
“新冠疫情下”

《中国项目管理者现状调查报告》(2020年)



上海交通大学 项目管理中心
Project Management Center, SJTU

上海交通大学项目管理中心

2020年8月首发

版权声明:本调研报告属于上海交通大学项目管理中心所有。未经书面许可,任何组织或个人不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

目 录

序 言	3
一、基本信息	4
Q1:性 别.....	4
Q2:所在城市	4
Q3:受访者的最高学历.....	5
Q4:目前所处行业	6
Q5:岗 位.....	7
Q6:工作年限	8
Q7:企业规模	9
Q8:企业性质	9
Q9:您主导的项目特点.....	10
Q10:您主导的项目规模	11
Q11:项目类型	12
Q12:所在单位拥有 PMP/ACP/PBA/Prince2/IPMP 有关资质认证的人员数量	13
二、项目管理现状.....	15
Q13:项目工作与非项目工作的时间占比	15
Q14:立项流程及项目经理任命方式是	15
Q15:项目需求的收集和分析的管理现状是？	16
Q16:项目计划制定、发布的现状是？	16
Q17:项目成本的主要构成是什么？ 是否和你的考核有关联呢？	17
Q18:在项目实施过程中，对项目实时进行监督和控制，主要用的方法是？	18
Q19:项目组成员谁来考评？	19
Q20:企业对风险识别、分析、对策和监控过程管理现状	19
Q21:项目经理的汇报关系是否清晰？	20
Q22:项目组过程中，以下哪些利益相关方的诉求会重点关注及满足？	20
Q23:在考核项目经理绩效时，哪些要素或指标是贵组织关注的？	21
Q24:项目管理的日常工作中，主要的精力用于什么方面？	22
Q25:作为项目负责人，您最大的痛苦来源于	22
Q26:项目关闭或验收的流程是哪种？	25
三、个人发展与团队管理	26
Q27:团队成员的组成有哪些？	26
Q28:企业或项目团队，调动成员积极性的方式：	26
Q29:公司日常的沟通氛围、工作环境是？	27
Q30:在实现团队建设的过程中，您的最大的障碍是什么？（多选题）	27
Q31:对团队成员的工作绩效和能力表现的评价	28
Q32:对 95 后的团队成员的表现和看法是什么	29
Q33:在能力提升和学习成长的投入方面，您是如何考虑的呢？	29

Q34:在能力提升和成长过程中,以下哪些方向是您接下来最重要的考虑项?(多选题)	30
Q35:重新选择,或继续留在现有的团队工作,您比较关注的是?(多选题)	31
Q36:年度综合性年度收入(包括基本薪水+奖金、项目佣金等)	31
Q37&Q38:疫情对职业生涯和工作机会是否有影响?在疫情下,您对涨薪、升职、职业发展的预期是什么?	34
四、组织与环境	35
Q39:当前新冠肺炎疫情,对贵公司业务的影响情况	35
Q40:您对所处行业受全球疫情影响的判断和预期是:	35
Q41:贵公司在疫情影响下做出了哪些对策和响应?	36
Q42:国内疫情进入外防内控阶段,请对贵公司工作模式(远程办公)的效果进行评估:	37
Q43:PMO(项目管理办公室)对贵公司和项目开展的价值是?	38
Q44:公司项目管理水平在哪个维度?	39
Q45:公司日常的沟通氛围、工作环境是?	40
Q46:公司和团队加班文化是什么?	41
Q47& Q48:公司是否通过明星项目的宣导,优秀项目经理的表彰等活动对进行项目管理的正面引导,强化项目经理的价值认可和荣誉感吗?	42
Q49:为了提升企业的项目管理能力,以下哪些手段是积极有效的?	43
五、调查总结及建议	45
1-项目经理长什么样?	45
2-如何开展工作	45
3-个人与团队成长	46
4-组织与环境	46
5-发展建议	47
专题 A-项目管理信息化	49
Q50:公司采用了什么系统软件辅助管理项目?	49
Q51:对现行使用的工具平台满意与否?	50
Q52:理想的项目协作工具平台,最重要的功能有哪些?	51
Q53:项目管理系统需要和贵公司的现有的哪些系统接口,才能发挥 IT 的价值?	52
Q54:以下哪些做法,可以最大化 IT 项目管理的价值?	53
六、感谢参与者	54

序言

在全球共同应对新型冠状病毒肺炎疫情的特殊时刻，我们高兴地看到中国各界项目管理者凭借卓越的领导力和高效的执行力，已经率先进入了“后疫情时代”的全面恢复和发展阶段。我们同时也观察到，此次疫情正在给中国项目管理界的工作方式和管理方式带来变化，而这些变化很有可能非常重大并将产生持久的影响。

PMP 认证引入中国超过 20 年了，项目经理成为一个专业职业在越来越多的企业中广泛存在，在企业经营发展过程中发挥了巨大的作用。

由上海交通大学项目管理中心主办，北京奥博思软件技术有限公司协办，共同发起的“疫情下中国项目管理从业者的现状调查报告”的调查研究项目，旨在分析和了解中国的项目经理管理项目的方式，企业开展项目的环境和文化，项目管理信息化的现状，薪酬与职业发展，敏捷实践等多个维度了解，试图从第一人称的视角去解读项目经理这个从业群体的生存状态，从而为企业在选拔、评价项目经理，并如何有效开展项目，提升企业竞争力提供可供参考的建议和指南。

本次调研受到中国航发、驴妈妈、银联国际、诺华制药、群思科技、沃尔沃亚太、顺丰集团、住友制药、仁力名才、新开普等公司拥有项目管理经验的相关从业者的支持。基于与这些项目从业者的访谈，完善了问卷的设计，并让调研成果更好的为我们的项目管理者服务。

本次的调查采用了 在线调研+线下访谈 结合的方式，一并收集了 712 份问卷，有效问卷 645 份，这里也非常感谢这么多热心的朋友的支持和参与，让我们一起共同引领中国的项目管理的事业发展。我们进一步完善并设计了本问卷，希望通过更大范围的定量分析进一步完善我们的研究。

关于作者：杨柳|PMI-PMP®, PMI-ACP®, 6Sigma BB

杨先生是上海交大项目管理中心资深项目管理顾问，拥有 15 年以上的项目管理从业经验，负责本次调研项目的策划、实施和报告的撰写。

研究团队：

黎学文 北京奥博思软件公司 总经理，对专题 A 项目管理信息化的调研设计和报告提供了重要的支持。

潘德有：上海交大项目管理中心 教学主任，对本次调研过程中的设计和校正提出建议。

何苗苗：上海交大项目管理中心 学习顾问，对本次调研的组织和数据采集，信息分析提供支持

主办机构：上海交通大学项目管理中心

中心是上海交通大学和美国项目管理协会（PMI）授权的官方项目管理培训咨询服务机构，依托于百年交大的学术底蕴，为各类企事业单位和个人提供专业的项目管理培训与咨询服务。

（PMI 系列认证，定制课程，咨询服务），通过管理的提升，提升组织运营效率。

❖ 中心网址：www.sjtupm.com

❖ 在线平台：www.sjtupm.net

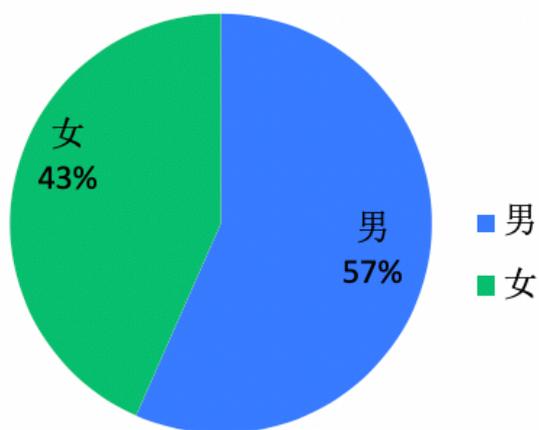


扫一扫或
搜索上海
交大项目
管理中心

一、基本信息

本次的调研的项目管理从业者，女性占比 43.4%，女性项目经理的崛起已经成为一个靓丽的风景线。职业女性，职业项目经理已经构成了这个时代的半壁江山。

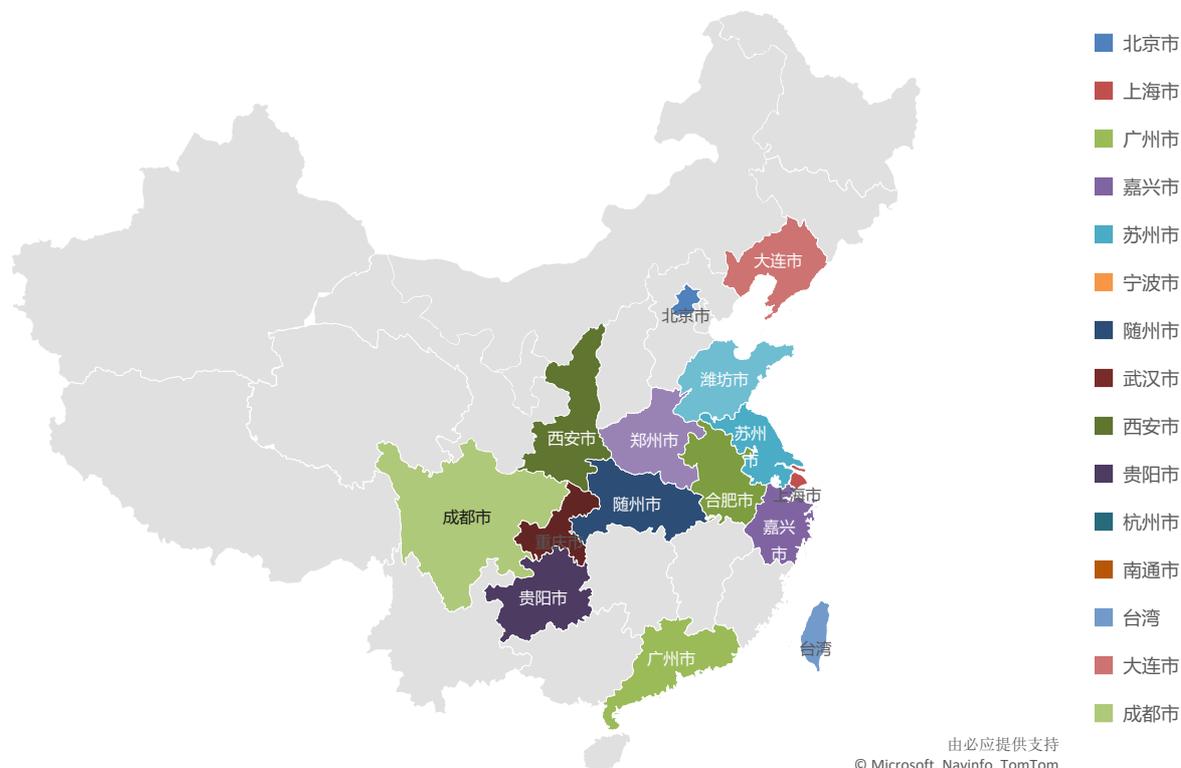
Q1:性别



Q2:所在城市

上海交通大学 项目管理中心

人员地理分布

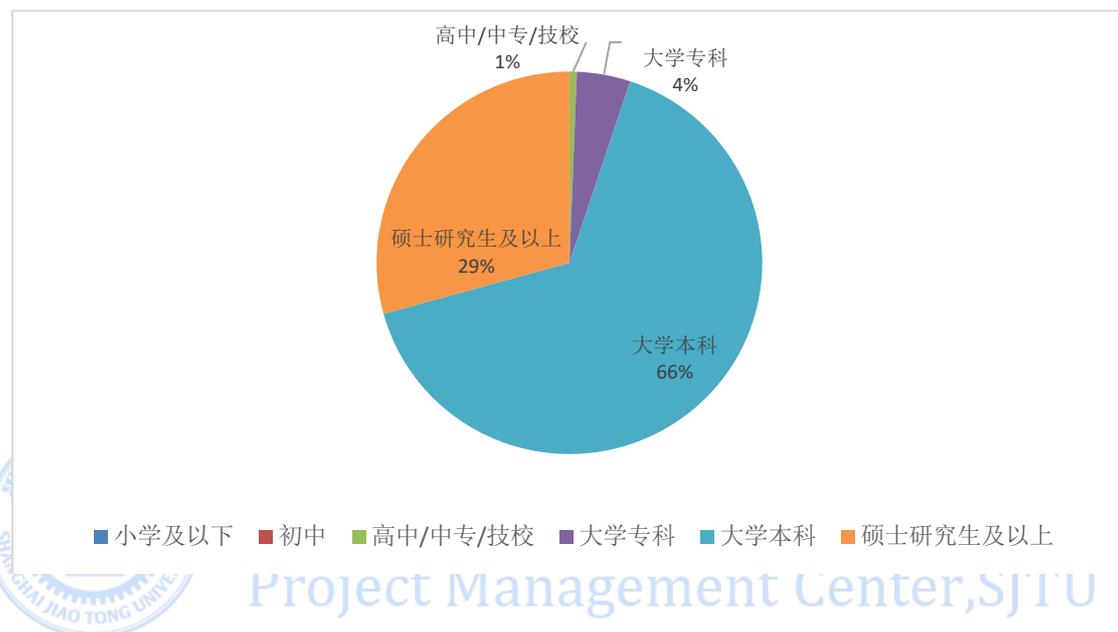


此次问卷发放约 3200 多份，受制于本次调研机构所处位置，以及上海交大项目管理中心的过往的数据占比较大的原因，上海的样本量占比 **84.5%**。同时，此次我们广泛发动和推动数

据的全国扩散，还是收到了不少二三线城市的项目管理从业者的积极参与，让我们的这份报告更加有着相对的广泛意义。

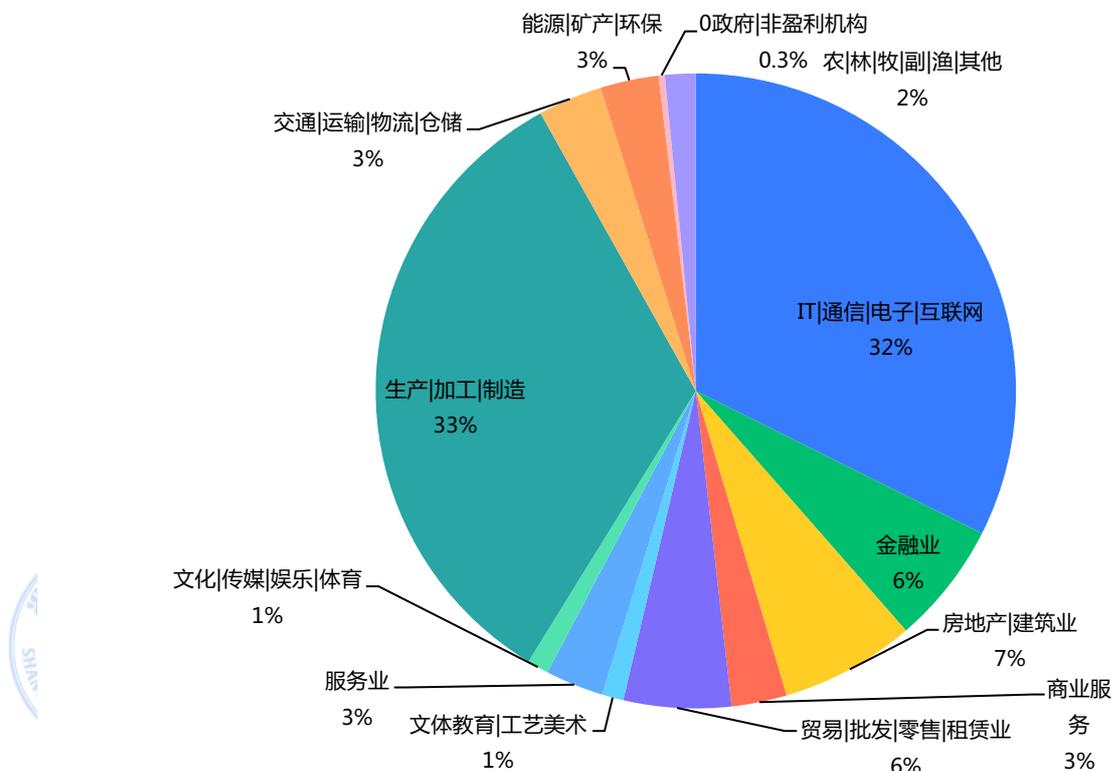
Q3:受访者的最高学历

大学本科占比 **66%**，硕士及以上占比 **29%**，项目经理这一职业对人才的教育程度有一定的门槛，这一岗位相比于整个社会受过高等教育的人才占比，更加凸显了项目经理更高教育程度的要求，以及更高的综合素质和能力。



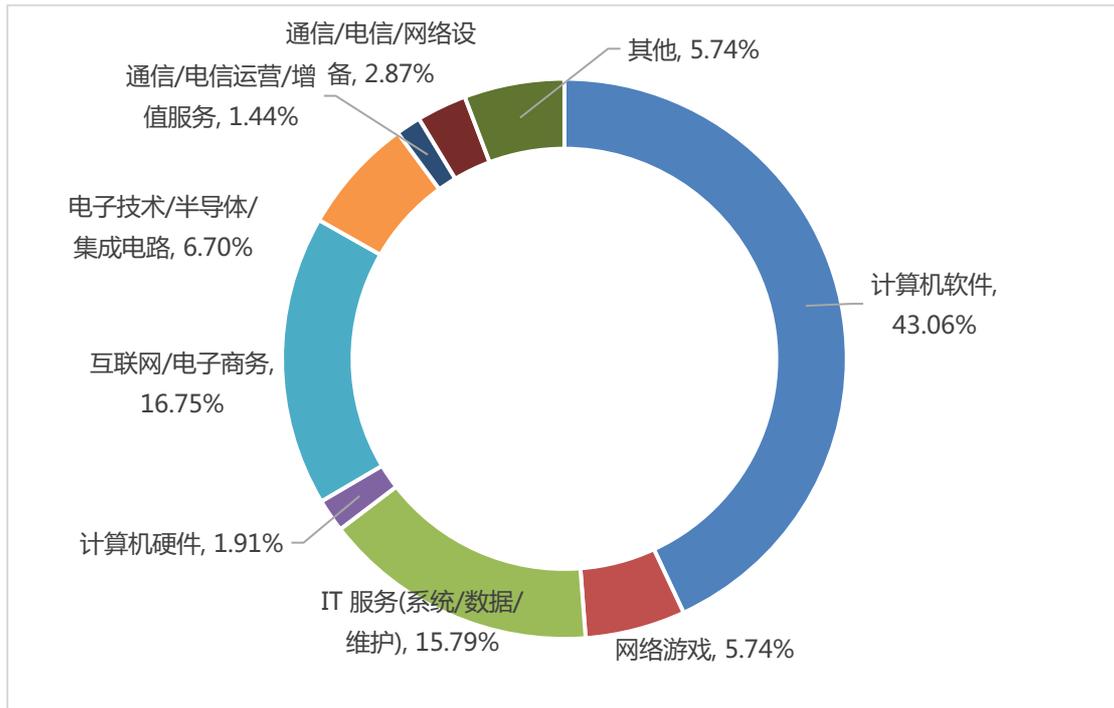
Q4:目前所处行业

从数据中看出，项目管理者在各个行业广泛分布，数据反馈项目经理以在 IT 通信/互联网等高科技行业（占比 32%）、生产制造行业（占比 33%）、工程建设产业（占比 7%），以及金融领域产业（占比 6%）、现代服务业为主，管中窥豹，也能反应当下的经济形势特点，IT 新技术，产品开发，金融产业的升级都是当下的经济热点，创新创业，投资活动就比较频繁。

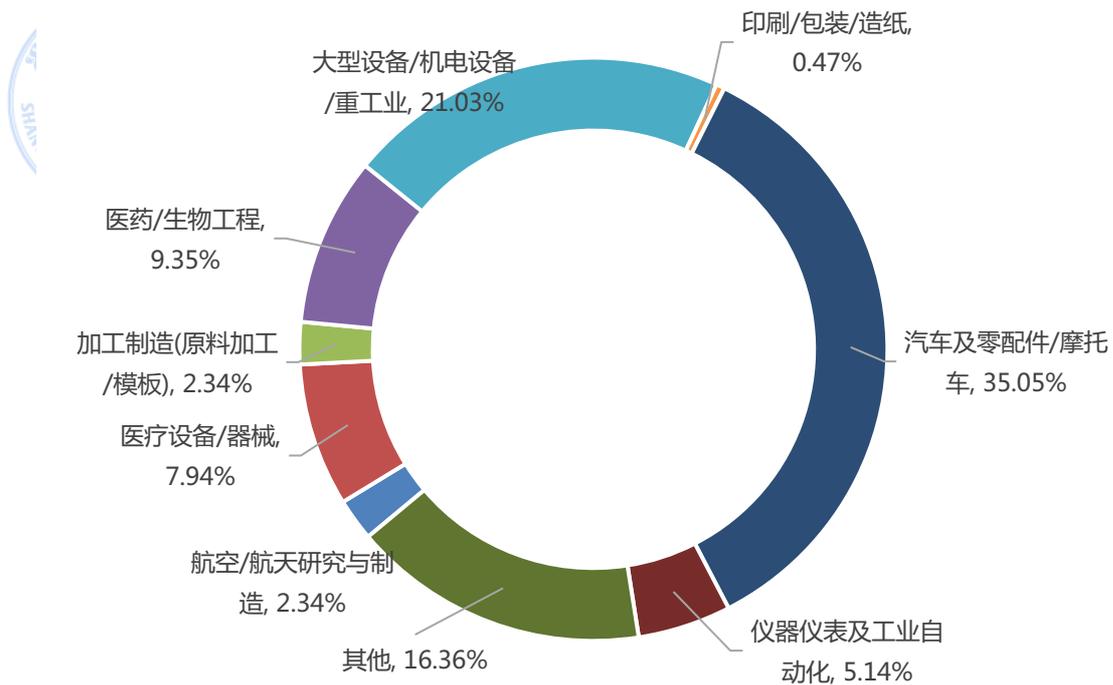


针对两个占比最大的行业进行进一步的细分：(IT|通信|电子|互联网产业)

- 互联网、软件和 IT 服务占比前三。

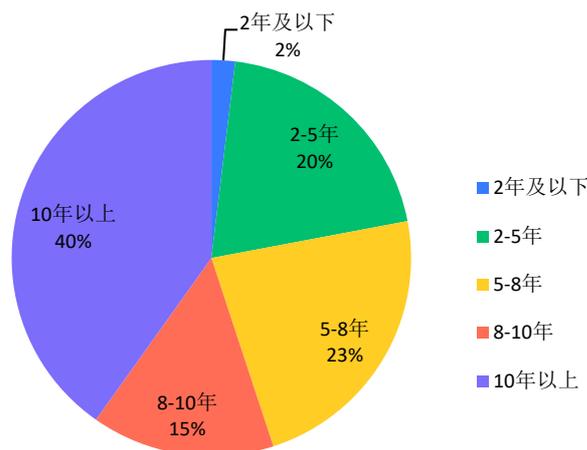


➤ 生产制造大类下：汽车及零配件、大型设备、医药生物制造占比前三



Q5:岗位

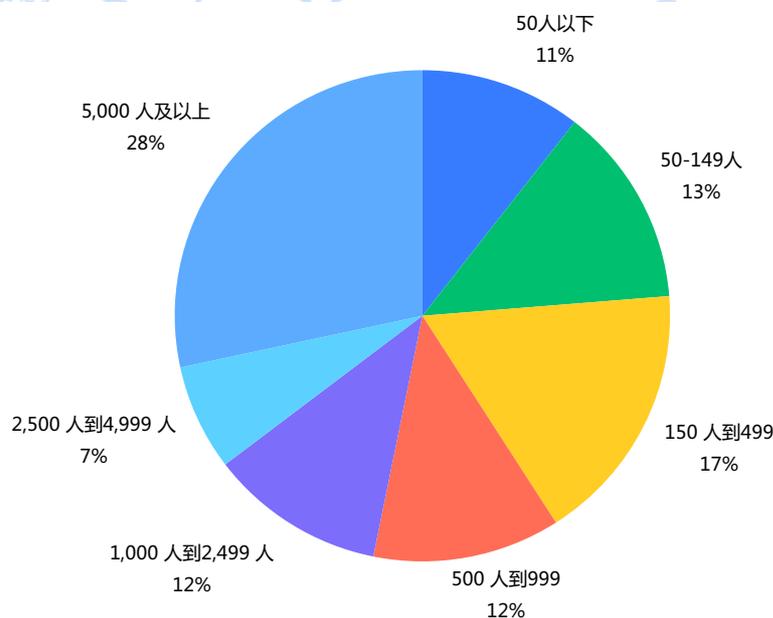
针对岗位名称的调研的设计，在不同的企业，称谓各式各样，我们此项调研共收集到 279 种类岗位名称（有效填写数据 627 条），和项目岗位紧密相关的职位，占比近 **67%**，其中项目有关的专业化的职位称谓占比高达 **40%（人数 249 人）**（职位为：IT 项目经理、PgM、



Q7:企业规模

项目经理的存在不因企业的规模不同而不同，在各类的规模组织中都有项目经理的身影。从行业、企业规模、企业性质等来看，组织规模越大，项目经理职业化程度越高，并且正式的项目经理从业者在大型的组织中更加广泛。

超过 500 人以上的企业规模，占总的调研数据比例高达近 **60%**，而且此次的调查反馈超过 5000 人的庞大组织的比例更是达到了 **28%**。越大型的组织，跨部门的合作越富有挑战，项目经理的价值和生存空间更大，项目经理的价值更受到认可。

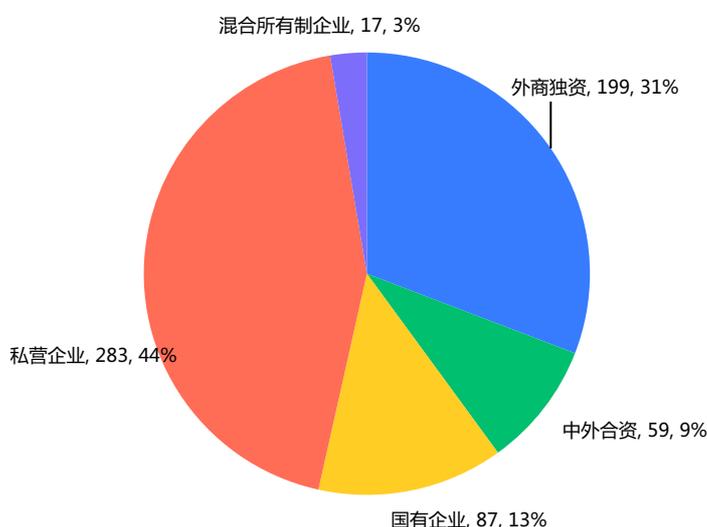


Q8:企业性质

项目经理这个称谓是一个外来物，专业化、职业化的项目管理工作，是最近的 20 多年来的产物，也是伴随着社会经济发展而逐步发展出来的。私营的民营企业占比高达 **44%**，外商

独资+中外合资共占比 40%，显然高于我们国家的企业外资占比总数（上海外资比例：3%，企业户数 220 万，外资为 5 万多家；全国外资占比 1.3%（企业户数 7000 万，外资 96 万户）。

这一数据也和我们的样本来源有关：上海的样本量占比 84.5%，以及重视项目管理的公司，都存在于较大的一些组织当中。



企业规模和企业性质的交叉分析：

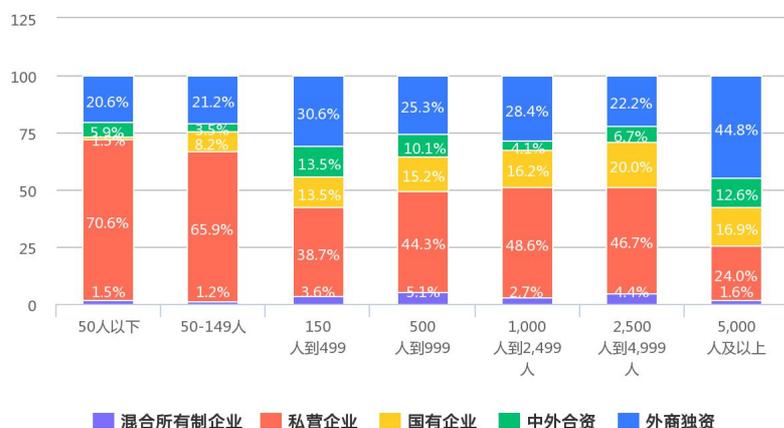
在超过 500-5000 人的企业规模中，私营企业占比都在 45% 上下，和私营企业的样本总数相当。5000 人以上的规模组织中，外企+中外合资企业的占比高达 57%。项目经理在大型跨国公司广泛存在。这一结论、观点和项目经理的分布一致。

Q9:您主导的项目特点

很多的项目负责人同一时间可能参与多个项目，情况不一。如果工作或项目变动、多项目管理时，建议受访者依据其近一年主要的项目，以及所在组织的主要的项目特点进行回答。其

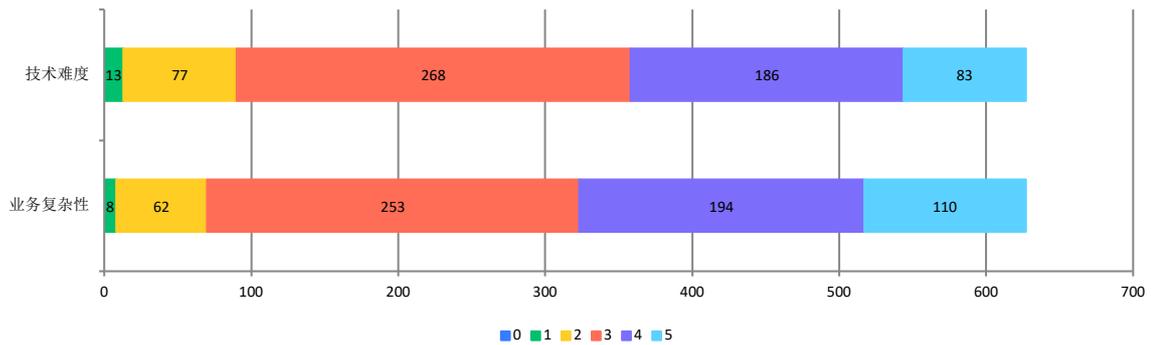
Q7:企业规模 X Q8:企业性质

答题人数 645



其实这是一个感性的判断（0 代表非常简单，5 代表非常复杂）。

调查显示，业务复杂和技术难度占比最大的多是代表一般和复杂（3、4 分值）的两个分值，可以看出项目是企业创新活动的主要的形式，通常项目都伴随着创新和进步。



Q10:您主导的项目规模

项目的规模和项目的复杂程度紧密相关，调查设计时，我们试图从4个指标(人数、外包供应商数量、金额、持续时长)去评估项目的规模：

各行业差别较大，取中位数价值意义更大，其中：

	您主导的项目规模 _人员规模	您主导的项目规模 _分包数量	您主导的项目规模 _金额	您主导的项目规模 _持续周期
平均值	49	7	6211	14
中位数	15	2	300	10
最大值	4000	500	500000	300
最小值	1	0	1	0.5

逐项分析为：

a-人员规模 15 人 (中值)，只有 25% 的项目人数超过了 30 人，25% 的项目人数在 9 人以下，10-30 人的人数占据了 50% 的比例。

变量	N	N*	均值	标准差	方差	变异系数	最小值	下四分位数	中位数	上四分位数	最大值
人员规模	621	0	48.86	204.13	41668.14	417.77	1.00	9.00	15.00	30.00	4000.00

变量	极差	四分位间距	众数	众数的 N	偏度	峰度
人员规模	3999.00	21.00	10	119	14.12	244.71

b-分包商的数量 2 个 (中值)，只有 25% 的项目供应商的数量超过了 5 家，25% 的项目的供应商少于 1 及以下 (特别一些内部项目就不涉及外包管理活动)。1-5 家供应商的数据占比了 50% 的比例。

变量	N	N*	均值	标准差	方差	变异系数	最小值	下四分位数	中位数	上四分位数	最大值
----	---	----	----	-----	----	------	-----	-------	-----	-------	-----

分包数量 618 0 7.08 25.94 672.91 366.18 0.00 1.00 2.00 5.00 500.00

变量	极差	四分位		众数		偏度	峰度
		间距	众数	的 N	众数		
分包数量	500.00	4.00	0	139	12.94	220.51	

c-合同金额：300 万人民币（中值），25%的项目的预算/金额小于 100 万，25%的项目的金额超过了 1000 万，50%的项目的金额介入 100-1000 万之间。

变量	N	N*	均值	标准差	方差	变异系数	最小值	下四分	上四分	最大值	
								位数	中位数		位数
金额	601	0	6211	34730	1206164721	559.18	1	100	300	1000	500000

变量	极差	四分位		众数		偏度	峰度
		间距	众数	的 N	众数		
金额	499999	900	100	74	10.31	124.01	

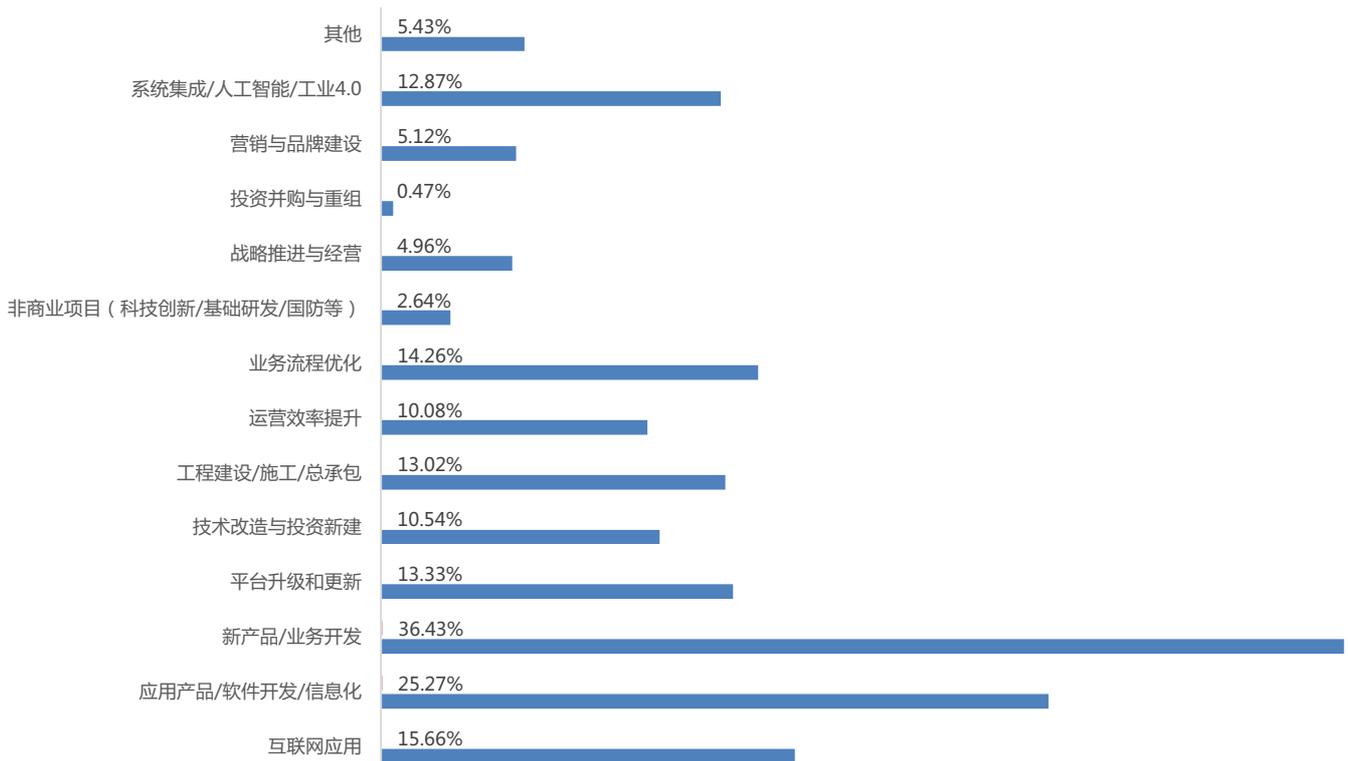
d-项目周期：10 个月左右（中值）。25%的项目的持续时间小于 5 个月，25%的项目的时间超过了 15 个月，50%的项目的持续周期介入 5-15 个月之间。在周期选项中，也有一些内部产品的项目，有不少的朋友写持续交付。

变量	N	N*	均值	标准差	方差	变异系数	最小值	下四分	中位数	上四分
								位数		位数
持续周期	615	0	13.985	20.727	429.616	148.21	0.500	5.000	10.000	15.000

变量	最大值	极差	四分位间距	众数		偏度	峰度
				众数	的 N		
持续周期	300.000	299.500	10.000	12	132	9.15	118.31

Q11:项目类型

项目的富集效应明显，前三项（互联网应用、软件开发/信息化，新产品/新业务开发）三项就占比高达 **77.4%**。这类项目通常的人员规模，合同金额，持续时长都契合了项目规模这个问题选项得出的结论。



项目有共性，更多的是差异性。在不同领域，项目的类型、规模和行业特性对项目管理负责人的要求就更进一步。样本更多的来自生产制造和高科技行业，这两大行业的项目类型的集中也比较明显。在一般的制造企业中，通常的项目更多的集中于：新产品开发、技术改造和投资类、业务流程优化等几类项目。

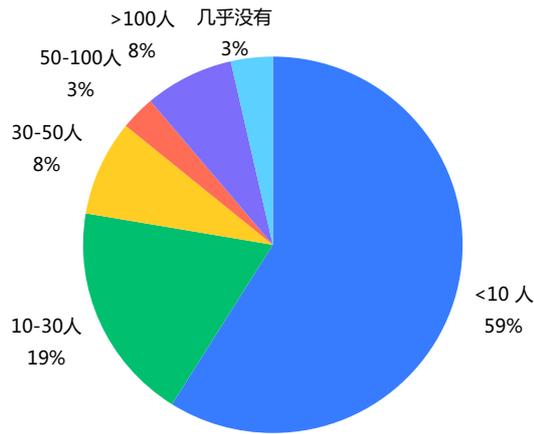
项目的世界，精彩纷呈，其他选项中的项目包括：培训项目、建筑设计、安防产品、临床实验、合规管理、品牌方、工程项目物流、业务逻辑变化、生产工艺改进、设计技术支持、Engagement Plan、物联网、临床供应、游学、设备供应、机械设备制造、搬迁、竞标、新药研究、客户服务、室内设计、生物技术研发、产品安全性有效性、规划咨询、核电站大修、第三方、产品注册、金融服务产品、医药外包、度假酒店策划开发技术支持。

Q12:所在单位拥有 PMP/ACP/PBA/Prince2/IPMP 有关资质认证的人员数量

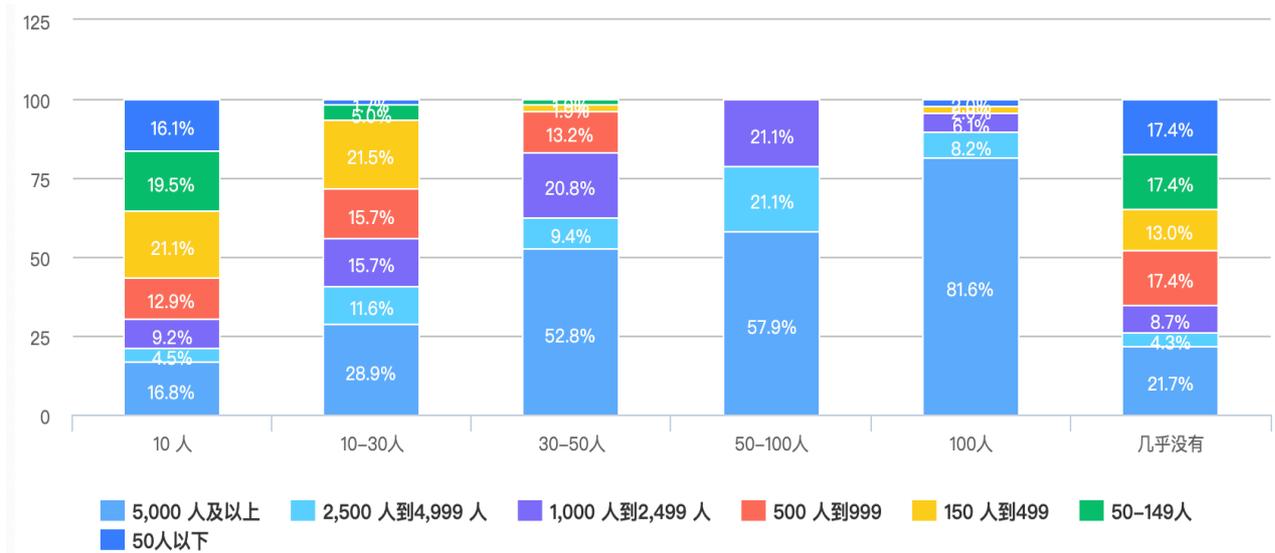
项目的专业化、职业化也带来了职业资格认证的需求。97%的企业都有专业的资格认证，这一数据也和我们的受调研对象有关，很多本身已经是咨询机构的 PMP 认证学员。

即使这样的样本，专业认证资质在组织内并没有达到广泛的推广，调研显示持有资格认证 1-30 人的数量占比 **77.7%**，企业的项目管理环境、专业化程度，仍有进一步发展的要求。

超过 100 人的持证数量的，都全部集中在 1000 人以上的大型组织当中。



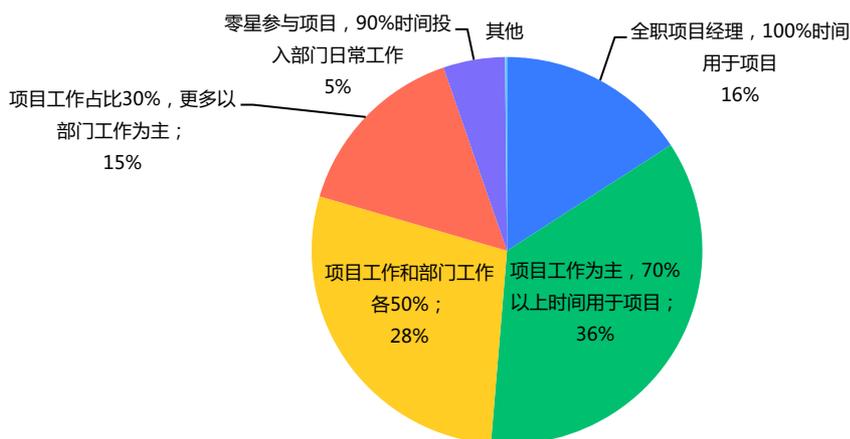
企业持有专业资格认证的紧密和企业的规模高度相关，超过 500 人以上大中型企业的专业资格认证都有不同的数据分布，通过下图分析企业规模和认证人员的相关性。超过 30 名持证者的分布在大中型企业。



二、项目管理现状

Q13:项目工作与非项目工作的时间占比

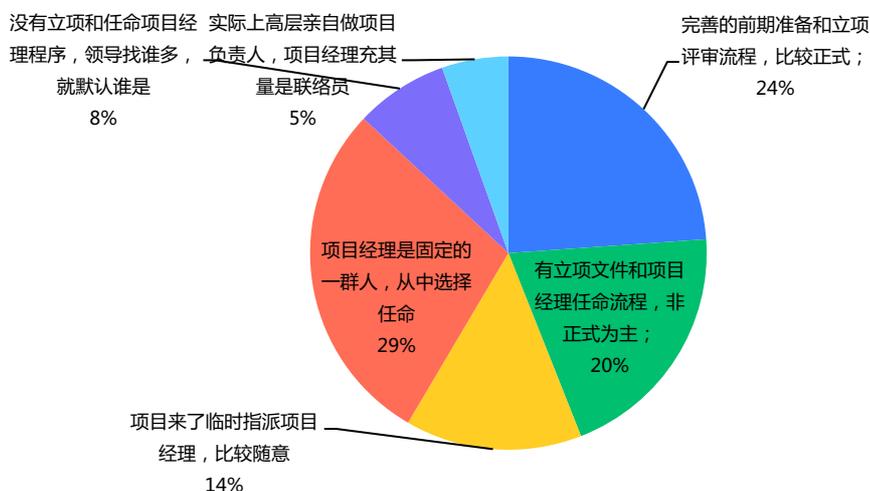
调查显示，**80%**的项目管理从业者，日常主要的工作时间投入还是以项目工作为主。说明项目管理从业者的发展、绩效考核以及业绩还是通过项目成果来体现，从而时间投入在项目上就会更多，这样也是有利于项目的开展。同时，我们也看到，非项目的日常工作也占据了项目管理从业者很大的精力。



Q14:立项流程及项目经理任命方式是

在项目启动立项阶段，**72%**的企业有对应的文件和流程来支撑项目立项工作，也体现了企业对项目管理价值的认可，通过临时任命或者固定专职的项目经理的模式来开展日常的项目推进和管理工作。

但是非正式的项目管理流程和程序还是比较常态和普遍的现象。对于这类组织和项目，项目负责人更应该认识到项目管理的价值，必须和过去传统的管理方式和手段有所不同而区别对待。

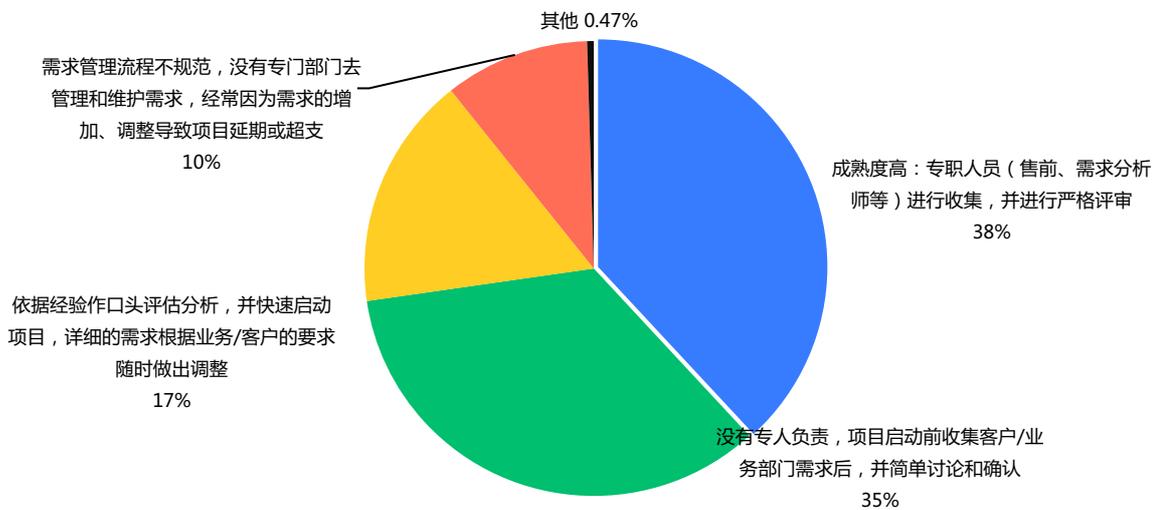


Q15:项目需求的收集和分析的管理现状是？

调研的数据反馈中，**38%**的企业设置了专职的需求管理人员，这是一个非常积极的现象。我们过去项目失败很大的原因是需求的收集、分析和管理工作缺失和不足导致的。

从需求管理成熟度高、一般以到失控的组织可以说是三分天下，但整体上呈积极向上的情势。如果项目管理的从业者所在的组织在需求管理上没有正式的程序和流程可以遵守，对于需求的管理需要投入更多的精力的。

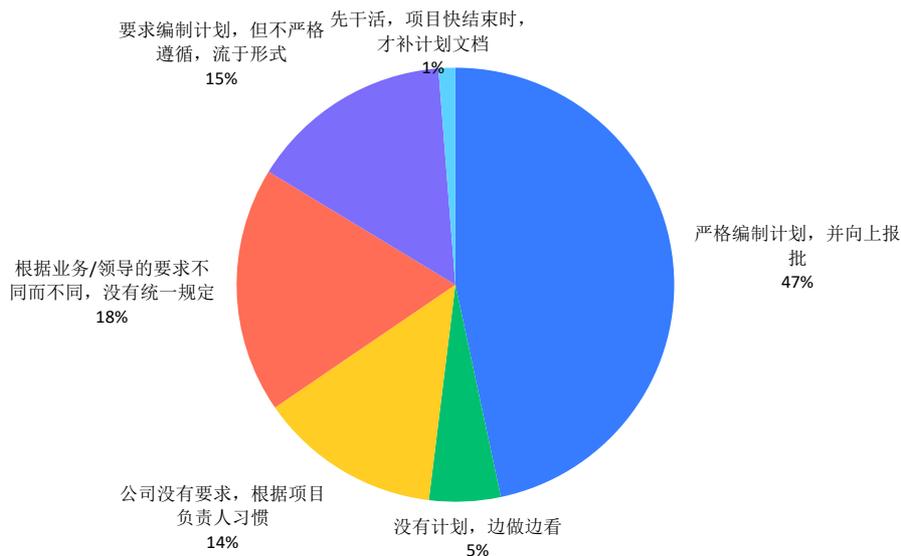
有效的需求收集、分析和管理工作可以减少返工，推诿扯皮，提升“客户”满意度和项目顺利关闭。



Q16:项目计划制定、发布的现状是？

项目核心计划的编制和发布是项目工作开展的核心和前提，**47%**的项目团队严格编制项目实施计划，并与管理层沟通汇报，经过正式批复才发布。

同一个组织，项目管理的成熟度也不尽相同，在计划管理的严肃性和标准化的指导方面，有 32%的项目负责人反映企业在计划管理方面没有统一的规定，和所在的团队负责人的管理风格紧密相关。可以看出，企业给到项目管理者还是有较高的自主权，项目的成功，更多的依赖项目负责人。

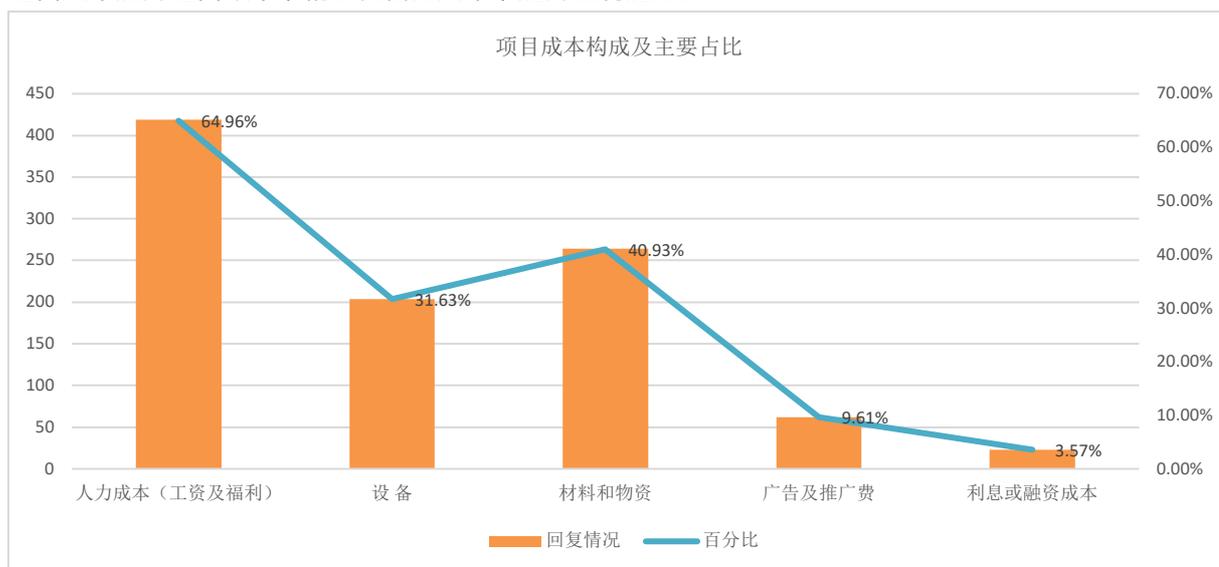


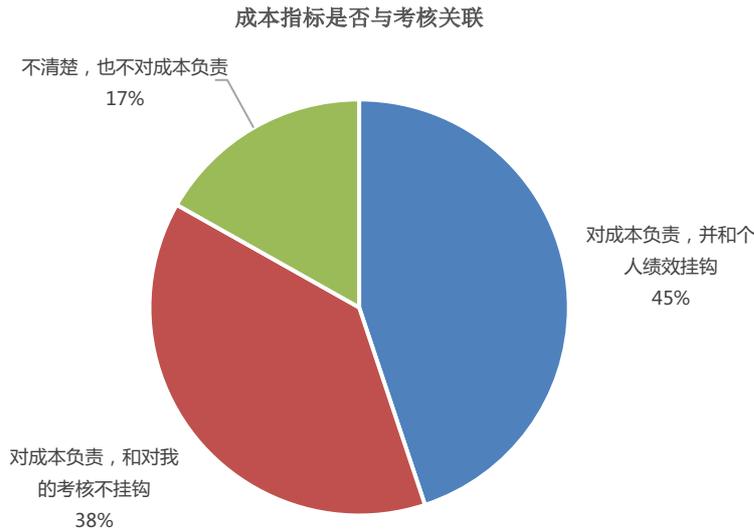
Q17:项目成本的主要构成是什么？是否和你的考核有关联呢？

调查发现，项目成本主要构成中：人力成本 65%选中率，材料物资的 41%选中率，对于高科技、互联网、软件开发等项目而言，人力成本占据最高的比例。

在不同的类型项目中，人力成本始终都高居近 7 成，其中有一个发现：在新产品/新业务开发类项目中，人力成本选中率为 61%，材料物资选中率超过 56%，针对材料物资类成本在其他两类项目类中突出表现：在系统集成/智能制造类中，比例为 55%；工程总承包/施工类中，比例为 63%。

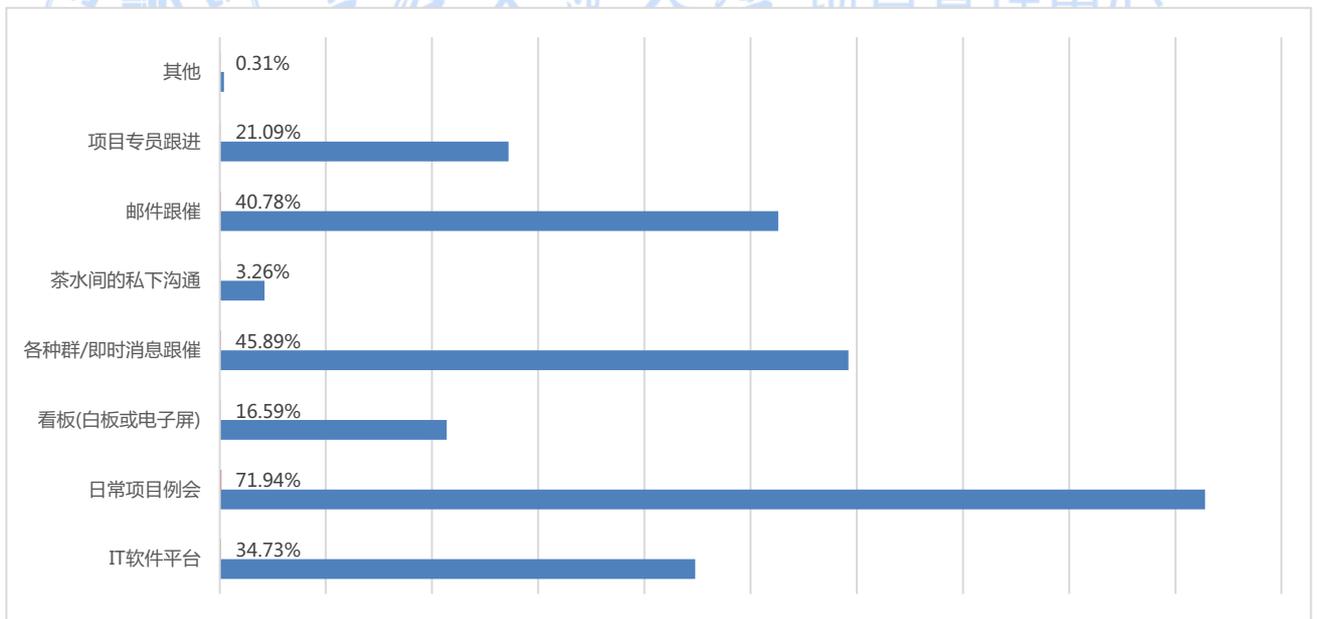
项目的成本管理是项目管理中很重要的指标，项目的商业目标是为了赢取利润，节约企业运营成本提升运营效率，精细化管控成本，提升盈利能力。





调查发现，虽然成本管理很重要，但是超过半数（55%）的项目成本和项目经理的 KPI 考核并不是直接挂钩，管不管钱，是项目经理在公司地位很重要的分水岭。充分的授权给项目负责人，统筹项目进度、成本和质量，综合统筹管理项目，以发挥最大的管理效益。

Q18:在项目实施过程中，对项目实时进行监督和控制，主要用的方法是？



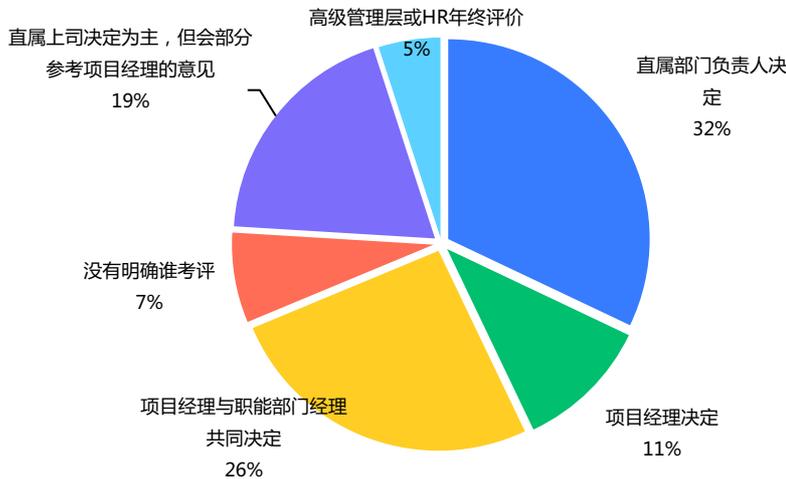
管理，说到底还是需要管的？通过调研显示：传统的管理方式：例会+邮件 占比 72%和 41%；新的方式：软件平台+即时消息 占比 35%和 46%。

对于项目负责人，通过什么手段和方式来保障项目的有序开展是需要充分结合企业现状、团队现状和个人风格来设计的。可以通过多种混合的方式确保项目有条不紊地开展。

数据显示使用软件平台的比例只有 35%，可见项目管理的自动化水平还不是很高。

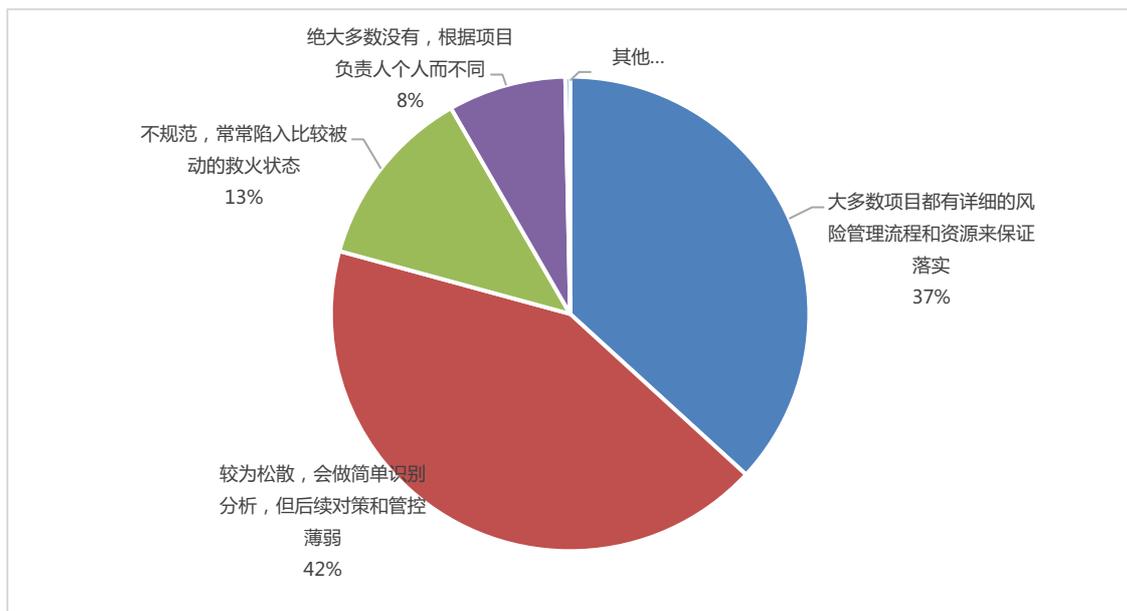
Q19:项目组成员谁来考评？

调查显示，完全由项目经理对项目组成员进行考核的只有 11%的比重，绝大数的企业成员的考核权还是在直属部门管理。完全不受项目经理考核的占比高达 56%，这样的项目管控就非常的被动，项目经理开展工作需要有效获取授权，提升影响力，推动组织的项目实施环境和文化建设，任重道远。



Q20:企业对风险识别、分析、对策和监控过程管理现状

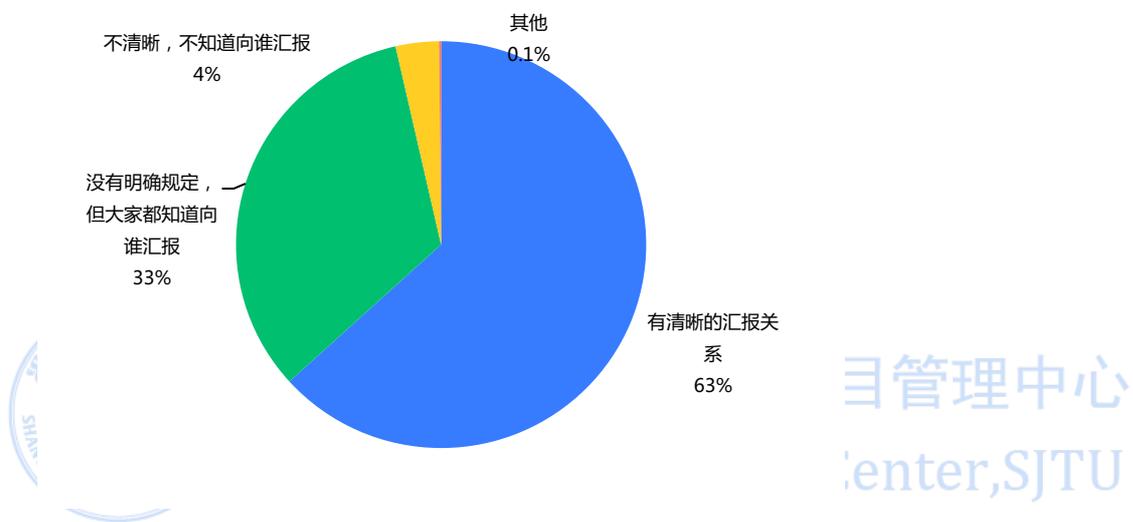
调查显示，能够对风险进行有效管理的只有 37%的比例；具备风险意识，但是徒有文件，未做跟踪管理的情况占比高达 42%。风险管理一直以来都是中国项目管理从业者的薄弱的环节。“未知，还未发生，远期的事情”，等等这些特点都让我们不予以重视，导致项目出现逾期、超支等后果。风险管理贯穿项目始终，需要安排资源，落实到人，有效的对风险进行识别、分析、应对、监督，并加强风险库的建设，使项目不在同一地方翻车。



Q21:项目经理的汇报关系是否清晰？

项目经理的汇报关系清晰，表明企业的治理结构合理健康，并且项目遇到问题和障碍时能够找到对应的管理层进行协调解决。调查发现有清晰的汇报关系的比例占 **63%**，还有一些组织，未建立沟通规划，但项目管理团队根据企业环境和软文化，能够辨析出项目开展期间的沟通渠道，从而获取项目的支持和问题解决，这类占比 **33%**。

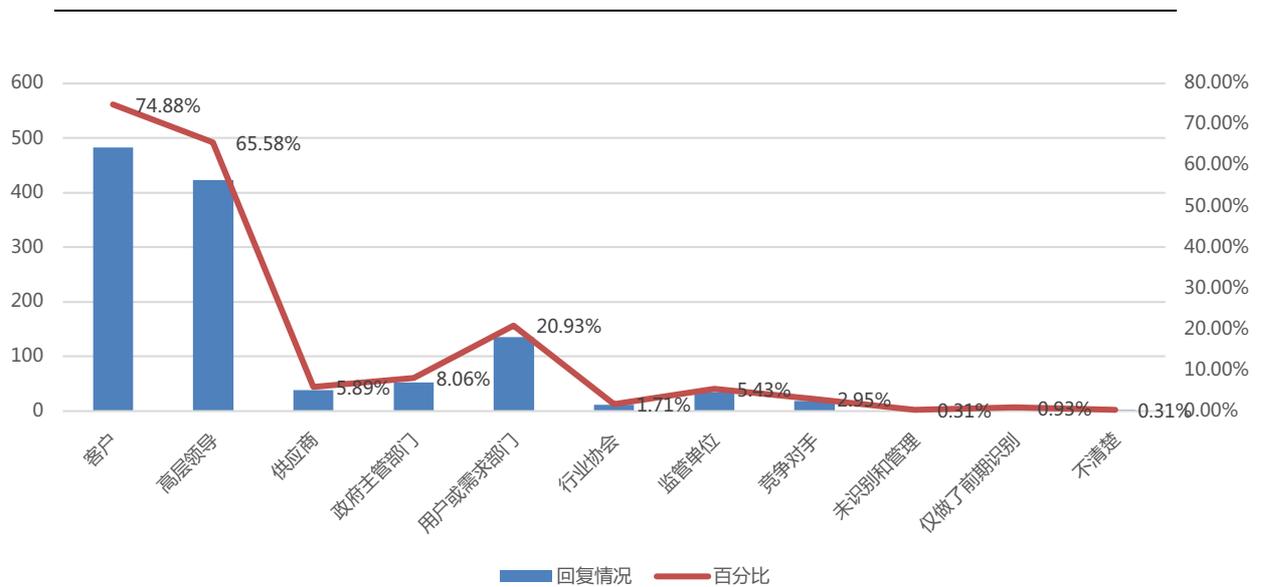
项目管理者，在项目策划的时候，就要充分的识别利益相关方（Stakeholder），制定好沟通计划和汇报关系，不仅仅限于给管理层汇报，重要的利益相关方也需要积极沟通，以便最大范围的获取广泛的支持。



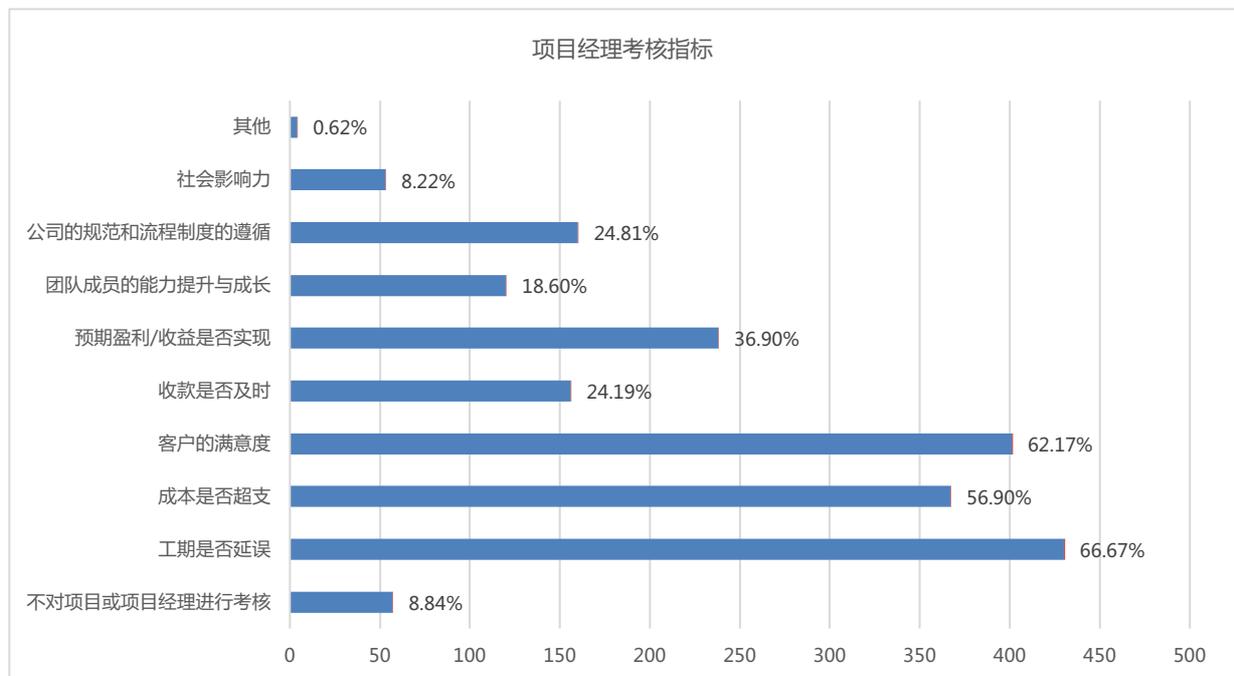
Q22:项目组过程中，以下哪些利益相关方的诉求会重点关注及满足？

调查发现，重要的利益相关方来自 2 个群体：客户&高层领导，有高达 **75%**、**66%** 的项目管理者选择了这两项（实际上这两项就是项目管理者日常的沟通对象，能否充分识别对方的诉求，并满足，仍然还是一个大问号）。这是一道多选题，其他的相关方并没有更多的关注和选择。有效识别相关方、管理相关方做的并不够，还有很多努力程度。

项目利益相关方对项目的成败有关至关重要的影响。项目之始：相关方需求和发起决定了项目的地位和价值；项目之中：相关方的参与程度决定了项目实施的难易，过程中的资源的支持和协调都需要主动和相关方沟通；项目之末：最终用户/客户的接受和认可，确保项目顺利验收和关闭，项目才算完成。



Q23:在考核项目经理绩效时，哪些要素或指标是贵组织关注的？



项目经理是项目成败的第一责任人，公司除了选拔优秀的人来担此重任，对项目经理进行绩效考核也是必要的。大部分的组织都会对项目经理进行考核，不考核的情况，只占**8.84%**。

针对项目和项目经理的考核应该是综合性的多维度指标，但是在传统的三要素：工期、成本和质量（客户满意）仍然稳居前三名，指标分别为：**67%**，**57%**，**62%**，随着项目经理的战略和商业思维的精进，不但关心项目实施过程，还对项目本身的收益和盈利进行关注，此项也高达**37%**。

公司的规范和流程制度的遵循，还有团队的成长，都是今天的项目经理需要面对的问题，他们不仅仅关注单个项目，还要考虑在一个组织中的长期发展，因而需要和企业现有的制度流程结合，还和项目团队成员长久的共事。

针对项目经理的考核需要和企业的战略相关，还要和组织文化相关，既要设定有挑战性的KPI，还要考虑指标的数据能够收集并有效监控，能够客观公正。通过科学的KPI，指引项目经理从项目本身和公司发展经营的双角度去努力。

Q24:项目管理的日常工作中，主要的精力用于什么方面？

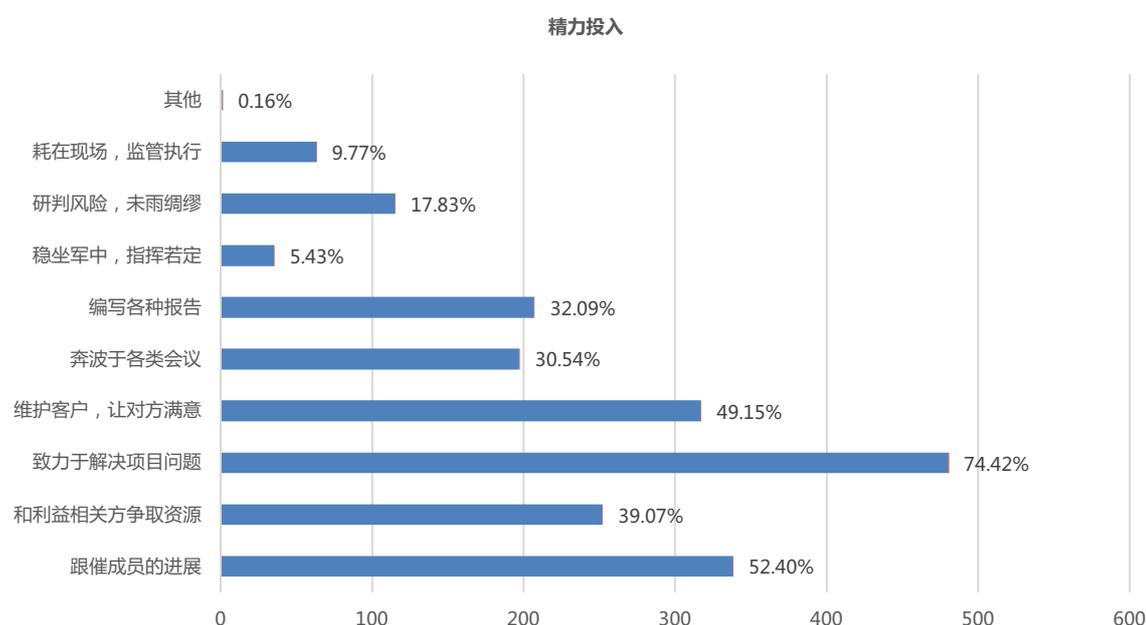
时间都去哪儿了？看看我们繁忙的项目经理，每天都在干什么？

解决项目问题，有74%的项目经理深陷其中。如果这些问题反复频繁出现，项目经理就是救火队员了。

第二项就是精力在催活上，有52%的人选择此项。过度的催促，对于项目经理和团队成员而言都是痛苦的，项目经理自身会陷入工作的迷失，价值和成就感降低；团队成员可能因催促适得其反，产生情绪紧张、敌对、隐瞒实情等。我们要去反思我们是否事先建立工作规范；选拔的成员能否胜任岗位职责；是否是一个开诚布公的工作环境，这些都可以减少过分的跟催，同时提升团队的幸福感。

好的管理者，能够花更多的时间投入事先的策划，风险预判，减少过程中的不确定因素干扰；并积极和各个利益相关方沟通，对于一些没有必要参与的会议，要勇敢的拒绝。

我们的项目管理者在管理项目的时候，要充分做好时间管理，有效分配我们的精力。我们说优秀的项目管理者80-90%的时间用于沟通。



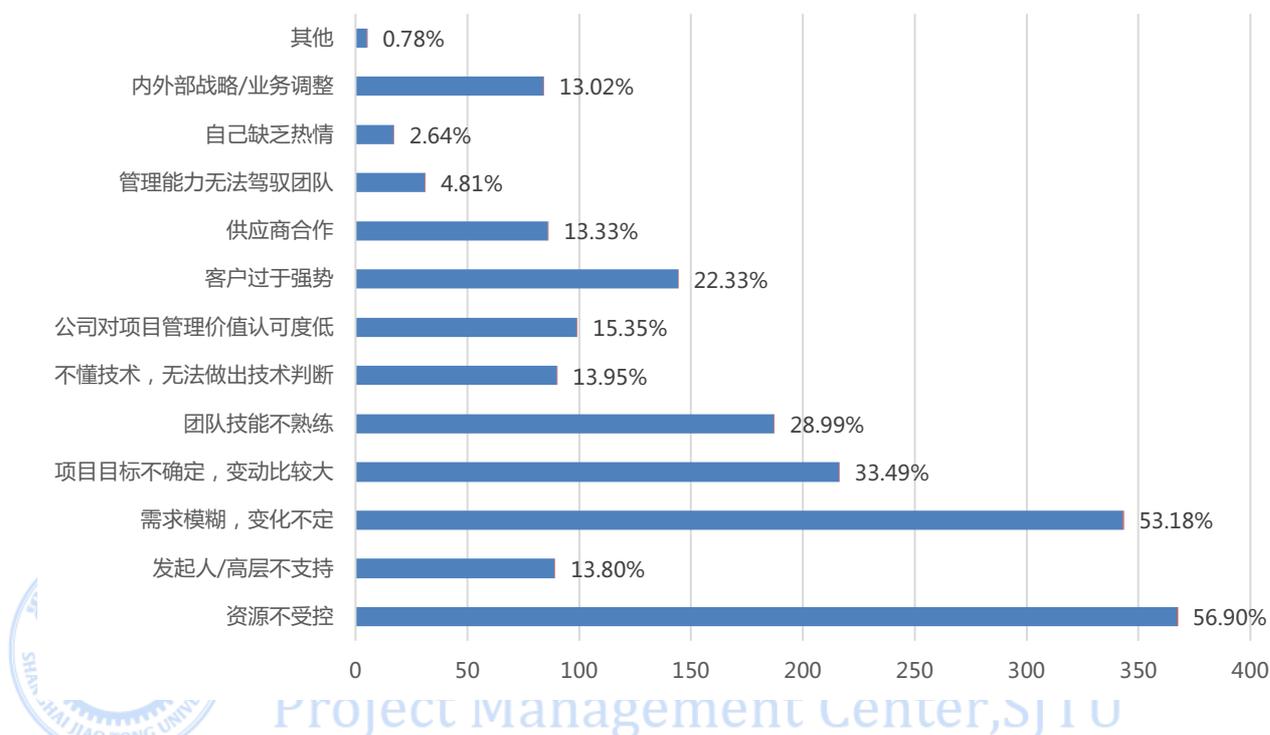
Q25:作为项目负责人，您最大的痛苦来源于

人的痛苦来自于不确定性和失控，项目经理同样也不例外。

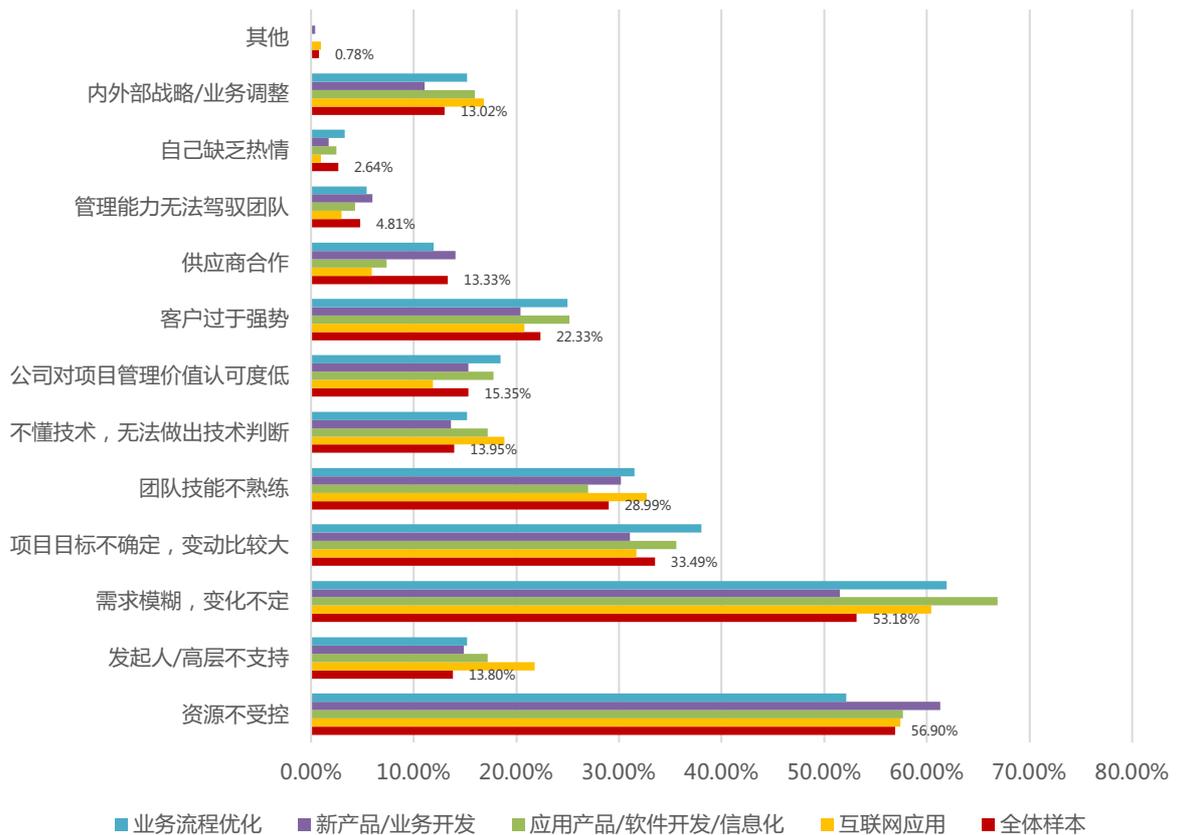
调查显示，项目管理者最大的痛苦来源：资源不受控占57%，需求模糊，变化不定占53%。这两项是项目管理从业者老生常谈的话题，即是问题，又是事实。可参考的方法是不断

的提升项目地位，项目经理的影响力，加强资源管控力度。而项目作为创新活动的载体，不确定的时代和多变的竞争下，需求是不断变化的、迭代的。有一项发现需要引起注意：“项目目标不确定，变动比较大”，很多的项目针对目标的设定和共识，也是制约过程中一个很重要的指标。

痛苦来源



在“其他”选项的描述中：突发状况多 / 担着项目经理的活，项目负责人不是自己，无法直接做自己想做的决定。针对第二条，应该不是个别现象。项目经理的任命不正式，项目经理就是一个背锅侠，这值得各类组织引起关注。



以上是前四项主要的项目类型（业务流程优化，新产品开发，软件开发或信息化，互联网应用）的与整体痛苦来源分析对比图：

其中“不懂技术，无法作出技术判断”在 IT 行业更加突出，对于项目经理要不要懂技术一直是一个争论的话题，在 IT 产业拥有技术背景的项目经理更能充分管理好项目；

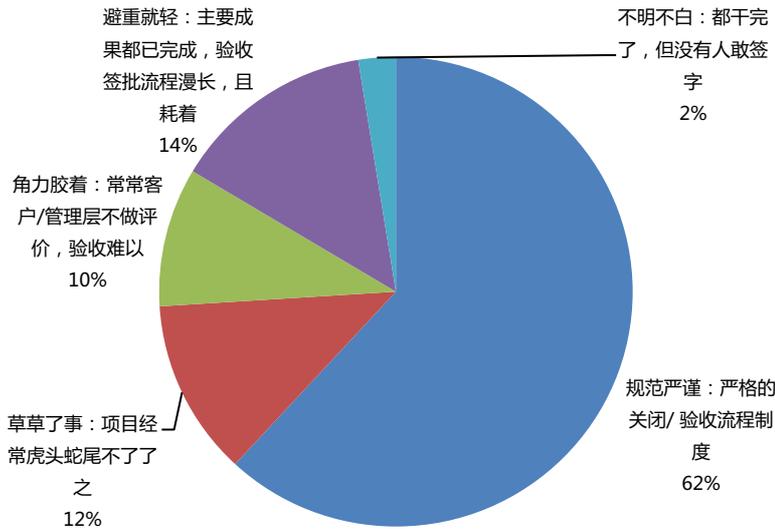
“需求模糊，变化的不确定”在新产品开发、IT 类项目都明显超出整体状况，也说明了针对创新类的项目，在需求管理上，我们需要投入更多的资源、时间和精力。

“发起人/高层不支持，内外部战略/业务调整” IT 产业的数据都超出整体样本，这类项目也是为了响应客户/市场的动态而不断变化的，和需求的变化不定也是契合的，也表明我们的项目管理者也要关注组织和战略，以及外部环境的动态变化。

在外部“供应商合作”的方面，IT 产业的项目就低于整体情况，也表明了 IT 产业的项目更多的依赖于自身的团队为主，或者对外部有着较好的掌控力度。

逃避痛苦是人类的前进的动力，项目经理可以通过加强项目的科学规范管理，提升幸福指数。

Q26:项目关闭或验收的流程是哪种？



项目的开展需要善始善终，有高达 **62%** 的项目的验收流程规范严谨，并且遵循规范的流程制度进行收尾关闭动作。而不能顺利验收的项目也有着近 **38%** 的比例，在这其中各种情况都有。

其中很多不顺利的情况，都是可以提前做好规范，有效的减少或者降低此类情形的发生。对于很多的企业内部项目而言，很多都是因为行政程序的不顺利，导致项目一直挂着，在实践中，大量的项目，因为前期的合同，或者项目立项书中，对于验收的指标、验收流程没有特别的约定，也没有人愿意主动承担签字验收的责任，就会产生项目不了了之和踢皮球的现象。

关于什么时候提请验收，不是临近项目终了，而是开始立项以及实施过程中，就应该为验收做准备。

三、个人发展与团队管理

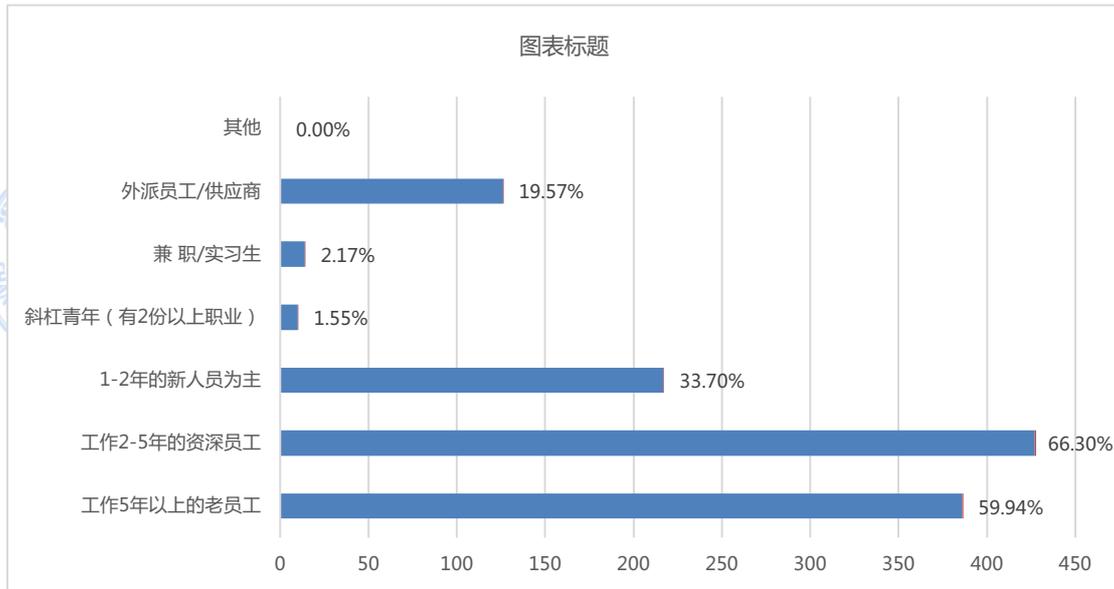
Q27:团队成员的组成有哪些？

调查发现，在项目团队中团队的构成呈现了多样化。工作 2-5 年的资深员工在 66% 的项目团队中是主流，“具备一定的工作经验和能力，成本可控”反映出这个工作职场的人的特征；

有 60% 的项目管理者的团队成员的工作经验在 5 年以上，20% 的项目管理者也反映其所在的团队包括了第三方员工/供应商，在社会专业化分工的背景下，加强合作伙伴的管理，也是当下的项目管理从业者面临的新挑战。

针对团队中是否有斜杠青年，临工经济虽然是这几年倡导的话题，但此次的调研发现，距离广泛的社会接受还有一段很长的路要走。

项目多样化的团队成员，有利于项目的创新和思维碰撞，同时，对于项目管理者的挑战也不尽相同，不同年龄的从业者，具有不同的社会生存状态，激励与领导方式各异。



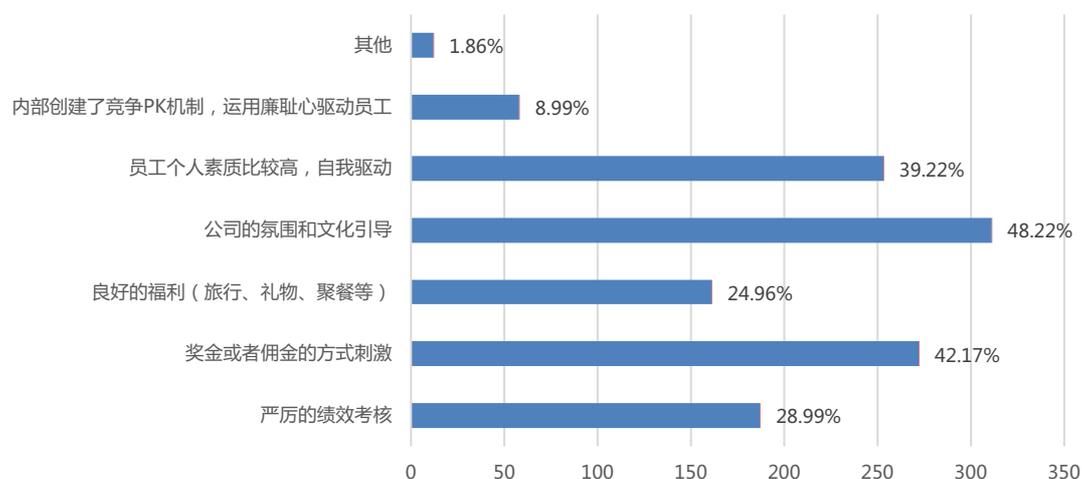
Q28:企业或项目团队，调动成员积极性的方式：

项目的开展和推进，依赖于团队成员的齐心协力，如何有效发挥团队成员的积极性，是项目管理者重要的日常工作。正向激励方式：福利，有 25% 的团队选用；奖金，有 42% 的项目团队选用。负向激励：运用严厉的考核的占 29%。

在团队动力学建议中，应该更多的运用公司的软环境，以正向激励的方式来引导，并发挥团队的绩效表现，有 48% 的团队运用了这项选项，这也是当今的互联网公司，科技类企业积极倡导的。良好的办公环境，轻松的同事氛围，都能够极大的促进协作关系的建立。

项目负责人选择并影响公司的激励政策，都是为了更好的推动项目前进。

在其他的选项中，有趣的包括如下：以上的方式均未采用、谈公司方向，谈理想、公司缺少项目文化，靠个人情商和能力、职能领导直接安排、没有，配合的成员都是凭良心。这些都具有一定的代表性。



Q29:公司日常的沟通氛围、工作环境是？

本题是用来验证回收数据有效性的，和 Q45 题一致，两组数据趋同。请大家参考 Q45.

Q30:在实现团队建设的过程中，您的最大的障碍是什么？（多选题）

调查发现，在团队建设的过程中，最大的挑战的前五项：

业务流程的复杂和不畅（37.5%）

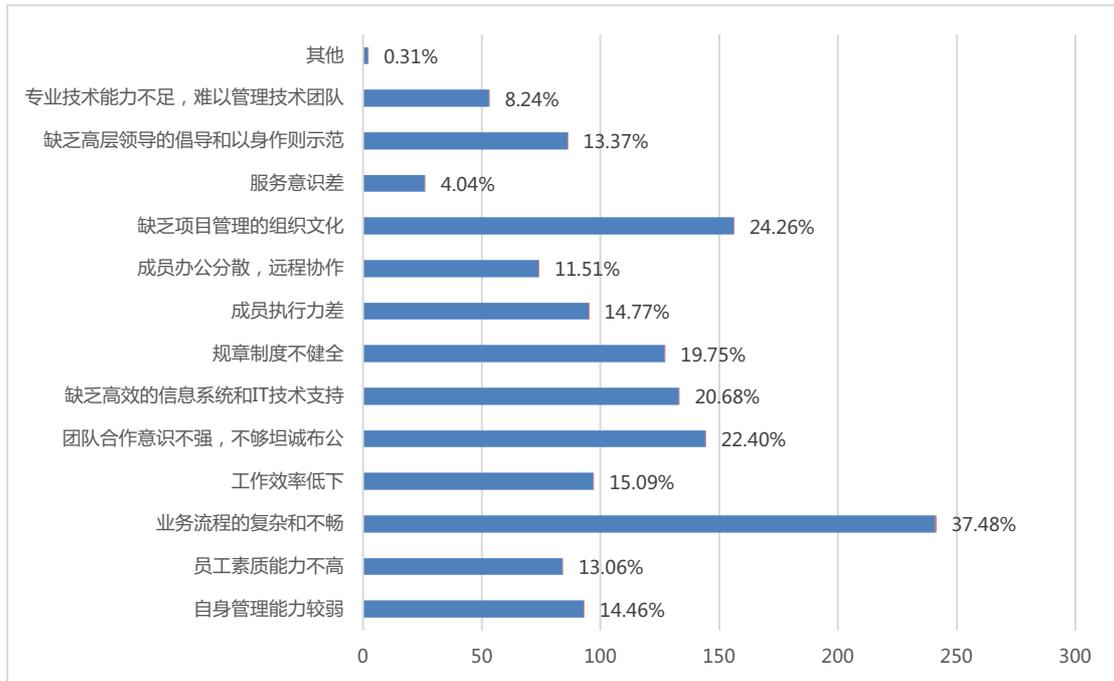
缺乏项目管理的组织文化（24.3%）

团队合作意识不强，不够坦诚布公（22.4%）

缺乏高效的信息系统和 IT 技术支持（20.7%）

规章制度不健全（19.8%）

团队的绩效和协作水平，受制于很多的因素，其中组织的业务流程的复杂，部门墙的高耸，以及项目管理的文化这样的外部因素占据很高的比重。如何提高企业团队的协作能力，加强团队的建设，规范制度、流程，赋能团队，激活组织，是企业需要考虑的。

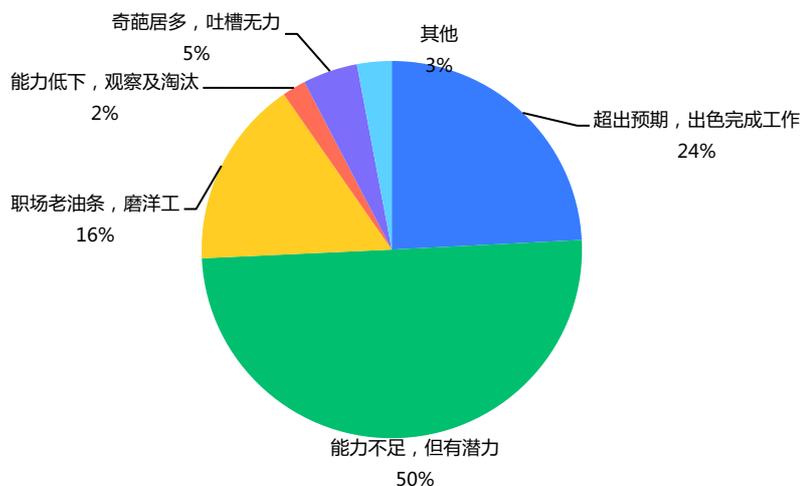


Q31:对团队成员的工作绩效和能力表现的评价

项目的工作依赖团队成员的支持与努力, 那么如何看待和评估现在的团队呢? 持正面积极的评价的占 **74%**, 非常认可现有团队的成员的占比 **24%**, 对现有的团队抱消极看法的占比 **25%**, 这个数据喜忧参半了。

多元的社会, 多元的人和团队, 不做好坏的评价, 正确的评估和了解团队的现状, 从而有的放矢, 有效的开展团队建设的工作。

在其他的选项中, “每个人能力体现不同, 目前都能完成项目内工作 / 大多数能力匹配工作, 有少数磨洋工/正常一般水平, 无所谓好坏/有出色员工, 也有磨洋工的 / 首先, 实质上无评价的权利; 但基本紧盯都能完成任务/ 杂事太多, 影响效率/一部分认真做事, 一部分认真搞事/各有千秋, 知人善用/正常发挥 不断成长”



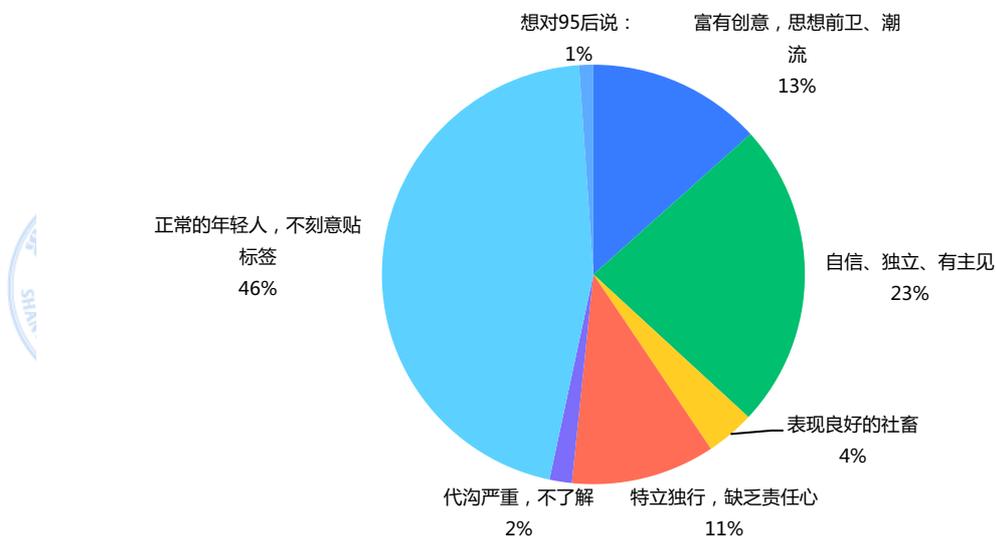
Q32:对 95 后的团队成员的表现和看法是什么

职场的新人一代接一代，95 后新势力大量的进入了职场。如何正确的评价这一届新同学呢？调查显示：**40%**的项目管理者持积极正面的评价。年轻，有活力的人加入团队，可以有效的激活团队的创新力和工作的激情，新员工尽管在职业素养，工作技能上有提升的地方，但是我们如果发挥并保护他们的热情，能给项目团队带来更好的工作氛围。

还有 **46%**的人持中立的态度（正常的年轻人，不可以的贴标签），此前网络上的各种漫天的标签，在项目管理者眼中这都不是事。

当前，团队成员 95 后的占比很大，**33.7%**的团队中是 1-2 年工作经验的人，**66%**的团队中以 2-5 年工作经验的人为主。关心 95 后，培养 95 后，发挥 95 后的创新能力，工作激情，来激活团队。

作为前辈，我们的项目管理从业者对 95 后喊话：态度至上 /稳住，别浪/ 要学会吃苦，注意工作经验不丰富造成职场意识的薄弱.....

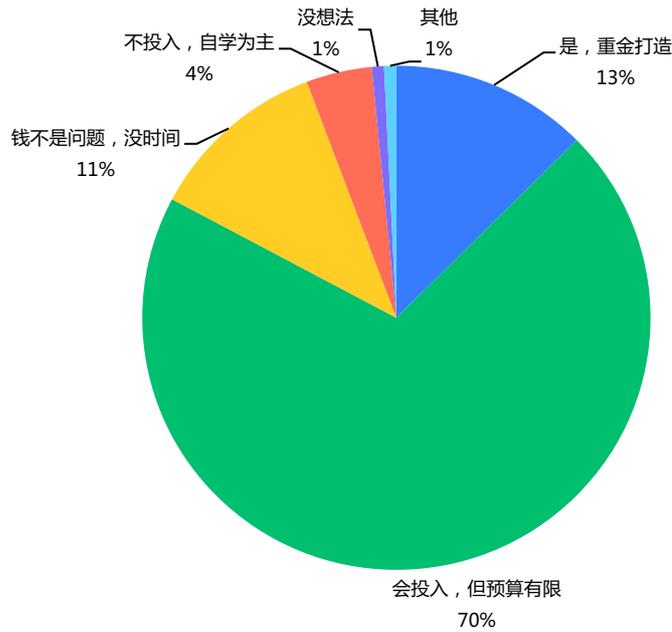


Q33:在能力提升和学习成长的投入方面，您是如何考虑的呢？

项目管理者身处产业的一线和前沿，洞悉时代趋势，引领企业的发展。对于个人自身的提升都是持积极的态度，都会对自身进行投资和学习，并持续进步。**83%**的人会基于自身的工作和职业发展的需求，持续的做学习。很多的项目经理身处一线，学习也是一件奢侈的事情，只能通过和他人交流，工作实践成学习。

针对终身持续学习，也会有其他的声音：“项目经验才是提升能力的最佳途径，而不是投入多少时间和金钱参加培训 / 不影响进度的情况下见缝插针的学习 / 利用各种资源，终身学习/ 学习也看投入和产出的性价比 ”

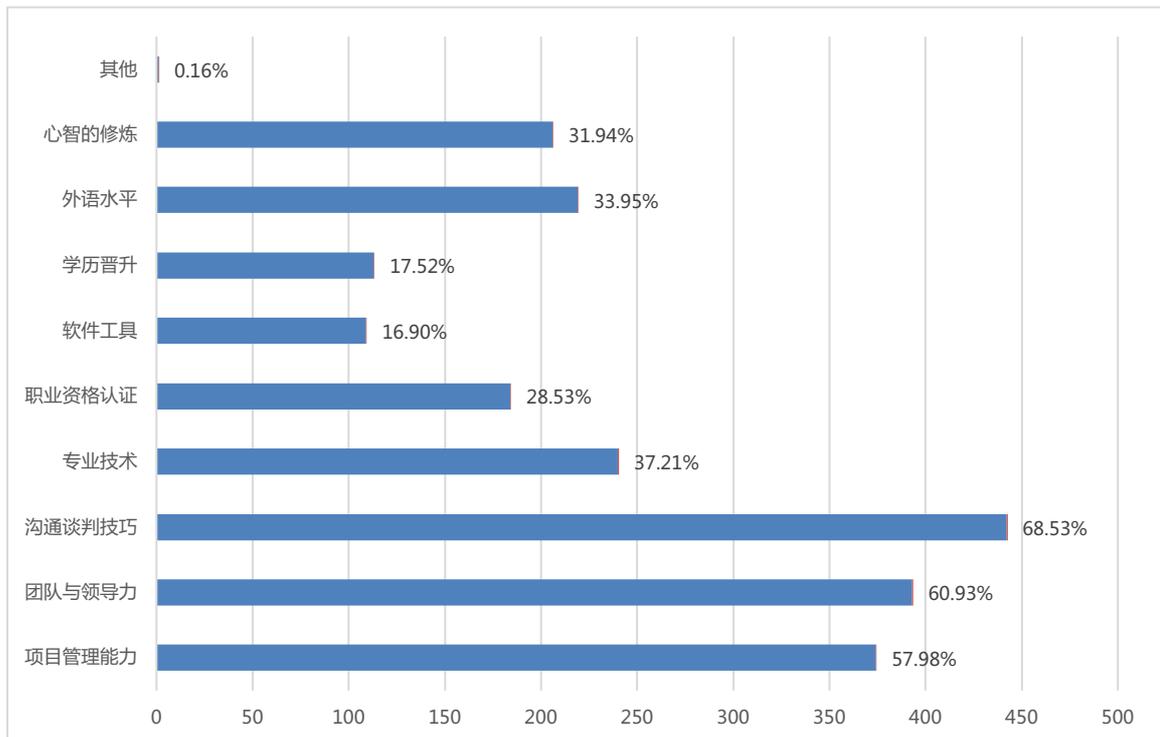
终身学习，持续进步，这是职场人永恒进步的觉悟，当然，学习不仅限于正式的课堂培训，通过与人交流，定期的总结和沉淀也是途径。



Q34:在能力提升和成长过程中, 以下哪些方向是您接下来最重要的考虑项? (多选题)

持续学习, 终身教育的理念深入到项目管理从业者内心, 在学习方向上的选择: 高居前三位的分别是: 沟通与谈判 (69%), 团队与领导力 (61%), 项目管理能力 (58%)。

对于要学什么, 项目管理者这个群体都有相对比较清晰的认知。专业技术、外语水平两项也有较高比例的受访者作出了选择。对于项目管理者, 跨国团队, 文档资料, 国外客户等都需要外语能力的提升。项目管理者若大比例的从技术出身, 容易开展工作; 对于非技术背景的从业者, 保持对先进专业技术的理解, 以及数字化 IT 能力的掌握, 都是新的时代背景下的要求。



Q35:重新选择，或继续留在现有的团队工作，您比较关注的是？（多选题）

加入一个团队，最看重的是什么，我们的项目管理从业者是最务实的一个团队：给钱！“有竞争力的薪酬”是**68%**的受访者最看重的，通过赢利的项目，有前景的事业机会，让大家物质上有良好的回报，这是最好的激励方式。

接下来四项是：

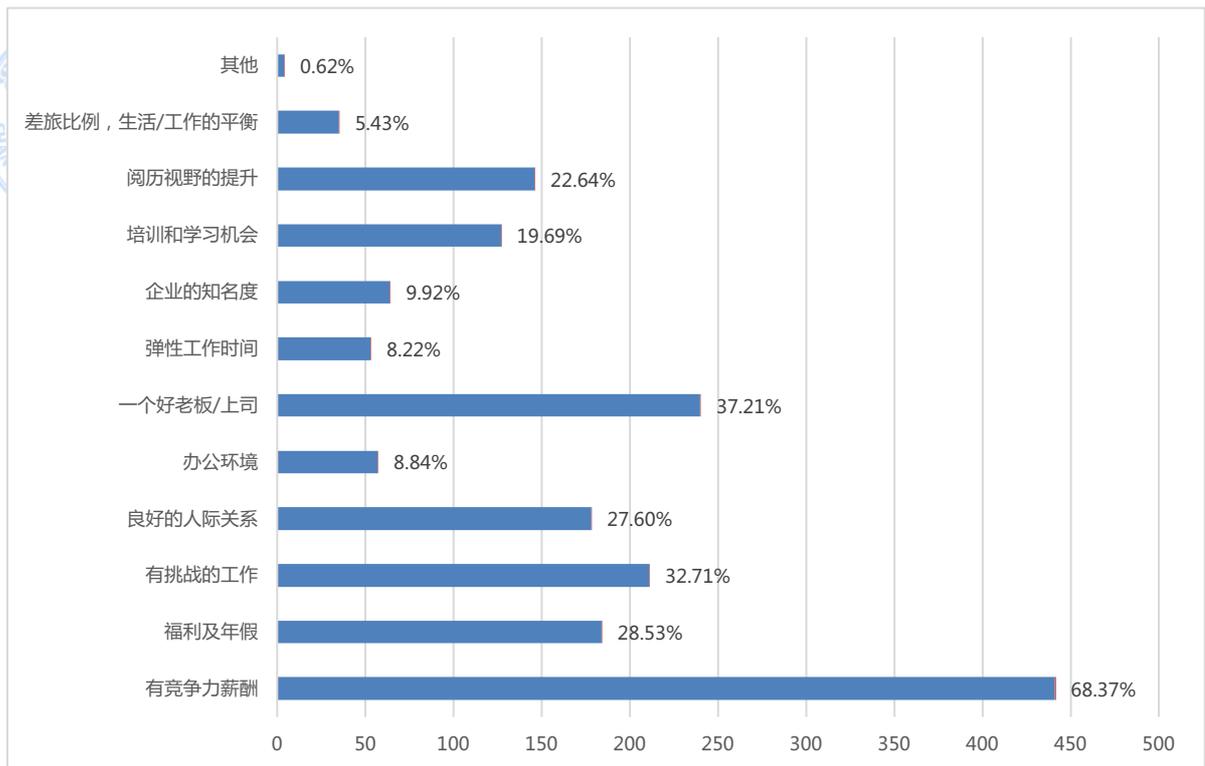
“一个好老板/上司”（**37%**）：一个人离职，要不钱没给到位就是心里委屈了。领导者的领导力以及人格的魅力彰显，都是留住优秀人才的关键；

“有挑战的工作”（**33%**）：事业上的进步，是通过有挑战的工作来进化的。不断的胜仗，是提升团队士气、职业生涯进化的最佳方式。

“年假及福利”（**29%**）：良好的福利和带薪休假，疯狂工作玩命玩，是这个时代的职场人的心里呼唤，光给钱还不行，还得有放松的机会。

“良好的人际关系”（**28%**）：和一群聪明优秀的人共事，就是福利。不作恶，减少办公室政治，创造轻松开放的职场氛围，“待着舒服”也是留住人才的关键。

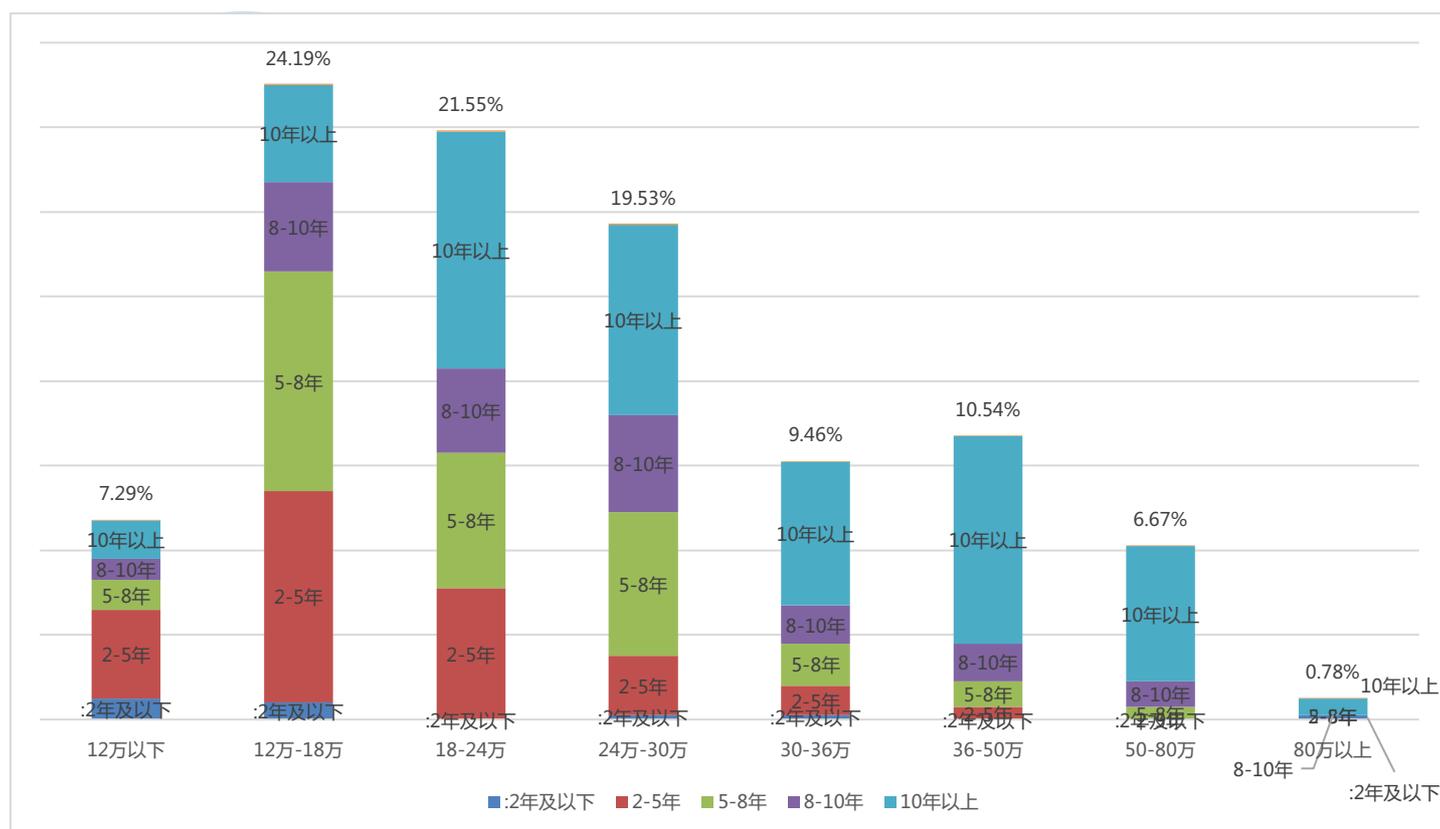
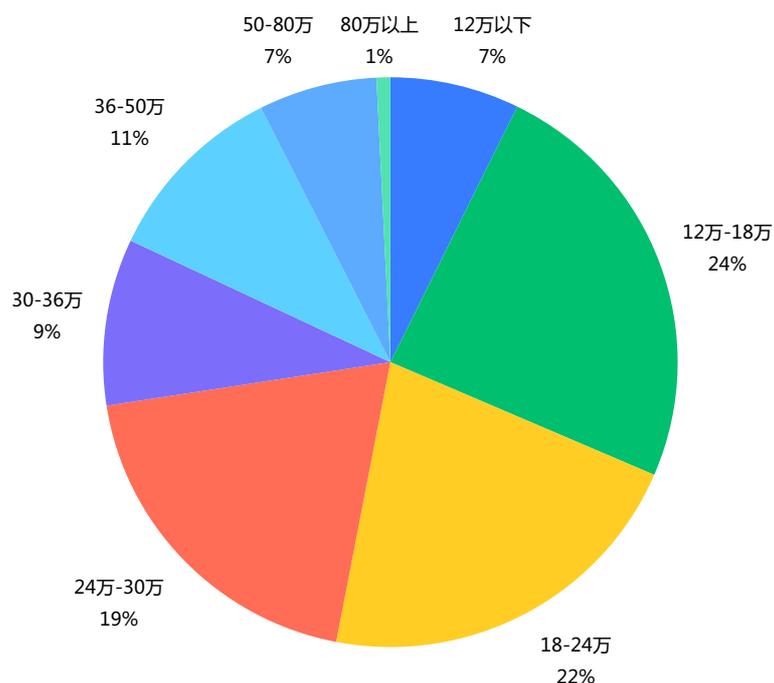
对于我们的企业和管理者，除了选拔培养项目经理，如何留住项目经理，稳定我们的核心人才，调查结果给了我们反思和启发。



Q36:年度综合性年度收入（包括基本薪水+奖金、项目佣金等）

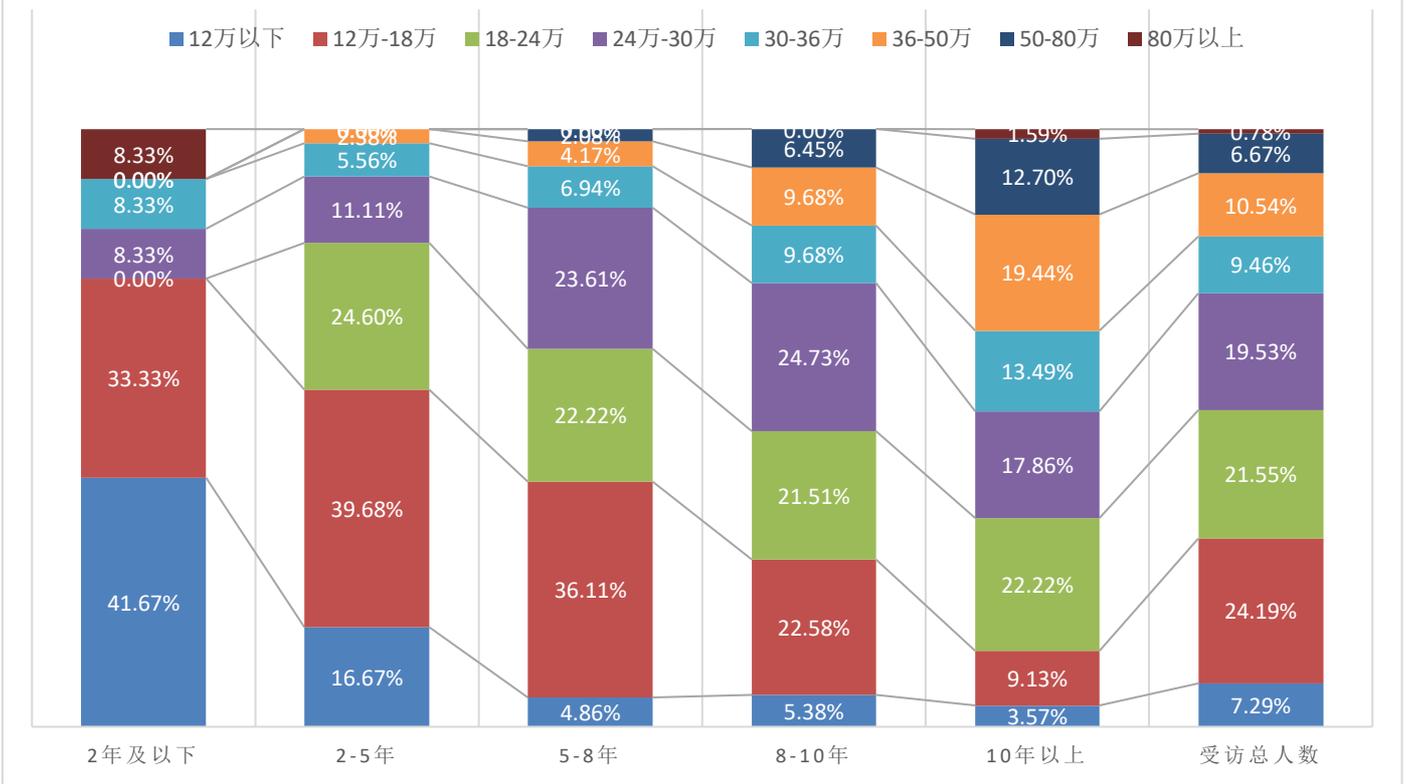
调查发现，项目管理从业者的薪酬超过年薪 36 万（月收入 3W 以上）以上的占比**19%**，12~24 万年薪之间占比**46%**（月收入 1W~2W），综合收入在 24~36 万（月收入 2W~

3W) 之间占比 28%。项目管理从业者的综合性收入远超过社会整体薪酬，但也远不是媒体鼓吹的“项目经理百万年薪不是梦”，这样的贩卖焦虑之风可止。



上图为：每一个薪酬分位中，各工作年限长短占据的比例。（需要注意的是：本次的调查的收集样本中，10年以上的人数占比40%，8-10年占比15%，5-8年占比23%，2-5年占比20%，2年及以下占比2%）。

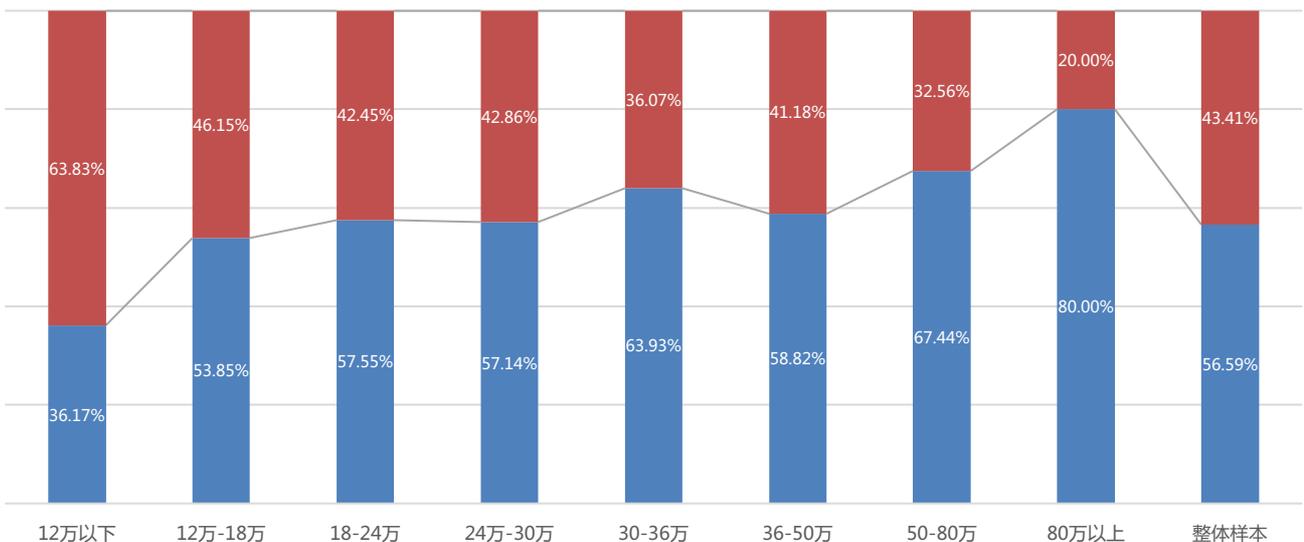
各工作年限段薪酬分位占比



上图为在每一个工作年限中，各薪酬分位在所在工作年限总数中的占比分析。比如说来分析最高占比的10年以上工作年限的人数为例（这部分人群占比40%），薪酬超过年薪36万（月收入3W以上）以上的分位高于总体样本。8-10年工作年限的人，薪酬分布和总体情况分布趋同。2-5年和5-8年工作年限，在12-18万的薪酬分位远超总体情况占比。

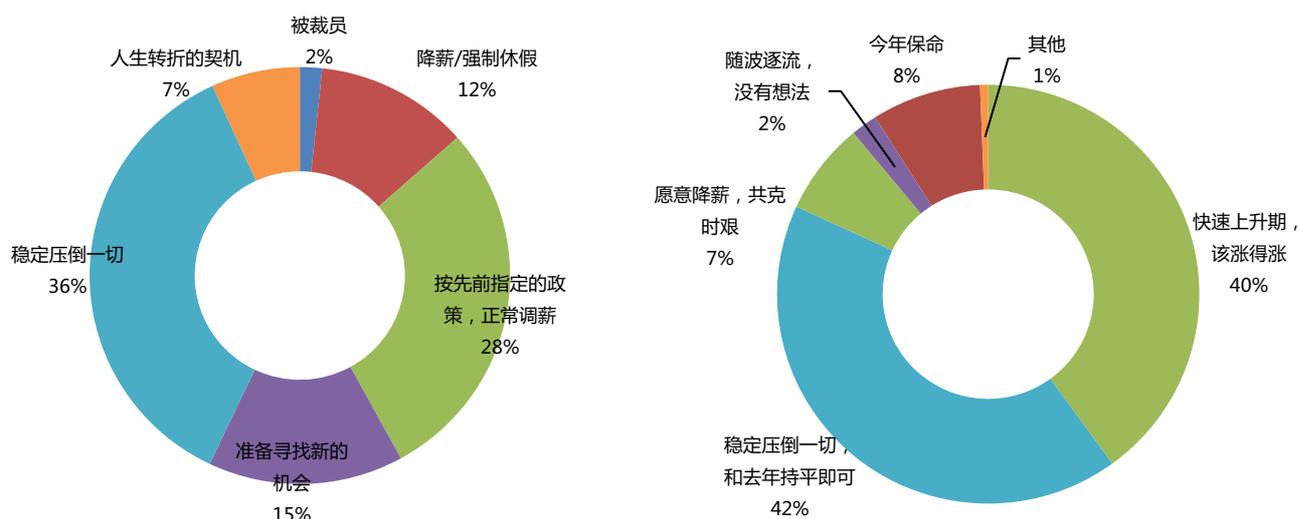
收入和工作年限有一定的关系，但是在8年以上工作经验后，和工作经验的关联不是强相关了。

■男 ■女



薪酬在“12-18万，18-24万，24-30万”（占比人数最多薪酬分位）和总体样本的男女比例趋同，没有表现出太大差异，在>30万朝上的综合年收入，女性项目管理从业者略低于男性项目管理从业者。

Q37&Q38 :疫情对职业生涯和工作机会是否有影响？在疫情下，您对涨薪、升职、职业发展的预期是什么？



2020年的新冠疫情无疑影响了每一个人，针对项目管理从业者这个群体，职业发展普遍都收到了冲击和影响，几乎没有影响的人占比28%，反而是利好的占比7%。这部分的人在此次的疫情下，所处的行业和自身的职业发展仍然处在上升期（例如医药行业）。降薪、裁员的也不在少数（14%）。

基于整体的外部环境的判断，持悲观谨慎的态度。疫情对工作和职业生涯的影响这个问题中（工作稳定压倒一切36%，降薪/强制休假的12%，被裁员2%），超过半数的人在此轮疫情下，工作和事业机会都受到了不好的影响。对未来的发展/涨薪预期作出的判断的也是消极和谨慎（稳定压倒一切，能和去年持平42%，今年保命8%，甚至做出部分降薪7%）。项目管理从业者是一群理性的现实主义者，能够有效的基于现状和大环境做出应有的反应。

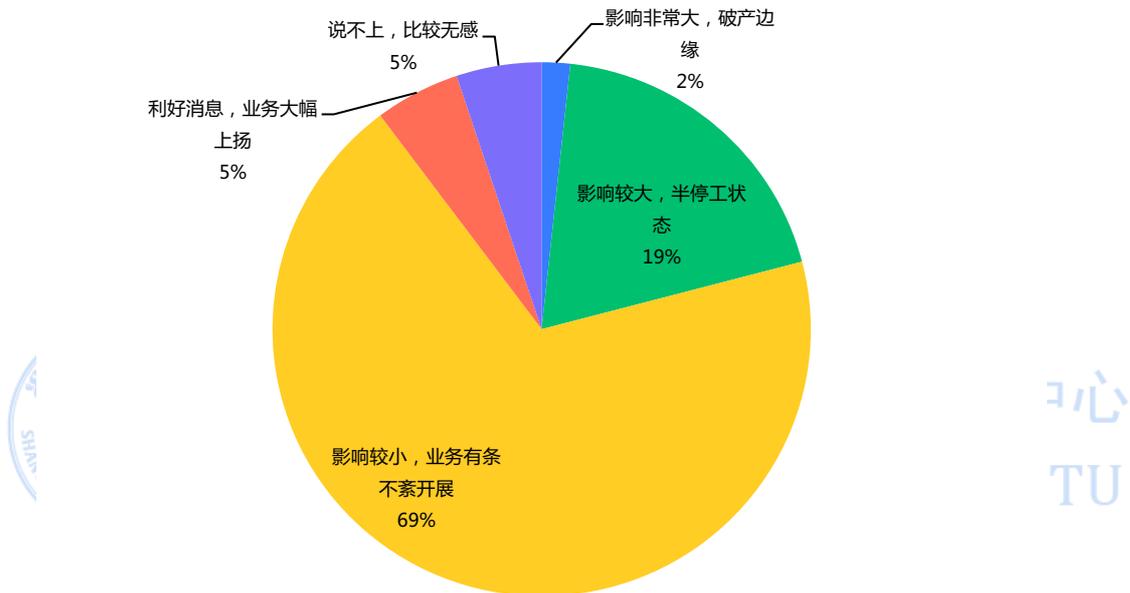
调查显示：针对未来的发展的预期的时候，仍然有高达40%的受访者认为自己处于自己职业生涯的快速上升期，该涨得涨。对于年轻的项目管理者这个群体，在国内疫情大环境控制住的情况下，对未来还是乐观的，和整体的国民对未来的期待一致。并不因为是项目管理者这个特殊群体有所差异。

四、组织与环境

Q39:当前新冠肺炎疫情，对贵公司业务的影响情况

前文分析的项目管理者个体对于大环境、以及未来涨薪的预期，都和所在的公司的行业、整体社会环境息息相关。69%的企业显示是未受到疫情影响的，业务有条不紊的在开展。影响消极的占比 21%（半停工、破产等）。

只是负面消息的传播的力度更大，使得每一个项目管理从业者对当下的环境和未来的预期，持更加谨慎和保守的态度。



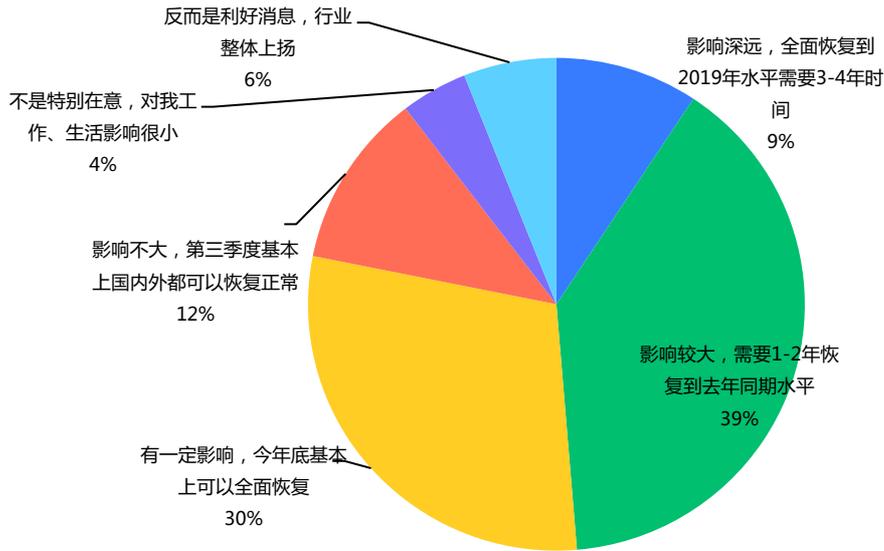
Q40:您对所处行业受全球疫情影响的判断和预期是：

整体的大环境影响下，对于自身所处行业的预期，接近半数（48%）的项目管理从业者持悲观的态度，恢复到同期水平超过1年，甚至3-4年的时间。是过于谨慎，还是太保守，需要时间去验证。疫情下的判断，影响着每一位项目管理从业者的选择和决策。

在完成这份调研的此刻，进入3季度，国内的疫情并没有完全得到控制，国外疫情恢复更是看似无期，调查研究中心的观点是谨慎、悲观的，个别的行业可能会有较好的表现。

虽然我们所处的行业或者自身的工作影响当前不大，但是牵一发动全身，项目管理者在大部分的组织都是属于中坚的力量，在组织的决策和战略制定中也扮演中重要的角色。

在这样的时刻，我们更应该强化内功，提升能力，以变化应对变化。



Q41: 贵公司在疫情影响下做出了哪些对策和响应？

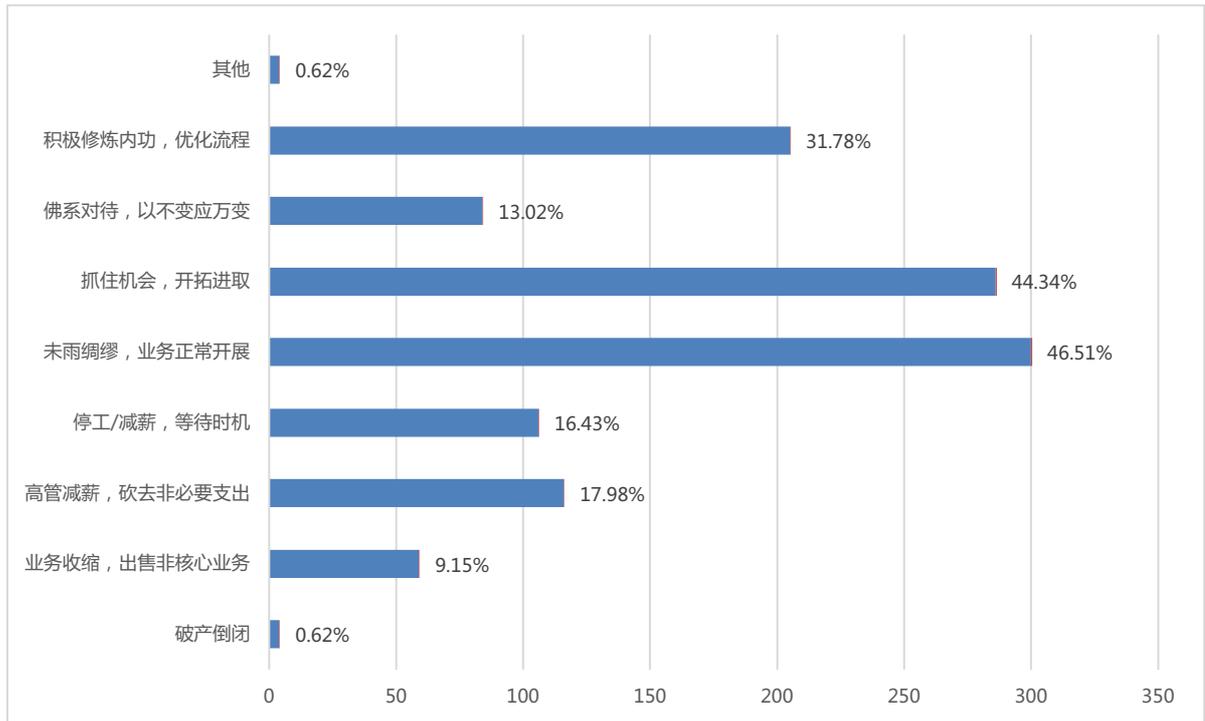
前项调查发现，69%的企业显示是未受到疫情影响的，业务有条不紊的在开展。影响消极的占比 21%（半停工、破产等）。相应的企业的反应和个人的反应并不是一致的。高级管理层，在企业做出的方向和决策上更加骨干，面临的挑战和压力也不一样。

基于大环境和企业的决策：大部分的企业仍然锐意进取，有 44%做出了这项选择，我们看到很多的企业开始了线上转型，强化自身的数字化能力；

其中 46%的企业在业务正常开展的同时，也在未雨绸缪。所以在这一轮的疫情下，我们也确实看到了一些新的动向和变化：企业加大内功的修炼，消除浪费，优化流程，聚焦在自己的核心主业等等新举措。（32%的企业做出了这样的动作）。

如何降低成本，低“功耗”的让企业正常运作下去呢？停工减薪，高管降薪，非必要支出的降低（分别位 16%、18%），以及非核心业务的剥离（9%）。

疫情带来的危机正是给中国企业补上一课的好时机，把坏事变成好事，把短期利空变成长期利好，经受住修炼的企业在未来的竞争中会更有优势。

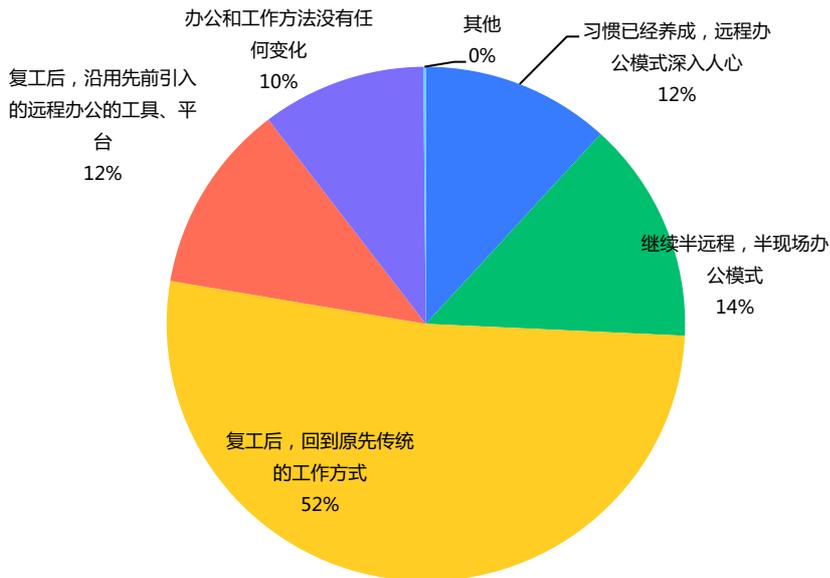


Q42:国内疫情进入外防内控阶段，请对贵公司工作模式(远程办公)的效果进行评估：

受新冠疫情的影响，数字办公对人们的工作和学习产生了积极的影响。

调查发现：即使在中国社会基本都正常复工复产后，此前的在疫情防御阶段而引入的远程办公工具（比如 Zoom、钉钉、飞书、小鹅通等）已然被沿用下来，这部分有 24% 的比例。

但有 52% 的团队或组织，在复工后，很快就放弃了之前的远程协作的一些工具平台，回到了传统的工作模式下。改变并继续并不容易。



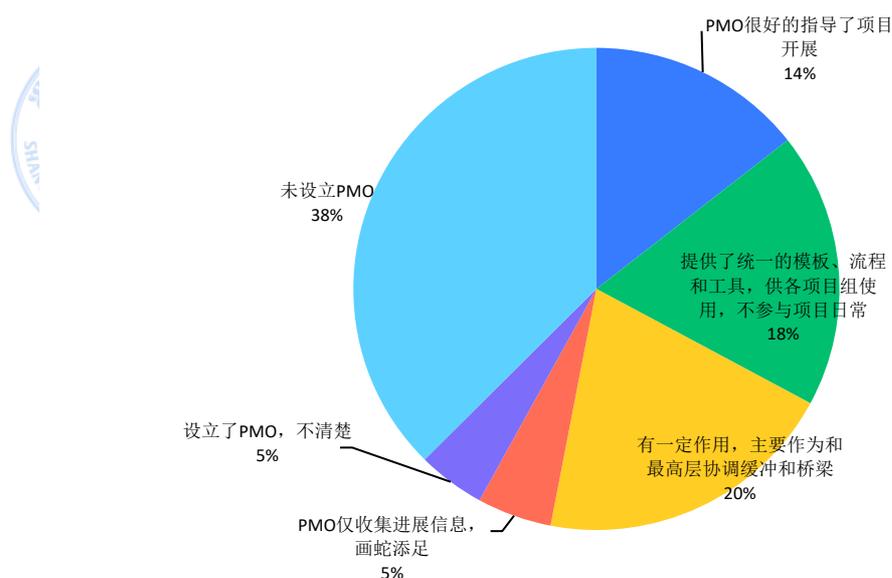
效率办公行业受疫情影响，迎来爆发式增长，随着复工复产推进，用户有所回落，不过仍保持在 3 亿以上。疫情培养了上班族远程办公习惯，典型办公 APP 用户规模一路上涨，钉钉已经突破 2 亿，成为国民级办公应用。（来源：QuestMobile 中国移动互联网 2020 半年大报告）。

数字化办公对于团队的协作模式将成为一种新的常态，项目管理者不应该拒绝，积极的拥抱变化，提升自身的数字化能力。会议沟通模式，共同协作方式等都会发生了新的变化，在新的技术浪潮下，我们应该顺势而为，应时而变。

Q43:PMO（项目管理办公室）对贵公司和项目开展的价值是？

PMO 的设置对提高组织项目管理成熟度有重要作用。调查发现，有 38% 的项目管理从业者明确表示并未设立 PMO，从侧面看，集中管理项目，并重视项目管理的组织还是占据更高的比例。

PMO 在不同的企业有不同的称谓，包括：项目管理部 / 项目管理中心 / 项目管理办公室 / 项目管理社区 / 项目处 / 工程部 / 战略投资部 / 经营管理部等，50% 的企业以项目管理部命名。



调查发现，项目管理者对于 PMO 的价值持积极评价的，共占比 32%，其中“提供了统一的模版，流程和工具，供各项目组使用，不参与项目日常”占比 18%。“PMO 很好的指导了项目的开展”占比 14%，对于设置了 PMO 但对于 PMO 的价值认可度一般的，“有一定作用，主要作为和最高层协调缓冲和桥梁”占比 20%，PMO 存在感不强，甚至是负面评价的占比 10%。

按照 PMO 的理论，支持型 PMO 居多，控制型、战略型的 PMO 更是少之又少。

PMO 部门如何提升自身在企业的战略地位，不仅仅只是做信息的二传手，能够支持项目，协助项目管理者有效开展项目，提升内部“客户”项目管理者这个群体的价值和认可。还需进一步的探索。

Q44:公司项目管理水平在哪个维度？

针对组织的项目管理成熟度的评价可以设定一套规范的评价标准，本次调研只是从项目管理者眼中感性的去评价其所在组织的项目管理水平。

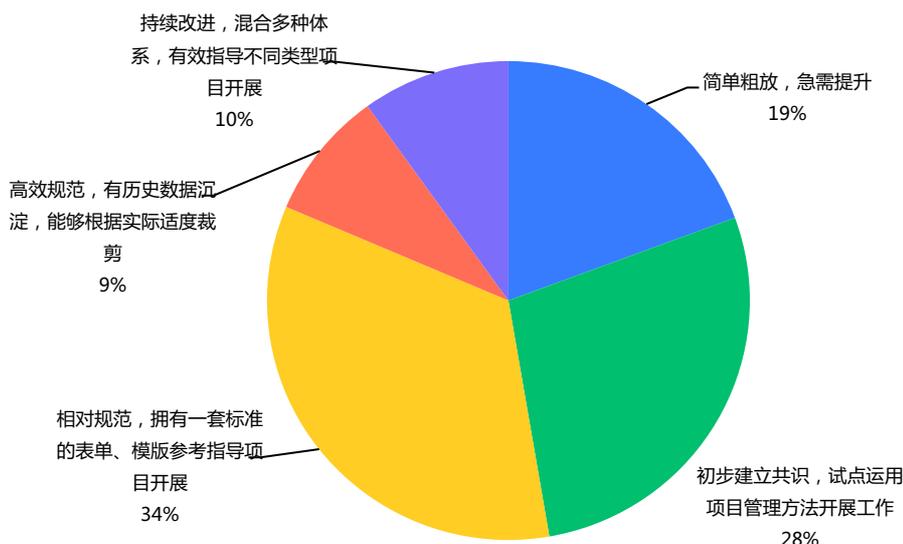
调研显示，组织对项目管理的意识和重视程度得到了长足的发展，通过最近 10 多年的普及推广、实践反馈、媒体宣传，整个社会的项目管理水平显著提高了。

在项目管理者眼中，其所在组织项目管理的水平高度规范的占比并不是很高，只有 9% 的比例。“相对规范，拥有一套标准的表单、模版参考并指导项目开展”占比 34%；“简单粗放，现状不能忍”的占比 19%。

广泛的项目实践，媒体报道和宣传，以及项目经理职业资格认证和培训推动了中国企业的项目管理成熟度，很多的企业开始有意识，并逐步在试点运用科学规范的项目管理方法去管理企业的重点项目。有 28% 的受访者，认为自己所在的公司“初步建立共识，试点运用项目管理方法开展工作”。

项目不是孤立存在的，置身于组织环境中，对于规范的组织，项目工作的开展相对会更加顺畅。对于成熟度有待提升的组织，开展项目管理工作，除了项目本身之外，还需要更多的精力去影响更多的人员重视和规范的项目工作。

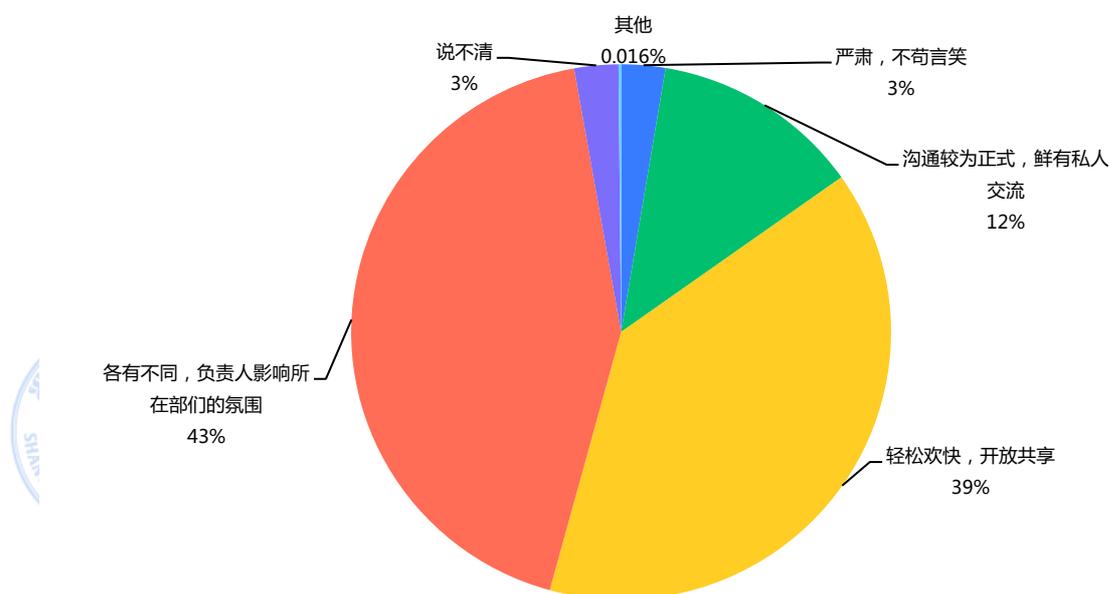
更多专业和职业化的项目管理者，更多规范的项目管理体系制度和流程，更多有价值的战略和控制型 PMO 的设置，会使得项目的绩效会越来越越好。



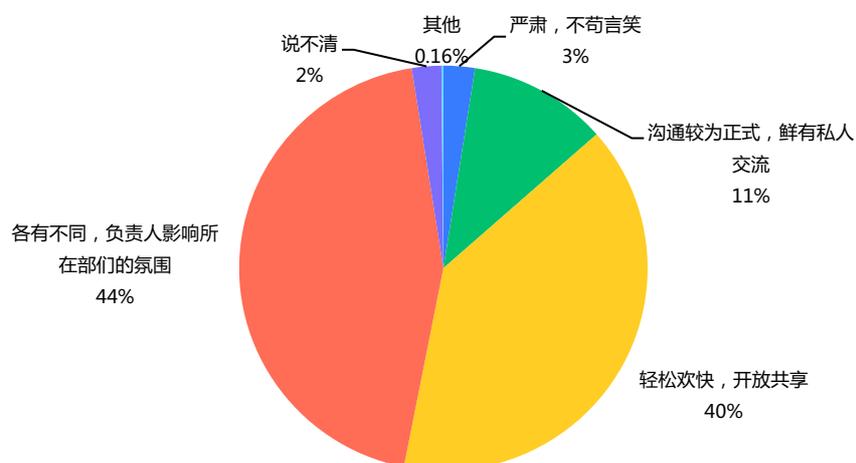
Q45:公司日常的沟通氛围、工作环境是？

调查显示，**39%**的项目团队是轻松欢快，开放共享的，这个发现真的很好的说明了当下的社会环境和企业环境，以及针对 95 后的管理日常，也进一步契合了前面的调查发现，团队的积极性，很多情况下是通过团队的氛围可以推动的。

项目氛围和气候，部门负责人和事业部的领导有很大的影响程度，**43%** 的团队受领导者的影响而不同。管理者在组织倡导新的风气，建立良好的协作关系和氛围，对于企业经营和项目开展都是大有裨益。



我们看到以互联网公司为代表的企业也正逐步改变了中国企业的办公环境，以及装修风格。从过去的隔断办公的打破、作战室的设置、轻松的休闲区的设立、打开门办公等等，都是试图让我们的思维不受约束，能够创造交流协作的场景，让创新创意迸发。



Q46:公司和团队加班文化是什么？

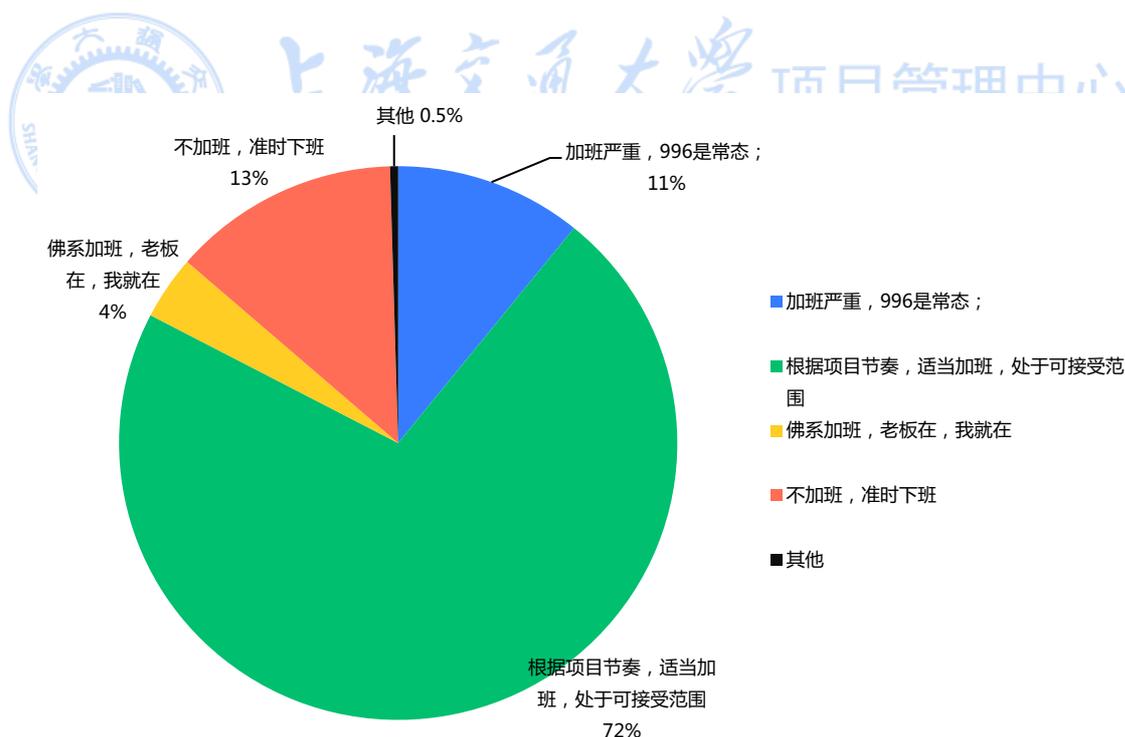
项目是临行性的工作，对于从事项目相关的职场人士而言，偶尔加班也是比较常见的。**72%**的人需要根据项目的节奏，适当加班，并没有那么严重。应付性的佛系加班占比并不高，约**4%**。

能够准时下班的人占比并不高，只有**13%**，加班严重的，“996”式的加班也占比**11%**。

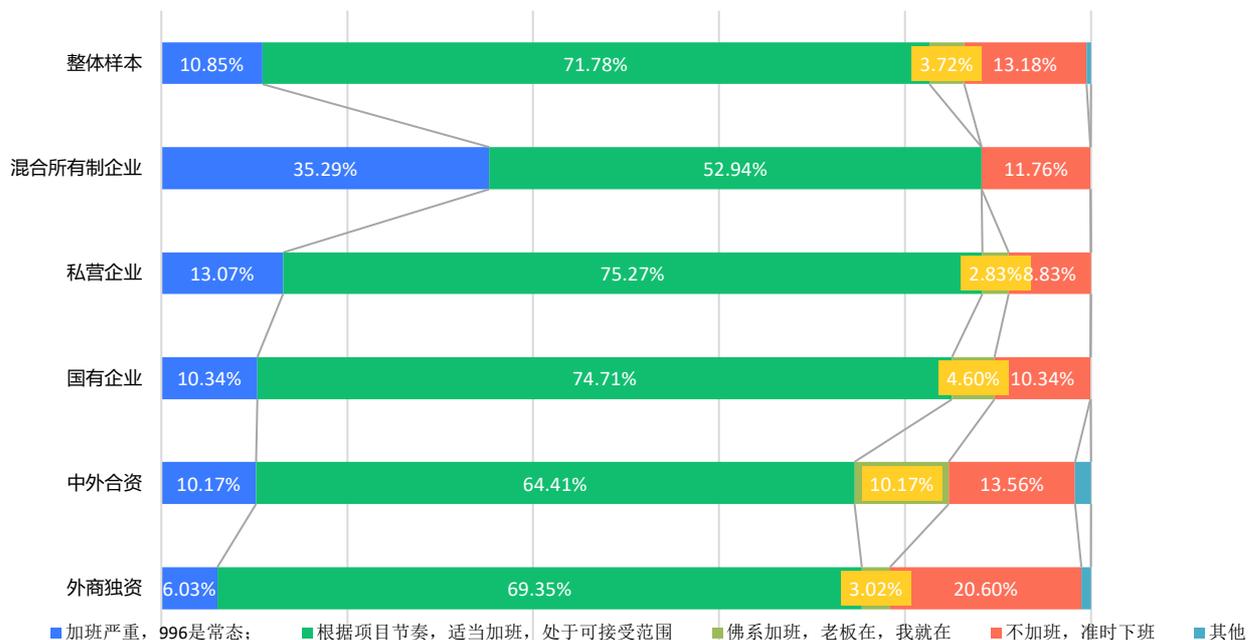
在其他的选项中：“忙的一直忙，闲的一直闲，加班的总是那几个人”，“项目一来经常严重加班”，“义务加班情况较严重，分布不均”。

在2018年，中国社会科学出版社中国时间利用调查与研究中心共同发布《时间都去哪儿了？中国时间利用调查研究报告》，报告显示我国劳动者超时工作（净工作时间大于8小时）相当普遍，超时工作率高达42.2%。勤劳的中国人民通过自己的能力创造了幸福。

看来我们的项目经理的加班比例还是远远超出我们劳动者的平均加班比例。再次印证：项目是干出来的。



加班的文化，并没有和所在企业的性质有特别的关联。和总体的调研情况基本一致，两个差异点比较大的在加班严重，和不加班的组织：加班严重的，在混合所有制企业更加严重，在不加班的企业中，外资企业 & 中外合资企业占比更高。



对于加班与否，不好做出好坏的评价，在行业竞争激烈的情况下，项目的进度工期紧张，常常资源又是匮乏的，客户的要求是高标准。不加班，有的时候真的是不得已而为之的事情。但是一定控制加班总量，平衡团队工作和生活。

Q47& Q48:公司是否通过明星项目的宣导，优秀项目经理的表彰等活动对进行项目管理的正面引导，强化项目经理的价值认可和荣誉感吗？

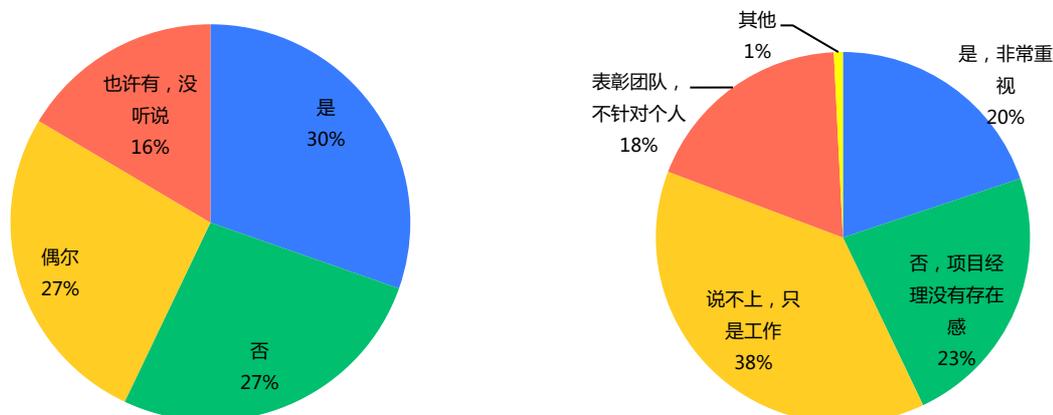
调查显示，只有 30%的组织会进行正式的报道宣传优秀的明星项目，但对于项目经理的个人的表彰，受到非常重视的比例只有 20%。通过调查显示，对优秀项目和优秀项目经理的的表彰，并没有得到纳入企业的正式的议事日程中。

虽然项目对于企业的战略发展、经营能力提升、新业务和新产品的发布都有非常重要的影响，43%的受访者没有感受到企业对项目正面表彰和重视，针对项目经理个人的层面的表彰和激励的缺乏，比例高达 61%。

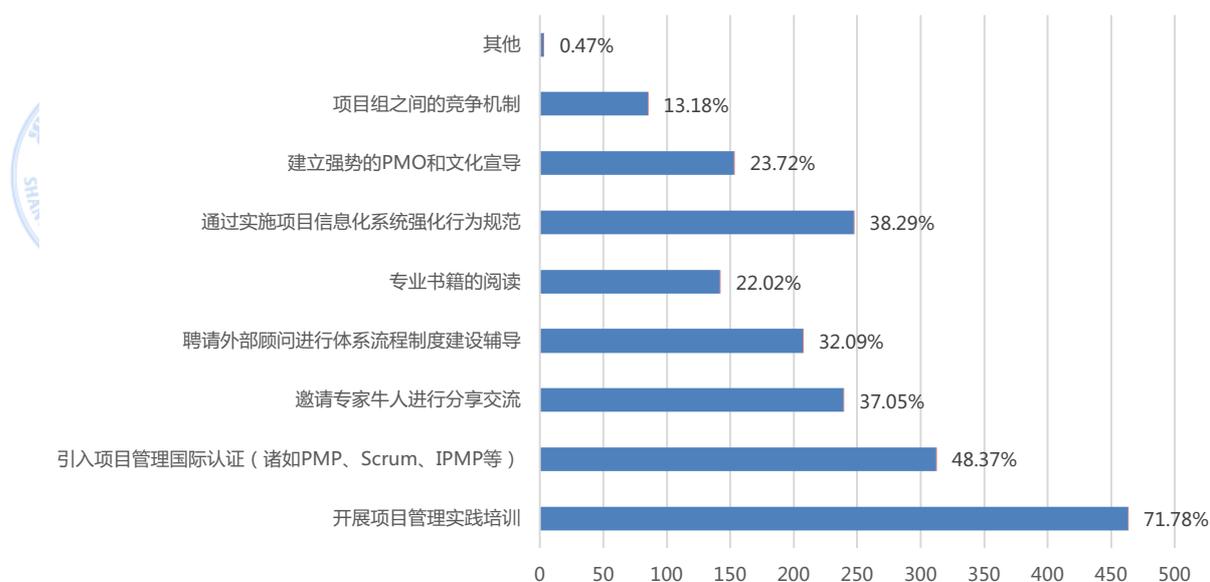
在其他的选项中：“没有特别举办，但是高层会口头表扬”，“否，项目经理的活都你干，但不承认你项目经理的位置，不赋权，没有给到配合”。

企业对于项目管理的重视，并没有通过一些有仪式感的活动予以体现。通过重点项目的总结表彰，优秀项目经理的激励和公开的表扬，都可以极大的提升企业项目管理文化。今天我们

的很多企业都在忙于项目，项目做完之后的复盘总结不够，激烈表彰不够，营造积极的项目管理文化和氛围都需要进一步的加强。



Q49:为了提升企业的项目管理能力，以下哪些手段是积极有效的？



针对企业的项目管理能力的提升，调查显示，通过专业的项目管理实践培训占比最高（72%的比例），企业针对项目经理和项目团队，提升全员的项目管理能力和思维是非常有必要的，例如通过引入外部咨询顾问公司的力量，以及内部优秀项目/资深项目经理的实践分享。

引入专业的资格认证，通过权威的第三方组织颁发的认证，强化项目管理能力，在一些大型的组织（华为、IBM等）中积极的引入第三方认证的方式来推动组织的能力建设，对于获取认证的个人，也从内心更加认可这份职业，并引以为荣。

有 38% 的项目管理者认为通过专业的项目管理软件平台能够提升企业的项目管理能力。通过系统的力量，能够有效的固化日常的项目管理行为。在实施了项目管理系统平台的企业中，能够有效的提升项目管理的能力和行为规范。

这一比例虽然占据前三，并没有得到绝大多数的项目管理者的广泛认可，说明项目管理平台在企业中没有广泛普及，相关的功能使用从项目经理的视角去优化改进，都是需要进一步加强的。关于项目管理系统平台，请参考本报告中专题《A-项目管理信息化》。

建立强势的 PMO 和文化宣导的比例，只有 24%，PMO 的设立和价值对于项目管理的能力提升也是非常有意义的。显然，通过调查，受到项目管理者们的认可的比例非常低，并没有与设立之初的预期一致。强化 PMO，并提升 PMO 的价值，还需要进一步的探索、实践。



上海交通大学 项目管理中心
Project Management Center, SJTU

五、调查总结及建议

世界变化很快，项目、项目管理、项目经理，这无疑是这个时代下的热点，漫步街头，扫描市场，处处都是项目。

项目管理者是这个时代的弄潮儿，此次的调查历时 3 个月左右，得到了众多业内朋友的鼎力支持。

通过此次的调查，我们试图从四个大的方面和 2 个专题对中国当前的项目管理从业者的现状和生存状态做一个图析。

1-项目经理长什么样？

一名 30 出头，20-30 万年薪，自信，理性的职场“白骨精”的形象跃于纸上。这是一群有活力，有经验和学识的一个职场群体，创造性的解决问题，推动项目前进，为企业和业务的发展出谋划策。

在此次的调查中，我们也有很多颠覆过往认知的发现。

女性项目经理在综合各方面都有不俗的表现，占有非常高的比例，而且在工作能力、薪酬表现上，并没有明显的差别。

项目已经成为时代的经济引擎，紧密的和经济发展紧密相关，此次的调查的对象也主要分布在中国的主要经济发达城市和地区。

在活跃的行业内，竞争充分的产业中，项目也相对的更加聚集，在科技产业、装备制造、汽车及零配件、生物医药能源制造、工程建设、现代服务业等领域广泛的开展着项目。

充分了解当下的项目管理管理者的画像，结合自身所在的产业，可以更好的发现和服务项目管理从业者。

2-如何开展工作

项目管理者以不同的身份和角色参与企业的项目管理实践活动，在大多数的组织中，并没有得到正式的授权任命，更多的以兼职的方式在推动项目的开展。

企业对于项目经理的授权和要求的 mismatch，在大多数的组织中并没有得到改善，这使得很多的组织在项目管理的过程中，对于资源的控制，项目推进的力度，以及推进的方式方法上都会过于的保守。

视角和精力更多的关注组织内部的利益相关方和高层管理者，对于市场、客户和外部环境的关注度的不足，都进一步降低了项目和项目管理者在企业中的地位和价值。

而且，在具体的项目日常管理中，面对需求、风险、变更这类不确定性的事情，成熟度还相当的薄弱，这些要点正是凸显项目创新性活动的特点本身，反而更需要项目管理者，从跨部门、跨流程的角度去整合、分析和创造，在不确定性中创造性的工作，更是体现项目管理者的能力和价值。

3-个人与团队成长

项目都是由人去执行，这是一个年轻，并富有活力的团队，在里面既有初入职场的人，也有外部的合作伙伴，以及工作 2-5 年以上的职场骨干，在项目的熔炉下，每个人都在其中发挥自身的贡献和价值。

大多数的职场人，都在今日职场中，感受到团队的绩效受制于内外部环境、业务的复杂性，沟通的顺畅度等制约，项目目标导向和项目驱动的文化也进一步制约了工作的绩效。

项目管理者需要从更高的维度，从组织生态，人员发展的维度去看待单个的项目。

面对着一大波的 95 后的来袭，在团队激励的手段上，越发的感受到传统的绩效考核、KPI 打分、惩罚为主的管理模式的没落。越多的项目团队采用了更多的项目奖金、良好的企业和团队合作的氛围，整体的团队的能力和团队文化中，去正面的激励团队。

项目管理者面对自身，有着更加理性的思考，如何持续的投入学习，终身教育，从战斗中学习，向优秀者看齐。面对着越发复杂的业务和流程，越具有挑战的团队和项目目标，如何提升自身，有着清晰的认知。

身处经济活跃的城市，房价、生活、家庭等等都需要开销，在面临发展机遇的时候，薪酬是一个现实而又骨感的话题，这个群体有着远高于社会的薪酬，追求的目标薪酬仍然是绝对第一的排名。

经过数年的工作积累，看到新的机会的时候，不光光考虑钱，更多的是一种平衡。跟对好老板、实现自我的价值、视野的开拓、综合的福利、年假都是综合的主要因素。

4-组织与环境

新冠疫情对于整个社会的冲击在项目管理者这个群体没有显示特别的影响，从政治、社会形态和国际变化，到最后的经济，经济层面的影响，聚焦在国内，影响的程度是有限度的，对于项目管理者在自身职业发展，所在公司的业务影响，以及对未来的预期的判断上都没有特别显著的影响。

在面对新冠疫情下，这群倔强者对着未来乐观而又谨慎，加之勤奋的中国项目管理团队，加班加点，业务的影响相对是可控的。

对于未来的乐观和自信，这是一直延续的惯性，对于当前的疫情的影响，谨慎而又乐观，是受制于当前疫情和国际政治经济大环境，暂时性做出必要的妥协。

面对自身的发展和职业生涯的进阶，仍然抱持着期许，能够积极有效地捕捉外界的变化和企业高层战略意图。在危机下，企业和个人积极的应对，以变化应对变化，聚焦主业，未雨绸缪，优化流程。

调查显示，组织的项目管理成熟度和管理水平仍然处在一个发展的阶段，不论是项目管理流程、PMO 机构建设、项目经理能力，还是项目管理文化的创建等都是函待提升的。

对于提升和建设，我们的项目管理者有着清晰的认识，和有效的路径规划，从项目管理培训，项目的成功实践，项目体系流程的建设，以及数字化能力的建设来健壮组织的管理水准。

随着经济不断的发展，企业规模逐渐扩大，项目数量逐渐增多，企业一旦跨越了野蛮生长的阶段后，就开始需要通过规范的流程、体系来健全组织的韧性。

5-发展建议

项目经济的时代，企业发展依赖项目，项目需要优秀的项目管理者，我们从个人能力发展、组织环境、项目管理过程、团队协作等维度去提升企业的经营管理的水平。

充分授权

一方面，我们希望项目管理者承担了组织战略突破的任务和职责，我们需要进一步给予充分的授权，通过正式的立项和授权环节，在组织内公开的任命项目经理，资源的调配，激励团队手段多元化。高级管理层适时的关注项目进展，并参与评审，都是进一步提升项目和项目管理地位的方式和方法。

赋能与人

从项目管理技能，团队的协作能力上强化我们的项目工作的组织者，更好的理解业务，编制计划，把握需求，识别风险，控制项目节奏，有效的让相关方参与项目，让团队和客户满意，需要高超的技能和平衡的技巧。开展项目管理，领导力相关的学习、工作坊，通过业内最佳实践分享，都可以进一步武装。

激活团队

通过调查发现，95 后的涌现，逐步的成为职场的主力军，这是一群自带光芒和互联网时代下成长的群体，更加的乐观，开放和自信，不惧权威，去中心化的趋势更加明显。创建更加开放、共享、平等、轻松的职场氛围，进一步调动每一个人的创造性，才能在未来面对竞争者，有着更强大的战斗力。不能一成不变的去看待我们的组织，我们应该试图建设一个具有自我进化能力的生态组织。

健壮组织

未来的竞争是立体、多维的竞争，健壮组织不是大，而是要强、快、自适应。项目团队，敏捷小组，多点链接，去中心化，才是组织的未来，在看似混序的维度中，去健壮组织。我们需要流程制度，但也不应该被流程束缚，要避免组织的僵化，从人才的发展和选拔，流程的柔性，市场/客户信息传达的效率，做出反应的速度，执行的效率和能力，适时调整的机动等维度去健壮，项目无疑是这个最佳的载体。

洞悉未来

项目不仅仅是当下的，很多的项目是为了满足企业未来的方向和战略的“军力”储备。项目管理者不应仅仅满足项目的指标达成和短期成功，更应该为项目的商业意图和战略目标的达成或支持而做出努力。响应市场，满足客户，有竞争力，提供与时俱进的产品和服务，才能占领市场，赢得先进。洞悉外部的环境变化，把握所在行业的发展趋势，这是新时代的项目管理者应具备的素质和能力要求。

数字化能力

信息爆炸，组织内外有大量的信息产生，项目过程有大量的文档交付和经验沉淀，项目执行团队的实时沟通和交流，与外部伙伴的链接，都需要通过数字化的方式来实现。在数字化的时代，需要借助数字化的特点进一步强化团队的协作能力、执行能力。数字化时代，数字化生存！



上海交通大学项目管理中心
Project Management Center, SJTU

专题 A-项目管理信息化

项目管理信息化旨在通过数字化的方式来完成项目的日常管理，为项目从立项到收尾的全过程提供支持，通过数字化的方式高效管控项目，有利于和项目主要的利益相关方快速进行信息的共享，及时作出决策和战略判断，提升项目的盈利和收益能力。

在此次的调研报告中，我们增设了项目管理信息化的专题调研，并初步形成如下的观点。

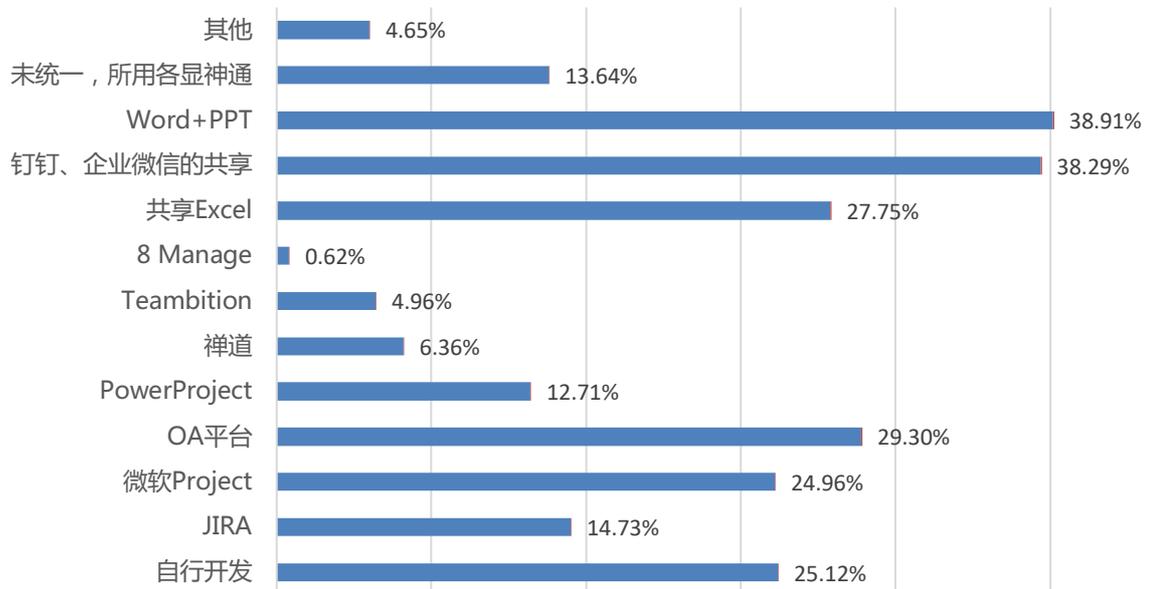
Q50:公司采用了什么系统软件辅助管理项目？

项目管理的自动化工具/平台在最近的 10 年有了长足的发展，国内的专业化的工具也越来越多。通过调研发现，当前并没有完全寡头和行业领头羊出现，市场还在进一步的洗牌当中。而且项目管理领域的信息化水平还比较低，其中：传统的 Office 3 套件竟然占据了前三项的（第 1 和第 3），即时通信的方式来管理项目，竟然排名第二（38.3%）。

在专业化的工具层面，微软的 Project 因为易用，易获取的国情等综合因素，占比高达 25%，自行开发 占 25%（也和本次的调研样本中 IT 行业类的企业占比较大有关）。在国产项目管理平台方面：中度应用平台 PowerProject 占比达到了 12.7%；轻量级的应用中 Teambition 和 禅道分别占比达到了 4.96% 和 6.36%，无疑代表了国产项目管理平台最近的努力和持续的研发投入，产品的打磨。

在轻量级的平台方面，国外的 JIRA 平台，占比高达 14.7%，在平台和生态方面有了一定的规模优势，也和本轮 IT 行业占比较高也有较高的关联。

通过此次的调研进一步发现了项目管理信息化在企业数字化转型，新基建的背景下，都纷纷提上企业的议事日程，进一步的提升企业项目的管控能力，赋能项目经理，成为新的风向标。



其他选项中包括：

- ❖ SAP
- ❖ Oracle P6
- ❖ Asana

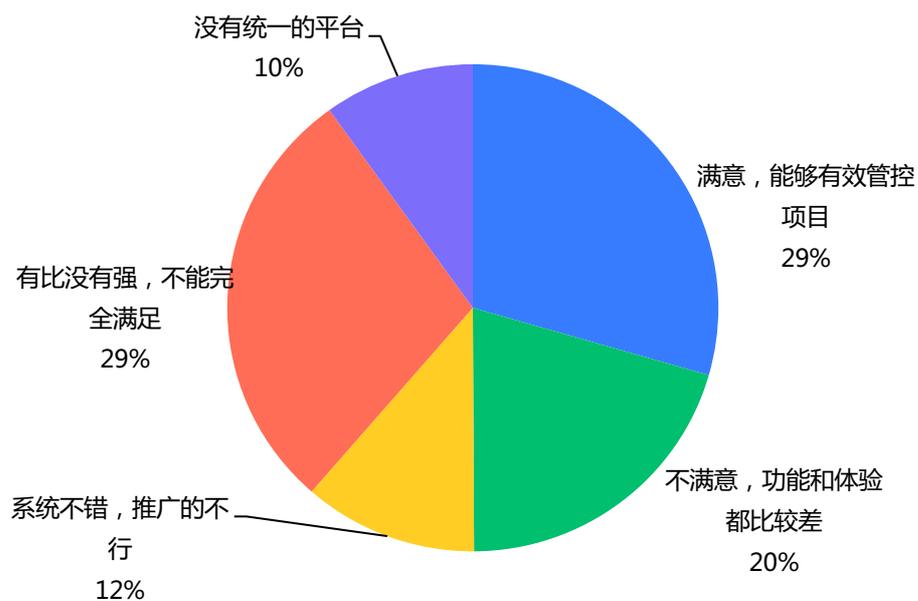
- ❖ Salesforce
- ❖ Clarity
- ❖ Impact , sCTMS 等
- ❖ Windchill
- ❖ Trello
- ❖ Think Project
- ❖ 腾讯 Tapd
- ❖ Tower
- ❖ Bim360
- ❖ 维普软件
- ❖ IPD 流程
- ❖ PLM 项目管理模块

Q51:对现行使用的工具平台满意与否？

通过调研，借助专业化的工具平台进行项目管控的企业而言，正面观点 大于 消极观点，但项目管理者们对工具系统平台满意的只有 29%的比例。

系统平台是赋能与人，还是束缚了手脚，历来是一个鱼和熊掌的问题。对于软件平台的满意与否，软件的标准化，功能覆盖程度，易用及良好交互性，以及较少的学习成本等都是制约工具平台的使用和推广的关键因素。

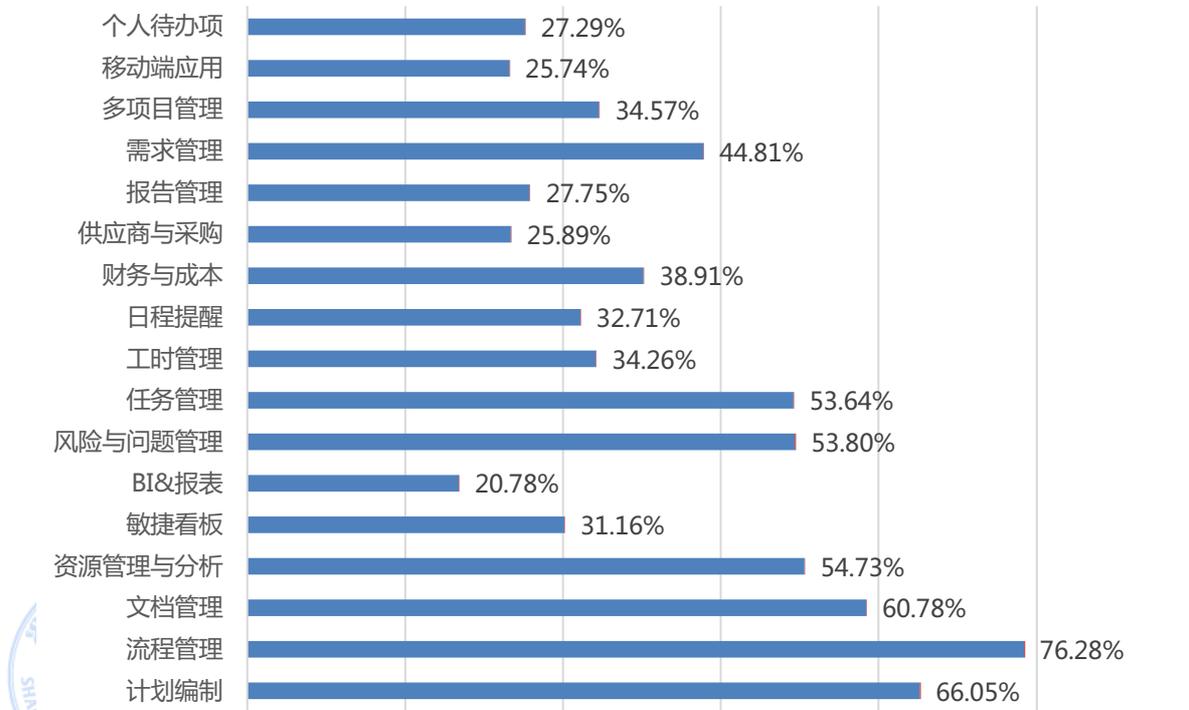
在不同的企业文化背景、组织环境、项目类型和规模，都对平台有不同的需求，正所谓众口难调，但绝不是我们停滞不前的借口。



选项	回复情况
----	------

Q52:理想的项目协作工具平台，最重要的功能有哪些？

通过调研，项目管理从业者的视角下希冀的平台的功能要包括的工作，排名靠前的选项：计划编制、流程管理、文档管理、资源管理与分析、任务管理、问题和风险管理、需求管理、财务与成本。



针对不同的类型的项目，还是会有不同的差异化。分析前 8 大类的项目，差异比较明显的在：文档管理、敏捷看板、工时管理、财务&成本、供应商与采购、需求管理以及多项目管理等。全面差异化的并不是很厉害。

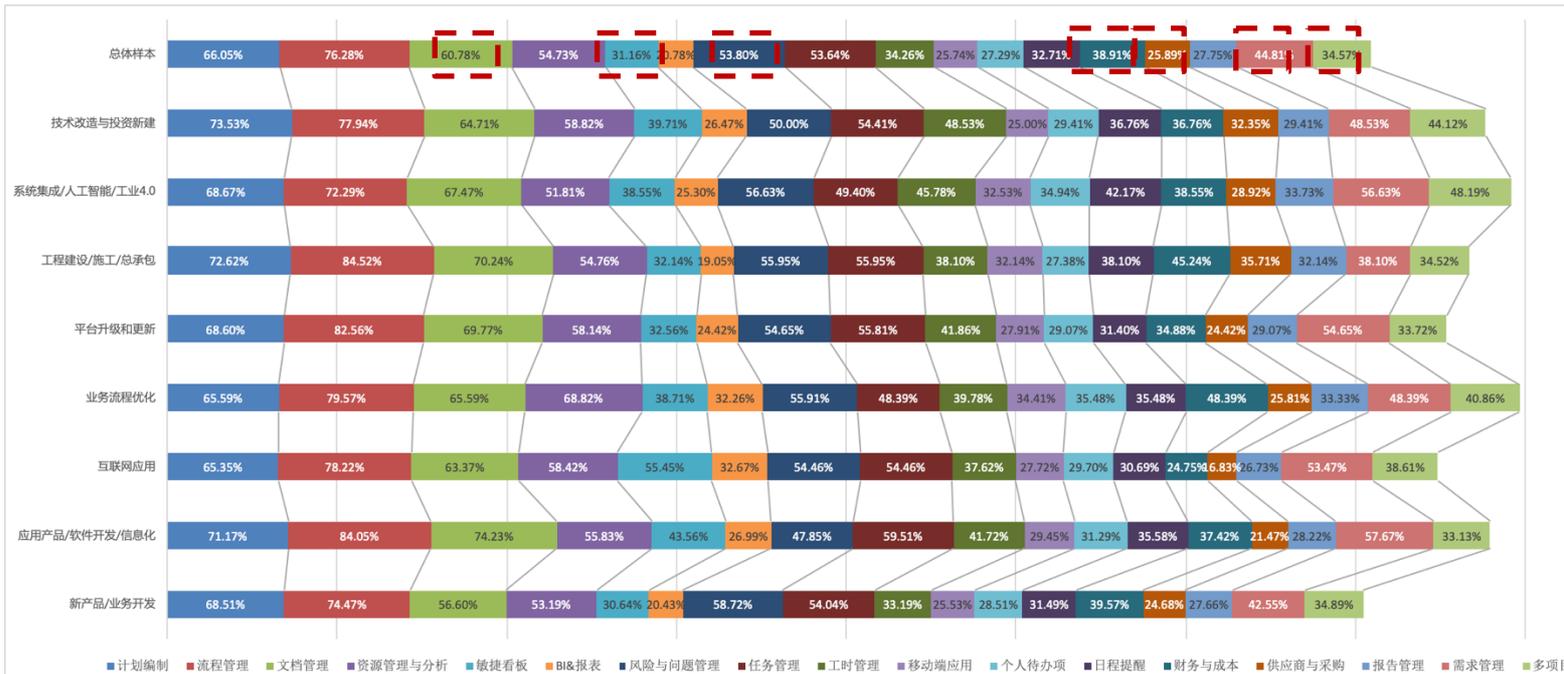
例如：

- 1) 在文档管理功能需求上，软件开发和信息化和工程建设、施工/总承包类项目高于新产品/新业务开发类 15 个百分点。
- 2) 在敏捷看板需求功能上，在互联网应用，应用产品、软件开发、信息化类，就远高于总体样本量，将近 15-20 个百分点。

从这个对比分析图中，我们可以看出，信息的类型的不同，导致对项目管理数字化平台的功能要求呈现差异化，可适配性是项目管理者视角下的重点。

更多的差异化，请各位从中发现。

企业在选择、实施导入数字化平台的时候，需要更多的考虑各主要利益相关方的需求和视角。

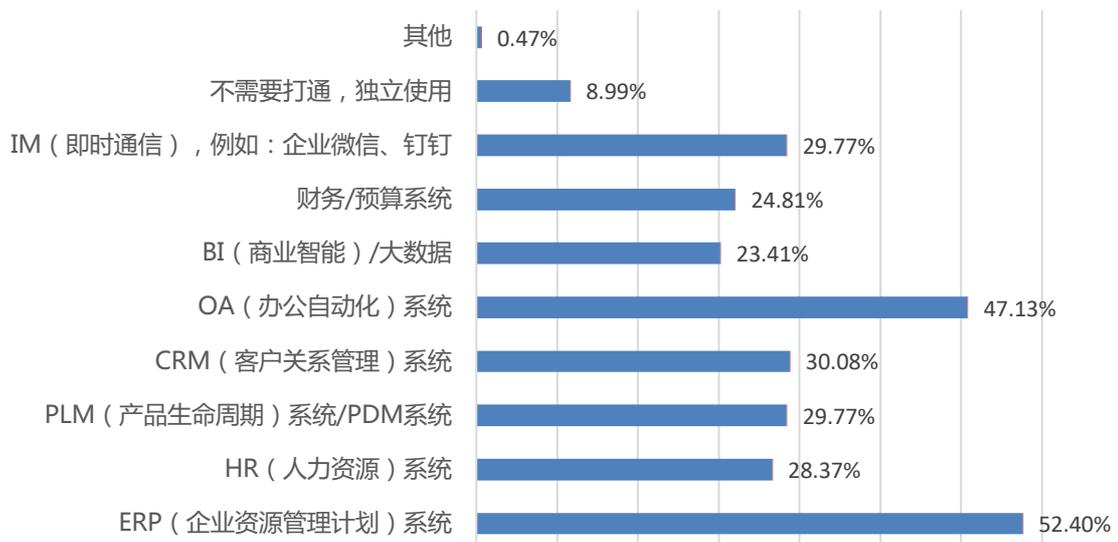


Q53:项目管理系统需要和贵公司的现有的哪些系统接口，才能发挥 IT 的价值？

企业在数字化建设过程中，项目管理平台作为一个后来者，很多的企业自身已经有大量的平台系统存在，为了更好的做到数据的互联互通，项目管理信息化平台，需要做到和主流的应用的集成。调查发现，主要的集中在 OA 平台、以及 EPR 平台，也说明了这两个平台在企业的数字化建设过程中，已经相对比较成熟了。

关于和 IM（即时通信）软件的对接，目前似乎是一种主流了，各主要的 IM 厂商（企业微信、钉钉、Teams）都做到了标准的开发接口，适当配置即可打通。

产品开发类的项目就需要和 PLM/PDM 系统集成，所以数字化平台的建设，还是呈现了较高的差异化，对于数字化平台的 IT 厂商提出了更高的要求。



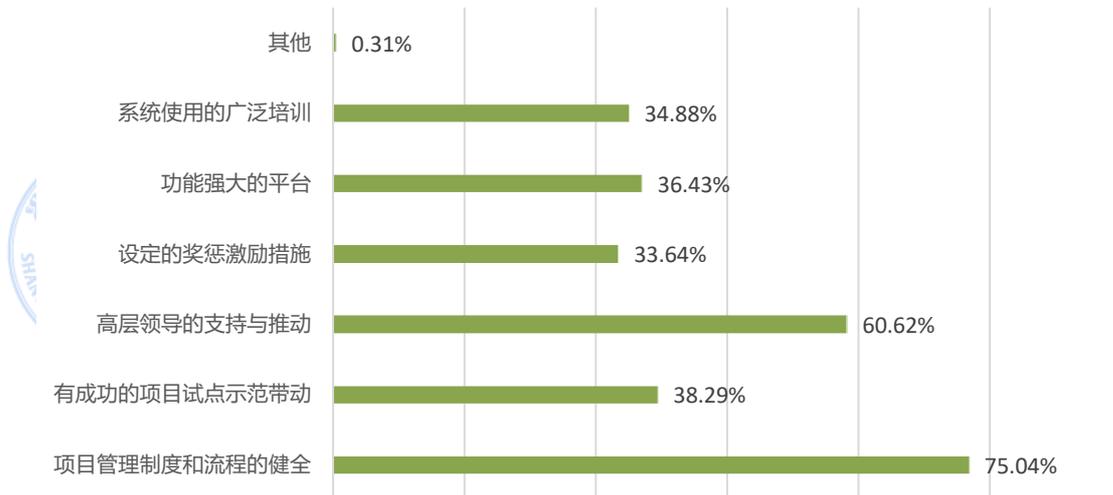
Q54:以下哪些做法，可以最大化 IT 项目管理系统的价值？

数字化平台是工具，如果要更好的发挥数字化平台的价值，企业同时还需要做额外的配套的投资，其中高层领导的支持，以及健全的项目管理流程和制度规范，对于系统的价值无疑是一个放大器。

此次调查我们也进一步发现，数字化平台建设和投入使用，对于项目管理的日常工作都是一个大的变革，和所有的变革项目类似，都是一把手工程，都需要高级管理层的介入，推动行为、习惯的改变。

同时，项目管理的数字化平台，在不同的产业、项目类型、企业规模上有较高的差异化和个性化要求。

和前文的调研发现，在通用的功能上呈现了一致性，在功能的细节差异本次的调研并未做到覆；但在不同类型的项目中，还是有不少的差异性。更好的发挥 IT 系统的价值，在系统部署实施之前的制度建设、流程梳理就非常重要，借助内部 PMO,资深专家、外部咨询服务机构、软件厂商的共同努力。



项目管理的数字化平台建设，在疫情的这个强大外部因素的影响下，进一步加速，数字化建设，可能过去需要四五十年完成的工作，在未来的 10-20 年就要走完。

SaaS 模型的平台呈现了一片蓝海，厂商和产品也雨后春笋般推出，本次项目管理平台的调查选项征选时，参考国内的大多数企业的现状做了筛选，同期国外的项目管理平台至少几十种以上，并未计入此次的调研。

目前来看，趋势也很明显，SaaS 模式和个性化的定制平台都有自己的机会，行业细分领域的工具平台也找到生存的空间。功能强大、接口丰富，满足程度高，实施难度和学习成本就必然增高，轻量级的平台上手快，能否随着企业和项目的发展与时俱进又会面临另外的困境。

舞台犹在，厂商企业唱戏，我们期待好戏。

六、感谢参与者

感谢为本报告提供真实有效数据的受访者，在征求受访者同意后公布以下名单，排名不分先后，依数据提交顺序排列：

姓名	任职企业	姓名	任职企业
姜山	诺华集团	陆玉佳	MCHR
胡晓雯	住友制药	李静	中国银联
朱文炳	中国航发上海商用航空发动机制造有限公司	宁凡	驴妈妈
王红莲	顺丰集团	方皓	群思科技(北京)有限公司上海分公司
王亚军	支维工程技术咨询(上海)有限公司	陈真宇	上海越洋房地产开发有限公司
梅林	上海佳奥信息科技有限公司	李海军	上海神力科技有限公司
丁赟佳	能多洁(中国)环境科技有限公司	仝威	中国农业银行数据中心
郭雪晴	新致软件	蔡金科	西蒙电气
袁见	上海瞻硕信息科技有限公司	袁甜	德西福格汽车配件平湖有限公司
宛传俊	游族游戏公司	马晓鋆	上海剑荷网络
李忠秋	上海雷神咨询有限公司	张倩, 陈诚	巨人网络
黄英	上海睿池供应链管理有限公司	李耀	上海运匠
俞增勇	美卓流体控制上海有限公司	XiaoYing Wang	AXIS
邵楠	ASR	唐鹏嘉	艾伯维医药贸易(上海)有限公司
孟	威士顿	张悦	莱茵技术(上海)有限公司
李亚林	人本集团有限公司	余晨光	联合利华服务有限公司
王起	上海天玑科技股份有限公司	汪雷	仪电
刘国莉	中联重科	王阳阳	上海中国弹簧制造有限公司
李国俊	西门子	李斌	彤程化学
戚祺君	中船瓦锡兰	黄文平	高通
熊日月	NIKE	张宇	康宁上海有限公司
周瑶瑶	英华达科技(上海)有限公司	皮怡菲	西门子歌美飒
卞建娟	英华达科技有限公司	王北北	巴斯夫上海涂料有限公司
杨进	上海神力科技有限公司	张捷	上海兰卫医学检验所股份有限公司
郭文佳	晋思建筑设计事务所(上海)有限公司	马天文	上海树维信息科技有限公司
刘萌	斐卫	徐子王	上海朝晖药业有限公司
王树红	上海兰卫医学检验所股份有限公司	Tian ShenRui	西马克工程(中国)有限公司
姜利芳	上海药明康德新药开发有限公司	陈正茂	电讯盈科上海分公司
陈晔	晋思建筑设计事务所有限公司	周顺	上汽
汤悦	尚隽网络	齐向民	上汽通用汽车销售有限公司
周雪源	上海通用重工集团有限公司	鄢兴柱	代福(上海)消防设备有限公司
颜建明	车享汽车俱乐部	李林杰	飞驰镁物汽车科技有限公司

Zhang ShouXiu	VENTURE	王永刚	上海蒂沙科技有限公司
刘 萌	斐卫	李 敏	保能
李凯娟	浦发银行信用卡中心	黄 昱	爱奇艺
王志文	正新橡胶(中国)有限公司	顾启明	戴姆勒
徐婉娴	BOE	朱远帅	thyssenkrupp
何鹏云	旭辉领寓	胡 巍	雅马哈发动机(厦门)信息系统有限公司上海分公司
王 鹏	永灵科技	张佳晨	NIO
宋佳义	通、磨坊(中国)投资有限公司	包思恩	KM
余良春	均胜汽车安全系统上海有限公司	倪林森	上海中国弹簧制造有限公司
宗楷	上海粒链网络科技有限公司	水冰源	华道数据
邹其丰	中星微电子	张 乐	深圳壹账通智能科技有限公司
王人杰	奥的斯高速电梯(上海)有限公司	张 升	欧亚瑟
赵鹤飞	上海海泰汽配有限公司	孙宇萍	驴妈妈
丁洁荣	上海梦创双杨数据科技股份有限公司	Shannon Kon	SAIC-GM
魏妙妙	软通	马淳皓	平安壹钱包
王艳艳	安费诺时代微波电子上海有限公司	程紫寒	上海汇稀网络
张 莉	CCDI	郝天放	阿特拉斯科普柯
杨 巧	卓郎	彭 检	上海聚益信息技术有限公司
韩胜利	上海宝甸智能科技有限公司	蒋 坤	上海臻鼎健康科技有限公司
马天文	上海树维信息科技有限公司	谢 洁	安进生物医药研发
马文豪	上汽大众汽车有限公司	沙欧思麻乃	佛吉亚
曹会婷	浦发银行信用卡中心	曹程博	咪咕视讯科技有限公司
陈 川	赛默飞	蔡立春	博世热力技术(上海)有限公司
吴怡佳	百盈	王恺玥	圆通速递
郑 健	蔚来汽车	潘 沁	星空传媒
姚学刚	上海博坤信息技术有限公司	陈 漪	智悦星科技有限公司
樊 磊	益海嘉里家乐氏食品(上海)有限公司	秦晓菁	浦发信用卡中心
谢煜浩	上海汽车变速器有限公司	姜敬辞	依图科技
AMOS	HHM	赵 恒	上海电气
张 辉	上海路路由信息技术有限公司	冒贵陈	软通动力
祝 韵	百威亚太	吴 丹	强生
王思迪	中国正新橡胶	李 亮	讯达
顾腾蛟	上海荆衡物流设备有限公司	陈梦泽	上海网鱼真光互联网服务有限公司
曹新怡	TE	安 心	市场研究公司
王金军	上海电气	陈若愚	特瑞堡
陈欣蕾	依图科技	曾 壮	华宝基金管理有限公司
范祎龙	权峰机电(上海)有限公司	付文禹	交通银行信用卡中心
杨晓宇	上海胜握胜林业有限公司	胡宗艳	姜歌机器人
张颖琦	上海微问家	蔡琪华	巴斯夫

汪东升	轨道交通	林乐刚	金融业
张烈	奇瑞捷豹路虎	孙杭	上海浦发银行信用卡中心
张黎杉	慕派商务咨询有限公司	周佳	上海宝尊电子商务有限公司
郭向楠	上海海关学院	吕川	上海ABB工程有限公司
李国夫	上海众联	李雪萍	OYO
张鑫	上海谷拾网络科技有限公司	张华磊	浙江信汇新材料股份有限
杨巧	卓郎	白佳奇	艺电
周洪涛	深圳机械院建筑设计有限公司西安公司	施毓霖	上海网达软件股份有限公司
邓云云	上海韩创网络科技有限公司	龚莉燕	中广核
CY	H&M	陈阿婷	景域集团
薛宏伟	SGS 中国	关志峰	创斯达
陈明	中国电子科技集团公司第五十一研究所	陈诚	贵州百灵中医糖尿病医院有限责任公司
张璐	来宜信息科技(上海)有限公司	刘南薇	华东建筑设计研究院有限公司
强翔	平安租赁	方牡丹	臻坤生物科技(苏州)有限公司
孙俊青	星展银行	Fulian	Rebelly Medical device
宋博文	携程民宿	王苏颖	上海骏梦网络科技有限公司
吕先生	龙光地产	吴丽萍	极多科技(上海)有限责任公司
陈玲	OYO	WU GUOJUN	上海黄金交易信息咨询有限公司
李玉明	卡威意投资咨询有限公司	刘靖	上海豪普生达商业管理有限公司
陆妍宾	IKEA	程元杰	安吉智行物流中心
周怡君	上海天马微电子有限公司	晁娜	新浪广告
陈晓挺	迈斯沃克软件	陈红征	上海市富力达科技股份有限公司
杨玉洁	三星物流	黎晨晖	上海脉感科技有限公司
李欣	微电子	冯晓龙	上海众联能创新能源科技股份有限公司
顾龙祥	舍弗勒	张琼琰	联创汽车电子有限公司
高建华	启东中远海运海洋工程公司	许瑾	易居
宣旻	润生药业有限公司上海分公司	尹思满	上海积成慧集信息技术有限公司
邓敏慧	宣伟涂料	白羽鹤	恒大新能源
俞禄	上海萃颠	何艳敏	无锡文思海辉上海分公司
Rolla Zhang	上海挚晟	于文娟	瑞友科技
李莉	Ripple	王欢	延锋汽车内饰系统有限公司
董改改	欧文斯科宁投资公司	孙永帅	睿欧生物
何卉	绽点	Tan TatWong	CKA
李伟	平安	徐帆	璞蔚(企业)管理咨询
张玮玮	上海好辍到电子商务有限公司	尤天宇	设计院
赵明中	上海众联能创新能源科技股份有限公司	忘记忘	上海紫软数据股份有限公司
余致祥	柯尼卡美能达办公系统中国有限公司	沈恂芝	金航数码
钱琼莺	默克	TENGFEI JIANG	阿尔泰克
李健伟	虎伯拉铰接系统(上海)有限公司	张胜利	软件公司
孙策	BRC	宋阳	上海苏尔寿工程机械制造有限公司

彭永森	常州康迪医用吻合器有限公司	姚文婷	法麦凯尼柯机械有限公司
任芬	上海旭东海普药业有限公司	尹志超	Hella
杨庆华	中智关爱通	沈斌	大连苏尔寿泵及压缩机有限公司
钱冰	丽水	王安宁	优博涂料
Quine Tang	P&G	ELSA	redwings
Jing Zhao	康泰伦特(上海)商贸有限公司	陆旭峰	上海扬斯机器人
李韦仪	Farglory	郭丹	浦发银行信用卡中心
杨军	上海优帆智能装备技术有限公司	赵哲康	光合造米
周亮	上海盛剑环境系统科技股份有限公司	史新京	上海松芝酷能汽车技术有限公司
桑艳	中国轻工业上海工程咨询有限公司	王璟	上海无忧汽车物流有限公司
曹叁零	润和	袁国峰	上海东普信息科技有限公司
包强	上海中车	Lu Linliang	CIC
陈璐彬	苏州亿歌网络科技有限公司	刘智杰	上海追月
陶阳	博马科技(上海)有限责任公司	孙健	览海医疗
贾炜皓	上海建工二建集团有限公司	Zoe	关爱通
吴盛来	上海毅真网络技术有限公司	王辉	巴斯夫聚氨酯特种产品(中国)有限公司
叶健	科传	BINGLIU	MITSUI
杨小平	上海欣兆阳信息科技有限公司	陈晨	施蔚兹国际贸易(上海)有限公司
吴凤占	采埃孚科技上海有限公司	张寒怡	中汇亿达
徐惠芳	上海莱蒙商务国际旅行社有限公司	张平	莱蒙国际
乔薇如	IBM	Boyan Alvin Jian	上海攀达科技发展有限公司
徐洋	晋思建筑设计事务所上海有限公司	Sun Wenting	K P
Bruce Fang	Tenneco	尤华	时时同云科技(成都)有限责任公司
邬冬荣	北京瑞星网安技术股份有限公司	朱意达	上海网之易璀璨网络有限公司
魏玲	宇通客车	潘晓慧	宝尊电商
顾丽琴	圆通速递有限公司	崔洪波	汽车类
周辉	上海元合集团	王荪	意大利裕信银行上海分行
杨旭东	昕诺飞	郭凌宇	泰华施清洁科技(上海)有限公司
陈伯瑞	上海同高信息技术有限公司	陆超	汉石
卜苁	上海渔樵	杨赞	TPC
徐	医疗器械研发	苏鹏	CCBA
赵璇	捷普	赵开云	富邦华一
卢军	摩腾	贺晓龙	上海复享光学股份有限公司
赵宇	MTS	刘琪	天好(中国)投资有限公司
潘鑫涛	中智关爱通	章雯瑾	百度
Jim Zhou	翱文狄风电设备制造有限公司	Tracy	DB Schenker
王静界	信用卡中心	郭辛辛	艾昆纬
Liu Xiao Bei	Ubisoft	范迪先	瓦锡兰苏州船用设备有限公司
Rock	RBI SOLAR	李文琦	星科金朋半导体(江阴)有限公司
金晶	群思科技(北京)有限公司上海分公司	杨斌	阿特拉斯科普柯

王阐艺	上海诺诺镑客金融信息有限公司	元凤伟	西马克工程(中国)有限公司
何滨	启东中远海运海工	Haimeng Yang	汇数据
俞天游	TUV SUD	邬冬荣	北京瑞星网安技术股份有限公司
刘缘缘	平安银行	沈佳	饿了么
汪正朋	光环新网(上海)信息技术有限公司	吕楠, 刘中保, 丁寅	上海固都自动化工程有限公司
马鑫	国泰新点软件股份有限公司	刘艳	浦发银行
钱琛	联合利华	张小彪	弘微信息
陈秀龙	中外运	王童童	融租易科技有限公司
刘璐波	绵阳华晨瑞安汽车零部件有限公司	徐骋洲	上海振华重工股份有限公司
刘上京	平安普惠	朱思颖	先正达中国投资有限公司
胡小旭	上海本致设计咨询有限公司	俞箜	上海飞乐音响股份有限公司
郭子昂	上海航空测控技术研究所	姚德	江苏西维新材料有限公司
SUN LU	SEC	徐双双	驴妈妈
李开杰	康迪电动汽车(上海)有限公司	余海云	纳峰真空镀膜上海有限公司
赵女士	上海宝存	PYJ	Kostal
杨晓波	上海中和	James	佛氏电脑软件有限公司
刘云烽	上海华伟汽车部件股份有限公司	伏坚	期货
姜红军	天能集团	赵惠	华建集团
WangEntao	券商	庄彦	上海张江国信安地产有限公司
张少龙	APEW	倪韩栋	蓝蔚发展有限公司
王悦超	米顿罗工业设备(上海)有限公司	李斌	DeNA(中国)
Lizzie	历峰	崔铮, 黄帅	Gensler
赵胜巧	Hotpoint	王薇	普华永道中天会计师事务所
樊亚康	上海家泰智能科技有限公司	杨坦锡	杭州妙聚科技有限公司
郭鸿燕	华道数据	皮超浩	上海东升新材料有限公司
谢涛	TUV	谢勇	上海市富力达科技股份有限公司
崔晓锋	上海保准	马建飞	无锡先导
汤雪莉	VWR	史小山	上海汉图
孙喆琦	李锦记(中国)销售有限公司	陶秀惠	上海树维信息科技有限公司
王树红	上海兰卫	陈宇飞	百联集团
范喆	三井住友银行	王树坤	润生药业上海分公司
丁志杰	浙江宇视科技有限公司	李淼	上海新型烟草制品研究院
阎勇刚	尚德电力	代继坤	洛阳尚德太阳能电力有限公司
单学良	吉利汽车	高芳芳	亿康基因
徐雷	中科全象	贺甲	巨立电梯股份有限公司
杨春雨	驼人集团	侯晓明	恒大汽车
宋佳丽	铁狮门投资咨询有限公司	康明	商汤科技
张正中	奇瑞捷豹路虎汽车有限公司	丽丽	士商(上海)机械有限公司
胡翠燕	超彩环保新材料科技有限公司	陈俊	用友汽车

刘博决	北京鸿合	孔惟礼	上海芯球
张璐峰	宝信软件	袁国峰	上海东普信息科技有限公司
张敏	上海银轮热交换系统有限公司	戚祺君	CWE&A
周兵	优速	段立辉	上海华新隆海工程材料有限公司
周扬	博彦科技	何健	元镁科技
杨一奇	中民财富基金销售(上海)有限公司	杨争	帜惠数据技术(上海)有限公司
许齐	江苏雷奥生物科技有限公司	高天梅	汉高(中国)投资有限公司
Vincent	Traeger	杨巧	卓郎
柳金波	上海宪廷信息科技有限公司	居慧君	联通
林剑华	上海驴妈妈旅游网	李开杰	康迪电动汽车上海有限公司
孙杭	浦发信用卡中心	秦嘉骏	上海食品集团有限公司
凌晓清	久胜维亚国际贸易(上海)有限公司	江小婷	日立电梯(上海)有限公司
张胜利	某软件公司	朱敏	上海邦有道商贸有限公司
采正林	快宝	陈浩坚	意仁态思市场营销策划(上海)有限公司
张宸	VML	孙永帅	奥普迈
侯华	阳江核电有限公司	王亚军	支维工程技术咨询(上海)有限公司
刘俊红	上海外高桥造船有限公司	孟晓栋	中电 51 所
陈有亮	江苏美特罗信息科技有限公司	王朝卿	上海瞬今智能科技有限公司
彭匀	上海智英	张林	Popeyes
彭检	上海聚益信息技术有限公司	李敏	PAEMS 管理中心
李国俊	西门子	林韦存	豪森国际
刘磊	特灵空调	蔡莉	永达理保险
张帅	日立	周新	芯讯通无线科技(上海)有限公司
赵怡博	神州数码	胡晓琦	上海电气
程元杰	安吉智行物流有限公司	郭云霄	苏州诺克
游涛	华晨鑫源	Alex	Dusit Group
森森	艾艺	刘曲	药明康德
蒋坤		周畅	
梁伟龙		伍剑	
冯世雄		彭修文	