

PMI(中国)2013项目管理大会

中国项目管理的价值系统



清华经管学院
Tsinghua SEM

李纪珍

Ph.D
PMP

北京市 清华大学经济管理学院伟伦楼541室
(010) 62772539, lijzh@sem.tsinghua.edu.cn

从一个美国项目开始

波音787梦想飞机项目（787 Dreamliner Project）

中型 双发 宽体 中远程 客机
点到点（Point to point）直飞

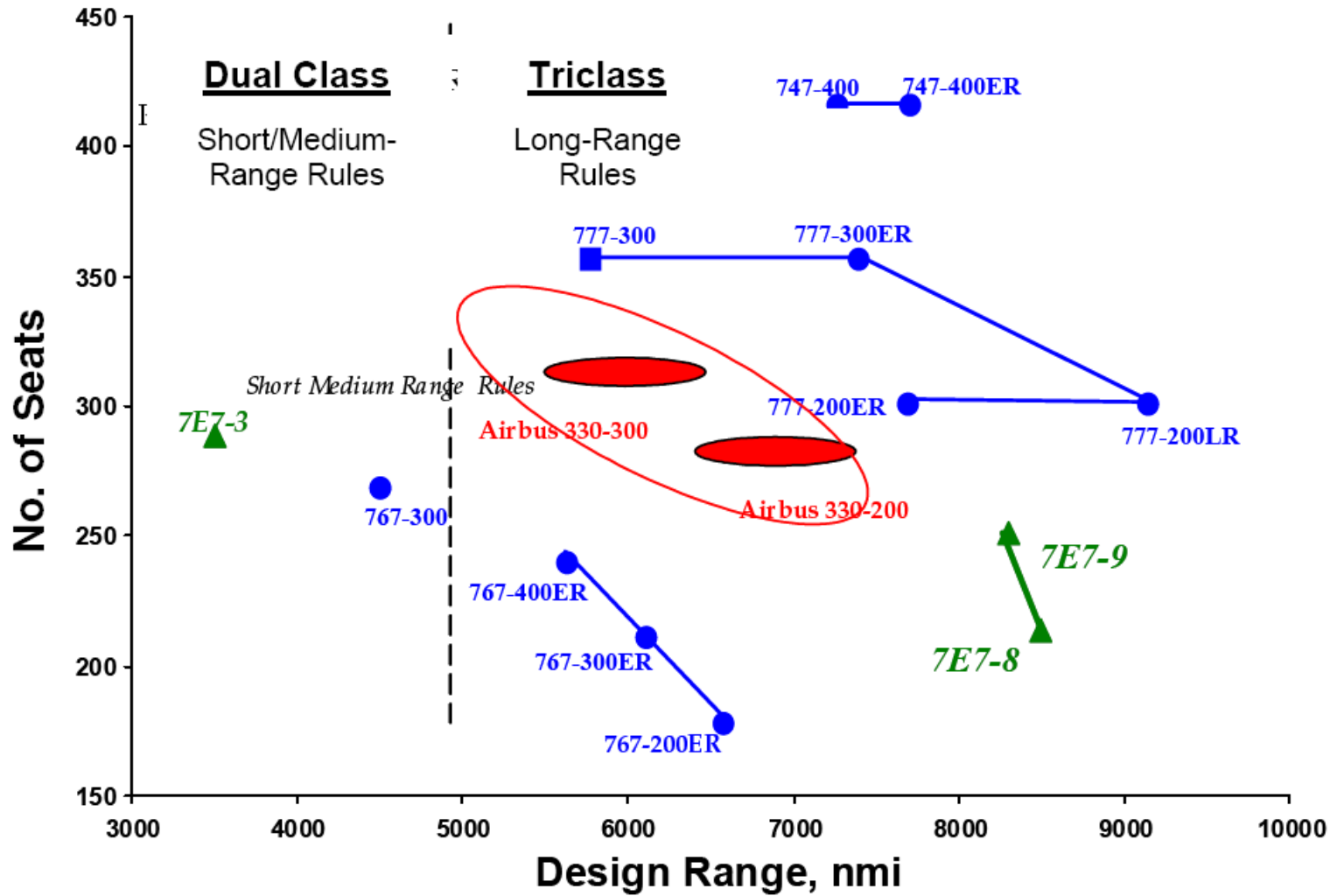


波音787项目环境

- 全球大型商用客机市场的竞争，基本上是波音和空客的竞争，潜在的竞争对手包括中国和日本。
- “911”后，全球航空市场严重下滑。
- 油价飞涨，各航空公司成本不断的攀升。
- 2003年开始，波音被空客超过，空客实施新项目A380。
- 未来全球客机市场的需求；新兴的发展中国家，特别是中国和印度的市场潜力巨大。
- 1990s-2000s十多年的时间内，空客推出5款新飞机，而波音只推出了1款（每款飞机都是一个项目）。

波音正式于2004年4月26日启动787梦想式飞机项目。

波音787项目定位



Source: UW Dean's business breakfast presentation by Mike Bair, September 22, 2004.

波音787项目特性

- 经济性：节省20%燃油，机翼和机身等采用不腐烂的复合材料，对应更少的维修。
- 载货多：拥有更大的空间以帮助航空公司提高的货运盈利能力。相较同类的空客飞机A300-600，787飞机的货仓空间增大了57%。
- 舒适性：座椅、窗户、通道、卫生间、行李箱、湿度、气压、空中娱乐和互联网。
- 环保好：减轻了飞机重量，降低了油耗，可以实现更少的碳排放，而且还重点解决了飞机起降时带来的噪音问题。
- 集成性：Integrated Assemblies 或者 Global Systems Integrator Strategy.
- 发动机：通用电气公司GE GENX下一代系列或罗尔斯-罗伊斯公司遑达1000系列这两种发动机的互换，也是干扰阻力最小的发动机。

波音787项目延迟

延迟：5次推迟首飞时间，7次推迟交付时间

延迟次数	修改时间	首飞First Flight	首付First Delivery	说明
0	最初计划	2007年8月	2008年5月	2008年奥运会之前
1	2007年10月	2008年3月	2008年11月-12月	首架飞机组装问题
2	2008年1月	2008年6月	2009年1季度	首架飞机组装问题
3	2008年4月	2008年10月-12月	2009年4季度	组装进展缓慢，供货商表现不佳
4	2008年11月	2009年6-7月	2010年3季度	机械工人罢工以及零件更换
5	2009年6月	2009年12月	2010年4季度	飞机结构问题
6	2010年12月	-	2011年1季度	试飞中起火事故
7	2011年1月	-	2011年3季度	起火事故停飞影响
	2013年1月	飞机电池故障、燃油泄漏、驾驶舱剥离破损等；全球停飞		

首飞延迟2年零4个月（正式首飞2009年12月15日）
首付延迟3年零4个月（正式交付2011年9月27日）

项目管理的价值系统

- 项目（及管理）是要为所在组织创造价值的（运营更多的是维护和提升组织现有价值，项目则可以实现组织价值的跃迁）。
- 项目挣值管理本质上也是项目价值管理。
- 项目管理存在一个价值系统，需要我们去进行价值发现，价值传递和价值分配。这实际上构成了项目管理自身的价值系统，即通过有效的管理实现项目管理创造价值，实现组织价值创造的最大化。

项目管理的价值系统

- 项目价值的创造来自于各干系人的相互关联的价值活动，而干系人参与的价值活动即形成一条价值链。
- 通过变化干系人，或者变化干系人的价值活动实现价值系统的调整。
- 可以通过改善现有价值系统、变革现有价值系统或者颠覆一个价值系统（并新创一个价值系统）来实现组织价值的创造。

项目管理的价值系统

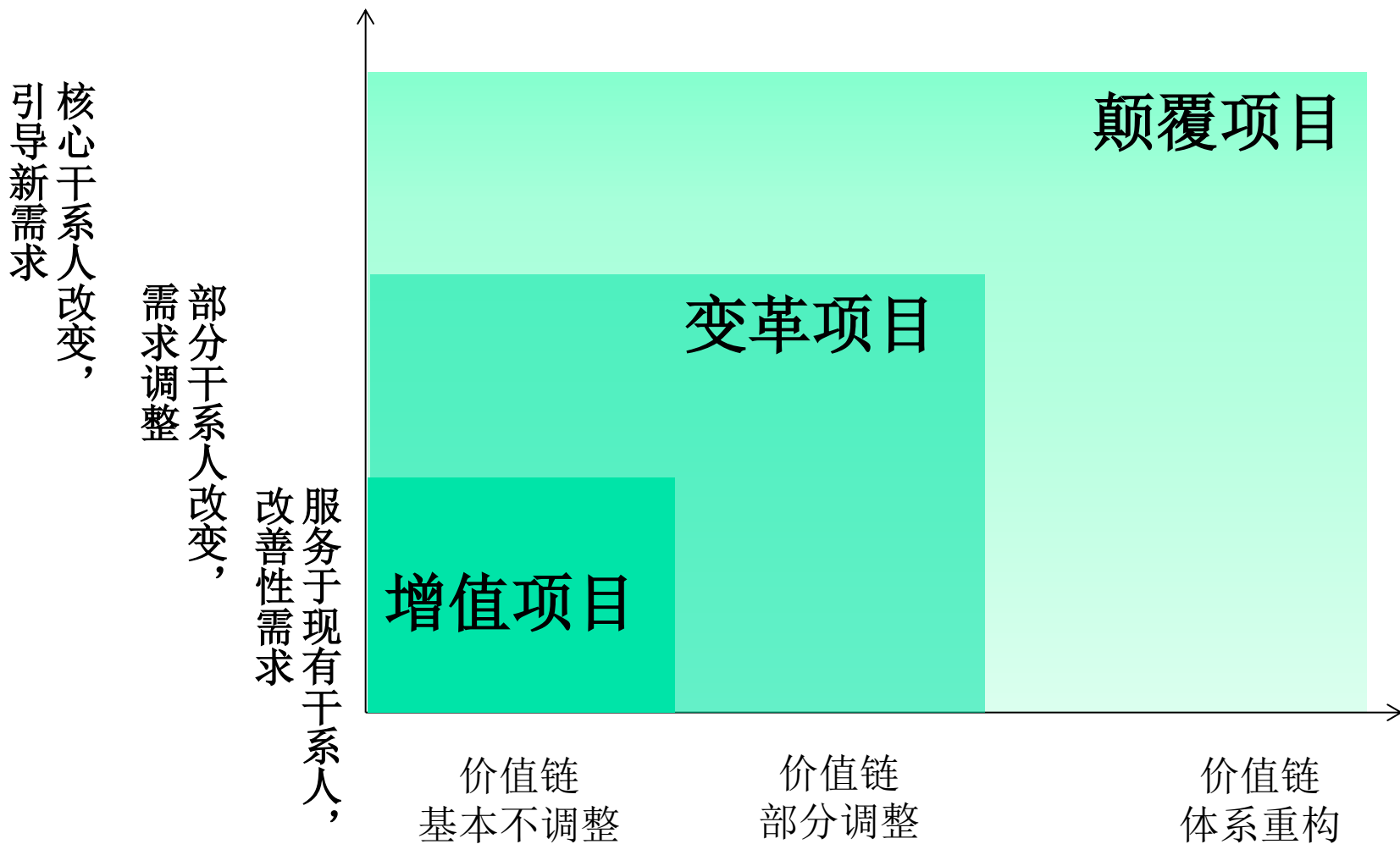
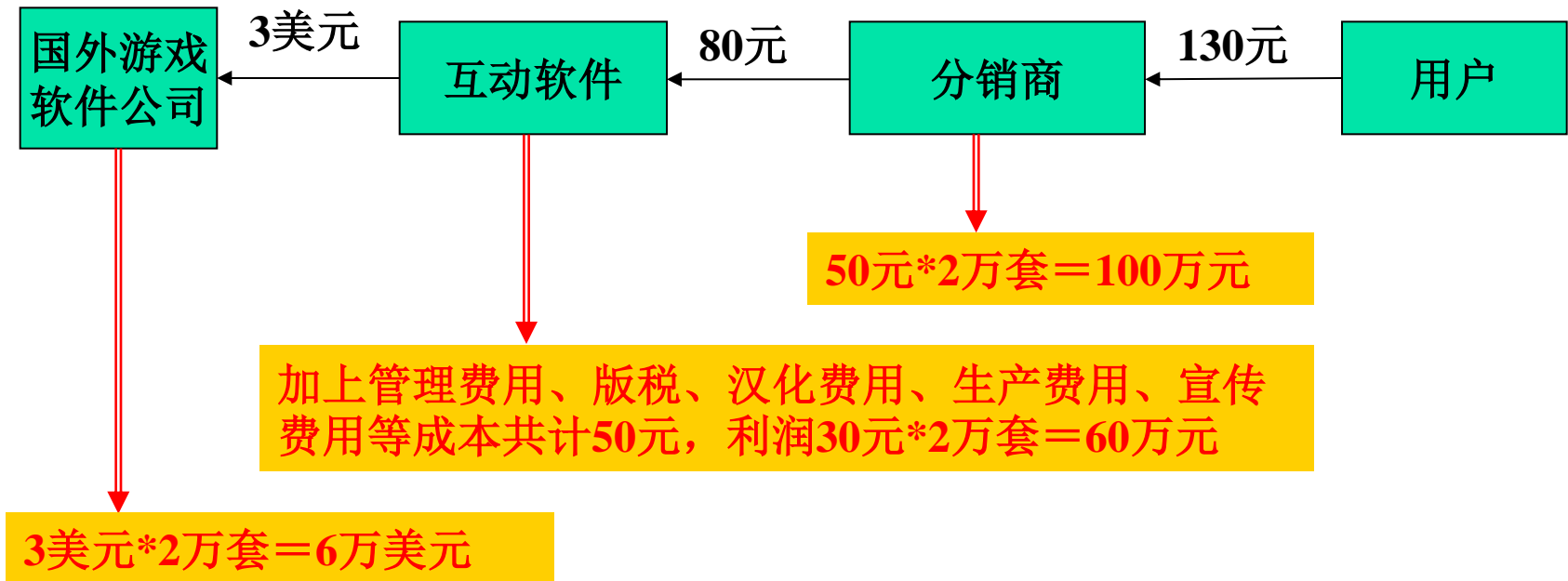


图 项目管理的价值系统

案例一：增值项目的价值系统

公司名称：北京互动多媒体软件公司

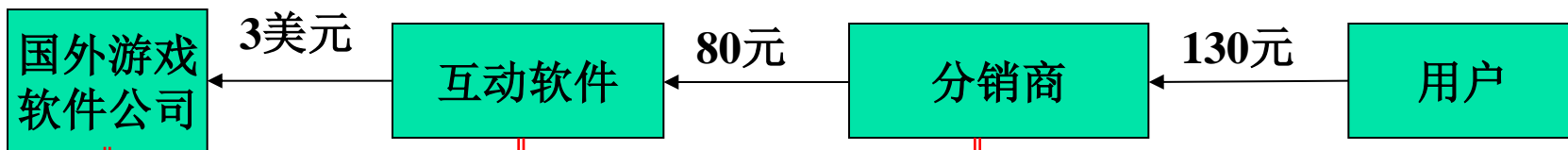
公司业务：引进国外游戏厂商的电脑游戏（每种软件版税3美元），公司汉化，然后生产，最后给销售商，平均每种游戏软件销售2万套，但流行游戏，如RA能销售60万套（但盗版在30万套以上）。



备注：公司名字这里做了处理。时间为1998年前后。

案例一：增值项目的价值系统

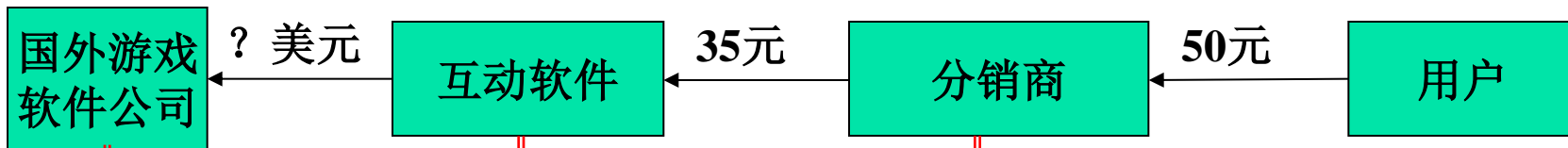
零售价降低到成本50元，与欧美同步发行，大约销售量8万套。



$50元 * 2万套 = 100万元$

加上管理费用、版税、汉化费用、生产费用、宣传费用等成本共计50元，利润 $30元 * 2万套 = 60万元$

$3美元 * 2万套 = 6万美金$



$15元 * 8万套 = 120万元$

销量上升，除版税外其他管理费用、汉化费用、生产费用、宣传费用等成本由25元降低到16元，但版税降低？

? = 2 或者 1

? 美元 * 8万套 = ? 万美金

案例一：项目管理的价值传递

行动方案：

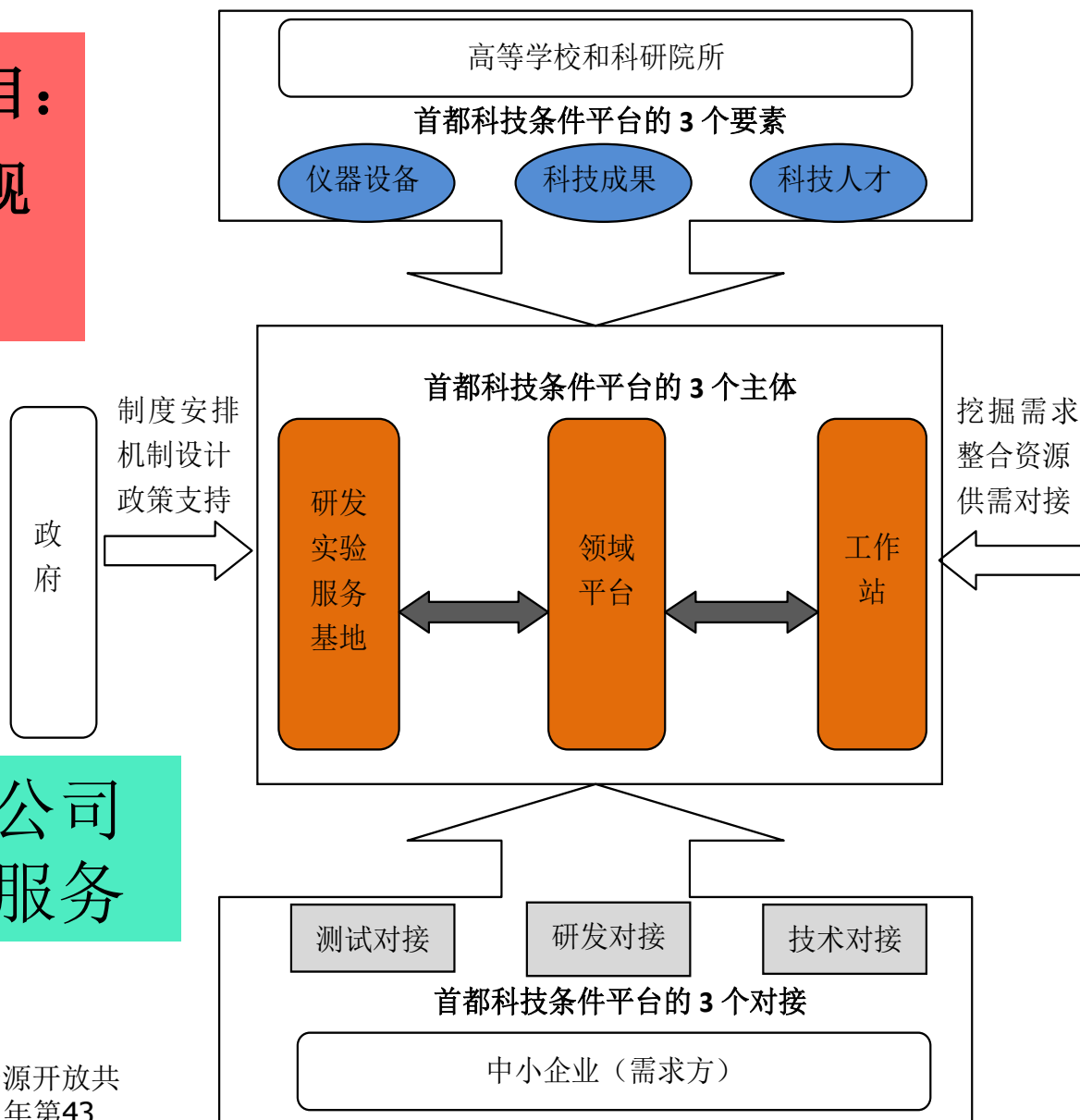
- (1) 严格控制成本
- (2) 加大市场推广力度，拓展分销渠道
- (3) 推出统一零售价50元的电脑游戏

大获成功！

总结：干系人没有变化，价值链未作调整。
项目很成功：干系人都获到了更多的价值！

案例二：变革项目的价值系统

北京科技条件平台项目：
三主体整合三要素实现
三对接

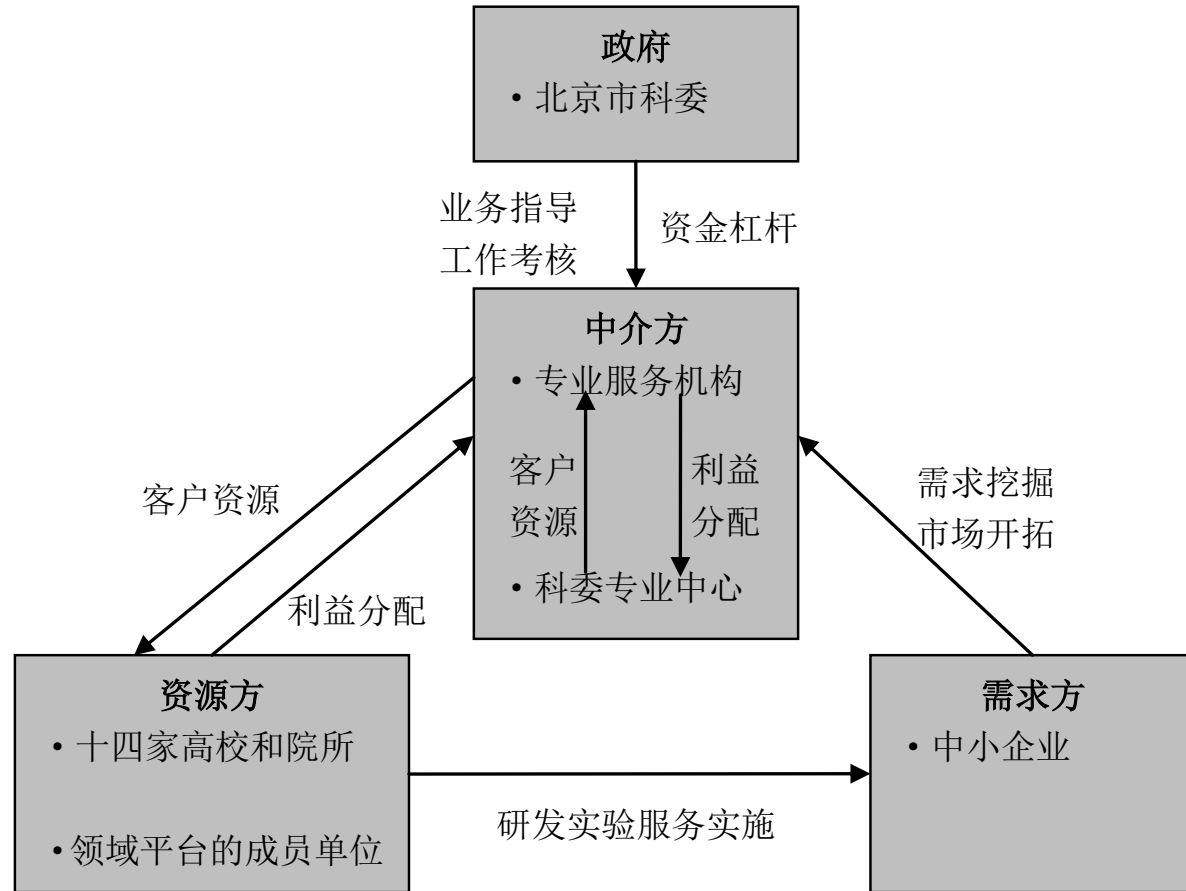


增加干系人：中介公司
价值链调整：研发服务

参考：李纪珍，邓衢文（2011）. 促进科技资源开放共享的“北京模式”. 中国科技资源导刊，2011年第43卷第2期，第1-10页。

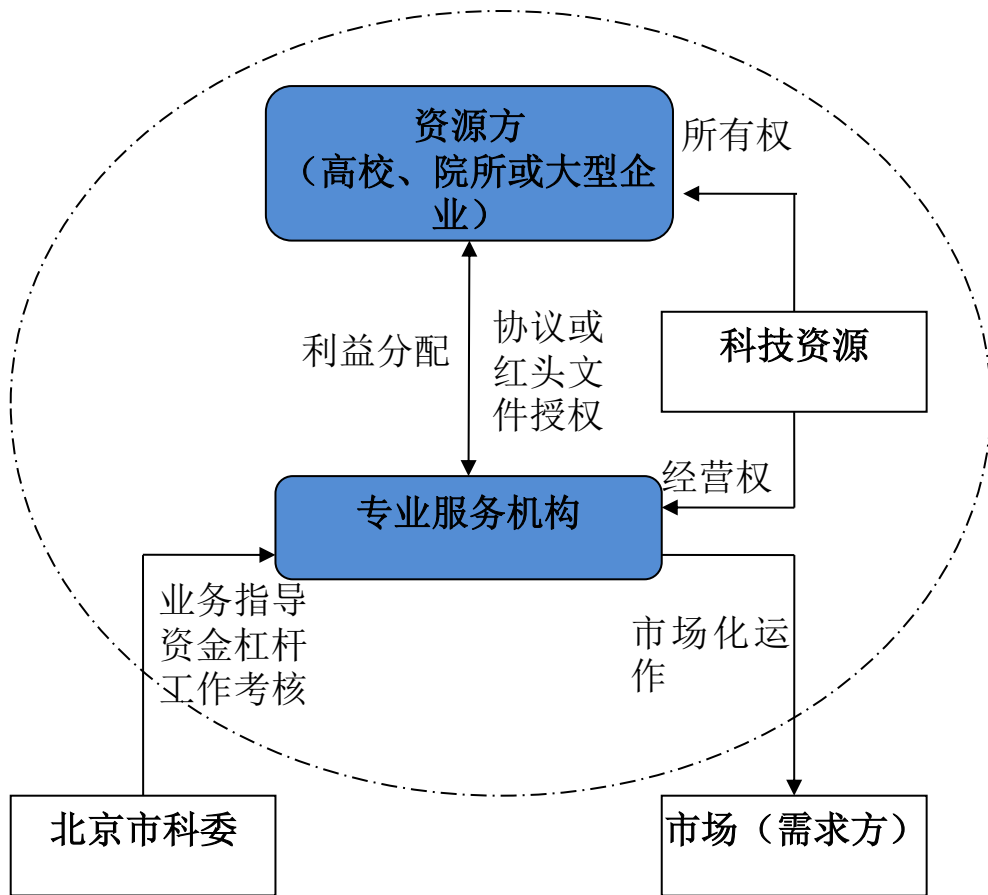
案例二：变革项目的价值系统

引入市场化
运营的专业
服务机构



案例二：变革项目的价值系统

◆资源的市场化运营：小马拉大车



研发实验服务基地建设示意图

◆资源单位授权一家“在本工作体系范围内、企业法人且具有运营服务能力”的专业服务机构

◆分离科技资源所有权与经营权

◆伤筋不动骨，资产权属不变

◆明确利益分配机制

北京师范大学研发实验服务基地：
校方水电开支及设备使用费20%，
实验人员酬金20%，实验试剂购置费15%，
仪器设备运行维护20%，
专业服务机构运营费25%。

增加干系人：中介公司
价值链调整：研发服务

案例三：颠覆项目的价值系统

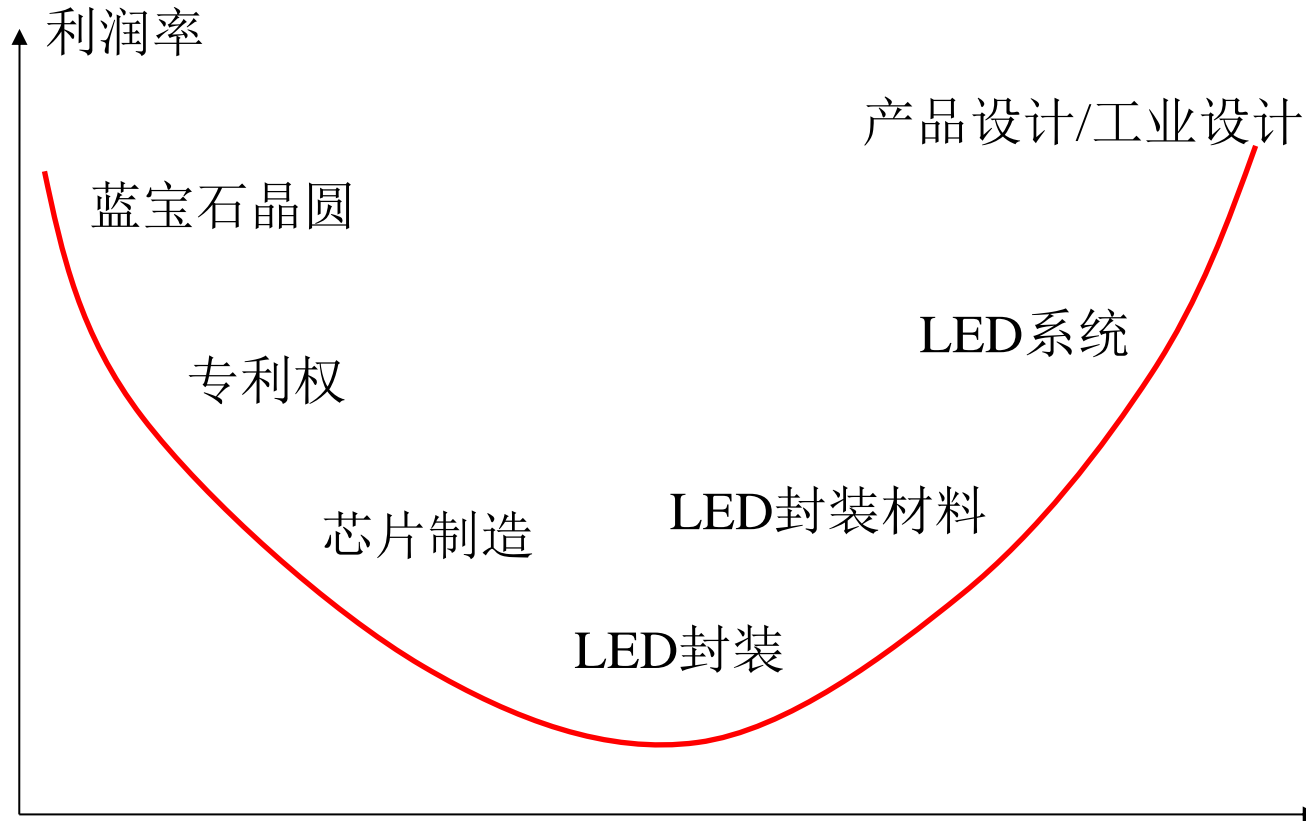


图 LED产业链的“微笑曲线”

案例三：颠覆项目的价值系统

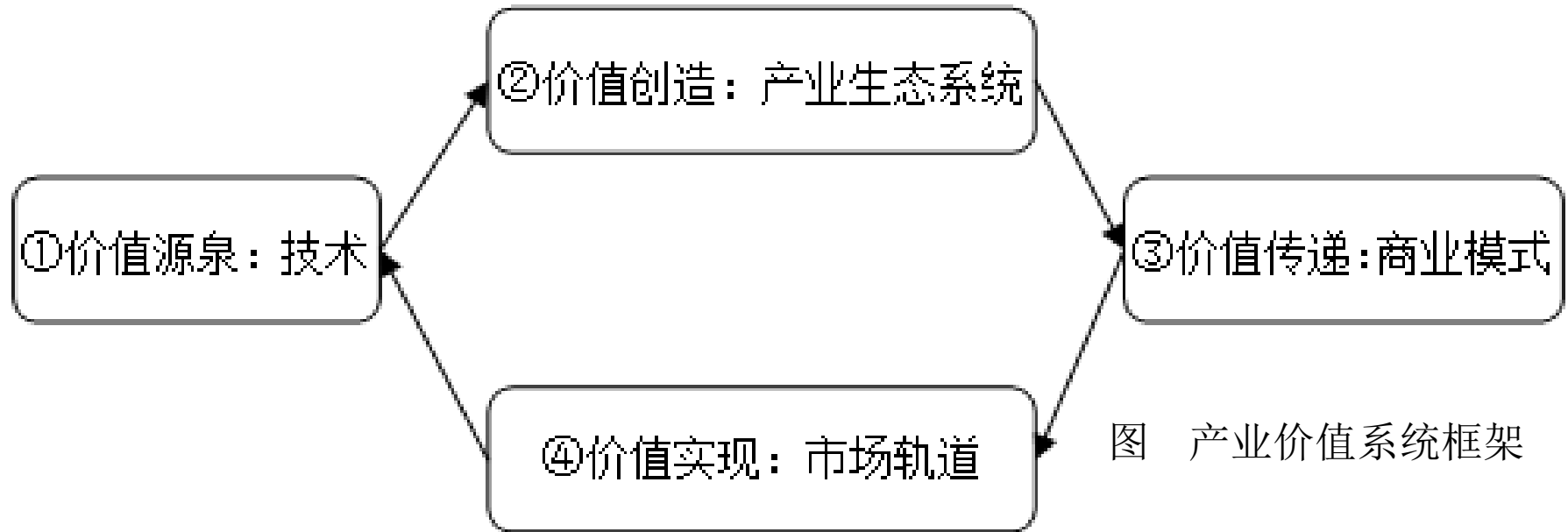


图 产业价值系统框架

- 价值源泉：技术。技术是颠覆性创新的价值源泉。“技术”是一个机构用来把劳动力、资本、原材料和信息转变成具有更大价值产品和服务的过程。
- 价值创造：产业生态系统。产业生态系统是颠覆性创新价值创造的载体。颠覆性创新的成功不仅取决于技术本身的特性以及市场对该技术特性的认可程度，还要看该技术与其所处之生态系统的相容程度。
- 价值传递：商业模式。商业模式视为颠覆性创新价值传递的手段。
- 价值实现：市场轨道。颠覆性创新只有被某个市场（或价值网络）接纳，才能最终实现其经济价值。

案例三：颠覆项目的价值系统

产业生态系统再造：渠道颠覆、标准颠覆和供应链颠覆

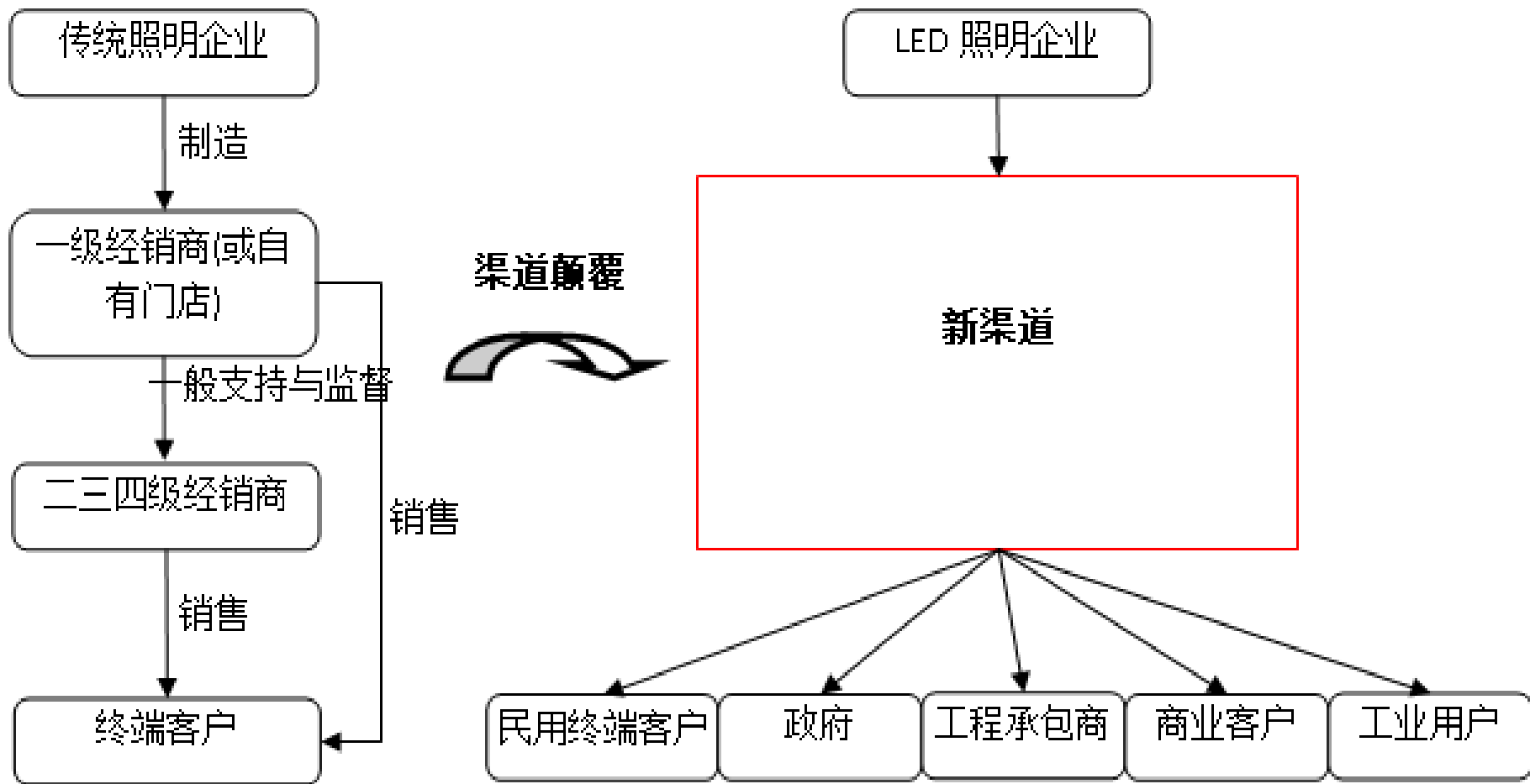


图 LED对传统照明的渠道颠覆

项目管理的价值系统

- 项目管理需要通过有效地配置企业稀缺的资源，实现项目价值的最大化，维持和增强企业竞争优势。
- 在项目实施过程中，项目经理以及其他管理者不能单纯考虑一个方面，而是要从价值系统的角度进行分析。
- 项目管理价值系统一方面要考虑干系人，另一方面则要管理价值链各个环节的各项活动。
- 价值链上的各种活动来自于各干系人的相互关联，项目化的管理模式从资源组织形式上进一步保证了项目价值的创造。
- 竞争优势归根到底产生于项目所创造的价值，项目管理越来越面临的关键挑战之一就是价值系统的变革！

非常感谢！

敬请指正。