

# 如何让所学的PMP知识在微权力的企业环境下 成为你的核心竞争优势?



## 肖杨 Jason Xiao, PMP

- 微薄之力（北京）管理咨询有限公司首席顾问
- 《微权力下的项目管理》书作者
- 组织级项目管理专家

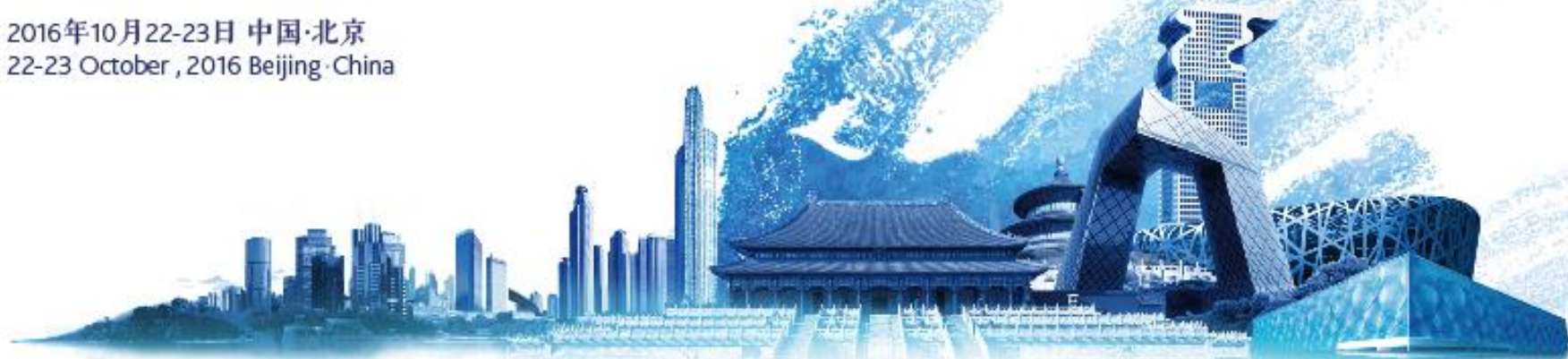


# 项目管理 中國機遇

Project Management-  
Embracing China Opportunity

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



# 项目管理 中国机遇

Project Management Embracing China Opportunity

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



肖杨, PMP  
( Jason Xiao )

## 职业经历:

肖杨老师是长期专注于组织级项目管理、PMO建设、创新管理和供应链运营管理的实战派讲师和管理咨询顾问, 致力于帮助各类企业打造具有中国特色的组织级项目管理方法论。

肖杨老师拥有美国OCU大学国际金融专业MBA, 曾在摩托罗拉、飞思卡尔、索尼爱立信、LG和BSI等多家世界500强的外资企业从事全球总部层面研发和国际供应链运营管理的顶层设计、跨国大型项目、项目群和PMO的建设和管理工作。

肖杨老师熟悉各种不同流派的组织级项目管理方法论及各类培训、教练和咨询方式, 目前专注于通过剪裁西方管理方法论结合中国自身文化特点的方式, 帮助行业领先的国企和民企进行组织级项目管理的系统化顶层设计、流程体系再造和项目管理工具定制, 从而帮助企业快速提升项目管理水平, 有效支撑企业战略落地。

作为客户的指定专家, 肖杨老师曾为广发银行信用卡中心(银行业)、中国国际航空公司(航空服务业)、中航工业(军工企业)、中国印钞造币行业、厦门烟草(烟草行业)、金隅物业(物业服务)、金风科技(新能源行业)、顺丰速运(快递服务)等行业龙头企业提供长期的组织级项目管理体系建设方面的管理咨询和定制化内部培训。

**专长领域:** 组织级项目管理体系、敏捷组织、变革管理、创新管理、项目管理、项目群管理、项目组合管理、项目管理办公室、供应链运营管理;

## 服务过的部分客户:

Sony Ericsson、BMC、富士康、Arima、BGH、Freescale、Elcoteq、SEZ、LG、AVX、比亚迪、交通银行、东莞检验检疫局、阳光保险、宝钢工程技术公司、鹏华基金、中国国际航空公司、英国标准协会、HP、思科、同方易程、中国标准化研究院、趋势引领信息咨询有限公司、四川什邡卫生局、新疆广电网络公司、鑫雷音电子有限公司、河南龙成钢铁集团、智联招聘、中国远洋、天津精美特表面技术、中天嘉华、联想中国、特纳唐逊、中外运、广发银行、宝钢股份、宝钢金属、宝钢不锈钢、海南航空、金鹿公务机、中航工业、中国商飞集团、中国电子、兵器研究所、中船研究所、瓦里安、中国印钞造币总公司、中钞技术中心、中钞油墨、北京印钞、金隅物业、华域汽车、华夏基金、福建中烟、厦门烟草、中移动研究院、雷格讯电子、法兴银行、顺丰速运、天津瑞能电器、中体彩科技、天源科创、金风科技、卓望公司等

- ✓ 中国微权力下的项目管理思想创始人
- ✓ 组织级项目管理\变革管理实战派专家级讲师和管理咨询顾问
- ✓ 曾任飞思卡尔半导体(前摩托罗拉半导体事业部)亚太区项目群管理高级经理
- ✓ 曾任索尼爱立信全球供应链项目管理办公室亚太区负责人
- ✓ 曾任互联网招聘行业龙头纽交所上市公司智联招聘集团信息技术部IT需求管理部负责人、战略项目总监和项目管理办公室负责人
- ✓ 曾任BSI英国标准协会中国区项目管理办公室总监兼中国区创新管理首席专家
- ✓ 曾任光环国际管理咨询集团副总裁兼管理咨询合伙人
- ✓ 美国项目管理协会职业项目经理资质PMP
- ✓ 国际供应链协会SCOR-P
- ✓ 中国电子工业出版社《微权力下的项目管理》(专著)书作者
- ✓ 中国电力出版社《项目管理评论》杂志和《项目管理视点》专栏作家
- ✓ 网易云课堂项目管理讲师
- ✓ 2015年美国PMI中国项目管理大会特邀演讲嘉宾
- ✓ 美国俄克拉荷马城市大学国际金融与商务MBA

## 本次分享要点

### 1. PMP进入中国之后造就的三类截然不同的项目经理

- ✓ 第一类：野路子的PM
- ✓ 第二类：纸上谈兵的PM
- ✓ 第三类：知行合一的PM

### 2. 为什么PMP在企业落地那么难？

- ✓ 认知的错误 – “项目管理”与“管理项目”不是一回事；
- ✓ 文化的差异 – “对事不对人”还是“看人下菜碟”？
- ✓ 培训的短板 – 知识≠套路，理论还是实战？
- ✓ 定位的偏差 – 项目经理是领导还是打杂的？
- ✓ 权力的缺失 – 有责无权才是项目经理在中国的现状；
- ✓ 实践的误区 – 越是系统化的方法越难以在企业一次性落地；

### 3. 如何成为知行合一的职业项目经理？

- ✓ 重新定位你的角色和使命；
- ✓ 多关注“人”和“组织”；
- ✓ 至少掌握一种开展项目的套路；
- ✓ 从一个很小的点上开始实践；
- ✓ 学会争取领导的支持；
- ✓ 在合适的时间做合适的事；

## 第一部分：三类截然不同的项目经理

### 野路子的PM

( 没PMP证书 )



### 纸上谈兵的PM

( 有PMP证书 )



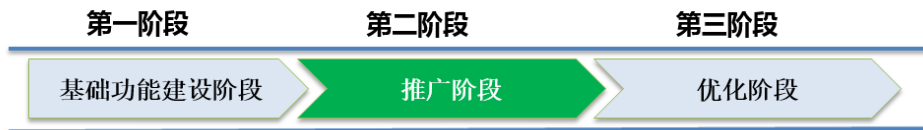
### 知行合一的PM

( 有PMP证书 )

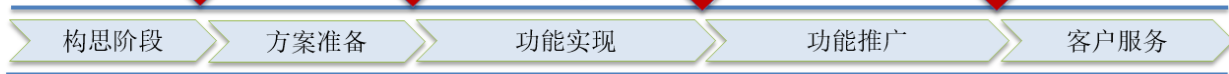


## 第二部分：为什么PMP在企业落地那么难？ 认知的错误 – “项目管理”与“管理项目”不是一回事

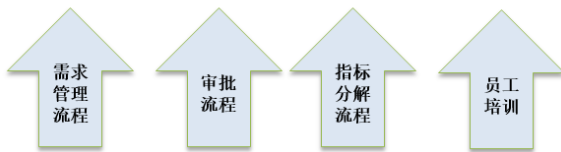
### 新平台建设项目群规划



### 项目实现流程



### 支撑流程



### 管理项目的范畴

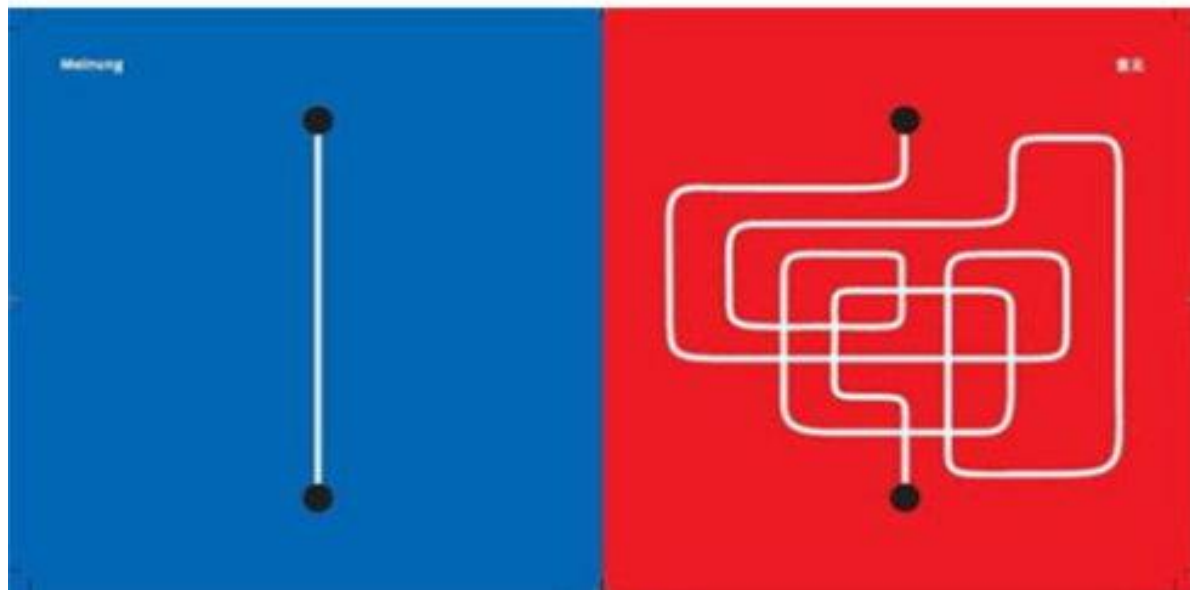
- ← 战略衔接
- ← 业务流程
- ← 专项技术
- ← 职能衔接
- ← 运营衔接

项目管理  
(PMP解决的问题)

## 文化的差异 – “对事不对人” 还是 “看人下菜碟” ？

表达个人观点

是“对事不对人”还是“看人下菜碟”？



## 培训的短板 – 知识 ≠ 套路，理论还是实战？

### 树



### 砍树

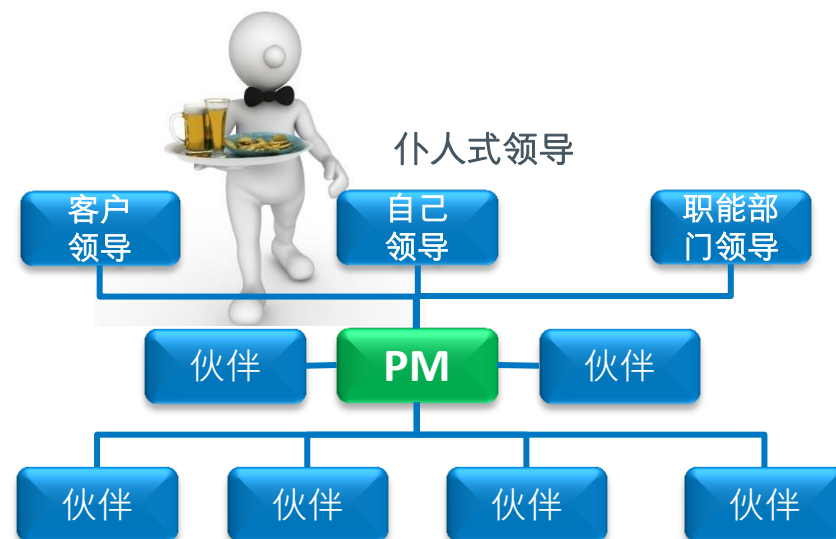




## 定位的偏差 – 项目经理是领导还是打杂的？

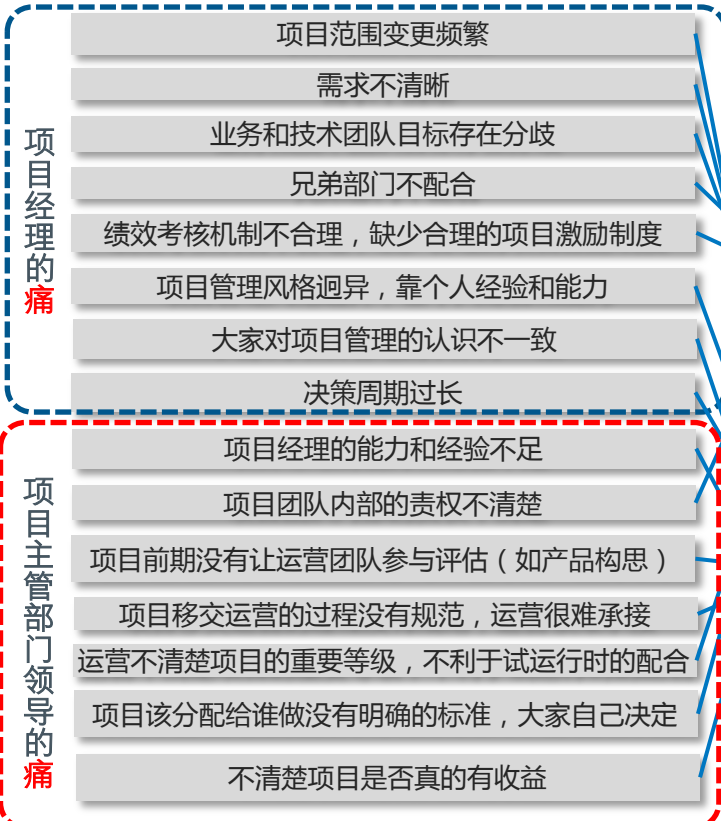


VS



## 权力的缺失 – 有责无权才是项目经理在中国的现状

### 常见问题表征



### 企业中问题的根源

- 项目治理结构（缺少明确定义的项目角色和职责及授权）
- 项目治理结构（缺少项目分类分级和优先级）
- 项目目标管理 – 目标和收益不明确
- 项目目标管理 – 范围和交付物验收标准不明确
- 项目过程控制 – 项目过程步骤缺少标准和流程
- 项目过程控制 – 项目经理知识和能力不足

有责无权的  
项目经理

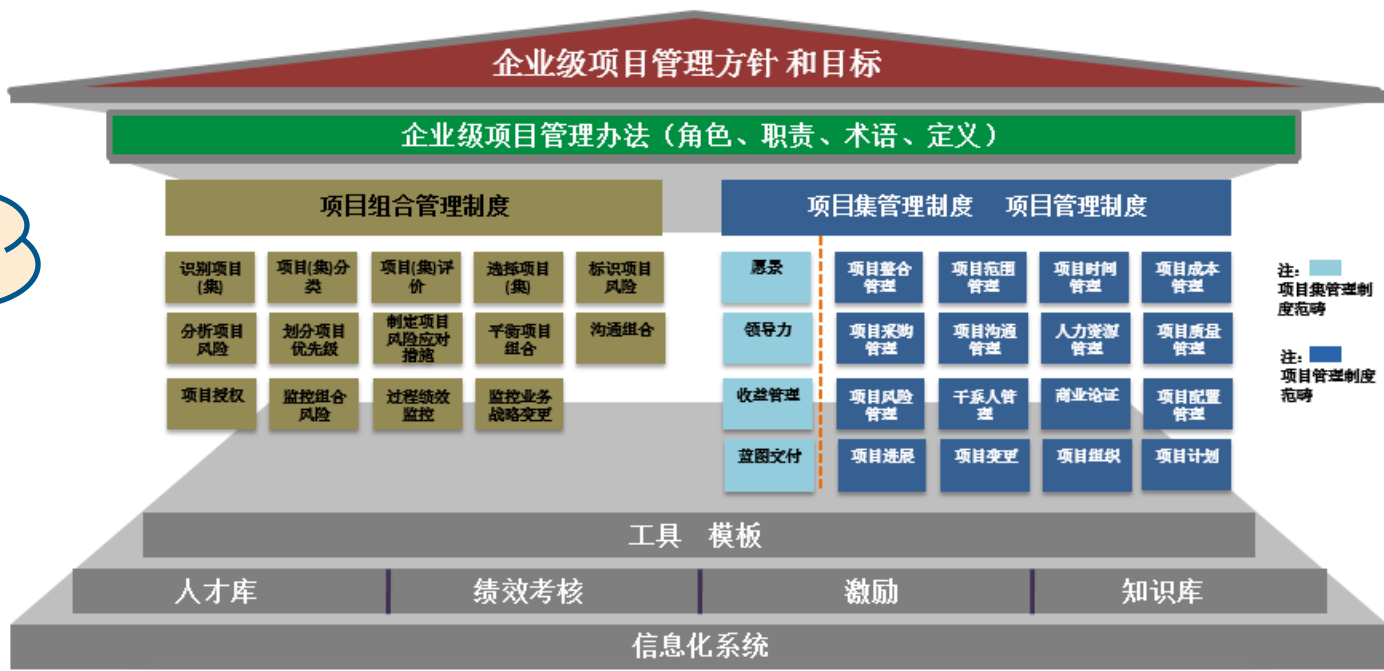


### 项目任务书

- ✓ 目标不清
- ✓ 时间紧
- ✓ 任务重
- ✓ 资源不足

## 实践的误区 – 越是系统化的方法越难以在企业一次性落地

从哪下手???



## 第三部分：如何成为知行合一的职业项目经理？

### 求知

- 1 重新定位你的角色和使命
- 2 多关注“人”和“组织”
- 3 至少掌握一种开展项目的套路

### 实践

- 1 从一个很小的点上开始实践
- 2 学会争取领导的支持
- 3 在合适的时间做合适的事



## 中国的项目经理，请重新定义你的角色和使命！

项目经理是在**项目管理委员会**的约束规定下，代表项目管理委员会开展项目的日常管理的人！

项目管理委员会



虽然你是代表我干活的，但我不会赋予你直接的权力，你要学会“借力”！

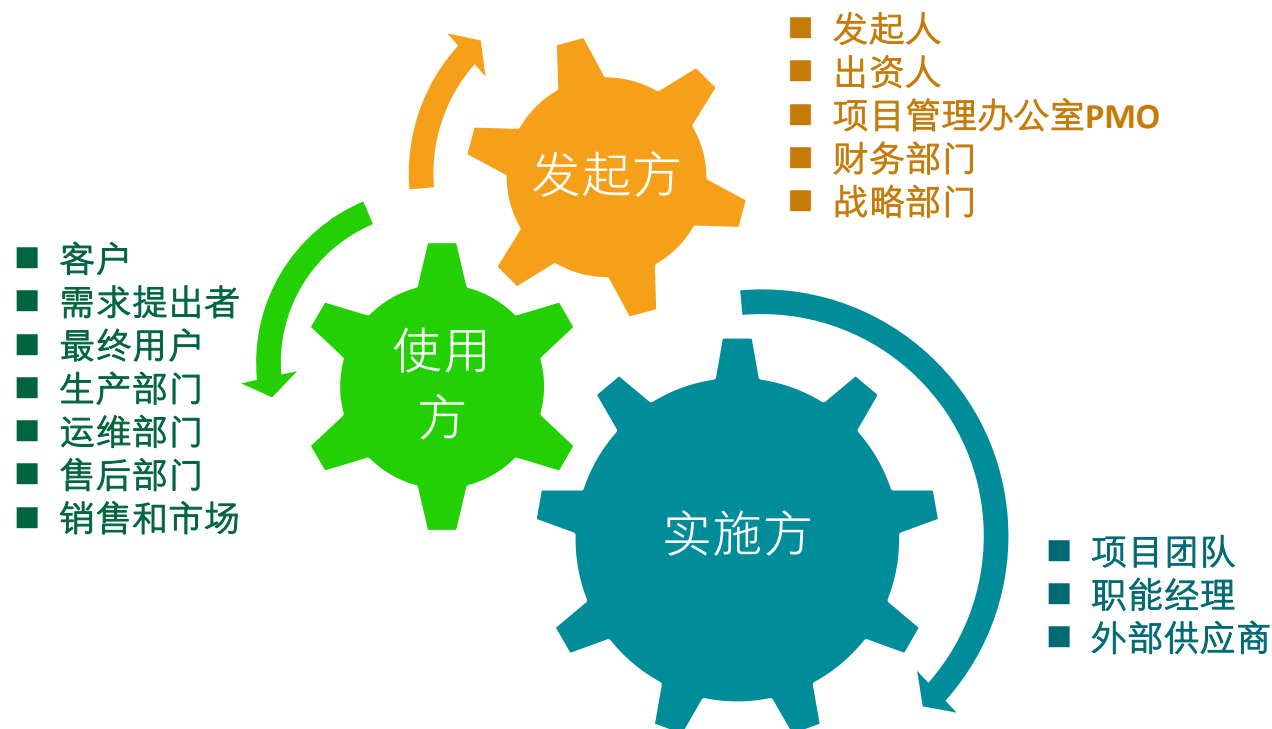
项目管理委员会代表

项目经理

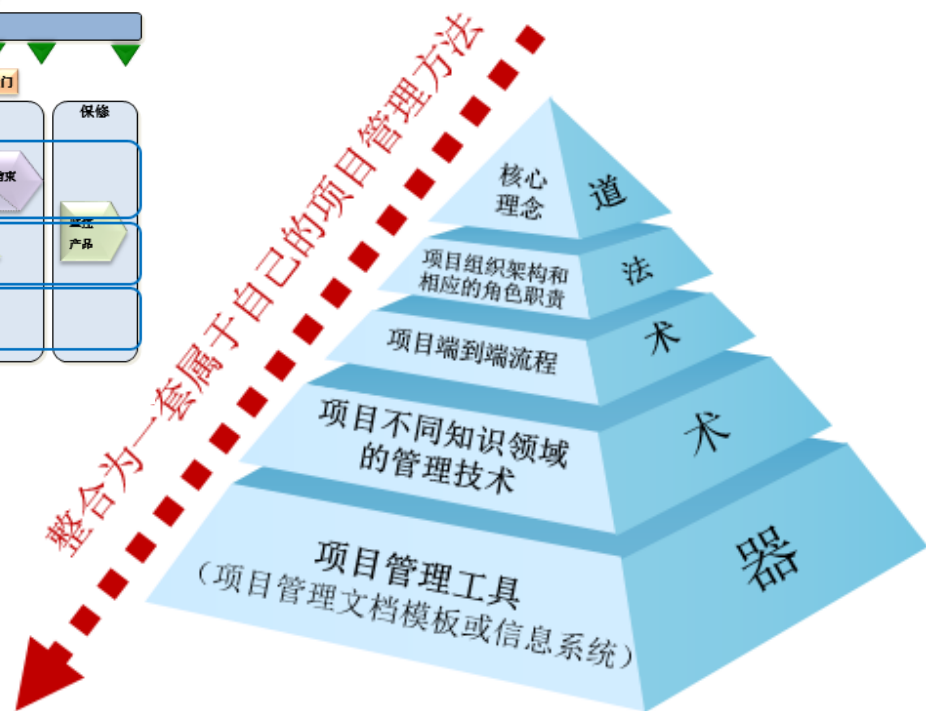
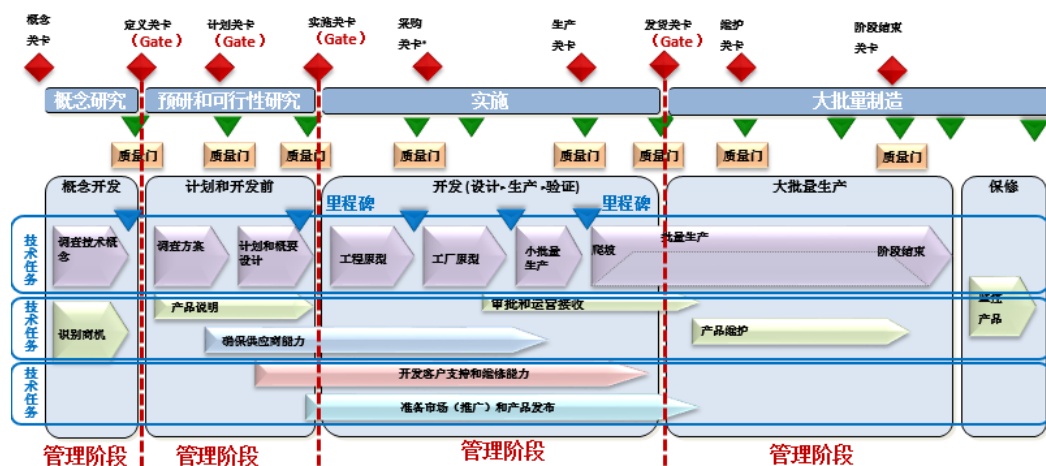
多汇报才是我的权力啊！



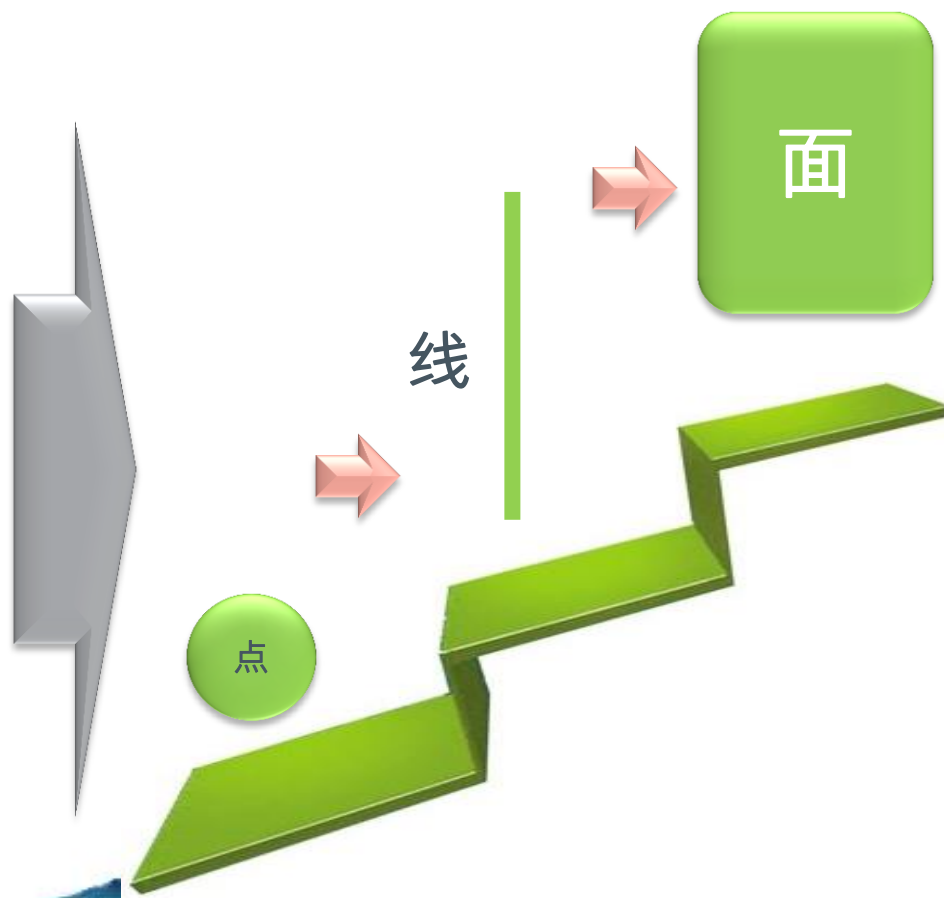
## 关注人和组织，学会换位思考！



## 梳理属于自己的项目管理套路



## 学会剪裁，从一个小点上开始实践





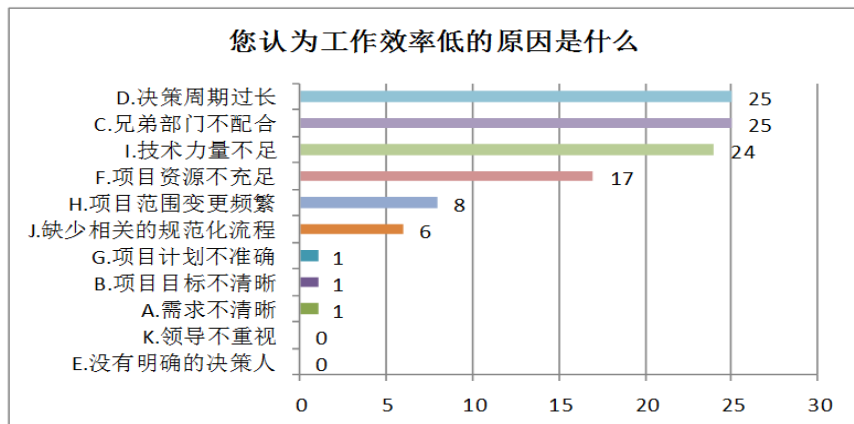
## 用正确的方式争取领导的支持

1. 搞清楚领导心中的目标和意图；
2. 讲领导关心的和想听的；
3. 尝试管理领导的期望和兴趣；
4. 向领导们解释将会发生的变化；
5. 不要只汇报问题，要汇报方案和自己的建议；
6. 引用合适的管理理论和科学依据来支持自己的观点；
7. 要让领导感觉这事对他个人来说很重要；
8. 避免领导产生“没有人告知我们”的抱怨；
9. 让他们放心。



## 在合适的时间做合适的事

当前大家认为的问题是什么？



问题很多！！  
我们能解决的  
问题是什么？



企业的现状

企业的差距

领导的意愿

阻力的来源

群众的呼声

资源的多少

时间的长短

收益的大小

Quick Win!

# 项目管理 中国机遇

Project Management Embracing China Opportunity

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

## 祝大家早日修炼成为神一样的 项目经理



### 肖杨 Jason Xiao, PMP

- 微薄之力（北京）管理咨询有限公司首席顾问
- 《微权力下的项目管理》书作者
- 组织级项目管理专家