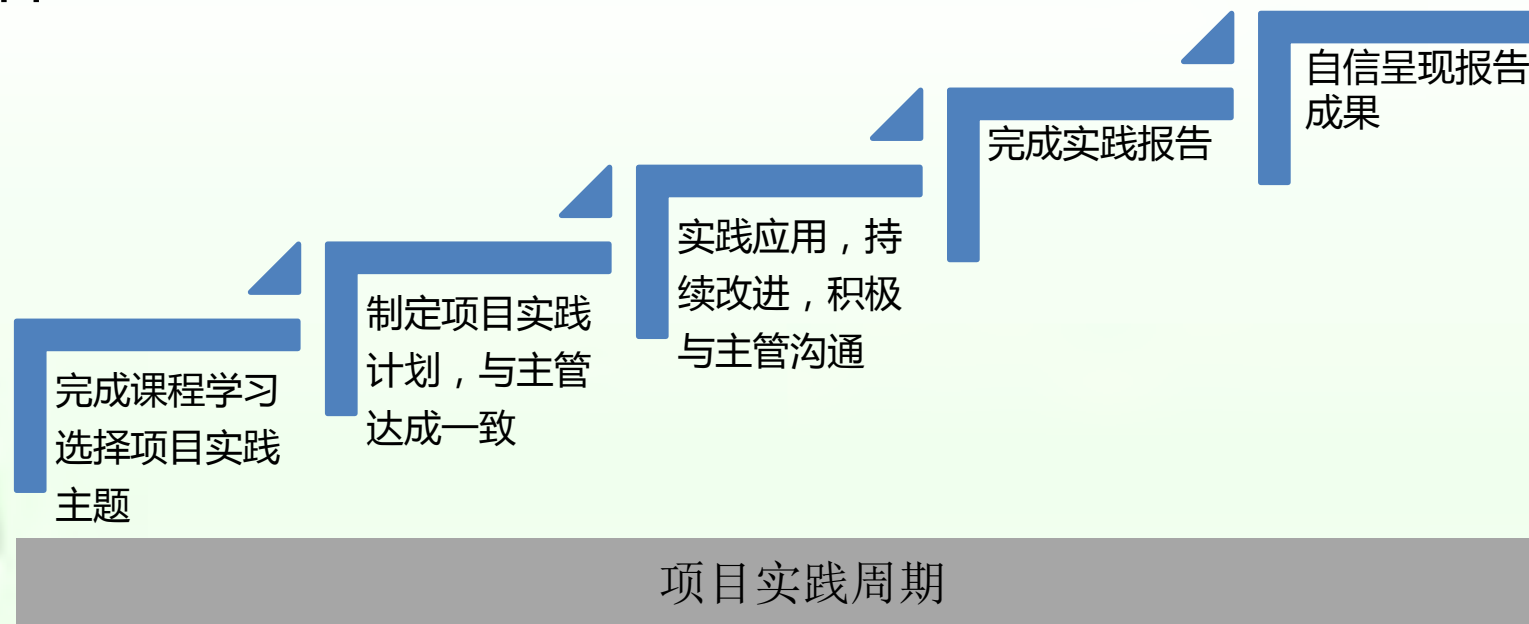




第五步：进行非权力管理能力在具体项目中的实践应用与行动学习



如何将所学的知识  
工具能有效的应用于实际  
项目中，且能做到有效  
落地



所有参训学员从课程中讲解与学习到的方法模板和思维应用菜单中各选一个，进行实践应用（管理文档模板可以调整优化为适合工作项目中使用的版本），并按照汇报模板进行知识管理，进行过程呈现。

## 1、推荐的进行项目管理能力提升行动改善实践的方法模板应用

1.1项目章程模板

1.2WBS模板

1.3 项目关键链图（含进度网络图）（无模板，可自行制作）

1.4干系人分析表（含登记册与凸显模型）

1.5RACI矩阵

1.6项目风险管理册

1.7项目变更管理模板

1.8项目（阶段）总结报告

改善实践项目案例描述：

（包括并不限于项目目的，项目目标——可交付物、进度、成本、质量等，项目相关要求等）

# 行动改善

## 项目管理能力提升行动改善实践方法模板应用

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

方法模板名称：

改善实践应用项目名称：

改善应用参与人：

应用时间：

### 应用模板介绍与内容呈现

(所选择应用的工具模板见P5的1.1—1.16项，可多项应用并呈现，需在汇报中插入实际应用制作的文档链接，并讲解)：



## 第六步：进行非权力管理能力提升实践活动成果评审与复盘



**项目管理生态环境优化实践项目名称：**

优化项一级目录：

优化项二级目录：

主题实践团队分工：

主题实践工作模式：

主题实践工作计划安排：

**汇报内容：**

**1、在所选定的项目中，针对拟优化的问题，采取了哪些组织驱动行为，进行了问题优化？**

**组织驱动行为描述：**

1.1组织驱动行为可视化呈现（包括但不限于，文档纪要，沟通记录等）：

1.2过程中遇到了哪些问题？

1.3是否得到改进，是如何改进的？

1.4最终所取得的成果描述：

1.5是否可以在组织中进行推广？

1.6如果可以，如何推广，需要哪些依赖条件？

1.7如果不可以，为什么不可以（遇到哪些制约因素）？



**2、在所选定的项目中，针对拟优化的问题，采取了哪些个体驱动行为，进行了优化？**

**个体驱动行为描述：**

2.1个体驱动行为可视化呈现（包括但不限于，文档纪要，沟通记录等）：

2.2过程中遇到了哪些问题？

2.3是否得到改进，是如何改进的？

2.4最终所取得的成果描述：

2.5是否可以在组织中进行推广？

2.6如果可以，如何推广，需要哪些依赖条件？

2.7如果不可以，为什么不可以（遇到哪些制约因素）？

## 1、成果文档得分50分

### 分项指标：

#### 1.1 真实性

#### 1.2 完整性

## 2、现场汇报得分50分

### 2.1演讲呈现能力得分

### 2.2实践成果技术得分

#### 2.2.1个体驱动项实践有效性（真实、落地、创表、价值、知识管理）

#### 2.2.2组织驱动项实践有效性（（真实、落地、创表、价值、知识管理）

### 2.3实践成果有效性得分

#### 2.3.1个体驱动实践活动在组织中具有推广价值

#### 2.3.2组织驱动实践活动在组织中具有推广价值

## PM的非权力管理能力在企业项目管理环境中的应 用与提升的总结



项目管理

ay Project Management

way.com.cn

非常感谢!



清/晖/项  
Changeway Proj

PMP Change Your Way !

nge Your Way !