

项目管理核心资源库

Business Driven PMO Success Stories

Across Industries and Around the World

业务驱动的PMO 最佳实践

[美] 马克·普锐斯·佩里 (Mark Price Perry) 著

黄振中 邱 莉 董晓阳 等译

于兆鹏 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

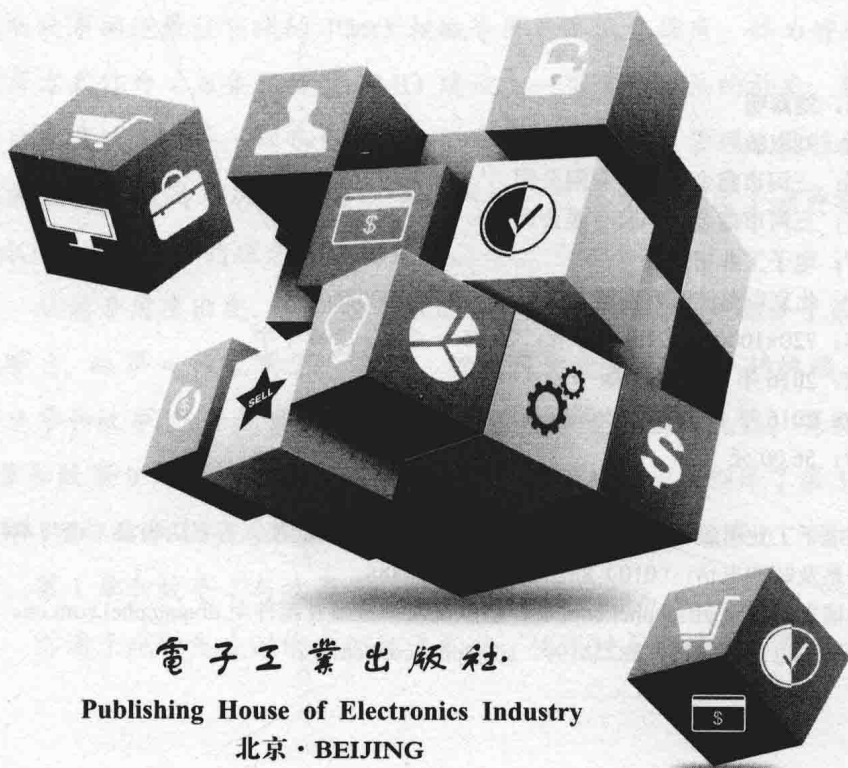
Business Driven PMO Success Stories

Across Industries and Around the World

业务驱动的PMO 最佳实践

[美] 马克·普锐斯·佩里 (Mark Price Perry) 著

黄振中 邱莉 董晓阳 陈国斌 李爽 顾丽 译
于兆鹏 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Mark Price Perry: Business Driven PMO Success Stories: Across Industries and Around the World

ISBN: 978-1604270761

Copyright © 2013 by Mark Price Perry

Published by arrangement with J. Ross Publishing, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 J. Ross Publishing, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书
面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-3284

图书在版编目 (CIP) 数据

业务驱动的 PMO 最佳实践 / (美) 马克·普锐斯·佩里 (Mark Price Perry) 著; 黄振中等
译. —北京: 电子工业出版社, 2016.11

(项目管理核心资源库)

书名原文: Business Driven PMO Success Stories: Across Industries and Around the World

ISBN 978-7-121-30046-2

I. ①业… II. ①马… ②黄… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 240284 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 20.75 字数: 296 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版

印 次: 2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发
行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

译者序

2015年，我有幸承担了《业务驱动的PMO最佳实践》一书核心部分的翻译与统稿，出于责任心和做到问心无愧，基于译者对我的认可与信任，我认真进行了全书的统稿、勘误，以保证原作内容在译作中得到准确与专业的呈现。

本书是马克·普锐斯·佩里继《业务驱动型PMO建设》(2009)之后的又一力作。在国内的译丛中，PMO类的译作并不多见，而以世界范围的PMO成功故事阐述最佳实践的PMO权威专著更是凤毛麟角。作为姊妹篇，它以故事方式作为《业务驱动型PMO建设》一书理论体系的补充，依托最新的项目管理铁三角——领导力、策略与商业管理、项目管理专业技能，从较广泛的视野、较高层次的视角以及批判性的思维方式给出了业务驱动视角的PMO建设与运营的理念和成功经验。

从读者角度出发，我对全书稿进行了统稿、纠错，并翻译了第2、10章、故事3、故事4与故事27、后记。邱莉负责故事14~27的统稿，并翻译了第9章和故事11与故事12。董晓阳负责故事1~13的统稿，并翻译了第7、8章和故事9与故事10。陈国斌负责译文试读找错，并翻译了第11、12章和故事15与故事16。李爽翻译了第3、4章和故事5与故事6。顾丽翻译了前言、第1章和故事1与故事2。

感谢于兆鹏先生邀请我们翻译本书，他还对全书进行了审校。

此外，吕凤燕（特别鸣谢）、张德友、刘玉球、陈星宇、隗宇、陈聘婷为翻译本书提供了支持，在此一并感谢。

最后必须要提到我的好友凯茜茜女士，我曾不止一次欲轻言放弃，如果没有她的严格敦促，我不可能反复地检查译作，更不可能发现 PMBOK5 英文原版中的个别错误（得到了 PMBOK6 项目管理员的肯定）。

黄振中

2016 年 10 月

审校者序

随着项目管理在中国企业管理领域的深入应用，越来越多的企业开始考虑筹建企业项目管理办公室（Project Management Office, PMO），统一管理企业重点项目。如何做好 PMO 的筹建工作及发挥 PMO 的价值，已成为目前项目管理界的热点问题之一。

关于如何筹建 PMO，一直以来有两种不同观点：一种是方法论驱动观点，另一种是业务驱动观点。

方法论驱动观点认为，PMO 应该践行项目管理标准，项目管理标准用得越全面越好。方法论驱动观点的拥护者往往是标准的拥趸，崇尚标准和方法的完备性，因此最好是 PMBOK 5 个过程组、10 大知识领域都用上，而且 OPM3、P3M3 等成熟度模型必须配套上马，时刻测试组织项目管理的完备性。方法论驱动观点的拥护者通常热衷于比较哪一个标准或方法缺失，如果发现没有用上的标准，他们会觉得若有所失、比别人矮了一截，这对他们来讲是不可接受的事情。因为对他们而言，评判 PMO 成功的标准是项目管理标准应用的完备性。

业务驱动观点认为，PMO 应该以企业业务为核心，PMO 的天职就是帮助企业有效解决问题，满足各方重要干系人的需求。因此，业务驱动观点的拥护者通常注重发掘企业目前的业务问题，调查各方干系人的需求，并将这些问题和需求转化为 PMO 的目标和使命，在解决过程中选择性地应用项目

管理标准和方法。对业务驱动观点的拥护者来说，评判 PMO 成功的标准是 PMO 给企业带来了多少价值，帮助企业解决了多少业务问题，项目成功率因此提升了多少等。

从上面所述来看，两种观点可以说大相径庭。我先后在中国惠普和携程担任 PMO 负责人，综合个人近 10 年的 PMO 管理经验，我比较赞成后一种观点，即 PMO 必须以业务为驱动，帮助企业解决实际问题，而不仅仅是“仰望星空”。

坦率地讲，我的 PMO 的价值观也经历了本书所提到的从方法论驱动到业务驱动的转变，同时深刻体会到这种转变无论是对企业还是对个人来讲都是一种福音。

在早年的职业生涯中，由于对项目管理学科的热爱，我一直非常崇尚项目管理标准的学习和研究。作为 PMI 项目管理标准的爱好者，我曾经在企业的 PMO 中努力推进严格遵循 PMBOK 的流程标准和方法工具，并想出各种方法使企业不偏离这种标准的轨迹。但在与一名资深项目经理的一次谈话后，我对我的坚持产生了怀疑。他跟我说：“我们并不是不愿意支持你的工作。我们看得出，你非常努力。但是，我们认为，你给我们设定的这些标准适用的只有 50%，其他的部分是一种负担，我们不愿意在项目本身极度紧张的情况下仍然为了满足形式而付出。请告诉我严格遵循这些标准能给我们带来什么？”我当即反驳道：“遵循这些标准可以使整个组织项目成熟度提高，而成熟度的提高可以让我们的项目有统一的节奏、步伐和风格。”那位项目经理看了我一眼，随口问道：“那么 PMO 能帮助我提升项目成功率吗？你知道我们的考核指标是什么吗？你知道客户想要什么吗？”我哑口无言……

是的，如果组建 PMO 仅仅是为了满足对标准的拥护和追随，那么企业老板和项目经理为什么还需要 PMO 呢？要知道，标准固然重要，但所有标准的根本原则都是为了更好地实现组织价值，满足干系人需求。如果脱离了原则，标准就只能是一个被供奉的花瓶。

我丝毫没有意思说项目管理标准不实用。相反，项目管理标准作为全世界项目经理总结提炼出来的最佳实践，其价值是不言而喻的。我们要注意的是，标准中提到了很重要的一点，那就是标准的应用需要“裁剪”。毋庸置疑，PMO 应用也需要对项目管理标准和方法进行“裁剪”，其中心点就是围绕企业的价值实现。

自从我转变思路后，PMO 的做法也有了翻天覆地的变化。我跟我的老板说请让我参加每周的部门经理例会，因为我想了解各部门所遇到的项目问题。我每周也会带领 PMO 成员访谈部分项目经理，请教他们正遇到的问题，以及请他们告诉我 PMO 怎样才可以帮到他们。同时，我们也会定期举办 PMO 工作坊，邀请部门经理和部分项目经理代表一起制定 PMO 阶段性的目标，并将 PMO 的成功标准设为干系人满意度、帮助提升的项目成功率、帮助提升的项目经理技能水平等多个衡量维度。

半年后，当我再次找到那位项目经理并询问他对 PMO 的意见时，他只说了一句话：“You did a good job!” 他的评价不是单方面的。实际上，在当年的绩效评定中，老板给了我最高评级 A——这在整个企业中只有寥寥数人获得——并当众宣读了各部门经理对我的良好评价和感谢。

通过个人的亲身经历，我想说明的是，PMO 可以仰望星空，但更重要的是脚踏实地。“脚踏实地”就是让我们的 PMO 扎根于企业的项目，扎根于企业的实际问题，这样的 PMO 才更具生命力！

本书的特色是拥有 27 个独立成章的 PMO 成功故事。这些成功故事来自全球 6 大洲的几十个行业。每一个成功故事都会将她的背景、需要解决的业务问题、PMO 故事、点评成功之处、想法和建议总结等娓娓道来。相对于讲大道理的 PMO 书籍来说，这本书的可读性和趣味性更强，也更能带给你深刻的思考和启发。

在此，我要感谢参与本书翻译和提供过帮助的伙伴：黄振中、邱莉、董晓阳、陈国斌、李爽、顾丽参与了翻译，同时黄振中、邱莉、董晓阳三人在

交叉审稿中付出了辛勤的劳动，陈星宇、隗宇、刘玉球、吕凤燕、陈婷婷在翻译过程中提供了帮助。没有他们的辛勤劳动，本书是不可能翻译完成的。同时，十分感谢电子工业出版社的刘露明老师，她在百忙之中给予我许多帮助。

由于译者才疏学浅，加上出版时间很紧，书中还有很多不尽如人意的地方，希望读者多提宝贵意见。我的电子邮箱：yuzhaopeng@hotmail.com。对您的任何意见或建议，我都会认真回复。谢谢！

于兆鹏

献 辞

谨将本书献给过去 30 多年中我有幸与之一起工作和学习的数百位公司
高管、PMO 经理和项目管理专业人士。

我希望能准确地描绘你们所慷慨分享给我的智慧。

序

在过去的 25 年里，项目管理在成功的变革管理中已经不可或缺。如今，项目管理已经从少数人所表现出的综合技能，演变成每一个实践型团体所倡导的专业能力。由于项目的成功及无限制的企业范围的实践应用，它已经进一步演变成所有知识工作者必备的核心能力。知识工作者不仅仅是那些经过正式培训和认证的人员，或是那些在组织中的正式项目组合边界内的工作人员，还是所有需要交付某种项目的人员。

项目管理无处不在。使用项目管理可以系统地、更好地完成工作。为了达到这一目标，有人觉得项目管理办公室会成为提升项目管理受欢迎程度的驱动因素，同时会是企业内成功的、长期存在的组织。然而，据众多研究机构和业内人士透露，绝大多数 PMO 两年后都会被撤销。虽然一些 PMO 获得了成功，但大部分都失败了。

我们并不缺乏最佳实践、标准、工具和聪明的人才，甚至实践团体，这些都不是问题。那么问题在哪里呢？问题就在于知识标准构建的理论策略和量化目标打磨的实践应用之间存在着深深的鸿沟。企业所需要的是跨越这个鸿沟的方法，以及在 PMO 目标和实现这些目标所需要的 PMO 行动之间达到平衡的 PMO 视角。

你面前的这本书并不会告诉你所需要的保持自身平衡的所有答案，但它可以为你提供很大的帮助。它会告诉你为了避免成为又一个失败的 PMO 统

计数字，你首先必须知道的是什么，首先要做的是什么；它将为你揭示保证你的 PMO 能被业务需求所驱动及能被度量计算的技巧；它还将为你提供众多的 PMO 成功故事，每一个都会以统一的格式清楚地表达 PMO 所要解决的业务问题，以及 PMO 的成功是如何达成的。

最重要的是，这是一本关于 PMO 的业务敏锐度、领导力和项目管理实践应用的书。本书涵盖了从组织的正式项目组合到业务单元的非正式项目混合的各种 PMO，并且包括了计划驱动的技术及复杂适应性系统的原则。作者本人及众多的 PMO 成功故事贡献者们经受过考验的观点和经验，为读者提供了一场敏锐度、领导力及现实生活中的经验教训的盛宴。基于 PMO 的地位日渐提升及 PMO 失败率居高不下的事实，本书和业务驱动的 PMO 系列出版物应该被摆到所有 PMO 经理的书架上。

Bernie Keh

BOT 国际公司总裁

前言

我写本书及业务驱动的 PMO 丛书是为了新一代的 PMO 经理们。这一代经理更加关心公司与项目相关的业务的成功，反对无原则地捍卫过时的方法；这一代经理提供负责任的领导力，表示项目产品失败和项目管理失败并无区别；这一代经理认为 PMO 和项目管理是不可或缺的商业工具——一种达到目的的手段，但对于自身则永不终结。

本书和业务驱动的 PMO 系列丛书介绍了一个 PMO 管理的新范式。对许多人来说，这种新范式是一个受欢迎的正确的变化；对于其他人来说，这种新范式是一个对 PMO 建设和管理的当前理念的挑战和对一个人信念的测试。无论哪种情况，如果你应用本书的原理和方法，我坚信你会像其他率先尝试的人一样，将拥有一个成功的业务驱动的 PMO。另外，你还能够更好地运用项目管理及项目投资组合管理技术，更好地与你的领导团队合作，更好地指导和提高项目干系人的技术项目管理和领导技能。这些干系人指的不只是你的项目经理，而是所有参与你的商业项目的人。

许多因素使建立和管理一个 PMO 变成一件非常冒险的事情。此外，如果你假定组织中的所有人都将给你支持、付诸行动并希望 PMO 成功，那么你就大错特错了。撇开反对变革的阻力和那些必须处理的蓄意恶作剧不讲，大多数组织必须跨越的最大障碍是不被那些用意良好但被误导的 PMO 建议引入歧途。要知道，这些意见并非来自外部的乱出主意的人，而恰恰来自一

些专业的机构、组织及包含正式的项目管理和项目管理办公室社区的人群。

幸运的是，市场上已经有很多指导组织如何建立一个 PMO 的好书。多年来，我推荐了很多这类书籍，其中包括 Kendall 和 Rollins 撰写的《先进项目组合管理和 PMO》、Letavine 撰写的《项目管理办公室》、Levine 撰写的《项目组合管理》、Durbin 和 Doerscher 撰写的《用项目组合管理方法驯化变化》。这些书在它们各自的领域都很好，我非常认同作者描绘的关于当时所提供的环境下的思想领导力、原则和技术。然而，这些书和其他书一样，都不情愿去指认“房间里那头没有人谈论的大象”。项目管理和 PMO 的实际应用陷入千篇一律，就像船只抛锚一样，被固定在一个成功行业的意想不到的后果中——这是一个令我们对所处的项目世界产生短视行为的行业，一个对项目结果缺乏问责制的行业，一个早已遗忘并失去了说商业语言能力的、已经建立了自己的行话和一套术语的行业。是的，我们已经找到了敌人，而敌人就是我们自己。

正如业务驱动的 PMO 系列中的前两本书一样，本书旨在填补现有行业文献的空缺。本书大胆地面对和挑战我们对项目管理和 PMO 的思考，以及对项目管理机构的思考。本书除了阐述作者的 PMO 研究、学习、发现和观点外，还突出了来自世界各地的、第一流的 PMO 经理们的商业与 PMO 管理领导力，以及他们共享观点、PMO 成功故事及对业务驱动的 PMO 准则的赞同和支持。

业务驱动的 PMO 成功故事是由来自全球的 20 多个项目管理和 PMO 团体所撰写的。总的来说，第 1 部分的 12 章和第 2 部分展示的 PMO 经理的成功故事描述了如何确保 PMO 成功的知识画卷。尽管对于如何建设一个有效的 PMO 没有一种单一方法是绝对最佳的，也没有那种一只鞋就适合所有大小的解决方案或路线图，但对于怎么着手做这些工作还是存在两种截然不同的哲学或思维定式：一种是遵循实践的一般标准，另一种是被特定的业务需求所驱动。

业务驱动的 PMO 成功故事为高管、经理及参与组织项目的所有人提供了所需的知识：首先确定 PMO 目标和它们的 PMO，然后精雕细琢一个最适合完成这个目标的 PMO。只需花几个小时的阅读时间，你便能从作者和案例分享者几十年的 PMO 相关经验中获得深刻的见解。无论是打算新建 PMO 还是更新已有的 PMO，本书都能给予你在正确道路和正确方向上的启发，它将确保你取得成功，它还将帮助你摆脱大部分企业在建立和管理 PMO 时所不必要承受的执行过程中的困难和许多情况下可能出现的失败。

导 读

1981 年，我大学毕业后在国际商用机器公司（也就是大多数人所称呼的 IBM）找到了第一份工作。我作为达拉斯制造分公司的营销代表加入了数据处理部门，参加了其 18 个月的培训计划。其间，我学到了很多关于数据处理设备方面的知识，这些知识涵盖了从大型机到个人计算机、行业应用、数据库、开发工具、网络系统和协议等多个方面——这些就是我们要销售给客户的东西。同时，我也学到了很多关于项目管理和 PMO 的知识——这就是我们被雇用来管理长期、复杂而又充满竞争的销售周期和业务领域转型的方法。

从我加入 PMO、管理一些 PMO 及让 PMO 向上汇报给我或者服务于我的经历，我体验了 PMO 如何在满足一个未满足的业务需求、完成受命任务、达成既定目标且由于用真实可量化的商业价值衡量而取悦干系人等方面起到的关键性作用。简言之，我从我的工作中掌握了 PMO 管理的第一手经验，并且开始强烈地相信，规模不同、形式各异的 PMO 对组织具有巨大益处。

你可以想象一下，在 20 世纪 90 年代后期，我进入正式的 PMO 时的吃惊感受。我有二十多年的成功项目管理经验和 PMO 经验，而且这些经验都是在目标导向的业务线上完成的。我清楚地知道项目管理是什么，更重要的是我知道 PMO 应该是什么样的，但我很快发现现实中的正式项目管理和 PMO 与我的理解大相径庭。浑身被各种行业协会、标准、认证装饰着，这些

新成立的 PMO 令我非常失望和震惊。它们非常令人困惑。

和我在培训中理解的结果导向、目标管理、取悦客户、尊重个体及寻求持续改进的文化相距甚远，我发现的是一个短视的、自我的项目管理社区和对 PMO 应该是什么的看法。这种短视表现为如下特征：过于理论化的 PMO 模型，缺乏度量的目标或过于简单的策略，以及那些从未销售过 PMO、从未参加过销售培训的人为了获得管理层的支持和销售 PMO 而提出的误导的建议。真的吗？

在这些正式的项目管理和 PMO 团队中，我同样观察到了对基于知识的和以产品、咨询服务、培训等形式随之而来的过度推广，这些将会违背职业行为准则。显而易见的是，有种 PMO 的观点更加忠诚于专业，更有兴趣建立卓越中心或某种实践社区，而不是作为一个正确投射的负责任的组织被目标所管理与衡量以完成受命，或者一点点解决由 PMO 为之服务的领导团队所确定的一系列商业问题。

这些话听起来很刺耳？我不这么认为。说来有趣，我曾经和跨越 6 大洲的 50 多个国家的几百个 PMO 一起工作过，并目睹了它们是怎样遭遇和被误导的项目管理与 PMO 团体如此相似的命运和后果的，我对自己的话深信不疑。而从统计学上讲，一些被广为接受和多源引用的行业调研表明，25% 的 PMO 会在 1 年内失败，50% 的 PMO 会在 2 年内失败，75% 的 PMO 会在 3~4 年内失败。注意，以上所有失败的 PMO 都是永久性的而非临时性的 PMO。仅有的明智推理是，正式项目管理和 PMO 团体里对于 PMO 是什么的看法有着严重的问题。

矫正业内关于 PMO 的错误观念并不意味着要抛弃过去几年来正式项目管理和 PMO 团体所取得的发展。恰恰相反，许多已经完成的工作会被当作进一步发展的基础。但是请注意，搬砖添瓦和建造建筑还是有区别的。换句话说，在 PMO 根据 PMO 正在解决什么样的商业问题及 PMO 怎么被追究责任来投射其意图之前，讨论诸如 PMO 模型、简化策略及设法使得人们对 PMO