

项目管理核心资源库·实践类

本书新增了PMO的
三大核心职能和PMO自身绩效度量指标

高效运作 项目管理办公室

PMO实践、案例和启示 (第2版)

张富民 王洪琛 许江林 著



 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·实践类

高效运作 项目管理办公室

PMO实践、案例和启示 (第2版)

张富民 王洪琛 许江林 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

高效运作项目管理办公室. PMO 实践、案例和启示 / 张富民，王洪琛，许江林著. —2 版.
北京：电子工业出版社，2016.6

（项目管理核心资源库. 实践类）

ISBN 978-7-121-28857-9

I. ①高… II. ①张… ②王… ③许… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 112605 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：19.25 字数：285 千字

版 次：2010 年 5 月第 1 版

2016 年 6 月第 2 版

印 次：2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价：48.00 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 zltz@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。

第 2 版 前 言

本书在 2010 年出了第 1 版，受到业界的广泛好评。到目前为止，时间已经过去整整 6 年，期间发生了很多变化。社会技术发生了变化，企业运作方式发生了变化，项目管理的实践和方法论发生了变化，项目管理办公室（PMO）的生存状态发生了变化，人们对 PMO 的认知发生了变化，当然，本书作者的阅历也发生了变化。就着这诸多的变化，就着尊敬的读者们仍然对 PMO 这个话题感兴趣，我们通过认真的思考、仔细的斟酌，对原书内容进行了修改和补充，特推出了全新的第 2 版。

在这 6 年期间，作者走访了许多企业，尤其是从 2014 年开始的“PMO 现状调查”，收到了上百家企业的答复，使得作者能够更为深入地了解 PMO 发展过程中积累的经验以及遇到的问题。本版力图把这些经验和问题放在大家面前，引发大家的关注和思考。

1. 新形势下 PMO 面临的挑战

2010 年本书第 1 版推出时面临的形势是，虽然有一部分企业已经建立了 PMO，但是对于大部分企业来说，PMO 是一个新颖的话题，他们开始对这个话题感兴趣，并且开始考虑在自己的企业里筹建 PMO。基于这样的背景，第 1 版主要讨论了如何从无到有组建 PMO，以及组建之后如何运作 PMO，包括

详细的指导步骤、图表模板和案例讨论。而在最近的这6年期间，大部分的组织都组建并运行了PMO，当前摆在他们面前的主要问题是：如何展示PMO的价值？如何让组织上下真正认可PMO的存在价值？有的PMO因为无法展示价值而陷入窘境，甚至有的PMO因为其价值不能及时获得认可，在运行两三年之后被迫关停。所以，本版将着重讨论如何解决项目管理办公室运作过程中出现的问题，如何向组织决策层、项目团队和项目客户彰显PMO存在的价值。

我们遇到过一些PMO，他们处境尴尬，举步艰难。有的PMO希望在组织内部推广项目管理体系和最佳实践，希望对正在运作的项目进行指导，但是遭到了项目实施部经理（也就是项目经理的直线经理）的抵制，他们认为自己足以指导和监管本部门的项目工作，不需要第三方插手；有的PMO希望了解各下属单位的项目进展，希望这些项目能够通过已经建立的项目管理信息系统报告进展，为此还举行了多次宣讲和培训，但是项目团队不配合，他们觉得项目经费是我们单位自己负担的，项目成果也是我们单位自己使用的，我们为什么要向你们报告进展；有的PMO倒是获得了审查和指导项目团队的机会，但是，审查之后，没有权力为团队调配所需的资源，也没有能力提出对团队有实际帮助的指导建议。

当然，我们遇到的更多的是运作良好的项目管理办公室，他们能够敏锐地发现组织当前存在的问题或瓶颈，协调组织上下一起解决问题，真正体现了自己存在的价值，获得了组织的认可。有一个公司的PMO，专门负责监管内部流程改进类项目。每个年度初期，PMO会号召各个部门提出本年度的改进项目，经过仔细筛选和辅导，确定项目并预估各个项目收益；在年中深入项目进行辅导，在年末由财务部门计算各个项目实际创造的收益。每个项目的收益不算大，但是所有项目的收益加在一起，连公司总经理看了都很惊讶。另一家公司的PMO，以半年为一个工作周期，每个周期内确定要解决或改善的主要问题。最近半年，他们通过客户声音分析，确定的主要问题是：把静

态的实验室交叉测试排产方式调整为动态排产方式，在不增加固定资产投资和员工工作负荷的前提下，显著缩短项目交付周期。半年过去了，PMO的工作取得了明显进展，交付周期缩短为原来的2/3，客户投诉率大幅下降，员工满意度明显上升。还有一家大型央企的ERP运维部门，以前把自己定位为一个简单的、被动的运维服务角色，现在他们重新定义了自己的角色，成为主动管控的ERP项目管理办公室。对各分厂提出的需求，建立了完整的包含“分析—审批—分包洽谈—实施监控—交付部署”的五步法治理流程，避免了曾经存在的主要问题，比如，业务和技术间的沟通隔阂，重复开发，开发过程不可控，验收不合格率高，部署后员工不会使用等。而且，ERP项目管理办公室还主动定期开展同行对标学习，主动启发业务部门提出新的IT需求，真正起到通过IT促进业务的作用。

2. 本版新增内容

不管是运行艰难的PMO，还是运作良好的PMO，都引发了我们很多思考，带给我们很多启发。在本版中，我们不仅希望能够总结和分享那些运作良好的PMO的做法，也希望对运行艰难的PMO所遇到的问题进行探讨。本着这样的想法，本版中主要增加了以下内容：

（1）PMO的3个关键职能

在与近百家企业PMO的访谈过程中，我们了解到每个PMO承担的职责平均有20多种。虽然履行了这么多职能，但仍然无法得到领导与同事的认可。究其原因，主要是职能虽多，但大多数都是简单的单向支持职能，如组织培训、提供模板、建立流程、筹备会议、收集报告、编写报告等。而组织对PMO的根本要求是：对上承接战略，对下指导实践。基于此，我们总结和定义了PMO的3个关键职能，包括战略职能、治理职能和卓越中心职能。这3个职能各有明确的侧重点，但并非完全独立，而是相辅相成的。战略职能重在通过参与战略规划、制定项目准入标准、退出标准、成功标准等手段确保组织

所有项目与组织战略的实时同步。治理职能重在对正在运行的项目进行全程监督、控制、评审和决策，确保项目的成功交付，从而对组织战略的实现做出贡献。治理过程中需要用到在战略职能中定义的各种标准，而治理过程获得的经验教训都将贡献给卓越中心职能。卓越中心根据组织的项目运行经验，并参照业界的最佳实践，确定适合组织当前业务的项目管理流程、方法和工具，培养组织项目管理能力，并根据组织发展战略，前瞻性地优化流程、储备能力。

（2）PMO 的治理环

有的 PMO 对项目的监控力度不够，导致问题项目不能被及时发现，得不到及时指导；有的 PMO 对项目的监控力度过大，干扰了项目的正常工作，压抑了项目团队自身的创造力；而有的 PMO 则选择了错误的监控关注点，并将主要精力放在根本不产生客户价值的工作上。在总结了诸多运作良好的 PMO 的实践经验的基础上，本版提出了 PMO 的治理环，明确定义了 PMO 在治理过程中需要监控的 8 个方面。这 8 个方面从组织角度、发起人角度、客户角度、团队角度等核心干系人的利益出发，通过综合监控，确保项目的进展和结果可以满足所有关键干系人的要求，为项目成功奠定基础。在治理环中，关注的 8 个方面分别是：① 项目的战略一致性；② 项目绩效；③ 项目重大问题；④ 项目重大变更；⑤ 项目重大风险；⑥ 项目环境变化及沟通；⑦ 项目收益实现；⑧ 项目流程及合规性。位于治理环中心的是“治理决策”。这也说明了项目治理的最终目的是决策，而形成决策的依据是对治理环中 8 个方面的综合评审结果。项目治理基于项目生命周期模型，在生命周期的每个阶段控制关口，PMO 都需要带领项目的治理主体，一起转动治理环，得出治理决策，确保项目行驶在正确的轨道上。

（3）PMO 价值的度量指标

有的 PMO 觉得自己的工作很有成就感，但是却苦于找不到合适的指标来展示这些成就，他们希望有一些可衡量的指标，能够让人们清楚地了解 PMO

所创造的价值。本版新增了最后一章，对项目管理办公室的价值指标进行了讨论，列举了诸多可选的指标，包括定量指标、定性指标、直接指标和间接指标。PMO 主动为自己的工作设置指标，无异于给自己戴上一个紧箍咒，但是，那些运行良好的 PMO 的经验显示，PMO 不仅要给项目定指标，还要给自己定指标。对于 PMO 来说，有了指标，就有了明确的工作方向，也有了前进的动力，更有了要求其他部门给予配合的理由。当然，在选择指标的过程中，PMO 要结合组织当前的实际情况，考虑自身发展所处的阶段。PMO 指标的设定要得到决策层、管理层、项目团队及其他项目关键干系人的共同认可。

3. 本书各章导读

在编写本书的过程中，我们力求做到结构简单、内容务实。

- 第1章介绍了当前 PMO 的几种典型的存在形态，讨论了 PMO 与相关个人及部门的关系，概要介绍了 PMO 的3个关键职能。
- 第2章详细介绍了 PMO 的战略职能，说明了 PMO 与战略规划的关系，以及为了执行战略，PMO 需要制定的多个相关标准。
- 第3章介绍了 PMO 的治理职能，定义了项目的治理主体，提出了包含8个方面的项目治理环、基于项目生命周期模型的治理框架。
- 第4~8章，以通用的项目生命周期模型为线索，顺序讨论了 PMO 在各个阶段的治理活动，从项目选择、项目启动和计划、项目实施、危机项目整改，一直到项目收尾和收益转化。
- 第9章介绍了 PMO 的第3个关键职能，即卓越中心职能，包括为组织建立项目管理体系、管理组织的项目知识库、对项目经理和成员进行绩效评价、建立组织项目管理能力框架、规划项目经理职业发展道路，以及在组织中营造项目管理文化氛围等。
- 第10章从项目管理顾问的角度出发，讨论了在组织中从无到有地建立 PMO 的详细过程，介绍了 PMO 建设项目的通用生命周期模型及各个

阶段的主要工作。

- 第 11 章介绍了用来度量 PMO 价值的诸多实用指标，并且提供了基于 PMO 职能分解的详细评估表。

在编写本书的过程中，作者虽然做了大量的访谈和研究，但其中难免有不足之处，恳请读者不吝指出，共同探讨，共同提升。如读者有疑问或建议，可通过以下电邮联系作者：1207716216@qq.com；也可以关注作者公众微信号 xujianglin2014，了解有关项目管理及 PMO 的更多动态信息。

第 1 版 前 言

项目管理办公室（PMO）正在引起全球范围的关注，越来越多的组织开始筹建并拥有自己的 PMO，并且逐渐开始从中感受到 PMO 给组织带来的可度量价值。美国 CBP（商业实践中心）从 2006 年开始评选年度 PMO 奖项，思科公司、阿尔卡特-朗讯公司、EDS 公司、澳洲证券交易所都曾榜上有名。2009 年获得最佳 PMO 奖项的是 Rockwell 自动化公司的软件项目办公室，其 16 个业务单元内建立了统一的项目管理体系，因为他们的努力，Rockwell 公司的预测能力和工作效率有了显著提高，创新的步伐也加快了。2009 年，在 PMO 的支持和督促下，Rockwell 公司有史以来第一次按时、按预算完成了一个由 20 个项目组成的产品交付。

在中国，越来越多的人开始对项目管理产生兴趣，很多组织也正在投入时间和资源对项目管理人员进行培训。与此同时，那些项目密集型的组织和部门已经开始筹建和运作项目管理办公室，因为他们已经意识到组织项目管理水平的提升不仅需要优秀的项目经理，还需要成熟的组织体系作为支撑。随着项目管理理念的不断提升，组织对项目管理办公室的职能期望也越来越明确，PMO 不再仅仅是一个建立流程、提供模板、整合报告的行政机构，PMO 追求的是组织所有项目的成功和组织整体战略的成功。国内外诸多组织对项

目管理办公室的实践，也向我们展示了 PMO 为组织带来的实际价值：在没有建立 PMO 或没有有效运作 PMO 的组织中，由于项目选择失误和项目实施不善造成的项目失败率要远远高于那些拥有且有效运作 PMO 的组织，平均每个项目成员每年完成的项目金额数也远远低于那些能够有效运作 PMO 的组织。

仅仅成立一个叫作 PMO 的组织机构，并不能真正发挥 PMO 的作用。如何组建 PMO、如何定义 PMO 的职能、如何运作这些职能、如何让 PMO 与组织的已有职能有效融合，一直是那些对 PMO 感兴趣并且期望通过 PMO 不断改善组织绩效的人长期以来探讨的话题。本书作者也在其列。从 2000 年开始，我们在实际工作中对项目管理办公室的职能进行了尝试与探索，遇到过困难和挑战，也体会到了价值和收益。在此，我们把多年来对 PMO 职能的实践、探索和领悟进行了总结，汇集成书，希望和业界同行一起分享，取长补短，共同提高。

本书的目标读者包括所有对 PMO 感兴趣并希望追求组织成功和个人职业成功的人。对于那些来自已经设有 PMO 职能的组织的读者，我们希望通过本书和他们一起探讨 PMO 应当具备的基本职能，以及如何最大限度地发挥这些职能。成功运作的 PMO 不仅可以提升组织的竞争力，而且可以兼顾员工在组织中的工作愉悦程度。对于那些来自目前暂时还未设立 PMO 职能的组织的读者，我们期望通过本书和他们一起探讨是否有必要在组织中建立 PMO、如何向组织推荐 PMO 的价值、如何帮助组织建立 PMO，以及如何开始运作 PMO 并真正发挥其作用。

我们还期望通过本书和那些已经获得 PMP 认证或拥有丰富项目管理经验的一线项目经理们进行沟通。我们并不准备和他们探讨如何保证单个项目的成功（虽然他们对此肯定有丰富的经验和独特的看法），而是希望和他们一起探讨如何把一个项目的成功经验推广到组织的其他项目中，从而追求组织中所有项目的成功。通过探讨，还希望对拓展他们的职业道路有所帮助或启迪。

PMO 不是一门理论，而是一种实践。本书内容主要取自 3 位作者多年来

亲身经历的项目管理实践，书中提供的都是操作层面的流程和方法。我们希望这些流程和方法可以被读者直接使用，也可以裁剪后使用，还可以边批评边采纳，或只批评不采纳，但批评过程一定会激发读者全新的思想火花。在本书出版之际，我们诚挚地感谢那些在以往项目管理实践中给予我们支持的领导、同事、项目团队和合作伙伴们，同时我们也衷心希望本书能为读者的职业生涯带来些许价值，并恳请读者对书中的缺点和不足予以指正。最后，我们祝愿每位读者都有辉煌的职业前程。

作者介绍

张富民

大连理工大学计算机专业硕士，北京大学中国经济研究中心 BiMBA。在国家统计局数据管理中心任职，拥有十余年项目管理经验，先后参与并指导过多个重大项目的实施，担任过项目负责人、项目监控者、项目发起人等角色。

王洪琛

毕业于哈尔滨船舶工程学院计算机应用专业，在国家统计局数据管理中心任职，拥有十余年项目管理经验，先后参与并指导过多个重大项目的实施，担任过项目负责人、项目监控者等角色。

许江林

毕业于上海交通大学技术经济专业，工作期间攻读了美国城市大学在中国的 MBA 课程并获取学位。先后在海尔集团、朗讯公司、惠普公司从事 15 年项目管理工作，目前为独立项目管理顾问，为企业提供项目管理咨询和培训服务。参加了中粮集团标杆管理推进项目，被评为中粮集团标杆管理中心

专家委员会成员（2015—2016）。从2014年起，组织开展跨行业项目管理现状调查活动并发布调查报告。许江林的培训课程有：高效运作项目管理办公室、企业项目管理实战研讨、项目经理个人魅力提升、项目管理知识体系基础等。许江林的著作有《IT项目管理最佳历程》，译作有《可视化项目管理》、《信息技术项目管理》、《发现你的行为模式》等。

目

录

第 1 章

PMO 的概念和存在形式 / 1

- 1.1 项目在组织中的地位 / 2
- 1.2 项目组合、项目集及项目之间的关系 / 4
- 1.3 什么是项目管理办公室 (PMO) / 5
- 1.4 职能型组织中的 PMO / 6
- 1.5 矩阵型组织中的 PMO / 7
- 1.6 项目型组织中的 PMO / 7
- 1.7 复合型组织中的 PMO / 9
- 1.8 多层级的 PMO / 10
- 1.9 孤岛型部门级 PMO / 10
- 1.10 PMO 与项目经理的关系 / 12
- 1.11 PMO 与项目经理的经理的关系 / 13
- 1.12 PMO 聘任的专家委员 / 13
- 1.13 PMO 的其他干系人 / 14
- 1.14 PMO 职能综述 / 15

第 2 章

PMO 的战略职能 / 17

- 2.1 战略是什么 / 18
- 2.2 PMO 责任范围的圈定 / 18
- 2.3 战略规划路线图与项目组合路线图 / 21
- 2.4 制订项目投资组合计划 / 22
- 2.5 制定项目准入标准 / 25
- 2.6 制定项目优先级标准 / 27
- 2.7 制定多项目冲突处理规则 / 30
- 2.8 制定项目退出标准 / 34
- 2.9 监控成果过渡, 确保战略落地 / 38
- 2.10 制定项目成功标准 / 41
- 2.11 对战略一致性进行持续监管 / 43

第 3 章

PMO 的治理职能 / 45

- 3.1 治理是什么 / 46
- 3.2 项目治理的主体 / 46
- 3.3 项目治理的目的 / 48
- 3.4 什么是无效治理 / 50
- 3.5 治理的关注面——治理环 / 52
- 3.6 监管项目绩效 / 53
- 3.7 监管项目重大问题 / 56
- 3.8 监管项目重大变更 / 58
- 3.9 监管项目重大风险 / 59
- 3.10 监管项目环境变化及沟通 / 60

- 3.11 监管项目收益 / 61
- 3.12 监管流程及合规性 / 62
- 3.13 治理框架——项目生命周期 / 63

第 4 章

PMO 对选择阶段项目的治理 / 67

- 4.1 项目选择概述 / 68
- 4.2 PMO 在项目选择阶段的职责综述 / 70
- 4.3 通用的项目选择过程 / 71
- 4.4 内部项目选择阶段 PMO 的职责和评审工作 / 74
- 4.5 客户项目选择阶段 PMO 的职责和评审工作 / 84

第 5 章

PMO 对启动和计划阶段项目的治理 / 96

- 5.1 PMO 在项目启动和计划阶段的职责综述 / 97
- 5.2 PMO 在启动和计划阶段的行政支持工作 / 98
- 5.3 PMO 在启动和计划阶段的主要监控环节 / 100
- 5.4 PMO 在启动和计划阶段的主要评审活动 / 103

第 6 章

PMO 对实施阶段项目的治理 / 106

- 6.1 项目实施阶段 PMO 的职责综述 / 107
- 6.2 PMO 确定项目绩效管理方法 / 108
- 6.3 PMO 在实施阶段的主要监控环节 / 120
- 6.4 PMO 在实施阶段的主要审查活动 / 123
- 6.5 PMO 在实施阶段的其他工作 / 135