

项目管理核心资源库

How to Run PMO Effectively



高效运作 项目管理办公室 工作过程、模板和实践

张富民 王洪琛 许江林 著



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

How to Run PMO Effectively



高效运作 项目办公室

工作过程、模板和实践

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

推 荐 语

一个组织做好一个项目并不难，难的是把承接的项目都做好。这正是卓越的组织持续追求的目标，也是本书的核心内容。本书最大的特点就是务实，作者在总结多年实践经验的基础上，用简明的语言和图表形象地展示出 PMO 的运作流程和方法，把 PMO 理念分解落实到操作层面，从而使追求卓越的理想可以转化为众人的实际行动。

——北京大学国家发展研究院教授，北大国际（BiMBA）院长 胡大源

PMO 不是一个新的话题，也不是一种新的实践。不同的组织赋予了 PMO 不同的定义和不同的期望，但是，我认为有一点是共同的，即 PMO 所有的努力都是为了保证组织所有项目的成功（包括及时放弃应该放弃的项目）。从这个意义上讲，本书提供的 PMO 运作方法具有一定的通用性，可以作为企业组建或完善 PMO 职能的参考。

——IBM 全球副总裁，大中华区政府与公众事业部总经理 范宇

我赞同本书作者的看法。虽然我们总是要求项目经理为项目的成败负责，但项目经理和项目团队不应该是孤军作战的，在他们的背后应该有来自组织的强有力的支持。PMO 就是这样一个机构，它为项目经理和项目团队提供及时的支持和指导，帮助项目团队克服困难，走向最终的成功。

——思科公司中国区副总裁 张云杰

不论是甲方还是乙方，在项目实施过程中，他们的目标是一致的。双方都希望项目不仅能按时交付，而且项目产品具备所期望的功能与特征，更希望项目产品投入运行后，能为甲方带来预期的收益。为了以上的目标，不论是甲方还是乙方，都需要在组织层面上为项目经理和项目团队创造良好的工作环境，使他们能够放开手脚、大胆创新，从而科学、高效地完成项目。本书阐述的 PMO 职能正在于此。

——中国软件与技术服务股份有限公司高级副总经理 周在龙



众所周知，项目管理是把各种知识、技能、工具和技术应用于项目活动中，以达到项目的要求。项目管理通过诸如启动、规划、执行、监控和收尾等项目管理过程来进行。按照传统的做法，参与项目管理的往往包括多个部门，如规划、技术、财务、采购、人力资源等部门，而不同部门在运作项目过程中不可避免地会产生摩擦，需要进行协调，而这些无疑会增加项目的成本，影响项目实施的效率。因此必须加强项目管理，由不同职能部门的成员组成项目管理团队，跨领域解决复杂问题，降低项目风险，提高项目实施的成功率，实现项目管理目标，同时实现更高的运营效率。依据国外的调查结果，例如，美国 Standish Group 组织对超过 8 400 个 IT 项目的研究表明，只有 16% 的项目实现其目标，50% 的项目需要补救，34% 的项目彻底失败。调查结果还表明，大多数项目失败的一个重要原因是组织方面出现问题。由此我们可以看出，在当前的环境下，只有组织好项目管理团队及其实施机构，才能合理安排项目进度，有效使用项目资源，确保项目能够按期完成，并降低项目成本。因此，加强组织建设是一件十分重要的工作。

特别需要指出，项目管理不仅是项目实施单位的事情，更是项目业主

单位的事情。对于项目实施单位来说，项目是“临时的”，项目工作完成之后，项目实施单位的责任也就基本结束了。但是，对于项目业主单位来说，项目却是“长期的”，他们需要数用数年甚至更长的时间来慢慢咀嚼项目成果的苦与甜。是苦是甜，既与当初项目选择的科学性有关，也与对项目管理密切相关。而这一系列的工作都需要有严格的、统一的流程和制度来进行规范和指导，其中项目管理办公室（PMO）的作用至关重要。

本书作者长期从事国家大型信息系统工程建设，在该领域积有丰富经验，特别是在组织项目管理及其实施工作中，进行了深入探索和不断创新。本书通过建立健全 IT 项目管理办公室这一独特视角，系统介绍了项目管理办公室的原则、职能、组成和运作程序，有助于我国各部门、各单位一起探讨如何在组织中建立 PMO、如何向组织推荐 PMO 的价值、如何帮助组织建立合适的 PMO，以及如何开始运作 PMO 并真正发挥其作用。同时，还可以进一步推广项目管理的成功经验，加强项目的团队合作，提高项目团队的战斗力。本书作者长期从事项目管理工作，相信他们对项目管理办公室的职能有着更加深刻、更加全面的看法。

宁家骏

国家信息化专家咨询委员会专家，研究员

国家信息中心原首席工程师

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 PMO 给组织带来的可度量价值。美国商业实践中心（CBP）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，他们在 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 给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，而平均每个项目成员每年完成的项目金额数却远远低于那些能够有效运作 PMO 的组织。

仅仅成立一个叫做 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。

在编写本书的过程中，我们力求做到结构简单、内容务实。在本书第 1 章中，我们探讨了与 PMO 相关的概念，比如，什么类型的组织中需要建立 PMO，PMO 在组织结构中所处的位置，以及 PMO 可以给组织带来的预期价值。为了避免概念方面的分歧，第 1 章还讨论了项目、项目集、项目组合、项目管理办公室、项目办公室的定义及相互关系。

本书用大量篇幅探讨 PMO 的基本职能及运作方式。PMO 职能的根本目的是追求组织所有项目的成功，通过项目来实现组织短期和长期的发展战略。因此，PMO 既要致力于选择正确的项目，又要致力于正确地执行项目。在美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）发布的标准中，最为人们所认可的是《项目管理知识体系指南》，其中对如何正确执行项目进行了详细的指导。近年来，PMI 又推出了另外一份标准——《项目组合管理标准》，该标准对正确选择项目提供了指导。PMO 需要兼顾上

述两个方面：既要选择正确的项目，又要正确地执行项目，而且要把两者有效结合起来。本书第2~6章，着重讨论PMO对项目全生命周期的监控过程，包括从项目选择、项目启动和计划、项目实施、危机项目整改，一直到项目收尾和评价。其中，详细介绍了PMO在项目各个阶段的主要监管环节、主要评审活动及其他主要的支持工作。

本书在第7章对PMO的其他主要职能进行了详细介绍，包括为组织建立项目管理体系、管理组织的项目知识库、协调多项目之间的冲突、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。

本书的最后一章（第8章）从项目管理咨询商的角度出发，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。同时，分享了ZZ公司IT部门PMO建设项目的案例，包括现状调研阶段结束后项目团队编制的进度计划甘特图和收尾评价阶段项目团队的经验教训总结会议纪要。

为了避免阅读过程的枯燥，我们在书中穿插了大量的图表，在每个重点环节后面安排了“头脑风暴”活动，希望以此调动读者的参与。每个讨论话题都是我们在以往实践、咨询和培训过程中收集到的典型问题，讨论纪要中会聚了参与过我们研讨会的项目管理同行的闪光思想和理念，在此对他们表示感谢。为了增加趣味性，同时也为了能和实际工作更加紧密地联系起来，我们使用了一些项目案例，这些案例是我们把以往多个项目的特点糅合在一起形成的虚拟案例，在真实世界中并不单独存在。书中涉及的项目案例名称和项目实施组织名称按出场顺序按阿拉伯数字和英文字母顺序命名，书中涉及的人名都属信手拈来，无一实指。

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们。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 认证或者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。

具体来说，通过阅读本书并参与其中的讨论，我们希望提升和激发读者在以下方面的能力：

- 能够评估所在的组织建立 PMO 的必要性；
- 能够评估所在的组织建立 PMO 的条件是否成熟；
- 能够向管理层推荐 PMO 的理念和价值；
- 能够制定适合自身组织环境的 PMO 建设计划；
- 能够带领或参与 PMO 建设项目团队，并在其中担当主要角色；
- 能够倡导或参与 PMO 职能的有效运作，成为 PMO 成员，或者作为干系人为 PMO 提供必要的支持；
- 能够评价组织 PMO 的运作绩效，对 PMO 职能的持续改进提供建议。

PMO 不是一门理论，而是一种实践。本书内容主要取自三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的价值，并恳请读者对书中的缺点和不足予以指正。关于对本书内容的批评、指正、探讨和建议，请联系 xu_jianglin@yahoo.com.cn。

最后，我们祝愿每位读者都有辉煌的职业前程。

作者

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 EMBA。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、惠普公司从事项目管理工作，目前为独立项目管理顾问，拥有十余年项目管理经验，担任过高级项目经理、项目管理顾问等角色。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》、《项目组合管理标准》等。

目 录

第 1 章

项目管理办公室概述 / 1

- 1.1 项目在组织中的位置 / 2
 - 1.2 项目组合、项目集及项目之间的关系 / 8
 - 1.3 追求组织中所有项目的成功 / 9
 - 1.4 什么是 PMO / 13
 - 1.5 PMO 与项目团队的关系 / 15
 - 1.6 PMO 与项目组合管理的关系 / 15
 - 1.7 项目管理办公室与项目办公室的关系 / 15
 - 1.8 PMO 在组织结构中的位置 / 16
 - 1.9 PMO 的干系人 / 21
 - 1.10 PMO 的基本职能 / 24
- 案例分享 1 A 公司 民间项目管理协会 / 25
- 案例分享 2 B 公司 PMO 职能改进 / 29
- 他山之石 1 PMO 的三种意思 / 35
- 他山之石 2 也许你需要建立 PMO 了 / 36

第 2 章 PMO 在项目选择阶段的职责 / 37

- 2.1 项目选择概述 / 38
- 2.2 PMO 在项目选择阶段的职责综述 / 40
- 2.3 通用的项目选择过程 / 41
- 2.4 内部项目选择阶段 PMO 的职责和评审工作 / 44
- 2.5 客户项目选择阶段 PMO 的职责和评审工作 / 57

他山之石 项目选择和 PMO 1 / 69

他山之石 2 资源有限，选择是必然的 / 70

他山之石 3 “力场分析”简介 / 71

第 3 章 PMO 在项目启动和计划阶段的职责 / 73

- 3.1 PMO 在项目启动和计划阶段的职责综述 / 74
- 3.2 PMO 在启动和计划阶段的行政支持工作 / 75
- 3.3 PMO 在启动和计划阶段的主要监控环节 / 79
- 3.4 PMO 在启动和计划阶段的主要评审活动 / 81

他山之石 向 PbO 的转变——领导先行 / 84

第 4 章 PMO 在项目实施阶段的职责 / 87

- 4.1 PMO 在项目实施阶段的职责综述 / 88
- 4.2 PMO 确定项目绩效管理方法 / 89
- 4.3 PMO 在实施阶段的主要监控环节 / 103
- 4.4 PMO 在实施阶段的主要审查活动 / 105
- 4.5 PMO 在实施阶段的其他工作 / 119

头脑风暴 刘静的烦恼 / 128

他山之石 1 PMO 的报告中应当包含哪些信息 / 138

他山之石 2 用报告展示 PMO 的价值 / 139

第 5 章 PMO 对危机项目的整改 / 141

- 5.1 确定危机项目, 委派整改组长 / 143
- 5.2 成立整改小组, 召开启动会议 / 145
- 5.3 调查项目状况, 确定主要问题 / 148
- 5.4 重新修订项目目标, 制定详细整改计划 / 158
- 5.5 执行整改计划, 重树团队信心 / 161
- 5.6 完成整改, 建立项目新基线 / 163

头脑风暴 李平的忧虑 / 166

他山之石 1 什么是亲和图 / 174

他山之石 2 问题项目: 任它失败, 还是挽救它? / 175

第 6 章 PMO 在项目收尾和评价阶段的职责 / 177

- 6.1 项目收尾和评价概述 / 178
- 6.2 PMO 在项目收尾和评价阶段的职责综述 / 180
- 6.3 PMO 在收尾和评价阶段的主要监控环节 / 181
- 6.4 PMO 在收尾和评价阶段的主要审查和评价活动 / 183
- 6.5 PMO 在收尾和评价阶段的行政支持工作 / 191

案例分析 EE 公司卡通型 PC 研发项目(项目编号:PEE01) / 192

他山之石 1 组织过程资产 / 197

他山之石 2 磨刀不误砍柴工 / 198

他山之石 3 项目评价的三种套路 / 199

第 7 章 项目管理办公室的其他重要职能 / 201

- 7.1 建立组织项目管理体系 / 202
- 7.2 管理组织项目数据库 / 216
- 7.3 项目监控 / 223

7.4 项目经理和项目团队成员绩效评价 / 229

7.5 建立项目管理能力框架 / 242

7.6 项目管理文化建设 / 249

7.7 PMO 基本职能总结 / 251

案例分享 1 XX 公司的 PMO——初步职能 / 253

案例分享 2 YY 公司的 PMO——基本职能 / 255

头脑风暴 关于项目管理模板的烦恼 / 261

他山之石 1 高效 PMO 的 10 个习惯 / 266

他山之石 2 项目管理办公室的职能各不相同 / 267

他山之石 3 “零和”游戏 / 268

他山之石 4 PMO 2010 年的 10 件事 / 269

第 8 章 如何在组织内建立 PMO 职能 / 271

8.1 阶段 1 PMO 建设项目论证阶段 / 273

8.2 阶段 2 PMO 建设项目启动和计划阶段 / 275

8.3 阶段 3 组织现状调研和 PMO 概念普及阶段 / 276

8.4 阶段 4 PMO 筹建阶段 / 277

8.5 阶段 5 PMO 试运行阶段 / 281

案例分享 ZZ 公司部门级 PMO 建设项目 / 284

头脑风暴 ZZ 公司部门级 PMO 建设项目经验教训总结 / 293

他山之石 1 PMO 的其他形式：外包、虚拟…… / 300

他山之石 2 来自 CIO 的建议 / 301

附录 A 缩略语 / 303

参考文献 / 307

后记 / 309

图 表 目 录

第 1 章

- 图 1-1 组织战略和日常运作及项目管理之间的关系 / 2
- 图 1-2 3P 之间的关系 / 9
- 图 1-3 组织级 PMO 和部门级 PMO / 17
- 图 1-4 项目型组织中的 PMO / 18
- 图 1-5 强矩阵型组织中的 PMO / 18
- 图 1-6 职能型组织中的 PMO / 19
- 图 1-7 C 公司组织级 PMO 的干系人 / 22
- 表 1-1 项目管理的知识体系 / 4
- 表 1-2 项目集管理的知识体系 / 6
- 表 1-3 项目组合管理的知识体系 / 8
- 表 1-4 PMO 在项目生命周期各个阶段的职责 / 24
- 表 1-5 活动历程 / 30

第 2 章

- 图 2-1 由 PMO 负责项目选择的过程 / 40
- 图 2-2 内部项目选择阶段 PMO 的职责 / 45
- 图 2-3 H 公司 2008 年度项目组合计划 / 48
- 图 2-4 H 公司项目组合实现情况 / 49