



项目经理如何提升战略思维能力

第一领导力中心·北京知行韬略管理咨询有限责任公司
首席顾问、高级培训师 沈小滨



項目管理 中國機遇

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



第一领导力中心创始人沈小滨首席顾问简介



- ☆ 沈小滨 首席管理顾问、高级培训师
- ☆ 中国 6P 领导力首席顾问、国内著名领导力专家
- ☆ 著有《企业转型》和《战略领导力》、《绩效领导力》、《信誉》等多部译作
- ☆ 第一领导力中心创始人、总裁、首席顾问
- ☆ 全球 PMGS 中国首席顾问
- ☆ 拥有 6P 领导力等系列自主知识产权产品
- ☆ 曾任摩托罗拉高级经理人
- ☆ 奥迪、一汽大众、一汽集团、麦当劳、爱立信、微软、施耐德、玛氏等全球500 强企业一致推崇的定制化培训专家
- ☆ 清华大学经管学院MBA 客座教授、北京大学CHO 课程客座教授
- ☆ 曾任国内某著名管理咨询公司副总裁、高级管理顾问
- ☆ 曾任新加坡上市公司Jurong Technology Pte. Ltd 高级职业经理人
- ☆ 曾任新加坡与中国航空航天部合资企业北京博威国际模拟器总经理
- ☆ 项目管理PMP，电信CCNT 美国项目管理协会PMI 会员



优势：做过高科技制造企业一把手和跨国公司高管，较强工程专业背景，左手项目管理，右手领导力，具有“软”和“硬”二方面的综合能力，拥有《领导力》与《项目管理》方面的国际授权课程。

出版发行的著作：《企业转型》、《战略领导力》、《绩效领导力》、《变革领导力》、《项目管理中的领导力》、《LPI领导力评测》，《家族领导力》、《信誉》等专著



PMI演讲：项目经理如何提升战略思维能力



- 开篇：问题与挑战
- 项目经理如何从技术到管理
- 项目经理如何从管理到领导
- 项目经理如何从被动执行到主动思考
- 学以致用：实战问题研讨与最佳实践学习



PMI演讲：项目经理如何提升战略思维能力

Project Management Institute



- 开篇：问题与挑战
- 项目经理如何从技术到管理
- 项目经理如何从管理到领导
- 项目经理如何从被动执行到主动思考
- 学以致用：实战问题研讨与最佳实践学习



V U C A

VOLATILITY

Faith, fear and currency
markets are all over the
place. The lack of
confidence in the
economy.

Volatility 易变性

UNCERTAINTY

The potential change in the
relative position of
the economy and
markets. After calculating their
recovery pace, the lack of
confidence to know what
will happen next.

Uncertainty 不确定性

COMPLEXITY

In understanding these
global markets in the
new normal? The
increasing and increasing
complexity of new financial
instruments and regulation.

Complexity 复杂性

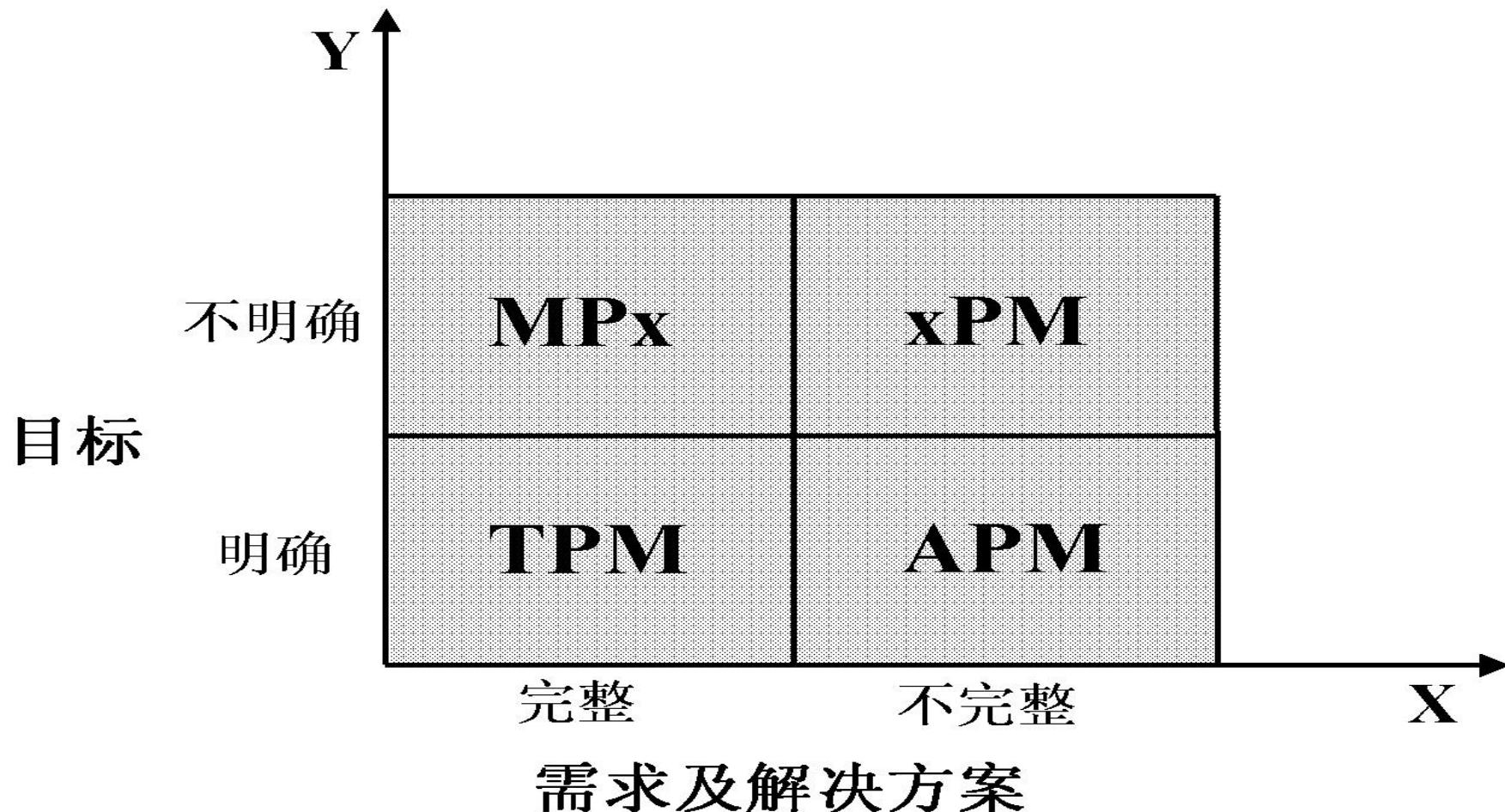
AMBIGUITY

The resulting feeling is the
great confusion from
words to equivalent. Or will
bond yields stay low for
longer? What is the best
source of action?

Ambiguity 模糊性

“The only way to
keep your balance
is to move forward.”

如今的项目对项目经理要求越来越高



项目管理中的典型问题与挑战



项目管理中面临的典型问题与挑战

1. 项目经理如何确保项目按时交付？
2. 如何协调干系人之间的需求与冲突？
3. 如何让干系人对项目目标达成一致和共识？
4. 如何获得项目干系人对项目目标的承诺？
5. 如何应对上级任意设定的项目工期？
6. 如何应对人手不够与项目资源匮乏问题？
7. 如何推动问题的整改（寻找创新的、建设性的解决方案）？
8. 如何鼓励项目干系人参与项目的计划与决策？
9. 如何提升项目团队的沟通、协作与配合？
10. 如何建立互信、尊重、有责任感的项目团队文化？



PMI演讲：项目经理如何提升战略思维能力



- 开篇：问题与挑战
- 项目经理如何从技术到管理
- 项目经理如何从管理到领导
- 项目经理如何从被动执行到主动思考
- 学以致用：实战问题研讨与最佳实践学习



什么情况下我们可以说 一个项目做成功了



Key Concept – Competing Demands

TRADITIONAL

Triple Constraints



CURRENT

Competing Demands

- Scope
 - Quality
 - Schedule
 - Budget
 - Resources
 - Risk
 - Customer Satisfaction
 - Sponsor Satisfaction
-

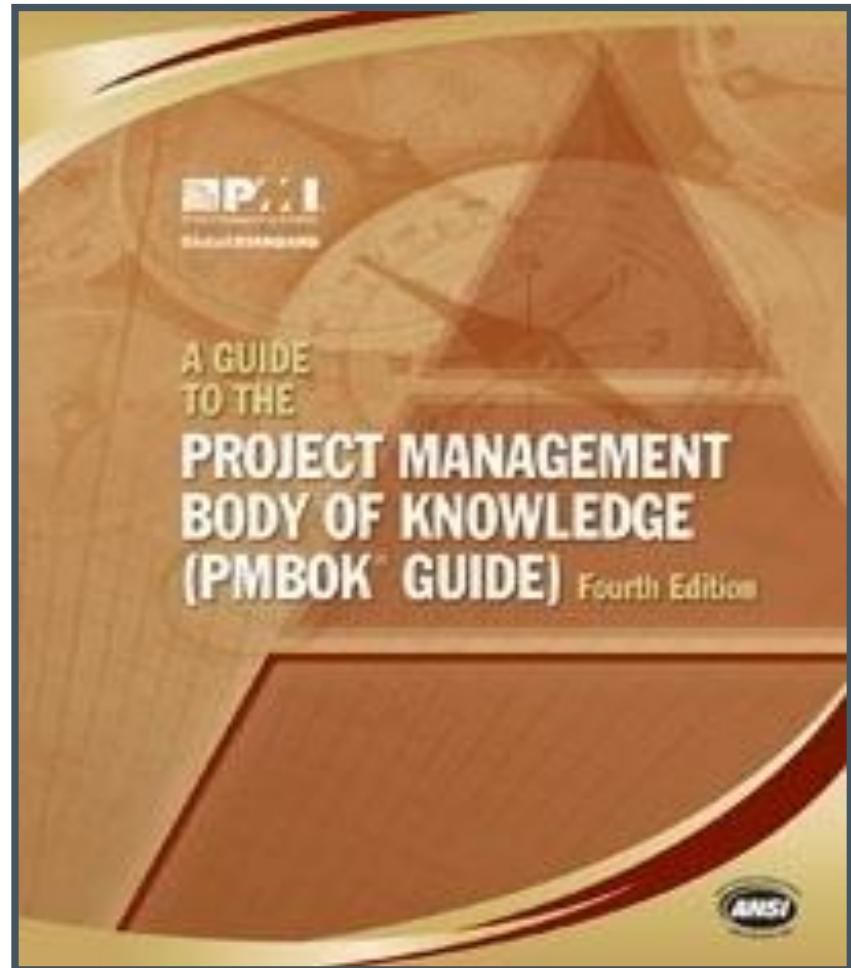
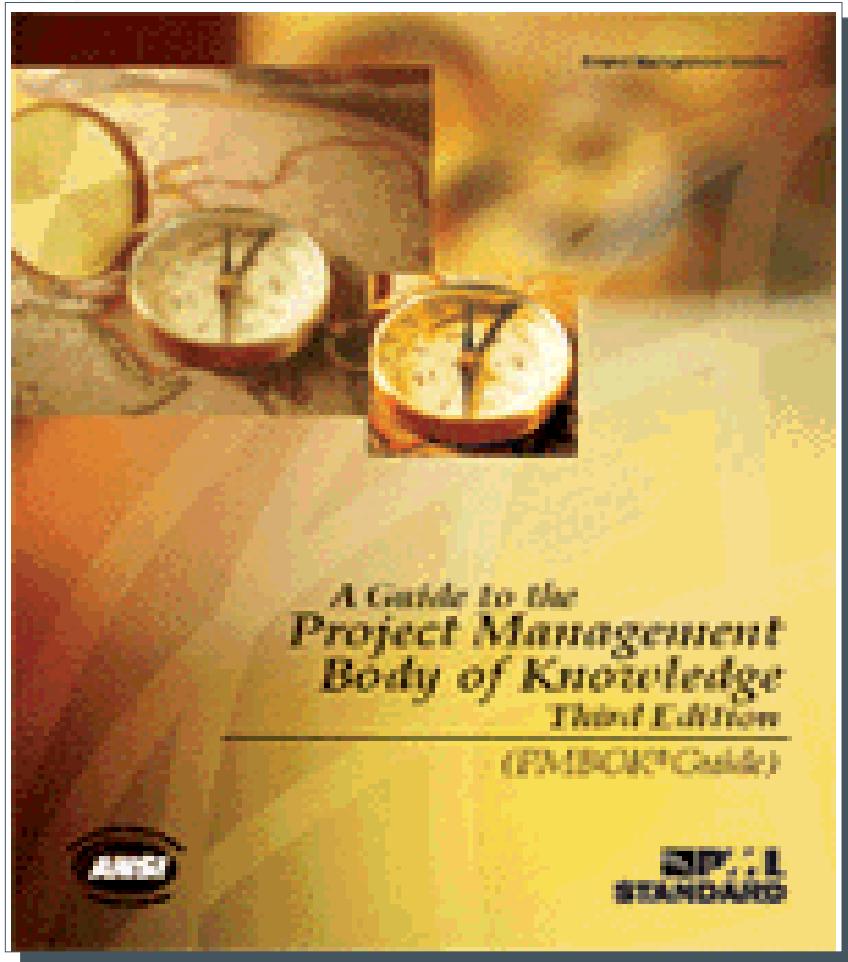
A Guide to the PMBOK®

The Big Picture of Project Management

项目管理知识体系



PMBOK® The Project Management Bible



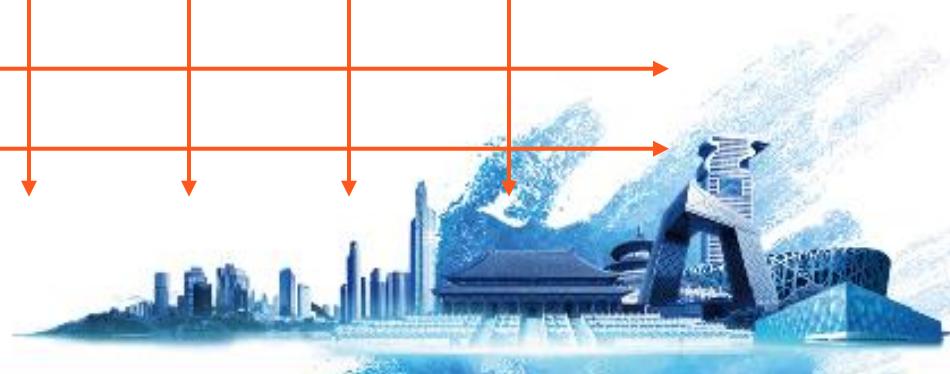
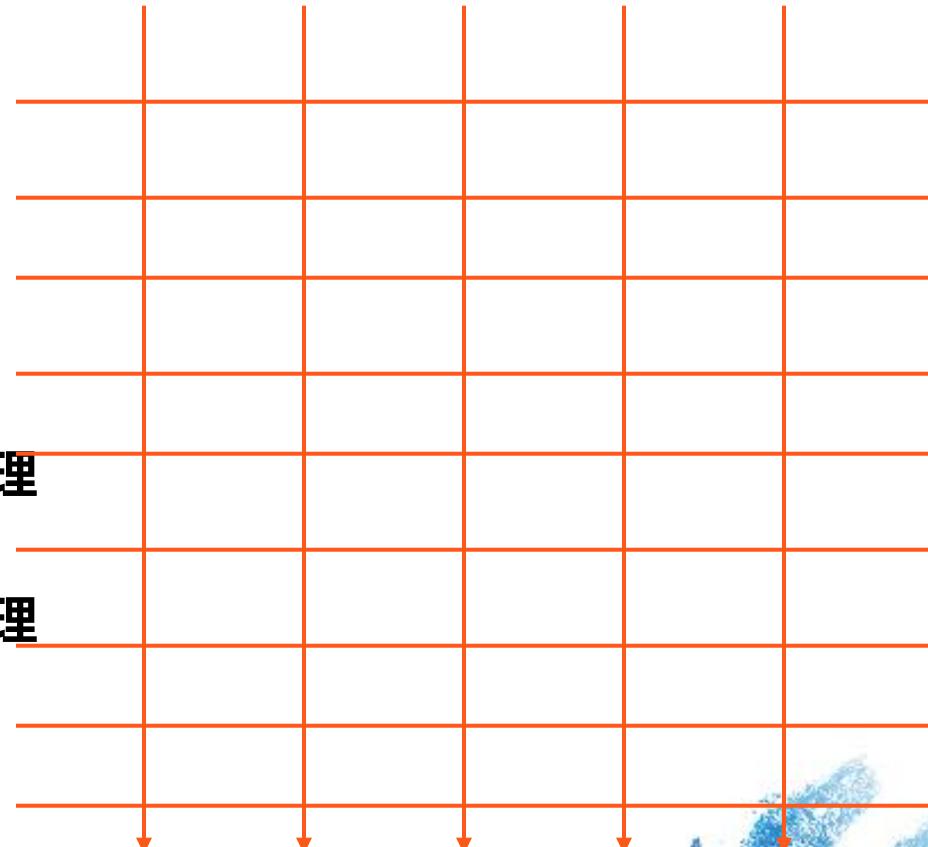
要管理好一个项目 要抓住哪些关键环节



项目管理总体框架与流程节点：纵横两条线

启动 计划 执行 控制 收尾

1. 项目总体管理
2. 项目范围管理
3. 项目时间管理
4. 项目成本管理
5. 项目质量管理
6. 项目人力资源管理
7. 项目沟通管理
8. 项目管理风险管理
9. 项目采购管理
10. 项目干系人管理



项目经理需要具备 什么样的素质与能力



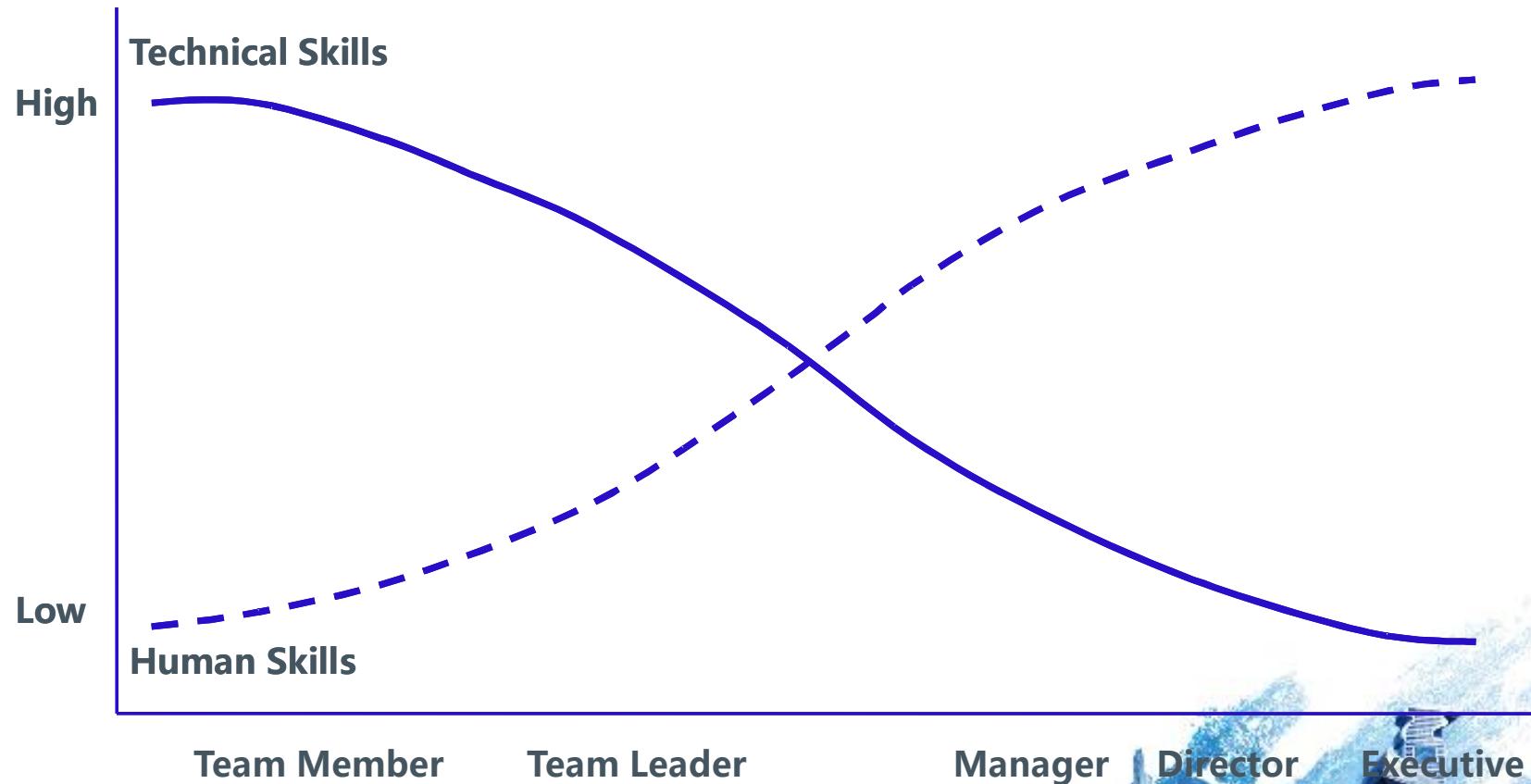
项目经理技能：软的要做硬，硬的要做软



项目经理的“软技能”与“硬技能”



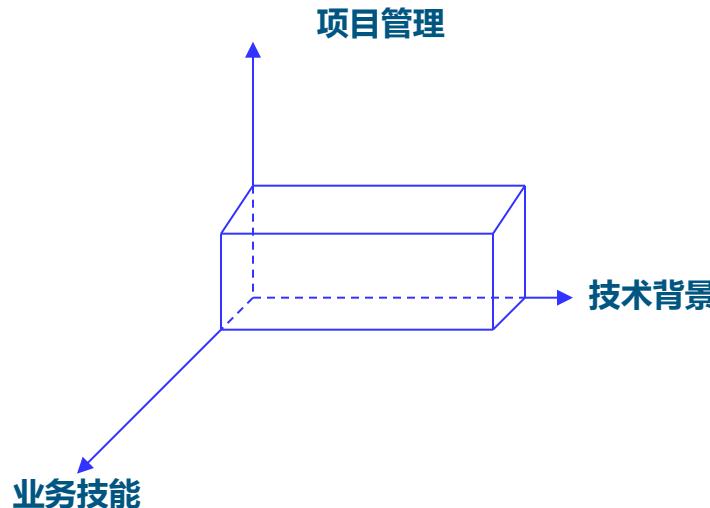
Reference: Kerzner, 1998. page 125



合格的项目经理应具备的素质与能力

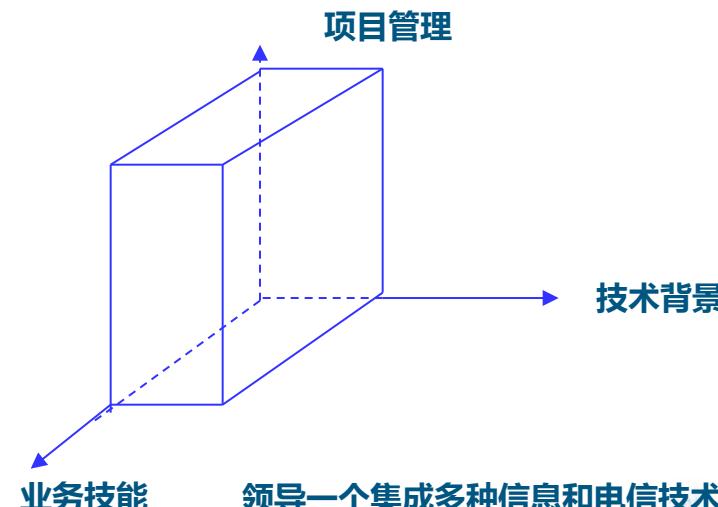
□ 项目经理需要以下三方面的主要技能

- ❖ 项目管理
- ❖ 业务技能
- ❖ 技术背景



一个重新设计航空器机翼的8人研发项目的项目经理

注：三维图表示不同项目环境下项目经理应具备的技能要求



领导一个集成多种信息和电信技术的60人IT咨询企业的项目经理

PMI演讲：项目经理如何提升战略思维能力



- 开篇：问题与挑战
- 项目经理如何从技术到管理
- 项目经理如何从管理到领导
- 项目经理如何从被动执行到主动思考
- 学以致用：实战问题研讨与最佳实践学习



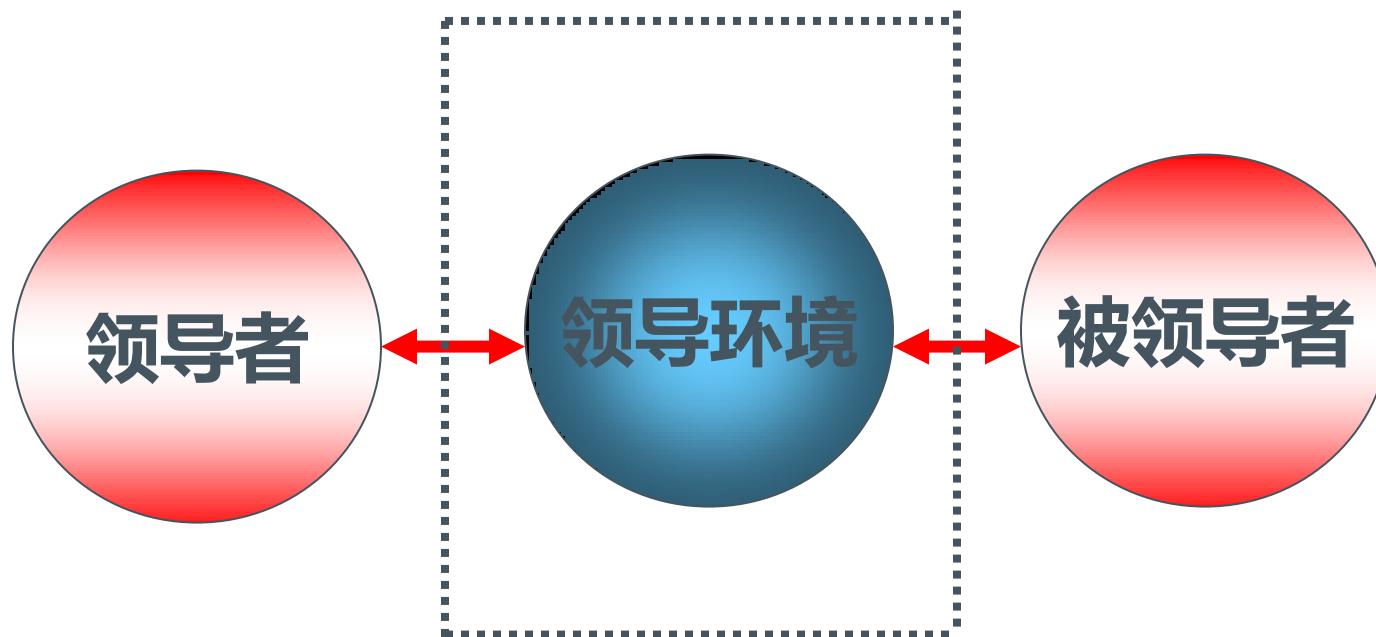
什么是领导力

“领导力就是动员大家为了共同的愿景努力奋斗的艺术。”

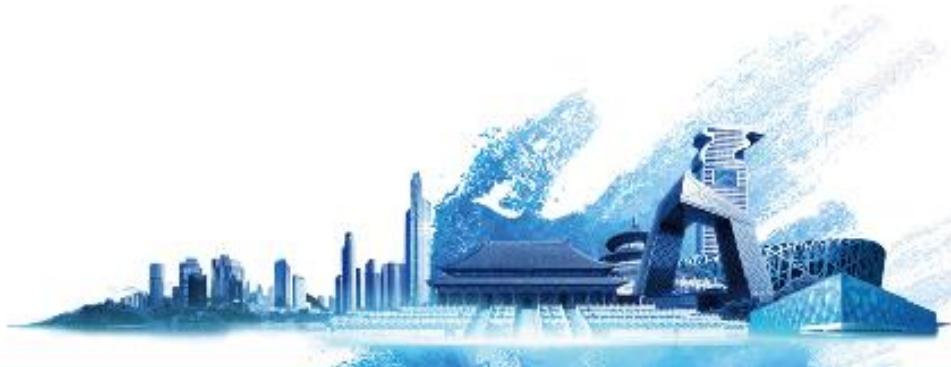
— Kouzes and Posner



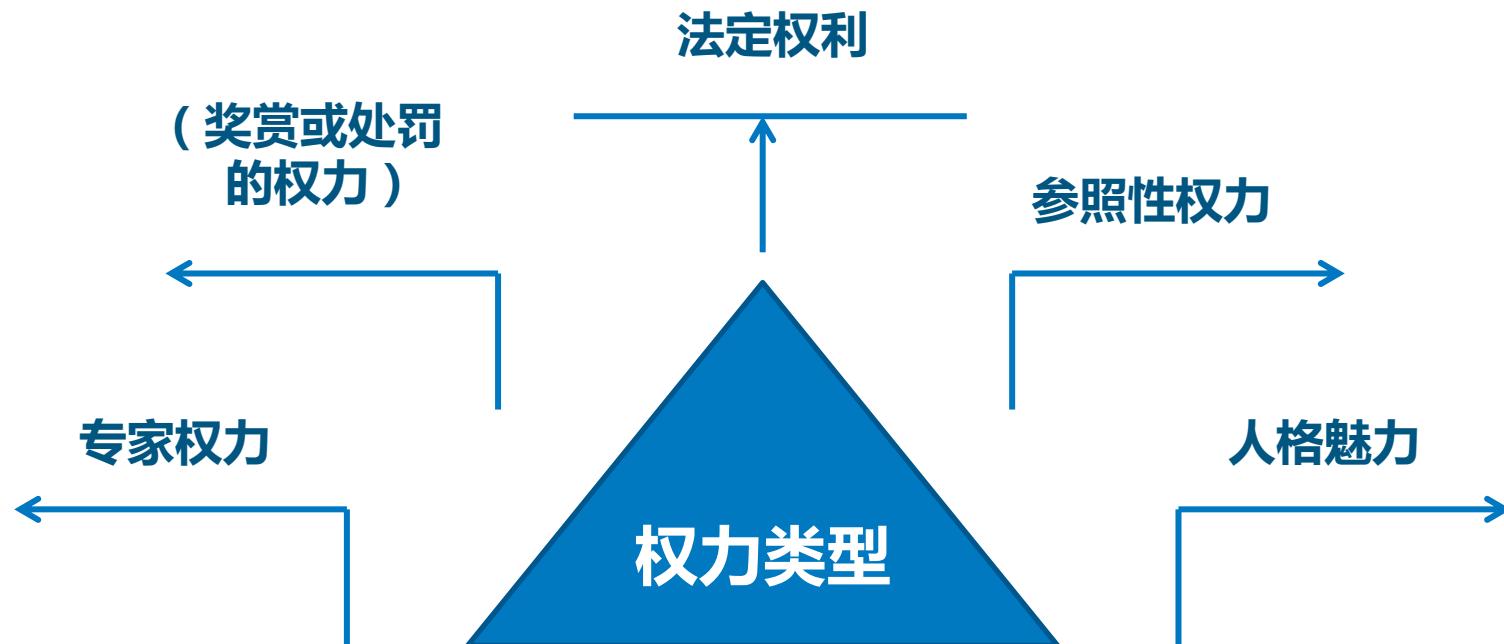
领导力模型与定义



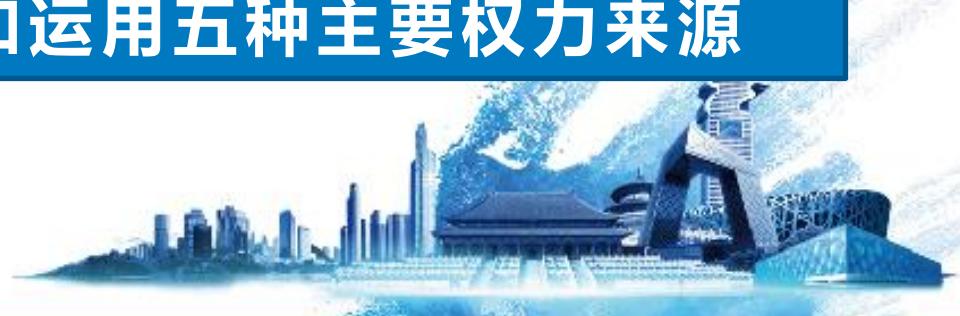
项目经理如何提升领导力



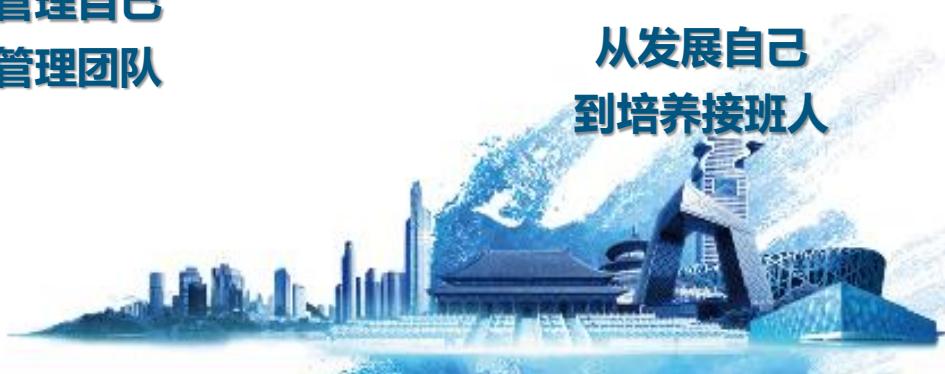
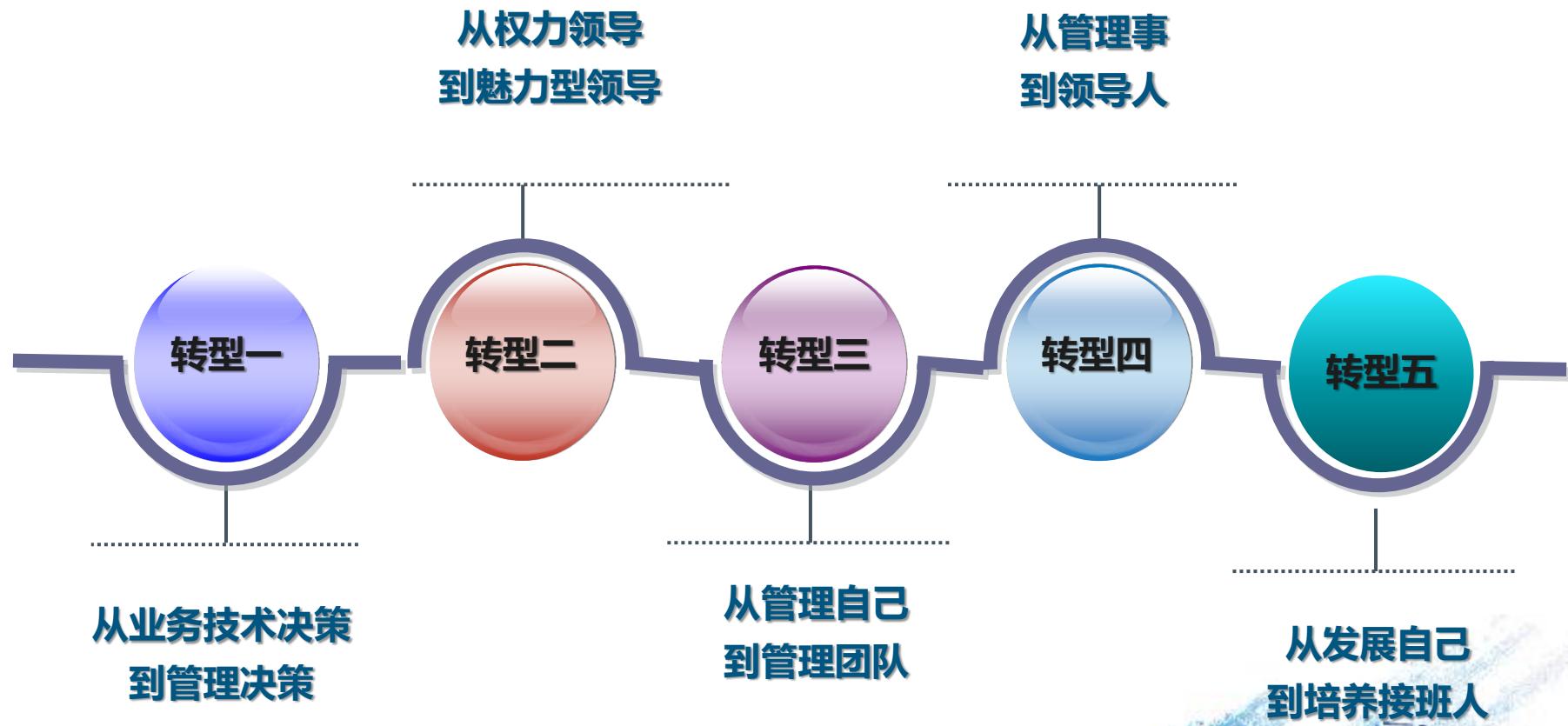
项目管理中的五种权力来源



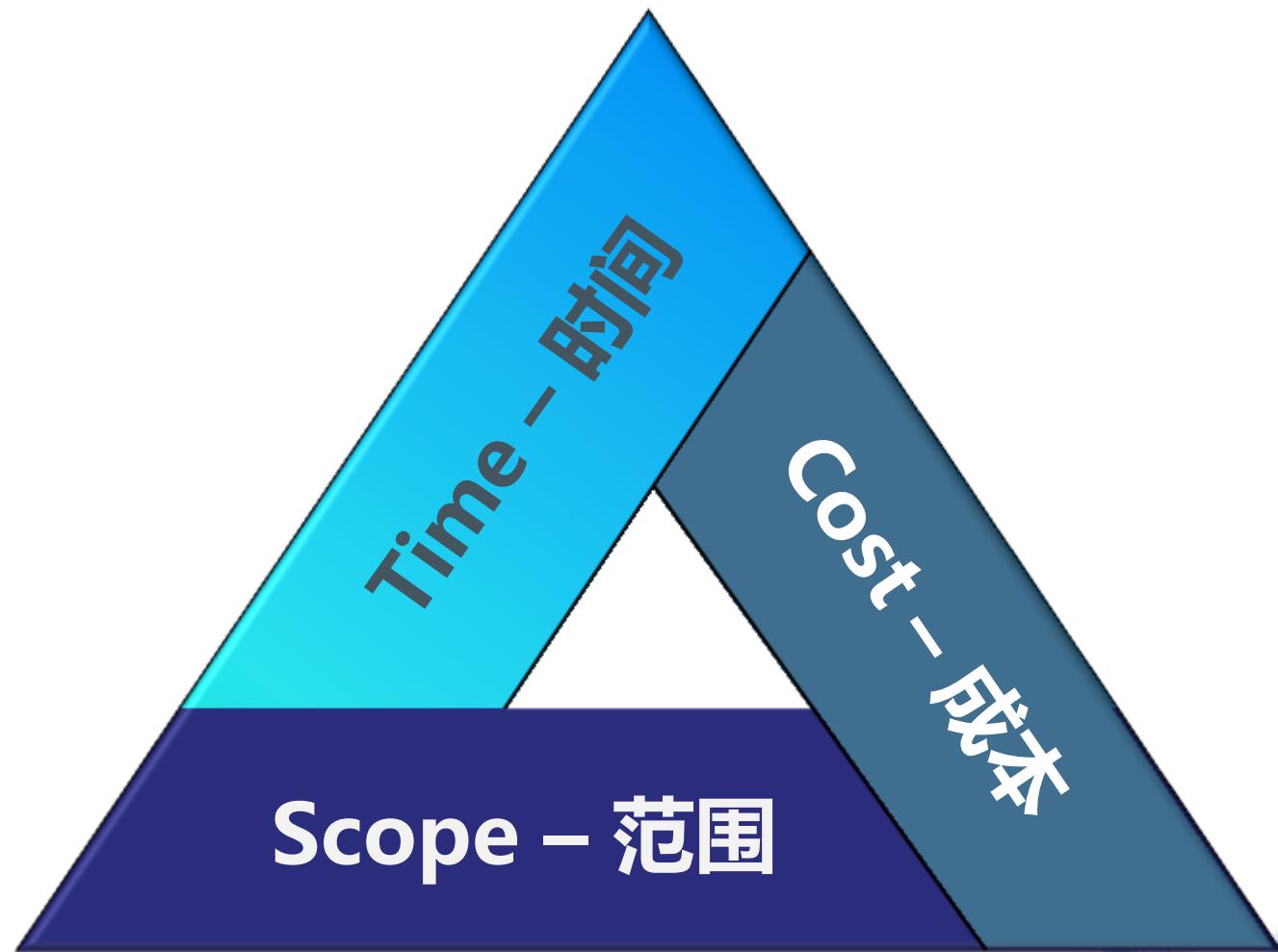
项目经理要正确识别和运用五种主要权力来源



项目经理如何提升领导力：五大方面的改进与提高



传统项目经理的三项关键能力与要求



新时期项目经理的新能力、新要求



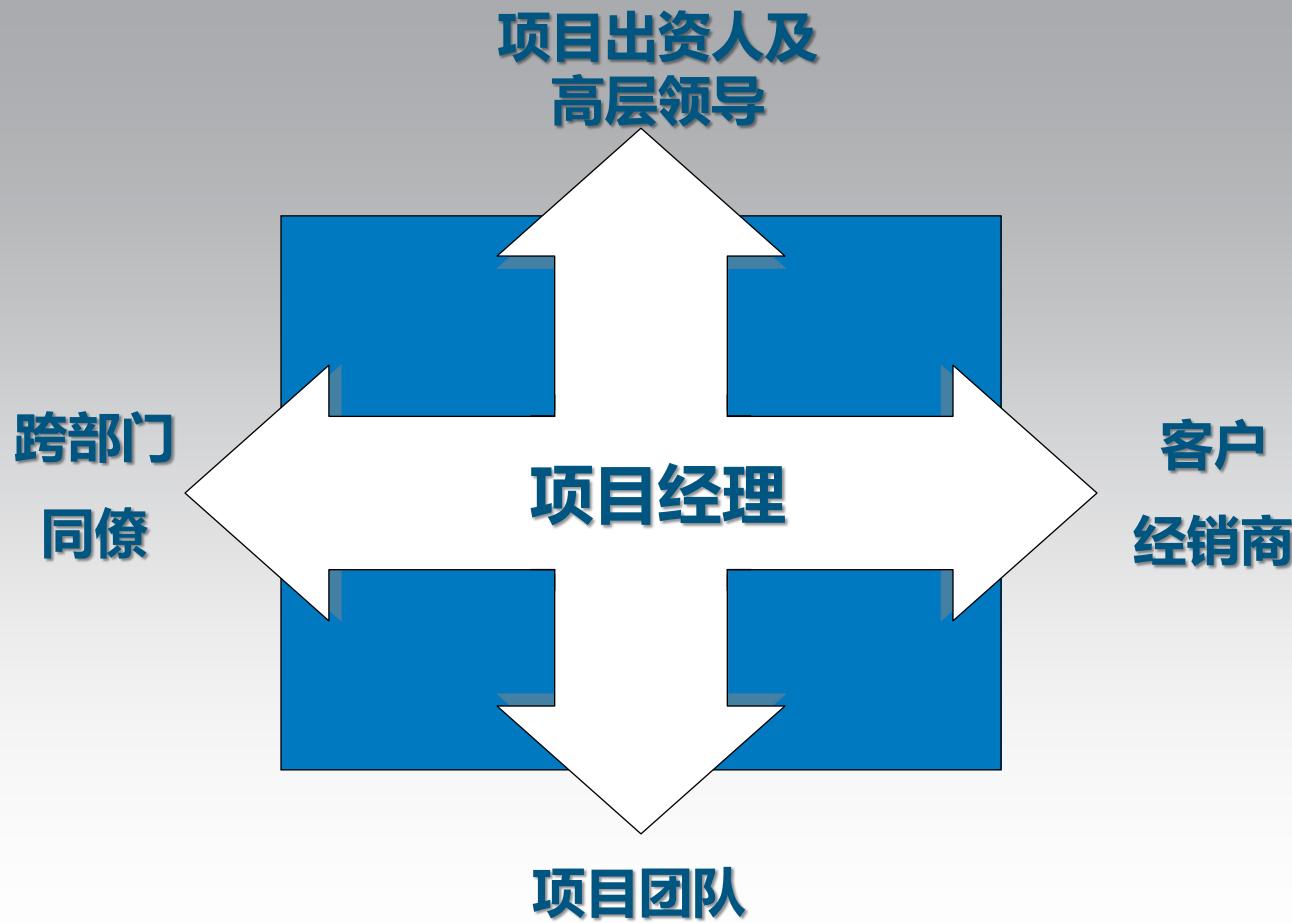
PMI演讲：项目经理如何提升战略思维能力



- 开篇：问题与挑战
- 项目经理如何从技术到管理
- 项目经理如何从管理到领导
- **项目经理如何从被动执行到主动思考**
- 学以致用：实战问题研讨与最佳实践学习



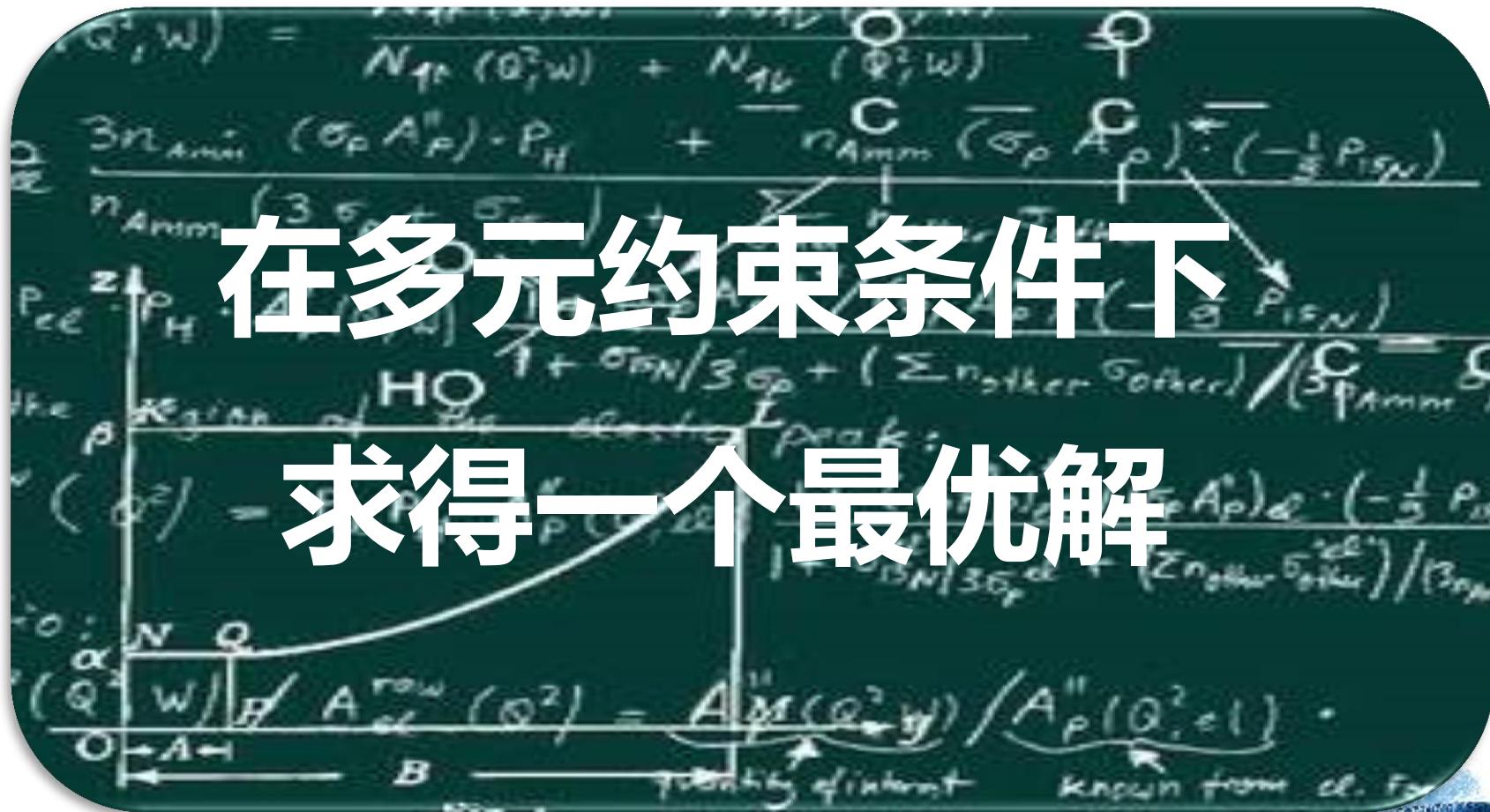
项目干系人分类



项目管理者面临的问题与挑战

在多元约束条件下

求得一个最优解



如何管理好项目中的干系人

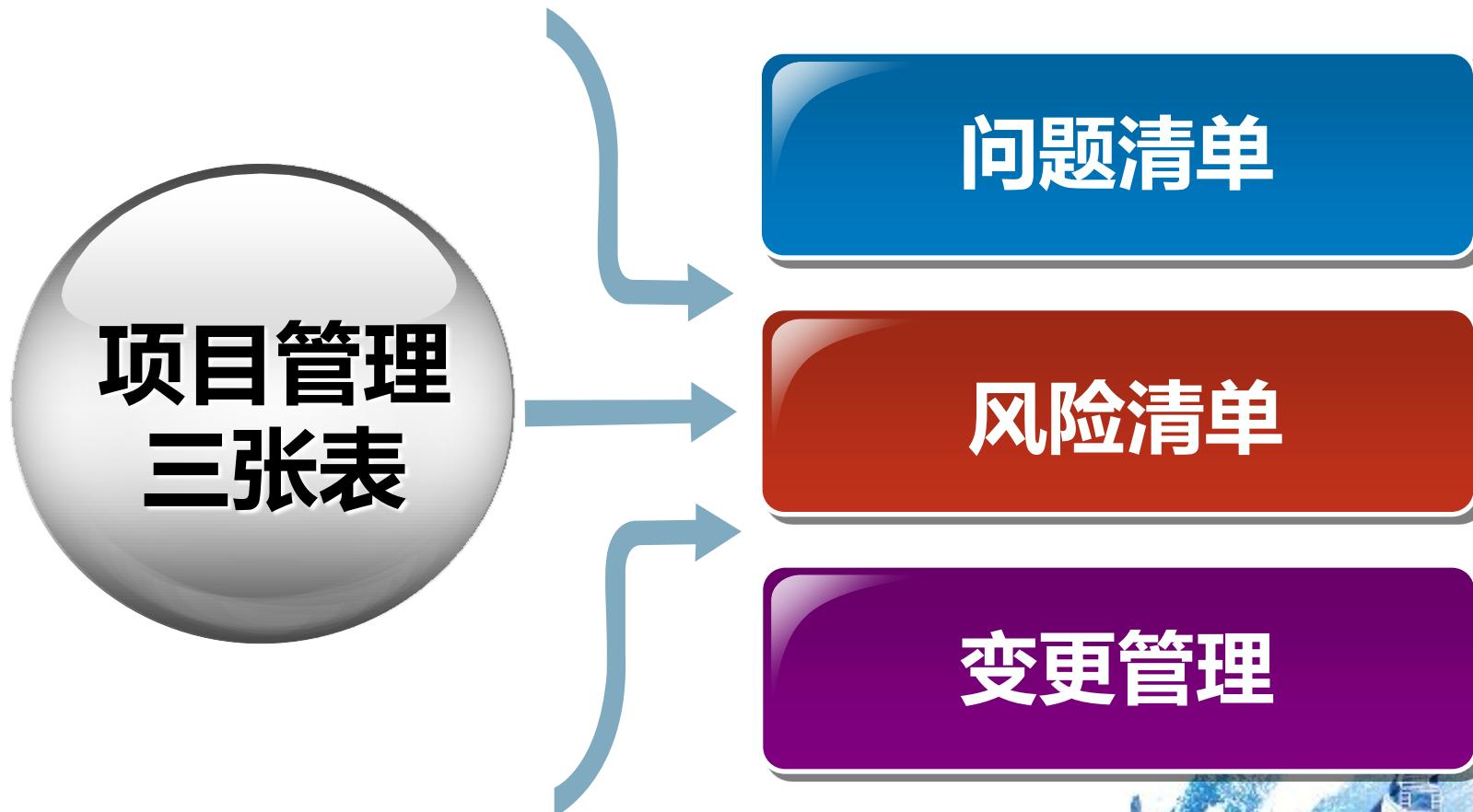


项目经理做什么：三件要事

- 工作设计与分解
- 管理模式转型
- 项目模式转型
- 创新与创造
- 执行推动与落地
- 干系人满意度提升



项目经理如何提升战略思维



项目问题管理策略与方法



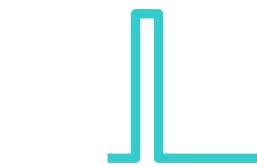
项目问题管理策略与方法（1）



PMI 项目管理体系

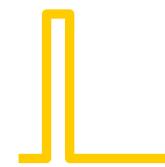
项目工作设计

假如计划
得不到执行



要做检查

假如检查
不起作用



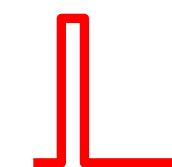
要做奖惩

假如奖惩
没有效果



就要换人

假如换人
不起作用



要检讨计划

项目计划调整

项目领导力

项目风险管理的四大策略与方法（2）

Probability X Impact = Criticality / Level of Required Monitoring

Criticality

High

Moderate

Low

Probability		Probability Score	Risk Criticality / Required Monitoring Level				
			Very high	High	Moderate	Low	Very low
		Impact Score	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
Very high	Very high	9,00	27,00	45,00	63,00	81,00	
High	High	7,00	21,00	35,00	49,00	63,00	
Moderate	Moderate	5,00	15,00	25,00	35,00	45,00	
Low	Low	3,00	9,00	15,00	21,00	27,00	
Very low	Very low	1,00	3,00	5,00	7,00	9,00	

ACCEPTANCE MITIGATION or TRANSFERENCE AVOIDANCE



关于项目变更的战略思维：三个假定 (3P) II

如果我是客户
我会怎么办

如果我是发起人
我会怎么办

如果我是老板
我会怎么办

假定一

假定二

假定三



PMI演讲：项目经理如何提升战略思维能力



- 开篇：问题与挑战
- 项目经理如何从技术到管理
- 项目经理如何从管理到领导
- 项目经理如何从被动执行到主动思考
- 学以致用：实战问题研讨与最佳实践学习



Time for

Q&A



专注 专业 实战 实用

第一领导力中心

北京知行韬略管理咨询有限公司

地址：北京朝阳区建国路93号万达广场8号楼3002室

邮政编码：100022

联系电话：010-58203411

Customer@beijingonline.com.cn

www.beijingonline.com.cn

韬 知
略 行