全球化背景下的项目经理

方莹

一个能够忘记过去的民族才是一个伟大的民族！

丘吉尔

谁能把过去的一切忘记，谁就能成功

卡洛斯. 戈恩

行愈简，心愈近，行至大同

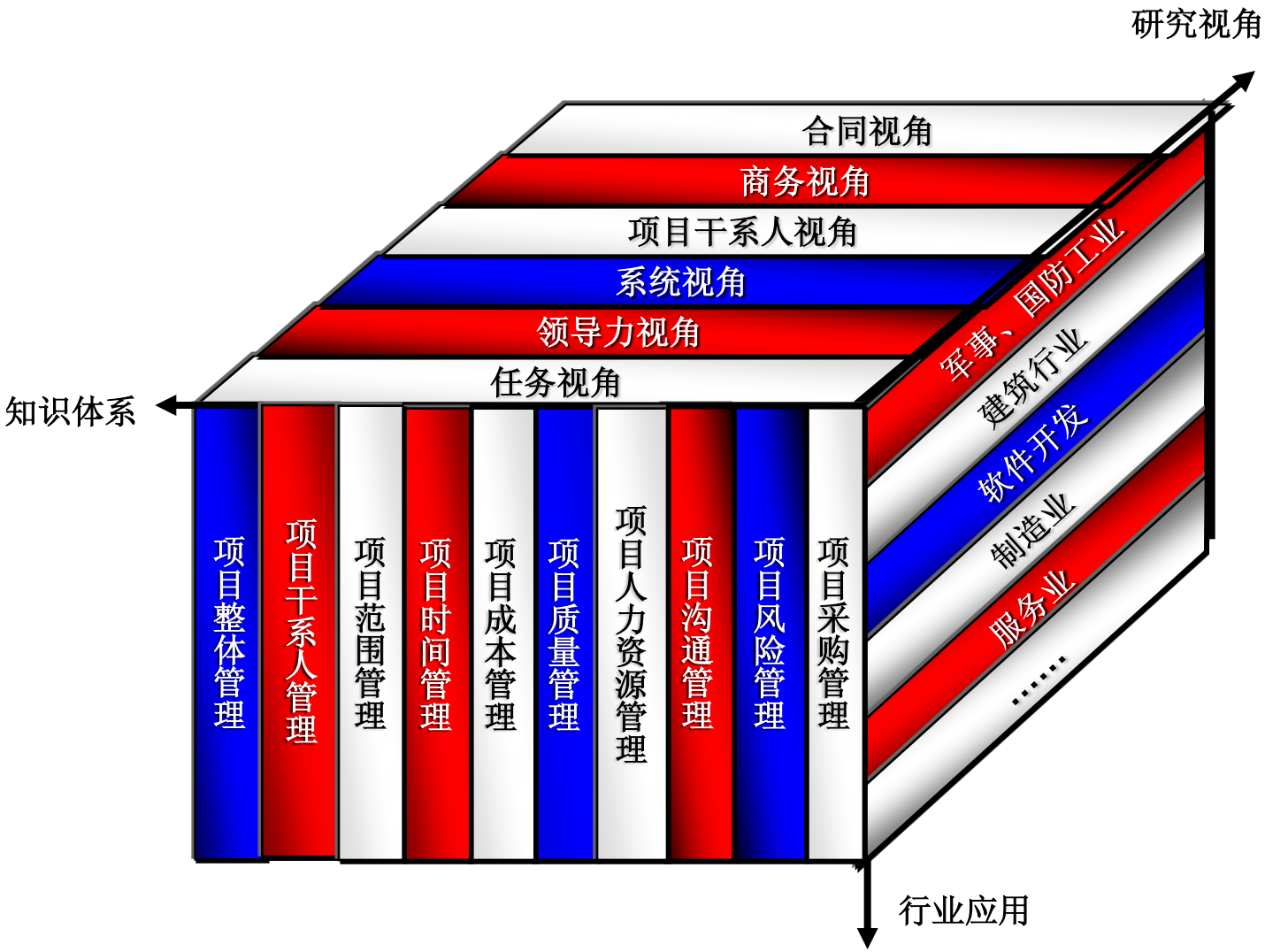
创新是企业的发展之道

Innovation =

Invention +

Commercialization

项目管理理论和应用模型



项目经理能力发展框架
（第2版）
（美）项目管理协会 著
许江林 译
Project Manager
COMPETENCY DEVELOPMENT
Framework
（Second Edition）
電子工業出版社
http://www.phei.com.cn

系统、环境和边界

与系统是否有关

决策者能否控制它

	是	否
是	系统	不相关的环境
否	环境	

思维模式的转变

技术人员的思维模式

- 真理(Truth)
- 智商(IQ)
- 科学(Scientific)
- 唯物导向(Objective)
- 研究(Research)
- 执着(Persist)
- 特性(Feature)

商务人员的思维模式

- 最优(Optimal)
- 情商(EQ)
- 创意(Creative)
- 唯人导向(People)
- 沟通(Communication)
- 弹性(Flexible)
- 效益(Benefit)

Crossover

现代职业项目经理的三项基本技能

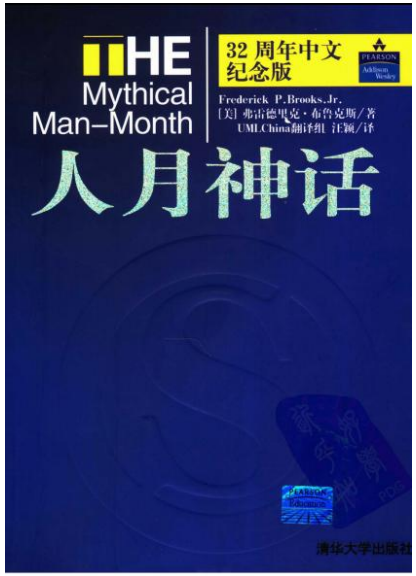
- 领导力
- 项目管理能力
- 商业分析能力

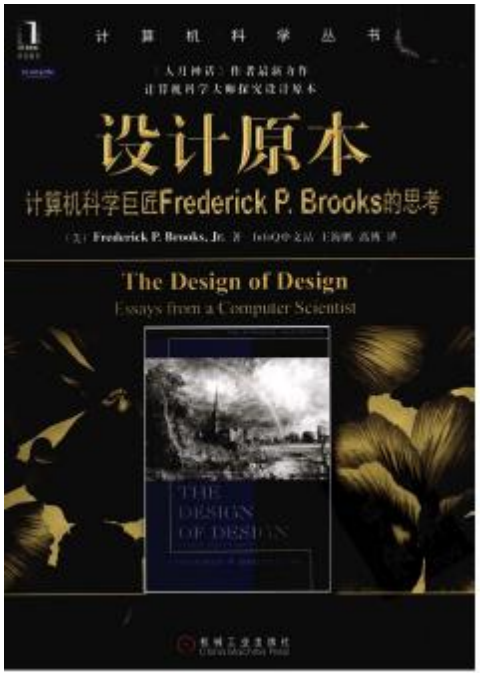
何为Professional？

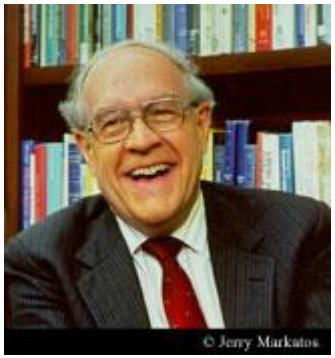
- 职业化=？

人才

- 求新
- 独立
- 自信
- 责任


THE
Mythical
Man-Month
32 周年中文
纪念版
人月神话


计 算 机 科 学 丛 书
设计原本
计算机科学巨匠Frederick P. Brooks的思考
The Design of Design
Essays from a Computer Scientist


© Jerry Markatos

- 许多人的所谓成熟，不过是被习俗磨去了棱角，变得世故而实际了。那不是成熟，而是精神的早衰和个性的夭亡。真正的成熟，应当是独特个性的形成，真实自我的发现，精神上的结果和丰收。

——尼采。

过程 VS 目标

- 把过程和目标混淆，是管理层最大的错误之一。

权威 VS 权力

- 权威=?

北美洲人 | 奥地利人 | 德国人 | 法国人 | 中国人

北欧人 | 英国人 | 意大利人 | 巴西人 | 阿拉伯人

低 ← 权威指数 → 高

不平等的权力分配不被接受

不平等的权力分配被接受

利己 VS 利他

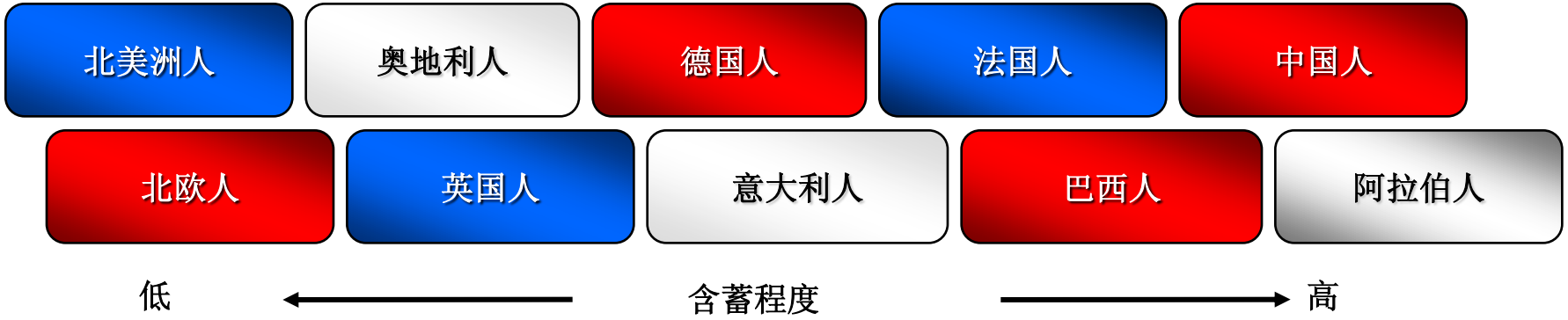
- 人不为己.....?

- 西方科学是以两个伟大的成就为基础，那就是，希腊哲学发明的形式逻辑体系，以及通过实验发现有可能找出因果关系。

——爱因斯坦

感性 Vs 理性

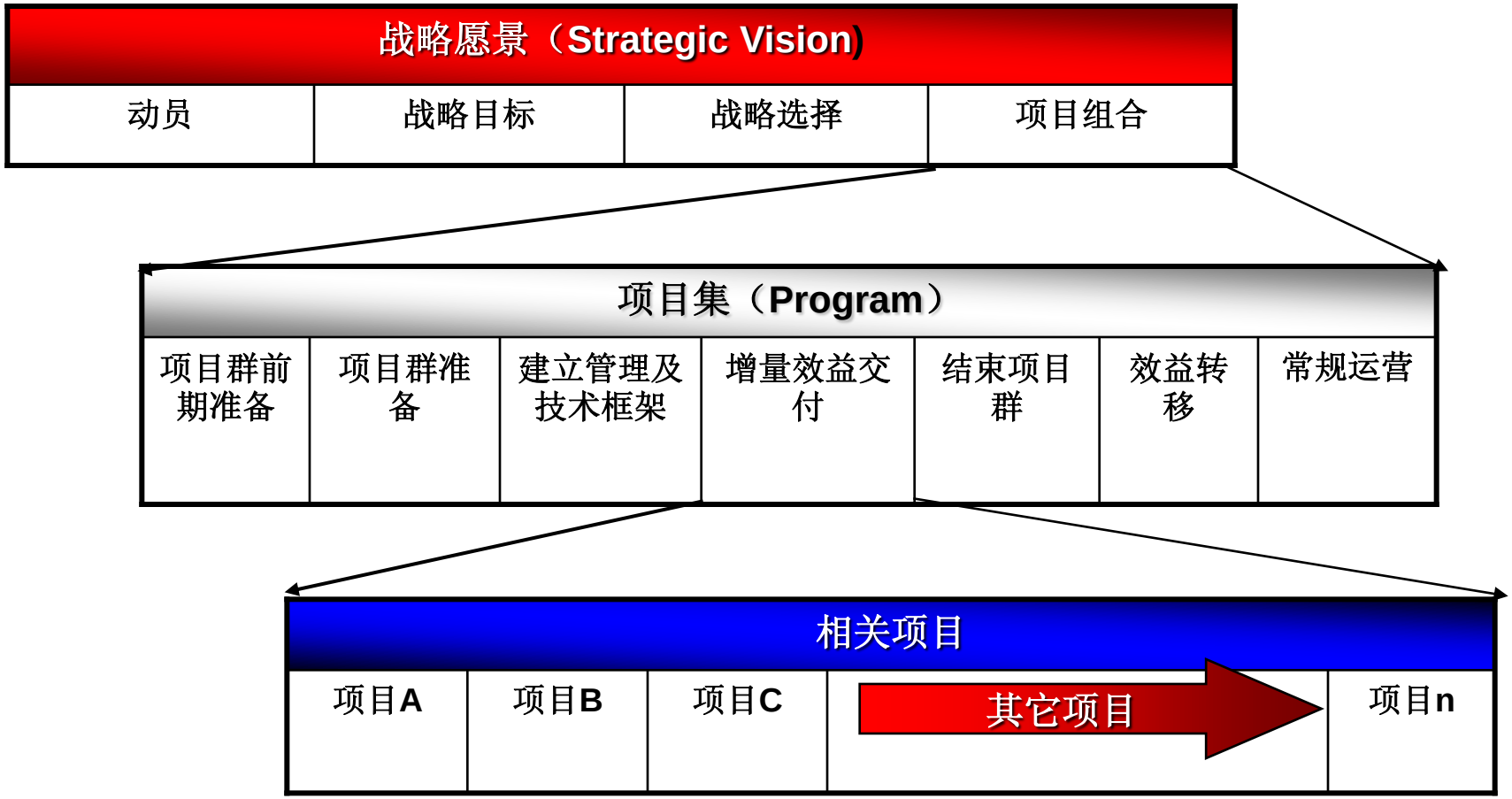
- 何为专业人士？



- 信息交流
- 精确，直接表达
- 以解决问题为目标
- 重语言表达
- 重细节及条理

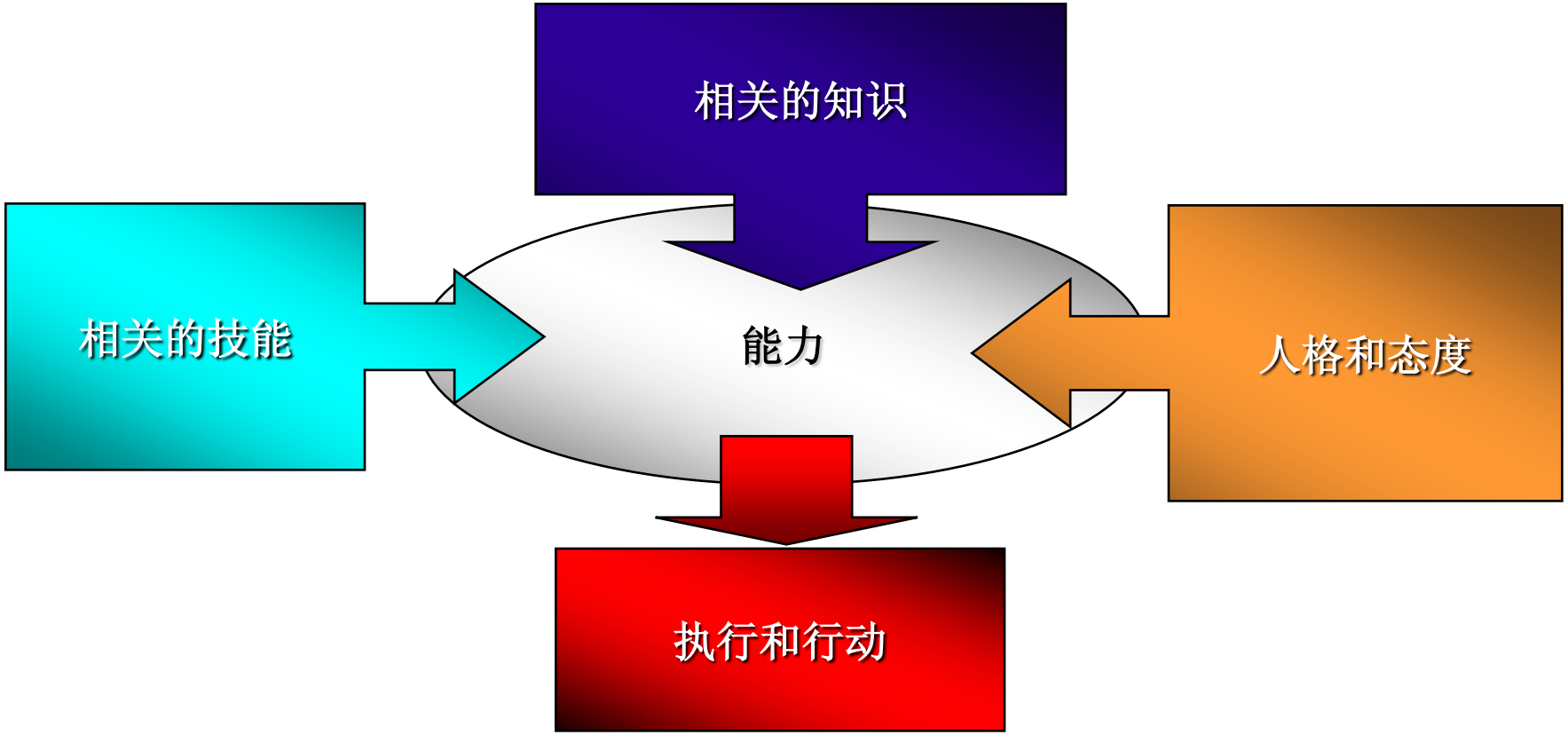
- 重视照顾关系层面
- 消息传递不直接
- 讲求和谐
- 重非语言交流
- 重目的

组合管理和项目集管理


战略愿景（Strategic Vision)
动员
战略目标
战略选择
项目组合
项目集（Program）
项目群前期准备
项目群准备
建立管理及技术框架
增量效益交付
结束项目群
效益转移
常规运营
相关项目
项目A
项目B
项目C
其它项目
项目n

案例：某跨国公司的项目经理能力模型和项目经理培养方案

项目经理的能力



项目经理的能力

知识	技能	态度
全球的宏观经济 全球的财务知识 全球的战略眼光 组织结构 竞争分析 决策能力 项目管理 全球的市场和品牌管理 销售和客户管理 技术管理 会计学 人力资源管理 公司治理	跨文化的管理 决策 灵活处理不确定问题的技能 承担责任 绩效管理 将复杂问题简化的技能 表达，呈现的技能 倾听和观察的能力 协同能力 团队建设和团队合作 人才的评估 人际关系	诚信 全球眼光 变化与成长 直觉和判断 高标准的要求 坚韧不拔 处变不惊 充满激情并影响他人 好奇心和富有创意 自我意识 充满自信并影响他人 不遗余力 注意绩效 不断提高学习的欲望和能力 乐于辅导他人

以诚待人，以心待事