

项目管理核心资源库

项目管理办公室



解决方案

The Strategic Project Office

A Guide to Improving Organizational Performance

(美) J·肯特·克劳福德 (J. Kent Crawford) 著

戴 炼 译



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

项目管理办公室

解决方案

The Strategic Project Office

A Guide to Improving Organizational Performance

(美) J·肯特·克劳福德 (J.Kent Crawford) 著

戴 炼 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

11/21/17

J. Kent Crawford: The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance
Copyright © 2002 by Marcel Dekker, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Marcel Dekker, Inc.

本书中文简体字版由 Marcel Dekker, 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: 01-2003-7032

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理办公室解决方案 / (美) 克劳福德 (Crawford, J. K.) 著; 戴炼译. —北京: 电子工业出版社, 2004. 4

(项目管理核心资源库)

书名原文: The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance
ISBN 7-5053-9704-4

I. 项… II. ①克… ②戴… III. 企业管理: 项目管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 014635 号

责任编辑: 赵菁

印刷: 北京大中印刷厂

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

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 16 字数: 310 千字

印次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。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。

P序

reface

“每个人 100%的时间都将被项目所占据。”

Circle of Innovation, Tom Peters

如果你有兴趣将本书从书架上拿下来阅读，那么你对优良的项目管理对当今组织的重要性有了一定的概念。各个行业所推崇的如下概念已久为人知了，即管理一种具有固定最终期限、独特产品及预算上限的工作，是一门非常专业的艺术/科学。在软件开发和其他信息技术/信息系统应用领域中，人们对健全项目管理价值的意识达到史无前例的水平，这也要感谢斯坦迪士集团、加特纳集团，以及其他信息技术研究公司所做的研究。

即使个别项目的项目管理是健全的也远远不够。现实中虽然有些公司几乎将全部的精力都同时集中于一个或两个主要项目上（比如小型的软件开发公司或基本建设公司），但在大多数企业，整个公司中的项目以各种不同完成阶段（或更常见的是混乱状态）的形式存在着。在某个公司中毫不罕见的是，几个新产品开发项目同时进行，并伴随着工艺的重新设计、全面质量管理的启动、新的营销计划的实施，以及电子业务单元酝酿。如果将你的思路范围扩大到包含设施、后勤、生产和公共关系，你就会明白为什么大多数公司对其到底拥有多少个同时进行的项目并不了解。考虑到技术在当今几乎所有的组织变革中发挥着作用，且技术类项目有着糟糕的失败记录时，曙光就开始出现了。只有公司从事的所有项目都被概念化、计划、实施和收尾，并以一种系统化的方式被实现（也就是，运用经证实的项目管理方法论），对于一个组织来说，才有可能控制各项活动的增值和各种资源的消耗。

正如古谚所说，你不能管理你所不能衡量的事物。桌面上所有的项目只有被放

在明处并加以相互比较，公司才可能从战略上对这些项目进行管理，才可能对智力资源进行分配，才可能知晓取消什么和增加什么。公司中的项目如何进行，全球化的共识是：成立一个专注于项目的机构——项目办公室。

可以将其命名为你所希望的：优异中心、项目支持办公室、大型项目管理办公室，或项目办公室。项目经理和项目管理的大本营是组织从在孤立基础上进行的不充分的项目管理工作，向围绕着项目建立综合性机构（它将独立并重复地带来增值效应）转变的必要条件。

■ 为什么要阅读本书

想像一下你的组织不存在财务管理系统：

- 没有文档化的程序或系统；
- 没有对过程的共同理解；
- 没有共享的词汇；
- 没有标准；
- 没有数据收集或报告；
- 财务实践中没有知识传递和管理措施；
- 没有历史。

像个噩梦吗？绝对是。但这正是当今大多数组织中有关项目管理的情况。事实上，在某些方面，项目管理的状况甚至更糟。上例中我们想像的公司虽无财务过程，但至少具备拥有会计或财务学历的员工；而项目经理们常常是一夜间涌现的，他们头脑中并没有对未来培训计划的清晰概念。即便公司整个范围内具备了标准化的项目管理工具，并提供了工具中所固有的方法论，也不可能让项目团队中的每个人都参与足够的培训，从而最充分地利用它。在这种系统中，即使优秀的项目经理也会像个无头苍蝇似的飞来飞去，他们无从知晓他们所从事的项目如何适合整体发展。让那些将项目按时、符合预算和规格完成的项目经理感到沮丧的是，他们发现自己手头项目失败的原因是由于顾客需求的错误，或者是市场调研的不充分，或者是项目开始后公司战略调整了。

加特纳集团预言：到2004年，与已建立项目办公室的公司相比，未能建立项目办公室的公司将有双倍的项目延期、超支，以及取消的可能性。

■ 本书面向对象

本书的内容是有关组织中项目管理社团的三个主要部分，并立足于以下四个主要方面：

- 执行管理层
- 项目办公室总监
- 项目经理的经理
- 项目经理

我们希望本书围绕着以上所有四个方面展开讨论，因为没有以所有层次的认可与接受，项目办公室的文化很难在组织中开展。项目经理应了解他们的项目是如何适应于组织整体的，如何适应于项目组合的，如何适用于战略的。项目经理的经理和项目办公室总监需制定一个计划，通过这个计划，他们能够提高项目和项目经理的绩效，并领导项目知识在整个公司文化中的传播。那些曾经担当过项目办公室先锋职责的人们，将掌握这些领导大家的指南。

■ 如何使用本书

首先，了解项目办公室的背景，以及它与项目管理成熟度和项目组合管理的联系。然后，回答第2章中组织快速评估的问题，找出哪个层次上的项目办公室适合你的组织，但不要把你的眼光放得太低。我们写本书的目的就是帮助更多的组织转入到项目办公室最有效的模型——战略项目办公室中。

我们看到过一些公司，由于执行层领导将“创建项目办公室”的工作交给某个人，而致使项目办公室执行失败。项目办公室的执行与音乐独奏不同，更像是涉及上千人的五幕剧，整个组织不得不全部参与其中。因此，我们提供了建议性的各种类型的会议或培训，并在大多数会议或培训中包括了最佳参加人员的清单。

我们同意汤姆·彼得斯的观点：每个人都应工作于项目的范围之内，但这还不够。只将50名芭蕾舞演员放在台上高呼“大家都来跳舞”，并不能造就《天鹅湖》，无论演员的个人技能有多高。

公司中的每个人，无论是公司的供货商、合伙人，还是外部干系人，他都需要以同一种节拍工作。如果史蒂芬·柯维是正确的，而且相互依存关系是我们游戏的名称，那么项目办公室的概念就是一种方式，凭借着它，整个公司的员工可以意识到并利用他们的相互依存关系；管理并传递项目管理知识；为了公司的整体利益，共同前进。

无论从哪里开始，只管打开本书阅读吧。

A 译者简介

bout Translator

戴炼，项目管理专业人士（PMP）、英国特许公认会计师公会（ACCA）会员。现为国家外国专家局培训中心特聘专家，致力于与项目管理相关的项目管理专业人士（PMP）考前培训与企业内部培训工作。曾在朗讯等跨国公司工作过，积累了丰富的项目管理实践经验。于2002年底作为中国地区代表，参加了项目管理协会（PMI）专为PMP考试而设的考试命题活动。主要译著：《优势能力》、《怀特曼项目管理词汇手册》。

C 目 录

Contents

第 1 章 项目办公室的概念.....	1
早期发展	1
一种进化的结构	2
项目办公室为什么越来越重要	4
失败：唤醒的警钟	4
失败：一种学习的经历	5
执行项目办公室的挑战	7
文化变革	8
目标：迅速得到成果	11
管理层提示清单	12
论题	12
第 2 章 开始关口：评估你的现状	14
成熟度与项目办公室	14
预先评定	21
成熟度评估的基线	22
问题与风险的确定	27
差距分析	31
结论	34
论题	35

第 3 章 项目办公室基本原理、组织结构和职能	37
逐步发展中的企业	37
项目组织结构	43
项目办公室级别	45
项目办公室的职能	47
软件工具	50
过程、标准和方法论	50
培训	52
咨询与指导	52
项目经理	53
项目办公室的整合	53
第 4 章 参与者角色定义	55
高级管理层角色	55
确定执行层发起人	56
管理层的参与：项目办公室指导委员会	58
人员配备要求	61
战略项目办公室总监	66
项目经理	69
项目团队	69
两例引以为戒的故事	71
第 5 章 项目办公室计划编制、准备及战略	73
项目章程：根据目标达成一致	73
目标与里程碑：通往终点的指路图	75
利用差距分析设定里程碑	76
短期与长期目标交付价值	77
执行策略	77
在组织中部署项目管理文化的 10 项关键成功因素	81
失败的 5 种方式	84
衡量成功：如何知道目标已实现	85
最佳实践：沟通	90
如何选择项目办公室指导委员会	90

项目办公室的增值策略：停止失控的项目	90
真实的经历	93
第 6 章 建立项目管理方法论	95
词语定义	95
建立方法论的 5 个步骤	97
方法论的要素	98
方法论样本一览	103
质量和项目管理方法论	110
结论	116
第 7 章 知识管理和项目办公室	118
知识管理：简短课程	118
记录经验教训	121
项目收尾：知识的金矿	123
项目结束后评审	125
作为实践团队的项目办公室	129
标杆管理	131
第 8 章 技术基础结构	134
为什么需要项目办公室软件	134
软件功能和项目办公室的复杂性	136
软件选择的最佳实践	144
实施：让工具发挥作用	146
第 9 章 战略项目办公室	148
战略项目办公室概览	148
组织的政治、角色和责任	150
战略与项目的联系	150
组合管理	153
组合管理：最佳实践	158
项目经理的能力与职业发展	160
关于指导	163

第 10 章 改变组织文化	169
氛围与文化	169
创建项目文化从高层开始	170
衡量结果	174
变革的过程	175
备战	177
文化培育的成功准则	178
超越变革障碍	179
变革对人的影响	180
15-15-70 准则	181
语言的作用	181
项目文化的标志	182
附录 A 项目管理成熟度模型	183
附录 B 项目管理评估与建议报告	199
附录 C 项目管理模板	211
附录 D 获取经验教训的团队问卷	242

1

第 1 章

项目办公室的概念

在过去的几年中，我们耳闻了有关项目办公室如此多的话题，以至于如今我们难以相信在不久前，项目管理组织中心的观念还只处于边缘位置。但在项目管理盛行并使其在项目办公室中驻足之前，它在组织中到处游荡了大约 20 多年。让我们研究一下个别的项目管理是如何自然而然地发展成项目管理中心的。

早期发展

项目管理已活跃了几十年，有些人认为是几个世纪。尤其在建筑行业中，人们自建造金字塔时期以来，一直认为具有明确的一套要求和一个最终期限的工作就是通常意义上的商务。然而，项目作为一种组织原则和管理专业的概念（连同项目自有的技术、工具及词汇）起源于 20 世纪的军事。与第二次世界大战后的美国的一些特征相仿的是，项目与其支持软件及技术是从第一次真正的现代战争中裂变出来的。

这些军事起因有助于解释项目的最初焦点为何是计划与控制。事实上，控制可以被认做项目管理存在的理由：控制工作的进度、成本和范围；否则可能会偏出预算或时间，以及 / 或不能达到说明书的要求。

那种对项目“失控”感的根源是，项目连同其庞大的沟通机制曾经附加于已有的官僚结构上。想像一下军事组织的高度等级化的命令与控制管理，然后再想像一下一种短期的、明显受最终期限影响的努力，以及由众多部门、领域，甚至分支机构中抽出的预算、人员及其他资源。在遵守等级制固有结构的同时，尽力为项目谋利将会极其困难，这在当时往往是完全不可能的。但这就是我们项目管理模式的开始。难怪人们感到项目是难以控制的、神秘的；难怪项目管理获得了科学与“艺术”的双重名声。非常有趣的是，当初军事也最先对此有所反应，它创建了大型系统项目办公室，其中的半自治大型

项目经理有权计划、执行并完成项目（受控于诸如美国国会的“更高的权力”）。这些系统大型项目办公室是当今私营部门中项目办公室的先驱。

一种进化的结构

当项目管理的早期工具——甘特图、网络图、绩效评审技术等被开始应用于私有行业时，新的项目经理们面临着一种相似的困境，商务也流行命令与控制模式。组建一个交互学科的团队的过程就是充满官僚障碍的过程。项目管理最初的应用（在重要的建筑物、土木工程和研究开发方面）是把项目进度、项目目标，以及项目团队的理念强加于一种非常呆板的已有的组织结构上。在没有自己的总部或在职能封闭空间的情况下，项目常常是被组织冷落的对象。因而，产生了“矩阵组织”的概念，一种真正的权宜之计，它定义出在不适于项目工作的组织结构中，应如何完成项目。用软件开发术语来说，它是一个“补丁”，而不是组织的新方案。

如今，那些呆板的、金字塔形的结构正在变形。“扁平”组织意味着去除各职能封闭空间之间的界限。这一趋势是由市场需求和无缝沟通（seamless communication）（可能由现代通信技术造就）二者共同创造的。如今，包括各种学科的、基于团队的努力被公认为在变化莫测的市场中保持着足够的适应性与灵活性，从而成为成功的惟一途径。一些主办项目的组织如今选择了一条不同的航向，它们把项目作为组织原则，而并非强制项目适应官僚结构。项目不再是“多余的事”，它在越来越多的公司中成为完成工作的途径。这些公司从小公司起步发展到诸如惠普、IBM、USWest、摩托罗拉、ABB等一些大公司。

但这些转变来之不易。我们从不管理的角度而转到政治角度来看，按项目重新组织公司的工作相当于从封建制度转到民主制。在我教授的项目办公室执行课程中的不少学员来自于这样的公司，他们曾经试图“按项目进行管理”，却失败了，有的失败不止一次。

很多时候，这些失败是由于组织错误地判断了它们将要承受多大的转变。从我所参与的以执行项目办公室为中心的教学中，我的印象是大多数学生持有错误概念，即项目办公室只是致力于进度与报告的一种项目控制办公室。当然，曾几何时，这种观点是正确的：在旧有的矩阵组织中，如果某个项目幸运地拥有一个“项目办公室”，那通常不过是一个“战役指挥部”，该指挥部的墙上挂着甘特图，也许还拥有一两个进度工程师（当时能够运行项目管理进度软件的人）。这种简单的单一项目控制办公室是我所说的第一级项目办公室（请参见第3章中有关这些级别的全面探讨）。

在第二级或“业务单元”中，项目办公室依旧可能为个别的项目提供支持，但它的主要挑战是综合某个领域（例如信息技术）中不同规模的众多项目，这些项目有的是小规模、短期的工作，有的是要求许多资源与技术复杂综合的、历时几个月或几年的工作。

在第二级项目办公室中，组织第一次能够有效地综合资源，因为资源控制开始立足于组织的高度，在项目管理系统的回报中扮演着具有更高价值的角色。

对于未设置可重复过程的组织，例如大多数的软件开发组织，它们处于软件工程学院的能力成熟度模型中的第一级或初级，项目办公室组织的这些级别对它们是有益的。在第一级或个别项目级别，项目管理方法的应用为项目创造了重大价值，因为它开始定义今后可应用于组织中其他项目的基础过程。在第二级和第二级以上的级别中，项目办公室不只致力于项目的成功，它还把过程移入其他项目和领域，这样就在管理各个项目资源方面提供了更高的效率。第二级项目办公室使得组织能够确定何时发生资源短缺，并且手头拥有足够的信息以决定是否雇佣或签约更多的资源。在第三级，战略项目办公室在整个组织中运用过程、资源管理、优先权，以及系统的思考方式。每个项目基础构造类型的发展，都为过程的完备做出了重大推进作用。（对项目办公室与项目管理成熟度之间关系的全面讨论，请参见第2章）

但正是在第三级——战略项目办公室，项目办公室的增值机制真正达到了飞行速度（warp speed）。从公司的角度看，项目办公室充当着准则、过程和方法论的智囊团，而后者会提高所有领域中的个别项目的绩效。项目办公室还起到这样的作用：化解资源竞争的冲突，并确定整个企业可使用的共同资源的范围。更重要的是，公司项目办公室使得组织能够归集其所有的项目，将其作为一个或更多的相关组合进行管理。执行管理层可由整个企业的中心资源——项目办公室，获得所有项目活动的全图。根据一系列标准，项目优先级可被确定，并且项目最终能够履行其作为企业策略代理人的诺言。加特纳集团为项目办公室确立了5种关键角色，在第三级中，这5种角色都被非常有效地贯彻：

- 标准的方法论的开发者、文档编制者和智囊团 为项目设置一套前后一致的工具与过程。
- 资源评估者 基于以前项目的经验，项目办公室可以在人员、成本及时间方面确认有关项目的商业假设；它还是关于跨职能项目资源冲突或配合的信息来源。
- 项目计划者 为以往的项目计划设置的能力中心和图书馆。
- 项目管理咨询中心 为项目管理提供一系列管理职责；也为项目提供项目经理或发展他们成为顾问。
- 项目评审及分析中心 一个储存有关项目目标、预算、进程，以及历史信息的知识管理中心，它以经验教训的形式存在于项目生命周期及其以后的过程中。

因此，项目办公室是力图综合企业中项目管理的“一种共享的能力”，而不只是一个场所或一组人员。在第三级，项目办公室能够在项目分析、设计、管理，以及评审方面提高企业能力。正如加特纳所说：“如果有适当的监督，它能改善沟通、建立项目管理的

企业准则，并且有助于减少开发项目在企业效力与生产力上失败所遭受的惨重损失。”

尽管无可否认的是，当今的一些公司依旧努力执行第一级的项目办公室，本书的焦点还是在第三级战略项目办公室上。为什么呢？因为组织可以在那里让兴致高昂的年轻人获得更多的激励，同时实现组织的梦想。低级别的项目办公室与矩阵组织相仿，是一个小站，它是一个介乎于老式组织和新的基于项目的企业之间的阶段。

项目办公室为什么越来越重要

在过去的几年中，人们对于项目管理学科的兴趣经历了巨大的复苏，其理由是：信息技术、信息服务和新产品开发组织已经“发现”了项目管理。作为过去的建筑工具包和大型政府项目的传统部分，如今只要上市周期压缩成为问题时，项目管理总能激发大家的兴趣，换句话说，它贯穿于现代市场。随着各个行业努力压缩产品生命周期、降低成本，并提高其可交付成果的质量，就越来越多地求助于项目管理。

因此，被广泛应用、研究的项目控制系统和进度发展方法，如今已在非传统领域（如高科技行业）找到了归宿，这些组织在更有效地利用产品开发基金方面正承受着越来越大的压力。焦点已转向了交付高科技产品和服务的商务一面：聚焦于管理项目的过程和商务。

当这个显微镜转向信息技术项目的商务一面时，却传来了坏消息：大多数的信息技术项目都未被很好地管理。公平地讲，其他行业的项目成功率也不是那么高，但它们不像技术项目那样受控于密集的详细审查，只不过因为高科技是当今十年的经济中最大的财富创造部门，即它是经济繁荣的主要动力。美国每年在大约 20 万个软件开发项目上花费 275 多亿美元，一些项目以失败告终。当信息技术由支持部门转移到使命更为至关重要的商务过程（例如，客户关系管理和电子商务）时，信息技术与其他类型项目间的界限就变得模糊不清了。

失败：唤醒的警钟

我们在前言中简要提到了如今我们拥有的项目的统一管理问题的有力证据。大多数读者可能熟悉令人消沉的技术项目失败统计，自 1994 年以来，它一直被在马萨诸塞州丹尼斯市的一个名为斯坦迪士集团国际有限公司的调研公司保留着。总而言之，它们最近的调查表明，46%的信息技术项目超出了预算并且已过期；28%的信息技术项目完全失败。另外一个调研引用了更为严酷的成功率：由财富 500 强公司承担的信息技术项目中，只有 24%会被成功地完成。

斯坦迪士公司不是可怕的项目统计数字的惟一来源。罗宾斯·吉奥尼亚有限公司在1999年所做的一次项目经理调研中发现,往往有90%的项目经理低估了项目的规模与复杂性;将近一半(44%)的项目经理超出经费的10%到40%;只有16%的项目经理始终如一地实现进度规定的预期时间。

在建筑业(以项目管理来说,被普遍认为是最成熟的行业),存在着众人皆知的失败:波士顿的波士顿中心要道/第三海港隧道(深挖)项目,其项目经理遭到当时主要的总统候选人约翰·麦克凯恩参议员在商业、科学和交通参议院委员会上谴责。在项目起初,其估计成本为2.6亿美元,但联邦政府在2000年2月所做的估算把实际价格标签定在了13.6亿美元上,此成本超出预算500%以上。

在咨询领域,一些诸如德勤咨询、安达信咨询和SAP公司这些行业巨人在1999年变成了诉讼案的目标,理由是一些公司对ERP和人力资源系统的执行拖延这么多年感到愤怒,致使百万计的公司超出预算,并且产生了一种依附于咨询公司的文化。

项目失败,正如斯坦迪士集团的董事长吉姆·约翰逊所说:“是每个人的问题。”

加特纳集团提出,作为公司的一个“战略计划假设”,到2004年,那些为项目管理建立了企业标准(包括适当管理之下的项目办公室)的信息系统组织,将比那些没有建立标准的组织少经历达一半之多的项目成本超支、拖延,或项目被取消的情况。它们还指出当今管理的信息技术软件开发项目,通常存在着170%至180%的预算超支。

这些为何如此重要?因为时间就是金钱:如果一个项目延误了相当于项目生命10%的时间,它就会损失大约30%的潜在利润。麦肯锡公司的一次调研表明,当高科技产品推迟上市的话,会损失税后利润的33%,但在准时上市的情况下,只损失4%,即便它们有50%的预算超支。

失败:一种学习的经历

在这些糟糕的统计数字中的好消息是,存在着改进的趋势。1999年斯坦迪士集团报道,项目失败率正在下降。基于对1994年以来,某些行业的各种规模公司的23000个软件项目的调查,研究表明项目成功率在上升,而成本与时间的超支则在下降。在1994年,只有16%的应用开发项目达到了成功的标准,即准时、符合预算,并且具备最初规定的所有特征。到1998年,26%的项目获得了成功。大型公司做出了最引人注目的改进。在1994年,财富500强公司的项目达到准时且符合预算的概率是9%,其平均成本是230万美元;在1998年,相同项目的成功概率已升至24%,而平均项目成本则下降至120万美元。

约翰逊认为,有三个因素解释了这些鼓舞人心的结果:1)较小项目的趋势,因其复

杂程度低，较小项目更易成功；2）更好的项目管理；3）更多应用“标准基础结构”，例如创立于项目办公室的基础结构。

此次调研的另一个益处是它汇集了有关项目原何失败的大量数据。

■ 项目原何失败

《信息周刊》杂志在 1996 年 8 月的期刊中简要谈到：“项目失败的主要原因不是在细节地方出错，而是缺少过程、方法和管理项目的标准。”被要求管理项目的项目经理在没有方法、过程和支持过程的情况下，很难控制项目。一些失败（这些失败与缺少项目办公室直接相关）的原因包括：

- 项目经理因缺少整个企业范围的多项目的计划、控制及跟踪工具，不可能把系统作为整体来理解。
- 在项目启动或计划阶段，未建立相对于关键基线的可接受项目偏差范围，这样就不能在足够早的时机做出取消或挽救的决定。
- 拙劣的项目管理 / 经理。技术项目失败的主要原因与管理相关，而非技术因素。过去，把最好的技术人员提升为项目经理阶层的办法并未奏效，因为技术能力是项目管理能力的无价值指标，而且许多企业没有设立某些过程，确保项目经理得到适当培训与评估。
- 在缺乏清晰的项目发起人制度与失败之间，存在着极密切的相关性。在许多组织中缺少对项目的执行支持或理解。
- 准确的项目资源跟踪对成功的项目管理是必不可少的，但一些组织被难以使用的或陈旧的时间跟踪过程所阻碍。

■ 我们应如何应对

有趣的是，许多避免失败的最佳实践也与项目办公室直接相关：

- 一些企业正在为将来的成功铺设必要的基础，它们进行实施后评审，获取最佳实践与经验教训，并且识别出再利用机会。
- 项目办公室作为以下方面的最佳实践的储存库，可谓出类拔萃：计划、估算、风险评估、范围限定、技能跟踪、时间与项目报告、维护与支持的方法和标准，以及支持项目经理。
- 合理健全的项目计划是现实的、最新的，并且是频繁评审的。评审不只关注于完成了什么，还期望识别出风险与机会。