清晖项目管理
Changeway Project Management

组织项目管理
提升企业价值链

傅永康，MBA，PMP

PMP Change Your Way !

演讲人

傅永康

MBA，PMP

上海清晖项目管理创始人

PMI中国编委会副主任

PMP培训讲师

毕业于复旦大学管理学院MBA，在银行、创投、软件、教育培训等行业具有近20年从业经验，近年来专注于从事项目管理知识体系普及与传播，并致力于推动企业项目管理变革工作。

讲座目的

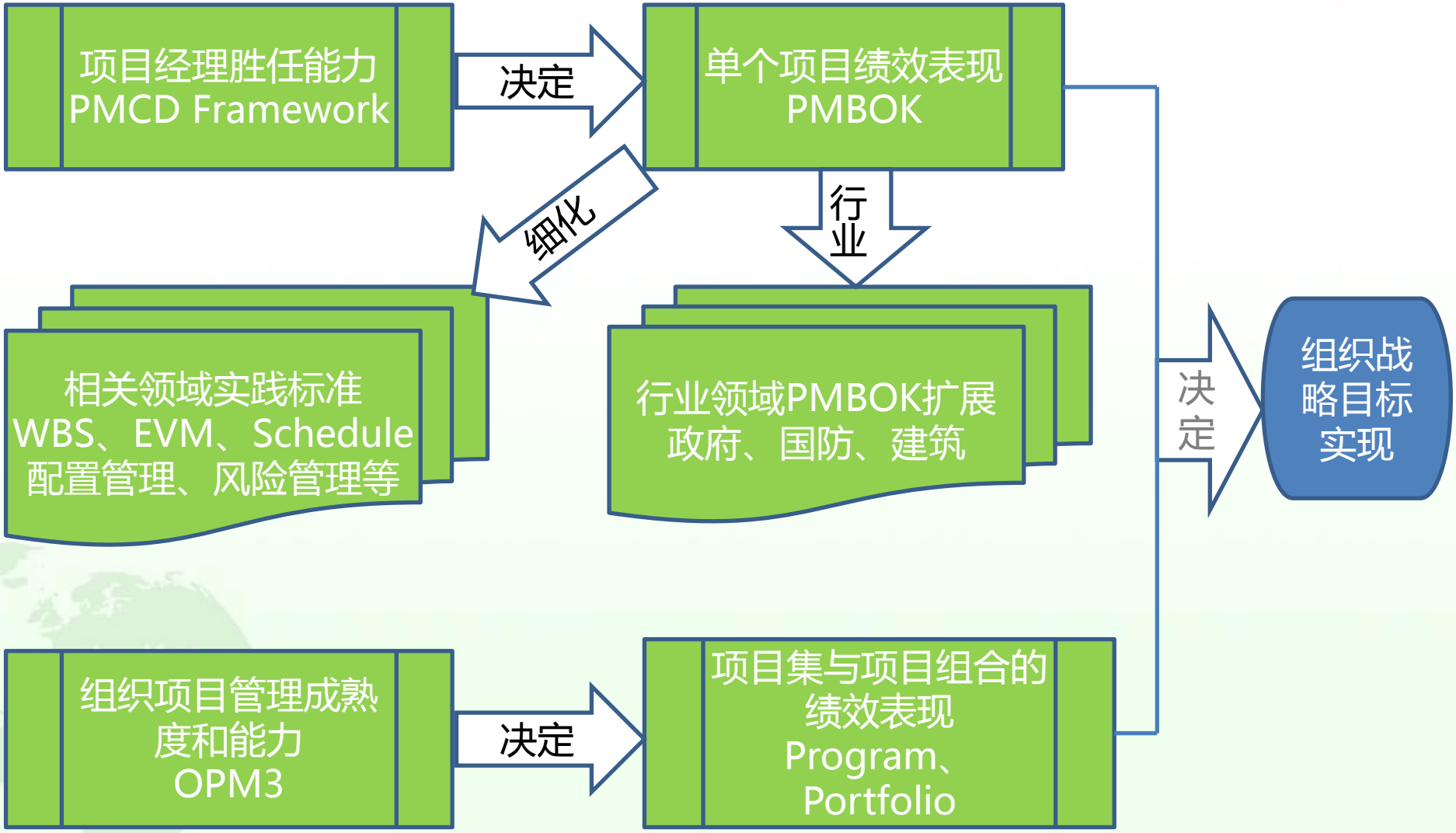
- 抛砖引玉，把PMI的OPM3模型和波特的价值链模型相结合，尝试从组织战略层面揭示二者的内在联系
- 为从战略的视角来推动组织高层重视项目管理提供一种思路

讲座内容

1. PMI标准体系的最新变化
2. 迈克尔.波特价值链模型简介
3. 变革时代的企业价值链重塑
4. OPM3与企业价值链提升

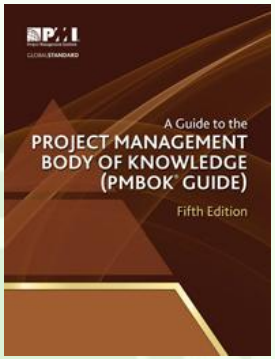
1. PMI标准体系的最新变化

PMI®标准体系


项目经理胜任能力
PMCD Framework
决定
单个项目绩效表现
PMBOK
细化
行业
相关领域实践标准
WBS、EVM、Schedule
配置管理、风险管理等
行业领域PMBOK扩展
政府、国防、建筑
决定
组织战略目标实现
组织项目管理成熟度和能力
OPM3
决定
项目集与项目组合的绩效表现
Program、Portfolio

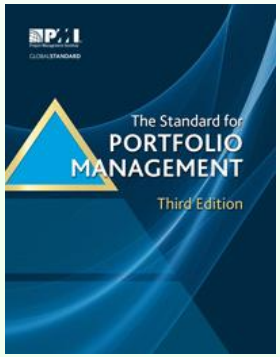
近一年PMI发布的新标准

- PMBOK（项目管理知识体系）指南，第5版
- 项目集管理标准，第3版
- 项目组合管理标准，第3版
- OPM3（组织项目管理成熟度模型），第3版
- 管理组织中的变更：实践指南

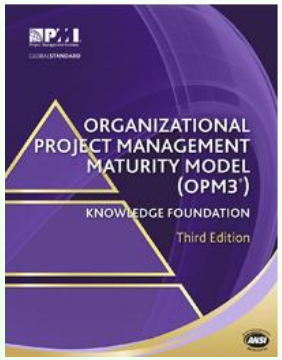


PMBOK

Program



Portfolio



OPM3

Change

PMBOK指南第5版更新

www.changeway.com.cn

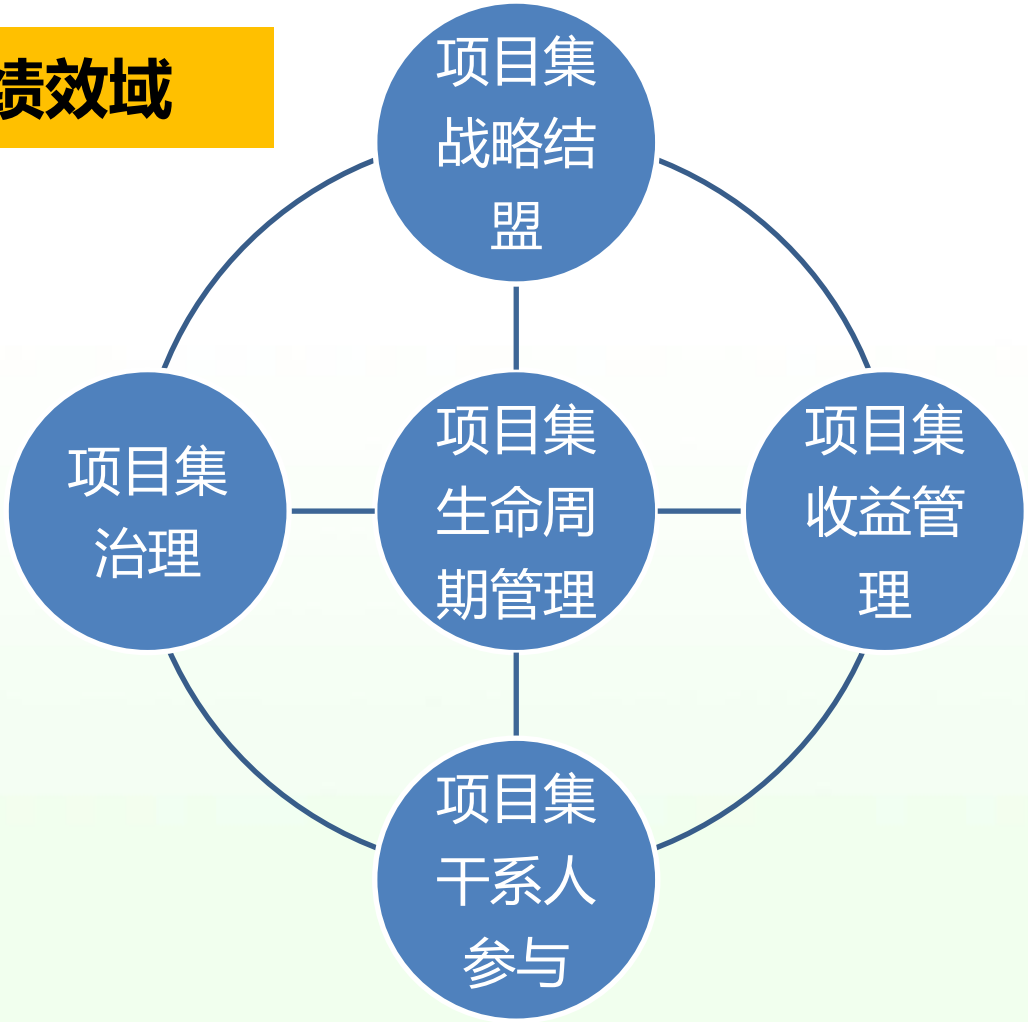
知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作	4.4 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建工作分解结构		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动资源 6.5 估算活动持续时间 6.6 制定进度计划		6.7 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 实施质量保证	8.3 控制质量	
9. 项目人力资源管理		9.1 规划人力资源管理	9.2 组建项目团队 9.3 建设项目团队 9.4 管理项目团队		
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 控制沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 控制风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	12.4 结束采购
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人管理	13.3 管理干系人参与	13.4 控制干系人参与	

PMBOK第5版的关键变化

- 在引论中吸收OPM3、项目组合与项目集管理内容，更加重视战略与项目管理关系
- 在组织和项目生命周期中吸收敏捷的思想，完善了从瀑布到敏捷的项目生命周期种类
- 增加干系人管理，改为10大知识领域
- 增加或调整部分过程，改为47个过程
- 过程名称更加规范统一
- 吸收知识管理内容，优化工作绩效信息流
- 技术与工具做较大调整，更加重视分析技术
- 组织过程资产内容分类更加具体

项目集管理标准第3版更新：

5大绩效域



项目集管理标准第3版支持过程框架

www.changeway.com.cn

知识领域	项目集生命周期阶段		
	定义项目集	交付项目集收益	收尾项目集
8.1 项目集沟通	8.1.1 规划沟通	8.1.2 发布信息 8.1.3 报告项目集绩效	
8.2 项目集财务管理	8.2.1 估算项目集成本 8.2.2 建立项目集财务框架 8.2.3 制定项目集财务计划	8.2.4 估算组件成本 8.2.5 制定项目集成本预算 8.2.6监控项目集财务	8.2.7 结束项目集财务
8.3 项目集整合管理	8.3.1 启动项目集 8.3.2 制定项目集管理计划 8.3.3 制定项目集基础架构	8.3.4 管理项目集执行 8.3.5 监控项目集绩效	8.3.6 移交项目集和维持收益 8.3.7 结束项目集
8.4 项目集采购管理	8.4.1 规划项目集采购	8.4.2 实施项目集采购 8.4.3 管理项目集采购	8.4.4 结束项目集采购
8.5 项目集质量管理	8.5.1 规划项目集质量	8.5.2 保证项目集质量 8.5.3 控制项目集质量	
8.6 项目资源管理	8.6.1 规划资源	8.6.2 确定资源优先级 8.6.3 管理资源依赖关系	
8.7 项目集风险管理	8.7.1 规划项目集风险管理	8.7.2 项目集风险识别 8.7.3 项目集风险分析 8.7.4 项目集风险应对规划 8.7.5 项目集风险监控	
8.8 项目集进度管理	8.8.1 规划项目集进度	8.8.2 控制项目集进度	
8.9 项目集范围管理	8.9.1 规划项目集范围	8.9.2 控制项目集范围	

项目组合管理标准第3版过程框架

知识领域	过程组		
	定义	结盟	授权和监控
项目组合战略管理	4.1 制定项目组合战略计划 4.2 制定项目组合章程 4.3 定义项目组合路线图	4.4 管理战略变更	
项目组合治理管理	5.1 制定项目组合管理计划 5.2 定义项目组合	5.3 优化项目组合	5.4 授权项目组合 5.5 监督项目组合
项目组合绩效管理	6.1 制定项目组合绩效管理计划	6.2 管理供给与需求 6.3 管理项目组合价值	
项目组合沟通管理	7.1 制定项目组合沟通管理计划	7.2 管理项目组合信息	
项目组合风险管理	8.1 制定项目组合风险管理计划	8.2 管理项目组合风险	

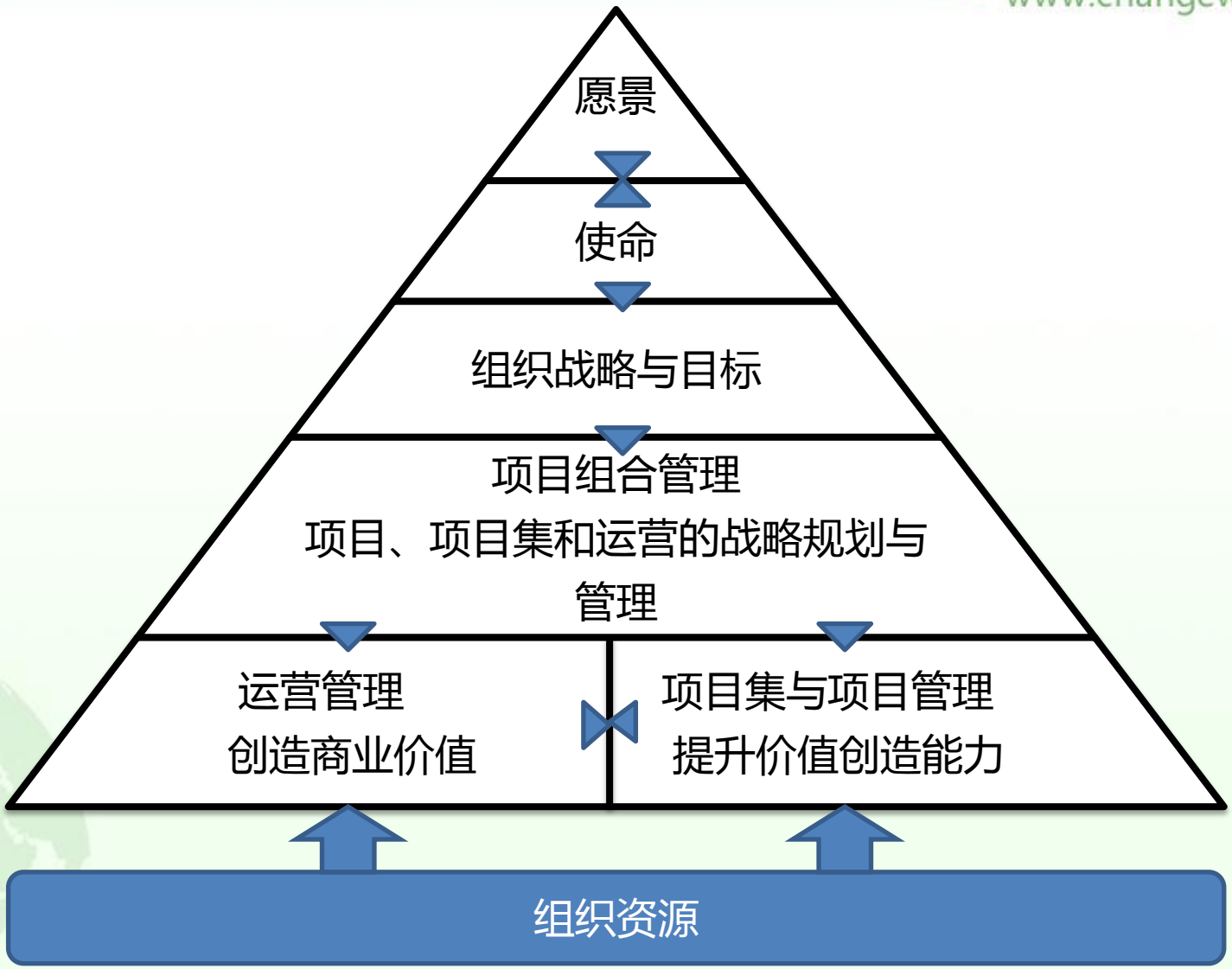
OPM3第3版过程框架

周期要素 / 专门知识领域	获取知识	实施评估	管理改进
治理、风险与承诺	4.1 理解OPM	5.1 建立计划	6.5 度量结果
交付与收益管理	4.2 理解组织	5.2 定义范围	6.1 建立推荐
		5.3 实施评估	6.2 选择开始
			6.3 实施改进
组织变更	4.3 评估变更准备	5.4 启动变更	6.4 管理变更

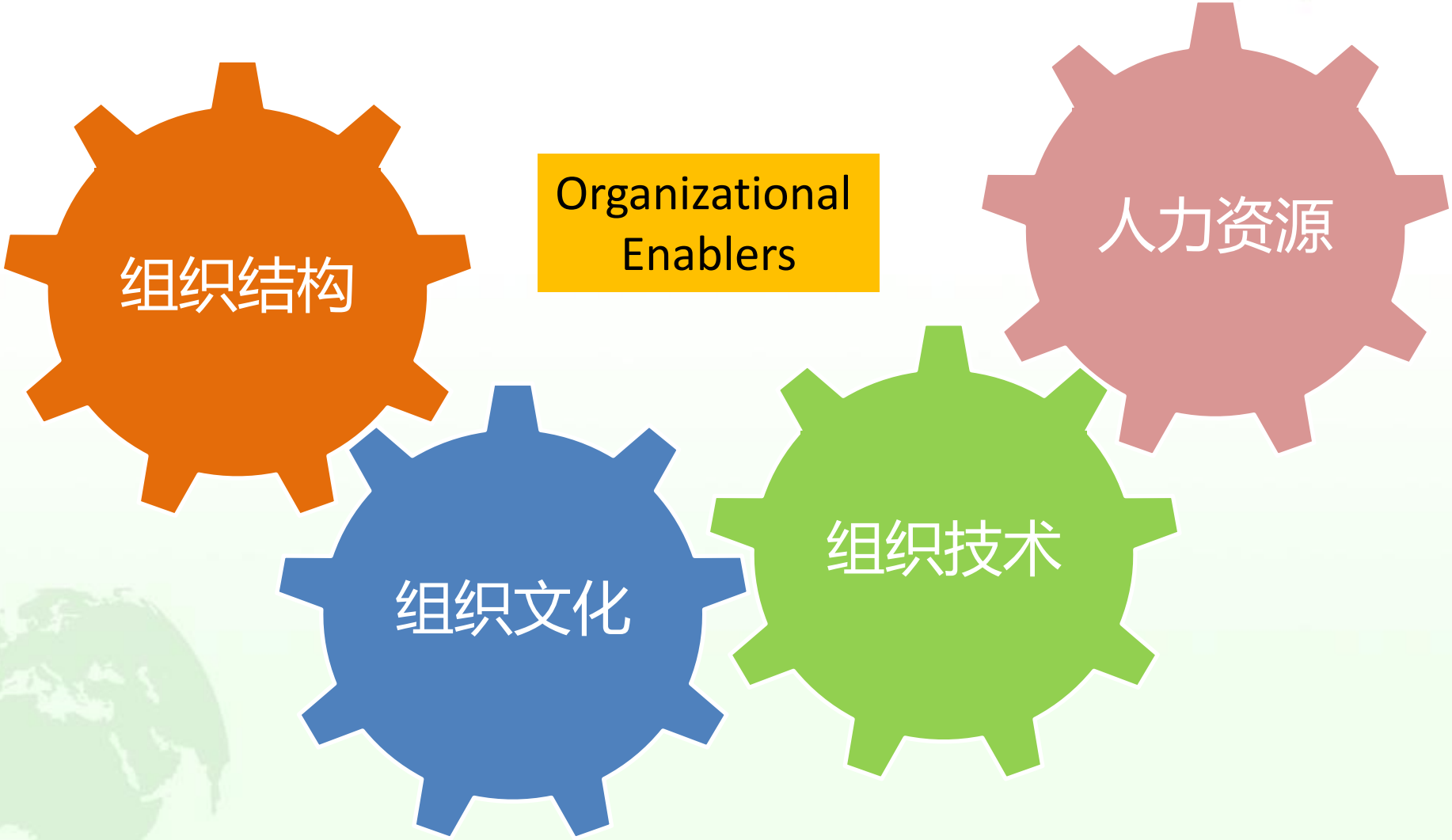
管理组织中的变更：实践指南

www.changeway.com.cn

共性1——战略、项目与运营关系



共性2——组织驱动因素(OE)



共性3——商业价值(*Business Value*)

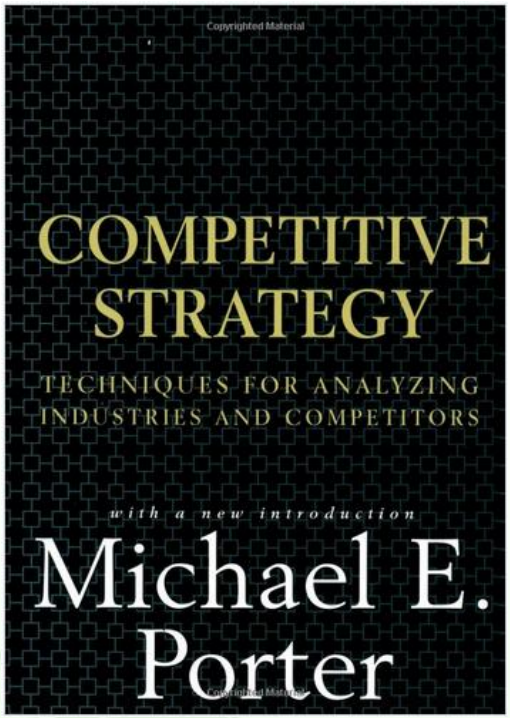
- 商业价值是指组织所从事业务的整体价值，包括全部的有形和无形价值
  - 有形价值包括：
    - 货币资产、固定设施、股东权益、物品器材等
  - 无形价值包括：
    - 商誉、品牌认知度、公共利益、商标等
- 对持续运营的有效管理可以创造商业价值
- 对项目的投资可以提升创造商业价值的能力
- 商业价值的成功实现始于综合战略规划和管理
- 加强组织驱动因素，通过在项目组合、项目集和项目之间的成功对接，从而实现有效的投资管理和预期商业价值

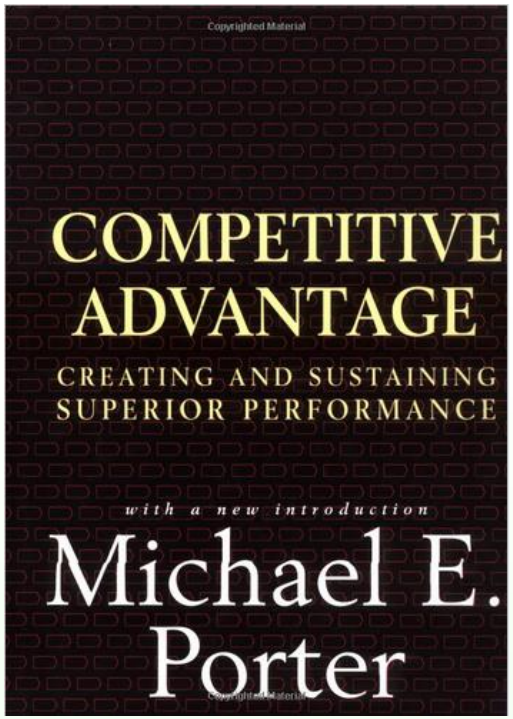
2. 迈克尔.波特价值链模型简介

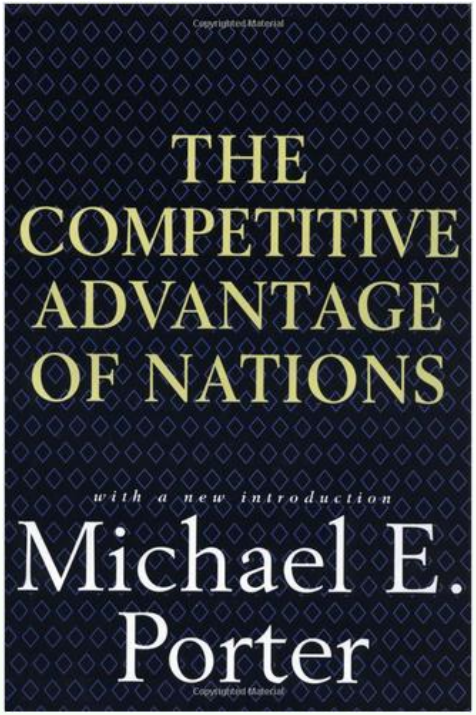
迈克尔.波特 (Michael Porter)

- 全球公认的竞争与战略管理大师
- 1947年出生于密歇根州安娜堡
- 1969年获普林斯顿大学航空机械工程学士
- 1973年获哈佛大学企业经济学博士并留校任教
- 1979年在《哈佛商业评论》发表《竞争力如何塑造战略》，提出五力模型，首获麦肯锡奖
- 1980年代推出三本代表著作——竞争三部曲
- 1983年任里根总统的产业竞争委员会主席
- 2000年获哈佛大学最高荣誉“大学教授”

竞争三部曲







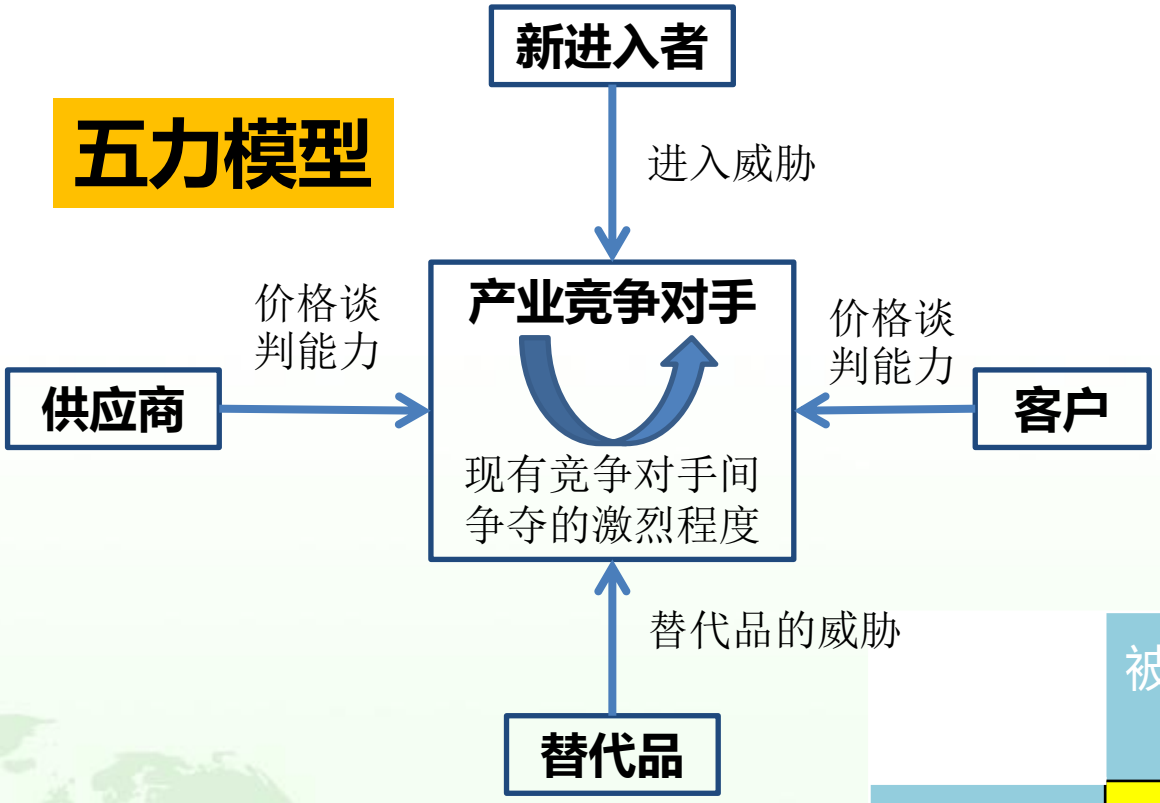
《竞争战略》
1980年

《竞争优势》
1985年

《国家竞争优势》
1990年

竞争战略——五力模型与三种基本战略

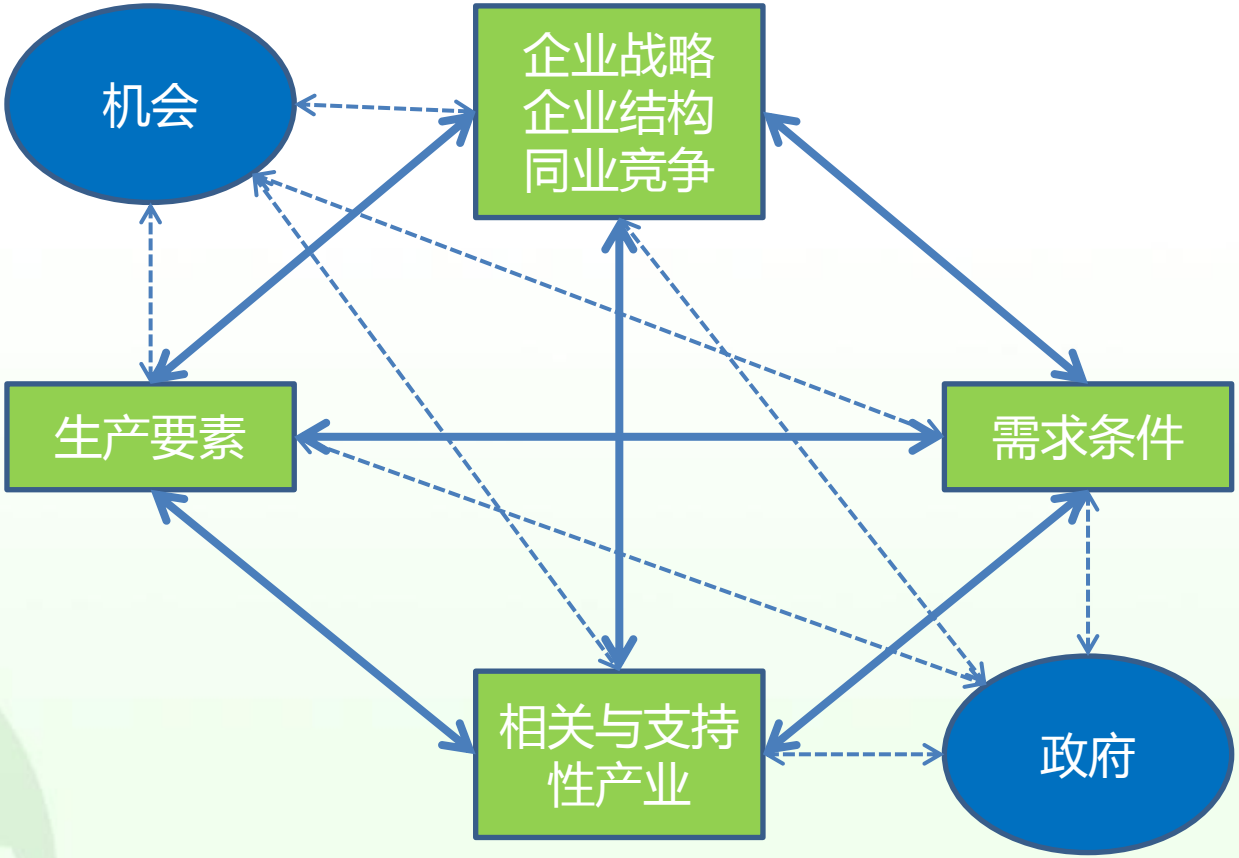
五力模型



三种基本战略

	被客户察觉的独特性	低成本地位
全产业范围	**差异化战略**	**总成本领先战略**
仅特定细分市场	**目标聚焦战略**	

国家竞争优势——钻石模型



竞争优势——价值链（Value Chain）

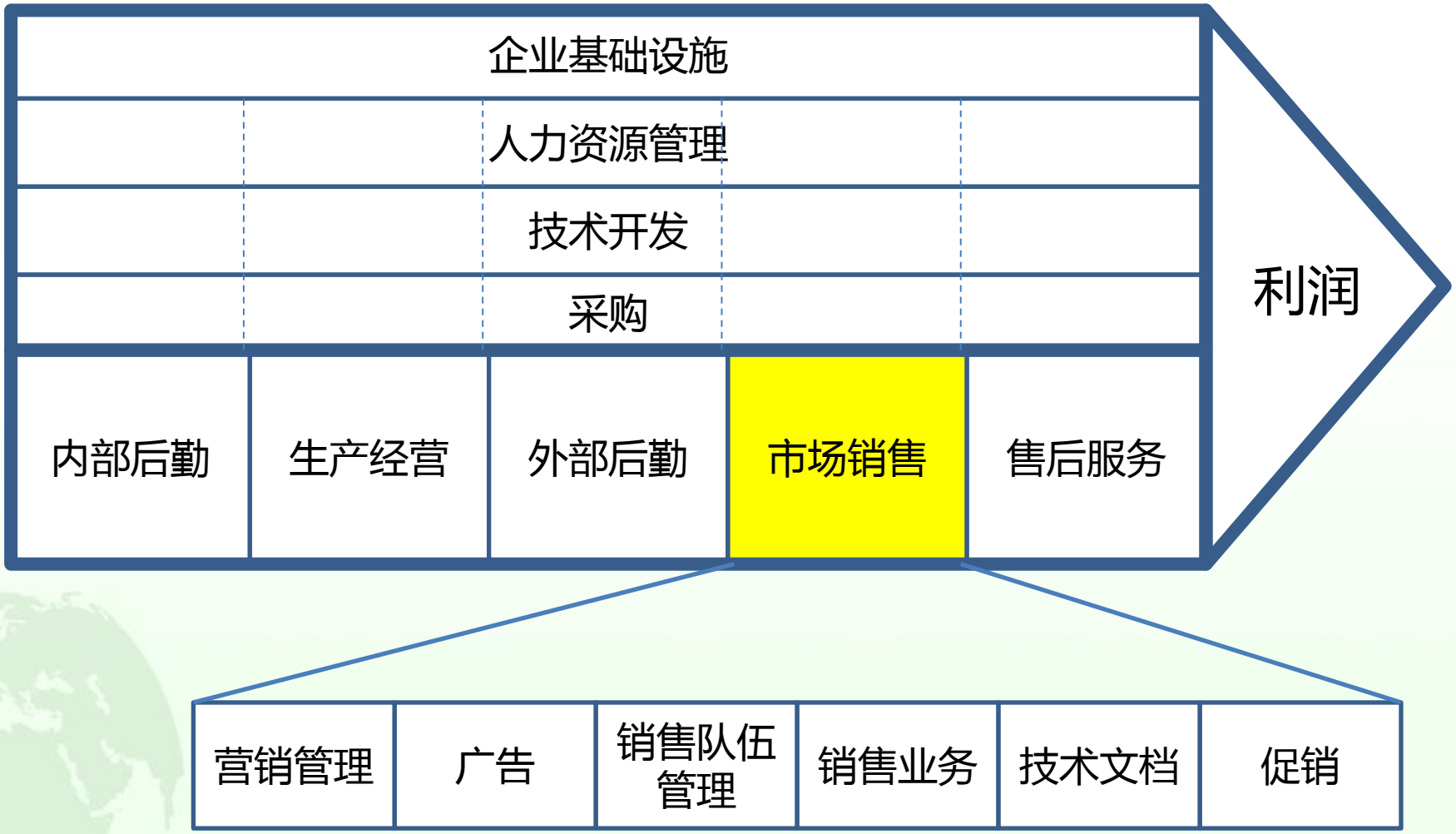
价值链基本活动

内部后勤	定义：与原材料的接收、存储和分配相关联的活动 包括：原材料运输、仓储、库存控制、运输调度、退货等 活动本质：对生产的输入
生产经营	定义：将原材料等投入转化为企业产品的各种活动 包括：产品的加工、包装、设备维护、检测等 活动本质：将输入向输出的转化
外部后勤	定义：集中、存储产品并将产品发送给客户的各种活动 包括：产成品库存管理、运输、订单处理、送货等 活动本质：产品输出
市场销售	定义：对买方进行引导，吸引买方购买产品的各种活动 包括：广告、促销、销售渠道选择、销售队伍管理、定价等 活动本质：产品价值的实现
售后服务	定义：提供服务以增加获保持产品价值的各种活动 包括：产品安装、使用培训、维修、零部件供应、产品调整等 活动本质：产品价值的保证与增值

价值链辅助活动

采购	定义：购买用于价值链各种（基本与辅助）活动中的投入的活动 比如：生产经营中的原材料，市场销售中的第三方市场调研，技术开发中的外部测试，人力资源管理中的福利外包等
技术开发	定义：不仅指专门的研发，也包括所有改进产品和提高产品性能的活动（企业的所有活动都涉及技术开发） 比如：会计采用电算系统，订货由手工订单改为电子订单，生产线由人工改为机器自动生产等
人力资源管理	定义：各种涉及人员招聘、雇佣、培训、开发和报酬等的活动 作用：提升员工能力，支持整个价值链的实现 比如：设立企业大学等
企业基础设施	定义：不仅指企业的办公地点与生产场所，也包括企业总体管理、计划、财务、法律支援、质量管理等，还包括企业与政府和公众的公共关系 作用：支持到价值链整体而非单个活动

价值链活动分解


企业基础设施
人力资源管理
技术开发
采购
内部后勤
生产经营
外部后勤
市场销售
售后服务
利润
营销管理
广告
销售队伍管理
销售业务
技术文档
促销

某手机企业的价值链

	企业基础设施				
人力资源管理		招聘、培训		招聘	招聘
技术开发	自动化系统的设计	元件设计、机器设计、总装线设计、检测程序、能源管理、软件	信息系统开发	市场研究 销售支持 技术文档	服务手册和程序
采购	运输服务	原材料、其它部件、能源、物资供应、电子部件、软件	计算机服务 运输服务	中介机构服务 物质供应 出差和津贴	备用件 出差和津贴
	进货材料搬运 进货检查 部件检查 交货	部件装配 总装 调节和检查 设备作业	订单处理 装运	广告 促销 销售队伍	服务信誉 备用件系统
	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场销售	售后服务

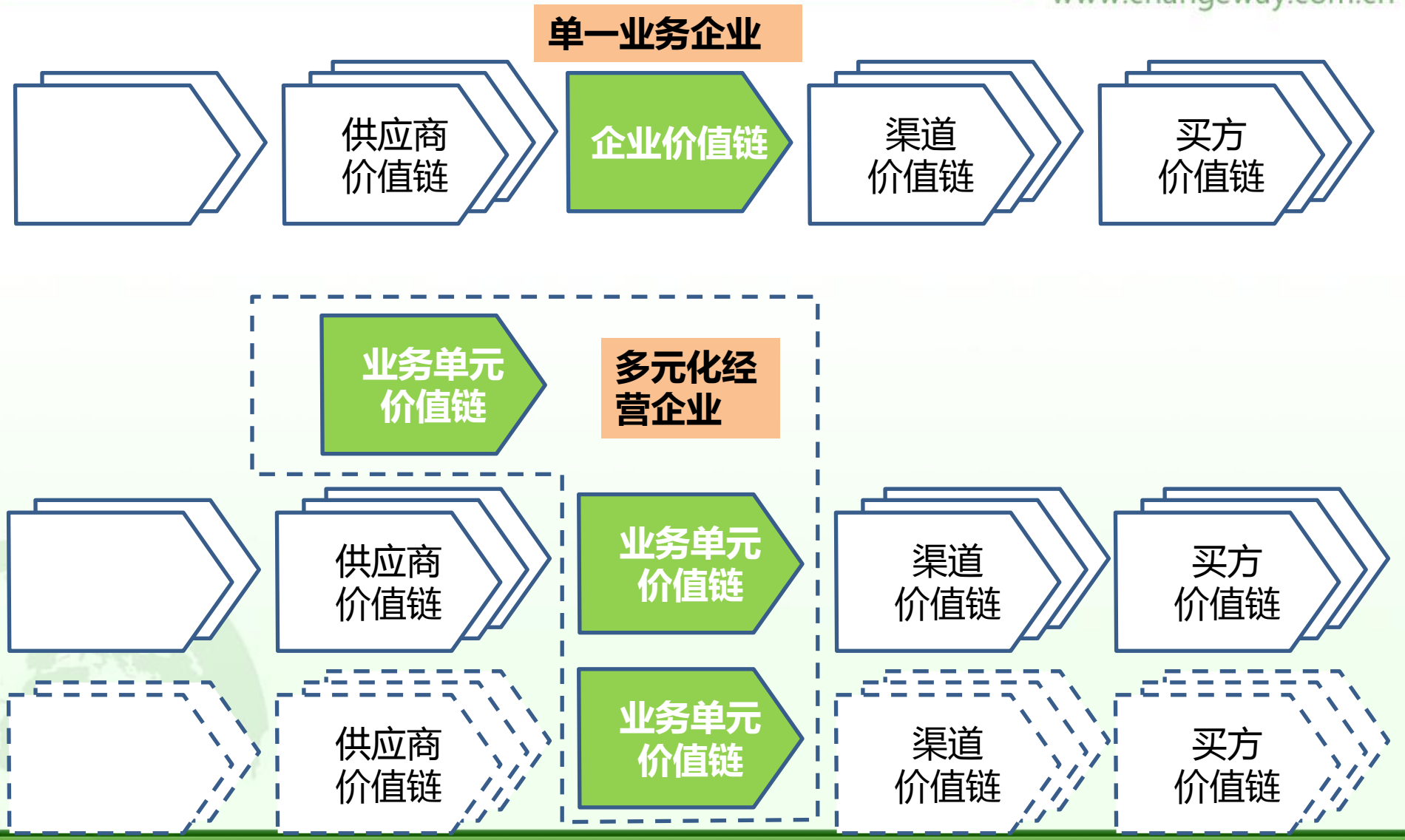
利润

某培训服务企业价值链分析

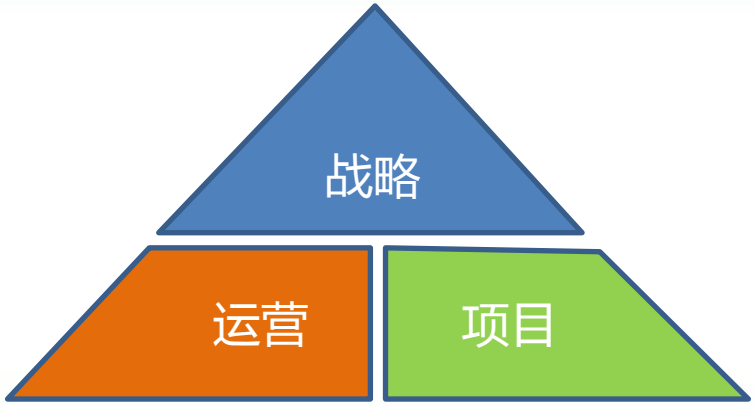
	企业基础设施				
人力资源管理	师资招聘	师资培训		招聘	招聘
技术开发	课程体系设计	课件研发 案例研究	信息系统开发	市场研究 销售支持 技术文档	服务手册和程序
采购	运输服务	知识产权	计算机服务 运输服务	中介机构服务 物质供应 出差和津贴	备用资料 出差和津贴
	教材准备 师资准备 讲义准备 场地准备 器材准备	培训实施 教务服务 效果评估	知识交付	广告 促销 宣讲 销售队伍	服务信誉 客户关心 咨询服务
	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场销售	售后服务

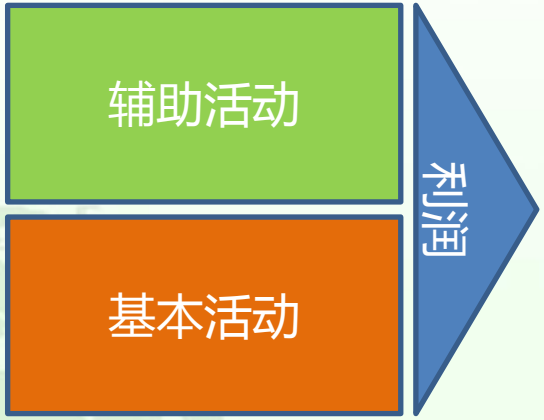
利润

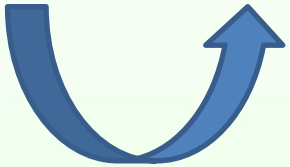
价值链系统

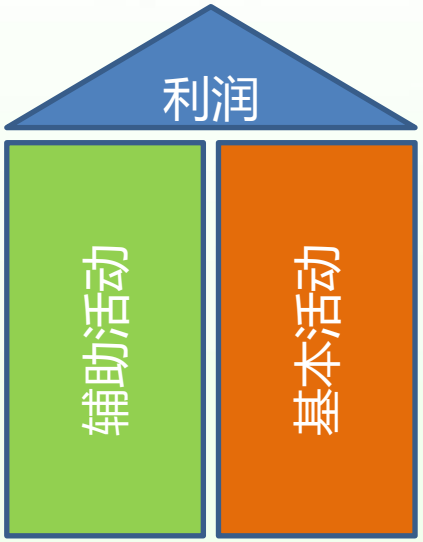

单一业务企业
供应商
价值链
企业价值链
渠道
价值链
买方
价值链
业务单元
价值链
多元化经
营企业
供应商
价值链
业务单元
价值链
渠道
价值链
买方
价值链
供应商
价值链
业务单元
价值链
渠道
价值链
买方
价值链

PMI模型与价值链模型的对照









3. 变革时代的企业价值链重塑

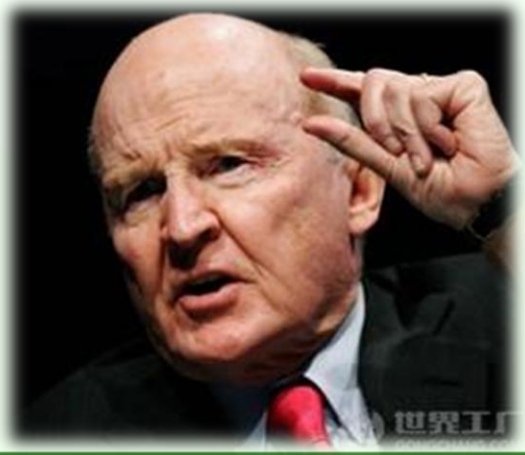
企业环境急剧变化的时代

- 全球化的时代
- 互联网的时代
- 信息化的时代
- 个性化的时代
- 以人为本的时代
- 专注核心竞争力的时代
- ……
- 变革的时代

改变游戏规则

- 全球化
- 持续增长的服务业
- 六西格玛
- 电子商务

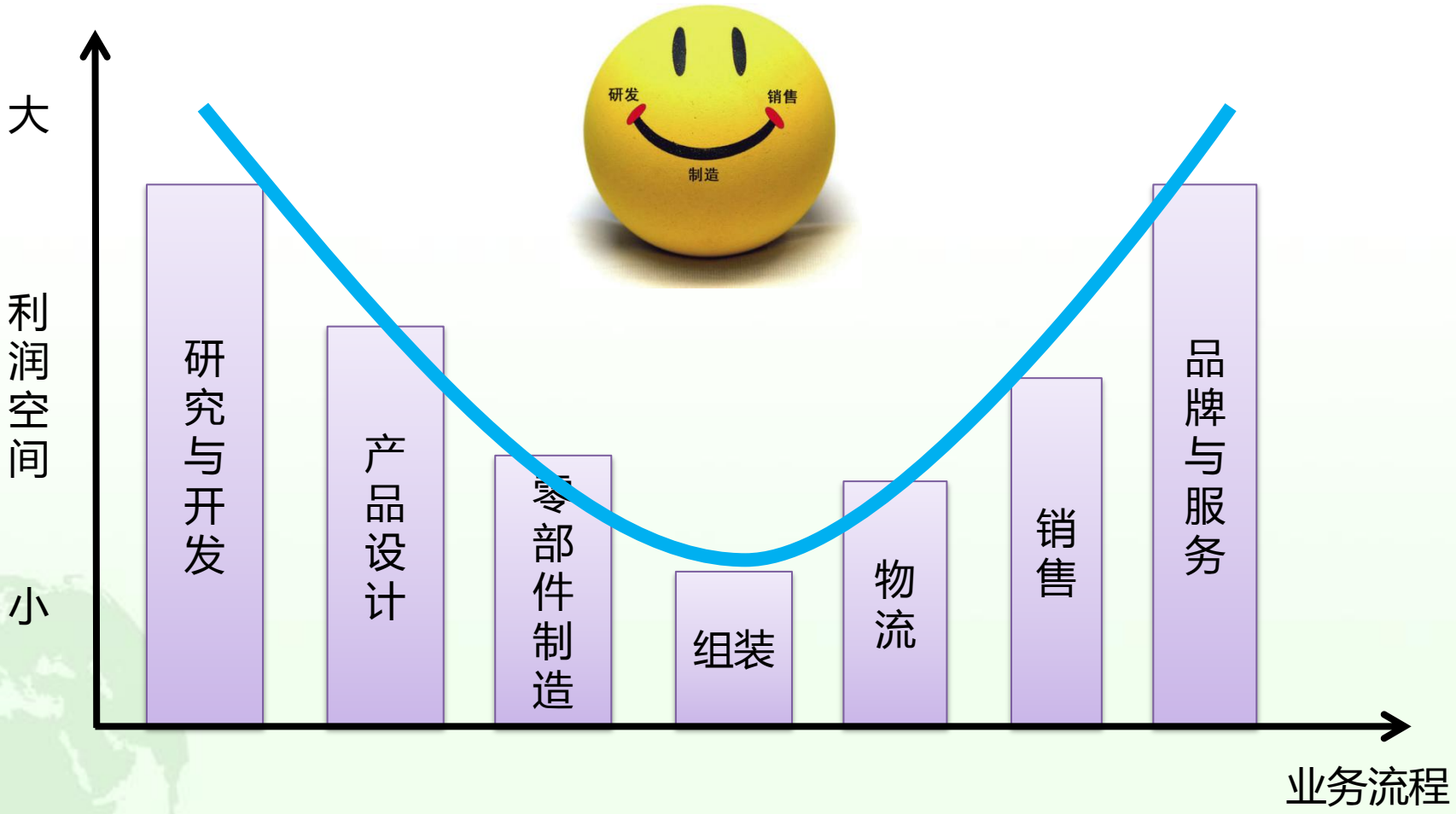
—杰克.韦尔奇自传



变革时代的战略观点

- 汤姆.彼得斯——《追求卓越》
- 波特的应对
  - 《战略动态理论》
  - 《战略是什么？》
  - 《战略与互联网》
- 卡普兰&诺顿——平衡记分卡（BSC）
- 哈默&钱皮——流程再造（BPR）
- 约翰.科特——《领导变革》
- 金&莫博涅——《蓝海战略》
  （战略布局，剔除-减少-增加-创造）
- 施振荣——微笑曲线
- 陈明哲——动态竞争

微笑曲线



某手机企业的价值链重塑

	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场销售	售后服务
企业基础设施					
人力资源管理	招聘、培训			招聘	招聘
技术开发	自动化系统的设计	元件设计、机器设计、总装线设计、检测程序、能源管理、软件	信息系统开发	市场研究 销售支持 技术文档	服务手册和程序
采购	运输服务	原材料、其它部件、能源、物资供应、电子部件、软件	计算机服务 运输服务	中介机构服务 物质供应 出差和津贴	备用件 出差和津贴
	进货材料搬运 进货检查 部件检查 交货	部件装配 总装 调节和检查 设备作业	订单处理 装运	广告 促销 销售队伍	服务信誉 备用件系统

利润

从价值链角度看组织项目管理

	战略规划		借鉴波特等模型进行战略变革，重塑价值链，以适应环境，实现更大商业价值
完善价值链中的企业基础设施	建设OPM体系	项目组合	围绕价值链活动组合进行项目组合选择
		项目集	在价值链活动分类中设定项目集
		项目	根据价值链活动分解来定义项目

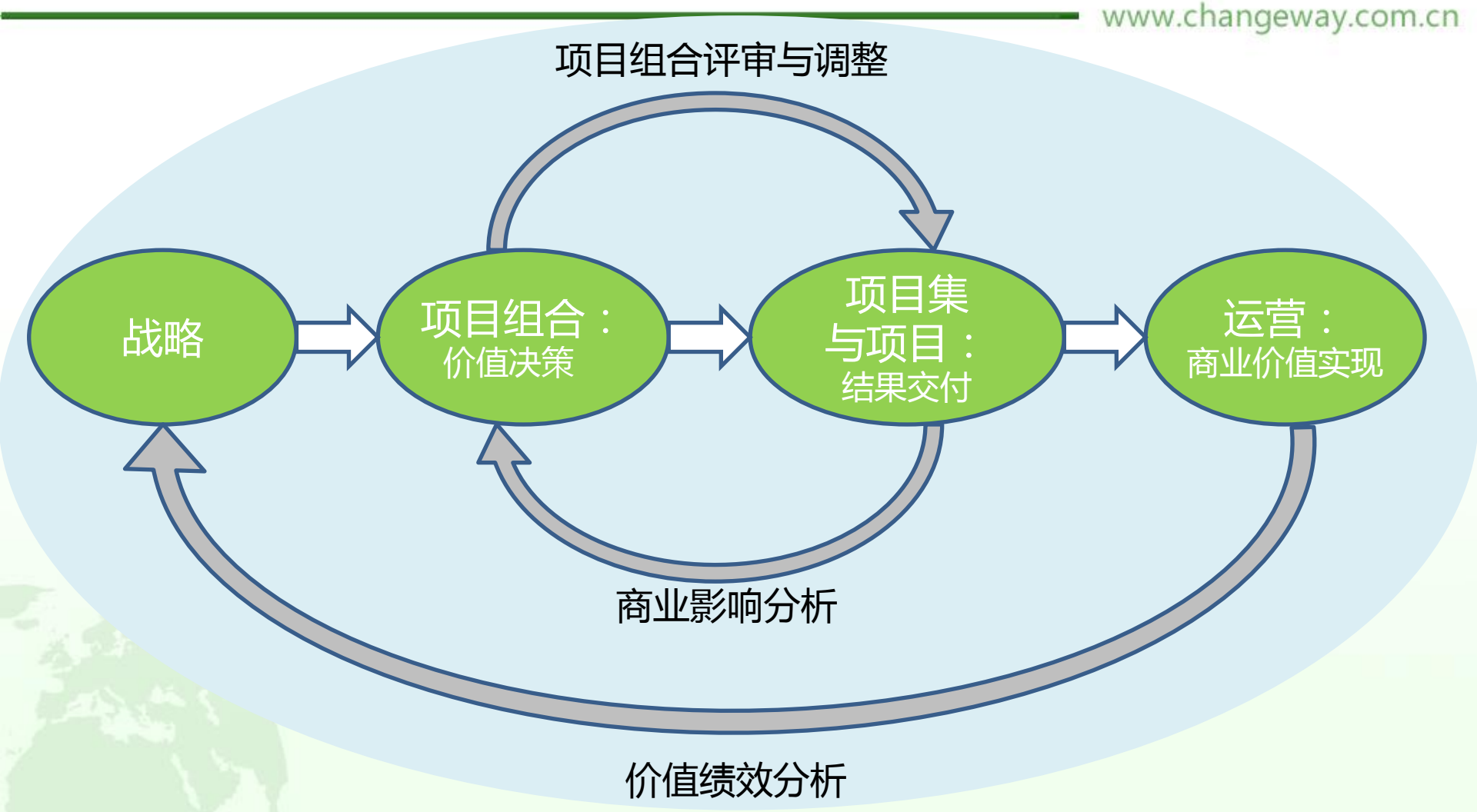
4. OPM3与企业价值链提升

OPM与组织战略关系

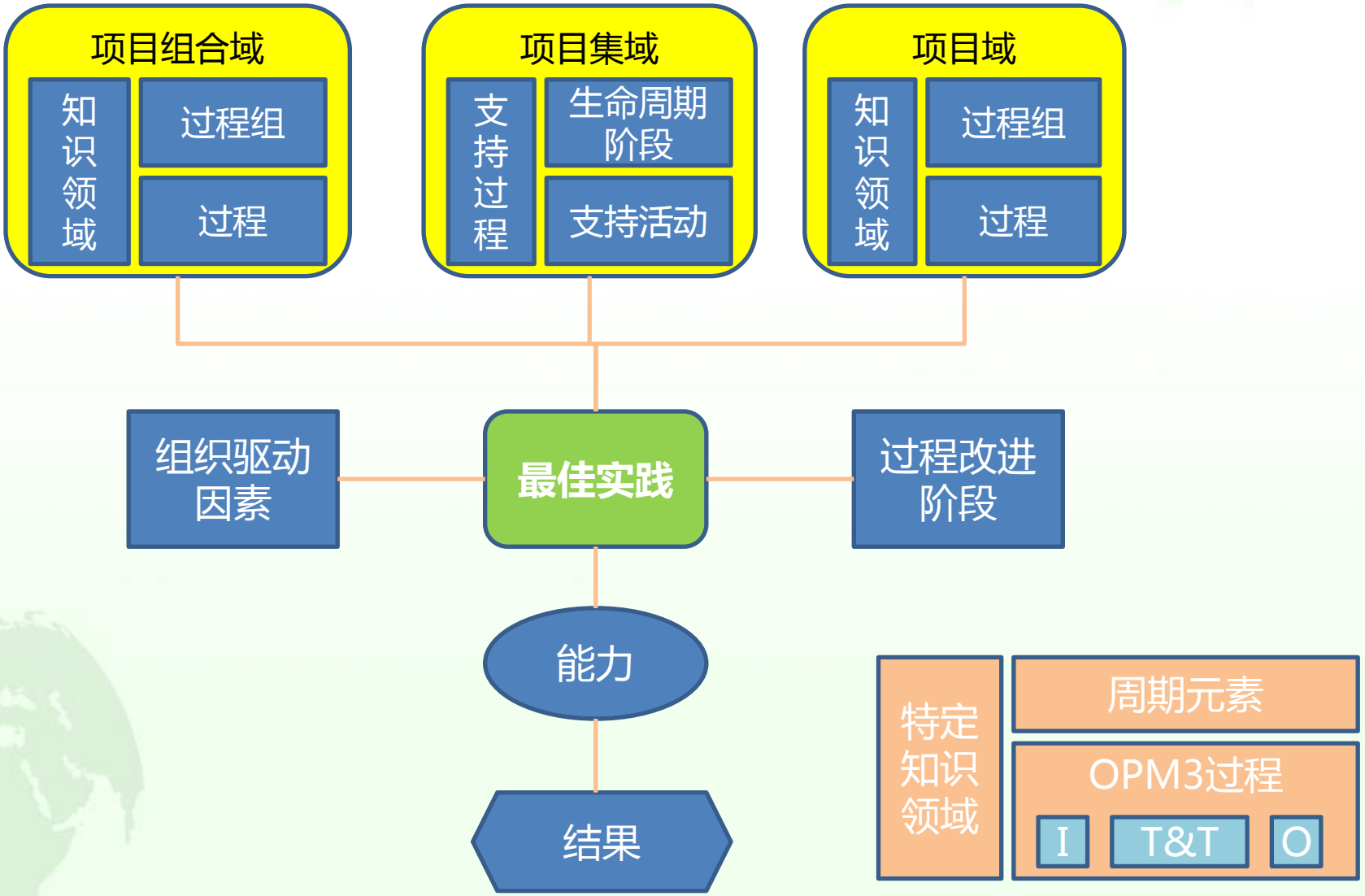
Vision
Mission
Organizational Strategy and Objectives
Strategy
Portfolios, Programs, and Projects
OPM

OPM3的作用

组织环境



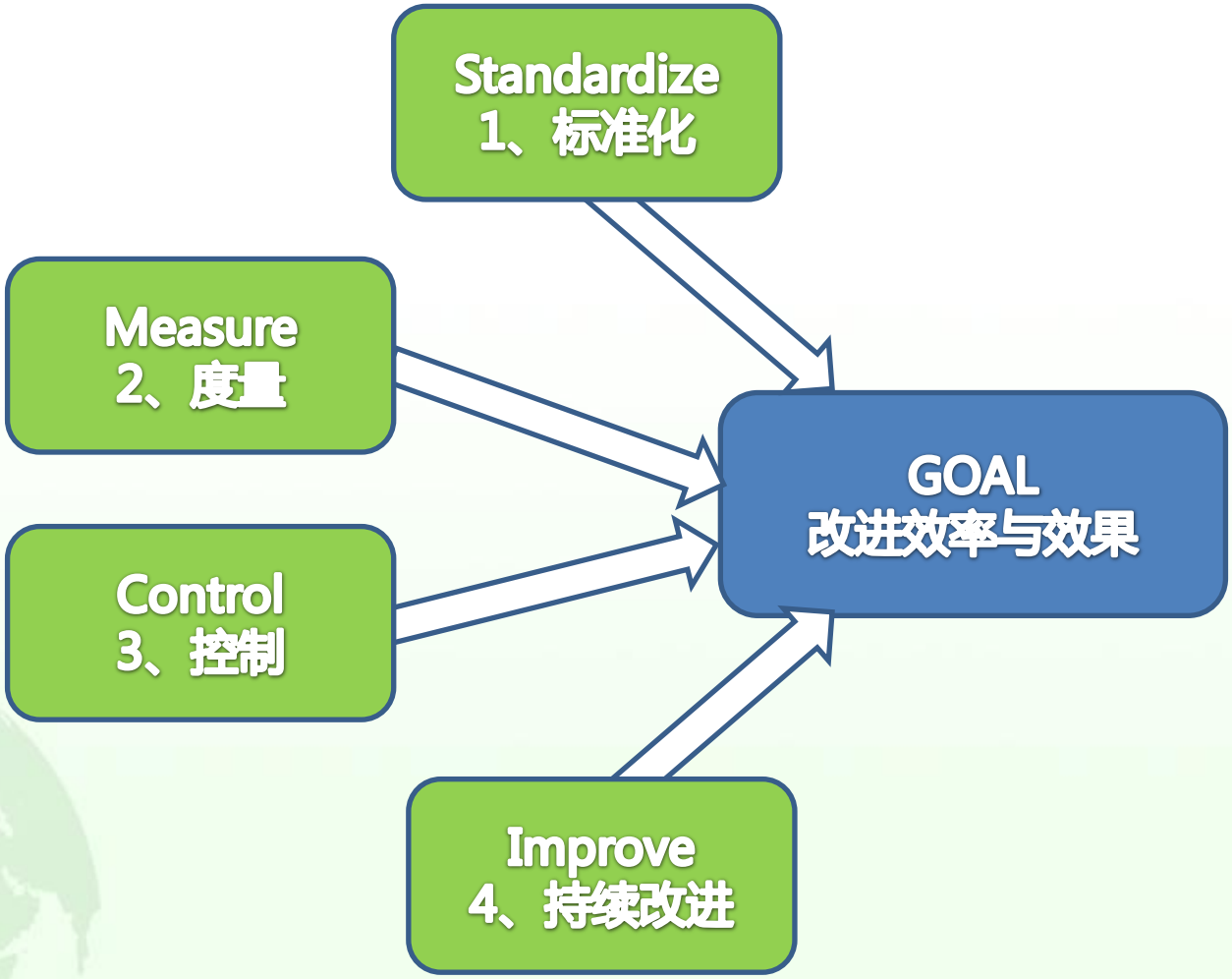
OPM3结构


项目组合域
知识领域
过程组
过程
项目集域
支持过程
生命周期阶段
支持活动
项目域
知识领域
过程组
过程
组织驱动因素
最佳实践
过程改进阶段
能力
结果
特定知识领域
周期元素
OPM3过程
I
T&T
O

组织驱动因素——OE

组织驱动因素类别	驱动因素	Enablers
结构驱动因素 Structure Enablers	战略组合	Strategic Alignment
	资源分配	Resource Allocation
	组织结构	Organizational Structure
	治理架构	Governance
文化驱动因素 Cultural Enablers	OPM政策与愿景	OPM Policy and Vision
	高层的参与支持	Sponsorship
	OPM社区	OPM Communities
技术驱动因素 Technological Enablers	管理体系	Management System
	知识管理与PMIS	Knowledge Management and PMIS
	OPM实践	OPM Practices
	OPM技术	OPM Techniques
	OPM方法论	OPM Methodology
	标杆对照	Benchmarking
	项目管理度量标准	Project Management Metrics
	项目成功度量标准	Project Success Criteria
人力资源驱动因素 Human Resource Enablers	个人绩效评估	Individual Performance Appraisals
	胜任力管理	Competency Management
	项目管理培训	Project Management Training

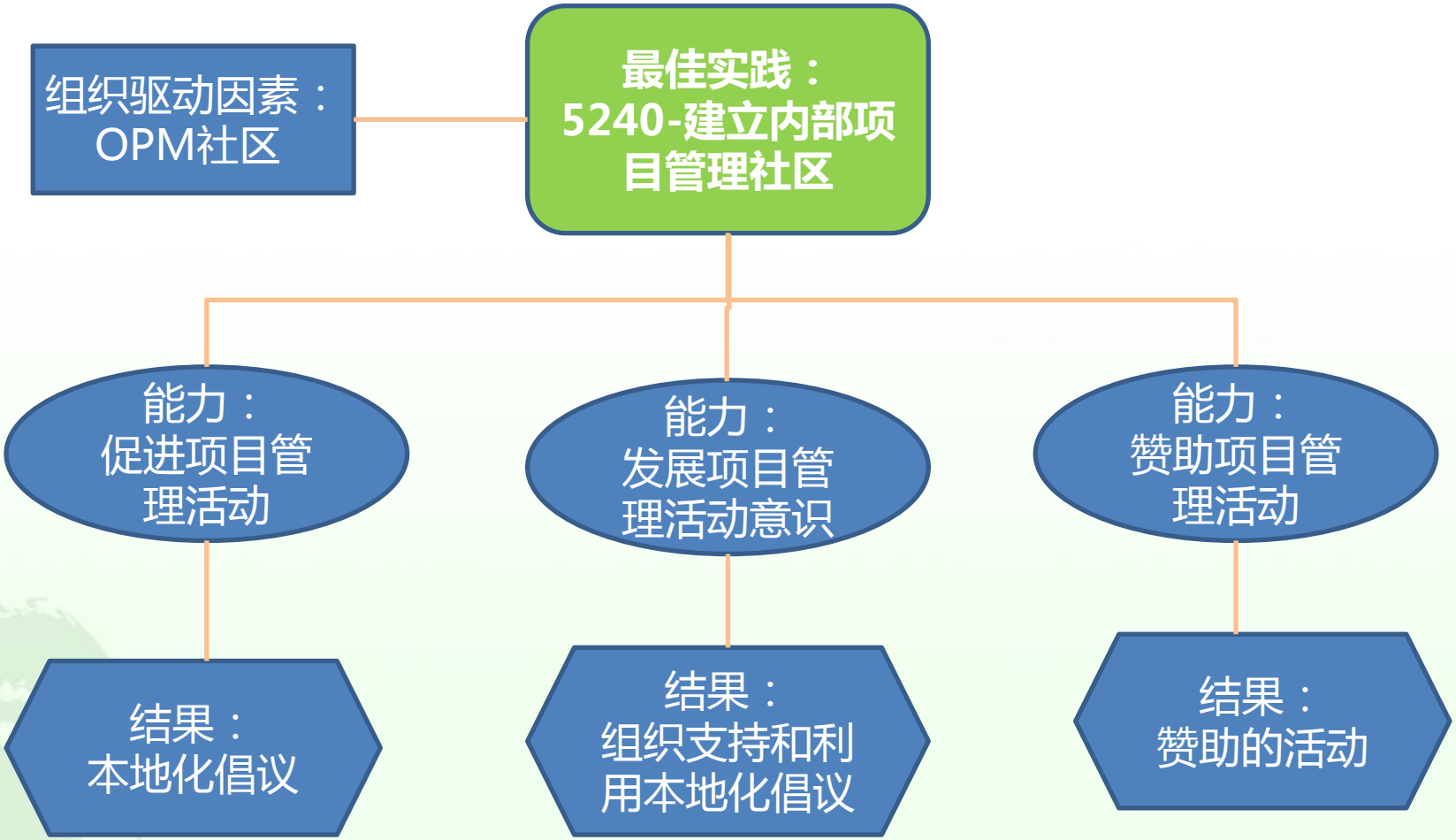
过程改进阶段——SMCI


Standardize
1、标准化
Measure
2、度量
Control
3、控制
Improve
4、持续改进
GOAL
改进效率与效果

OPM3最佳实践列表（节选）

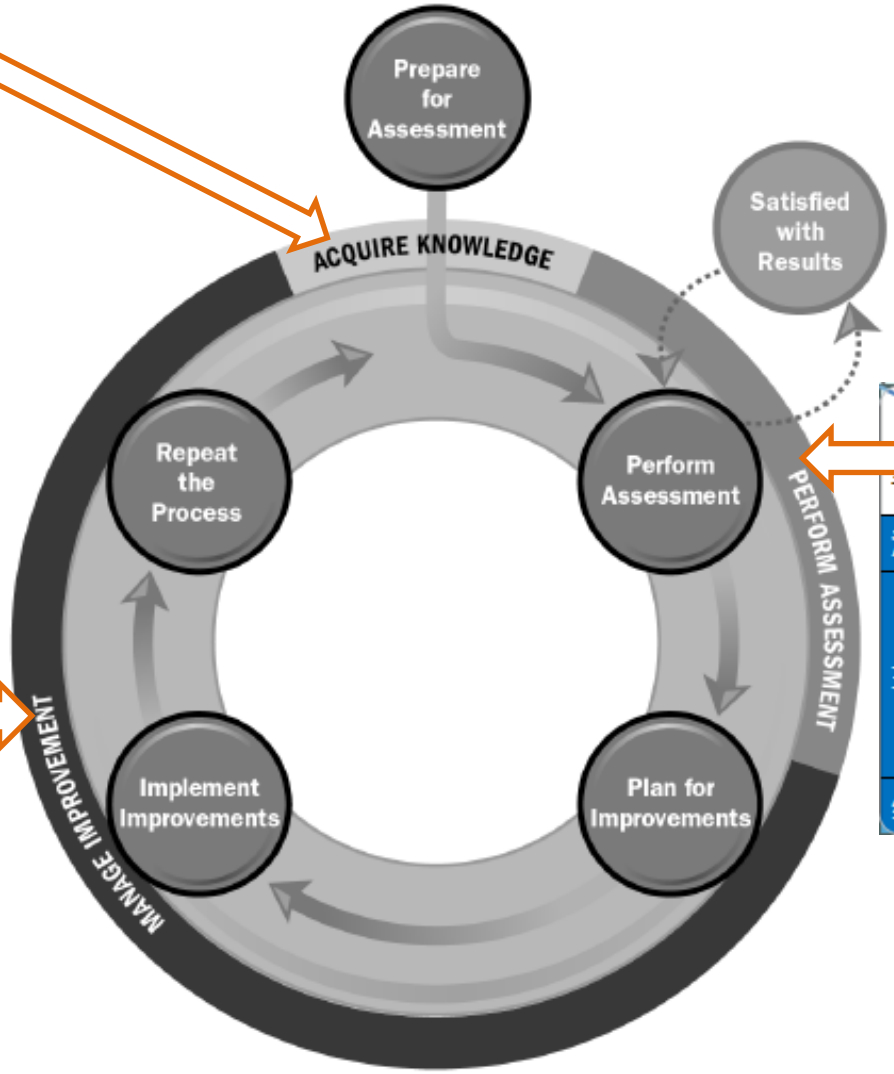
最佳实践ID	最佳实践名称	最佳实践描述	项目组合域	项目集域	项目域	组织驱动因素	过程改进阶段
1000	建立组织项目管理政策	组织具有对组织项目管理过程的标准化、度量、控制和持续改进的政策描述	项目组合	项目集	项目	组织项目管理政策和愿景	
1005	标准化制定项目章程过程	建立了标准化的制定项目章程过程			项目		标准化
1530	使用正式的个人绩效评估		项目组合			个人绩效评估	
2460	控制指导与管理项目工作过程	建立和执行了指导与管理项目工作控制以控制过程的稳定性			项目		控制
3030	获取与分享经验教训	组织从项目、项目集和项目组合中收集和分享经验教训	项目组合	项目集	项目	知识管理和PMIS	
5240	建立内部项目管理社区	组织建立一个内部社区以支持项目管理	项目组合	项目集	项目	OPM社区	
9310	项目集战略结盟	组织建立和维护了项目集与组织战略之间的结盟		项目集		战略结盟	

能力与结果


组织驱动因素：
OPM社区
最佳实践：
5240-建立内部项目管理社区
能力：
促进项目管理活动
能力：
发展项目管理活动意识
能力：
赞助项目管理活动
结果：
本地化倡议
结果：
组织支持和利用本地化倡议
结果：
赞助的活动

OPM3循环

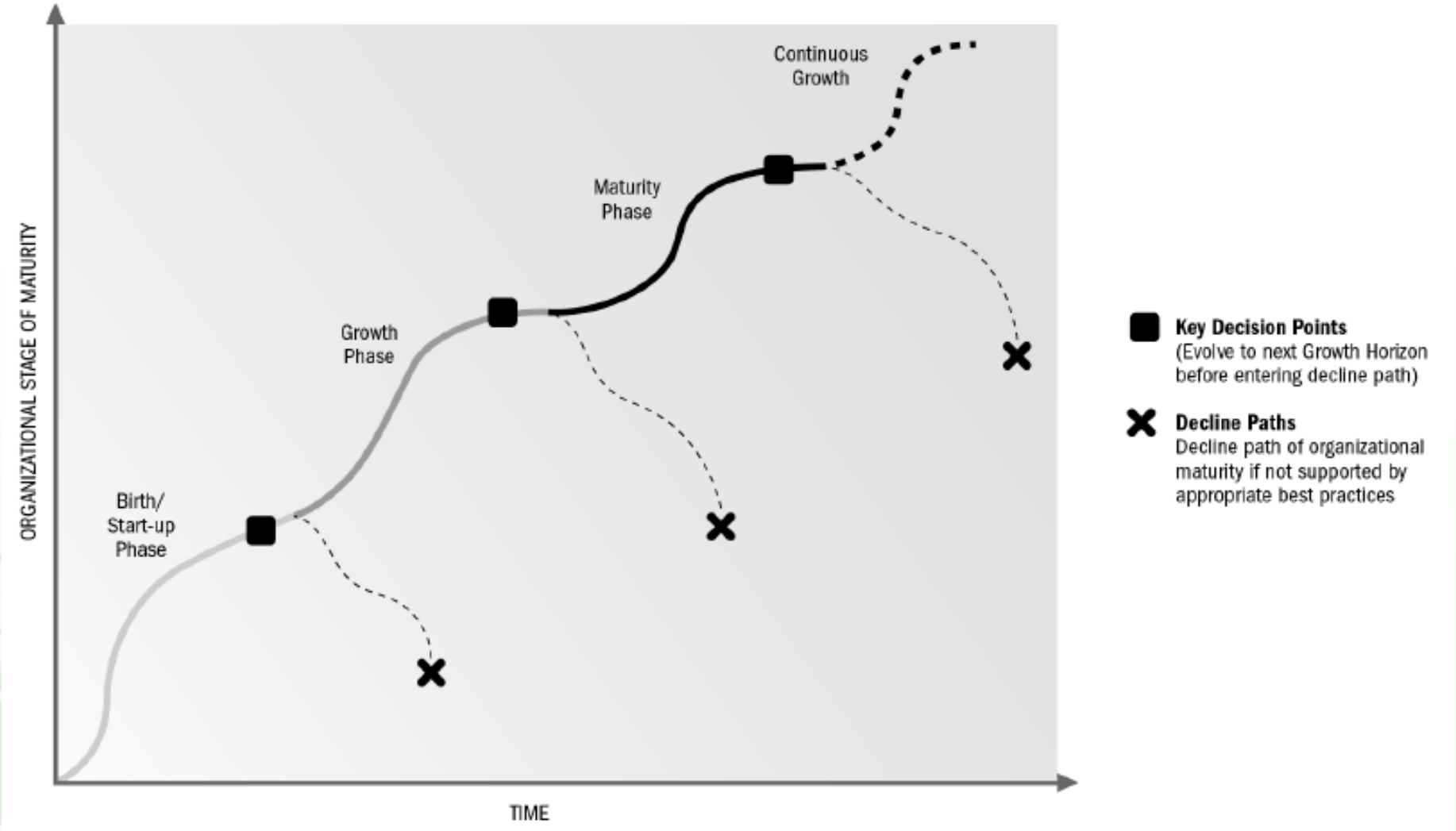
周期要素 / 专门知识领域	获取知识
治理、风险与承诺	4.1 理解OPM
交付与收益管理	4.2 理解组织
组织变更	4.3 评估变更准备



周期要素 / 专门知识领域	实施评估
治理、风险与承诺	5.1 建立计划
交付与收益管理	5.2 定义范围
	5.3 实施评估
组织变更	5.4 启动变更

周期要素 / 专门知识领域	管理改进
治理、风险与承诺	6.5 度量结果
交付与收益管理	6.1 建立推荐
	6.2 选择开始
	6.3 实施改进
组织变更	6.4 管理变更

组织生命周期——OLC


Continuous Growth
Maturity Phase
Growth Phase
Birth/ Start-up Phase
ORGANIZATIONAL STAGE OF MATURITY
TIME
Key Decision Points
(Evolve to next Growth Horizon before entering decline path)
Decline Paths
Decline path of organizational maturity if not supported by appropriate best practices

提升企业价值链的关键步骤

战略层面	1. 分析企业现有价值链中各环节的活动 2. 结合五力模型，寻找价值链中需要改进的环节 3. 结合企业竞争战略，启动价值链改进项目 4. 建设组织项目管理体系以支持项目管理
执行层面	5. 对变革项目组合/项目集/项目进行有效管理 6. 有效面对风险与变更，达成项目目标 7. 将项目成果通过运营成功实现商业价值 8. 总结经验教训，不断持续改进

保证组织项目管理成功的关键因素

- 战略聚焦（项目组合/项目集/项目+OE）
- 治理结构（高层参与、分层体系、PMO）
- 方法体系（SMIC、成熟度提升）
- 价值收益（商业价值、收益管理、KPI）
- 组织敏捷（机遇、创新、适应、响应）
- 智力管理（知识管理、人才选拔）
- 能力激发（潜能开发、素质模型）
- 风险管理（复杂性、不确定性、分层级）
- 变更管理（配置管理、变更流程）
- 信息系统（可视化、可分析、可预测）

总结

- PMI的组织项目管理标准体系与波特的价值链模型殊途同归，都致力于通过项目与运营提升企业价值，实现组织战略目标
- OPM3提供了一套值得学习借鉴的组织项目管理体系与方法
- 培养具有战略思维与业务分析能力的高级项目经理是企业适应时代变革的人才保障

清晖项目管理
Changeway Project Management

谢 谢！

傅永康
Tel：18017882033
Email：frank@tsinghui.com
微信/QQ：1984580844
微博：傅永康-清晖PMP
www.changeway.com.cn
上海清晖管理咨询有限公司