



項目管理 Project Management-
Embracing China Opportunity

中國機遇

PMI(中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京 22-23 October, 2016 Beijing-China





项目创新——组织持续发展的原动力

（组织级项目管理框架）

强茂山教授

项目管理专业人士（PMP），英国皇家特许建造师（MCIQB）

清华大学国际项目管理研究院副院长

研讨内容

1. 实践现状及存在的主要问题
2. 项目创新对组织发展的驱动原理
3. 项目治理：单项目+多组织；单组织+多项目
4. 中国情境下的组织使能因素体系
5. 基于组织使能因素的智慧管理



研讨内容

1. 实践现状及存在的主要问题
2. 项目创新对组织发展的驱动原理
3. 项目治理：单项目+多组织；单组织+多项目
4. 中国情境下的组织使能因素体系
5. 基于组织使能因素的智慧管理



1. 实践现状及问题

问 题

1. 缺乏项目创新与组织运营**机理**的认知
 - 只求立项、不问执行的短期行为
 - 以运营的模式管理项目导致低效率
2. 项目资源组织模式不合理
 - 能力和职权错配，资源集成效率低
 - 责权界定模糊，信息传递不畅
3. 组织内缺乏项目间协作
 - 形成“自私”的项目环境
 - 缺乏项目群协同管理（目标集成、资源共享）
4. 组织过程资产积淀不足（**使能**）
 - 有一次教训，无二次经验
 - 企业文化观念模糊，缺乏组织认同

治理问题

现状

PMI-商业分析实践指南2014年报告：

☞ 64%实现预期目标和商业意图；

☞ 16%已开始项目被视为失败；

☞ 37%组织认为“需求不准”。



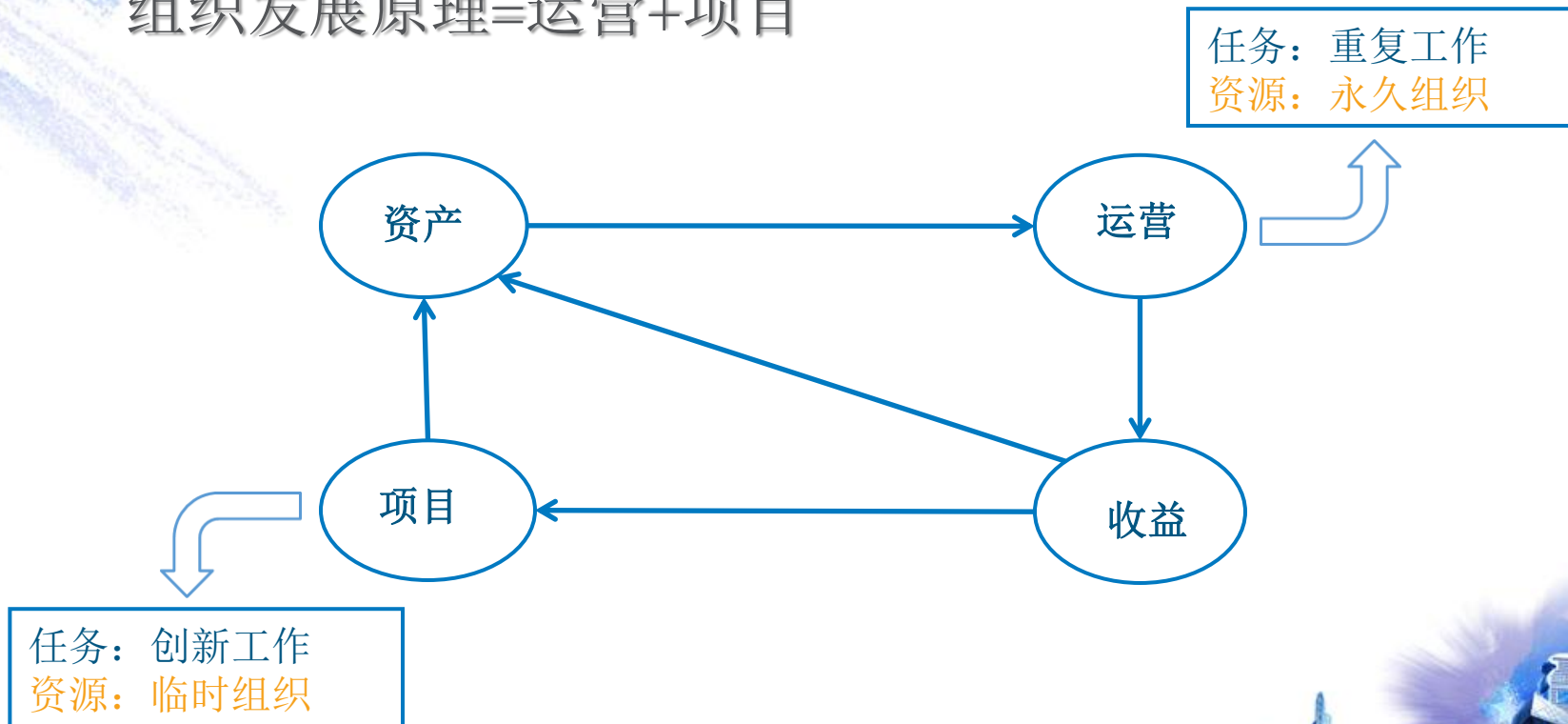
研讨内容

1. 实践现状及存在的主要问题
2. 项目创新对组织发展的驱动原理
3. 项目治理：单项目+多组织；单组织+多项目
4. 中国情境下的组织使能因素体系
5. 基于组织使能因素的智慧管理



2. 项目创新对组织发展的驱动原理

组织发展原理=运营+项目



研讨内容

1. 实践现状及存在的主要问题
2. 项目创新对组织发展的驱动原理
3. 项目治理：单项目+多组织；单组织+多项目
4. 中国情境下的组织使能因素体系
5. 基于组织使能因素的智慧管理



3. 项目治理

项目治理：规定以正确的模式做事（项目管理师通过管控手段将事做正确）。

(1) 单项目+多项目

- A. 管理内容：单个项目
- B. 集成资源：外部多组织
- C. 治理方法：合同

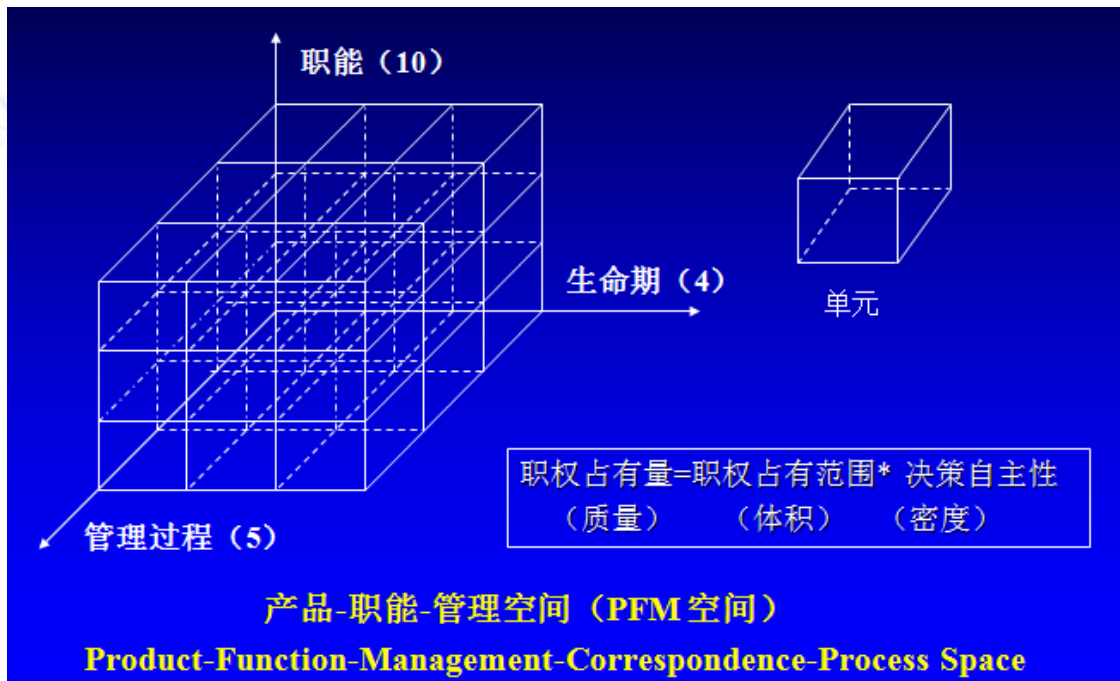
(2) 单组织+多项目

- A. 管理内容：单个项目
- B. 集成资源：内部多个部门
- C. 治理方法：制度



3. 项目治理

(0) 项目管理内容



3. 项目治理结构

(1) 单项目+多组织：模式与机制（合同）

基于项目，最有效地整合组织内外资料，最高效地实现项目目标。
(项内/组内/组间)

①资源集成模型（项内/组内/组间）

C. 多组织级（PM Model）；

B. 组织级（Organization Structure）

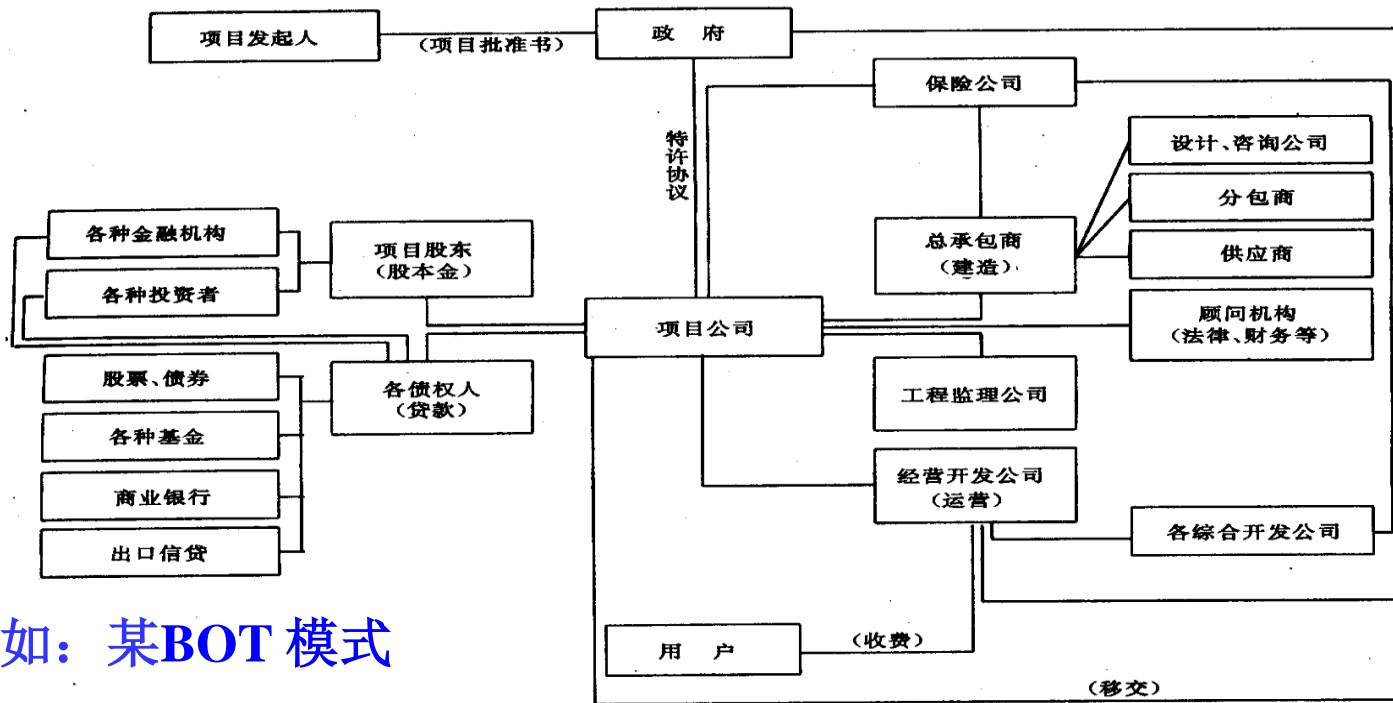
A. 项目级（Project Organization）

②资源集成机制（CPPC/CPFF/CPIF/FPIF/FFP）



3. 项目治理结构

(1) 单项目+多组织：模式与机制（合同）



例如：某BOT 模式

3. 项目治理结构

(2) 单组织+多项目：3P到OPM3

理论	范围	目的	管理要点	成功标准
管理成熟度模型	管理环境建设	制度管理	制度建设	
项目组合管理	项目+非项目 (运营)	健康发展	优先权	投资绩效、 收益实现
项目集管理	多项目	能力建设	逻辑管理	需求、利益
项目管理	单项目	产品实现	逻辑管理	质量、进度、 预算



3. 项目治理结构

(2) 单组织+多项目：3P到OPM3

集团层

某房地产集团公司

区域公司层

深圳公司

北京公司

上海公司

成都公司

武汉公司

项目层

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部

项目
部



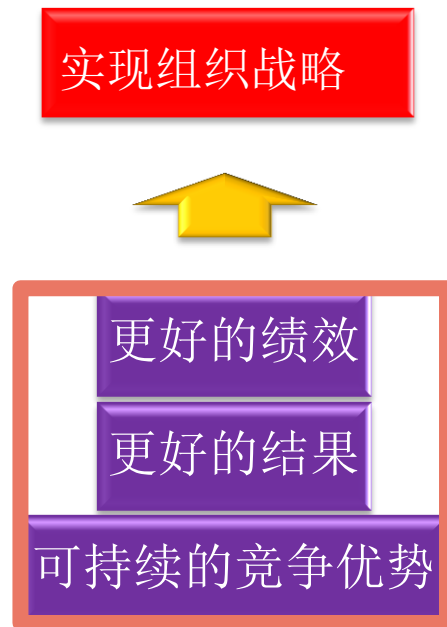
研讨内容

1. 实践现状及存在的主要问题
2. 项目创新对组织发展的驱动原理
3. 项目治理：单项目+多组织；单组织+多项目
4. 中国情境下的组织使能因素体系
5. 基于组织使能因素的智慧管理

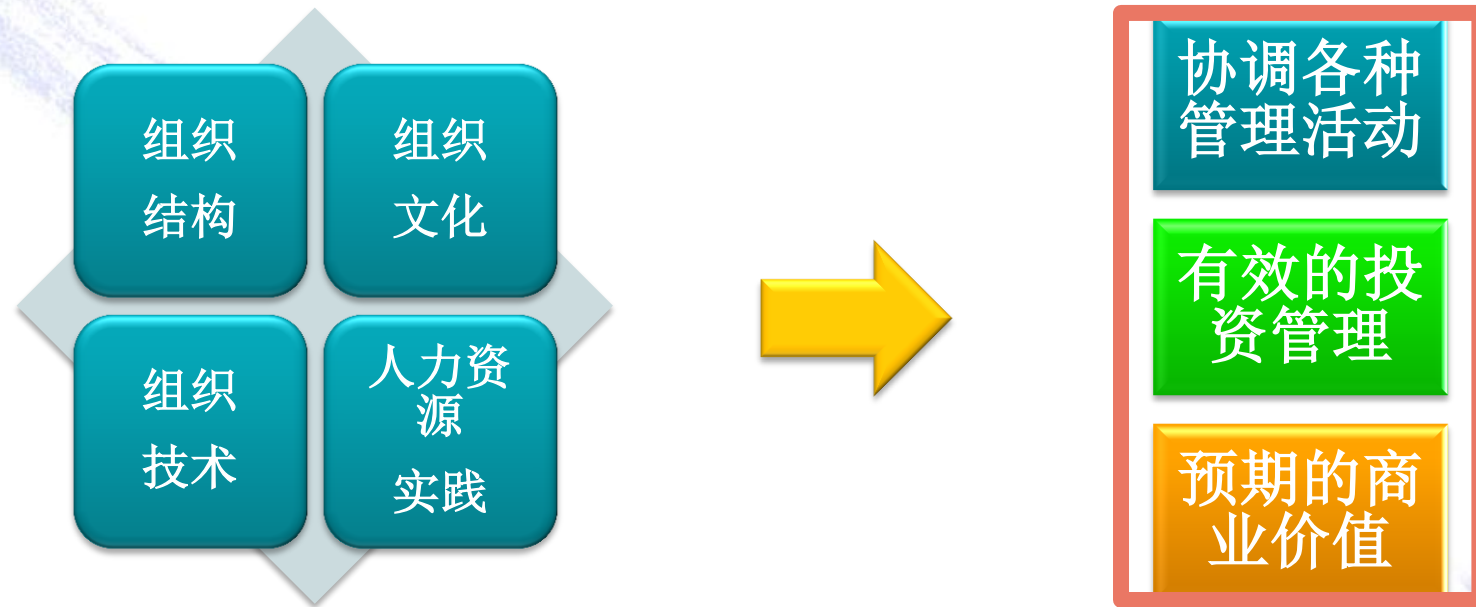


4. 中国情境下的组织使能因素体系

(1) 3P基石与OE驱动力

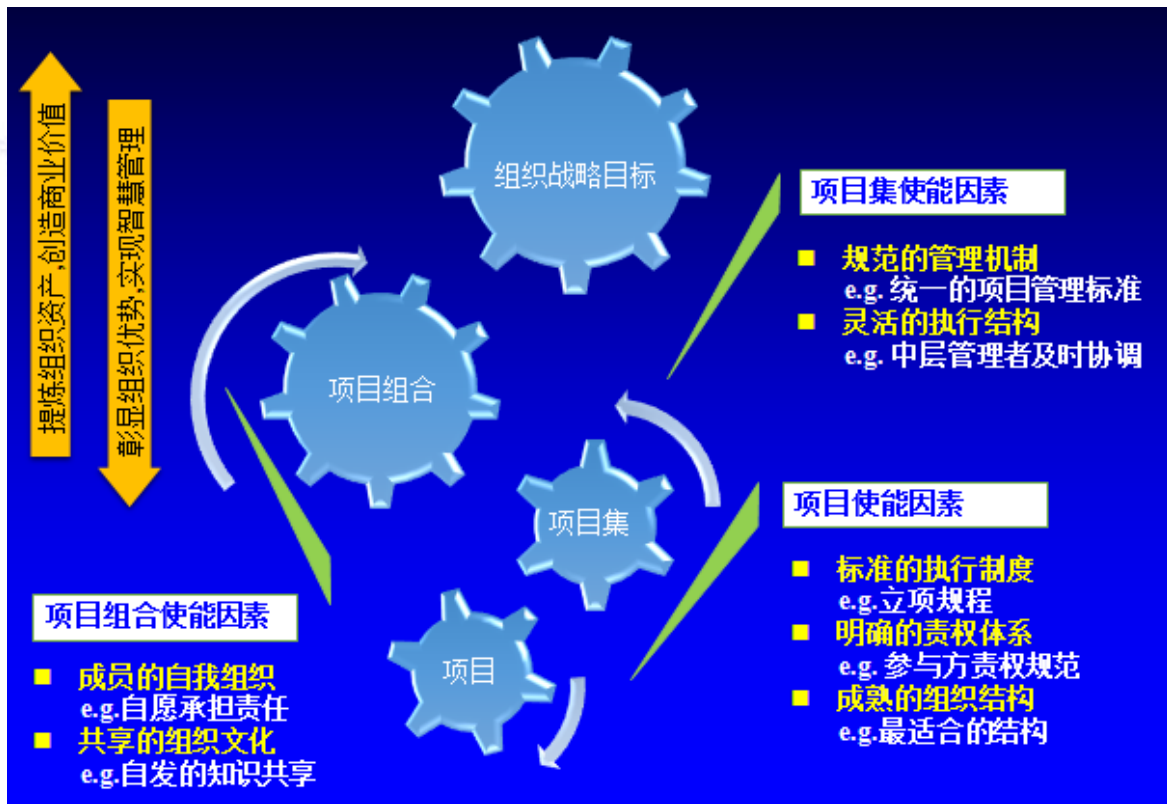


4. 中国情境下的组织使能因素体系 (2) OE领域



4. 中国情境下的组织使能因素体系

(2) OE层级



研讨内容

1. 实践现状及存在的主要问题
2. 项目创新对组织发展的驱动原理
3. 项目治理：单项目+多组织；单组织+多项目
4. 中国情境下的组织使能因素体系
5. 基于组织使能因素的智慧管理



5. 基于组织使能因素的智慧管理

1. 基于 workflow 及人机行为的项目过程监控

- 实现过程监控，改善过程绩效
- 匹配能力职能，发挥各方优势
- 实时舆情挖掘，引领战略规划

2. 组织内项目群协同管理

- 整合项目目标，形成共赢环境
- 优化资源配置，提升组织效能

3. 基于项目的多组织资源集成模式

- 梳理管理流程，驱动效率改进
- 积淀过程资产，构建组织智库



报告小结

1. 正本清源才能从根本上解决问题
2. 项目创新是组织发展的原动力
3. 项目治理：基于组织的多项目与基于项目的多组织
4. 构建中国情境下的组织使能因素体系
5. 走向基于组织使能因素的智慧管理



谢谢讨论交流!

清华大学项目管理与建设技术研究所

电话: 62782027 微信: PMP25341

qiangms@tsinghua.edu.cn

