

PMO 论文集

(2016)

项目管理培训师大联盟网 编

PMO 论文集 (2016)

项目管理培训师
大 联 盟 网 编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

PMO 论文集. 2016 / 项目管理培训师大联盟网编. — 北京: 企业管理出版社, 2016. 5.

ISBN 978-7-5164-1276-3

I. ①P… II. ①项… III. ①项目管理-文集 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 100789 号

书 名: PMO 论文集 (2016)

编 者: 项目管理培训师大联盟网

责任编辑: 尤 颖 段 琼

书 号: ISBN 978-7-5164-1276-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编部 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 9.25 印张 160 千字

版 次: 2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

和人力资源部、行政办公室等职能部门相比，PMO（项目管理办公室）无疑是很年轻的，国外最早出现这一部门是在 20 世纪 90 年代而国内有 PMO 的时间就更晚。作为新型的部门，PMO 在组织中的作用、价值和重要性正在逐渐被认识和重视，有越来越多的公司开始设立 PMO。

为了提高项目管理效率及成功率，PMO 应运而生。但 PMO 是不是一设置就 OK 了？肯定也不是，作为一个新设且肩负重要战略使命的职能部门，PMO 从筹划设立到管理运作都面临很多挑战，比如运作上缺少可借鉴的实例。

在第五届中国项目管理办公室（PMO）发展大会召开之际，我们决定编辑出版关于 PMO 方面的论文集，正是希望借此能为 PMO 业界的同仁们提供一些参考和借鉴，这次编录的论文作者多数来自 PMO 工作一线，有较丰富的 PMO 实践经验。希望在第二版时能有更多更优秀的论文编入，为 PMO 理论研究和实践工作提供更多有价值的参考。

《PMO 论文集（2016）》编辑部

项目管理培训师大联盟网

2016 年 5 月 1 日

目 录

PMO 建立的过程和工作开展方法研究	1
1 PMO 建立的总体组织框架及人员构成	2
2 PMO 的工作职责	3
3 PMO 的核心工作	5
4 结束语	7
参考文献	7
从管理走向运营，PMO 重构企业经营体系	9
1 引言	9
2 PMO 从管理走向运营是公司经营的需要	10
3 组织级项目管理要涵盖项目全生命周期	11
4 管理会计是 PMO 实施管理的重要工具	13
5 建立基于利益相关者的分配体系是关键	14
6 项目管理信息化是项目治理的基本保障	16
7 结束语	17
参考文献	17
提升项目运营能力彰显 PMO 商业价值	19
1 概述	19
2 推进 PMO 工作	23
3 体会	31

浅谈 PMO 在项目实施管理中价值体现	33
1 PMO 组织定义及核心工作	33
2 项目背景介绍	37
3 项目立项阶段	40
4 项目执行监控阶段	50
5 项目实施历程	53
6 实施成果及价值	55
7 项目总结阶段	64
8 客户评价	67
9 结束语	67
参考文献	68
“互联网 +” 时代 PMO 转型与发展之路	69
1 “互联网 +” 时代与项目管理 2.0	69
2 “互联网 +” 时代的 PMO	71
3 构建新型组织级项目管理体系	81
4 结语	83
参考文献	83
互联网组织 PMO 的新定位	85
1 互联网和项目的一致性	85
2 互联网组织项目管理的普遍现状	86
3 互联网组织 PMO 的新定位	90
参考文献	93
弱矩阵组织中的 PMO 建设	94
1 引言	94
2 部门定位	95
3 实施策略	96
4 体现价值	98
5 结语	102

参考文献	102
PMO 管理者的能力体系解析	103
1 PMO 的功能与管理者能力辨析	103
2 PMO 管理者的能力	108
3 PMO 管理者的能力修炼	115
4 PMO 管理者的能力的发展展望	116
参考文献	116
XW 公司 PMO 团队建设模型研究	118
1 引言	118
2 高效团队建设的理论和方法	119
3 XW 公司 PMO 团队现状及问题分析	121
4 建设高效 PMO 团队	124
5 结束语	126
参考文献	127
项目管控平台助力 PMO 管理创新	128
1 引言	128
2 当前 IT 服务企业项目管理面临的挑战	129
3 当前 IT 服务企业项目管理的状况分析	130
4 项目管控平台	134
5 结束语	138
参考文献	139

PMO 建立的过程和工作开展方法研究

曾伟强

摘要：企业的发展带来了多项目管理的问题，尤其在面对跨职能部门项目，职能部门林立，企业的管理层无法快速、动态、便捷的获取信息，PMO 的成立能有效地推进解决这些问题，文章研究了企业发展的一般规律和 PMO 建立过程思路，可以给暂未建立 PMO 以及已有类似 PMO 的企业提供一个借鉴。

关键词：群项目 PMO 建立过程

企业发展到一定程度，项目信息散布于各职能单位各环节，企业管理层无法快速获取信息，形成了信息孤岛。项目信息基本是按职能呈条块分布，多采用人工收集整理汇报的方式，但项目详细信息不能实时透明地呈现。信息孤岛不仅增加了沟通成本，更重要的是它给群项目高效运作、决策带来很大阻碍和困难。

其次是项目无法有效地提供跨部门、跨系统的综合性管理、项目各类问题不能形成有价值的闭环管理，局部的推动又发挥不了整体辐射效应，因此，支撑项目整体推进意义重大。

要逐步改变，就要先从整合项目管理、建立真正的 PMO 入手。PMO 不仅成为企业实施和管理项目的关键，也成为企业实现企业项目管理的平台。其目标是在企业范围内领导项目管理持续改进，借助 PMO 推进组织变革，从而使组织更有效地进行项目管理。

PMO 是项目管理办公室的英文缩写，PMO 通过对项目、项目集和项目组合的集中管控，追求组织中所有项目的成功，从而帮助组织实现战略目标。PMO 的作用主要体现在三个方面：

(1) 确保通过以项目为导向，达到组织级的战略实现。

(2) 推动资源平衡以及资源使用的性价比最高。

(3) 推动企业项目文化和项目化的发展,提高企业项目管理成熟度。

不同的组织对 PMO 的职能要求不完全相同。初级的 PMO 只能对项目团队提供单向的支持,比如提供工具模板、组织培训等,主要起到协助作用。高级的 PMO 则直接对项目结果负责,体现为监控项目实施,对共性问题进行分析解决,推动和督促项目团队推进项目进度,通过关口管理保证项目有效性并遴选有价值项目,项目评价等,主要起到主导作用。

对于 PMO 该如何定位,并怎么样发挥作用,以下为几点见解。

1 PMO 建立的总体组织框架及人员构成

为了有效地推动项目开展,保证层级渗透合理,必须同步开始考虑,企业级 PMO 和部门级 PMO 的同步建立,并能形成清晰职责划分,并形成互动。

PMO 采取两个思路进行人员安排,一是驻各核心职能单位的 PMO 专员,二是 PMO 机关人员。具体见下文:

(1) 职能单位专员。

PMO 专员深入一线,保证对职能单位信息掌握的及时性,可以将企业项目管理要求进行无缝传达。

(2) PMO 机关人员。

可以依据产品线和业务线进行设置,保证对企业核心战略项目推进和项目管理总体体系的建立和推进、项目经理培养等。

PMO 对企业要求落实提供有力支持,并能提供决策支持,PMO 建立的基本组织架构的思路如图 1 所示,PMO 就在一定程度上成为企业管理层落实要求、了解项目信息的重要桥梁,相当于行使“秘书处”的作用。

同时由于规避了各职能单位的信息壁垒,PMO 将可以针对产品研发中的问题进行深入分析,并及时将改进策略提供给高层,对企业的决策提供有力支持。



图 1

在建立 PMO 初期，为支撑组织架构，PMO 需要两个重要角色：

(1) 项目培训专员。

具有丰富的项目管理经验，参与过多种类型项目的管理，精通全面的管理技巧，从而能灵活地为项目经理们提供全面指导。定期组织项目管理知识的普及培训，特别是技能培训，打好坚实的群众基础。

(2) 项目分析专家。

为了快速地巩固 PMO 的作用和地位，为后续的持续发展打下基础，在确保信息准确的基础上，项目分析专家通过搜集整理所有项目信息，将这些信息加以分类、汇编、整理发现共性问题，及时提供决策支持，发挥 PMO 的作用。

2 PMO 的工作职责

PMO 作为组织级项目管理的核心，它在企业产品开发中充当以下三种作用：

第一种作用：作为项目管理的支持者。主要为项目管理提供管理、行政支持、咨询顾问、培训和技术服务等支持服务。

第二种作用：作为项目的控制者。对项目进行整体的监管和控制，包括计划审批、资源分配、项目检查和分析等。

第三种作用：作为项目规划的管理者。统筹产品开发的规划，制定整个企业的项目管理制度和构架项目管理的体系，包括为组织开发选用适用的项目管理方法论、流程和工具。具体如图 2 所示：

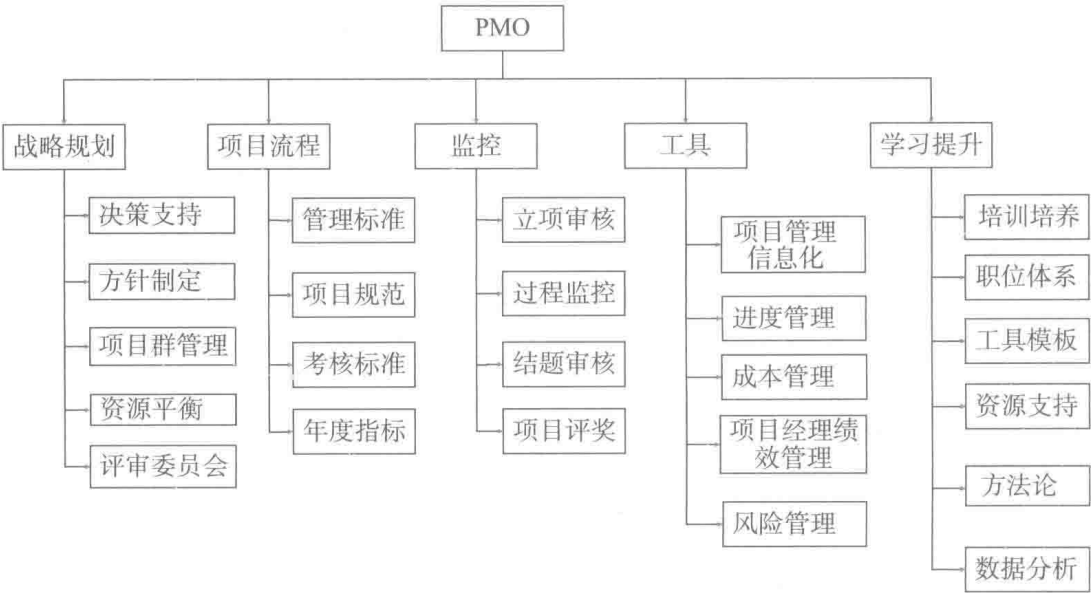


图 2

PMO 需建立规划管理小组，对项目规划进行统筹管理，所有项目计划在实施前需要由 PMO 组织进行确定，包括年度项目计划、战略计划等。

PMO 在该阶段的主要任务是进行项目论证、选择和优先权的评价。部门自行组织项目粗论证后才能上报到 PMO，然后由 PMO 进行系统的预论证。PMO 为了保证资源的合理配置，特定义了项目的优先级别，按 A 级、B 级、C 级、D 级的顺序递减。

企业内常碰到的问题就是资源问题，这是项目管理存在的价值，同时这也是难以在短期内解决的问题，PMO 如果要对所有的项目都进行推进，就都会无法管理好，根据二八原则，企业只有 20% 真正创造效益，这样实施项目分级制度就是很好的方法。将产品项目的级别分为 A 级、B 级、C 级、D 级，如图 3 所示：

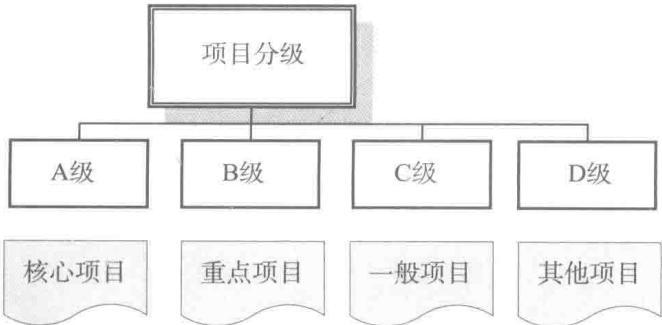


图 3

PMO 集中资源对企业的 A 类项目进行重点推进, 总体思路为保证核心项目, 其他 B、C 类不作为重点, 交由职能单位管理。立项合同中对项目级别进行明确区分, 同时对 A 类的数量进行一定的控制, 数量是一个区间, 超过区间, 必须暂停一些 B 类项目或者取消 C 类项目。

A 类项目是进行动态管理的, 比如 B 级、C 级项目在运行过程中, 由于客户需求变化或者企业技术路线修订, 使得项目涉及到企业的技术难题或是重点客户的重点项目, 而使 B 级、C 级项目优先权上升到 A 级的情况出现。同时已经进入 A 类项目的也可以进行降级。

由 PMO 牵头组织召开年度项目计划论证会, 对项目立项的意义及综合收益评价; 项目预计达成的目标, 即交付物及其性能描述、预计的工期和项目的预算; 为达成项目目标而制订的执行计划, 项目的风险评估与应对措施等进行讨论。项目只有在论证会上获得半数以上专家的表决通过, 才可以立项。

3 PMO 的核心工作

3.1 项目时间管理

项目时间管理是项目取得成功的关键环节, 计划的制订可以由核心项目团队发起, 但最终审批确定需要经过 PMO, 核心项目的时间计划由 PMO 主导建立, 并通过企业各职能部门的人力、设备等资源情况, 优化计划节点, 通过时间管理作为核心出发点, 来推动企业各环节的项目化运作。同时在此过程中, 充分了解项目之间的资源冲突问题, 识别出企业存在的问题, 并能提供分析决策报告。

对于计划的全生命周期推进, 在项目启动阶段, PMO 通过项目核心团队、职能经理的协调确定项目基线和项目目标的完成时间。在项目执行阶段, PMO 通过计划变更管理, 控制项目范围, 通过阶段评审来评估项目绩效, 并及时发布信息, 强化干系人沟通。

3.2 项目绩效评估及项目资源匹配

通过群项目管理思路, 保持对项目的运行情况的绩效评估, 设定一些检测点和

检测指标,通过固定的数据采集方式,形成在固定周期内的项目群的绩效评估报告。

项目绩效评价分为过程评价和项目后评价,这样可以同步对项目经理和职能部门的项目运行情况进行评价,有利于 PMO 对全公司以项目为导向进行工作开展。

同时对于项目本身需要建立评价标准,以利于在项目立项之初,PMO 能对项目的评价确定分级,给以资源分配的确定,这就关系到 PMO 对企业整体项目资源的维护、分配;也能提供项目对资源使用状况的分析,掌握资源的分配权,从一定程度上支持着 PMO 的工作开展。

资源的属性信息也可以根据项目需要进行动态配置,资源可以同时用在多个项目中。PMO 提供资源需求、使用情况、资源绩效的统计分析,从而帮助企业管理层做出决策。同时还能使合适的资源用在合适的位置上,促进企业资源达到一种动态平衡状态,保证资源的高能效使用,避免各研发单位之间出现资源互抢的局面。具体实施方法如下:

资源存储库是整个企业中所有可用资源的一个存货清单,主要包括人员、设备等资源现有状况,每次进行项目资源分配的依据均以资源库中的可利用资源为基础;由 PMO 和职能部门领导配合,通过资源分配原则进行资源分配,确保正确的资源在正确的时间用于正确的项目。

3.3 建立矩阵式项目模式、实施 PMO 专员加入项目

PMO 建立之初,项目经理在 PMO 办公室还没有这个角色,还存在于各职能部门,职能式的项目模式是主流。项目经理角色是项目有关各方协调配合的桥梁和纽带,处在项目各方的核心地位。负责管理与协调,沟通、协商、解决各种矛盾、冲突和纠纷。他对项目行使管理权,也对项目目标的实现承担全部责任。

PMO 要推动企业从职能式向矩阵式发展,并开始推动建立项目经理制,从项目经理这个岗位的职业发展通道、能力模型开始,以及项目经理库,项目经理的培养,并开始试点矩阵式项目。一旦企业原技术负责人开始接受项目经理角色,PMO 的工作推动就变得有了坚实的基础。因为项目经理主要发挥项目主导者的角色,对项目的全生命周期进行管理,对职能部门进行资源控制,同时一定程度上可以将项目管理理念传递到各环节。

PMO 专员在 PMO 建立初级阶段,应强化和项目的相关性,以项目经理助理角色进入项目,和项目共进退,承担一部分项目管理工作,包括进度督促、资源瓶颈、企业共性问题的解决和推进等。此时 PMO 专员需要强化自身的专业技能,在项目中

发挥作用，同时在项目推进过程中可以实际验证项目管理体系的运行效果。

4 结束语

PMO 的建立有其必然性，从表象上看是多项目管理的需要，在企业的实际过程中，我们看到的常态是项目的进度监控变成不受控；项目数量众多，并对资源形成无序地争抢；所有项目都是重点；管理层无法快速准确获取其关注项目的进展及问题等等。

企业建立 PMO，可以从初级阶段项目管理办公室开始，逐步进入到项目集管理办公室、项目组合管理办公室。这样的变化主要看企业对 PMO 的认可度是否有所变化。

在初级阶段，主要关注对项目管理体系的建立，保证 PMO 能对整体项目情况有一个清晰分析，并能识别共性问题，同时强化对项目经理的培训、指导和辅导，形成项目文化，使得项目经理能支持 PMO 的工作。而这个阶段主要关注时间、成本和质量，对资源的控制等。

所以 PMO 的发展需要一步一个脚印往前推进。

参考文献

- [1] 马克·普锐斯·佩里. 业务驱动型 PMO 建设 [M]. 北京: 中国电力出版社, 2015. 1.
- [2] 罗伯特·G. 库珀. 新产品开发流程管理 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2010. 1.
- [3] [美] 项目管理协会. 项目管理知识体系指南 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2009. 4.
- [4] 刘海娥. 项目管理在 PMO 方面的新进展 [J]. 科学之友, 2011. 9.
- [5] [美] 埃里克·韦如. 项目管理速成教程 [M]. 海口: 海南出版社, 2002. 2.

作者简介

曾伟强先生 珠海格力电器股份有限公司企业级 PMO 主任，拥有十多年制造业项目管理经验，是高级工程师、高级项目管理师、企业项目管理内训特聘高级讲师。

作为实战派的项目管理从业人员，在群项目管理和项目信息化管理有自己独到的见解和方法，擅长 PMO 的建立和运作。参与或者负责了近百个研发项目的项目管理工作、在企业成功实施了项目化管理体系模式、建立了项目管理专员的任职体系、建立了一套完善的项目经理的培训体系课程、自主创立了项目管理信息系统（GMIS）。



从管理走向运营，PMO 重构企业经营体系

史国玉 刘成明

摘要：“互联网+”对企业生产经营活动、人类日常生活产生了深远的影响，“企业平台化、员工创客化、用户个性化”已经成为一种普遍的商业模式，项目管理走向普及，这就要求企业据此调整运营体系，提升项目治理水平。企业往往是通过建立完备的项目管理办公室（PMO）以及组织级项目管理体系获得项目治理能力，PMO 也会借此走进整个企业运营的中心舞台。与此同时，还必须看到项目管理只有和其他的管理体系，如人力资源管理、管理会计、销售管理等深度融合才能更好地发挥价值。本文立足于企业管理的层面，提出通过实施全生命周期项目管理，引入管理会计的方法和工具，借鉴增值分配理论以优化项目利益分配，依托项目管理信息化平台，重构企业经营体系，实现组织级项目管理。

关键词：项目治理 项目管理 全生命周期 绩效管理 管理会计 增值理论

1 引言

以云计算、大数据、移动、社交（SMDC）为代表的新一代技术蓬勃发展，这些技术给经济、社会、日常生活带来了前所未有的影响，人类已经进入“互联网+”时代。

在“互联网+”时代，“企业平台化、员工创客化、用户个性化”成为一种普遍的商业模式，很多企业将自己打造成一个平台，帮助员工实现内部创业。无论是创办一个新的企业，还是在公司的平台上创业，都需要项目作为载体，创业通常开始于一个项目，创业的过程也是一个项目进行的过程。个人需要具备项目的管理能力，企业需要拥有项目的治理能力。企业通过建立完备的项目管理办公室（PMO）

以及组织级项目管理体系获得项目治理能力，PMO 也会借此走进整个企业运营的中心舞台。所谓组织级项目管理（OrganizationalProjectManagement）是指立足于企业管理角度，从实现企业运营价值最大化的目标出发，考虑如何筹建企业级的项目管理体系，实现企业资源优化整合、提高项目成功率，并在项目立项和执行过程中及时把握市场和客户需求的变化，从而帮助公司快速调整经营目标和经营策略，最终实现企业的战略目标。

2 PMO 从管理走向运营是公司经营的需要

企业的形式纷繁复杂，业务和部门众多，但是从职能上划分，通常可以分为四条线：一是方案与营销，这个领域的主要工作内容是为目标客户量身打造解决方案，并进行营销推广；二是市场与销售，即市场布局、销售推广等商务活动；三是交付与支持，产品或者方案销售后的交付工作，通常还会包括一些满足客户个性化需求定制以及交付后的技术支持；四是产品与研发，包括产品研发、设计、生产的组织等内容。对于项目型企业来讲，往往会采用矩阵式管理，除了纵向的业务线（Businessline），还有横向的职能线（Functionline）。最常见的三条职能线是财务、人力资源和项目管理，如图 1 所示。

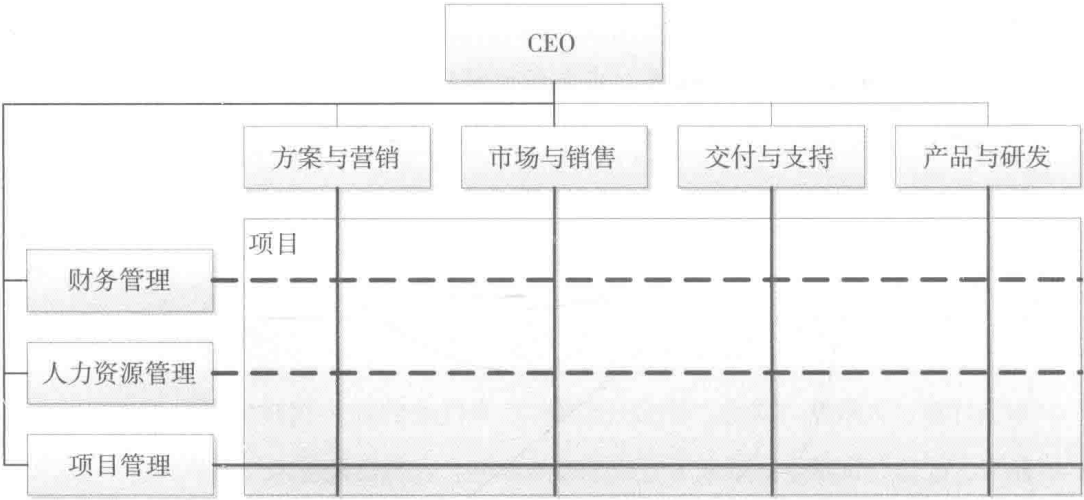


图 1 项目视角下的企业组织

企业的良好运行需要各业务线的协作，但是在图 1 所示的企业组织中，各业务线相对独立，在实际运行的过程中就会存在一些问题，例如项目的利润等于收入减去成本，销售负责签单，但是销售无法准确地估算项目的成本，低价（格）快签