

2017（第十届） 中国项目管理应用与实践大会

2017. 10th China Project Management Application & Practice Forum

IPMA[®]
international
project
management
association



项目管理技术
PROJECT MANAGEMENT TECHNOLOGY

PMR 项目管理评论
PROJECT MANAGEMENT REVIEW



华鼎项目管理
Huading Project Management
WWW.HUADING.NET.CN



蓝海·人才工程践行者
— Lanhai Talents Project —

项目化管理与企业管理创新变革

白思俊 博士

西北工业大学管理学院 教授、博导
中国（双法）项目管理研究委员会 副主任
中国优选法统筹法与经济数学研究会 理事
中国建筑业协会及工程项目管理委员会 理事
中国宇航学会及系统工程与项目管理委员会 理事
陕西省项目管理协会 会长
西安华鼎项目管理咨询有限公司 总经理

主要内容

- 企业管理创新
- 项目化管理的新思维
- 基于项目化管理的企业管理创新变革

一、企业管理创新

管理创新

- 企业，只有企图才有事业。企而创新，图而突破。
- 创新，是现代企业进步的原动力，是增强核心竞争能力，获得跨越式发展，实现持续成长的决定性因素。
- 管理创新，是指企业把新的管理要素（如新的[管理方法](#)、新的[管理手段](#)、新的[管理模式](#)等）或要素组合引入[企业管理系统](#)以更有效地实现组织目标的活动。
- **管理思维创新**，指管理者为提高管理效益，在管理工作流程中所采取的求新、求变、求优的思维方式。

企业管理创新的核心内容

- 理念创新是企业管理创新的灵魂。
- 技术创新是企业管理创新的基础。
- 组织创新是企业管理创新的关键。
- 制度创新是企业管理创新的保证。

企业管理创新的四大趋势

- 企业管理创新的核心思维是“**以人为本**”
- 企业管理创新的思维模式是“**系统与权变**”
- 企业管理创新的灵魂是“**求异、求新、求变、求优**”
- 企业管理创新的基础是“**管理人员的专业化**”

二、项目化管理的新思维

2017（第十届）中国项目管理应用与实践大会

从“项目管理”到“项目化管理”

- **现代项目管理是二战的产物**，最开始孕育于美国原子弹的研制项目上。
- 20世纪80年代，**项目管理从政府部门延伸到其他组织团体**，逐步应用于软件企业、建筑工程企业。
- 90年代中期，**项目管理通过将传统任务定义为项目**而使其应用领域扩大到生产作业型企业等非项目型组织中。
- 进入21世纪，**项目化管理渐渐发展起来**，并逐步作为机构、公司和其他组织变革的引擎，以有效地进行业务流程再造。
- 今天，**项目化管理的理念和方法成为了组织变革的最有效方法**，它不仅是管理项目任务的系统性方法，而且逐步成为改变传统组织模式和管理制度的有效手段。

项目化管理与一般企业管理的区别

- 一般的企业管理着重从整体和战略角度为公司的产品、市场等进行定位，而**项目化管理则从具体任务出发**，把公司的设想或战略转化为实实在在的产品或服务。
- 项目化管理强调的是**将企业传统作业中的各项任务当作项目进而实行项目管理**，如企业广告活动、新产品上市、管理制度创新等。
- 项目化管理是一种复合管理，要求管理者具有多种综合管理能力，其最根本目的是如何在时间、质量、费用等条件下，**强调以尽可能高的效率完成预定目标**。
- 作为项目化管理的领导者，**“项目经理”不再是传统意义上的“管理者”**，以任务为导向使得项目化管理能够大大提升企业管理的执行力。

如何进行项目化管理

- 在企业的各个层面、各个领域**引入项目化管理的思想**。
- **将传统的职能性、一次性工作转化为项目**进行统一的管理。
- 结合组织管理现状促进项目化管理的组织变革，并**建立有效的项目化管理组织形式**。
- **构建适应于组织项目化管理的管理机制**和管理制度体系。
- **“工作项目化，执行团队化”**是其核心理念，目的是借助项目管理来优化、提升企业管理能力和执行力。

项目化管理的核心思想

- 站在组织业务执行方式变革的层面来看待项目管理，**借助项目管理来优化、提升组织管理能力**，实现组织管理变革。
- **主导思想是“按项目进行管理”**，是站在组织高层管理者的角度对组织中的各项任务实施项目管理，大大提升组织的执行力。
- **是一种**面向目标、面向成果，**既强调目标、又强调过程管控的系统化管理方法**，改善组织绩效考核手段。

2017（第十届）中国项目管理应用与实践大会

项目化管理带来的创新思维

开 放	内部开放，打破职能、系统间壁垒孤岛；外部开放，快速应对市场环境变化
平 台	构建项目化管理平台，实现组织管理模式转型升级
创 新	项目化极大激发创新动力与活力，最大可能确保创新速度与目标达成
效 率	规范严密的项目过程管能够保证做事的效果与效率达到最佳平衡
共 享	项目化平台能够实现资源、人才、信息等在企业内外部高效共享
共 赢	利益趋同的项目化管理模式，能够实现“大河有水小河满，小河齐心成大河”
跨 界	打破岗位束缚，锻炼培养复合型人才，直至输送跨界经营的领军管理人才

三、基于项目化管理的企业 管理创新变革

1.基于跨部门的团队型组织创新

- 以任务为导向的管理组织
- 跨部门的矩阵组织结构
- 团队型组织文化及虚拟团队的形成
- 责权对等的组织机制
- 集权与分权的有效结合

2.基于成果导向的项目文化创新

- **项目化管理**方法不仅仅是作为一种提升企业效率的管理方法，它**更是一种企业文化**。

项目发起

平等和透明

邀请参与,不分职位高低

项目管理

信任和忠诚

自己的想法有人听,起作用

项目团队

合作和创新

我的作用谁也不能替代

项目结果

激励和重视

公司领导很重视我

项目表彰

成就和承诺

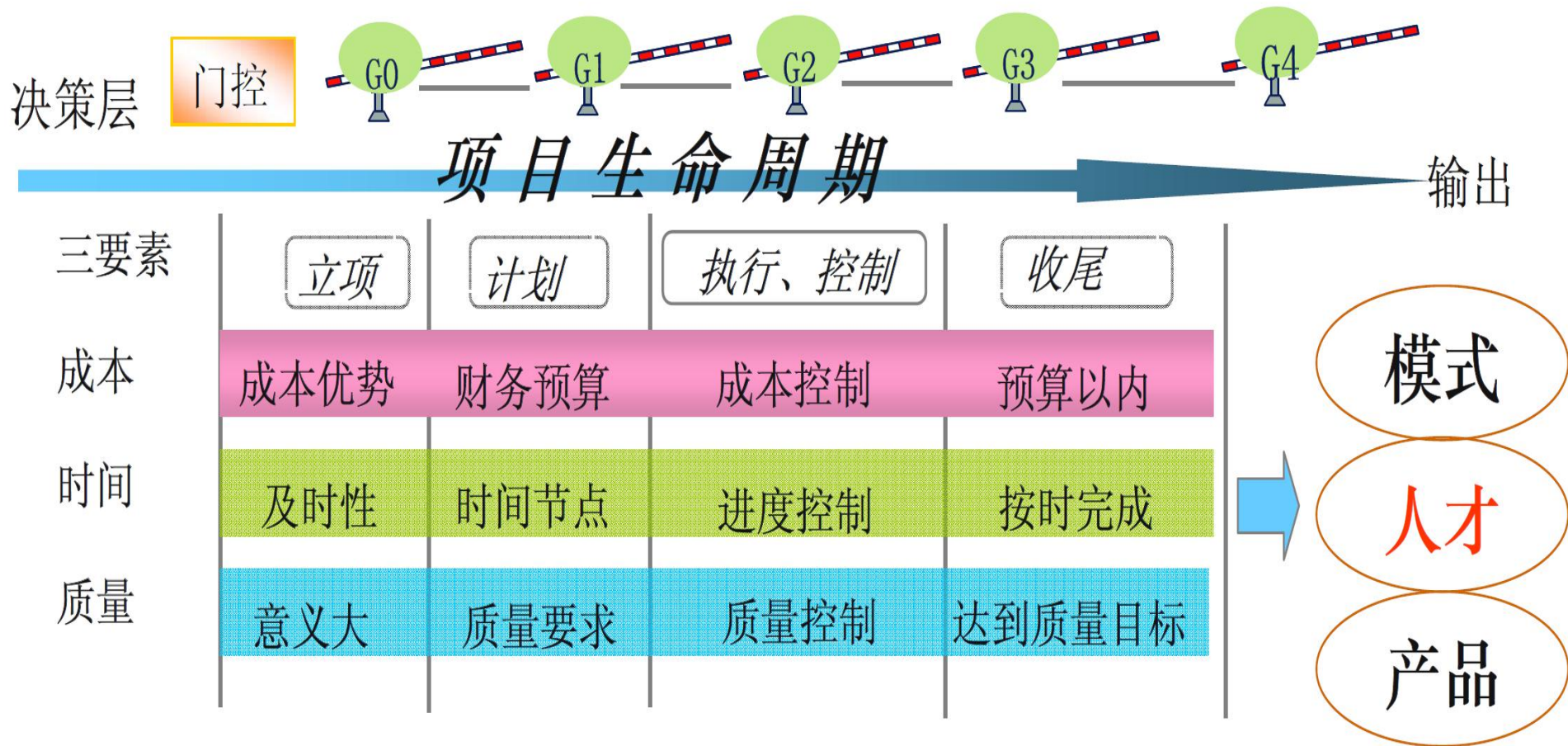
我还可以做得更好

项目化管理将改变员工态度和行为,激发热情,增强责任心和归属感

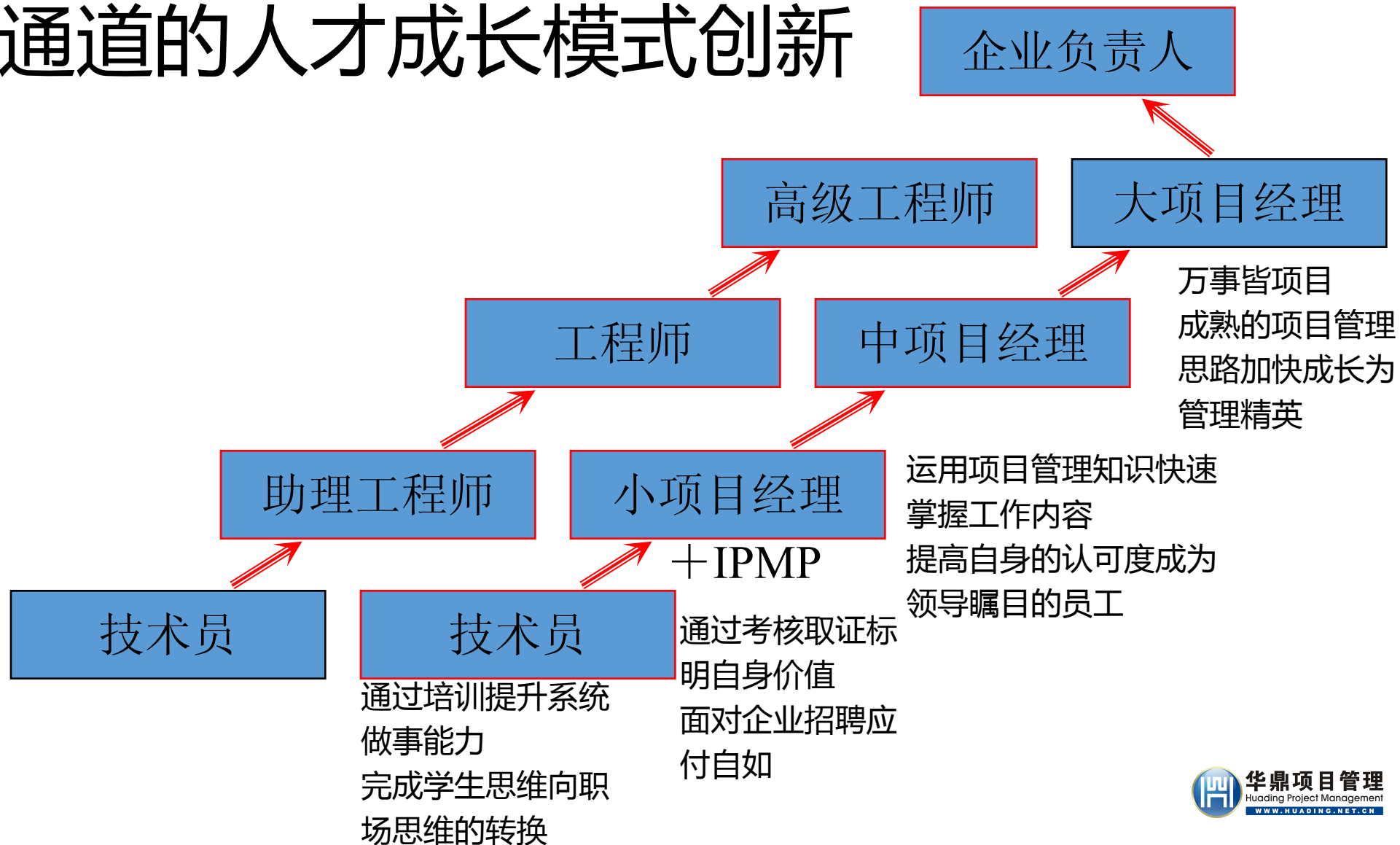
3.基于目标导向的激励机制创新

- 目标导向型文化的形成
- 灵活授权，知人善任
- 增强员工使命感、荣誉感和责任感
- 基于过程管控与目标导向结合的激励机制
- 基于任务导向与职能发展的双维度激励机制

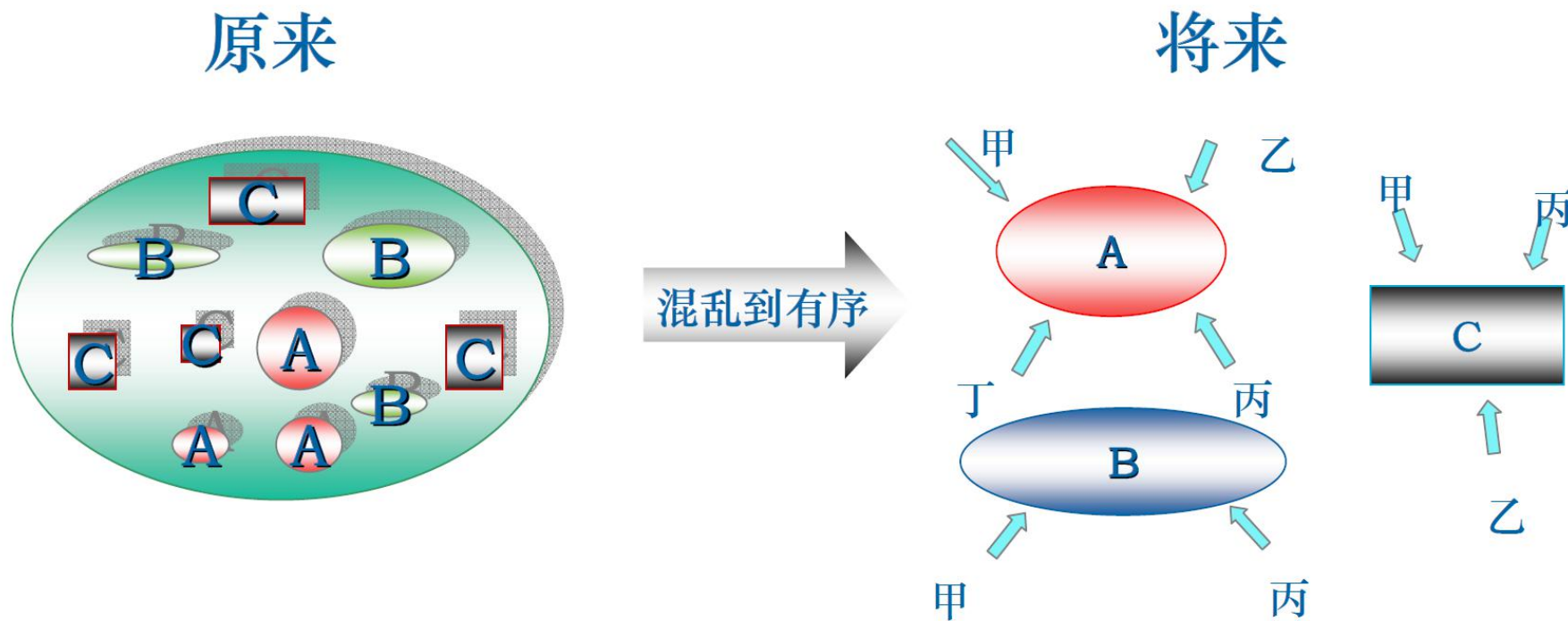
4.基于全生命周期的综合集成创新



5.基于双通道的人才成长模式创新



6. 基于责权对等的工作协作机制创新

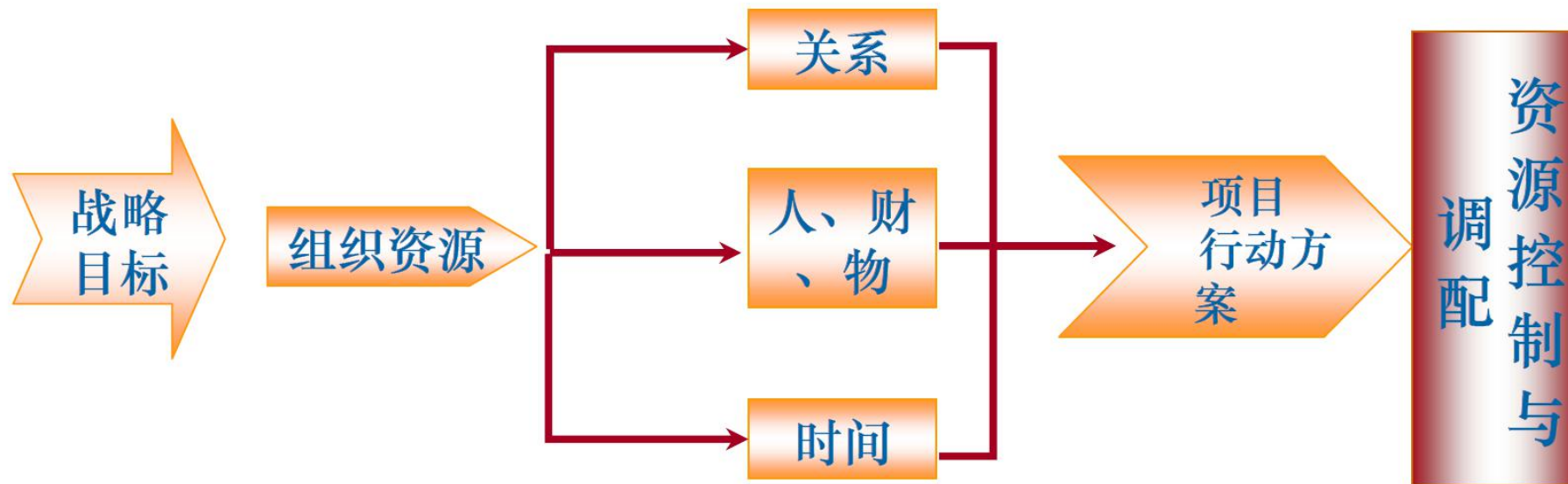


A、B、C—不同类别的项目

7.基于系统目标的过程细化管控创新

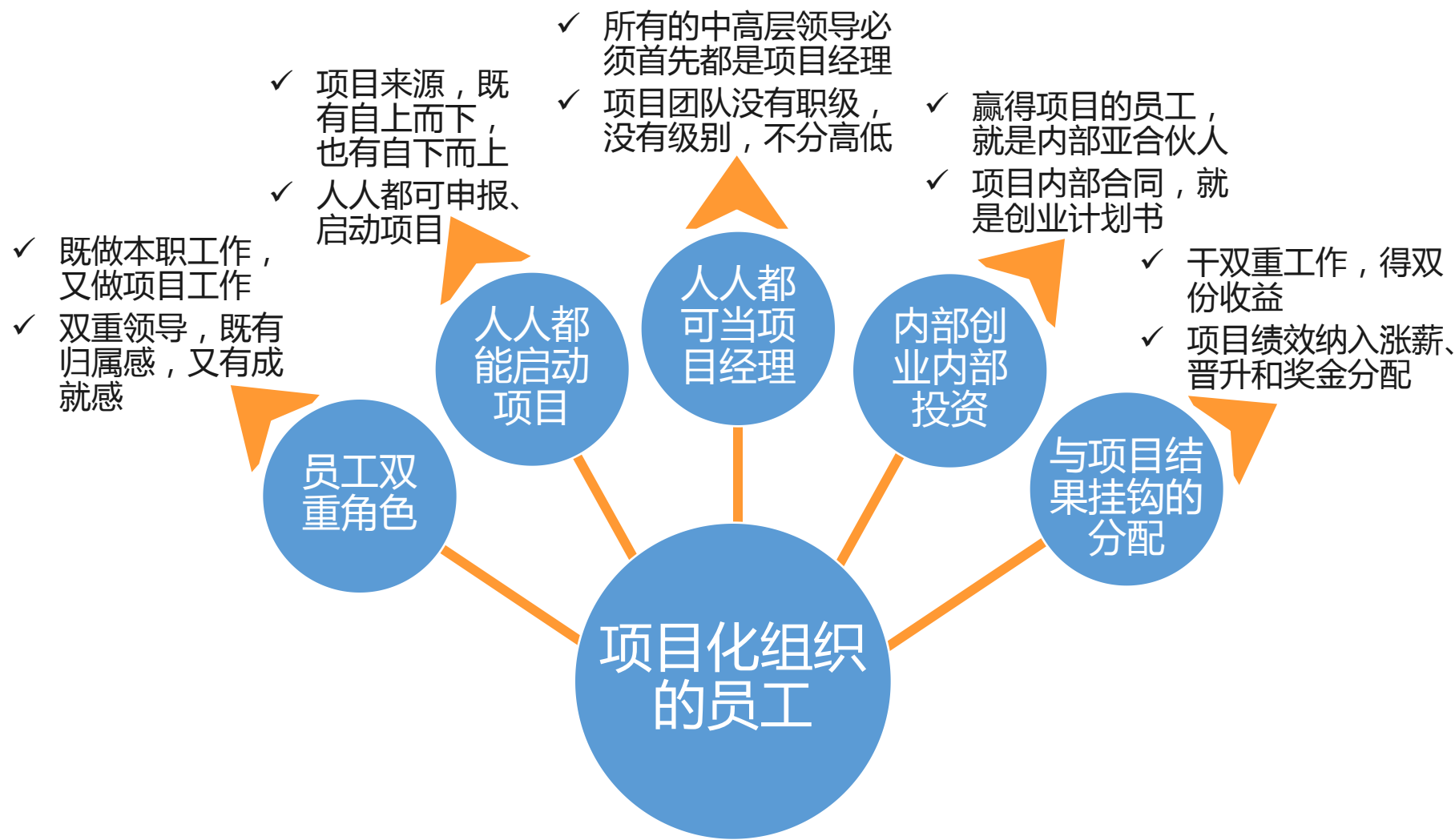
- 强调目标管理的理念更强调过程管控的手段
- 强调目标的分解更强调目标实现的集成
- 强调细节决定成败的观念更强调细节实现的方法
- 强调成果的实现更强调一切尽在掌控之中
- 强调方法工具的应用更强调过程的知识积累
- 强调个性化的特征更强调标准化的手段

8.基于投入产出效益的资源配置创新



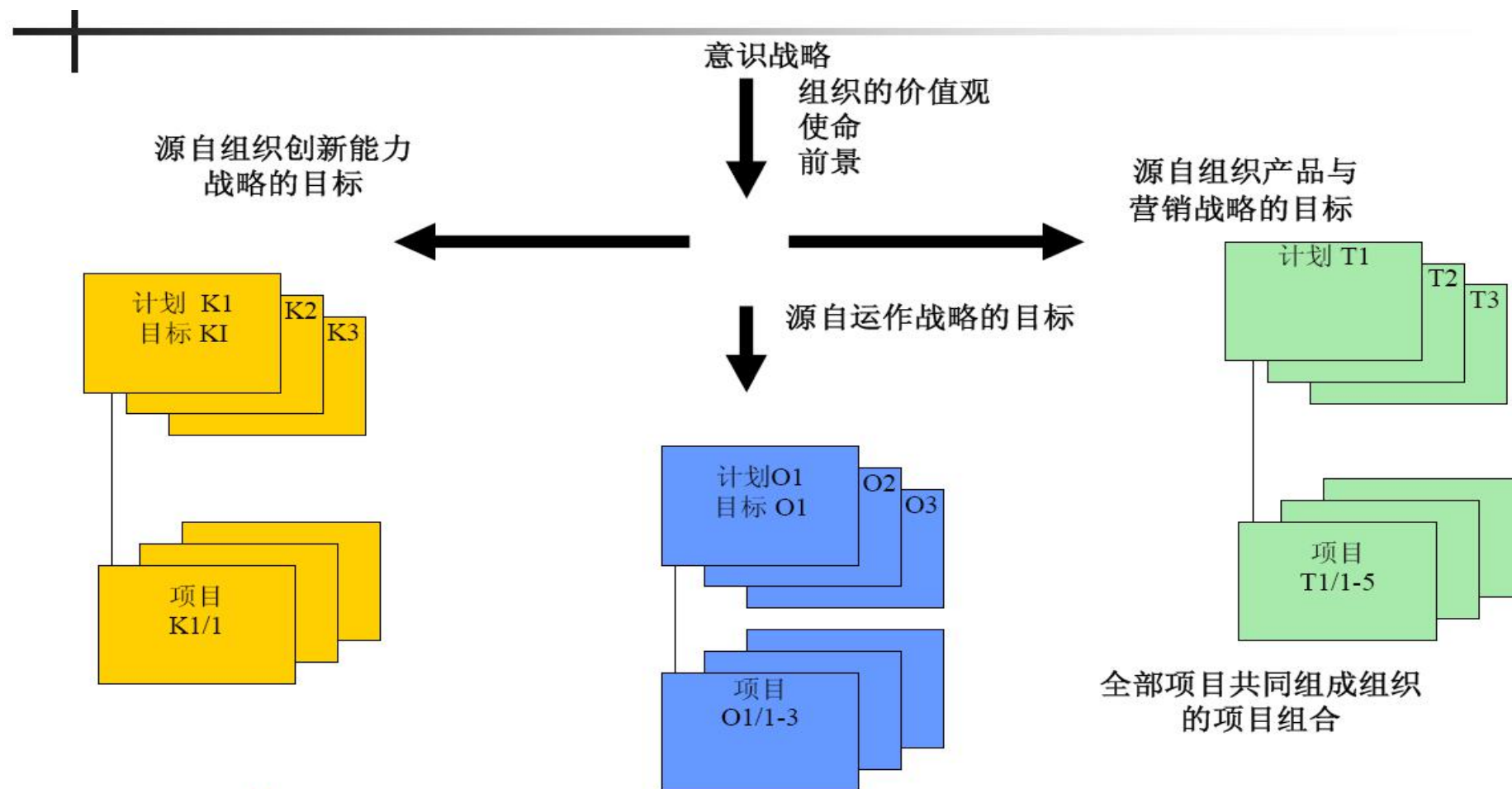
- 关注投入与产出的关系，合理有效利用组织资源。

9.基于项目化的企业战略实施模式创新



2017（第十届）中国项目管理应用与实践大会

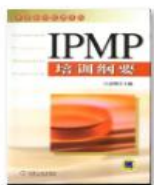
10. 基于项目化的企业战略实施模式创新



结束语

- 管理创新是现代企业可持续发展的原动力，是增强企业核心竞争力的源泉。
- 项目化管理不仅仅是作为一种提升企业效率的管理方法，它更是一种先进的管理理念和企业文化。
- 项目化
- 管理的理念和方法是组织变革的最有效方法，并已成为改变传统组织模式和管理制度的创新手段。

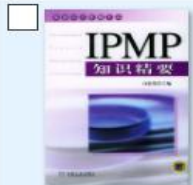
2017（第十届）中国项目管理应用与实践大会



IPMP培训纲要



IPMP认证指南



IPMP知识精要



国防项目管理



国际项目管理专业
资质认证标准



软件项目管理



投资项目可行性
分析：理论精要
与案例解析（第
二版）



投资项目可行性
分析：理论精要
与案例解析



网络计划的计
算机辅助分析



网络计划在管理
中的应用



系统工程（第二
版）



系统工程（第三
版）



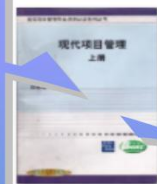
系统工程（第一
版）



系统工程导论



现代项目管理



现代项目管理（A
上册）



现代项目管理（A
下册）



现代项目管理（A
中册）



现代项目管理（
升级版上册）



现代项目管理（
升级版下册）



现代项目管理（
修订上册）



现代项目管理概
论（第二版）



现代项目管理概
论



项目管理案例教
程（第二版）



项目管理案例教
程（第二版十二
五）



项目管理案例教
程



项目管理理论



项目管理工具与
方法精要



项目管理技术（
视频光盘）



项目管理技术封
面人物（200404
）



项目管理视点封
面人物（200503
）



项目计划与控制



项目论证



用Microsoft
Project 2002管
理项目实务



中国项目管理知
识体系（第1版）



中国项目管理知
识体系（第2版）

谢谢！