

PMO实践白皮书

PMO Practice White Paper

融管理社区专家团队撰写：

邱思 / 沈悦 / 葛东 / 王用涛 / 黄鹏飞 / 安国萍 / 任胜男 / 李成 / 张鉴庭
靳倩倩 / 张文婧 / 龚敏睿 / 白洁 / 柴颖 / 郑磊 / 王媛 / 江城 / 胡或遥
苑明山 / 鞠强 / 续华 / 谭建 / 李家乐 / 李满香 / 刘伟薇 / 王抒音
(按照章节承担顺序)

目录

前言	1
第一章 什么是 PMO	4
1.1 PMO 定义和概述	4
1.2 PMO 分类与组织定位	4
1.3 PMO 经理、项目经理、职能经理的区别	7
第二章 PMO 的价值	11
2.1 保障团队项目目标与组织战略目标一致	11
2.2 帮助组织进行降本增效	12
2.3 提升项目管理的标准化程度	13
2.4 增强跨部门的沟通和协作	16
2.5 促进知识共享和最佳实践的沉淀	18
2.6 组织发展与团队管理优化	19
第三章 各种类型 PMO 的工作职责	21
3.1 不同性质形态的 PMO 职责	21
3.2 按不同的交付主体类别的 PMO 职责	24
3.3 不同层级分类的 PMO 职责	26
第四章 PMO 职责的落地方法和工具	30
4.1 保障团队项目目标与组织战略目标一致	31
4.2 帮助组织进行降本增效	41
4.3 提升项目管理过程标准化	51
4.4 提高项目成功概率的方法	61
4.5 增强跨部门的沟通和协作	77
4.6 PMO 促进知识共享和最佳实践的沉淀	88
4.7 提升组织的项目管理成熟度	94
第五章 PMO 团队如何成长	96
5.1 如何从 0 到 1 建设 PMO 团队	96
5.2 如何从 1 到 N 建设 PMO 团队	102
5.3 PMO 团队建设过程中的风险及应对策略	117
5.4 评估 PMO 团队成熟度的方法	124
第六章 PMO 经理如何成长	152
6.1 市场就业环境分析	152
6.2 PMO 经理核心技能分析	156
6.3 PMO 经理不同阶段的能力提升方向	164
6.4 小结	175



第七章 PMO 优秀实践178

7.1 【金融行业】PMO 优秀实践178

7.2 【金融行业】PMO 优秀实践 2185

7.3 【互联网行业】优秀实践191

7.4 【互联网行业】PMO 优秀实践198

7.5 【电子消费品制造行业】PMO 优秀实践210

7.6 【服务行业】优秀实践215

7.7 【软件和信息技术服务业】优秀实践219

7.8 【电子信息行业】PMO 优秀实践222

7.9 【多元化集团】PMO 优秀实践226

前言

本白皮书的背景和意义

随着企业项目管理需求的日益增长和项目管理复杂性的不断提升，项目管理办公室（PMO）在组织中的重要性愈发凸显。PMO 作为项目的核心枢纽，承担着战略规划、流程优化、资源配置、风险管控等关键职能，对保障项目成功、提升组织运营效率、实现战略目标具有至关重要的作用。然而，许多企业在 PMO 建设过程中面临着诸多挑战，如团队组建困难、流程不规范、与业务部门协同不畅等，这些问题严重制约了 PMO 效能的发挥和项目管理能力的提升。在此背景下，本白皮书应运而生，旨在为企业的 PMO 建设与管理提供全方位、系统化的指导和参考，助力企业打造高效、专业的 PMO 团队，推动项目管理实践迈向更高水平。

本白皮书深入剖析了 PMO 的内涵、价值与职能，从 PMO 的起源与发展历程入手，阐释了其在现代企业中的战略地位和作用。通过对 PMO 团队建设的全过程进行细致梳理，包括从 0 到 1 的初创阶段、从 1 到 N 的扩展阶段，以及团队成熟度的评估与提升，为不同发展阶段的 PMO 团队提供了切实可行的操作指南。同时，白皮书还聚焦于 PMO 在项目管理标准化、流程优化、风险管理、质量控制、沟通协调等关键领域的实践方法和技巧，分享了众多优秀企业的 PMO 实践案例，展示了 PMO 在不同行业、不同场景下的创新应用和卓越成效，为读者提供了丰富的借鉴和启示。

预期读者

本白皮书的预期读者主要包括企业高层管理者、项目管理负责人、PMO 团队成员以及对项目管理感兴趣的从业人员。

- 对于企业高层管理者而言，白皮书有助于他们全面了解 PMO 的价值和重要性，明确 PMO 在组织战略实施中的关键作用，从而为 PMO 的建设和发展提供有力的支持和资源保障。
- 项目管理负责人和 PMO 团队成员则可以通过白皮书深入掌握 PMO 的建设方法、管理技巧和最佳实践，提升自身的专业素养和团队管理能力，推动 PMO 团队高效运作，实现项目管理的持续优化和创新。
- 此外，对于其他项目管理从业人员，白皮书也是一本极具参考价值的学习资料，能够帮助他们拓展项目管理视野，丰富知识储备，为个人职业发展和项目管理实践提供有力指导。

白皮书发起方

融管理社区

白皮书主创团队

邱思/沈悦/葛东/王用涛/黄鹏飞/安国萍/任胜男/李成/张鉴庭/靳倩倩/张文婧/龚敏睿/白
洁/柴颖/郑磊/王媛/江城/胡或遥/苑明山/鞠强/续华/谭建/李家乐/李满香/刘伟薇/王抒音

(按照章节承担顺序)

审校团队

宋涛/莫敏/徐东伟

第一章

什么是PMO



第一章 什么是 PMO

1.1 PMO 定义和概述

PMO 是英文 Project Management Office 的简称，中文为“项目管理办公室”，也有的称作项目管理部、项目办公室或项目管理中心等。它是组织内部以支持、监督和治理项目管理活动为基础，致力于提高组织目标落地效率和保障质量的部门或团队。

PMO 在现如今的公司组织架构中变得不可或缺。越来越多的公司意识到这点并赋予了 PMO 相应的职能。它不仅是帮助企业做项目治理的部门，也可以是企业做战略管理的部门，或者是公司的 COE（Center of Excellence，卓越中心）。

1.2 PMO 分类与组织定位

了解不同的 PMO 分类方式，有助于 PMO 从业者及组织根据自身的需求、发展阶段和业务特点，选择最合适的 PMO 结构和运作方式并开展相关工作。

下面为大家介绍常见的 PMO 分类：

1.按照性质分：支持型、控制型、咨询型、战略型、运营型等，或者是其中几种类型的复合型；

2.按不同的交付主体：ToC（个人用户），ToB（企业用户），ToG（政府或事业单位用户）

3.按不同的层次：公司级、BG/BU 级、项目级

注：BG（Business Group，事业群），BU（Business Unit，业务单元）

1.2.1 按照性质分

为了明确职责和角色，适应不同组织的需要，优化资源配置，提高项目管理效率和质量，促进组织变革和发展，我们可以把 PMO 按照性质进行分类。通过分类，组织可以更加灵活地应对各种挑战，提升整体竞争力和适应能力。

1.支持型 PMO

支持型的 PMO 更多的是给项目经理和项目组提供便利和支持。在有些企业里，项

目管理部和 PMO 是分开的，项目管理部偏向于管理一个项目经理资源池，并将项目经理分配至合适的项目上，PMO 则偏向于对项目经理所管辖的这些项目提供支持、进行文档管控。

2.控制型 PMO

控制型 PMO 是组织内负责监督和控制项目管理的部门，特点包括拥有较大的权力和权威，制定项目管理标准、流程和政策，监督和审计项目执行情况，负责资源管理、绩效评估和风险管理。它适用于项目管理成熟度较高、需要严格控制和协调多项目的组织。通过建立标准流程和监督机制，控制型 PMO 能够确保项目遵循统一的方法论，提高项目成功的概率，优化资源分配，降低项目失败的风险。

3.咨询型 PMO

咨询型 PMO 往往扮演着咨询顾问的专家类角色。很多时候，尤其是进行大规模项目管理建设时，企业会邀请一些专家型人才加入项目管理办公室，旨在帮助企业在较短时间内能够用正确的方式搭建项目管理体系（机制及流程体系等）、培养更多的项目管理人才、提升企业项目管理水平。同时，咨询型 PMO 需赋能项目团队，协助其识别不擅长的风险或处理棘手问题。

4.战略型 PMO

战略型 PMO 旨在协助企业高层和战略规划部实现战略规划落地，与企业高层和战略规划部有着非常紧密的联系。有些企业会将战略型 PMO 从战略规划部门分出来，或者由董办、总裁办、总经办来承担相应的职责。

战略规划落地的形式和载体就是项目，企业通过成功实现每一个项目、项目集、项目组合来实现企业战略。如果项目管理没有做好，战略项目可能就无法落地，导致战略规划无法实现，进而影响企业的增长和发展。

5.运营型 PMO

我们通常会把运营型的 PMO 称为保障项目盈利的执行者，是因为它要对项目能否实现项目的目标、项目的绩效负责，它承担了提升各个项目绩效指标，保障项目在风险可控的情况下顺利执行的责任。

运营型 PMO 更多地承担了企业日常的运营职责。项目经理是可以划归到 PMO 的，它形成了一个项目经理的资源池。很多时候要对这个项目的成败的结果负责。首先项目经理是在你这儿的，这时候项目经理本身的资源调配，项目经理能否确保项目的成功，这些职责就都会变成了运营型 PMO 职责的一部分。

1.2.2 按项目的交付主体分类

项目交付的终极目标决定了其业务模式的归属。在不同的行业领域内，核心的交付对象大致可分为三大类别：ToC（面向消费者）、ToB（面向企业）以及 ToG（面向政府或事业单位）。

1.ToC 的 PMO

ToC 的 PMO 主要负责管理那些针对个人消费者市场的项目。这类项目往往关注产品的快速迭代、用户体验的持续优化以及市场需求的迅速响应。ToC 的 PMO 通过制定和执行项目计划、监督项目进展、协调资源分配以及管理项目风险，来确保项目能够按时、按质、按量地交付给最终用户。ToC 的 PMO 的工作重点在于通过高效的项目管理实践，提升消费者满意度，促进产品的市场竞争力。

2.ToB 的 PMO

ToB 的 PMO 专注于管理那些涉及企业间合作、定制化解决方案或大型项目。这些项目往往具有更高的复杂度、更长的周期以及更大的规模。ToB 的 PMO 不仅负责项目的日常管理和执行，还需要参与项目战略规划、资源调配、跨部门协作以及客户关系管理等更高层次的工作。ToB 的 PMO 的工作重点在于确保项目与企业的战略目标一致，通过高效的项目管理和交付，提升企业的市场竞争力，促进企业的长期发展。

3.ToG 的 PMO

ToG 的 PMO 主要负责管理那些与政府机构合作的项目。这类项目通常涉及公共服务、基础设施建设、政策执行等领域，具有高度的社会影响力和政策敏感性。ToG 的 PMO 需要深入了解政府部门的运作方式、政策导向以及公众需求，通过制定和执行符合政府要求的项目计划，来推动政府项目的顺利实施和社会影响的积极发挥。ToG 的 PMO 的工作重点在于确保项目的合规性、透明度和可持续性，加强与政府部门的沟通

协作，共同推动项目的成功实施和社会效益最大化。

1.2.3 按层级分类

按照不同层级可以分为公司级 PMO、BG/BU 级 PMO 和项目级 PMO。这几种划分是 PMO 在不同层级的组织形式，它们在职责、范围和重点方面存在一些差异。

从组织层级上来看，公司级 PMO 负责整个组织的项目管理战略规划、政策制定、流程标准化以及项目组合管理等；BG/BU 级 PMO 侧重于本业务群组或业务单元内部的项目管理和项目组合管理，确保业务目标的实现；项目级 PMO 由项目经理及其团队负责，关注项目的具体实施和执行层面。

从具体工作职责上来看，公司级 PMO 是在组织层面上设立的项目管理办公室，负责协调和管理整个公司的项目管理活动，其职责包括制定项目的标准和流程、提供项目管理的培训和指导、监控项目进展、协调资源分配、识别和解决项目间的冲突等。公司级 PMO 通常与高层管理团队合作，以确保项目与组织战略保持一致。工作目标主要是战略对齐、标准制定与推广、资源管理、风险管理、绩效监控等等。

BG/BU 级 PMO 是针对特定业务集团或业务单元设立的项目管理办公室。它专注于管理和支持该业务集团或单元内的项目，BG/BU 级 PMO 可能会与该业务领域的领导者紧密合作，以确保项目的目标和成果与业务目标相匹配。工作目标主要是业务支持、标准本地化、资源优化、跨部门协作、绩效提升等等。

项目级 PMO 是针对具体项目设立的项目管理办公室。它直接支持和管理特定项目的实施，项目级 PMO 负责项目计划的制定、进度跟踪、风险管理、沟通协调等具体项目管理活动。工作目标主要是项目执行、风险管理、沟通协调、进度监控、质量保证等等。

这几种级别的 PMO 在组织中扮演着不同的角色，它们共同致力于提高项目管理的效率，确保项目的成功交付。具体的职责和组织结构可能会根据组织的大小、业务需求和项目管理成熟度而有所不同。

1.3 PMO 经理、项目经理、职能经理的区别

在现代企业管理中，项目经理、职能经理和 PMO 经理在项目管理与运营中都扮演着重要的角色，但他们的职能和定位存在诸多区别。了解这些区别有助于企业更好地构建组织架构、明确职责、优化资源分配以及实现战略目标。下面将从职责范围、核心职能、管理侧重、关键技能、权限大小、工作目标、角色定位、权责分工以及与高层关系

等方面对这三个角色进行详细的对比分析。

纬度	项目经理	职能经理	PMO 经理
职责范围	管理特定项目的全过程，从启动、规划、执行到收尾，确保项目按预算、进度和质量完成。	负责特定职能部门的日常管理，确保部门内任务按要求完成。	制定并执行项目管理政策与流程，支持项目治理，监督项目群的进度与质量，为项目团队提供管理工具和方法支持。
核心职能	项目计划、资源协调、质量控制、成本控制、风险管理、进度管理、相关方满意度管理，保障项目成功交付。	负责职能任务分派、人员考核、专业技能提升、资源管理和日常运营维护，提供职能专业支持。	项目治理、跨部门协调、资源整合、方法论推广、项目群管理、项目绩效跟踪和标准化管理流程的执行，提升公司项目管理水平。
管理侧重	项目执行过程中的具体事务管理，确保项目团队按计划完成项目目标。	侧重于本部门的任务执行与人员发展，确保资源优化和绩效达成。	侧重组织项目管理的标准化和流程统一，确保多个项目或项目组合与公司战略对齐，推动项目管理成熟度提升。
关键技能	项目管理技能（进度、成本、质量、风险等管理）、沟通与协调、问题解决、决策力。	职能专业知识、团队管理能力、资源调配能力、绩效考核和专业技能提升。	项目治理、跨部门沟通、流程制定与优化、资源管理、标准化流程推广、战略对齐。
权限大小	权限大小视项目性质及组织架构而定。ToB/ToG 的项目经理通常拥有较大权限，而 ToC 的项目经理权限相对较小。	在部门内拥有较大自主权，但跨部门权限受限。	通常在项目管理流程和资源配置方面具有较高权限，尤其在大中型企业中，PMO 经理可直接影响项目资源的配置与整体流程的优化。
工作目标	实现项目范围、进度和质量要求，确保客户满意度和项目成功交付。	确保职能任务的执行和部门内绩效达标，支持其他项目或职能的工作需求。	提升组织项目管理效率和一致性，推动项目管理成熟度，确保项目与组织战略目标一致。

角色定位	具体项目的直接负责人，领导项目团队达成项目目标。	部门内部任务管理者，支持项目所需的特定技能和资源分配。	项目管理流程的设计和推动者，项目群或多项目管理的支持者，承担跨部门的治理职能，推动 PMO 标准的落地。
权责分工	对项目范围内的所有事务全权负责，包括进度、预算、质量和团队管理等。	对部门内任务和绩效负责，管理部门资源，确保按时交付项目所需的职能支持。与其他部门协同工作时提供职能专业支持。	在组织层面对项目的整体治理负责，制定项目管理政策，提供标准化支持，推动公司项目管理实践的提升。
与高层关系	向项目发起人或高层汇报项目状态，获取决策支持。	向部门主管或其他高层报告部门绩效与资源情况，保证职能与战略需求的对接。	通常直接向公司高层或战略委员会汇报，尤其是在大型企业中，PMO 经理扮演跨部门项目协调及战略支持的重要角色。

综上所述，项目经理、职能经理和 PMO 经理虽然都在企业管理体系中发挥着关键作用，但各自有着独特的职能和定位。明确三者之间的区别有助于企业在项目管理过程中，合理安排资源、协调工作关系、确保项目顺利进行并与公司整体战略相契合。无论是项目的具体执行、职能部门的高效运作，还是项目管理体系的宏观把控，这三个角色都不可或缺，共同推动着企业朝着既定目标稳步发展。

1. 项目经理和 PMO 经理的异同

PMO 经理和项目经理在很多时候很容易被人们所混淆，但其实从上述表格可以看出，它们的职能边界存在明显区别。

PMO 经理侧重于组织级项目管理战略规划，负责建立和维护项目管理体系，包括制定通用的项目管理流程、标准、模板等，从宏观上把控项目组合，依据组织战略确定项目优先级，进行资源的统筹规划，对各项目的整体绩效进行监督与评估，目的是确保项目符合组织战略方向并实现整体效益最大化。实际上是项目管理的管理，也就是项目治理。

项目经理聚焦于单个项目的成功交付，具体执行项目管理流程，依据 PMO 制定的标准制定详细的项目计划，识别项目中的具体任务、资源需求、风险等，组织项目团队成员开展工作，监控项目进度、质量、成本等关键要素，及时解决项目中的具体问题，确保项目在规定的范围、时间、成本和质量要求内完成。

第二章

PMO的价值



第二章 PMO 的价值

企业因其组织形式、类型、发展阶段和工作职能等特性，PMO 的价值体现和影响力存在差异。总体上，其价值主要体现在保障和支持组织目标的统一、实现组织降本增效、提升项目管理标准化、提高项目成功率、增强有效沟通、促进知识分享、沉淀最佳实践和提升组织成熟度等多个方面。

PMO 的价值体现并非一成不变，会根据 PMO 负责人的能力、组织要求以及内外部环境的变化而有所侧重。PMO 需要相应地适应和调整，以最大程度满足组织和企业发展的需求，实现其最大价值。下文将就最典型的几个价值内涵进行描述。

2.1 保障团队项目目标与组织战略目标一致

在大多数项目中，项目目标通常在项目启动阶段被明确设定，旨在明确项目完成后期望实现的具体成果或状态。这些目标通常与项目的范围、时间、成本和质量等关键要素紧密相关，为项目团队提供了明确的方向和评价标准。组织的战略目标是指组织在特定时期内，根据自身使命和外部环境，为实现长远发展而设定的总体目标。

2.1.1 组织战略目标的解读

PMO 可以组建专门的团队或优化现有资源，对组织战略目标进行深入分析，更深入地理解组织的长期规划和业务方向。这样做有助于更全面地理解组织的愿景和使命，并与利益相关者共同确定实现战略目标所需的关键成功因素。

2.1.2 组织战略目标的对齐和传递

PMO 需要与组织的高层管理者保持密切沟通，并参与战略的制定和修订过程。通过参加战略会议、研讨会和讨论会，PMO 能够直接了解高层的战略意图和期望。有效的战略执行同样至关重要，PMO 应与各部门负责人进行战略层面的对话，了解他们在项目中理解和执行组织战略的细节，以及他们在执行过程中遇到的挑战和机遇。

2.1.3 基于组织战略目标的优先级进行项目的筛选和排序

在深入理解组织战略目标的基础上，PMO 可以根据项目对组织战略目标的影响程度进行优先级排序，确保资源能够优先分配给对公司战略价值贡献最大的项目，这种排序机制有效地保障了项目目标与组织战略目标的一致。

2.1.4 项目目标的监控和调整

在项目实施过程中，PMO 要持续监控项目实际表现与预期目标的偏差情况。通过挣值管理法、差异分析法和图形工具等监控手段进行对比分析，PMO 能够准确诊断出存在偏差的具体方面，并评估其对战略目标的潜在影响。一旦发现偏差，PMO 需立即与项目团队和相关利益相关者沟通，共同探讨原因并制定相应的调整计划。

2.1.5 组织战略成果的评估与反馈

PMO 与高层管理者合作，共同设定明确的战略成果及评估标准，这些标准基于组织战略目标，同时确保其可衡量性和可达成性。目标设定后，PMO 负责收集与战略成果直接相关的数据如：市场反馈、客户满意度调查、竞争对手分析等，以监测和评估战略实施的成效。PMO 利用这些数据编制评估报告，以评估组织在战略实施方面的成效。PMO 向高层管理者提交评估报告并提供详尽的解释，包括战略目标的达成情况、项目执行中的亮点与不足以及未来的改进建议。根据评估结果和反馈意见，PMO 可以与高层管理者共同制定改进措施。

2.2 帮助组织进行降本增效

降本增效是组织的一项综合性战略举措，涉及通过管理措施、技术创新和流程优化等手段，确保产品或服务质量不受影响的前提下，降低运营成本、减少不必要的开支，提高组织智能化水平和生产效率。同时，通过增加收入和提升资源利用效率，组织能够实现整体效益的提升。

2.2.1 深度优化流程，建立制度体系

PMO 助力组织优化流程并建立制度体系，持续优化项目管理方法，发掘并提升组织在效率和质量上的潜力。通过研究现状并制定科学系统的项目管理规范覆盖项目全生命周期，整合行业最佳实践与组织特定需求，融入前瞻性管理方法建立规范制度。制度的实施确保了项目运作的规范化、标准化和一致性，从而提升项目管理效率和组织运作效率，为组织创造价值。

2.2.2 优化资源配置，精准降低成本

PMO 通过综合管控、资源优化、成本监控和持续创新等措施，确保项目阶段有序

进行，合理配置资源，并促进跨部门高效协作。实时监控成本执行情况，最终实现资源优化与成本降低。这些努力有助于提升组织的项目管理能力与执行效率，推动持续改进，从而实现组织的可持续发展。

2.2.3 发挥知识价值，提升组织效能

PMO 作为驱动组织持续改进与创新的重要引擎，通过使项目中的形成最佳实践、经验教训、成功案例等实现知识化、资产化、智慧化，构建知识共享的机制和平台，促进知识的分享和经验的传承，发挥知识价值，助力组织业务升级与效率提升，为组织带来竞争优势。

2.2.4 全面高效运营，实现提质增效

PMO 通过精细化项目管理、高效沟通和整体统筹等方式，确保每个项目获得充分的支持，提升交付成果的质量，收获相关方的支持与满意度。这些措施推动组织高效运营，提升整体效能，进而最大化效益。

2.3 提升项目管理的标准化程度

项目管理的标准化体现了 PMO 的重要价值，标准化涉及在组织中制定并实施统一的流程、方法和工具，以确保项目管理活动在不同团队和组织之间保持一致性。这些措施旨在提高效率、降低风险、简化沟通、促进创新、增强客户满意度、提高项目成功率。标准化流程有助于确保项目成果符合预定的质量标准，所有参与者都能清楚地了解项目状态和进展，增加透明度，有助于知识的积累和共享。新团队成员可以更快地学习和适应，确保项目符合行业标准、法规和组织政策，强化组织的价值观和文化，确保所有项目都与组织的愿景和目标一致。

此外，PMO 设计了一套全面的项目管理框架，包括标准化的工作流程、文档模板、检查清单和最佳实践指南。确保项目团队能够遵循统一的方法论进行项目规划、执行和监控。这些标准化工具和流程不仅有助于提高项目管理的效率和质量，减少风险和成本，还促进了知识共享和组织学习，为持续改进提供了基础。PMO 还负责培训项目团队成员，确保他们理解和能够有效地使用这些标准化资源并通过持续的监控、评估和反馈机制，不断优化这些模板、流程、规范、指南等，以适应组织和市场的变化，从而支持组织的战略目标，提升整体的项目交付能力。在标准化的过程中，PMO 的价值将主要体现在以下几个方面：

2.3.1 营造项目管理标准化环境

构建项目管理标准化环境，需制定全面的管理标准和流程，确保项目活动与组织战略目标一致。通过系统培训和教育，增强团队对标准化流程的理解与应用，引入统一的项目管理工具，提升效率并监控项目进展。设立 PMO 监督和指导实践，保障一致性。制定项目模板和文档，减少重复劳动，维护质量标准。促进开放沟通，明确并管理所有利益相关者的期望与需求。利用持续的绩效评估和反馈，优化流程持续改进。确保管理层支持与参与，培养认可遵循标准化流程的团队和个人，顺利推广项目管理标准化的最佳实践。

2.3.2 建立标准化项目管理机制

建立标准化项目管理机制对于企业而言是一种战略性的投资。它通过统一的项目管理框架，促进跨部门之间的协作，确保项目执行的连贯性和高效性。这种机制不仅有助于减少错误和延误，还能够提升项目成果的可靠性，提升客户信任和满意度。标准化流程为员工提供了清晰的职责界定和操作指南，有助于人才的快速成长和团队的整体提升，为企业的长远发展提供了强有力的支撑。

2.3.3 标准化课程培训体系

项目管理标准化课程培训是一场全面且系统的能力提升之旅，它通过精心策划的步骤，提升项目管理人员的专业技巧，保障项目管理流程的高效推进。此培训始于需求分析，通过对组织当前项目管理实践的深入评估，揭示优势与短板，为课程设计指明方向。

构建了涵盖项目启动、规划、执行、监控至收尾等关键领域的课程内容，制定项目管理的标准化流程和标准操作程序，确保每位项目管理人员都能遵循一致的最佳实践。

为确保培训成效，需要准备了与课程相符的培训材料，包括培训教材、案例研究、实操练习等，以促进学习者对标准化方法的理解和掌握。选拔与培训合格的讲师，他们需兼具扎实的理论功底和丰富的实战经验，以确保知识的精准传递。

在培训实施过程中，可以采用多元化的方式，如讲座、研讨会、工作坊和模拟演练，以提升学习者的参与度和学习成效。鼓励学习者将所学应用于日常工作，通过实践巩固知识，提升项目管理技能。并在培训结束后评估培训效果和收集学员反馈。

通过课程培训和实践，逐步塑造组织内支持项目管理标准化的文化氛围，激励管理人员遵循标准化流程，保持创新和改进的开放态度，同时需要定期更新培训内容，保持

其时效性和实用性。

项目管理标准化课程培训体系的构建，不仅提升了项目成功率，也增强了组织的竞争力，为业务的持续增长和成功奠定了坚实的基石。通过这些方法和实践，组织确保了项目管理的卓越品质和效率，同时提升了项目管理专业人员的专业能力，推动了项目管理流程的标准化，对于提高组织的项目管理成熟度具有深远的意义。

2.3.4 PMO 制定和提供项目管理的标准化模板

通过对组织需求的全面分析和项目管理实践的深入考察，PMO 精心打造了一套全方位的项目管理架构。该架构涵盖了标准化的工作流程、文档模板、检查清单以及最佳实践指南，确保项目团队在规划、执行和监控项目过程中，能够遵循统一的标准。

标准化工具和流程的引入，显著提升了项目管理的效率和质量，有效控制了项目风险和成本，促进了组织内部的知识共享和学习氛围。更为重要的是，它为组织的持续改进奠定了坚实的基础。通过 PMO 的努力，项目管理的标准化成为组织能力提升和业务成功的关键推动力。

以下是 PMO 在模板制定方面可以采取的步骤：

- 1.需求沟通：**与项目团队和利益相关者沟通，了解项目管理过程中的具体需求。
- 2.制定标准：**基于组织的最佳实践，制定项目的标准和指南。
- 3.开发模板：**针对组织情况开发一系列项目管理模板，如项目计划、风险登记册、状态报告等。
- 4.选择工具：**根据组织需要确定项目管理工具和方法论，并确保模板与工具的兼容性。
- 5.专家审查：**组织专家审查，确保模板和工具的质量以及适用性。
- 6.培训团队：**PMO 培训团队成员如何使用标准化模板。
- 7.收集反馈：**收集用户反馈，了解模板的使用情况和改进空间。
- 8.优化模板：**根据反馈不断优化模板，确保它们满足项目团队的需求。
- 9.知识管理：**将模板作为组织知识管理的一部分，促进知识共享和学习。

PMO 在项目管理中的角色不仅是提供工具和资源，还要确保这些资源得到有效利用，通过持续学习和改进来支持组织的长期发展。

2.3.5 PMO 标准化的持续改进

PMO 通过定期审查和评估项目管理流程，收集团队反馈，识别改进领域，更新政策和程序，优化模板和工具，提供持续培训与支持，实现标准化的持续改进。这样的做法确保了项目管理实践与组织目标保持一致，提升了项目执行效率和质量。项目管理标准化是 PMO 工作内容和价值体现的重点方向之一，良好的标准化工作能让组织整体如虎添翼，实现降本增效，提高项目成功率。

2.4 增强跨部门的沟通和协作

良好的跨部门沟通和协作有利于确保不同部门之间的信息流通，避免信息孤岛，提高决策质量。通过协同工作减少重复劳动，优化资源利用，提升组织运作效率，不同部门的知识和专长相结合，为创新提供更广阔的视角，确保组织战略在各个部门得到一致的理解和执行。

2.4.1 建立高效的跨部门沟通框架

作为 PMO，在跨部门沟通中发挥着重要的协调作用，推动项目中的跨部门工作良好进行，主要价值体现在以下方面：

- 明确目标和成果：确保所有部门对沟通目的有共同的理解。
- 识别利益相关者：确保关键利益相关者的参与和支持。
- 制定策略和计划：确定沟通渠道、频率和格式。
- 定期会议和工作小组：促进信息共享和协作。
- 建立开放、透明的沟通文化，并利用协作工具和技术：让员工感到意见被重视，并支持沟通和信息流通。
- 监控和评估：根据反馈进行调整和优化，确保沟通框架的持续改进。

通过以上步骤，可以促进不同部门之间的有效协作，提高决策质量和组织效率，为组织的成功奠定坚实基础。

2.4.2 跨部门沟通的方式选定

跨部门沟通方式多种多样，组织应根据自身情况选择合适的方式，例如：定期的会议和研讨会、使用内部通讯工具和协作平台、建立共享的文件和信息库、实施项目管理

软件以跟踪进度和共享更新、通过内部邮件和公告板发布重要信息、鼓励非正式的社交活动以增强团队间的联系、通过跨部门项目团队和工作小组促进直接合作。这些方式有助于确保信息流畅、增强团队协作，并促进组织内部的协同工作。

跨部门沟通的结果性文件同样重要，这些文件是在沟通过程中或结束后形成的，用于记录、总结和传达沟通成果，确保信息的准确性、一致性和可追溯性，为未来的决策和行动提供参考。

2.4.3 资源配置优化

跨部门沟通中的资源利用优化是一个全面而复杂的过程，它要求组织不仅要关注当前的资源配置，还要预见未来的需求和潜在的挑战。这个过程的核心在于实现资源利用的最大化，灵活适应不断变化的业务环境。

首先，组织需要进行全面的资源审计。了解各部门的资源需求和现有的资源状况，包括人力、技术、财务以及其他关键资源。通过资源审计，组织可以识别资源缺口和过剩，为后续的优化决策提供数据支持。

其次，组织应该根据战略目标和项目优先级，合理分配资源。这涉及对不同项目和部门资源需求的权衡，确保关键领域和战略计划得到足够的支持，通过建立共享机制，鼓励部门之间共享资源，减少重复投资，提高资源使用效率。

与项目管理相关的技术整合也是资源利用优化的关键。通过统一的沟通和协作平台，组织可以简化沟通流程，减少信息孤岛，确保信息流通的顺畅和及时。标准化流程的建立有助于提高操作效率，减少误差和延误。

人员培训和角色责任的明确也同样重要。通过提供沟通技巧和资源共享的培训，组织可以提升员工的协作能力。明确每个部门和个人在资源配置中的角色和责任，有助于提高责任感和执行力。

预算管理和风险控制是资源利用优化的另外两个重要方面。组织需要制定合理的预算计划，确保资源投入与产出的平衡。通过风险评估和管理，预防和减轻潜在的风险，保障资源配置的稳定性和可持续性。

最后，持续监控、反馈和改进是确保资源利用优化长期有效的关键。组织应该定期审查资源使用情况，收集反馈，评估资源配置的效果，并根据评估结果进行调整和优化。

综上所述，跨部门沟通中的资源利用优化是一个动态的、持续的过程，它需要组织在战略规划、流程管理、技术应用、人员培训、风险控制等多个方面进行综合考虑和协调，以实现资源的最优配置。

2.5 促进知识共享和最佳实践的沉淀

知识交流可以帮助员工避免重复劳动，减少摸索和试错的时间，高效地完成任务，激发员工的创新思维。促进团队成员之间更有效的沟通 and 理解，增强团队协作，使组织迅速适应新环境，应对各种挑战，帮助员工学习更多技能和能力，获得更好的职业发展机会，增加他们在组织的留存率。

2.5.1 建立知识库为团队赋能

PMO 可以建立一个完善的知识库，用于收集和整理项目管理过程中的各种文档、案例、模板和最佳实践，这些资源可以包括项目计划、风险评估报告、项目总结报告、经验教训等。知识库建成后，PMO 需要定期更新其内容，确保资料保持最新和准确。

2.5.2 组织内部分享为团队赋能

除了知识库，PMO 还可以定期组织项目管理培训和交流活动，邀请经验丰富的项目管理人员分享他们的成功案例和失败教训。这些活动不仅有助于提升项目管理人员的能力，还能促进经验在团队内部的传播。PMO 也可以推动建立项目协作平台，如项目管理软件、内部论坛或社交媒体群组等，为项目团队成员提供实时交流、分享经验和解决问题的平台。

2.5.3 保护知识产权

PMO 要与公司法务部门紧密合作，制定或完善知识产权政策，确保这些政策既符合法律法规又能够有效地保护公司的知识产权。PMO 还负责推动这些政策在项目管理中的实施，确保项目团队成员都了解并遵守相关政策。

2.5.4 提炼和推广最佳实践

最佳实践是指经过验证的、有效的方法和策略，它们能够帮助组织和个人更高效地完成任务，达到更好的结果。遵循最佳实践可以减少错误和浪费，提高工作流程的顺畅度和执行效率。通过采用最佳实践，组织可以避免重复犯错，减少因错误决策或行动而导致的潜在风险和成本。

PMO 可以定期对项目管理过程进行总结和提炼，将成功的经验和做法提炼为最佳实践，这些最佳实践可以包括项目管理方法、工具、模板等。并将提炼出的最佳实践推

广到整个组织范围内，鼓励项目团队在项目管理过程中积极应用这些最佳实践。

2.6 组织发展与团队管理优化

PMO 需要通过不同的方式（如建立科学的绩效评估体系、进行自我诊断、制定团队文化等）来优化和提升组织管理团队的能力。

2.6.1 建立科学的绩效评估体系

构建科学的绩效评估体系，对团队成员及项目绩效实施客观且公正的评价，基于评估结果，PMO 能够向团队提供反馈与指导，协助团队识别优化空间并规划改进措施。PMO 还可根据评估结果设计激励机制，以激发团队成员的积极性与创造力，提高团队的整体绩效。

2.6.2 组织自我诊断

组织自我诊断就是评估组织当前状态、识别潜在问题并制定改进建议。通过进行组织自我诊断，PMO 能够为企业创造多方面的价值，例如：明确问题所在和改进方向、提高项目成功率、优化资源利用率、加强组织治理与风险管理能力、促进跨部门协作与沟通并为决策提供坚实的数据支持。

2.6.3 制定团队文化并引导团队践行

作为组织内部项目管理的关键机构，PMO 需要从全局出发，融合组织的愿景、使命和价值观，为团队文化的塑造提供清晰的导向。通过确立与组织战略一致性的团队文化目标，确保团队文化顺应组织的发展需求，为项目的顺利推进提供坚实的文化支撑。作为团队文化的倡导者和实践者，PMO 应通过自身的表率作用，激励团队成员积极融入团队文化，确保其言行、工作态度和团队精神成为其他成员效仿的典范。建议详细说明如何通过具体手段营造标准化文化，例如表彰遵循标准化流程的团队、设立标准化指标等，确保 PMO 标准化不仅落实在工具和模板上，也深入到团队文化中。

第三章

各种类型PMO的 工作职责



第三章 各种类型 PMO 的工作职责

在当前社会环境中，随着社会需求的复杂性增加，PMO 的角色日益凸显，企业对 PMO 的诉求也呈现出复杂性和多样性。如第二章所述，企业不仅需要 PMO 帮助战略目标落地，还需要它帮助公司降本增效，提升组织成熟度，帮助组织沉淀知识经验库。PMO 可以有不同的形态，如支持型、影响型、战略型、咨询型等，也可以在公司、组织、业务单元等多个层级中存在，可以分为公司级 PMO、BG/BU 级 PMO、项目级 PMO 等不同类别，在不同的企业阶段，如初创期、成长期、成熟期、衰退期，可能存在多种交叉形态共存的情况。在不同交付对象时，如：面向企业 ToB、面向个人 ToC、面向政府 ToG 等，即使是相同性质的 PMO，其职责和工作方式也可能存在差异。例如：

- 对于 ToB（面向企业客户）的产品，PMO 的职责更加侧重于项目的交付和质量管理，确保项目能够满足客户的需求和期望。核心职责包括产品交付、客户关系和合作伙伴良好关系维护，关注行业标准和合规性，更关注成本和合同，被赋予更大的权力来管理风险和优化资源。
- 对于 ToG（面向政府或非营利组织）的产品，PMO 的职责可能更侧重于项目的合规性和透明度管理，维护政府公信力，对合作伙伴和利益相关者管理，通过项目管理推动政府项目的顺利实施与社会影响，不追求速度，更追求安全和稳妥。
- 对于 ToC（面向个人消费者）的产品，PMO 的职责可能更加侧重于项目快速交付、效能提升、体系搭建等，确保项目能够在预算和时间内完成。

在不同类型和不同行业的企业中，PMO 团队需要根据具体情况进行调整和优化。接下来，我们将深入探讨 PMO 在不同交付对象下的职责和做法，帮助读者更好地理解 PMO 在当今项目管理中的作用。

3.1 不同性质形态的 PMO 职责

每种性质的 PMO 在项目管理和组织战略中扮演着不同的角色，了解不同性质 PMO 的职责内容，可以更好地规划和实施 PMO 工作策略，提升团队及组织成功可能性，以下为 PMO 职责矩阵清单：

♥核心职责 ❖可拓展 - 不要求	战略规划及组织目标落地	制定组织项目管理标准化和 workflows	项目的合规和治理	组织绩效管理	项目交付	项目资源管理	知识管理	风险管理和质量保证	利益相关者沟通
------------------------	-------------	------------------------	----------	--------	------	--------	------	-----------	---------

★基本要求									
支持型	-	✱	✱	-	♥	✱	✱	-	★
控制型	✱	✱	♥	✱	★	✱	✱	✱	★
咨询型	✱	✱	✱	✱	★	✱	✱	✱	★
战略型	♥	✱	✱	✱	★	✱	✱	✱	★
运营型	✱	✱	✱	♥	★	✱	✱	✱	★

鉴于各企业业务特性和需求各异，普遍存在多种形态相结合的复合型 PMO。然而，无论其具体组合形式如何，企业均可参考上述表格中的职能描述，并结合自身的业务特点、团队构成等因素来判定自身 PMO 的性质，灵活选择并组合其核心职责。

3.1.1 支持型 PMO

支持性 PMO 为具体项目提供支持和协助工作，以“体力”活为主。通常对组织战略规划和组织目标落地参与较少，但在确保项目基层落地层面发挥关键作用，为项目经理和团队提供必要的行政和文档管理支持，帮助他们更有效地执行项目任务。

PMO 能够制定统一的文档范本，例如项目规划书、风险记录表、质量审核表等，并将这些范本存放在公司的共享资源库中。通过定期对文档进行审核，确保所有项目文件都遵循既定的规范。PMO 的成员还会定期对项目进行健康检查，以便及时识别并上报项目中的风险和质量问题，协助项目经理制定相应的改进措施。

3.1.2 控制型 PMO

控制型 PMO 专注于确保项目管理的合规性和质量。会参与到战略规划、项目管理标准化、组织绩效管理、项目支持和风险管理，确保项目按照既定的流程和标准执行。

控制型 PMO 可以为组织制定统一的项目管理标准和指南，确保所有项目按照一致的流程执行。通过设立强制性的项目审查环节（如阶段性评审），约束项目在每个关键阶段都符合规定的质量标准 and 合规要求。并且需要定期开展项目审计，检查项目的进度、预算和合规性，及时与高层管理沟通风险和偏差从而迅速纠正问题。

3.1.3 咨询型 PMO

咨询型 PMO 提供专业的咨询服务，帮助组织建立和优化项目管理流程。咨询型 PMO 通常由经验丰富的专家组成，需要具备全方位的能力，对组织具备较深的影响力，能为组织提供战略指导和项目管理的最佳实践。

咨询型 PMO 可以通过引入业界的最佳项目管理框架（如 PMBOK、PRINCE2、敏捷等），帮助组织建立并优化其项目管理流程。在组织内部开展定制化的培训，教授项目经理如何更有效地应用这些框架，为高层管理层提供战略咨询，协助他们评估项目组合的健康状况，并提出改进建议。通过分析组织内部多个项目的数据，提供数据驱动的改进建议，如识别资源分配效率的薄弱环节或优化项目投资回报率。

3.1.4 战略型 PMO

战略型 PMO 是企业战略的规划者，以项目组合、项目管理方法论为主，与组织的高层和战略规划部门紧密合作，对专业能力要求较高，以保障战略目标的实现。工作重点在于战略规划、项目管理标准化、组织绩效管理、项目资源管理和风险管理等管理层面，项目执行层面工作内容相对较少。

战略型 PMO 参与组织的年度战略规划会议，确保项目组合与组织的战略目标一致。还可以通过开发项目组合管理工具，帮助高层实时监控项目的整体健康状况，确保资源最佳分配。定期组织跨部门的项目组合审查会，确保各个项目之间的协同和资源共享，帮助高层管理更好地理解项目对战略目标的贡献。

3.1.5 运营型 PMO

运营型 PMO 扮演着项目实施者的角色，负责具体项目的执行与管理。它在项目管理标准化、组织绩效提升、项目资源优化和风险控制等多个方面发挥关键作用，旨在保障项目在受控的风险环境中顺利推进，提升项目成效。

为了不断提升项目管理效率，运营型 PMO 可以采纳如 PDCA 循环（计划-执行-检查-行动循环）对项目管理方法进行持续优化。利用项目绩效监控工具，对项目的成本、进度和收益进行实时跟踪，确保项目按照预算顺利进行并实现预定的商业目标。定期实施运营评审，以提升项目交付效率，降低资源消耗，从而增强项目的整体盈利能力。

3.2 按不同的交付主体类别的 PMO 职责

本节的核心关注点是，在不同的交付主体类别中，PMO 的主要职责、关键任务以及所采用的工具和方法。在实际应用中，还需综合考虑前后的章节内容，包括组织的不同性质、不同层级分类等多种因素，来准确界定和分析 PMO 的角色和职责。

3.2.1 ToC、ToB、ToG 的 PMO 主要职责清单

♥核心职责 ♣可拓展 -不要求 ★基本能力	战略规划及组织目标落地	制定组织项目管理标准化和流程	项目的合规和治理	组织绩效管理	项目交付	项目资源管理	知识管理	风险管理和质量保证	利益相关者沟通	项目监控与评估	收益与成本管控
ToC (面向个人)	♣	♥	♣	-	♥	♣	★	♥	★	♣	♣
ToB (面向企业)	♥	♥	♣	♣	★	★	★	★	★	♣	♣
ToG (面向政府)	♥	♥	★	♣	★	★	★	★	★	★	♥

3.2.2 ToC（面向个人）的 PMO 职责

这种类型的 PMO 主要集中在互联网公司中且是弱矩阵类型，负责的主要职责包括：搭建产研侧的流程体系、管理资源成本、提升研发效能，进行数据度量和敏捷落地，保障产研项目的交付（确定计划、协调资源、跨部门拉通）和战略业务项目的交付等。总结成价值就是制定组织项目管理标准化和流程、项目支持、战略规划及组织目标落地，但随着企业对 PMO 的需求和团队建设的差异，PMO 的职责重点可能会发生变化。这将在第五章中详细讨论。

3.2.3 ToB（面向企业）的 PMO 职责

这种类型 PMO 的职责是通过对所在组织层级相关业务的了解，从流程上梳理 B 端项目管理过程，制定标准化规范，识别项目过程中的风险，大部分情况涉及到战略管理、商机管理、合同管理，并对项目进度进行管控。同时通过概算、预算、核算、决算对项目运营提供准确数据，辅助管理层决策。在某些组织中，ToB（面向企业）的 PMO 还可能涉及组织绩效管理、供应商管理和外包管理。项目支持是 ToB（面向企业）的 PMO 的主要职责之一，项目间资源协调、知识管理也是常见的 ToB（面向企业）的 PMO 的职责。

ToB（面向企业）的 PMO 在本质上是组织内部负责将实践、过程、运作形式化和标准化的部门，整合组织内各职能部门间的工作资源冲突，确保项目成功率的提高和企业战略有效执行。

3.2.4 ToG（面向政府）的 PMO 职责

ToG（面向政府）的 PMO 职责中，包括战略承接、项目执行、跟踪监控、咨询支持、资源协调和绩效评价等方面。

首先，ToG（面向政府）的 PMO 基本职责是标准化与项目相关的治理过程，促进资源、方法论、工具和技术的共享。在项目实施过程中，PMO 负责确保各项活动按照既定标准和流程高效进行。通过优化资源配置和运用合适的管理工具与技术提升项目成功率。

其次，PMO 的职责不仅限于基本的项目管理支持，还包括一系列更为复杂的任务。例如，解决高级冲突，这涉及项目与职能部门之间的冲突、项目经理与职能部门负责人之间的冲突。在这种情况下，PMO 需充当中介角色，通过协调、沟通，甚至上报给更高层次的管理层来解决冲突。PMO 还负责培养内部团队，选拔和培养技术人才成为项目经理，关注如何让经验丰富的项目经理更好地为组织贡献力量。

另外，PMO 在建立项目治理结构、提供管理报告、根据业务战略目标优先安排项目等方面同样扮演着重要角色。这些职责确保了项目的有效执行，使其与企业的业务目标保持一致，通过有效的资源规划、调度、预测、实施资源容量规划、简化流程、建立自动化流程、搭建工作流程等措施，不断提升项目交付效率和工作效率。

3.3 不同层级分类的 PMO 职责

在公司的项目管理架构内，各类别的 PMO 肩负着各自特定的使命。它们既保持着运作上的独立性，同时又在功能上相互衔接，形成了一个有机的整体。

♥ 核心职责 ♣ 可拓展 - 不要求, ★ 基本要求									
PMO 层级	战略规划及组织目标落地	制定组织项目管理标准化和 workflows	项目的合规和治理	组织绩效管理	项目支持	项目资源管理（成本管控）	知识管理	风险管理和质量保证	利益相关者沟通
公司级	♥	♣	♣	♣	★	♥	★	♣	★
BG/BU 级	♣	♥	♣	♣	★	♥	★	♣	★
项目级	♣	♣	♣	♣	★	♣	★	♥	★

3.3.1 按不同层级分类：公司级、BG/BU 级、项目级

1. 公司级 PMO

公司级别 PMO 负责评估项目优先级、资源分配，确保资源合理利用，避免浪费。提供跨项目资源协调和风险管理，通过集中管理资源和风险，确保项目在可控范围内进行。具体职责有：

1. 制定和维护项目管理标准和流程。
2. 监督和指导跨部门的项目管理活动。
3. 提供项目管理培训和资源支持。
4. 跟踪项目绩效并进行报告。
5. 协调项目间的资源分配并解决冲突。
6. 管理项目组合确保项目与公司战略一致。
7. 促进项目管理最佳实践的分享与应用。

- 关注点：整体项目管理框架和战略一致性，提升项目管理能力，监控项目绩效。
- 职责范围：覆盖整个公司，从宏观角度确保所有项目符合公司整体战略目标。

2.BG/BU 级 PMO

公司的各个 BG/BU 的 PMO 需要专注于特定业务集团或事业部的项目管理，制定符合业务集团特定需求的项目管理流程，监督项目组合，确保项目支持业务战略。

- 为特定业务集团或部门提供定制化的项目管理支持。
- 协调跨部门的产品开发流程。
- 管理产品开发相关的资源和预算。
- 监控和评估部门内项目的进度和质量。
- 协助部门领导制定项目优先级和资源分配。
- 提供项目管理工具和方法论的培训。
- 收集和分析项目数据，为决策提供依据。
- 协助解决部门内部项目间的依赖和冲突。
- 与公司级 PMO 协作，确保部门项目符合公司标准。

关注点：特定业务集团项目管理，项目间协调和最佳实践分享，监控项目预算和进度。

职责范围：主要关注特定业务集团项目管理，确保项目管理活动适应业务集团特定环境和需求。

3.项目级 PMO

项目级 PMO 的工作职责在于专注于单一项目的管理，确保项目按照既定流程和标准执行，监控项目进度和预算，管理项目风险和问题。

- 直接参与项目的日常管理。
- 协助项目经理制定项目计划并监控项目进度。
- 管理项目文档和沟通。
- 协调项目团队成员的工作。

- 管理项目预算和成本。
- 识别项目风险并协助制定应对措施。
- 确保项目交付符合预期的质量标准。

关注点：单一项目的执行和监控，项目沟通和文档管理，确保项目符合预期目标。

职责范围：更为具体和专注，关注单一项目的执行和监控，确保项目按时、按预算、按质量完成。

相较于彼此独立而又相互关联的三种 PMO 类型，它们之间的差异主要体现在以下方面：

公司级 PMO 着眼全局，致力于构建和维护整个公司的项目管理框架与标准。相比之下，BG/BU 级 PMO 更聚焦于特定业务集团或部门的项目管理需求，进行定制化服务。而项目级 PMO 则深入到项目内部，专注项目细节，负责具体项目的执行与监控。

在职责分配上，公司级 PMO 与 BG/BU 级 PMO 更侧重于项目管理流程的制定、监督与优化工作，确保流程的高效与合规。而项目级 PMO 则侧重于项目的日常管理与执行活动，确保项目按计划推进。

从层级关系上看，BG/BU 级 PMO 与项目级 PMO 在一定程度上是对公司级 PMO 的细化与延伸。它们在公司级 PMO 所设定的框架与标准下，结合各自业务特点进行灵活调整与实施。

综上所述，三种 PMO 各司其职，公司级 PMO 负责全局性的项目管理框架与战略一致性；BG/BU 级 PMO 针对特定业务集团的项目管理需求进行定制化服务；项目级 PMO 专注于单一项目的执行与监控。在覆盖范围上，公司级 PMO 最为广泛，涵盖整个公司的项目管理活动；BG/BU 级 PMO 次之，关注特定业务集团的项目管理；而项目级 PMO 则最为具体，专注于单一项目的执行与监控。

第四章

PMO职责的 落地方法和工具



第四章 PMO 职责的落地方法和工具

在探寻 PMO 职责的落地方法和工具时，我们必须认识到前期问题明确的重要性。企业就像一艘航行在商业海洋中的巨轮，而了解企业当前所处的阶段，如同知晓巨轮在航程中的位置。它是处于创业初期的摸索前行，业务拓展期的乘风破浪，还是稳定发展期的平稳巡航呢？不同阶段对 PMO 的需求截然不同，明晰企业对 PMO 的诉求是关键是对项目流程规范化的期待，希望 PMO 能像精准的导航仪，为错综复杂的项目流程绘制清晰的路线图，避免项目成员在无序中徘徊。又或许是对资源优化的强烈需求，希望 PMO 如同经验丰富的舵手，巧妙调配有限的资源，使其发挥最大的效能。抑或是对项目风险把控的诉求，要求 PMO 成为敏锐的瞭望者，提前洞察潜在风险，让企业的项目航行尽可能避开暗礁。只有对这些问题有着清晰透彻的理解，才能为后续 PMO 职责的落地找到合适的方法和工具，真正发挥 PMO 在企业项目管理中的核心价值。

以下是能够快速识别企业对 PMO 诉求的方法：

1. 访谈与问卷调查

首先明确访谈的目标，例如了解高层建立 PMO 团队的初衷，想要解决的核心问题，对 PMO 工作职责的预期等等。确定调研对象，针对不同的访谈对象明确不同的问题方向：

对于高层需要重点关注：

- 规范项目管理流程，提高效率；
- 优化资源分配，提升资源利用效率；
- 帮助企业战略落地，加强风险管理，降低项目失败率；
- 改善沟通与协作，解决部门墙问题；
- 帮助企业做数字化转型。

对于中层管理需要重点关注：

- 项目进度管控支持；
- 资源调配与协调，确保各个需求有序进行；
- 识别团队问题，帮助改进提效；
- 帮助团队落地业务目标；

- 规范项目管理流程；
- 业务落地、人员管理中的痛点和问题。

对于一线员工需要重点关注：

- 合理的进度计划安排，清晰明确的任务指导；
- 明确的需求优先级排序指导；
- 项目内有效的沟通渠道；
- 目前需求落地中的问题和痛点。

如果企业之前就有 PMO 团队，则可以补充：

- PMO 目前的工作有哪些优点和不足？
- 希望 PMO 在未来提供哪些支持或服务？

2. 标杆对比与行业研究

基于企业的业务特点、组织架构等结合同行业、竞品做法，确定同行研究它们的 PMO 运作模式和职责，能够更快速地确定当前阶段下 PMO 的核心关键职责和基础职责。

3. 参与业务

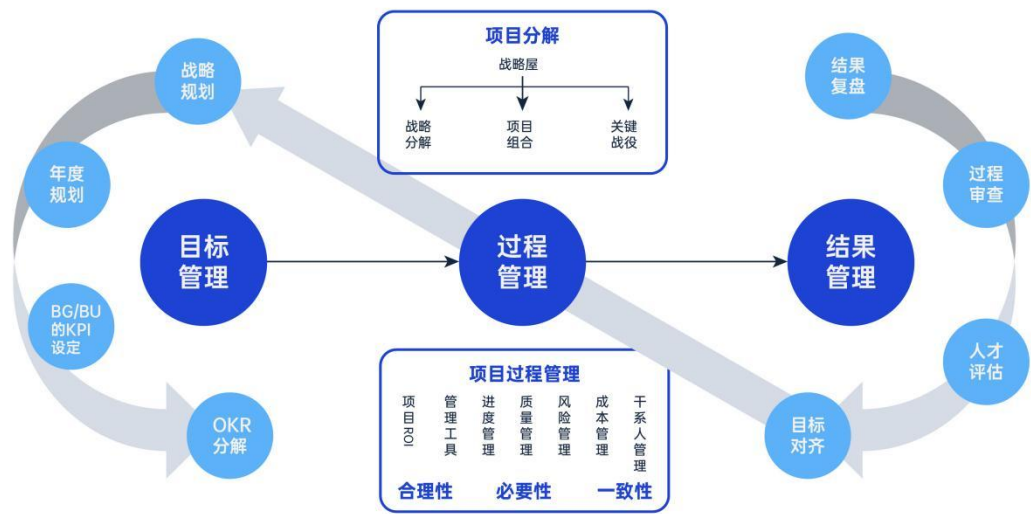
亲身参与对企业现有的业务流程进行详细的梳理和分析，从项目的启动、规划、执行、监控到收尾的全过程入手。观察在每个环节中是否存在效率低下、资源浪费、质量不好、沟通不畅通等等问题。

通过有效执行上述策略，能够精确捕捉企业对 PMO 的核心需求导向，迅速界定 PMO 的职责范围。在此过程中，深入细致的公司访谈与问卷调查扮演着至关重要的角色。一旦准确识别了企业的实际需求，结合本章所提供的实用方法和工具，将极大地促进 PMO 在企业内部的价值实现与地位巩固。

4.1 保障团队项目目标与组织战略目标一致

为确保项目团队的目标与组织的愿景保持一致，我们可以从三个方面进行有效整合：目标管理、过程管理以及结果管理，三个步骤的流程示意图如下（该流程图参考某金融

集团并与 PMO 管理实践相结合)：



4.1.1 项目目标管理

项目目标管理可通过组织战略目标识别、目标拆解来完成从战略目标到项目目标对齐。组织战略目标识别的常见方法包括组织战略解码、CSF（关键成功因素）、BSC（平衡计分卡）方法、SWOT 分析法、价值链分析法等。

1.组织战略解码

这是一个自上而下的过程，通过战略解码，公司将大目标分解为一系列具体的行动。战略解码的具体步骤包括：

- (1) 明确战略目标：需要清晰地定义组织的战略目标，这包括了解组织的长期愿景和短期目标，要确保每个成员都对这些目标有共同的理解。
- (2) 分析内外部环境：对组织所处的外部环境进行深入分析，识别市场趋势、竞争对手、客户需求等关键因素，并对内部资源和能力进行评估，找出优势和劣势。
- (3) 制定战略方案：基于内外部环境分析的结果，制定多个可行的战略方案，这些方案应涵盖不同的业务领域和市场机会，以确保组织能够灵活应对各种挑战。
- (4) 选择最优战略：通过比较和评估各个战略方案的优缺点，选择最符合组织目标和资源条件的方案，确保所选战略具有可操作性和可持续性。

- (5) 制定实施计划：将选定的战略细化为具体的行动计划，明确责任分工、时间表和资源配置，并确保每个部门和个人都清楚自己的任务和期望成果。
- (6) 监控与调整：在战略实施过程中，持续监控进度和效果，及时发现问题并进行调整。确保战略实施能够顺利推进，根据外部环境的变化灵活调整战略方向。

通过以上步骤，组织能够将抽象的战略目标转化为具体的行动计划，有效地推动战略实施，实现组织的长远发展。

2.CSF（关键成功因素）

CSF（关键成功因素）是指在特定组织、项目或业务中，对实现目标和成功至关重要的那些因素。它在战略目标识别中起着至关重要的作用，帮助确定实现战略目标的关键领域。这些因素通常涉及核心能力、资源、流程或环境条件，必须得到充分的关注和管理。识别和管理关键成功因素有助于组织集中资源、提高效率。例如，一家国内的金融科技公司的关键成功因素可能包括：

- (1) 产品创新：开发出符合市场需求的金融产品，如移动支付、小额信贷、投资理财等，同时利用区块链、人工智能等技术提升产品性能和用户体验。
- (2) 风险管理：建立完善的风险评估和控制系统，确保贷款和投资的安全性，防止欺诈和违约，以保护用户和公司资产。
- (3) 合规性：严格遵守国家金融法规，及时应对政策变化，确保业务的合法性，同时加强反洗钱和反欺诈措施。
- (4) 数据安全与隐私保护：确保用户数据的安全存储和传输，实施严格的数据保护政策，以增强用户对平台的信任。
- (5) 合作伙伴关系：与银行、保险公司等金融机构建立战略合作关系，共享资源，扩大服务范围，提供更全面的金融服务。
- (6) 用户教育与服务：提供金融知识教育，提升用户的风险意识和理财能力，同时提供优质的客户服务，解决用户问题，提高用户满意度。
- (7) 品牌形象与公关：通过公关活动和品牌建设，提升公司在行业内的影响力和公众形象，增强品牌忠诚度。

通过关注和强化这些关键成功因素，金融科技公司可以增强市场竞争力，扩大用户基础，实现稳健的业务增长，并在高度监管和竞争激烈的金融市场中保持领先地位。

3.BSC（平衡计分卡）

平衡计分卡（BSC）是战略识别的常用方法，企业的愿景和战略将被转化为涵盖财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度的绩效指标。

- (1) 财务角度：关注财务表现，如收入增长、成本效益和股东价值，确保公司的经济稳定。
- (2) 客户角度：强调客户满意度和市场份额，通过客户反馈和市场表现来实现客户导向的策略。
- (3) 内部运营角度：关注内部流程效率和质量，支持高效运营。
- (4) 创新与学习角度：聚焦组织的长期发展，包括员工能力、知识创新和适应性，确保持续成长和竞争力。

4.SWOT 分析

SWOT 分析法是战略目标识别中最经典的分析工具，通过评估组织的 Strengths（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机会）和 Threats（威胁）来帮助组织制定战略，SWOT 分析的具体步骤包括：

- (1) 识别 Strengths（优势）：分析组织内部的优势，包括技术、品牌、市场地位、财务状况、人才资源等。这些优势是组织在竞争中脱颖而出的关键因素。
- (2) 识别 Weaknesses（劣势）：评估组织内部的劣势，如资源不足、技术落后、管理不善等。了解这些劣势有助于组织在制定战略时采取措施加以改进。
- (3) 识别 Opportunities（机会）：分析外部环境中的机会，如市场需求增长、政策支持、技术进步等。抓住这些机会可以帮助组织扩大市场份额，实现快速发展。
- (4) 识别 Threats（威胁）：评估外部环境中的威胁，如竞争对手的挑战、市场变化、法律法规限制等，了解这些威胁有助于组织提前做好应对准备。

通过 SWOT 分析，组织可以全面了解自身和外部环境的情况，从而制定出更加符合实际情况的战略目标。SWOT 分析不仅有助于组织在战略目标识别阶段明确方向，并且在战略实施过程中，还可以作为持续监控和调整战略的工具。通过定期进行 SWOT 分析，组织可以及时发现内外部环境的变化，调整战略以适应新的情况，确保战略目标的实现。

5.价值链分析

价值链分析法也是企业战略识别的常见工具，它的主要执行步骤是：

- (1) 确定企业活动：明确企业内部的所有主要活动，包括基本活动和辅助活动。基本活动涉及产品的生产、销售、物流和售后服务等，而辅助活动则包括企业基础设施、人力资源管理、技术发展和采购等。
- (2) 分析价值活动：对每个活动进行深入分析，了解其如何创造价值，以及它们之间的相互关系，识别出哪些活动是增值的，哪些可能是非增值但必要的。
- (3) 识别成本驱动因素和价值驱动因素：确定影响每个活动成本和价值的因素，成本驱动因素可能包括规模经济、技术、地理位置等，而价值驱动因素可能包括品牌、客户关系、专利技术等。
- (4) 分析竞争对手的价值链：通过比较自身价值链与竞争对手的价值链，找出自身的优势和劣势，有助于识别可以改进的领域，以及可能需要重新配置资源的环节。
- (5) 制定战略：基于价值链分析的结果，制定相应的战略，这可能包括优化内部流程、降低成本、提高产品质量、增强客户服务、开发新技术或进入新市场等。
- (6) 实施和监控：将制定的战略转化为具体的行动计划，并在实施过程中持续监控其效果，根据监控结果，适时调整战略以确保其有效性。

通过价值链分析法，企业能够更好地理解自身在行业中的竞争地位，识别出创造价值的关键环节，并制定出针对性的战略来提升竞争力和市场表现。

在实践过程中识别组织战略目标，首先需要理解组织的长期战略，这通常与公司的愿景和使命保持一致，长期战略一般是宏观且具有导向性的大方向。其次是识别短期战略如年度规划，会更为具体和聚焦，直接对应公司的预算设定、市场定位、产品开发和资源分配，但短期规划也应遵循长期战略的总体路径。

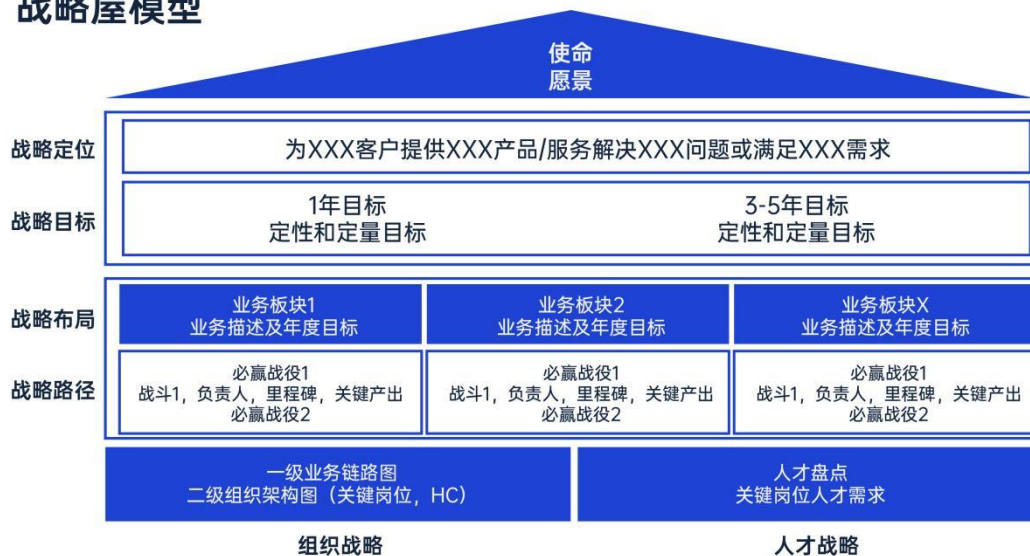
接下来，企业会通过年度经营计划（年度经营计划：是指企业在一年内制定的关于经营目标、策略、行动方案和资源分配的详细规划）将这些短期目标进一步细化，转化为可量化的、可执行的项目和任务。通常包括市场分析、产品或服务的发展方向、销售目标、财务预算、人力资源管理等方面的内容，确保企业在一年内能够高效、有序地运作，实现既定的经营目标，各部门或业务单元也会根据公司的整体战略制定各自的战略计划。

最后，各部门会基于 CSF（关键成功因素）或 BSC（平衡计分卡）指标设定自己的 KPI（关键绩效指标）或 OKR（目标与关键成果）。作为 PMO 要理解和接收与所在层

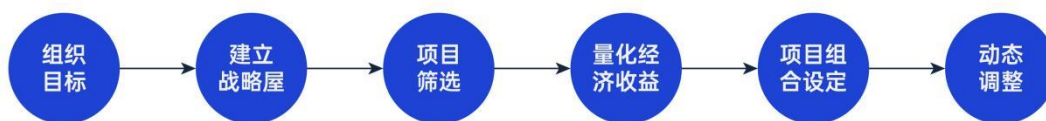
级相应的 KPI（关键绩效指标）或 OKR（目标与关键成果）。确保 PMO 的工作直接与组织的战略目标挂钩，通过管理这些关键指标和任务，PMO 能够有效地支持和推动组织战略的实施。

在组织目标拆解过程中，PMO 会将组织目标转化为可执行的项目，通过建立一个框架例如战略屋，将高层的战略目标逐层细化、分解为一系列的项目组合、项目集和项目。

战略屋模型



这些细化的要素是保障战略目标与项目目标的映射，确保每个项目都与整体战略保持一致，保持一致的流程图如下：



PMO 会根据战略屋中的战略目标对项目进行筛选和组合优化：

1. 战略目标设定：企业需要设定其长期的、全局性的战略目标。这些目标通常与企业的愿景、使命和市场定位相关。
2. 业务目标设定：战略目标需要转化为更具体、更可操作的业务目标。这些业务目标应直接支持战略目标的实现。

3. 项目组合设定：在业务目标明确后，企业需要确定哪些项目应该被包含在项目组合中，以实现这些业务目标。项目组合管理考虑的是如何在有限的资源（如人力、财务、时间等）下，选择和管理多个项目，以最大化整体价值。每个项目组合都会根据其预期的回报进行投资回报率 ROI（投资回报率）分析，以量化其潜在的经济效益。对于那些难以直接量化的项目组合，PMO 会创建一个收益评分模型，通过一系列标准和权重来评估项目的非财务收益，然后将这些非财务收益货币化，以进行比较。通过对项目组合的优先级排序，对项目组合的 ROI（投资回报率）进行评估，或者对项目的风险进行管理等。下表是项目组合 ROI（投资回报率）的样例，从业务价值、客户价值、管理价值、科技价值和风险价值来通过定量和定性结合的方式评估一个项目的价值。

指标领域	权重	定量/定性	指标项描述
业务价值	25%	定量评价	主营收入增长额 营业外业务收入增长额 合作方收入增长额
		定性评价	渠道获客效率提升 产品销售加强 业务流程优化
客户价值	25%	定量评价	用户数增长 活跃度提升 用户质量提升 用户满意度提升
		定性评价	用户体验优化 功能使用率增加 客户反馈响应
管理价值	10%	定量评价	采购成本降低额 运营成本降低额 员工效率提升
		定性评价	内部流程优化 决策支持效率提升

科技价值	10%	定量+定性评价	技术债问题修复 系统性能优化 系统重构频率 系统架构升级
风险价值	30%	定量+定性评价	合规风控 监管改造 新业务保障 风险缓解

4. 项目集设定：项目集是一组相互关联和依赖的项目，它们共同实现一个业务目标或战略主题。项目集管理关注的是如何协调和管理这些项目之间的关系，以确保它们能够有效地协同工作。在项目集的设定过程中，PMO 会识别出对实现战略目标至关重要的关键战役，这些战役代表了组织需要集中资源和精力的主要方向。通过使用优先级矩阵，对所有项目进行排序，确定每个项目的优先级。在设定优先级矩阵时综合考虑项目的战略重要性、紧急性、资源需求等多个维度，来确保优先级设置的合理性。
5. 项目落地：每个项目需要被详细规划和执行，以实现其预定的目标，这包括定义项目的工作范围、制定项目的时间表、分配项目资源、管理项目风险、监控项目的进度和绩效等。项目经理需要确保项目按照计划进行，并在遇到问题时能够及时调整和应对。在整个过程中，PMO 起着关键的指导作用，提供项目管理的政策、流程、工具和最佳实践，确保项目的成功实施并持续优化项目组合以支持企业的战略目标。

项目优先级的设定并非一成不变，PMO 会根据资源的实际可用性、市场变化以及其他内外部因素，对项目优先级进行动态调整，以确保始终以最优的路径推动战略目标的实现。

4.1.2 项目过程管理

PMO 在项目组合、项目集的过程管理中担当着至关重要的角色，它协调项目以确保有效执行。

- 从项目启动之初，PMO 便组织评审会议，设定标准和流程，利用风险评估模型预测风险与收益，确保项目目标的合理性、必要性以及与整体战略的一致性。

- 在项目启动阶段，PMO 携手项目团队，制定详尽的项目管理计划，包括 WBS（工作分解结构）、资源分配、成本预算、风险管理策略，设定关键绩效指标为项目设定明确的量化目标。
- 在项目执行过程中，PMO 运用项目管理工具监控项目进度，建立预警系统，及时识别并纠正任何偏离。通过统一的绩效管理方法，如：里程碑跟踪、信号灯法和增值分析，确保项目按预期的进度、成本和质量标准推进。此外 PMO 还需要定期召集项目评审会议，进行项目过程审查，确保问题得到及时解决并执行相应的解决方案。在关键里程碑节点，发布项目报告，向相关利益相关者通报项目进展、关注点及风险。
- 在项目收尾阶段，PMO 负责交付物的验收、资源的释放和文档的归档、进行完工项目绩效评估、编制收益评估报告，对比项目成果与预设目标的一致性，收集项目经验教训，为未来的项目提供改进的依据。

此外，PMO 还应该关注项目执行中的保障机制建设，如明确项目团队成员的职责、项目管理工具建设、流程制度体系完善。

- 在团队成员职责方面，通过详细的工作描述和角色定义，帮助团队成员对其职责有清晰的理解，提供定制化的学习路径以提升团队的专业能力和知识。PMO 与项目团队成员共同设定基于项目目标的 OKR 或 KPI，并实施定期的绩效评估机制，根据评估结果实施相应的激励措施。
- 在项目管理工具方面，PMO 通过协作工具建立使沟通渠道更加流畅，促进团队协作，及时解决冲突，保持项目的平稳运行。同时，PMO 需要建立组织的项目知识库，记录成功案例、面临的挑战及改进措施，以供未来参考。
- 在流程制度层面，PMO 需完善项目管理流程，规范项目回顾会议流程，优化管理流程，以更好地适应组织和项目环境的变化。
- 总之，PMO 要负责项目全生命周期的项目管理，确保项目管理过程的一致性和合规性，实施严格的质量保证措施，确保项目成果符合组织的要求。

4.1.3 项目结果管理

项目结果管理是项目的核心要素，其主要宗旨在于确保项目不仅圆满达成，更能实现预设的业务目标和商业价值。

项目交付后，PMO 需组织进行详尽的项目后评价，以评估项目是否成功达到了既定的业务目标。项目后评价涉及对项目执行过程的全面审查，以及对项目结果与预期目

标对比的深入分析。这一过程通常包括以下几个关键步骤：

- PMO 收集和整理项目的所有相关数据，包括项目计划、执行记录、变更请求、关键决策点等，以构建项目全景视图。
- PMO 对项目执行情况进行详细评估，检查项目是否按照预定的时间、成本和质量标准完成。并基于此识别出任何可能的改进点。
- PMO 对比项目实际结果与初始设定的业务目标，以确定项目是否达到预期的效果。这一步骤可能涉及对项目收益的量化分析和对项目影响的定性评估。

基于上述分析，PMO 需综合考量项目完成后的财务效益，如成本降低、收入增长、客户满意度反馈，公正地评估项目绩效。PMO 需要识别出项目成败的关键因素，包括对项目管理方法、团队协作、风险管理等方面的反思。

PMO 将指导项目团队编制项目后评价报告，详细记录所有发现的问题和改进建议，并与项目相关方进行沟通，以确保所有关键利益相关者对项目的结果和教训有清晰的理解。

PMO 应与 HR 共同建立一个公正的激励机制。对于在项目中表现出色的团队和个人认可他们的贡献，给予适当的表彰和奖励；对于项目中的不足，会实施针对性的改进措施和适当的惩罚，促进团队的学习和成长。

此外，项目结果管理回顾也应与战略屋和战略目标保持对齐。战略屋是组织战略的可视化表示，它明确了组织的目标、策略、KPIs（关键绩效指标）以及支持这些目标的项目举措。在项目完成后复盘评价时，需要对照战略屋检查：

- 战略对齐：评估项目成果是否直接或间接地支持了战略屋中的关键策略和目标。如果项目偏离了战略方向，需要分析原因并提出调整策略。
- KPIs（关键绩效指标）达成：检查项目是否达到了在战略屋中设定的 KPIs（关键绩效指标）。这可能包括市场份额、客户满意度、运营效率等指标。未达成的 KPIs（关键绩效指标）应深入分析，找出问题的根源。
- 持续优化：根据项目后评价的结果，更新战略屋，可能需要调整策略、目标或 KPIs（关键绩效指标），更好地反映组织的现实情况和未来方向。
- 学习与适应：将项目执行中的最佳实践、教训和改进点纳入组织知识库，指导未来的项目规划和执行，有助于组织在不断变化的环境中保持敏捷和适应性。

通过这样的闭环审查，项目管理与组织战略形成良性互动，确保项目层面的活动始终为实现组织的战略目标而服务，提高整体的业务绩效和组织效能。

通过这样的项目后评价，PMO 不仅可以评估单个项目的成败，还可以推动组织项目管理能力的持续提升，为项目执行提供有力的支持。PMO 确保项目交付的成果不仅满足当前的业务需求，还能支持组织的长期愿景和战略方向，为组织的持续发展奠定坚实的基础。

4.2 帮助组织进行降本增效

4.2.1 流程优化是提升效率的基石

PMO 通过分析项目执行过程中的问题，提出针对性地改进措施。这些措施包括引入新的工具和技术、对现有流程进行简化和标准化、减少不必要的步骤，从而提升工作效率。

PMO 需要深入理解各个项目的运作细节和每个阶段的目标，调研并分析项目经理在处理耗时较长的节点时的具体情况。识别出哪些步骤可能导致项目延误和质量问题。例如，可能会发现某些审批流程过于复杂，信息传递过程中存在沟通障碍，利用项目管理软件，PMO 可以分析流程中的问题并评估改进的可能性。

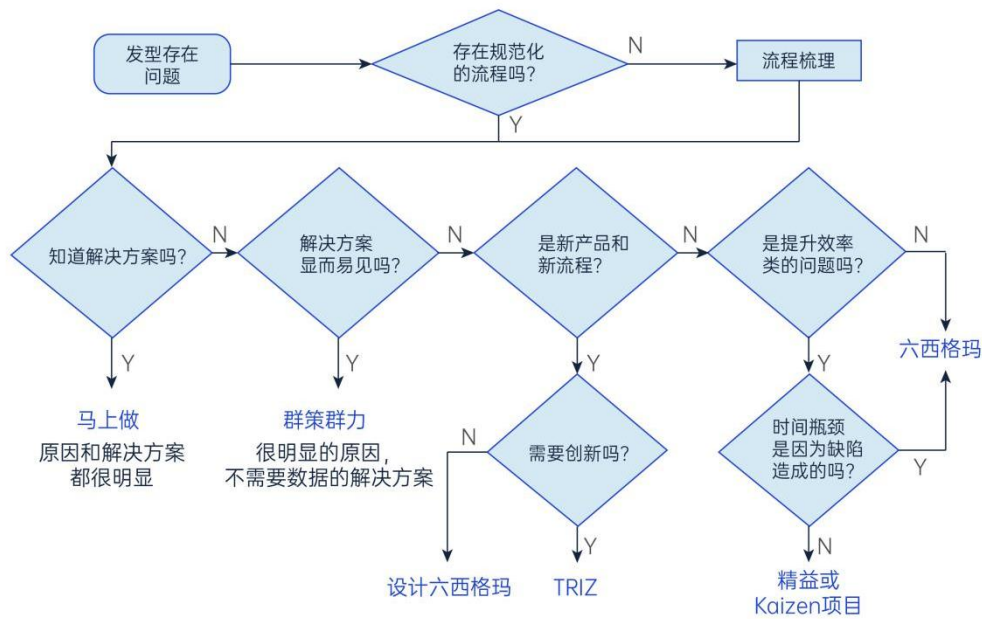
在识别这些问题后，PMO 应运用项目管理的理论和最佳实践来设计优化方案。这可能包括引入更先进的项目管理工具以自动化某些重复性工作，或者采用敏捷开发方法以更快地响应变化，PMO 也需要推动流程的标准化，减少因人为因素造成的不一致性。

在制定改进措施后，PMO 应与项目团队紧密合作，确保新流程的顺利实施。通过培训的形式帮助团队成员适应新流程。及时收集团队意见反馈以评估实施效果并根据需要作出相应的优化。

当流程发生变更时，PMO 需要确保所有相关文档都得到及时更新，避免因信息过时而引起的混乱。

总体而言，PMO 在流程优化中扮演着策略制定者、变革推动者和知识管理者的多重角色，对于提高项目效率、确保服务质量以及推动组织的持续改进和创新都有着举足轻重的作用。

组织流程优化通常按照下面的决策树思路开展，针对不同的问题，采取不同的解决模式，培养 PMO 系统化的工作习惯，提高专业度与工作效率。



不同的流程改进方法，分别提供了不同的系统化改进框架。具体框架图如下：

六西格玛	定义 Define	测量 Measure	分析 Analyze	改善 Improve	控制 Control
	定义问题 Define Problem	理解现状 Understand Current State	设计未来状态 Design Ideal/Future State	执行改善 Implement Improvements	保持效果 Sustain Results
精益	识别 Identify	设计 Design	优化 Optimize	验证 Verify	
	定义 Define	测量 Measure	分析 Analyze	设计 Design	验证 Verify
设计六西格玛	定义问题 Define the Problem	定义流程 Define the Process	了解流程 Understand the Process	改善流程 Improve the Process	了解流程 Sustain the Changes
Generic Critical Thinking	定义问题 Define the Problem	定义流程 Define the Process	了解流程 Understand the Process	改善流程 Improve the Process	了解流程 Sustain the Changes

4.2.2 建立并完善制度体系是确保项目和组织高效运行的基础

PMO 需进行全面的项目制度审查，分析现行的政策、程序和规范，理解它们如何影响项目执行。评估包括评估这些制度是否明确、易懂，以及是否能够有效指导项目团队的工作。

为确保项目管理制度的有效性和适应性，PMO 需采取一系列系统化的审查流程。首先，制定详尽的审查计划，明确审查的范围、目标、所需资源和时间表；其次，PMO 收集现有的项目管理政策、程序和指南文档，进行审计，确保其合规性和内部一致性。

在评估制度的明确性与可理解性时，PMO 通过访谈和问卷的形式收集项目团队成员的反馈；通过案例研究和性能指标分析现有制度对项目执行的具体影响，识别存在的问题和改进点，这些不仅影响单个项目的执行效率，也会对整个组织的运行效率产生深远影响。

基于这些分析，PMO 会提出一系列改进建议，及时与利益相关者沟通，建立共识并确定改进措施的优先级。在选定的试点项目中实施这些改进措施，根据效果进行调整，最终在组织内推广。

为确保持续改进，PMO 建立监控机制，定期审查项目管理制度的执行情况和效果。所有审查过程和结果都被详细记录，并纳入组织的知识管理系统，促进知识共享和最佳实践的传播。

通过这种结构化和迭代的方法，PMO 不断提高项目管理制度的质量和效力，支持项目成功执行和提升组织整体业绩。

在制定制度改进建议时，PMO 需与各业务部门、项目团队及其他关键利益相关者深入讨论，确保修订内容符合各方需求。同时，PMO 应参考行业最佳实践，引入先进的管理理念和技术，提升制度的前瞻性和适应性。

在更新制度时，PMO 需协调相关方，保障修订过程的透明性和公正性。可以组织工作坊、研讨会、通过内部沟通平台收集反馈。PMO 还需制定详细的修订计划和时间表，确保制度更新不会干扰项目正常运行。

新制度实施后，PMO 负责培训与指导，确保相关人员理解并遵守新制度，需建立持续改进机制，定期评估制度效果，根据反馈和项目执行情况进行不断完善。

总体而言，PMO 通过完善制度体系，旨在搭建一个支持项目成功执行的环境，推动组织高效运行和持续发展。这需要 PMO 具备专业知识、协调能力和战略视野，确保制度体系能够支撑项目和组织的高效运作。

4.2.3 跨部门协作的优化是提升效率和降低成本的关键

PMO 应当建立一套协调机制，让信息在各部门之间及时准确地流通，避免因沟通不畅造成的资源浪费和效率下降。通过设立项目协调会议等协作平台，增强团队间的协同作用，有效降低项目风险。PMO 必须深刻认识到跨部门协作的重要性，积极消除部

门间的壁垒。

为提升工作效率，PMO 应制定统一的沟通流程和标准化的信息传递格式，明确时间表，确保项目团队和部门清晰了解如何共享进展和问题，防止信息混乱和延误。同时，应利用信息共享平台，如 Wiki，让所有相关团队能够实时访问，及时更新项目信息，提升工作效率。

建立有效的反馈和评估机制同样关键，PMO 应定期搜集各部门对协作效果的反馈，评估协作机制的有效性，并根据反馈进行必要的调整和优化，确保跨部门协作的持续改进，降低项目成本和提升效率的目标。

提升跨部门协作是一个系统工程，需要 PMO 从多个维度和层面进行推动和管理，以实现组织的高效运行和持续优化。关于跨部门协作的更多细节（请参见 5.5 章节：增强跨部门的沟通和协作）。

4.2.4 通过持续的项目治理，提升组织效率

PMO 在持续的项目治理过程中，涉及对项目生命周期管理框架的选择、项目制度政策的制定与优化、项目组织架构的优化、项目的授权与决策上升机制、项目管理方法的调整、资源分配的优化，以及对团队能力提升需求的识别。

1.项目生命周期管理框架的选择方面，应依据项目的特性和复杂程度来决定

对于生命周期较长且包含多个阶段的项目，采用全面的项目生命周期管理框架至关重要。例如：瀑布式框架或 SAFe（规模化敏捷框架）适用于政府和大型企业项目，其强调项目管理的结构化方式和阶段控制；对于需要迅速启动和迭代的项目，如初创公司的产品研发，可能更适合采用精益启动方法或 Scrum 框架，这些框架着重于最小可行产品 MVP（最小可行产品）和持续改进。选择恰当的生命周期管理框架，能够确保对项目全生命周期进行科学管理，提升项目成功的概率。此外，在选择项目生命周期管理框架时，还需综合考虑项目的规模、预算、资源可用性以及组织的文化、偏好。大型项目可能需要更为详尽和全面的框架以确保各方面的妥善管理，而小型项目则可能更适合采用更为灵活和快速的方法。

在实施项目生命周期管理框架时，要注重持续的监控和评估。通过定期审查项目进展、评估风险并调整策略，可以确保项目按计划进行，并及时应对任何潜在的问题或挑

战。

2.项目制度政策的制定与优化上，应综合考虑组织需求和最佳实践

对于高风险项目，除参考行业标准和法规也需实施严格的安全管理，而对于创新项目，则需采取宽松政策以激发创造力。政策制定是一个持续的过程，需定期审查并更新以适应变化。（项目制度的优化详见 5.2.1 章节：流程优化是提升效率的基石）

3.项目组织架构并非固定不变，而是需根据项目进展和实际情况进行持续的优化和调整

PMO 应定期组织项目架构的回顾会议，广泛收集各方反馈，识别存在的问题和不足，进行必要的改进。项目组织架构的优化及各角色职责的定义可参考项目管理指南 ISO21500 国际标准。在实际操作中，大型公司通常会有标准化的项目组织架构。例如，IPD（Integrated Product Development 集成产品开发）会有与之适配的项目架构；汽车行业则会有适配汽车行业 PEP（产品开发流程）的项目组织架构。这些架构详细定义了项目管理核心团队成员的角色，明确了各自的职责以及项目核心管理团队的决策权限和决策范围等。这些架构还规定了项目团队成员之间的沟通机制和协作流程，以确保项目在不同阶段能够高效推进。通过这种方式，项目组织架构的优化不仅有助于提升项目管理的效率，还能灵活应对项目中的各种挑战，提高项目成功率。

4.为确保项目能够高效推进，需建立明确的授权与决策机制

项目核心管理团队应在授权范围内自主决策，避免过多的层级审批导致决策效率低下。当遇到超出授权范围的重要事项时，建立有效的决策上升机制，确保问题能够得到及时解决。包括：明确决策流程、决策层级和决策时限等要素，确保决策过程的高效和透明。

这样的机制应包含明确的决策流程，每个环节都有明确的职责和时间限制，避免不必要的延误。同时，决策层级的设置应合理，每个层级的决策者都有足够的权限和信息来做出明智的决策。此外，决策时限的设定也至关重要，它能够确保问题在最短的时间内得到解决，避免项目因决策迟缓而停滞不前。通过这样的授权与决策上升机制，项目管理团队在保证决策效率的同时，确保决策的透明度和公正性，最终推动项目的顺利进行。

5.在项目管理方法方面，提升项目效率和成功率是关键

在快速变化的商业环境中，传统的项目管理标准虽然提供了一个通用的指导框架，但无法满足所有项目的需求。要根据项目类型和阶段的特点，灵活调整管理流程，这样可以实现更高效、更精确的项目管理。

例如，软件开发项目可引入敏捷的 Scrum 方法，通过短周期的迭代开发快速响应变化，而 SAFe（规模化敏捷框架）则适用于大型组织的敏捷转型。新产品开发则可考虑采用 IPD 模型，以促进跨部门协同，提前识别和解决问题。

在新产品开发中，IPD（Integrated Product Development 集成产品开发）模型可以被考虑采用。IPD 强调跨部门协同设计和开发，通过整合多个部门的人员到一个团队中，可以更早地识别和解决问题，从而减少开发时间和成本，提高产品的市场竞争力。

6.在资源调度方面，PMO 与项目团队紧密合作，收集分析资源需求

PMO 需要根据团队的实际情况确定项目优先级，同时根据项目优先级对资源进行可用性的合理分配。这可能涉及跨部门、跨项目、跨周期的协调，确保资源的高效配置和公平使用。PMO 还负责监控项目执行情况，需要与团队充分沟通，定期生成资源使用报告，便于管理层掌握了解资源状况，及时发现并解决资源冲突或浪费。在资源匹配方面，PMO 应与人力资源部门合作，参与员工技能评估和培训计划，确保团队能力与项目需求同步。

7.在团队能力提升方面，PMO 通过明确团队角色和责任，协助公平分配任务

PMO 还提供如项目管理软件类的协作工具培训，积极与人力资源部门合作，设计和执行培训计划，支持其个人发展计划，通过角色描述模板和责任矩阵，为团队成员提供清晰指导。

PMO 通过优化项目资源分配，帮助企业实现更精细、高效的资源利用，实现降本增效。提升员工效率和满意度，促进团队高效运作和成员个人成长，提高整个组织的绩效。

总的来说，项目治理是一个不断适应和优化的过程，PMO 在其中扮演着关键角色。PMO 帮助组织在激烈的市场竞争中不断探索和改进，实现高效地管理项目，最终达成

业绩目标，为组织创造价值。

4.2.5 降本增效所需关注的指标

在追求降本增效的过程中，针对面向个人消费者的 ToC 项目，产研效率是一个重要的关注点。产研效率的核心度量指标主要包括以下几方面：

- 1. 需求稳定性和沟通效率：可以通过需求变更率和需求澄清周期来衡量，这些指标直接影响项目的按时交付。
- 2. 需求价值实现：关键在于需求预期收益达成率和成本效益比，这些指标评估需求实现的经济效益。
- 3. 开发效率和代码质量：可以通过代码行生产率、代码缺陷密度和代码复用率等指标来衡量，同时考虑开发周期的压缩，以提升项目交付的速度和质量。
- 4. 测试的完整性与有效性：通过测试用例执行率和测试缺陷遗漏率来衡量，这些是测试工作质量的关键指标。
- 5. 项目时间管理：项目整体按时交付率是衡量项目管理效率和效能的重要指标。

这些指标相互关联，构成一个全面的评价体系，助力企业优化流程、降低成本并提升效益。通过持续监测和改进这些指标，企业能够更有效地管理产研活动，确保项目目标的达成。

指标分类	指标名称	定义	计算方法	意义	特殊情况处理	相关指标关联关系
需求管理效能指标	需求变更率	需求变更数量与需求总数的比例	$(\text{需求变更数量} / \text{需求总数}) \times 100\%$	反映需求的稳定性	对于需求变更后又变回原始需求的情况，不计入变更数量	与项目交付及时性指标相关
需求管理效能指标	需求澄清周期	从需求提出到需求明确所花费的平均时间	$\text{需求澄清周期} = \Sigma (\text{单个需求明确日期} - \text{单个需求提出日期}) / \text{需求数量}$	衡量需求沟通效率	如果需求在澄清过程中被暂停或搁置一段时间，这段时间不计入澄清周期	与内部沟通成本相关

需求管理效能指标	需求优先级调整频率	需求优先级调整次数	直接统计需求优先级调整次数	反映需求优先级的稳定性	因需求关联关系变化导致的优先级调整，需注明调整原因并分析合理性	与需求变更率相关
需求管理效能指标	需求预期收益达成率	已上线需求实际实现的收益与预期收益的比例	$(\text{已上线需求实际收益} / \text{已上线需求预期收益}) \times 100\%$	衡量需求价值的实现程度	若存在外部不可控因素导致收益未达预期，需分析并排除外部因素影响后评估	与需求成本效益比相关
研发过程效能指标	代码行生产率	在一定时间内开发的有效代码行数与开发人员数量的比值	有效代码行数 / 开发人员数量	衡量开发人员代码产出效率	如果代码中存在大量复制粘贴代码，需按实际有效逻辑进行统计，避免重复计算	与开发周期压缩率相关
研发过程效能指标	代码缺陷密度	单位代码行数中发现的缺陷数量	缺陷数量 / (代码总行数 / 1000)	衡量代码的质量	对于代码中故意遗留的待完善逻辑，如果未导致实际错误，不计入缺陷	与产品上线后的故障率高度相关
研发过程效能指标	代码复用率	可复用代码行数占总代码行数的比例	$(\text{可复用代码行数} / \text{代码总行数}) \times 100\%$	体现代码的可维护性和开发效率	如果代码在复用过程中有部分修改，根据修改比例确定复用部分代码行数	与开发效率相关
研发过程效能指标	开发周期压缩率	(基准开发周期 - 实际开发周期) / 基准开发周期的比例	$(\text{基准开发周期} - \text{实际开发周期}) / \text{基准开发周期} \times 100\%$	反映开发团队对开发周期的优化能力	如果项目过程中有外部因素影响开发周期，需单独分析其影响并在计算时考虑调整	与开发效率其他指标共同影响项目交付及时性
测试效能指标	测试用例执行率	实际执行的测试用例数量与计划执行的测试用例数量的比例	$(\text{实际执行的测试用例数量} / \text{计划执行的测试用例数量}) \times 100\%$	衡量测试执行的完整性	如果因为测试环境问题或需求变更导致部分测试用例无法执行，需在统计时注明并调整计划用例数量	与测试缺陷遗漏率负相关

测试效能指标	测试缺陷遗漏率	产品上线后发现的缺陷数量与上线后一定时间内发现的总缺陷数量的比例	$(\text{上线后发现的本应在测试阶段发现的缺陷数量} / \text{上线后一定时间内发现的总缺陷数量}) \times 100\%$	反映测试的有效性	如果上线后发现的缺陷是由于新的业务场景或未明确的需求导致，不计入本应在测试阶段发现的缺陷数量	与测试用例执行率、自动化测试覆盖率相关
项目交付效能指标	项目整体按时交付率	按时交付的项目数量与项目总数的比例	$(\text{按时交付的项目数量} / \text{项目总数}) \times 100\%$	衡量项目管理对交付时间的把控能力	如果项目因不可抗力因素延期交付，需特殊标注并在分析时单独考虑	与需求管理中的高优先级需求按时交付率相关

针对面向企业的 ToB 市场和面向政府的 ToG 项目，PMO 运用项目进度效率、成本控制以及风险管理成效等关键指标，来诊断项目中可能存在的效率不足和成本超支等问题。PMO 特别强调变更管理和知识管理的重要性，目的在于减少不必要的支出和时间浪费。通过持续优化流程和推动创新措施，PMO 不断降低成本并提升项目执行的效率。

维度	KPI 指标	定义	度量方法	降本增效的相关性
进度	项目按时完成率	衡量项目是否按时完成	$(\text{实际完成日期} - \text{计划开始日期}) / (\text{计划完成日期} - \text{计划开始日期}) \times 100$	提高效率，减少延期带来的额外成本
	SPI (进度绩效指数)	进度效率	EV/PV	提高项目进度管理效率，减少时间浪费
	里程碑达成率	达成计划里程碑的效率	$(\text{已按时完成的里程碑数} / \text{总里程碑数}) \times 100$	确保关键节点按时完成，提升效率
	项目中断和延误次数	项目执行中出现的中断和延误情况	记录并分类中断延误次数及原因	减少中断和延误，提高项目执行的连续性和效率
成本	项目预算偏差	实际支出与预算差异	$(\text{实际总成本} - \text{预算总额}) / \text{预算总额} \times 100$	控制成本，避免超支
	CPI (成本绩效指数)	财务效率	EV/AC	反映成本控制效率，提升项目的经济性
	项目利润率	项目利润与收入比率	$(\text{总收入} - \text{总成本}) / \text{总收入} \times 100$	直接反映项目的盈利能力

	项目回报周期	投资回收的时间	项目收益开始超过成本所需时间	缩短回报周期，提高资金使用效率
	资源利用率	资源使用效率	$(\text{实际使用的资源量} / \text{可用资源总量}) * 100$	提高资源使用效率，减少浪费
范围	项目范围偏差	项目范围变化量	对比项目启动与结束时的范围文档，量化变化	控制项目范围，防止无序扩张导致成本增加
	变更请求数量	变更请求总数	直接统计项目周期内的变更请求	控制变更次数，减少因变更导致的成本和时间损耗
	变更管理效率	变更处理的效果和速度	变更处理时间，变更影响评估	快速有效管理变更，减少对项目成本和进度的负面影响
质量	项目质量合格率	达标项目在总项目中的比例	$(\text{质量合格项目数} / \text{总项目数}) * 100$	高质量标准减少返工和缺陷修复成本
风险	风险管理效率	风险管理效果	分析识别、评估、缓解风险的速度与成功率	有效管理风险，减少不确定性带来的成本
	项目风险缓解措施成功率	风险应对的效果	成功缓解的风险数量 / 总风险数量	有效风险管理减少不确定性带来的成本
干系人	沟通效率	沟通的有效性	利益相关者反馈，会议效率评估	有效沟通减少误解，降低由此产生的成本
	利益相关者参与度	利益相关者的参与程度	参与会议频次，反馈响应时间等	高度参与有助于准确把握需求，减少返工
知识库	知识转移效率	经验分享与记录效果	员工反馈，知识库使用情况统计	促进知识共享，避免重复错误，提高效率
	项目文档完整性	文档的完整性和可访问性	文档审计，检查文档覆盖度和更新频率	完整的文档有助于减少信息缺失造成的成本
治理	项目管理流程成熟度	流程、工具和方法的成熟度	采用如 OPM3 等模型进行自我评估	成熟的流程有助于提高效率，降低成本

创新和改进措施	实施的创新与改进效果	新方案数量，改进后效率提升百分比	创新和改进有助于提升效率，降低长期成本
战略项目成功率	关键项目成功完成的比率	$(\text{战略项目成功数} / \text{总战略项目数}) * 100$	确保战略项目成功以实现预期效益

4.3 提升项目管理过程标准化

PMO（项目管理办公室）通过一系列方法显著提升项目管理的标准化，这些方法涵盖了流程、工具模板、沟通策略、质量控制、人员赋能培训等项目管理的多个维度。

4.3.1 制定和开发标准项目管理流程

在企业中创建一套标准化的项目管理流程能够很好地帮助企业提高效率，为团队提供明确的操作路径。这不仅能保障组织中的项目都按照同一套项目管理流程进行，也能降低项目执行中的风险，提升资源分配的合理性。

下文将为大家讲述项目管理流程的开发步骤。

1、项目管理情况诊断

在项目管理标准化的过程中，第一步是进行项目管理的初步诊断。这一步骤的核心在于精确识别组织的需求和目标，同时审视现有项目管理流程中的种种问题和挑战。这一诊断过程的重要性不容小觑，它为后续标准化流程的制定奠定了坚实的基石。

2、制定合适组织的项目管理标准流程规范

第二步是制定符合组织特性的项目管理标准流程规范。这一过程是将诊断结果转化为具体行动的桥梁，涉及从项目启动到收尾的每一个阶段。这些规范应当全面覆盖项目管理工具的应用、项目规划、资源分配、风险管理、质量控制以及沟通计划等方面。流程图、模板、检查表等工具，都是确保项目团队遵循标准化流程的宝贵资源。

3、进行培训与宣贯

为了确保项目团队成员对标准化流程有深刻的理解并坚定地遵循，培训与宣贯成为不可或缺的一环。这通常涉及一系列的培训课程、研讨会和工作坊，旨在提升团队成员对标准化流程的认识和操作技能。

4、实施与执行

将理论转化为实践，实施与执行阶段是将标准化流程应用于项目管理的关键行动。在这一阶段，项目经理和团队成员必须确保每一项项目活动都与既定标准严格吻合。

5、监控执行过程

监控执行过程是确保项目按照标准化流程进行的持续过程。这包括定期检查项目进度、成本、质量和风险，以及必要时对流程进行调整。

6、评估与改进

项目管理标准化的生命力在于不断地评估与改进。定期审视标准化流程的效果，并根据评估结果进行优化，是确保流程持续满足组织需求并适应变化环境的必要手段。这一循环往复的过程，是项目管理标准化的核心原则之一。

7、项目管理文化建设

在组织内部培育一种支持标准化流程的文化，是项目管理标准化成功的终极保障。这要求我们鼓励团队成员不仅遵循标准化流程，而且保持开放的心态，拥抱创新和改进的可能性。

通过精心规划和逐步实施上述步骤，组织将构建并维护一个高效的项目管理标准化机制。这一机制的作用不仅仅是提升项目管理的质量和效率，它更是组织成功的催化剂。项目管理标准化显著提高了项目的成功率，同时也为组织竞争力的增强提供了动力。以此为基石，组织能够确保业务的持续增长和长期成功，为未来的发展之路打下坚实的基础。

4.3.2 统一项目实施全流程交付清单

统一项目实施全流程交付清单是项目管理中的核心工具，是项目管理中不可或缺的工具。这些文档用于指导项目团队成员完成特定任务，能够确保项目文档的规范性和一致性，从而提升项目管理的效率和质量。其重要性主要体现在：

- 确保项目透明度：清单详细记录了项目从启动到结束的每一个关键节点和交付物，有助于所有项目参与者清晰了解项目进度和状态。
- 提高项目管理效率：通过标准化和流程化的交付清单，项目团队可以更有效地规划和执行项目任务，减少重复工作和沟通成本。

- 保障项目质量：交付清单明确了每个阶段应达到的质量标准和验收标准，有助于项目团队确保交付物的质量和合规性。
- 增强客户满意度：清晰的交付清单有助于客户了解项目范围和预期成果，提高客户满意度和信任度。

1. ToC、ToB、ToG 交付清单落地的差异点

- (1) ToC (To Customer, 面向消费者)：主要是项目过程文档，包括项目启动文件、需求文档、技术方案设计文档、测试用例、项目计划等等。
- (2) ToB (To Busniess, 面向企业)：
- 交付物可能包括详细的需求文档、设计文档、测试报告等，以满足企业的定制化需求。
 - 交付过程可能涉及更复杂的沟通和协调，如与企业内部多个部门对接。
- (3) ToG (To Government, 面向政府)：
- 交付物往往涉及政策法规、安全评估、合规性证明等，以满足政府的监管要求。
 - 交付过程可能涉及严格的审核和审批流程，如政府机构的内部审批和外部审计。

2. ToC、ToB、ToG 交付清单明细

阶段	ToC（面向消费者）	ToB（面向企业）	ToG（面向政府）
启动阶段	项目启动会会议纪要、项目计划书、风险评估报告	项目合同、项目章程、项目团队组建方案	项目立项报告、政策依据文件、项目可行性研究报告
需求阶段	用户需求调研问卷、用户画像、产品需求文档	客户需求分析文档、业务流程图、系统需求规格说明书	利益相关者分析、政策需求文档、合规性评估报告
研发阶段	产品设计文档（含 UI/UX 设计）、技术文档、开发进度报告	系统架构设计图、代码库、API 接口文档、单元测试报告	技术规格书、安全设计文档、数据保护方案、开发日志
测试阶段	用户测试计划、功能测试报告、性能测试报告	系统测试报告、兼容性测试报告、安全测试报告	政府认证测试计划、安全审计报告、合规性测试报告

上线交付阶段	产品安装包、用户手册、售后服务政策、用户培训材料	系统部署指南、用户培训手册、维护与支持协议	项目交付报告、政府验收报告、合规性证明、运维方案
--------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

请注意，上述表格中的所有阶段涉及的交付文档明细仅参考，实际项目中的交付文档可能因项目类型、行业特点、客户需求等因素而有所不同。在制定交付清单时，应根据项目的具体情况进行定制和调整。

在 ToB 的项目中，交付清单往往指的是 SOW (Statement of Work, 工作说明书) 中的所有交付物清单，举例如下：

系统交付清单

编号：WD PA SYDE---

项目名称				
交付人员		交付日期		
客户信息	地址	邮政编码		
	电话	传真		
序号	名称	规格	数量	备注
1	工程立项批准文件			
2	项目验收申请报告			
3	工程招标书			
4	工程投标书			
5	工程施工中标通知书			
6	工程施工合同(含预算表)			
7	软件需求说明书			
8	概要设计说明书			
9	数据库设计说明书			
10	详细设计说明书：			
11	操作手册			
12	用户手册			
13	项目用户评价过程意见			
14	软件接口规范			
15	源代码或安装盘			
16	专家组要求的其他材料			

4.3.3 制定项目管理标准化文档

制定项目管理标准化文档需要考虑两个层面：一是这些文档对组织大部分项目的普

适程度，二是要根据不同的项目情况进行适当的裁减。以下给大家列出一些项目过程中常用的文档供大家参考使用。

模板类型	文档主要包含内容	目的
项目计划文档	包括项目目标、范围、时间线、里程碑、资源分配和预算等。	确保项目目标和计划的一致性和明确性。
风险管理文档	用于识别项目潜在风险、评估风险影响和概率，以及制定风险应对策略。	预防和减轻项目风险。
状态报告文档	定期更新项目进展、关键指标、问题和下一步行动计划。	确保项目状态的透明性和及时更新。
项目章程文档	定义项目的主要目标、范围、利益相关者和资源。	明确项目的基本框架和指导原则。
工作分解结构文档	帮助项目团队将项目工作分解为更小的任务和活动。	提高任务管理和执行的效率。
变更管理文档	用于记录和处理项目过程中出现的变更请求。	控制和管理项目变更。
质量管理计划文档	确保项目成果符合预定的质量标准和指标。	保障项目成果的质量。
沟通计划文档	明确项目沟通的策略、频率、渠道和责任人。	确保有效沟通和信息共享。
项目进度报告文档	跟踪项目进度，包括已完成的任务和即将到来的里程碑。	监测项目进度，及时调整。
项目预算文档	规划和管理项目预算，监控成本和支出。	确保项目财务的透明和控制。
项目会议记录文档	记录项目会议的讨论点、决策和行动项。	确保会议决策和行动的可追溯性。
项目审计和合规性文档	确保项目遵循相关法规和组织政策。	保障项目的合规性。

4.3.4 标准化沟通策略

标准化沟通流程是指企业为确保沟通的一致性和高效性，而制定的一系列明确的沟通步骤和规则。这些步骤和规则涵盖了沟通的内容、方式、频率等方面，旨在减少沟通中的误解和冲突，提升沟通效率和质量。标准化沟通流程在企业中扮演着至关重要的角色，它不仅能够提升内部沟通效率，还能增强客户满意度和忠诚度。

1.制定明确的沟通标准和流程

企业应根据自身业务特点和客户需求，制定明确的沟通标准和流程，包括沟通的内容、方式、频率等方面。这些标准和流程应涵盖企业内部沟通以及与客户、合作伙伴等外部沟通的所有环节。

2.建立沟通渠道和工具

企业应建立多样化的沟通渠道和工具，如内部邮件、即时通讯工具、会议系统等，以满足不同场景下的沟通需求。这些渠道和工具应确保信息的快速传递和准确接收，同时便于记录和追踪沟通历史。

3.培训员工沟通技巧

企业应定期对员工进行沟通技巧的培训，包括倾听技巧、表达技巧、情绪管理等方面。通过培训，员工可以掌握有效的沟通技巧，能够更好地理解和被理解，从而提升沟通效率和质量。

4.实施监督与反馈机制

企业应建立沟通监督与反馈机制，对沟通流程的执行情况进行监督和评估。通过收集和分析反馈意见，企业可以及时发现沟通流程中存在的问题和不足，并进行改进和优化。

4.3.5 标准化质量措施控制

在当今数字化时代，互联网标准化质量措施控制在软件开发中具有不可替代的必要性。它能够提高软件的可靠性、可维护性、安全性和开发效率，为用户提供高质量的软件产品，推动软件开发行业的持续健康发展。

为了做好标准化的质量控制，需要制定统一 QMS(Quality Management System,

质量管理体系），有明确质量目标、质量监控与评估标准和质量改进机制，具体如下：

- (1) 质量管理体系：依据公司要求和行业标准明确质量标准。
- (2) 质量目标设定：根据软件的类型、用途和用户需求，设定明确的质量目标，如软件的可靠性目标（可用率、平均无故障时间等）、性能目标（响应时间、吞吐量等）、功能完整性目标等。这些质量目标将作为衡量软件质量的依据，贯穿于整个软件开发过程。
- (3) 质量监控与评估
 - 过程质量监控：在软件开发的各个阶段，采用合适的质量监控方法，如统计过程控制、质量审计等，对开发过程进行监控。通过收集和分析过程数据，及时发现过程中的质量问题，并采取相应的措施进行纠正。
 - 产品质量评估：在关键节点，如代码或测试完成后，对软件产品的质量进行评估。评估方法包括功能测试、性能测试、安全测试等，根据评估结果判断软件是否达到质量目标。如果未达到目标，需要分析原因并进行改进。
- (4) 质量改进机制：建立质量改进机制，对软件开发过程中出现的质量问题进行分析和总结。通过根本原因分析、经验教训总结等方法，制定改进措施，并将其纳入下一轮软件开发过程中，实现质量的持续提升

标准化质量措施控制的实施步骤：

- (1) 分析现状：企业应对当前的质量管理状况进行全面分析，找出存在的问题和不足。
- (2) 制定计划：根据分析结果，企业应制定详细的标准化质量措施控制计划，明确目标、措施和时间表。
- (3) 培训员工：企业应组织员工进行标准化质量措施控制的培训，提高员工的质量意识和操作技能。
- (4) 执行计划：按照计划要求，企业应在生产过程中实施标准化作业，加强质量检验和监控。
- (5) 评估效果：定期对标准化质量措施控制的效果进行评估，收集和分析数据，发现问题并及时进行改进。

4.3.6 标准化风险管理

标准化风险管理是企业稳健运营的关键部分。

1.风险识别标准化

- 建立风险清单模板：根据企业所处行业、业务范围和战略目标，创建一个全面的风险清单模板，一般包含：风险编号、风险名称、风险类别、风险描述、风险发生的可能性、风险影响程度、风险的潜在影响对象、风险应对策略、责任部门/责任人、风险监控指标。通过这个模板，企业可以系统地梳理可能面临的风险。
- 开展风险识别培训：对参与风险识别的员工进行培训，使他们能够准确理解风险的定义和识别方法。培训内容可以包括案例分析、风险分类讲解等。
- 定期头脑风暴会议：组织跨部门的头脑风暴会议，让不同部门的员工从各自的角度提出可能面临的风险。这种跨部门交流有助于全面识别风险。

2.风险评估标准化

- 确定风险评估标准：建立统一的风险评估标准，通常包括风险发生的可能性和影响程度这两个维度。可能性可以分为高、中、低三个等级，影响程度可以用财务损失、业务中断时间、声誉损害程度等指标来衡量。例如，对于发生可能性高且影响程度大的风险，将其定义为重大风险。
- 采用量化评估：依据项目情况，在适当的情况下，运用工具、组织脑暴等方式来评估风险。

3.风险应对标准化

- 制定风险应对策略库：根据风险评估的结果，建立风险应对策略库。策略包括风险规避、风险降低、风险转移和风险接受。
- 明确应对措施的责任部门和流程：对于每一种风险应对策略，明确责任部门和具体的实施流程。要建立部门之间的协调机制，确保应对措施的有效实施。
- 定期回顾和更新应对策略：随着企业内外部环境的变化，风险应对策略也需要不断更新。定期对风险应对策略进行回顾和评估，根据新出现的风险或风险性质的变化，及时调整应对策略。

4.风险监控标准化

- 建立风险监控指标体系：针对识别出的风险，建立相应的监控指标体系。
- 设定监控频率和预警阈值：确定每个监控指标的监控频率，如每日、每周、每月等。同时，设定预警阈值，当指标超过或低于一定数值时，发出风险预警。

- 及时报告和处理风险预警：建立风险预警的报告机制，确保风险预警信息能够及时传递给相关人员。一旦收到风险预警，相关责任部门要立即采取措施进行处理，并记录处理过程和结果。

4.3.7 能力提升培训

企业员工的能力提升，有助于提升企业核心竞争力。目前企业员工的提升途径可以分成：

- 内部：提供项目管理相关知识和技能的培训，确保团队成员了解并遵循标准化流程。
- 外部：支持团队成员的职业发展，鼓励获得项目管理专业认证，提升专业水平和竞争力。

在企业内，开展项目管理培训课程，引导项目团队成员掌握标准流程和工具的使用，以促进企业项目管理能力的持续提升。通过周期性的审查和审计活动，确保项目遵循既定流程和标准。利用内部渠道广泛宣传培训课程，并按既定计划实施，以保证培训内容的有效传递和参与者的互动。设置实践环节，使项目经理能够将所学知识应用于实际工作中。

以下是一些针对项目经理培训和赋能的有效方法：

1.掌握理论知识

项目管理基础涵盖项目的核心原则、项目生命周期、项目风险与质量管理等关键领域。这些理论知识为项目经理奠定了坚实的项目管理理论基础，确保他们在项目管理实践中能够精准施策。针对项目所处行业的特定需求，深入学习相关行业知识与技术，以便更精准地把握项目需求和目标。

面向个人 ToC 项目经理在快速迭代与敏捷管理方面的培训课程，市面上流行的有以下几种：

- ACP

PMI-ACP® (Agile Certified Practitioner) 是由美国项目管理协会 (PMI, Project Management Institute) 于 2011 年推出敏捷实践专业人士资格认证，目前已覆盖全球 206 个国家和地区。ACP 认证将敏捷项目管理的理论知识和实践经验相结合，全面提升项目经理的项目管理能力。通过学习 ACP，项目经理可以掌握敏捷项目管理的全套知识体系，包括敏捷理念、敏捷方法、敏捷工具等。这些知识能够帮助项目经理更好地理解 and 运用敏捷思维，有效地规划和执行项目，提高项目的成功率。

- SAgile (Scaled Agile Framework, 规模化敏捷框架)

SAgile 是一个整合了多种经过验证的企业级精益 - 敏捷开发的模式, 旨在协调多个团队和部门的协同工作, 以实现高效的软件开发和交付。

ToB (面向企业)、ToG (面向政府) 的项目经理的培训的内容应当深入且全面, 旨在提升项目经理在复杂项目环境中的管理能力和专业素养, 例如高级信息系统项目管理师。高级信息系统项目管理师是我国人力资源和社会保障部对全国计算机与软件专业技术人员进行职业资格和专业技术资格认定, 属于国内认证资格。该项主要在讲解项目管理内容应用在 IT 信息化的行业背景之中, 相对比较实践落地, 能有效地指导工作实践。合格人员能根据需求组织制定可行的项目管理计划。

2. 熟练运用项目管理工具

精通禅道项目管理软件等项目管理工具, 这样的工具能够协助项目经理更高效地管理项目资源、监控项目进度、制定和调整项目计划。为项目经理提供项目管理工具的使用培训, 确保他们能够熟练掌握并有效利用这些工具来提高项目管理的效率。

3. 经典案例研究分析

详细案例可以参考本书第七章关于 PMO 优秀实践的内容。通过深入剖析真实的项目案例, 项目经理可以更加深入地学习并掌握项目管理的方法与技巧。通过对这些案例的详细研究, 项目经理不仅能够了解项目成功的因素, 还能够从中吸取失败的教训。这有助于项目经理全面提升他们的项目管理技能, 以便在未来项目中更有效地应对各种挑战和问题。

4. 提升实际操作技能

模拟项目实践。通过模拟真实的项目环境, 项目经理得以在实践中磨砺各项项目管理技能。这种方法不仅有助于巩固理论知识, 还能有效提升实际操作能力。

5. 提供持续的培训和发展机会

依据团队成员的技能水平与项目需求, 应制定恰当的培训方案, 包括提供内部培训、安排外部培训课程, 利用在线学习平台等。PMO 应激励团队成员积极学习、自我提升、确立个人发展目标, 并为他们提供必要的学习资源与支持。可以建立一套奖励与认可机制, 对那些表现出色的团队成员给予奖励和公开表彰, 从而提高他们的工作热情和满足感。同时, 为团队成员开辟职业发展路径, 包括晋升机会、岗位调整和专业培训等, 以

强化他们的归属感和职业进步的动力。

4.3.8 持续改进

通过搜集项目团队的反馈和分析项目数据，我们定期进行审查和评估，确保项目管理流程与组织目标保持一致。这涉及收集团队反馈，识别改进领域，更新政策和程序，优化模板和工具，以及提供持续的培训和支持。通过不断优化和更新项目管理流程，提升项目执行效率和质量，同时适应外部变化和内部发展需求。

通过实施这些具体的措施，PMO 能够显著提升项目管理的效率和效果，帮助项目团队更好地规划和执行项目，进一步提升项目成功率。PMO 的目标是在整个组织内建立起一致的项目管理实践，确保所有项目都能按照既定的标准和流程进行，从而提高整个组织的项目管理能力和水平。

4.4 提高项目成功概率的方法

行业不同，项目类型不同，影响项目成功的因素各不相同。由于研究人员视角不同，提高项目成功率的方法和侧重点也会有所差异。因此，本节将仅从 PMO 的职责权限范围内，根据面向不同客户群体（ToB、ToG、ToC）的分类视角，广义地探讨提高项目成功率的方法。

研究如何提高项目成功率这个问题，我们首先要分析影响项目成功的各种因素，然后从各个影响因素出发，为每个击破点制定对应的解决措施，从而达到有效提高项目成功率的目的。安东尼奥·涅托·罗德里格斯（Antonio Nieto-Rodriguez），作为经济学家、全球多所商学院的教授以及 2016 年 PMI 主席，针对提高项目成功率的问题，通过研究成百上千成功或失败的项目，开发出一个工具——项目画布（Project Canvas）框架。

项目画布框架是由 14 个影响因素组成，归类为 4 个维度，每个维度对于影响项目成功的占比不同。它概括了项目管理的关键要素，具体内容需要根据实际项目情况进行填写和调整。我们可以根据该框架来规划和组织项目，确保项目的顺利实施和成功交付。同时，该框架也可以作为项目沟通和协作的工具，帮助团队成员和相关利益相关者更好地理解项目的目标和要求。

项目画布框架	内容描述
Why（为什么）	项目启动的原因和意义（建议占比 20%）

依据和商业案例	描述项目的商业价值和实施理由
目的和激情	阐述项目的深层次原因和团队热情
Who（谁）	确保项目获得资源和交付的主体（建议占比 20%）
执行发起人	明确项目最终责任人
治理结构	定义项目治理结构，如指导委员会、项目团队等
What, How, When（是什么、怎么样、什么时候）	涵盖了构成项目的基本元素（建议占比 50%）
范围	明确项目边界和交付成果
时间	设定关键里程碑和截止日期
成本	制定项目预算和成本估算
质量	明确项目质量标准和验收准则
风险	识别潜在风险并制定应对措施
采购	确定外部资源和合作伙伴
人力资源	明确项目团队角色和职责
相关方	识别利益相关者并制定沟通策略
变更	建立变更管理流程
Where（哪里）	包含对项目有影响的外部因素（建议占比 10%）
项目驱动型组织	描述项目在组织中的位置和背景
环境因素	分析影响项目的外部因素，如政策、市场、技术等

4.4.1 研究维度一：为什么

“为什么”维度是研究分析项目启动的原因和意义，此处“启动”可以理解为“立项”。

但一般情况下，项目是先立项后启动。

项目立项是指项目发起人或执行单位在确定项目之前，对拟实施的项目进行市场、技术、经济、社会、风险等方面进行全面科学的综合分析与论证，编制项目建议书，为项目投资决策提供决定性意见和建议的一种方法，它更多关注的是项目的可行性问题。

而项目启动阶段包括任命项目经理、组建项目团队、制定项目计划等具体的行动，更多的是为项目的实施阶段做准备。

正常情况下，只有在项目立项通过后，才可以正式启动项目，因此项目立项才是决定项目能否成功的第一步也是关键一步。

对于政府类项目立项的步骤大致为：

- (1) 编制项目建议书
- (2) 可行性研究
- (3) 项目立项评审
- (4) 项目立项决策
- (5) 项目启动

项目建议书和可行性研究报告在整个立项过程中至关重要。落地过程中，这两者的关系如下：

	可行性研究报告	项目建议书
区别	重在研究项目建设的技术经济可行性。	重在论述项目建设的必要性。
	贯彻多方案必选，对项目建设规模和内容、建设方案、运营方案、融资方案、财务方案、外部影响和效益等深入分析，为政府投资决策提供依据。	主要对项目功能定位、主要建设内容和规模、投资匡算、资金筹措、社会效益和经济效益初步分析。
联系	项目建议书为可行性研究提供基础； 可行性研究是项目建设书的深化研究。	

对于企业类项目立项的步骤大致为：

- (1) 业务需求调研

- (2) 可行性研究
- (3) 提交项目申请书
- (4) 项目立项评审
- (5) 项目立项决策
- (6) 项目启动

对于企业类投资项目，可行性研究报告与项目申请书的关系如下：

	可行性研究报告	项目建议书
区别	为企业投资决策提供依据。	重点分析企业投资项目在符合发展建设规划、技术标准和产业政策的前提下，可能产生的资源利用、公共利益等外部影响，旨在获得项目核准许可。
联系	可行性研究报告为项目申请书提供编写基础； 项目申请书主要基于可行性研究报告的成果进行分析； 可行性研究成果可转化为项目申请书相关内容。	

无论政府类项目还是企业类项目，在立项过程中最重要的一步均是可行性研究。

这是因为根据发改投资规〔2023〕304号文件：

政府类投资项目可行性研究报告原则上按照《政府投资项目可行性研究报告编写通用大纲（2023年版）》简称《通用大纲》进行编写，以保障政府投资项目前期工作质量，提升投资决策的科学化和规范化水平。

因此，项目立项阶段主要关注的是项目的可行性研究。PMO 需要发挥主导作用，尽早参与到项目立项决策过程中，把好立项决策第一关，方能为项目成功奠定坚实的基础。

4.4.2 研究维度二：谁

“谁”这个维度包含两个因素——项目发起人和治理结构，此维度涉及责任分配的问题。

项目发起人是项目最终负责的人，项目发起人可以是公司高层管理人员，也可以

是投资人或合作伙伴，还可以是政府和协会等组织，因此项目发起人可以理解为个体，也可以理解为一个联合体或一个组织。这里不做过多探讨，本小节重点阐述治理结构及 PMO 在其中发挥的作用。

1995 年，全球治理委员会对治理作出如下界定：治理是或公或私的个人和机构经营管理相同事务的诸多方式的总和，它是使相互冲突或不同的利益得以调和且采取联合行动的持续的过程。而随着项目复杂程度不断提高，社会分工不断细化，参与项目的相关方不断增多，各相关方对项目的影响也在不断增强，项目运行过程中出现的问题也随之越来越多。为应对项目中可能面临的诸多风险，项目治理应运而生。

PMBOK (Project Management Body of Knowledge, 项目管理知识体系) 中写道：项目治理是指用于指导项目管理活动的框架、功能和过程，从而创造独特的产品、服务或结果以满足组织、战略和运营目标。

我们可以将“项目治理”广义地理解为项目管理的管理，其本质是协调各利益相关者之间的关系，以提高项目绩效，它属于更高层次的活动。因此，在研究提高项目成功率问题上，相比项目管理而言，项目治理更应该成为我们首要关注的焦点。

PMO 是连接公司和项目的中枢。在日益复杂的项目环境中，为提高项目成功率，做好项目治理工作，PMO 搭建一个高效、系统的项目治理结构、项目治理体系就尤为重要。可参考 5.2.4 章节通过持续的项目治理，提升组织效率。

以下是关于 PMO 如何构建项目治理结构的基本步骤。

步骤 1：确定项目治理的目标和有效项目治理的原则

- **确定项目治理的目标**

PMO 需根据公司组织战略目标和某个特定项目的特点综合确定项目治理的目标，包括项目按时交付、降低风险、提高决策效率等。

- **确定有效项目治理的原则**

有效项目治理的原则是设计项目治理结构体系的基础，比如确保以交付为优先考虑的事项；确保责任明确原则，各自责权利明确，独立不混淆；确保信息公开、透明、及时、有效等。

步骤 2：建立治理架构

- **设立组织机构**

一般情况下，项目指导委员会或项目治理委员会由公司高层管理人员、利益相关者和部门负责人组成，该委员会负责项目的重大决策和监督。

- **明确职责权限**

组织机构确定之后，团队成员需要明确自己的职责和权力，以确保每个人都清楚自己在项目治理工作中所发挥的作用及能做出的具体贡献。

步骤 3：制定项目治理政策、规则

根据项目实际情况制定一套详细的项目治理政策和规则，例如进行项目决策时所需遵守的规则；项目各阶段流程、工作任务、时间节点、质量标准等的明确；项目执行过程中对进度、质量、成本、风险等的管控监督及责任人等。

步骤 4：建立风险管理机制

项目风险无处不在，可遵循风险识别、风险评估、风险应对、风险监控的方法论设置一套风险管理机制，提前识别项目可能存在的风险，提前制定预防和应对措施。

针对风险管理各步骤中所用到的方法将在本节 5.4.3 的维度三中详述。

步骤 5：建立绩效评估机制

设定一系列关键考核指标，并在项目执行过程中时刻关注并监控，可以识别项目的进展状况，以此衡量项目的成功率。这些指标包括但不限于成本控制情况、项目质量完成情况、风险防控情况等，一旦出现预警信号或者偏差，应及时启动应急预案或采取适当的应对措施去解决。

同时，建立健全的激励政策也至关重要。对表现良好的团队和个人进行奖励，比如荣誉奖励、奖金奖励、培训等，以提高项目团队的积极性和凝聚力。

步骤 6：持续优化改进

定期监控和评估项目治理体系的执行情况，确保一旦发现问题能够及时纠偏。同时，项目执行过程中，定期收集项目成员对项目治理体系的反馈意见，根据项目实际进展情况，对项目治理体系进行持续地优化、迭代和更新。

步骤 7：建立知识库、定期培训

项目结束后，PMO 要复盘总结项目的成功和失败经验，召开项目总结会议，编写总结分析报告，将优秀最佳实践和失败教训纳入组织过程资产库中。

PMO 还要宣传推广项目治理的文化与理念，定期组织线上线下培训活动，组织学习项目治理体系知识，提升员工对项目治理的认知，做到人人都能参与到项目治理体系

的建设与实践中来。

任何一个项目都不能保证百分百成功，但一个好的项目治理机制可以大大提高项目成功率，它是项目成功的必要非充分条件。

4.4.3 研究维度三：什么、如何、何时

“什么、如何、何时”这一维度构成了项目的基本元素，涵盖了范围、变更、时间、成本、质量、风险、采购、人力资源、相关方共九个因素。在项目实施过程中，项目经理负责主要管理责任，PMO 则发挥着辅助和支持的作用。根据 4.1 节所述，不同形态的 PMO 在职责分工上有所区分，主要分为支持型、影响型、控制型、赋能型、控制型等职责，包括风险管理、质量保证、提供标准化的文档模板、资源管理、相关方管理等方面。接下来，以下将从 PMO 视角出发，分析如何着手管理这九大要素，从而提高项目成功率。

1.项目范围管理

项目范围管理始于项目规划阶段，并贯穿于执行和控制的全过程。其核心在于明确定义和控制项目应包含的工作以及不应包括的工作，确保项目做且只做所需的全部工作，旨在保证项目按照既定的范围和目标进行，避免项目范围的不可控。

项目范围不明确或边界不清，将可能引发范围蔓延（未经控制的产品或项目范围的扩大），导致项目进度延误、成本增加、质量降低等一系列的连锁反应。俗话说：“好的开头是成功的一半”，因此为了从源头上规避项目范围引起的风险，就必须做好项目范围管理。

在项目范围管理中，项目经理负有直接责任，其职责包括范围规划、范围定义、范围确认、范围控制。而 PMO 在项目范围管理中主要提供支持和监督，包括制定标准和流程、提供培训和咨询、监督和审计、协调资源等。

项目范围管理阶段的两个最主要输出为项目范围说明书和创建工作分解结构（WBS），PMO 可将这两个方面作为重点的支持和监督内容。

(1) 项目范围说明书

- 项目的基本概况（包括项目名称、项目背景与目的、项目负责人等）；
- 项目的范围描述（需渐进明细）；
- 项目可交付成果（包括阶段性和最终可交付成果、产品或服务，也包括过程中的文

件资料等辅助成果)；

- 验收标准（通过阶段性节点验收和竣工验收所必须满足的前提条件）；
- 项目除外责任（指排除在项目之外的内容，明确哪些内容不属于项目范围，有助于管理相关方的期望及减少范围蔓延）；
- 制约因素（项目受到的特殊限制和制约）；
- 假设条件（对行业、市场外界环境等不确定项或可能变化的因素做出的假设）；
- 里程碑计划（包括里程碑节点、关键节点的设置，以及各阶段需完成的工作内容、可交付的成果有哪些）；
- 干系人（与项目相关的干系人，包括但不限于甲方、客户、公司领导层、公司职能部门、分包单位、供应商、项目经理、项目团队等）。

(2) 创建 WBS

创建 WBS 是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。工作包是 WBS 最低层的工作，可对其成本和持续时间进行估算和管理。分解的程度取决于所需的控制程度，以实现对项目的高效管理；工作包的详细程度则因项目规模和复杂程度而异。

1) 此阶段通常需要开展以下工作

- 识别和分析可交付成果及相关工作；
- 确定 WBS 的结构和编排方法；
- 自上而下逐层细化分解；
- 为 WBS 组成部分制定和分配标识编码；
- 核实可交付成果分解的程度是否恰当。

2) 分解时需要注意以下问题

- 前提条件：以项目范围说明书为输入条件；
- 100%原则：应包含项目中所有的工作任务，不能有遗漏，也不能有多余的不属于工作范围的工作，即上层工作的总和应等于下层所有工作的总和，项目的所有工作都应在 WBS 中有所体现；
- 相互独立原则：各任务之间相互独立，尽可能减少交互（需考虑项目承包方式、合同等因素）；

- 责任明确原则：每一项任务都需明确责任人，避免出现责任不清的情况；
- 简洁原则：分解层次不宜过多，一般控制在 4-6 层；
- 结构性原则：不同层次的工作之间有明确的逻辑关系，每个层次的工作相对独立和完整；
- 分解方法：一般采用自上而下、逐步细化的分解方法；也可采用自下而上的方法，此时需一开始就明确各具体活动，然后将各具体活动逐层整合至上一层级；
- 适应性：工作范围变化时，工作分解结构也需做相应调整。

工作分解结构（WBS）是项目过程管理的重要工具，不拘泥于形式，侧重工作项之间的逻辑关系，关注上述分解时需要注意的问题。此外，针对不同客户群体（面向企业 ToB/面向政府 ToG/面向个人 ToC）和不同项目特征，可灵活采用适当的管理方法（敏捷、迭代或增量方法）。由于政策法规、需求增减、技术变化、组织变动等因素均可能引起项目范围的变化，此时就需要做严格的变更管理控制。

2.变更管理

在项目变更管理过程中，具体的事务通常由项目经理负责，包括识别变更需求；评估变更对范围、进度、质量等的影响；与团队、相关方沟通变更事宜；制定变更计划，确保变更得到执行等。变更管理一般按照以下流程进行：

步骤 1：提出变更

变更提出人可以是客户也可以是项目实施人员，首先由变更提出人填写《变更申请单》。

步骤 2：变更原因及影响分析

由客户、项目管理团队、各参与相关单位等分析评估变更对范围、进度、质量、合同、技术、资源、交付成果、成本、风险等的影响。

步骤 3：提交变更申请

向上级单位提交变更申请表，申请表中需写明项目名称、申请人、变更内容、变更理由、对其他因素的影响、同意变更的意见、不同意变更的意见等。

步骤 4：执行变更计划

只有待变更申请通过，相关负责人签字确认后才能执行变更活动。

PMO 在变更管理中承担以下职责：

- 确保变更管理能够严格按照以上流程执行；
- 对变更的影响分析，要从更高层面，组织层面或战略层面考虑变更对项目的影响；
- 监督项目是否按照变更后的项目计划执行任务。

3.时间管理

时间管理即进度管理，对于面向企业 ToB/面向政府 ToG 类项目，招标文件中均有明确的开工日期和完工日期，有些甚至还有节点工期的明确规定。一旦中标，项目实施过程中必须严格遵守总工期和节点工期的要求。项目进度管理的直接责任同样由项目经理承担，PMO 则在进度管理过程中承担以下职责：

- 提供支持，比如进度管理的工具、方法等；
- 审查项目进度计划的编制是否合理、规范，能否满足总工期、节点工期及其他特殊要求；
- 在重大项目或多项目执行过程中，负责人、材、机等资源的调配与协调；
- 监控项目是否严格按照项目进度计划执行，若有偏差，是否采取纠偏措施？监控纠偏计划的执行情况。

以下是一些项目进度管理过程中的模板，供参考使用。

(1) 项目进度计划表

这是向甲方、公司管理层、相关方等单位呈现进度计划的一个表格，可根据具体要求编制总体进度计划、各子项进度计划，一般采用甘特图（又称横道图）或网络图进行编制。

甘特图可以显示任务名称、该任务的持续时间、开始时间、完成时间、里程碑节点等信息，其中可以设置周末或节假日为工作日或非工作日，视具体情况而定。

相较于甘特图，网络图也可显示进度计划，它最主要的一个优点是可以显示任务之间的逻辑关系（紧前、紧后、同时、交替），可根据具体情况选用。

(2) 项目状态跟踪表

这是一种呈现项目实时状态的表格，此表格显示项目某一时刻的状态，哪些任务已完成，哪些任务进行中，哪些任务未完成，让项目管理人员以及相关方一眼就知道项目目前的状态。

如下图所示供参考：

项目状态跟踪表

序号	日期	已完成工作	正在进行的工作	未完成的工作	进度是否有偏差	偏差的原因分析	需要的支持工作	下一步的项目计划

(说明：此表也可作为周报、月报等进度汇报使用)

这三个方面的管理各成体系，单独分析其内容非常庞杂。仅其方法论而言，质量管理可采用 APQP、因果图、鱼骨图、直方图、散布图、PDCA 等工具和方法去分析管理；进度管理可采用甘特图、网络图拟定进度计划，设置里程碑控制点、关键监控点，设立预警机制，采用挣值分析法分析进度和成本的偏差，运用赶工或快速跟进的方法去解决进度问题；成本管理需做好项目五算：估算、概算、预算、结算、决算。同时，可参考 3.2 章节帮助组织降本增效内容进行成本管理。

4.成本管理

项目成本管理主要由项目经理负责，包括制定项目预算、审批项目支出、识别成本管控风险等。在成本管理过程中，PMO 一方面是提供项目管理的方法，发挥支持作用；另一方面是监控项目成本管理的执行情况，确保项目在财务上的可控性，成本得到有效管理。换句话说，PMO 主要是在组织层面发挥一个降本增效的作用。其实，成本受到多方面因素影响，进度、质量、范围、风险等变化均会引起成本。行业不同，项目成本组成内容及计算方法也各不相同，项目成本管理的方法在此不做过多阐述，降本增效内容详见 3.2 章节帮助组织进行降本增效所述，降本增效成本管理指标详见 5.2.5 章节所示。

5.质量管理

在项目质量管理（或成本管理）中，PMO 是在组织层面提供支持和监督作用，保证项目严格按照招标文件和合同要求执行，达到质量标准和要求。以下为质量管理常用

的方法和工具，仅供参考。

类别	名称
方法	PDCA 戴明环
	DMAIC 模型
工具	直方图
	柏拉图（帕累托图）
	检查表
	控制图
	石川图/鱼骨图/因果图
	散布图
	分层法

6.风险管理

项目风险管理是一项从始至终的工作，风险管理的步骤一般遵循风险识别、风险分析、风险评估、风险控制的标准流程，具体由项目经理负责。

在项目立项阶段，PMO 应从组织层面尽早介入，可采用风险画像方法来分析项目的风险程度，以此作为项目是否立项的辅助决策依据。

在项目实施阶段，定性分析方法可用于编制项目风险清单，提供风险原因、表现形式、影响因素等方面的信息；定量分析方法可对风险发生的概率，风险对成本、质量、进度等因素的影响程度进行量化分析。

常用的方法如下图所示：

类别	名称
定性分析方法	风险分解结构（RBS）

	头脑风暴
	专家个人判断法
	德尔菲法
	故障树分析法
	情景分析法
	风险矩阵法
定量分析方法	敏感性分析法
	蒙特卡洛模拟法
	人工神经网络模型法
综合评价方法	层次分析法

7.采购管理

采购涉及外部因素的介入，可能会带来不确定性的风险，因此采购管理也是影响项目能否成功交付的主要因素。采购管理可从以下方面入手：

- 采购招投标：包括供应商管理、采购合同管理等；
- 采购执行过程：包括采购流程、退换货流程等；
- 采购控制：包括价格管理、库存管理、采购结算等。

8.资源管理

此处“资源”包括人力、资金、材料和设备等资源。项目中资源冲突问题频发，尤其在多项目管理或项目集管理时，解决资源有限、资源冲突问题往往根据优先级原则。资源优先级一般根据项目优先级而定，通常情况下，在判定项目优先级时，一般采用定性的矩阵分析法，根据紧急性和重要性两个维度来综合判定项目优先级问题。

这里介绍一种科学决策项目优先级的方法叫决策矩阵分析法，这是一种定量决策分

析方法，常用于企业的战略经营管理中。在公司层面，尤其是战略型 PMO、咨询型 PMO 在面临重大项目、多项目管理时，经常会面临资源冲突的问题，只有通过“定性+定量”的方法才能科学地进行优先级问题的判断，从而进行合理的资源匹配，最大化发挥资源的价值。

9.相关方管理

- 每个项目都有相关方，不同的相关方对项目的影响和期望都有所不同。为提高项目成功率，PMO 应该在项目章程获得批准、项目经理被委任以及团队开始组建之后，尽早开始识别相关方并引导相关方参与。
- 有效引导相关方参与的关键是重视与所有相关方的沟通交流，以理解他们的需求和期望、处理发生的问题、管理利益冲突，以促进相关方参与项目决策和活动。因此，项目沟通管理是项目管理中非常重要的一个要素，此部分内容详见 3.4 增强跨部门的沟通和协作。
- 基于面向个人 ToC、面向企业 ToB、面向政府 ToG 项目的特点，以下提供了一些需要重点关注的要点，应结合自身业务特点和特性做相关的裁剪和补充。

以某 ToB 系统交付为例-供参考	阶段	关注点	应对
面向企业 ToB-How-风险/ 质量/成本/采购 ToG	打标	对工作量（成本）预估负责，需要评估对于中标的成功率	同行业标杆对比 专家评估 同类经验参考
	中标	范围框定（初步）- 关注售前进度即可	制定详细的项目范围文档 定期审视售前进度与预期是否一致
	交付范围拟定	1、识别甲方干系人（干系人特点） 2、标书内容 VS 范围框架做确认（细节到功能点），需要确认可以跟甲方共识（技术+业务），并能够管理甲方预期。	1、进行干系人分析 2、组织会议与甲方确认细节和期望 3、制定详细的交付范围文档，并获取甲方反馈
	sow 确认	1、关注范围&验收标准，需要纸质确认。这是合同的很重要的依赖附件，也	1、明确验收标准和依赖条件 2、获取书面确认和签字

		是能够交付回款的依据	
	进场	1、人力准备（基于项目特点需要人员配置—明确需要具备能力的人） 2、进离场时间点要跟甲方对齐 3、是否需要启动仪式（对于后面工作展开有利）- 仪式参与人员，层级关系需要特别注意	1、提前规划人力资源 2、与甲方协调时间点 3、准备启动仪式，确保关键人员参与
	蓝图规划	1、所有沟通和决策、方案内容全部留档（文档是否要求标准化管理） 2、做好预期管理：定期的沟通和反馈（不能间隔太久） 3、需要阶段评估蓝图规划的人，是否能够胜任工作。 4、必须正视汇报（对应甲乙双方高层需要认可）- 内容细节到功能点。 5、针对无法确认的内容放一边，至少90%以上功能确认 6、如果涉及功能点无法达成甲方要求，需要提前做预期管理（包含条件依赖、困难、难度依据等）	1、实施文档管理标准化 2、建立定期沟通机制 3、评估团队成员能力 4、准备详细的汇报材料 5、进行阶段性评估和确认 6、提前沟通难以达成的预期，并制定应对策略
	方案确认	1、业务方对方案的确认沟通（必须确认共识） 2、（外部依赖）拿合作方授权书	1、与业务方进行详细沟通，确保共识 2、获取合作方授权书和相关文件
	研发实现	1、硬件范围确认/入场时间，标准 2、硬件供应商管理（交付节奏匹配） 3、软件的功能范围，时间进度安排 4、范围变更控制，实现过程中对蓝图的变更	1、明确硬件需求和时间表 2、与供应商协调，确保交付与项目进度匹配 3、进一步管理甲方的进度计划 4、合理管理甲方的需求预期
	开发联调	1、确保系统间兼容性和接口规范 2、提前规划调试时间，确保问题能够及时解决	1、进行系统兼容性测试 2、制定详细的调试计划 3、与甲方项目经理确认内部联调的安排

	SIT/UAT 测试	1、测试环境准备 2、测试用例和测试数据准备 3、用户培训和测试支持	1、提前准备测试环境 2、制定详尽的测试计划和测试用例 3、组织用户培训和测试支持
	预生产测试	1、预生产环境搭建 2、性能和安全测试	1、确保预生产环境与生产环境一致 2、执行性能测试和安全评估 3、执行必要的漏洞扫描，和补丁完善
	正式环境准备	1、生产环境搭建和配置 2、数据迁移和备份	1、按照标准操作流程搭建生产环境 2、制定数据迁移计划和备份策略
	正式上线交付	1、上线计划和时间点确认 2、上线风险评估和应对 3、上线业务影响	1、制定详细的上线计划 2、进行上线前的风险评估和制定应对措施 3、上线前预通知发布、上线成功后正式通知发布
	上线运维期	1、甲方务必有接收确认（纸面） - 功能清单 2、运维团队准备和培训 3、监控和应急响应机制建立	1、获取甲方的书面接收确认 2、确保运维团队准备就绪 3、建立监控系统和应急响应流程
	回款确认	1、确保项目交付物满足合同要求 2、及时准备和提交回款申请	1、对照合同要求进行项目交付物审查 2、按照合同条款及时提交回款申请和所需文件

4.4.4 研究维度四：哪里

这一维度涉及对项目有影响的外部因素，这些因素通常不在项目领导者的控制范围内。PMO 作为连接公司和项目之间的中间组织，可以发挥其应有的超链接作用。当前不少组织已调整了组织结构，将资源、预算和决策权部分转移至项目活动中，通常由 PMO 负责实施驱动。在此架构下，PMO 的职责已不再局限于支持型、影响型，而是与公司高层、战略部门紧密合作的组织。他们的工作任务倾向于承接公司战略目标和年度

经营目标的实现，对项目的管理重点在于资源的整体统筹协调、绩效管理、项目目标达成率等。PMO 可在职责权限范围内发挥最大的支撑作用提高项目成功的概率，从而实现公司的经营目标、战略规划目标。

本节从为什么（启动项目的原因和意义）、谁（保证项目获得资源和交付的责任和治理结构）、什么/如何/何时（项目的范围、进度、成本、质量、风险、采购、资源、相关方、沟通、变更等硬方面和软方面）、哪里（项目实施的组织、文化、优先级）四个维度分析了影响项目成功率的因素，以及 PMO 针对每个因素在职责权限范围内可采取的措施以提高项目成功率。

4.5 增强跨部门的沟通 and 协作

在企业的复杂生态中，各个团队独立运作却又相互配合。由于每个团队所秉持的战略目标各不相同，团队成员因角色差异而有着多元的审视视角，再加上不同团队在项目管理标准上的区别，以及地域文化多样性所带来的影响，使得企业运作呈现出高度复杂的局面。在这样的环境下，某一特定目标常常需要多个不同团队携手共进才能达成，这种现象在企业中屡见不鲜。尤其对于规模较大的公司而言，跨团队协作更是成为企业运营的核心环节，其重要性不言而喻。因此，提升跨部门协作与沟通能力，已然成为当今企业在激烈市场竞争中保持优势、实现可持续发展的关键因素，具有至关重要的意义。

首先，在提高组织效率方面，可以使不同团队的专业技能和资源得以整合，避免了重复劳动和资源浪费；其次跨团队协作可促进信息共享，提升决策速度，在面对外部变化时提升组织适应能力，更好地面对挑战；最后增强跨团队协作能力可以激发企业的创新能力，不同团队的碰撞产生新的创意及解决方案。

那么，如何让一群目标不一致的人，为了同一个目标而共同努力，这正是 PMO 应当重点关注的，也是他发挥作用的关键所在。在增强跨部门协作沟通这一事项上，面向个人 ToC、面向企业 ToB、面向政府 ToG 在方法和工具方面并无显著差异。接下来将更为具体地为大家进行深入的讲解。

4.5.1 跨部门协作的方法和工具简介

以下是一些常见的跨部门沟通结果性文件示例。这些文件类型、描述和目的可以帮助组织更好地理解 and 实施跨部门沟通，确保沟通的成果得到有效记录和利用。

文件类型	描述	目的
------	----	----

会议纪要	记录会议讨论的要点、决策结果和行动项分配。	确保会议内容的准确性和可追溯性。
项目报告	汇总项目进展、成果和存在的问题，以及下一步计划。	跟踪项目进度，确保项目目标的实现。
政策文件	制定或更新组织政策，确保跨部门的一致性和合规性。	统一各部门的操作标准和行为准则。
流程图和操作指南	描述工作流程、步骤和标准操作程序。	确保各部门遵循统一的操作流程。
风险评估报告	识别项目或决策的潜在风险，并提出风险缓解措施。	预防和减轻项目风险。
质量保证文档	记录质量控制流程和结果，确保项目成果符合标准。	提高项目成果的质量和可靠性。
沟通计划	明确沟通的目标、策略、渠道、频率和责任人。	确保沟通的有效性和一致性。
合作协议或谅解备忘录	记录不同部门之间的合作条款和共识。	明确合作双方的权利和义务。
培训材料	提供培训资料和指导手册。	提高员工的协作能力和效率。
决策支持文件	提供数据、分析和建议，支持管理层做出决策。	辅助管理层做出更明智的决策。
变更管理记录	记录项目或流程的变更请求、评估和批准过程。	管理项目或流程的变更，确保变更的透明和可控。
绩效评估报告	评估跨部门协作的绩效，识别改进领域。	提高跨部门协作的效率和效果。

知识共享文档	汇总和分享跨部门沟通中获得的经验和最佳实践。	促进知识和经验的共享，提高组织的学习和发展能力。
问题解决记录	记录问题解决的过程、采取的措施和最终结果。	为类似问题的解决提供参考。
审计报告	对跨部门沟通和协作流程进行审计，确保合规性和效率。	确保跨部门沟通和协作的合规性和有效性。
资源分配计划	明确不同部门的资源需求和分配方案。	确保资源的合理分配和有效利用。

4.5.2 建立协作机制

1、共同目标建立

跨团队协作的关键在于建立共同的目标和愿景。不同团队对同一事件存在不同视角，对于目标的认知、资源（财务、人力等方面）投入的优先级也一定不同，就一定会存在利益冲突，这需要组织的高层领导与各个团队共同参与，明确组织的长期战略和短期目标，并将其分解为各个团队的具体任务。作为跨团队协作的发起方，首先要明确项目目标，预期合作方能给我们带来什么及期望对方给予哪些投入。同时，合作是双向的，我们也需要识别能给对方带来哪些收益；如果收益近乎为无，那此跨团队协作的优先级则需要得到对方管理者的认可，如通过上升得到授权、与对方管理者沟通、交换合作等方式完成。

(1) OKR 管理法

在一些企业中，比较常用的目标管理工具是 OKR 管理法。这种方法通过促使团队聚焦于重点目标，使团队成员共同为之努力奋斗。同时，确保团队间目标彼此透明且相互交叉，能够实现快速反馈，进而更好地激发团队的潜能，有力地促进跨部门之间的合作与协同。

1) 目标（Objective）

明确性：清晰地描述期望达成的结果；

聚焦性：集中精力在重要的事情上；

鼓舞性：具有挑战性，激发团队的积极性。

2) 关键结果 (Key Results)

量化：可衡量的具体指标；

关联性：与目标紧密相关，能有效支撑目标实现；

挑战性：有一定难度，推动团队努力达成；

时限性：设定明确的时间周期。

(2) 亚马逊输入指标&输出指标

亚马逊在选择经营指标上有一个重要而清晰的方法论——不懈地聚焦于可控的输入指标，而非输出指标。

- 输出指标 (Output Metrics)：监控目标达成，输出指标是输入指标影响下的结果，滞后、不直接可控、只显示结果而无法揭示原因。这用于衡量业务的结果，类似于结果指标。事实上，所有的财务报表都带有输出指标，它非常适合衡量业务现状，但输出指标不帮我们衡量日常业务运作情况。
- 输入指标 (Input Metrics)：衡量努力的行为，是可控的、对输出影响最大的；能让人更早地发现关键的信号，是更清晰的行动指南。输入指标衡量的是我们为了达成输出指标付出的行为，是我们可以控制的内容，是改变输出指标的好办法。

以亚马逊飞轮为例：



具体落地方法采用“定义 - 衡量 - 分析 - 改进 - 控制”的五步法来产生与追踪可控输入指标。

1) 定义：选择正确、可控的输入指标并不容易，细节决定成败。为了找到最能对理想结果产生控制力的指标，需要耐心试错。

2) 衡量：一旦指标固化，就可以设定标准或目标值来衡量团队的表现。对于重要的指标，需要定期检视，避免它随时间推移积累越来越多的误差。可以使用其他衡量方式交叉验证，或者用定性的客户故事辅助判断。通过每周业务复盘机制（Weekly Business Review，简称 WBR）对指标进行展示和解读。

3) 分析：这一阶段旨在全面理解指标的驱动因素，要去掉数据中的噪音，识别真正的信号，并以“不懈”的精神找到根本原因。

关键指标较目标完成情况，与往年的增长和竞争对手相比是否符合预期？超出预期部分和未达预期部分的主要驱动因素有哪些？

- 对于未达预期部分，分析实际情况与最初预期假设之间的差异，探讨这些差异产生的原因，并从中总结经验教训。
- 对于超出预期的部分，确定哪些好的做法可以继续沿用。
- 年度策略执行情况如何？确定哪些活动应该停止或减少资源投入，哪些活动值得加大资源投入。

4) 改进：当有了可靠的、可衡量的指标并了解了驱动因素后，可以开始着手改进这一指标。

5) 控制：机制成熟后不用总是逐一过每个指标，只看异常值，确保正常运转即可

模板&案例

类型	输出指标	可做功点	关键可控输入指标		关键策略	责任方
			可控输入指标	目标(x月-》x月)		
业务						
基建						

2、明确职责划分

明确各部门的任务与责任是实现跨团队协作的重要基础。组织应当依据各个团队的专业领域及能力，对跨团队项目中的具体职责与任务进行清晰划分。制定完善的跨部门协作流程与规范，可以确保各个团队之间的工作衔接顺畅，避免职责不明和工作重复等问题。

首先，深入分析并拆解组织结构与业务关系，识别所有需要跨团队协作的相关方。通过绘制组织结构图，可以提高识别的全面性，降低遗漏风险。

合作方相关性框架案例

团队/角色	主 R 方	业务 A	业务 B	业务 C
业务一级 TL	战略目标制定与决策	战略制定与决策	✕	以此类推
业务二级 TL	投入重点决策	投入重点知晓	知晓	
Xx 相关方不同层级	按需增加			

产品一级 TL	战略目标决策	战略目标决策	×	
产品二级 TL	投入方案跟进&人力决策	投入知晓&人力决策		
产品	实际投入工作	待资源配置		
技术一级 TL	战略目标知晓	战略目标知晓战略目标知晓		
.....				
质量一级 TL.....	战略目标知晓	战略目标知晓		
PMO 一级 TL	战略目标知晓&人力决策	战略目标知晓&人力决策		
PMO	实际投入工作	待资源配置		

其次，在确认所有潜在的相关方之后，我们应注意到不同角色、层级以及业务部门之间存在多种依赖关系，涉及决策、跟进、知情和实际参与等层面。基于这些识别出的依赖关系，并结合之前的分析结果，我们需要为沟通机制中每个参与者的参与频率设定合适的标准，以确保信息透明性和协作的高效性。

每个角色和部门都应指派一位负责人，即使在某些业务中已有明确的负责方，跨团队协作的业务同样需要指定一位关键接口人员，以保障合作的顺畅进行。

最终，在所有接口人员确定之后，必须明确界定每位接口人员的职责、权限和责任范围。

以下是一份来自某互联网项目的“职责分工定义表”，它基于“合作方相关性”框架发展而来，可作为参考模板。

角色	主 R 业务	业务 A	业务 B
业务	业务规划整体制定，并保障其他业务	业务 A 业务规划制定&整体	

	方案与整体框架保持一致。	规划融合。	
产品	产品规划整体制定，并保障其他业务方案与整体框架保持一致。	业务 A 产品规划制定&整体规划融合。	
技术负责人	拉齐全部技术负责人，并与上下游拉齐；整体技术方案制定与 review，其他业务技术方案融合性保障，技术交付保障，边界 case 识别保障等。	本业务技术方案&节奏保障，本方向上下游衔接，并与整体技术负责人紧密合作。	
技术一线	保障承诺时间可按时保质交付，识别到内部或外部协作风险及时同步技术负责人或 PMO	保障承诺时间可按时保质交付，识别到内部或外部协作风险及时同步技术负责人或 PMO。	
质量负责人	拉齐全部质量负责人，并与上下游拉齐；整体质量方案制定与 review，其他业务质量方案融合性保障，质量保障，边界 case 识别保障等。	本业务质量方案&节奏保障，本方向上下游衔接，并与整体质量负责人紧密合作。	
质量一线	保障承诺时间可按时保质交付，识别到内部或外部协作风险及时同步技术负责人或 PMO。	保障承诺时间可按时保质交付，识别到内部或外部协作风险及时同步技术负责人或 PMO。	
PMO	整体项目管理目标、机制制定与落地；保障交付节奏与交付效率，信息透明，识别解除风险。	保障本业务项目节奏与交付，识别解除本业务风险，保障本业务节奏与管理方式与整体可对应，并与总 PMO 密切合作。	
其他公司所需业务协作方			

3、跨团队提需流程制定

在跨团队协作中，组织既要有整体性也需考虑独特性。由于业务和人员等因素，各

个团队存在一定差异。因此，组织需要制定跨团队协作的总体流程，为各部门提供一个统一的协作框架，同时尊重团队的个性，允许他们在框架内建立适合自己的协作流程，并确保流程的透明性和可执行性。

跨团队协作流程可以从两个维度进行分类：一是从单个团队的角度，分为向外提出需求和接收外部需求的流程；二是根据合作时长、深度和紧急程度，分为长期（如季度或年度）合作提需和临时项目协作提需。

从组织层面，需要规划统一的季度协作节奏和流程，确保团队在同一节奏和框架下完成年度、季度规划的制定，以及依赖识别和同步等工作，为团队间的长短期合作打下坚实基础。

在单个团队的协作提需流程框架方面，团队应根据自身情况，在组织的大框架下明确每个重要里程碑的“Definition of Done”（完成定义）和准入准出标准，界定边界情况、风险管理制度（包括变更管理）等，并通过线下会议和线上工具共同确保流程的落地。

需求提出流程包括：

- 制作需求标准表单，要求需求方明确需求内容并填写。
- 需求审核：由相关部门或负责人对需求进行审核，评估其可行性和必要性。
- 需求分配：将审核通过的需求分配给相应的团队。
- 执行与反馈：在协作执行需求过程中，及时反馈进展和问题。
- 验收与调整：需求方对完成的需求进行验收，必要时进行调整。
- 总结与归档：流程完成后进行总结，并将相关资料归档。

当团队向外提出需求时，应充分了解不同团队的提需流程，并做好相应准备。要理解并尊重流程间的差异，结合协作目标，准确判断是长期还是短期合作，合理提出需求，确保目标一致并及时达成，同时保持资源节奏的统一。此外，还需按照合作方的要求完成需求提出及后续协作工作。

4.5.3 有效沟通机制建立

在跨团队协作中，常常会面临诸多挑战。来自不同地区或部门的团队成员在语言表达和专业术语等方面存在差异；由于决策权限不同以及信息传递不畅等原因，不同层级结构之间容易沟通不畅；不同部门和组织间的团队氛围、目标和工作习惯差异，使得建立信任关系较为缓慢，进而影响信息的及时共享。因此，建立有效的沟通机制是跨团队

协作的重要基石。

1.建立多样化的沟通渠道

建立有效的沟通渠道对跨团队沟通起着至关重要的作用。PMO 需要根据公司的实际情况和具体场景，选择多种适宜的沟通渠道，如定期举行的面对面会议、电话会议、电子邮件以及公司内部的即时通讯工具等。

在跨团队协作中，冲突是难以避免的。因此，构建一个通畅的冲突解决渠道至关重要。我们应当鼓励大家充分表达各自的观点，营造开放包容的沟通氛围，并且在渠道内安排第三方进行协调解决。此外，通过培训、户外拓展等方式，可以增进团队之间的信任度与凝聚力，降低冲突发生的概率，提升沟通效率，从而推动跨团队协作效率的提高。

2.建立有效的会议机制

组织高效、频率合理且覆盖全面参与方的会议，是促进跨团队协作的关键措施。PMO 应根据项目的规模大小，定期且按需召开站会、周会、月会、负责人例会等各类会议，并明确每个会议的必选参与方与可选参与方，以确保不同角色、部门层级之间的信息流转顺畅无阻。在重要的里程碑节点，通过邮件或公司其他重要的通知记录方式，进行正式地同步及记录。

对于不同角色是否需要参会的识别标准，以下是一些建议。

权责	角色定义	建议沟通频次	沟通内容
执行负责人	实际负责执行的角色，负责操控项目、完成任务	每天/隔天	进展/目标/风险/决策
决策负责人	对项目负全责的角色，只有此角色同意或授权之后，项目才能继续	每周	问题/进展/诉求
咨询	拥有完成项目所需的信息或能力的人员。	每周	计划变更/目标调整/风险同步
知晓	应及时被通知结果的人员，但不为强卡点，可能存在其他风险识别的补充角色/相关依赖的需了解方	每周/每月	

4.5.4 落地实践经验

1.如何开好一个会

“我又在开会”“我今天一天全是会”“我不是在开会，就是在开会的路上”……这样的描述似乎已成为大家生活中的常态。由此可见，在大量的会议过程中，沟通机制的精心设计和构建就显得格外重要。

会议实际开展过程中，需重点保障以下方面来提升会议效率：

- 在会议前，明确必须参会的人员能够参加，提前同步会议议程及相关文档，将会议主题、需讨论的问题以及期望达成的目标等提前告知参会人员，使他们有充足的时间做好准备。
- 在会议中，要把握好会议节奏，高效进行，避免出现偏离主题的长篇大论式讨论。主持人应善于引导讨论，确保议程目标能够顺利达成并形成结论或部分待办事项；
- 在会议后，待办事项以及会议纪要需同步给所有相关方（待办事项必须明确截止日期，明确主要负责人，且要有跟踪机制），做到每一件事都有结果。可以建立会议决议跟踪表，清晰界定责任人和时间节点，定期检查执行情况。

沟通的目的在于实现信息透明、风险识别与解除，提高协作效率，保障最终目标的达成。所以不必要不增会，提高效率才是更为关键的。

2.不同场景的沟通渠道使用

- 即时通讯：在快速沟通问题、日常交流等情境中，使用即时通讯工具进行沟通，能够极大地提高解决效率；
- 面对面：在需要深入探讨、形成重要决策、建立亲密合作关系等场景下，采用面对面的沟通方式会更有助于提升决策的可信度与共识度，同时也能促进深入合作关系的建立；
- 电话沟通：在需要快速沟通与解决，或者地理距离较远但又需详细沟通的场景下，电话沟通能够有效提高沟通效率；
- 建立群组：在多团队多角色共同讨论的场景中，建立群组进行讨论能够实现信息透明；

- 电子邮件：对于需要证实并通知已达成共识内容的场景下，则可通过电子邮件的方式，周知所有相关方，以书面公告的形式确保信息准确传递。
- 我们应根据实际情况，建立多元化且具有适应性的沟通渠道，以确保信息能够准确、及时地传达。

3.跨团队协作实用会议

(1) 项目启动会

- 会议目的：在于跨团队项目启动之际，使各个团队成员能够清楚明晰项目的总体目标、涵盖范围、团队成员构成、时间节点以及各自所承担的角色和职责等关键要素。
- 会议内容：同步项目计划、沟通机制以及下一步的计划等，以此来保证所有协作团队都能做到信息透明，为后续项目的顺利推进奠定坚实基础。
- 参会人员：涉及该项目的所有团队的核心关键利益相关者。

(2) 定期项目进度会

- 会议目的：确保相关方能够及时掌握项目的进展情况和潜在风险，协调各方采取行动，尽早发现过程中的偏差和问题。如有问题能及时调整计划，迅速做出决策以提升执行力，保障项目能按进度顺利推进，使所有相关方的预期保持一致。
- 会议内容：对当前进展的总体概述、各部分进展情况的详细说明、问题与风险的同步分享、解决方案和决策的相互对齐以及对下一步规划的共同确认。

(3) 每周/每月/季度业务复盘机制

- 会议目的：根据公司业务需求，确定适宜的复盘节奏。周度复盘主要是为了及时发现短期问题，对本周工作安排进行调整，促进团队间的快速协作与沟通；月度复盘着重总结本月业务的趋势及表现，对下月工作进行科学规划与合理部署；季度复盘则需要综合分析季度业务数据与目标之间的差异，认真审视战略方向的执行效果，以便敏捷地调整方向与节奏。
- 会议内容：收集与整理业务情况、对关键指标进行回顾与展示、深入探讨问题及其影响、分享成功案例、经验总结、明确下一步规划以及重点方向的确认等。

4.6 PMO 促进知识共享和最佳实践的沉淀

PMO 的核心职责之一是推动知识共享和最佳实践的积累，旨在助力公司提升项目管理的效率与成效。为了达成这一目标，确保知识与经验在组织内部得到有效传播和应

用，PMO 可以采取以下措施促进知识共享和最佳实践的积累。

4.6.1 建立项目管理知识库

我们常常观察到一种现象：企业内部的某些部门已经开始实施自己的知识管理策略，他们各自在自己的计算机上进行着所谓的“知识管理”。然而，从整个企业的角度来看，这导致了知识孤岛的形成。当 B 部门需要从 A 部门获取资料时，不得不专门派遣一名员工前往 A 部门索取。如果掌握相关资料的人员不在，那么这一趟就白费了。更糟糕的是，如果人际关系处理不当，甚至可能遭到拒绝，这无形中增加了知识共享的成本，并且削弱了员工进行知识共享和学习的积极性。

许多员工都有这样的问题：他们想将个人的知识贡献给公司，却缺乏一个合适的途径。换言之，公司尚未提供一个平台供员工上传知识。因此，建立一个企业级知识库，为各级员工提供一个共享、学习和交流知识的场所，是企业知识管理建设的关键基础。

PMO 负责建立和维护一个全面的项目管理知识库，其中包含项目文档、模板、案例研究以及经验教训等宝贵资料。为了便于检索和使用，PMO 必须对知识库内容进行细致的分类和索引。例如，依据项目类型、行业领域、管理阶段等关键维度进行归类，并且配备关键词搜索功能，以便快速定位所需信息。PMO 还应定期审查和更新知识库内容，确保信息的时效性和准确性。通过总结过往项目的教训和历史数据，PMO 促进了成功经验的复制应用，加强了对项目整体的控制。这不仅提高了项目执行的效率，还减少了因技能不足引发的错误、返工和资源浪费，从而有效降低了项目运营成本。

我们如何建立企业级项目管理知识库呢？

1.明确目标与内容

PMO 必须明确知识库的既定目标，如提高项目管理效率、提供培训资源等。根据这些目标来规划内容，内容应包括理论与方法、案例经验、工具技术以及规范标准。

2.收集和整理知识

通过访谈、文档审查、面对面交流以及电子邮件等多种途径，搜集项目团队的经验 and 见解。随后，PMO 对这些知识进行整理和分类，以便于后续的利用。

3.建立结构和分类

企业知识库的建立是一个多层次、系统化的过程，旨在整合、分类和存储企业内外的各种知识资源，以便于员工访问、学习和应用。企业知识库的建立一般可以分为外部

知识、经验知识、业务知识、规范知识、战略知识。

- 外部知识

这一层主要收集来自企业外部的信息和知识，包括行业动态、市场趋势、竞争对手分析、政策法规、技术前沿等。外部知识对于保持企业的竞争力和适应外部环境变化至关重要。

- 经验知识

经验知识是企业在长期运营过程中积累下来的实践经验和案例。它可能包括成功项目的经验总结、失败案例的教训分析、客户反馈的整理等。这类知识对于指导未来决策、优化工作流程和提高工作效率非常有价值。

- 业务知识

业务知识是与企业核心业务相关的专业知识，包括产品知识、服务流程、销售策略、客户管理等。它是员工开展日常工作的基础，也是提升业务能力和服务质量的关键。

- 规范知识

规范知识包括企业的规章制度、操作流程、质量标准、安全规范等。这类知识确保了企业运营的一致性和合规性，对于维护企业秩序、保障员工安全和提升客户信任度具有重要作用。

- 战略知识

这个层次的知识是企业最宝贵、最核心的知识资产，可能包括专利技术、核心算法、战略规划、品牌文化等。这类知识是企业竞争优势的来源，需要得到特别的保护和管理。在某些企业中，这个层次也可能被称为“战略知识”，以强调其重要性和独特性。

4.制定管理制度和流程

明确知识库的管理职责、权限以及审核发布流程，确保知识内容的质量与准确性。同时，制定更新维护流程，以保持知识库的时效性。

5.持续维护和更新

随着项目的推进和知识的不断演进，知识库必须持续进行更新和优化。这涵盖了引入新知识、修订现有条目以及调整其结构和分类。

6.知识的共享与传播

通过内部培训、在线平台、社交网络以及知识竞赛等多种途径，促进知识的共享与传播，进而提升团队的协作和创新能力。

7.评估与反馈

定期对知识库进行内容审查，并积极搜集用户反馈，以便及时更新信息，确保知识库内容保持高质量和最新状态。

除了以上措施之外，随着 AI 技术的发展，我们在建设管理知识库时，可以尝试应用最新的 AI 技术以提升知识库的效率和智能化水平。

1.智能推荐与搜索

利用 AI 大模型实现智能推荐和搜索功能，根据员工的工作方向、搜索历史和兴趣偏好，推荐相关的知识和信息。这可以大幅提高员工的查找效率和满意度。

2.引入自然语言处理技术

引入自然语言处理技术，使员工以自然语言形式提出的问题，知识库可以在库内搜索返回相关解决方案。这可以降低员工的使用门槛，提高知识库的易用性。

3.知识图谱构建

基于大模型构建知识图谱，将企业的各类知识以结构化的形式呈现出来，形成一个完整的知识网络。这有助于员工更好地理解和应用知识，提高知识的利用率和价值。

4.自动化与智能化管理

利用 AI 技术实现知识库的自动化和智能化管理，如自动分类、自动索引、自动更新等。这可以降低人工管理的成本和时间成本，提高知识库的管理效率和质量。

4.6.2 培训和发展赋能

PMO 负责规划与组织专业的培训课程和研讨会，使团队成员能够掌握最新的项目管理方法和工具，进而提升工作效率和项目成功率。项目完成后，PMO 将主持复盘会议，深入探讨项目的成功要素与不足之处，并将这些宝贵的经验教训按照标准格式详细记录在项目管理知识库中。这样，其他团队可以参考这些资料，避免重蹈覆辙。

在日常工作中，PMO 还扮演着促进不同项目团队间交流与合作的重要角色，鼓励团队成员分享各自的经验和最佳实践。这种知识共享和经验传递不仅有助于增强团队成员的项目管理技能，还推动了项目管理标准的持续迭代与更新。通过这种循环改进的过程，组织能够不断完善项目管理流程，提升整体的项目管理能力。

为了进一步加强知识共享和最佳实践的沉淀，PMO 可以采取以下具体措施。

1.定期会议

PMO 应当定期组织各种形式的项目回顾会议和知识分享会等活动，积极邀请项目团队中的所有成员参与其中。在会议进行过程中，团队成员们可以共同探讨和分享在项目执行过程中所积累的经验教训以及所采用的最佳实践方法。通过这种方式，不仅可以促进团队成员之间的知识交流和传播，还能进一步提升整个团队的项目管理能力和工作效率。

回顾会议和知识分享会可以提前通过预热活动来进行充分准备。提前进行预热活动可以更好地激发参会者的兴趣和提高参与度，确保会议和知识分享会能够顺利进行。预热活动包括发送会议通知、分享相关资料和背景信息，以及进行初步的讨论和互动。预热活动可以使用邮件、公众号宣传等方式，这样做的目的是让与会者在会议开始之前就对会议的主题和内容有一个初步的了解和认识，从而提高他们在会议中的积极性和参与度。通过有效的预热活动，我们可以确保会议和知识分享会能够达到预期的效果，实现知识的传递和交流。

2.在线平台

利用企业内网、办公软件或专门的在线平台，为团队成员提供一个便捷的在线交流空间。这样，团队成员可以随时随地进行知识共享，不受时间和地点的限制。

PMO 可以与人力资源部门紧密合作，定期进行公司内部的工作宣传，确保员工能够及时了解最新动态和重要信息。通过一系列精心策划的项目周刊，向全体员工展示公司的最新进展、项目成果以及未来的发展方向。这些周刊不仅包括文字描述，还配以丰富的图片和图表，使内容更加生动有趣，易于理解。这种定期的宣传方式，在能够增强员工的归属感和团队凝聚力的同时，提升了员工对公司各项工作的参与度和认同感。

3.内部培训

PMO 定期组织项目管理培训活动，以确保团队成员能够持续提升项目管理技能。这些培训可以邀请来自不同领域的行业专家或公司内部经验丰富的项目经理来授课。通

过这些系统的培训课程，团队成员不仅能够学习到最新的项目管理知识，还能从专家和资深项目经理的经验中汲取宝贵的教训，从而显著提升自身的项目管理能力。

PMO 还可组织不同行业内交流，不同行业背景下的实践经验，能够带来多样化的视角和经验分享。通过与内部讲师的结合，团队成员可以获得更全面的知识体系，进一步拓宽他们的视野。这种内外结合的培训方式，不仅能够激发团队成员的学习兴趣，还能为他们提供更多的实践机会，帮助他们在实际工作中更好地应用所学知识。

4.案例分析

PMO 应当定期收集和整理项目案例，尤其是那些成功实施了最佳实践的项目案例。通过详细地分析这些案例，PMO 可以将这些成功经验推广到整个组织中，从而帮助各个团队成员更加深入地理解和有效地应用这些最佳实践。

项目管理最佳实践是指在项目管理过程中通过总结和提炼出的一系列高效的管理方法和策略。这些最佳实践通常包括明确项目目标、制定详细的项目计划、合理分配资源、有效沟通协调、严格监控项目进度和质量等方面。通过遵循这些最佳实践，项目团队一方面可以更好地应对各种挑战，提高项目成功率，确保项目按时、按预算和按质量要求完成。另一方面，可以帮助项目团队提高工作效率，降低项目风险，提升项目成功率，最终实现项目目标。

5.效果评估

PMO 需要定期对知识共享和最佳实践沉淀的效果进行评估，以确保这些措施能够适应组织发展的需求和市场环境的变化。为了达到这一目标，PMO 可以通过问卷调查、访谈、数据分析等多种方式来了解团队成员的参与度和满意度。例如，团队成员的参与频率、知识共享平台的使用情况、最佳实践的采纳率等可以用来衡量知识共享的效果。通过这些数据，PMO 可以评估知识共享和最佳实践沉淀对项目管理能力的提升程度，从而不断调整和优化相关的策略和方法。

PMO 还可以通过定期的满意度调查来了解团队成员对知识共享和最佳实践沉淀的看法和建议。这些数据将有助于 PMO 识别存在的问题和改进的机会，从而制定更有效的策略和方法。PMO 需要通过多种方式来评估知识共享和最佳实践沉淀的效果，并根据评估结果不断调整和优化策略和方法。这样，PMO 才能确保这些措施能够持续提升组织的项目管理能力，适应组织发展的需求和市场环境的变化。

通过上述方式，PMO 不仅能够提升项目的成功率，还能在整个组织内建立起一种持续学习和改进的文化。PMO 作为驱动组织持续改进与创新的重要引擎，通过提升人

才能力，促进知识传承，来实现成本的降低和效益的增加，为组织带来长远的竞争优势。PMO 促进更有效的沟通，增强团队协作，可以使组织迅速适应新环境，应对各种挑战。

4.7 提升组织的项目管理成熟度

在当今快速变化的商业环境中，提升组织的项目管理成熟度对于确保项目成功、优化资源配置、增强市场竞争力至关重要。尽管目前尚未有专门针对面向个人（ToC）、面向企业（ToB）、面向政府（ToG）企业的项目管理成熟度模型名称，企业仍可依据自身特色和需求，参考 PMI 的 PMM（项目管理成熟度模型）、CMMI（能力成熟度模型集成）等通用模型，并结合特定行业的最佳实践来定制化应用。这些模型提供了一个系统的评估和改进框架，有助于企业提升项目管理能力，实现业务目标和可持续发展。在实际操作中，企业应基于自身实际情况选择适宜的模型，并根据具体需求进行灵活的调整和优化。

企业类型	项目管理成熟度模型	说明
面向个人 ToC	CMMI（能力成熟度模型集成） OPM3（组织项目管理成熟度模型）	对于面向个人 ToC 企业，由于其业务特点更注重快速响应市场变化和消费者需求
面向企业 ToB	OPM3（组织项目管理成熟度模型） CMMI（能力成熟度模型集成）	对于面向企业 ToB 企业，由于其业务涉及复杂的需求管理、定制化解决方案和跨部门协作等特点
面向政府 ToG	OPM3（组织项目管理成熟度模型） 可以参考政府项目管理领域的最佳实践和通用项目管理成熟度模型，如结合政府采购法规、项目审批流程等特定要求进行定制化应用	对于面向政府 ToG 企业，由于其业务涉及严格的合规性要求、长期规划和多方利益协调等特点

第五章

PMO团队如何成长

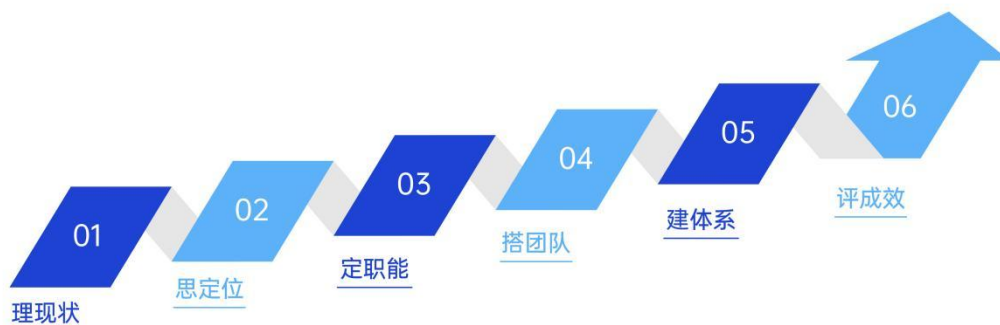


第五章 PMO 团队如何成长

在快速变化的商业环境中，越来越多的企业意识到项目管理的重要性，并开始组建自己的项目管理办公室（PMO）。本章将聚焦于 PMO 团队的成长，详细阐述从团队初创、到团队持续建设、再到评估团队成熟度这一系列实践方法。我们也会将 PMO 团队建设过程中可能遇到的主要风险及应对策略列举出来，为大家在实际组建及持续建设 PMO 团队过程中提供指导和参考。我们希望通过这些实践方法及实践过程中可能遇到的风险进行分析，帮助读者更有效地建设和发展自己的 PMO 团队。

5.1 如何从 0 到 1 建设 PMO 团队

企业组建 PMO 团队的契机各不相同。常见的契机包括企业运行时出现较多管理和经营问题且现有职能组织无法解决、项目中出现很多问题需要专业的项目治理团队进行指导、组织战略变更需要建立 PMO 团队来推动支撑变革等情况。不同的诱因导致每个初创 PMO 团队的定位、职责和工作内容及方法都不相同。我们将从 0 到 1 建设 PMO 团队的方法归纳成六步法，不管你所在的企业组建 PMO 团队的契机是什么，都可以套用六步法并结合企业自身情况来完成 PMO 团队的初建设。



从0-1建设PMO团队六步法

5.1.1 理现状

第一步需要进行深入的企业现状调研分析。主要包含两方面内容：

1. 企业内外部环境

向外看，洞察行业、了解企业在行业中的竞争地位、了解竞品。通过分析行业趋势

和竞争对手情况，我们可以在项目选择和管理中准确识别潜在风险，从而制定相应的风险缓解策略。通过了解企业在行业中的竞争地位，能够帮助我们更好地定位工作重点和方向。如企业处于行业挑战者的位置，PMO 则需要注重灵活的项目处理方法和快速的项目交付，以便快速响应市场变化。通过了解行业内其他企业的项目管理实践，可以让我们快速掌握适合该行业的项目管理方法。

向内看，一要了解企业的业务类型、业务周期及市场定位，二要了解企业的组织架构和文化。一方面通过深入理解企业的业务类型和市场定位可以帮助我们了解在当前企业中适合什么类型的 PMO 及其定位，并能更准确地为即将启动的项目设置优先级，确保首要资源被分配给最能影响业务目标的项目。当然，业务发展所处的周期也和 PMO 团队的定位有着密切的关系。比如在业务启动期，PMO 通常是规划者及推动者，负责建立项目管理框架；在业务成长期，PMO 通常是优化者，支持业务扩张；在业务成熟期，PMO 通常是监控者及知识管理者，持续改进项目管理体系；在业务衰退期，PMO 往往会被定位成转型推动者，优化资源、控制成本。另一方面通过了解企业的组织架构和文化，能够帮助我们在建立流程和策略时考虑到人和文化的因素，以促进团队成员的接受度和参与度，避免内部阻力。

2. 识别问题和需求

识别问题和需求时，我们可以从弄清楚企业遇到了什么问题、为什么需要组建 PMO 团队入手。诸如企业是战略落地遇到了问题，还是有降本增效的诉求，亦或是缺乏项目管理体系等等。企业可能遇到的问题域，我们可以参考第三章 PMO 的价值这些方向考虑。当然，和相关人员沟通调研也是重要的途径之一，调研直属领导的需求、协同部门的需求、企业的需求等等。通过和直属领导沟通，了解直属领导的诉求，建立信任关系。和协同部门沟通，了解企业的价值流和不同部门的职责，了解协同部门的需求，建立良好的协同合作关系。调研企业需求，确保自己的工作方向不偏离企业的大目标和战略。在方法上，我们需要注意和不同的相关方开小会来识别问题，统一战线。多层次、多维度地去验证需求，提前识别不同相关方认同的点及冲突的点。梳理的现状、问题及需求要和直接领导达成共识。

第一步“理现状”的关键输出：行业洞察结果，企业内部业务与文化现状，相关人的需求列表，企业的问题清单。

5.1.2 思定位

第二步要明确 PMO 团队的定位。第一步中识别到的企业环境及业务周期决定了

PMO 团队的定位及工作重心。

1. 确定 PMO 团队的类型

根据企业自身情况，PMO 团队在层级分类和交付主体分类上是较易确定的。这里要着重阐述一下按性质分类。大多 PMO 团队会先从服务型、支持型做起，逐渐发展为影响型、控制型、赋能型，最终转型成战略型、价值型。这种建设路径是最为常见，也是较为容易上手的。但是如果你所在的企业管理成熟度较高，已有一些较为成熟的项目管理流程和方法，PMO 团队也是可以直接从控制型、赋能型、战略型做起的。这需要大家根据企业情况自行判断。具体分类可参考第一章 1.2：PMO 分类与组织定位。

2. 确定 PMO 团队的核心目标

首先基于先前识别的问题，确定问题的优先级，在团队组建的初期锚定企业的主要问题，以解决当前的主要问题为初期目标。明确 PMO 团队的短期目标、中期目标及长期目标，并和直属领导就 PMO 团队目标达成共识，以确保团队目标和企业战略保持一致。当然，企业所处阶段会影响 PMO 的工作方向及团队目标，读者需要结合企业自身发展阶段和业务发展阶段来设置 PMO 团队的核心目标。

第二步“思定位”的输出：PMO 团队类型，PMO 团队目标。

5.1.3 定职能

第三步确定 PMO 团队的职能范围。参考第四章，PMO 职能会涉及以下领域：

- 战略规划及组织目标落地
- 制定组织项目管理标准化和 workflows
- 项目的合规和治理
- 组织绩效管理
- 项目支持
- 项目资源管理
- 知识管理
- 风险管理和质量保证
- 利益相关者沟通
- 项目监控与评估

- 收益与成本管理

根据第二步确定的团队定位和要解决的主要问题，圈定 PMO 职能范围。团队初创期，PMO 职能不宜设置过多，应聚焦在要解决的核心问题上。通常企业刚开始组建 PMO 团队时，团队编制有限，一人承担多职能的情况比较常见。在取得阶段成果后，再根据企业发展情况扩编团队，不断扩展团队职能范围。

第三步“定职能”的输出：PMO 团队职能范围。

5.1.4 搭团队

第四步根据 PMO 职能来确定团队构成。在不同职能领域设置不同的专业人才。通常“从 0 到 1 阶段”建议从项目管理、过程改进、工程化这三个关键方向着手搭建团队。



1. 项目管理方向

项目管理方向的人才团队的核心支柱。这一小组的人员精通项目及项目群管理，能有效地规划、组织和协调各类项目资源，确保项目目标的清晰明确和顺利达成。在进度管理方面，善于制定详细的项目进度计划，实时监控进度执行情况，及时采取措施应对进度偏差，保障项目按时交付。在风险管理方面，能够准确识别项目中的潜在风险，进行风险评估和制定风险应对策略，降低项目风险影响。在质量管理方面，通过建立严格的质量标准和质量控制流程，确保项目交付的成果符合高质量要求。

2. 过程改进方向

过程改进方向的人才为团队带来持续优化的动力。这一小组的人员精通标准化流程定制，根据组织的特点和项目需求，制定出清晰、规范、高效的项目管理流程，提高项目执行的一致性和可重复性。积极引入最佳实践，借鉴行业内的先进经验和成功案例，

为组织的项目管理注入新的活力。在敏捷转型落地方面，具备丰富的经验和专业知识，能够引导团队逐步实现敏捷开发，提高项目的响应速度和灵活性。同时，他们注重过程资产沉淀，将项目过程中的经验教训、成功案例等进行整理和归档，为后续项目提供宝贵的参考。

3. 工程化方向

工程化方向的人才为团队提供技术支持和保障。这一小组的人员精通效能平台搭建，通过构建高效的项目管理工具和平台，提高项目管理的效率和透明度。在配置管理方面，严格把控项目的版本控制和变更管理，确保项目的稳定性和可维护性。能够将项目数据进行可视化展示，深入分析数据背后的问题和趋势，为决策提供有力的数据支持。此外，他们致力于效能提升，不断探索新的技术和方法，优化项目管理流程和工具，提高团队的整体效能。

通过整合项目管理、过程改进、工程化这三个方向的人才，构建一个协同合作、专业高效的 PMO 团队，可以为组织的项目成功提供坚实的保障，推动组织不断向前发展。

值得注意的是，在 PMO 团队初创期，一人多角的情形很常见：他们既要进行流程的梳理，又要进行项目全域的管控，还要搭建效能平台。因为在初期，企业还没有看到 PMO 的价值，我们需要一些小而快的方式让企业看到 PMO 的价值，从而获得更多的资源，稳扎稳打，逐步形成正向循环。如果一开始团队规模建立得很大，短时间内没有创造出足够的价值，容易让企业丧失对 PMO 团队的信心和认可度。具体行动步骤：

- 1) 按需确定岗位
- 2) 明确岗位职责
- 3) 选拔与招聘人才
- 4) 制定培训计划
- 5) 构建绩效管理体系
- 6) 通过上述步骤，可以系统地构建一个高效且专业的 PMO 团队。这不仅有助于团队初始的成功建立，还确保了团队能够持续成长和发展，从而更好地服务于组织的目标和需求。

第四步“搭团队”的输出： PMO 团队岗位设置、对应职责及编制数量。

5.1.5 建体系

第五步建体系。有了初步定位和团队建设方面的思考，接下来就要建立 PMO 业务流程，赋能价值。

1. 建立符合企业特性的项目管理体系

在团队组建初期，梳理企业业务特性，对标行业项目管理规范，根据企业项目特性，开发不同系列的项目管理模型与治理模型，配套详细流程和交付要求。让项目和业务耦合在一起才能真正为业务赋能。符合企业特性的项目管理体系建立后，要进行整体的目标制定，制定体系推广落地策略和步骤。

在搭建过程中，如果 PMO 团队规模和能力不足以支撑全部业务，切忌贪大求全，建议在某一个领域打造样板工程，不断将成功复制到其他领域。有步骤、有策略地通过建立并持续迭代优化项目管理体系，统一项目语言和工作方法，提升项目实施规范与效率，成就训练有素的项目团队。

2. 建立数字化项目管理体系

在数字化时代，项目管理也需要有数字化的能力支撑。PMO 项目管理需要配套数字化产品，驱动项目决策与项目团队协作赋能。包括治理方面、产研侧端到端交付方面等，实现项目可视化，输出项目数据驾驶舱，通过对数据的提取和分析，支撑决策。在 0 到 1 建设阶段，可以通过使用开源工具，快速实现数字化能力。

第五步“建体系”的输出：符合企业特性的项目管理体系。

5.1.6 评成效

第六步进行结果评价。这一步经常会被忽略，或者被合并到年底述职中进行阐述汇报。实际上结果评价是从 0 到 1 建设 PMO 团队很重要的一个环节。我们需要主动去进行效果评价，并向领导反馈。

1. 评价内容

我们可以从以下三个方面来进行结果评价：

- 是否帮助项目成功并带来财务价值
- 是否有规范化的流程并创造价值

- 是否帮助提升项目相关方的客户满意度

2. 评价指标

我们可以采用一些量化的评价指标更客观地衡量团队建设的成果。以下量化指标可供参考：

(1) 定量指标

- 项目投资回报率
- 项目成功率提高
- 项目故障率降低
- 项目营收提升
- 项目成本降低
- 项目周期缩短
- 客户满意度提升

(2) 定性指标

- 流程建立
- 规则、流程落地执行
- 战略目标与项目目标保持一致

(3) 间接指标

- 项目风险的红黄蓝灯项目占比
- 项目人员的专业资质
- 项目的整体健康度

第六步“评成效”的输出： 评价标准、评价结果。

5.2 如何从 1 到 N 建设 PMO 团队

在本章的第一节，我们介绍了如何从 0 到 1 建立一个 PMO 团队。在 PMO 已经建立起一个稳定的团队和一套运转良好的流程机制的基础上，随着组织业务发展的需要，PMO 团队的职责范围可能有所扩大，团队规模也会随之扩大。本小节就将介绍从 1 到 N 的建设过程中 PMO 团队的不同发展方向和契机，以及团队在架构和文化方面的升级。

值得一提的是，尽管我们在 PMO 团队建立之初已经明确了团队的定位与目标，在不断发展的过程中还是需要定期重新梳理与审视，我们的团队使命是否有变化，我们的目标是否有变化，并不断与整个团队统一共识。

5.2.1 PMO 团队升级方向与契机

1. PMO 团队升级方向

本书前几章已经介绍了 PMO 团队如何根据不同的性质、层级、交付端等维度进行分类。一个 PMO 团队不会承担所有分类的职责与功能，也不会永远局限于某一特定的分类或形态。PMO 团队的升级和发展路径并非一成不变，它会根据不同的组织环境、团队构成和管理方式呈现出多种可能的发展方向，并且可能会经历多种不同分类形态的 PMO 团队转变。

(1) 层级升级：从团队级到组织级

在某些组织中，PMO 团队在成立之初可能仅服务于单一项目或团队，随着服务范围的扩展，逐渐覆盖到跨部门的 BG/BU 级别，并最终发展成为服务于整个组织的企业级 PMO。这种多层次的发展过程，不仅体现了 PMO 服务范围从局部到整体的扩张，也标志着其影响力和管理级别的持续提升。每个发展阶段背后都有其特定的驱动因素和关键转变。

1) 团队级 PMO 到 BG/BU 级 PMO

升级驱动：

- **项目规模和复杂性增加：**随着企业的发展，项目规模和复杂性也随之增加。大多数项目已不再是简单的单团队操作，而是涉及更广泛的资源和复杂的业务流程。项目规模的扩大体现在预算的增加、团队人数的扩充、项目周期的延长，以及涉及跨部门和跨领域的协作。复杂项目通常面临更多的未知风险和不确定性，以及外部环境的变化，这要求 PMO 具备更高水平的协调和管理能力。
- **资源争夺和优先级冲突：**在现代企业中，资源争夺和优先级冲突是一个常见的问题，尤其是在资源有限的情况下。当不同部门的多个团队都需要使用相同的资源，比如资金、人力、设备或者技术等，资源分配问题就会变得尤为复杂。这种情况下，传统的项目管理方法可能无法有效应对，需要更高层次的 PMO 介入协调。
- **统一流程的需求：**随着企业的发展，项目数量和规模不断攀升，不同团队在项目管理流程和方法上的差异日益凸显，这一现象已成为提升整体运营效率的重大障碍。

项目管理流程的不一致性，容易造成多个问题，如信息流通不畅形成的信息孤岛，资源分配不当导致的资源浪费，以及项目进度不一致引起的项目延期等。在这种情况下，PMO 的职能和作用显得尤为重要。

关键变化：

- **范围扩展：**PMO 的职能从单一团队级别拓展至业务单元（BU）/事业群（BG）级别。在团队级别时，PMO 的主要职能是专注管理单个团队或项目的执行过程，主要负责为项目团队提供全面的管理支持和指导。当 PMO 升级至 BG/BU 级别时，其职责扩展至全面管理整个业务单元或事业群的项目组合，承担起多个项目间的资源分配、优先级设定，以及跨部门工作的协调任务。
- **管理结构上升：**PMO 通过结构调整采取重要步骤提升自身地位与影响力。现在，PMO 不再仅仅是与单一团队领导沟通的桥梁，而是直接向上层管理层——如业务集团（BG）/ 业务单元（BU）总经理或部门负责人——汇报工作。这样的变化意味着 PMO 的工作得到了更高级别管理的认可和支持，从而能够有效地参与到公司战略层面的事务中。

通过这种直接的汇报关系，PMO 能够在项目组合的优先级设定和资源的合理分配方面发挥更为关键的作用。高层管理者可以直接监督项目的进展情况，并根据公司的整体目标和市场动态来调整项目的优先顺序。同时，他们也能够更好地理解各个项目对资源和预算的需求，从而作出更为明智的资源调配决策。

此外，这种结构上的改变也促进了跨部门的协作和信息共享。由于 PMO 现在处于一个更高的层级，它能够更容易地协调不同部门和团队之间的合作，确保所有相关方都能够及时获得必要的信息和支持。这不仅提高了工作效率，还有助于培养一种以结果为导向的企业文化，其中每个项目和团队成员都明确自己的角色和责任，并为实现共同的目标而努力。

- **跨部门沟通和协调增多**

随着 PMO 在组织架构中的层级提升至 BG/BU 级别，其面临的跨部门沟通与协调任务也显著增多。这一变化要求 PMO 承担起更为重要的角色：成为不同部门间沟通的桥梁和协调的纽带。在新的层级上，PMO 不再是单一部门的代言人，而是需要站在整个业务单元或事业群的视角，促进各部门之间的有效协作。

为了实现这一目标，PMO 必须努力在不同部门之间建立起稳定且高效的沟通渠道。这不仅包括定期的会议和报告，还涉及建立共享的信息平台，确保信息能够在组织内部顺畅流通，减少信息孤岛现象。通过这些沟通渠道，PMO 能够及时了解各部门的需求、

期望和挑战，从而精准解决项目管理中出现的各种问题。

此外，由于各部门在目标、资源和利益上的差异，项目推进过程中难免会出现冲突和矛盾。PMO 在这一过程中扮演着调解者的角色，需要运用专业的项目管理知识和沟通技巧，平衡各部门的利益，化解矛盾，确保项目能够按照既定的目标和时间表顺利进行。这要求 PMO 具备高度的敏感性、同理心和解决问题的能力，能够在复杂多变的组织环境中保持冷静，做出合理的决策。

2) BG/BU 级 PMO 到企业级 PMO

升级驱动：

- **业务战略的复杂性增加：**当公司在多个 BG/BU 联合开展业务时，各个事业部之间的项目需要在更高层次上进行协调，以确保资源得到合理配置，并且各个部门的项目组合支持整个企业的战略目标。这时就需要企业级 PMO 能站在整个组织高度，统一对齐各 BG/BU 各自的战略目标与组织整体的战略目标，同时在战略执行不同阶段，根据业务状况、项目进展等因素，统筹资源协调，统筹业务依赖，以保障组织战略目标的落地。
- **跨 BG/BU 的协作需求：**在多元化的业务结构中，各个 BG/BU 之间的项目往往相互关联，存在着紧密的交叉或依赖关系。这种跨 BG/BU 的项目合作趋势，意味着项目管理不再局限于单一的事业部内部，而是涉及到多个部门和资源池的协同工作。这种协同工作的复杂性对项目管理提出了更高的要求，迫切需要企业级的 PMO 来发挥其跨部门协调的优势。企业级 PMO 不仅要管理和优化跨事业部的项目组合，还要促进不同 BG/BU 之间的资源共享和信息流通，确保项目能够在跨部门的合作中顺利推进，从而提升整个组织的项目执行效率和业务响应能力。

关键变化：

- **范围扩展：**从业务单元管理到全企业级管理，BG/BU 级别的 PMO，其管理职责主要聚焦于特定业务单元的项目管理，确保单元内部的项目能够高效运行并达成目标。然而，当 PMO 升级至企业级时，其管理范围和影响力显著扩展。企业级 PMO 的任务转变为协调和优化整个组织的项目组合管理，这不仅涉及跨业务单元的项目协调，还包括统一调配全公司的资源，以及确保所有项目组合都能与企业的整体战略目标保持一致。这种层面的管理要求 PMO 具备更高的战略视角和更强的跨部门协作能力，保障企业在复杂多变的市场环境中保持竞争优势。
- **绩效衡量标准变化：**在 PMO 的发展过程中，衡量其成功与否的标准也会随之发生变化。在早期阶段，PMO 的绩效可能主要依赖于单个项目的完成情况或 BG/BU 内

部的项目表现。到了企业级 PMO 的阶段，绩效衡量的焦点转向了项目组合对企业长期战略目标的贡献。这意味着 PMO 开始关注项目对组织创新能力、市场拓展能力以及长期财务收益的影响。衡量标准的变化促使 PMO 更加注重项目组合的战略价值，而不仅仅是项目的短期成效。

- **参与高层决策：**随着 PMO 升级为企业级，其角色也从项目执行者转变为战略决策的参与者。企业级 PMO 直接与 CEO、CFO 等高层领导并肩作战，成为企业战略规划和实施过程中的关键一环。PMO 不仅负责监控项目执行的细节，更重要的是为高层领导提供决策支持，包括评估项目的优先级、建议资源分配策略，以及识别和把握对企业未来发展至关重要的机遇。通过参与高层决策，PMO 确保了项目管理活动与企业的长期目标和愿景紧密相连。

3) 职责升级：从支持型到战略型

团队发展过程中，PMO 团队不仅在层级上会逐步提升，其职责也可能随之扩大与升级。这种职责上的演变反映了 PMO 从支持项目执行的操作性角色，逐渐过渡为协调、支持和管理项目及项目组合的管理角色，直至成为深度参与企业战略决策与实施的核心伙伴。

在此过程中，PMO 团队的职能会从项目管理出发，不断深化丰富，涵盖到更多诸如组织绩效管理、供应链管理、组织运营、战略规划与执行等领域。

升级驱动：

- **职责局限造成项目失败率高：**在组织项目数量不断攀升的情况下，仅扮演支持角色的 PMO 逐渐显示出其职能的局限性。由于缺乏统一的标准和规范，项目管理效率低下，导致项目失败率居高不下。为了改善这一状况，PMO 团队必须不断通过流程建设和持续变革，构建起一套完整的项目管理流程体系。这套体系旨在确保项目的一致性和规范性，从而有效降低项目失败的风险，提升整体的项目管理质量。
- **业务成果导向：**在 PMO 的早期阶段，其角色更多地是作为辅助者，关注项目的交付过程，而不具备主导项目方向的能力。然而，随着业务战略对项目成果的期望日益提高，PMO 的角色必须进行相应的转变。PMO 开始更加关注项目结果，确保项目结果能够对实现业务目标做出实质性贡献，从而为组织创造真正的价值。这种以业务成果为导向的转型，要求 PMO 不仅要保证项目按时交付，还要确保项目交付的成果能够满足业务需求。
- **战略导向的项目管理需求：**随着组织规模的扩大和业务战略的复杂化，PMO 的角色也需要从传统的项目和项目组合管理升级为更高层次的战略支持。这意味着

PMO 必须确保项目管理活动与组织的长期战略目标紧密相连，以支持组织的持续发展和竞争优势。战略型 PMO 能够提供更高层次的管理视角，更好地满足组织在复杂多变的商业环境中的需求。

- **高层决策支持：**在组织发展的关键阶段，企业领导层迫切需要 PMO 提供精准的数据分析和有效的决策支持，以便在资源分配和战略调整方面做出明智的选择。无论是运营型 PMO 还是战略型 PMO，它们在这一阶段的职责范畴都扩展到了为高层提供决策支持。通过提供深入的数据洞察和专业的分析报告，PMO 帮助高层领导作出更加科学、合理的决策，从而推动组织朝着既定的战略目标前进。

关键变化：

- **职责扩展：**PMO 团队的角色已经超越了单一项目的执行监督，而是扩展到了对整个项目生命周期，乃至项目组合的全面统筹管理。这种转变意味着 PMO 的职能不再是简单的支持性角色，而是升级为更高层次的战略管理。PMO 负责对组织资源进行有效的分配和利用，设定项目的优先级，以及跨部门的协调工作，确保所有项目都能够与业务目标保持一致。在此过程中，不同类型的 PMO 会有不同的侧重点。例如，运营型 PMO 会更加关注组织的整体绩效，确保组织的运营策略与项目目标相互匹配；而战略型 PMO 则不会仅限于监督和优化项目管理流程，它会更深入地参与到企业的战略规划和实施中，成为推动组织战略目标实现的关键力量。
- **绩效衡量变化：**逐步升级的 PMO 团队，其绩效衡量的标准也在逐步优化。PMO 团队开始更加关注项目成果及其对业务的贡献，建立一套更为细致和全面的绩效衡量标准。这些标准不仅帮助项目团队在项目生命周期的各个阶段优化效率、提升质量和增加价值，还确保了项目成果能够符合业务需求。对于发展成战略型 PMO 而言，绩效衡量的重点已经从传统的项目执行指标，转变为与企业战略目标紧密相连的指标体系。这种绩效衡量更加侧重于评估项目对业务的长期价值、战略目标的实现程度，以及组织整体的运营能力。通过这种战略导向的绩效衡量，PMO 能够更有效地支持组织的长期发展和竞争优势。

4) 权力升级：从影响型到控制型

在 PMO 团队的发展过程中，除了层级和职责的变化，权力的演进同样是 PMO 角色转变的核心表现之一。从早期的不具备正式管理权力、依靠影响力推进工作的影响型 PMO，逐步发展到具备正式决策权力和资源分配权的控制型 PMO，PMO 团队的权威与决策影响力也随之提升。这种权力的升级不仅改变了 PMO 与项目团队、业务部门的关系，还深刻影响了 PMO 在推动项目成功和组织战略实施中的地位和作用。

升级驱动：

- **复杂项目的强管控需求：**项目规模和复杂度的提升，使得传统的基于影响力的项目管理模式难以满足项目成功推进的需求。特别是在大型组织中，尤其是那些涉及组织级战略项目的管理与执行，往往面临着更高的风险和更复杂的整合挑战。因此，PMO 团队必须拥有全方位的项目管控能力和风险管理权限，这样才能够确保项目在复杂多变的环境中平稳运行，同时有效识别和规避潜在的战略风险。这种强管控的需求要求 PMO 具备深入的项目洞察力、严格的过程监控能力和灵活的问题解决技巧。
- **项目绩效问责需求：**当组织对项目成果的期望越来越高，对项目绩效的要求也变得更加严格。在这种情况下，PMO 的角色需要从单纯的影响力驱动转变为具备监督权和问责机制的管理型角色。这意味着 PMO 不仅要制定和执行项目管理的标准和流程，还要对项目的绩效结果负责，确保项目团队能够达成既定的目标和指标。通过建立系统的问责机制，PMO 能够更有效地推动项目团队追求卓越绩效，并在项目未能达到预期时采取相应的纠正措施。
- **资源优化与决策集中化需求：**当组织规模扩大且项目竞争激烈时，项目之间的资源竞争愈发激烈，这就要求资源分配和使用必须实现最大程度的优化。控制型 PMO 通过集中决策权，可以更高效地调度和分配资源，确保关键项目得到优先支持和必要的资源投入。这种集中化的决策模式有助于消除资源浪费，提高资源利用效率，同时确保组织内所有项目都能够与战略目标保持一致，从而推动整个组织朝着既定方向快速发展。

关键变化：

- **影响力到管理权到决策权的转变：**影响型 PMO 主要依赖软性影响力和沟通技巧推动工作，随着权力逐步升级，PMO 开始拥有一定的管理权力。比如，PMO 可以进行项目资源的协调与分配，并且对项目流程的执行情况进行监督。当 PMO 团队升级到控制型 PMO 时，PMO 的权力不再局限于协调与监督，而是进一步扩展为实际的决策权力。控制型 PMO 拥有决定项目优先级、资源分配、预算调整等重大事项的权限，成为企业项目管理中的核心决策者。
- **独立的预算与资源控制权：**在组织架构中，控制型 PMO 通常被赋予独立的预算控制权，这意味着它拥有直接管理项目资金分配的权限。这种自主的财务权力使得 PMO 能够根据项目的关键性和战略优先级来灵活地进行资源调配，而不必完全依赖于其他业务部门的资源支持。这样的独立性确保了 PMO 能够更加高效和精准地响应项目需求，保障了关键项目在资源分配上的优先地位，从而促进了项目目标与组织战略的一致性。

- **项目终止与启动权力：**影响型 PMO 更多是通过监督和指导来保障项目交付，但往往没有最终决定项目启动或终止的权力。相比之下，控制型 PMO 则拥有明确的权力来决定项目的启动与终止。当某个项目出现偏离战略目标、资源利用效率低下或存在严重资源浪费时，控制型 PMO 可以果断地终止该项目，并将释放出的资源重新分配给更有价值的项目。这种决策能力使得 PMO 在项目选择和资源优化方面扮演着更为关键的角色，有助于维护组织的整体利益。
- **强制执行与干预能力：**控制型 PMO 具备强制执行项目标准和流程的能力，这在项目执行过程中尤为重要。当项目未能按照既定的计划和预期进展时，控制型 PMO 可以直接介入，进行必要的调整和干预。这包括但不限于对项目计划的重新规划、对项目资源的重新分配，甚至在极端情况下，对项目负责人或团队成员进行更换。这种强有力的干预能力确保了 PMO 在面对复杂项目挑战或资源争夺时，能够迅速采取行动，确保项目能够按照既定的方向和目标顺利进行，从而维护组织的长期利益。

2. PMO 团队升级契机

(1) 顺应组织发展自然升级

当组织还处于初期发展阶段时，PMO 团队的层级结构通常相对简单，其职能往往局限于支持单个团队或项目，或者只承担一些相对单一的任务。这种初级形态的 PMO 更多是扮演辅助和协调的角色，帮助组织在起步阶段稳定前行。随着企业规模的不断扩张和业务复杂度的增加，PMO 团队面临着扩大服务范围和承担更多任务的压力。

- **顺应发展识别问题。**当项目数量和复杂度逐渐增加时，当 PMO 发现跨部门沟通变得困难，多个项目的优先级难以统一处理，或是项目延期率上升，资源分配冲突频繁出现时，这些都是识别到现有 PMO 层级与管理范围不再适应企业发展的关键信号。这表明现有的 PMO 层级与管理范围已经不再适应企业的快速发展。一旦识别到这些问题，PMO 团队就应该顺应组织发展的需求，开始规划团队的升级和转型。
- **复盘反馈评估升级需求。**在启动升级计划之前，首先需要明确升级的具体方向。正如我们在上一章节所讨论的，PMO 团队的升级并没有一条固定的路径可循。因此，PMO 需要对项目失败的原因进行深入复盘，对项目过程中普遍存在的问题进行梳理，并广泛收集组织内各级干系人的反馈。通过这些反馈和分析，可以评估 PMO 团队升级的需求，例如是否存在管理层级的局限性、某一方面职能的缺失，或者是对资源和风险的管控能力不足等问题。
- **及时调整应对组织变化。**在明确了升级需求的根本所在之后，PMO 团队应迅速响

应组织和项目环境的变化，对团队配置及职能划分进行必要的调整。这可能包括提升团队成员在新的职责范围内所需的专业能力，或者是对团队结构进行重组。通过实施一系列有效的升级计划，PMO 团队可以逐步实现自我提升，确保其能够适应企业新的发展需求，从而在组织成长的道路上发挥更加重要的作用。

(2) 寻求突破主动升级

除了被动顺应组织的自然发展外，PMO 团队还可以通过主动寻求突破来推动自身的升级。这种方式更具前瞻性和战略性，强调在发展前做好充分的准备，利用合适的时机抓住机遇，并主动挑战，承担更多职责，扩大影响力，最终完成升级。可以如何做呢？

1) 积极储备：为未来升级做好准备

如何储备呢？

a. 提升团队能力：为了承担更广泛的职责，PMO 团队必须不断充实和提升专业能力。包括但不限于以下几个方面：

- 引入先进的项目管理工具和方法，以提高项目管理的效率和效果。
- 通过参与和领导复杂项目，积累丰富的项目管理经验。
- 储备跨领域的专业能力，如研发效能提升、企业运营、绩效管理、战略规划与实施等，以应对不同业务需求。
- 定期进行团队培训和学习，确保团队成员的知识和技能始终处于行业前沿。

b. 战略视角的培养：PMO 团队需要从更高的角度审视项目管理工作，具体措施包括：

- 加强对整个项目组合的宏观理解，确保项目管理与组织战略同步。
- 参与企业战略决策过程，提供项目管理的专业意见。
- 预测未来业务方向，提前做好人才和资源的战略储备。

2) 抓住机遇：在合适时机推动升级

如何抓住机遇？

a. 关注组织的战略变化：PMO 团队应密切注意以下机遇：

- 在企业计划进入新市场或启动重大战略项目时，及时提出项目管理方案和建议。
- 利用这些关键时刻，展示 PMO 团队的价值，争取在组织中的更高地位。

b. 识别业务转折点：在以下时刻，PMO 应主动出击：

- 企业业务转型、并购或大型项目启动时，提出扩展职责的方案。
- 通过有效管理这些关键时刻，推动 PMO 层级的提升。

(3) 主动挑战：承担更多职责实现升级

如何主动挑战？

a. 承担更复杂的项目组合管理：PMO 团队可以采取以下行动：

- 主动接管跨部门的项目组合，展示在资源调配、风险控制等方面的能力。
- 通过高效的项目管理，提升团队在组织中的影响力。

b. 强化参与企业运营与战略管理：PMO 团队应：

- 参与项目绩效管控，提出优化建议。
- 参与组织运营与战略制定，为项目投资分配、战略规划与落地提供专业意见。
- 从执行者转变为战略落地的合作者，提升项目管理在组织中的价值。

c. 建立影响力网络：PMO 团队应致力于：

- 与其他部门和高层领导建立紧密的合作关系，扩大影响力。
- 争取更多的决策权和资源支持，为团队升级创造条件。
- 保持与高层的紧密沟通，确保 PMO 团队的升级方向与组织发展同步，从而巩固其在组织中的地位。

5.2.2 PMO 团队架构与角色升级

1. PMO 团队扩张之后的组织架构升级

随着 PMO 团队的升级与扩张，团队职责范围扩大，规模相应增加，PMO 团队不再局限于项目具体运作层级，这使得多层次多体系的 PMO 建设成为这一阶段的必然。因此，像企业级项目管理办公室（EPMO）、研发项目管理办公室（R&D PMO）、营销项目管理办公室（Sales PMO）、工程项目管理办公室（Engineering PMO）等面向不同业务类型，不同层级的 PMO 团队相继出现。

基于多业务类型的 PMO 多级架构体系搭建：

PMO 需要根据企业的多业务类型制定适合的 PMO 多级体系搭建方案。该方案需要依据企业业务的类型和规模进行制定，以确保 PMO 能够有效地支持和管理各类项目的

开展。搭建 PMO 多级体系时，应考虑到项目管理的垂直管理、横向协作和业务整合等方面，以确保 PMO 能够为企业提供全方位的项目管理支持。

以下是一个典型的 PMO 多级体系模型示例：

- 项目级 PMO：主要负责单一项目的管理，确保项目按照既定流程 and 标准执行，监控项目进度和预算，管理项目风险和问题，属于项目管理的垂直管理层次。
- BGBU 级 PMO：主要负责特定业务集团或事业部的项目管理，制定符合业务集团特定需求的项目管理流程，监督项目组合，确保项目支持业务战略。属于项目管理的业务管理层次。
- 公司级 PMO：主要负责企业级项目和项目集的管理和协调，负责评估项目优先级、资源分配，确保资源合理利用，避免浪费。提供跨项目资源协调和风险管理，通过集中管理资源和风险，确保项目在可控范围内进行。属于项目管理的业务整合层次。

这些 PMO 级别相互协调合作，形成一个完整的项目管理体系。建立这样的多级 PMO 体系，有助于支持企业的整体战略目标，提升项目管理的效率和质量。

2. PMO 团队中的角色增加

在 PMO 团队建立初期，团队成员角色相对单一。随着 PMO 团队职责范围的扩大和部门组织结构的扩张，团队将需要更多岗位角色来承担相应职责。我们可参考 6.1.4 章节的“搭团队”中提供的 PMO 团队构成图，根据自身发展阶段和职责范围来相应增加所需的角色。例如：

- 项目组合经理：随着从单项目管理逐步升级到组织级的项目组合项目管理体系之后，项目组合经理的角色变得尤为重要。主要工作内容包括但不限于，项目之间的资源整合优化配置，与战略对接及保障目标一致，同时能够通过项目组合的风险管理提高项目组合的成功率。同时也为项目组合提供决策支持，有助于效率提升。
- 流程经理：当 PMO 团队逐步承担起流程建设与管理职责时，应引入专门的流程管理人员负责分析和优化组织流程，确保企业流程体系建设，流程标准化和最佳实践的实施。
- 研发效能专家：当 PMO 团队承担起研发效能提升职责时，应引入研发效能专家的角色，主要专注于提升软件开发团队生产力和效率。
- 风险管理专家：尽管项目经理会承担起项目风险管理职责，但在一些相对大型以及成熟的组织，还是会引入专门的风险管理专家来从整体高度监控风险，识别组织级项目风险并制定缓解策略。

- **合规性专员：**确保项目遵守相关法律法规和组织政策，监控项目合规性并提供必要的指导。

需要注意的是，PMO 的岗位角色会根据不同组织的规模、行业和特定需求而有所不同，还会因 PMO 团队的类型和定位不同而有所差异。PMO 团队需根据自身业务与职责需求来配备相应的角色。最重要的是每个角色都能协同工作，共同推动项目的成功和组织目标的实现。

3. 团队专业升级与赋能

在 PMO 团队不断扩展、职责范围不断扩大的背景下，提升并赋能团队的专业能力是团队升级的关键。PMO 团队需要不断夯实并展现自身的专业水平，以便在不断升级的过程最大化价值输出，成为团队升级的强大动力。

- **建立资质认证库：**在本书第四章中，我们深入探讨了 PMO 团队如何通过专业培训来提升项目管理能力。在此基础上，我们提出了一种更为系统地提升专业能力的方法——建立资质认证库。该库的建立，不仅是对团队成员专业成长的激励，也是团队专业标准提升的重要途径。这个库使我们可以系统地收集和整理行业内各种不同方向、不同等级的权威认证信息，为团队成员提供清晰的专业发展路径。这不仅能够鼓励团队成员追求更高的专业资质，还能够通过这些认证的获得，向外界展示团队的专业实力和不断进步的形象。
- **创建学习型组织：**PMO 团队在提升自身影响力的同时，也在积极推动组织内部的学习文化。通过创建学习型组织，PMO 团队不仅限于自身的成长，而且能通过跨部门的学习和合作，将这种成长辐射到整个组织。通过联合项目、跨部门工作组的实践，团队成员能够从不同职能部门中吸取营养，学习新技能，借鉴成功经验，从而丰富和强化团队的专业能力矩阵。这种从内到外的学习氛围，不仅促进了知识的共享，也为组织的持续发展和创新奠定了坚实的基础。
- **加强领导力与变革管理能力：**随着 PMO 职责的扩展，团队成员面临的挑战也在增加。无论是否担任实际的管理职位，团队成员都需要在软技能上有所突破，尤其是在领导力和变革管理能力上。为了应对这一挑战，PMO 团队应当有计划地开展领导力培训和变革管理培训。通过这些培训，提升团队成员的领导力水平、全局视角，以及面对流程变更时的应对能力和风险管理能力。这样，PMO 团队不仅能够更好地履行职责，还能够成为组织内部变革的推动者和引领者，为组织的长远发展提供强有力的支持。

5.2.3 PMO 组织文化升级

1. 项目管理文化的对内强化与对外输出

PMO 团队从 1 到 N 的发展与壮大，各个方面的运作机制都必须相应升级。在提升硬实力的同时，我们也不能忽略软实力的匹配，以更大扩展团队影响力。项目管理文化建立和升级的重要性就日益凸显，强有力的项目管理文化不仅能够提升团队的内部协作效率，还能够确保项目成功交付，并为组织整体战略的落地提供支持。

(1) 对内强化：建立统一且深入的项目管理文化

- 明确项目管理的核心价值观：PMO 团队首先需要明确项目管理的核心价值观，例如“质量优先、按时交付、团队协作、持续改进”等。这些核心价值观应嵌入团队的日常工作和决策中，成为所有项目管理活动的指导原则。
- 持续的项目管理培训与学习：项目管理文化的深化需要通过持续的培训与学习来实现。PMO 应定期组织项目管理培训，既要对内也要对外，内容涵盖项目管理的基本原则、先进的项目管理方法论（如敏捷、精益等）、工具使用、软技能（如沟通、冲突管理）等。此外，PMO 可以通过内部分享会、案例分析等形式，促进团队成员之间的知识交流和经验分享。
- 鼓励团队成员参与文化建设：项目管理文化的建立不是自上而下的单向过程，而是需要团队成员的广泛参与。例如通过提议新的项目管理方法、分享成功经验和教训、提出改进建议等。还可以通过建立“文化大使”或“文化委员会”，让团队成员在文化建设中发挥更积极的作用。
- 加强自驱的持续优化意识：在项目管理文化的建设中，培养 PMO 团队成员的自驱意识至关重要。团队成员应积极主动地识别和优化现有流程，并持续提升个人能力。这可以通过自我评估、设定个人发展目标以及推动流程改进建议等方式来实现。通过加强自驱意识，团队成员不仅能在既定流程内高效工作，还能推动整体项目管理文化的不断进步。例如：某制造业公司中的 PMO 团队建立了一个“持续改进建议箱”，鼓励团队成员提交关于项目管理流程优化的建议。每月进行评选和奖励，并且将最有效的建议纳入公司的标准流程中。通过这一机制，团队不仅提高了效率，还激发了成员的创新精神。
- 建立绩效评估与激励机制：项目管理文化的深化离不开有效的绩效评估与激励机制。PMO 应根据项目管理的核心价值观和标准化流程，设计项目管理绩效评估指标，并将其纳入团队成员的绩效考核中。同时，通过奖励优秀的项目管理实践、表彰出

色的项目经理，激励团队成员积极践行项目管理文化。例如：某软件公司的 PMO 团队引入了“项目管理卓越奖”，每季度评选出在项目管理中表现突出的员工，并给予奖励。这一机制激励了团队成员积极优化项目管理实践，推动了整体项目质量的提升。

(2) 对外输出：将项目管理文化转化为组织价值

- 对接企业战略与项目目标：PMO 团队的项目管理文化不仅服务于项目本身，更要与企业战略紧密对接。PMO 应确保所有项目的目标与企业战略保持一致，并通过清晰的项目管理文化将战略目标分解到项目执行中，从而推动战略的有效落地。
- 对外部干系人传达项目管理文化：PMO 团队需要通过多种途径向外部干系人传达项目管理文化，包括定期的项目沟通会议、进展汇报、项目启动会等。通过这些途径，PMO 可以向外部干系人展示团队在项目管理中的专业性和一致性，增强对项目的信心。此外，PMO 还应鼓励外部干系人了解并参与到项目管理文化的建设中，以确保项目目标的顺利实现。
- 运营和推广 PMO 项目管理文化：为了使项目管理文化在组织内外产生持续的影响，PMO 团队应注重文化的运营和推广。通过定期发布项目管理文化的相关内容，如案例研究、成功故事、标准化模板和工具指南等，PMO 团队可以不断强化这一文化的存在感和影响力。同时，PMO 可以通过内部论坛、社交媒体和行业会议等平台，展示和推广项目管理文化，树立组织在项目管理领域的领先形象。
- 在组织内部推广项目管理最佳实践：PMO 团队在项目管理中积累的最佳实践不应局限于团队内部，而应在整个组织中推广。PMO 可以通过组织内部研讨会、跨部门交流、内部出版物等形式，将项目管理最佳实践输出给其他部门，推动组织整体项目管理水平的提升。
- 树立项目管理文化的品牌形象：PMO 团队可以通过树立项目管理文化的品牌形象，将其转化为组织的竞争优势。这可以通过发布项目管理白皮书、在行业会议上发表演讲、参加项目管理认证等途径来实现。一个强有力的项目管理文化品牌，不仅能够吸引优秀的人才加入，还能提升组织在行业内的声誉和地位。

2. 持续改进与创新

PMO 团队在面临不断扩大的职责范围和日益复杂的市场环境时，为了能持续占据竞争高地，必须采取一系列精心设计的系统化策略，以全面提升自身持续改进与创新能力。这意味着，PMO 团队不仅要对工作流程和方法进行深入的优化，还要在组织文化、团队建设、技术更新和资源配置等方面进行全面的升级和改造，以确保在更广

阔的职责领域中，能够不断适应变化，引领变革，从而巩固和增强自身的竞争优势。

(1) 建立持续改进的文化与机制

- 推动持续改进的文化建设：PMO 团队首先需要在内部建立起一种持续改进的文化，使改进不再是临时的、被动的任务，而是团队日常工作的一部分。这可以通过定期的团队会议、改进建议箱、内部研讨会等方式来实现。
- 设立持续改进的专职角色：为了确保持续改进工作有序推进，PMO 可以设立专职角色或成立专门的小组负责这项工作。这些角色或小组的任务是持续跟踪项目中的痛点与瓶颈，制定改进计划，并推动改进措施的落地。
- 建立标准化的改进流程：为了系统化持续改进的过程，PMO 团队可以建立标准化的改进流程。这包括从问题识别、分析、改进方案制定到实施和跟踪的全流程管理，确保改进措施可以被有条不紊地执行。例如：某物流公司的 PMO 团队引入了基于 DMAIC（定义、测量、分析、改进、控制）的改进流程，确保每一次改进都经过科学的分析和严谨的验证。通过这一流程，团队减少了运输环节中的错误率，提高了整体服务水平。

(2) 鼓励并支持创新

- 营造创新的工作环境：PMO 团队应为成员提供一个探索和实验的工作环境，鼓励他们提出和试验新的想法。这可以通过设立创新实验室、提供创新基金、允许项目试点等方式来实现。例如：可以通过局部试点试验新项目管理工具和方法，成功的实验成果会被逐步推广到全公司使用。
- 跨部门协作推动创新：创新往往来源于不同领域的知识和经验的交叉碰撞。PMO 团队应积极推动与其他部门的合作，鼓励跨部门的创新项目，从而找到新的解决方案和改进方法。

(3) 加强数据驱动的改进与创新

- 利用数据分析识别改进与创新机会：数据是持续改进与创新的重要基础。PMO 团队应通过数据分析识别项目管理中的低效环节和改进机会，并通过数据驱动的方式制定创新方案。例如：通过项目管理软件中的数据分析功能，发现项目资源分配不均的问题，可以制定相应的资源优化方案，并通过数据跟踪验证改进措施的效果。
- 开发并应用先进的数据工具：PMO 团队可以开发或引入先进的数据工具，如大数据分析、人工智能算法等，以提高项目管理中的改进和创新能力。这些工具可以帮助团队更精准地识别问题，预测项目风险，并优化资源配置。

持续改进与创新是保持竞争优势和推动组织战略落地的关键。通过建立持续改进的

文化与机制、鼓励并支持创新，以及加强数据驱动的改进与创新，PMO 团队能够有效提升项目管理水平，优化资源利用，确保项目成功交付。在未来的发展中，持续改进与创新不仅是应对挑战的有力工具，更是推动组织长期发展的不竭动力。

5.3 PMO 团队建设过程中的风险及应对策略

5.3.1 PMO 团队 0 到 1 建设期的风险及应对策略

1. 阶段错位学习的风险

PMO 团队在从 0 到 1 的建设期里，第一步“理现状”阶段向行业强手取经时，很容易陷入阶段错位学习的情况。所谓阶段错位学习，是指 PMO 团队向发展阶段迥异的同行借鉴经验时，因双方所处阶段差异，导致所学内容与自身实际需求脱节。比如行业对手已步入成熟稳定期，而 PMO 团队尚处创业萌芽阶段，此时正确思路应聚焦并学习对方创业初期的 PMO 定位策略与项目管理的方法，而不是学习其成熟阶段的模式。

应对策略：

(1) 明确自身团队的发展阶段，精准定位与自身发展阶段相近的学习对象。

(2) 如果行业强手与团队的发展阶段不同，要着重学习对方成功的底层逻辑。因为底层逻辑才是有生命力的。底层逻辑+环境变量=方法论，把其成功的底层逻辑学到手，再加上本公司与它不同的环境变量，就形成了适合自身发展的方法论。

具体做法可以了解对方在相同的阶段是如何开始的，面临了哪些挑战，又是如何克服的，学习对方当时的关键决策和背后的思考过程。

2. 组织变革受到阻力的风险

PMO 从 0 到 1 的建立过程，是建立一个新组织和组织文化变革的过程，它会对组织内部原有的架构、职责分工、文化及流程产生一定改变。比如：PMO 组织在推广项目管理体系、流程和最佳实践时，可能会涉及人们既定思维和行为习惯的改变，甚至涉及人员的既得利益，因此 PMO 会遇到很多阻力，影响 PMO 团队的建设和发展。

应对策略：

(1) 建立初期应当考虑公司高层作为发起人来决定 PMO 团队的定位和战略方向。他们需要通过制定清晰的战略规划 and 目标，为新组织的发展提供明确的指导和支持。

(2) 选择一位综合能力强的 PMO 负责人对 PMO 这个新组织的成功至关重要。这

位负责人需要具备以下几个关键素质：

- 对外部行业趋势有深入的了解，能够洞察市场变化和竞争态势。
- 对公司内部各专业领域有充分的认知，能够理解并协调各专业之间的需求和关系。
- 具备推动新业务发展的魄力和创新精神，能够带领团队实现业务的升级和突破。
- 富有同理心和利他心理，能够与各职能部门保持良好的协作关系，促进团队之间的沟通和合作。

3. 重建设轻价值的风险

在新团队 PMO 建立的初期，存在一种风险，即团队过于注重组织建设工作，而忽视其核心价值和为组织提供实际效益。具体表现可能是缺少意愿或能力找到企业真正的痛点，并和团队一起把它解决掉。这种失衡状态可能导致其他部门和员工对 PMO 团队的能力和贡献产生质疑，进而破坏 PMO 团队在组织内部的信任基础，很难开展工作。

应对策略：

(1) 明确核心价值和服务目标，确保所有工作围绕核心价值展开，并为组织带来实际的价值和改进。

(2) 平衡 PMO 组织建设和价值创造，深入挖掘并解决组织中的真正痛点。在形成组织的需求清单的同时，也应该列出对应的价值清单。

(3) 加强与其他部门和员工的有效沟通与协作，确保他们理解 PMO 团队的核心价值和目标，并共同推动组织发展，实现价值最大化。

4. 快速健全组织，易致角色重叠、效率下降的风险

新组织建立初期，往往容易出现快速将所有成员安排得一步到位的情况，但这样带来的问题是，虽然各个角色的定位和职能很快明确，可每个成员对其职能和定位的理解可能存在差异。在实际开展工作、与相关部门合作的过程中，需要根据实际情况进行迭代和调整。如果多个新成员同时参与，就可能出现与其他部门的职责重叠或相互干扰的情况，导致工作效率下降，影响团队凝聚力。这样一来，不但没能体现 PMO 团队的价值，反而造成一些质疑和不信任。

应对策略：

在 PMO 组织建立初期，为确保资源有效利用及角色和职责分工清晰，建议采取逐步构建的策略。这一策略强调有序、稳健地推进组织建设。具体策略如下：

(1) 角色定义、职责分工清晰化：

首先，需要对 PMO 内部各角色进行精确的定义，并对职责进行详细的划分。这一步骤至关重要，因为它为组织的运作奠定了基础。

特别要明确 PMO 与组织内其他部门之间的职责界限，以避免工作重叠和责任“真空”。这些分工应当被详细记录并形成正式的管理文件，以便所有相关人员参考和遵守。

对于新加入 PMO 的员工，必须经过系统的培训，确保他们充分理解自己的角色和职责，以及如何与其他团队成员协同工作，才能正式上岗。

(2) 优化和迭代：

在 PMO 组织建设过程中，优化和迭代至关重要。每当有新角色在 PMO 中成功建立并发挥作用时，就需要实施如下步骤，以保障团队持续改进和知识的积累。

成功实践的记录：

详细记录新角色在建立过程中的所有成功实践。这包括但不限于角色定义的准确性、职责分配的合理性，以及与其他角色的协同效应。

记录的内容应涵盖策略制定、流程设计、沟通机制、决策过程以及任何有助于角色成功运作的细节。这些记录应当是具体、可操作的，以便其他团队成员能够理解并复制这些成功实践。

经验教训的总结：

在角色建立过程中遇到的问题和挑战，要进行深入的反思和总结，提炼出宝贵的经验教训。这包括识别可能导致角色运作不畅的因素，如资源不足、沟通障碍、职责重叠或缺失等。通过对这些教训的分析，找出问题的根源，并制定相应的改进措施。

指导后续角色的建立：

将这些详细记录下来的成功实践案例以及经验教训进行整合，使其成为后续角色建立过程中极为宝贵的资料库。后续建立新角色时，可以参考这些资料，避免重复之前的错误，同时借鉴成功的经验，提高新角色建立的效率和成功率。

此外，这些资料还可以作为培训材料，帮助新员工更快地理解和适应他们的角色。

持续优化：

优化和迭代是一个持续的过程。随着 PMO 组织的不断发展，之前记录的成功实践和经验教训也需要不断地更新和优化。通过定期回顾和评估，确保这些指导材料始终与组织的当前需求和外部环境保持一致。

通过这种系统性的优化和迭代过程，PMO 不仅能够确保每个角色的有效运作，还能够不断提升整个组织的成熟度和绩效。

(3) 逐步扩展：

当一个 PMO 角色稳定运作并取得预期成果后，再开始建立下一个角色。利用之前角色的成功实践和经验，加速后续新角色的建立和优化过程。

5. 评价体系不完善给组织发展带来障碍的风险

新建立的团队往往容易出现评价机制和体系不完善的情况，一方面，其评价内容过于笼统宽泛，缺乏可衡量性，导致评估工作流于形式。另一方面，在评估方式上，存在却西安，缺少对工作过程的有效评估环节，而是将其直接合并到年底述职。这样既不利于及时发现问题、调整工作方向与策略，也难以对团队成员的工作表现进行全面、精准且及时的评价与反馈，不利于团队的健康发展与持续优化。

应对策略：

(1) 建立明确的评价体系

制定具体、可测量的评价标准，确保团队成员清楚了解工作的期望和要求。参考行业最佳实践、公司战略以及团队具体职责，制定符合实际情况的评价标准。

(2) 引入定量标准并定期跟踪和评估指标

制定合理的定量指标，使之能客观地反映团队的绩效，在制定评价标准的过程中，充分听取 PMO 团队内外的意见和建议。

利用数据分析工具，定期跟踪和记录这些指标。

建立定期评价机制，比如月度、季度评估。并通过定期评价，及时与团队成员沟通，解释评价依据和结果，提供建设性反馈，鼓励团队成员持续改进。

根据实际情况和团队成员的反馈，持续优化评价体系和定量指标。确保评价体系既能客观反映工作成果，又能激发团队成员的积极性和创造性。

5.3.2 PMO 团队 1 到 N 建设期的风险及应对策略

1. 职责范围盲目升级，导致公司盈利下降的风险

当 PMO 职责范围升级必然伴随着团队的扩张，而这实际上是公司的一种投资行为。如果新投资的资源没有带来对应的价值增长，就会造成运营成本的增加和公司利润下滑

的风险。

应对策略：

PMO 职责升级一定要考虑投资回报率，尤其是在降本增效的大环境下，在职责升级前要做好如下工作：

- 建立 PMO 的价值衡量体系：设定可量化的 KPIs（Key performance Indicator，关键绩效指标），如：资源利用效率，成本节约率等，以此评估升级职责范围的必要性，确保每一次职责升级都有价值回报。而这契合了奥卡姆剃刀定律所倡导的：“如无必要，勿增实体”的核心理念。
- 明确职责分工，提高资源效率：通过让现有员工，包括其他团队的成员兼职 PMO，承担新角色，比如能力中心的专家，以此充分利用公司内现有资源，避免额外增加资源带来的成本和时间消耗。也可以使用临时外聘人员承担某些角色，加以补充，比如 PMO 敏捷教练。此外，针对因 PMO 职责升级而可能出现的与其他部门职责重叠的问题，也要充分沟通、协商，确定该职责范围在哪个职能部门能够实现更高的工作效率，更能发挥价值。

2. 研发部门对 PMO 深度管理抗拒的风险

当 PMO 对研发部门进行深度管理时，可能会遇到一定的阻力。因为研发部门的人员构成以技术专家为主，他们往往更加专注技术本身，成本、商业及管理意识相对薄弱。因此，当 PMO 介入并试图改变他们的工作习惯和方式的时候，他们可能会认为这是对他们的一种干扰，甚至觉得给他们带来了额外的麻烦，这种认知差异和不适感可能导致他们对外部管理产生抗拒情绪，从而增加了管理难度和复杂性。

应对策略：

- 积极强化与研发部门的交流互动，深入理解他们的工作需求和工作重心。PMO 团队需要通过有效的沟通，探寻出一种既能满足项目管理要求，又能充分尊重研发部门工作习惯的管理模式。这种模式应当兼顾管理的规范性与研发工作的灵活性，确保双方都能在合作中找到合适的平衡点。
- 此外，如果 PMO 团队能够敏锐地识别并关注研发部门面临的痛点问题，积极采取措施帮助他们解决这些难题，这将极大地促进双方之间的信任建立。通过切实有效地解决这些实际问题，可以逐步建立起与研发部门的互信关系。这种信任关系将为未来工作的顺利开展创造极为有利的条件，使得双方能够在更为紧密的合作中实现共赢。

3. 过度的体系和流程升级带来运营成本增加的风险

过度的管理升级可能导致不必要的资源浪费、运营成本的增加。比如需要过多的管理人员、过多的监控、评审、报告等，而这些过度升级带来的收益实际上却非常有限，还可能会引发员工的抵触情绪，影响工作效率和团队氛围。

应对策略：

在 PMO 的运营过程中，对评估体系和流程进行升级是一项重要的决策。为了确保资源的合理分配和效率的最大化，我们需要对投入产出比进行细致的评估，仅对确有必要的升级项进行投资。我们需要建立一个全面的评估体系，对现有的流程和体系进行深入分析，以确定哪些升级是必不可少的。这一评估应当包括以下几个方面：

- 必要性评估：对于每一项升级需求，我们需要评估其对于项目成功的作用大小。只有那些能够显著提高项目效率、降低风险或者提升质量的升级，才应当被考虑。
- 成本效益分析：对于每一个升级项，我们都要进行详细的成本效益分析。只有当预期收益明显超过成本时，升级才是合理的。
- 避免过度监控和流程：在升级过程中，我们必须警惕过度监控和评审。因为不必要的监控和评审不仅会增加管理成本，还可能降低团队的效率和士气。
- 简化报告要求：报告是项目管理中的重要环节，但过多的报告要求会导致资源浪费。我们需要对报告体系进行优化，去除不必要的报告。
- 体系升级的审慎性：在考虑体系升级时，要避免盲目追求最新的管理理念或工具。升级应当基于组织的实际需求，确保新的体系能够带来长期的利益。
- 通过这样的策略，我们能够确保 PMO 的管理成本与效率之间保持平衡，避免资源的浪费，同时不断提升项目管理的专业水平和整体绩效。

4. 战略拆解得不准确的风险

在复杂的组织环境中，由于战略的宏观性质使得其在向下传达过程中可能会出现信息的失真或误解。PMO 作为战略执行的关键部门，其在拆解战略时可能会面临以下挑战：

- 战略意图的误解：PMO 可能未能完全把握公司高层制定战略的初衷和长远目标，导致在拆解过程中失去了战略的核心精神。
- 目标偏差：在将战略目标细化为具体项目目标时，可能会出现目标的错位，使得项

目目标与战略目标不完全一致。

- 优先级排序错误：PMO 在确定项目优先级时，可能会与战略规划的最高级发生偏差，从而影响资源的有效分配和战略重点的执行。

应对策略：

(1)明确战略意图

高层领导的直接参与是确保战略意图清晰传达的关键。通过高层领导亲自讲解战略愿景、目标和方法，可以大大减少信息传递过程中的失真。

定期举办由高层领导参加的战略研讨会，让 PMO 成员和其他相关人员直接从源头获取战略信息，确保他们对战略意图的理解准确无误。

(2) 战略拆解要获得管理层的批准

在战略拆解的过程中，邀请公司管理层参与研讨会，不仅可以提供宝贵的指导，还能够帮助 PMO 更好地理解战略的细微之处。

拆解方案在正式实施前，必须经过管理层的审查和批准。这样可以确保拆解方案与公司的整体战略方向保持一致，并且得到管理层的支持和资源保障。

5. 组织变革遇到阻力的风险

在组织变革的策略制定和实施阶段，由于组织内每个人的认知和态度存在差异，而且变革往往会涉及到不同部门以及个体利益的调整，这种情况极易产生一些利益冲突。如果这些利益冲突不能妥善处理，就可能导致变革策划难以获得广泛支持和推行。

应对策略：

(1) 组织变革策略一定要确保与公司战略一致，同时变革方案获得公司管理层的批准。

(2) 邀请公司管理层作为变革项目的 Sponsor（赞助），参与周期性的变革项目评审会议。

(3) PMO 负责人担任组织变革项目的负责人，或深度参与项目的执行，并积极主动与平行部门进行沟通，了解他们对变革项目的看法和意见，消除他们的疑虑和担忧。必要时组织公司管理层参加的沟通研讨会，达到增强对项目的认同感和支持度。

(4) 变革项目负责人需要与平行部门协商制定工作计划和时间表，确保变革项目在各部门之间按计划有序进行。

5.4 评估 PMO 团队成熟度的方法

5.4.1 为什么要进行 PMO 团队成熟度评估

进行 PMO 团队成熟度评估的原因众多，核心目的是确保项目管理的高效性和有效性。首先，评估 PMO 团队成熟度有助于组织准确把握项目管理现状，识别出优势和短板。这使组织能够针对项目管理实践中的具体位置，制定出更具针对性的改进措施。

其次，PMO 团队成熟度评估为组织提供了一个量化的衡量标准。通过比较不同成熟度阶段的模型，组织能够直观地看到项目管理方面的进展和潜在的改进领域。

此外，评估过程鼓励团队成员共同参与，分享经验和见解，这不仅促进了沟通与协作，还有助于打破信息孤岛，实现知识共享。评估结果同时可作为团队成员绩效考核的依据，激励他们提升项目管理能力。

最后，持续的 PMO 团队成熟度评估使组织能够灵活调整项目管理策略，快速响应市场变化和客户需求，从而在竞争中保持优势。因此，PMO 团队成熟度评估是提升项目管理能力、优化资源配置、增强团队协作和适应市场变化的关键手段。

评估 PMO 团队成熟度的方法通常涉及不同级别的成熟度模型，使组织能够清晰地了解 PMO 在不同发展阶段的角色和职责。从基础的信息支持到战略规划和变革推动，PMO 的价值和贡献不断增长。通过追求更高成熟度，PMO 有助于组织实现项目管理的卓越性，进而在激烈的市场竞争中脱颖而出。

5.4.2 如何进行 PMO 团队成熟度评估

我们通常会借助 PMO 团队成熟度评估模型来评估团队的发展情况，PMO 团队成熟度评估模型有很多种，我们将在下一小节为大家展开介绍。但不管我们采用哪一种模型进行评估，我们大致可以将评估的方法和步骤归纳为以下八步。



1. 第一步：建立、选取合适的成熟度评估模型

进行 PMO 团队成熟度评估，第一步要先确定评估模型。评估模型中的度量指标依据 PMO 的三大职能领域（战略领域、执行领域、赋能领域）展开，在每个领域中根据对应的度量指标衡量当前的发展情况。下表列举了三大职能领域中的一些度量指标，大家可以根据企业实际情况对度量指标进行裁剪和新增。

	Level1 初始级	Level2 结构化标准级	Level3 组织标准化和制度化级	Level4 管理级	Level5 优化级	
战略与架构		项目准入退出标准	不同层级PMO多重治理体系	不同业务单元PMO协调管理与PMI协同管理	项目战略一致性	战略
参与决策	项目合同评审，项目难易度评审 识别环境因素变化		建立项目管理委员会 项目难易程度和项目匹配制度 关键交付成果验收	可行性评审，投标建议书、报价评审 关键相关方集体决策 决策项目执行		
指导项目	PMO咨询服务、心理援助 关键项目或问题项目研讨会	专家委员会聘用、考核和更替流程 PM-PMO升级流程		项目瓶颈识别处理 根据PMO、QA建议对项目进行指导		
基本流程		项目管理体系架构 建立项目全生命周期流程	项目管理流程制度培训宣讲			执行
流程改进					改进项目管理流程	
基本制度		与客户、供应商往来的指导手册	双向选择与分配制度	远程作业或虚拟团队的监管制度 项目管理制度		
过程监管	收集项目材料，项目分类管理	项目管理方法论		项目过程质量保证，可视化 项目计划审计		
模版工具	项目管理计划模版	项目全生命周期管理 技术文档清单及模版 组织模版工具培训				
知识库管理	技术成果知识库 经验教训知识库					
职责设定	建立职业行为守则	干系人职责描述				
收益管理				项目评价，项目经济可行性评审 定量考核		赋能
人员能力	项目经理人才库，经验教训分享 内部项目管理电子期刊，培训方案					
PMO能力	认证证书，宣讲能力，了解公司内部资源，发现差距，培训计划	标杆学习	考核PMO运作成效的方法和指标			

最终根据度量结果，可将 PMO 团队划分为五级成熟度。

- (1) Level 1 为初始级，处于这一等级的 PMO 团队通常刚刚成立，职能较为基础，项目管理流程不规范，缺乏标准化的方法和工具，主要依靠个人能力推动项目成功。
- (2) Level 2 为结构化标准级，这一阶段的 PMO 团队已经建立起基本的项目管理流程和方法，能够通过对成本、质量、进度的管控来复制项目的成功。
- (3) Level 3 为组织标准化和制度化，这一阶段的 PMO 团队已经具备较为完善的项目管理体系和流程，有明确的输入和输出，可以通过流程来管理项目。
- (4) Level 4 为管理级，处于这一阶段的 PMO 团队能够对项目管理进行量化分析和评估，建立了量化的项目管理指标体系，可以通过数据分析对项目进行精确的评估和预测。能够根据历史数据进行项目估算和计划制定，提高项目的准确性和可控性。采用先进的项目管理工具和技术，实现项目管理的自动化和信息化。
- (5) Level 5 为优化级，处于这一阶段的 PMO 团队能够持续优化项目管理体系和流程，以适应不断变化的业务需求。积极引入新的技术和理念，推动组织项目管理水平的持续提升。与其他部门密切合作，为组织战略目标的实现提供有力支持。

2. 第二步：确定参与评估人员

通常参与 PMO 团队成熟度评估的人员包含 PMO 团队的直属领导、PMO 团队的核心干系人、相关协同部门代表、PM 部门的代表，主要包括但不限于以下几类：

- PMO 团队的直属领导：他们是 PMO 的主要决策者和支持者，对 PMO 的运作和成熟度有直接影响，负责提供 PMO 的整体战略方向，评估 PMO 对组织目标的贡献。
- PMO 团队的核心干系人：这些干系人可能是 PMO 的关键成员，他们对 PMO 的目标、策略和日常运作有深入了解，负责提供 PMO 日常运作的详细信息，包括成功案例和改进领域。
- 协同部门代表：由于 PMO 通常需要与组织的其他部门协作，因此这些部门的代表也应参与评估，以便从不同角度提供反馈，从外部视角评价 PMO 的协作效果和对其他部门的支持程度。
- PM 部门的代表：项目管理部门作为 PMO 的重要组成部分，其代表参与评估可以确保评估结果的全面性和准确性，专注于评估 PMO 在项目管理方面的表现和效率。

3. 第三步：召开会议，讲解评估目的

组织参与评估的人员召开会议，说明评估目的，调研当前 PMO 团队的标准流程和工作是否满足相关人员的需求。在召开会议之前，组织者需要做好以下准备工作。

(1) 会议前的准备工作

- 确定会议目标：明确会议的主要目的是讲解评估目的和流程。
- 制定会议议程：列出会议的主要议题，包括评估目的、PMO 现状、评估方法等。
- 邀请与会人员：确保所有关键干系人，包括 PMO 团队成员、部门代表、PM 部门代表等都能参加会议。
- 准备会议材料：收集并整理 PMO 的现有流程、标准以及相关的工作文档，以便在会议中展示和讨论。

(2) 会议的具体流程

1) 开场介绍

- 主持人致辞：欢迎所有与会人员，简要介绍会议的目的和重要性。

- 评估背景说明：阐述为何要进行 PMO 团队成熟度评估，以及评估对组织和个人可能带来的益处。

2) 讲解评估目的

- 明确评估目标：详细说明评估的目的，包括了解 PMO 的当前状态、识别改进领域、提升 PMO 对组织价值的贡献等。
- 阐述评估原则：强调评估的客观性、公正性和透明性，确保所有参与者都能在无压力的环境中提供真实反馈。

3) 调研当前 PMO 团队的标准流程和工作

- 展示 PMO 现状：通过图表、案例等直观方式展示 PMO 的现有流程、标准和实际工作情况。
- 讨论与反馈：鼓励与会人员就 PMO 的流程和工作是否满足各自需求进行讨论，并收集反馈。

4) 互动环节

- 提问与解答：为与会人员提供提问机会，解答他们对评估目的、流程的疑问。
- 小组讨论：分组讨论，深入探讨 PMO 的特定领域，收集更具体的意见和建议。

5) 会议总结

- 归纳总结：总结会议要点，重申评估的重要性和后续行动计划。
- 感谢致辞：感谢所有与会人员的参与和贡献，强调大家共同努力对 PMO 改进的重要性。

6) 后续行动

- 整理会议记录：详细记录会议内容，包括讨论点、反馈意见和行动计划。
- 制定后续计划：根据会议结果，制定具体的评估计划和时间表，并分配相关任务。

通过这样的会议流程，可以确保所有参与评估的人员对评估的目的有清晰认识，为后续的评估工作打下坚实的基础。

4. 第四步：讲解评估表及打分标准

评估表是 PMO 团队成熟度评估的核心工具，它通过一系列度量指标来衡量 PMO 的运作效率和成熟度。评估表通常包括以下几个部分：

- 度量指标：这些是评估 PMO 性能的具体参数，涵盖了 PMO 的各个方面，如流程、

人员、技术、沟通等。

- 打分标准：为每个度量指标设定具体的评分规则，确保评估的一致性和准确性。

(1) 度量指标详解

在讲解评估表时，应详细说明以下度量指标：

1) 流程成熟度

- 流程定义：PMO 是否有明确的、书面的流程指南。
- 流程执行：PMO 流程的实际执行情况，包括流程的遵循度和灵活性。
- 流程优化：PMO 是否定期审查和优化流程。

2) 组织支持

- 领导支持：PMO 是否得到高层领导的明确支持和资源投入。
- 团队结构：PMO 团队的组织结构是否合理，角色和职责是否明确。
- 能力发展：PMO 团队成员是否接受持续的专业培训和发展。

3) 项目管理实践

- 项目监控：PMO 监控项目进度的效率和效果。
- 风险管理：PMO 在项目风险管理方面的表现。
- 质量保证：PMO 如何确保项目输出符合质量标准。

4) 沟通与合作

- 内部沟通：PMO 内部沟通的效率和质量。
- 外部协作：PMO 与其他部门的协作情况。
- 利益相关者管理：PMO 如何管理与项目相关的利益相关者。

(2) 打分标准说明

对于每个度量指标，应明确以下打分标准：

1) 评分尺度

- 1分：未开始/不存在，或表现极差。
- 2分：刚刚开始/存在但表现差。
- 3分：部分实施/存在且表现一般。

- 4 分：大部分实施/表现良好。
- 5 分：完全实施/表现优秀。

2) 评分指南

- 客观性：评分应基于事实和证据，避免主观判断。
- 一致性：所有评分者应使用相同的评分标准。
- 透明性：评分过程应公开透明，评分结果应可追溯。

(3) 讲解评估表的注意事项

- 示例说明：通过具体示例来解释每个度量指标和打分标准，帮助参与者更好地理解。
- 答疑解惑：鼓励参与者提问，及时解答他们在理解评估表和打分标准时遇到的疑问。
- 实践演练：进行模拟评分练习，确保参与者能够正确应用评估表和打分标准。

(4) 总结与强调

在讲解结束时，应总结评估表和打分标准的关键点，并强调以下几点：

- 重要性：评估结果将直接影响 PMO 的改进方向和资源分配。
- 公正性：评分过程应保持公正，以确保评估结果的可靠性。
- 参与性：所有参与者都应积极参与评分过程，提供真实、准确的评价。

通过这样的讲解，参与者将能够清晰地理解评估表中的度量指标和打分标准，为后续的评估工作奠定坚实的基础。

5. 第五步：采用匿名方式打分

匿名打分能够消除评分者的顾虑，使他们能够更加客观、公正地评价被评估对象，从而提高评估结果的真实性和可靠性。这种方式有助于：

- **保护隐私**：确保评分者的个人信息不被泄露，减少评分者在表达意见时的心理压力。
- **减少偏见**：避免因个人关系或职位高低等因素影响评分结果。
- **鼓励坦诚**：评分者可以更自由地表达自己的看法，不用担心可能的后果。

(1) 匿名打分的实施步骤

1) 准备阶段

- 设计打分表：确保打分表简洁明了，每个度量指标都有明确的评分标准。

- 分配打分账号：为每位评分者分配一个唯一的账号，该账号不包含任何个人信息。

2) 打分阶段

- 匿名登录：评分者使用分配的账号登录打分系统，开始打分。
- 填写打分表：评分者根据评估表中的度量指标和打分标准进行评分。
- 提交打分：评分者在确认无误后，提交打分表。

3) 收集阶段

- 汇总数据：打分系统自动收集所有评分者的打分数据。
- 数据保密：确保收集到的数据仅用于评估目的，不对外公开。

(2) 确保匿名性的措施

1) 技术保障

- 加密传输：使用 SSL 加密技术，确保评分数据在传输过程中的安全性。
- 数据隔离：打分数据与评分者账号信息分开存储，确保数据无法关联。

2) 管理措施

- 限制访问：只有授权的人员才能访问打分数据，且这些人员必须承诺保密。
- 监控审计：对打分系统的访问进行监控和审计，防止数据泄露。

(3) 打分结果的处理

- 数据分析：对收集到的匿名打分数据进行统计分析，得出评估结果。
- 反馈报告：根据分析结果，编写反馈报告，提出改进建议。

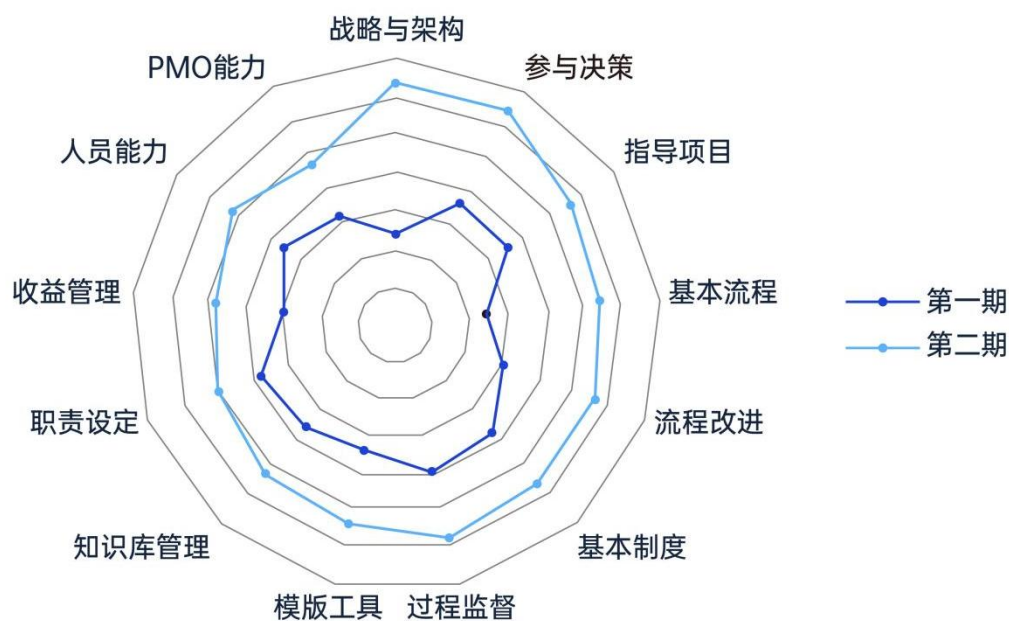
(4) 注意事项

- 宣传引导：在打分前，向评分者强调匿名打分的重要性，确保他们了解并遵守相关规定。
- 技术支持：提供必要的技术支持，确保评分者能够顺利地进行匿名打分。
- 诚信教育：教育评分者秉持诚信原则，认真负责地完成打分任务。

通过以上措施，我们可以确保采用匿名方式打分的公正性和有效性，为评估工作提供真实、可靠的数据支持。

6. 第六步：计算平均分，做出雷达图

计算平均分，做出雷达图，可以清晰看出当前团队的能力差距，便于我们明确要改进提升的方向。以下是雷达图示例：



雷达图一结果分析

7. 第七步：实施改进项目

在获取评估结果后，为了提升整体性能和效果，我们需针对识别出的不足领域进行深入分析，并制定具体的改进计划。

(1) 分析评估结果

1) 识别不足领域

- 汇总问题：整理评估报告中指出的问题和不足之处。
- 分类归纳：将问题按照性质和领域进行分类，便于针对性地制定改进措施。

2) 深入分析

- 原因探究：分析每个问题产生的原因，包括但不限于管理、技术、人员、流程等方面。
- 影响评估：评估这些问题对组织或项目的影响程度，确定优先改进的顺序。

(2) 制定改进计划

1) 设定改进目标

- 明确目标：根据分析结果，设定具体、可衡量的改进目标。
- 符合实际：确保改进目标是切实可行的，并与组织的长远发展目标相一致。

2) 制定改进措施

- 措施具体化：针对每个问题，制定具体的改进措施和方法。
- 资源分配：明确改进措施所需的资源，包括人力、物力、财力等。

3) 时间规划

- 阶段性目标：将改进计划分为不同的阶段，每个阶段设定相应的目标和完成时间。
- 里程碑事件：设定关键里程碑事件，以便于跟踪进度和调整计划。

(3) 实施改进项目

1) 启动阶段

- 项目启动会：召开项目启动会，明确改进项目的目标、计划和责任分配。
- 组建团队：根据改进计划，组建项目实施团队，并指定项目负责人。

2) 执行阶段

- 任务分配：将改进措施分解为具体任务，分配给团队成员。
- 过程监控：定期跟踪项目进度，确保按计划实施。
- 沟通协调：加强团队成员之间的沟通，确保信息畅通，及时解决问题。

3) 调整与优化

- 问题反馈：收集项目实施过程中的问题和反馈，及时调整改进措施。
- 持续优化：根据实际情况，不断优化改进方案，提高实施效果。

(4) 评估改进效果

1) 数据收集

- 收集数据：在改进项目实施过程中，收集相关数据，用于评估改进效果。
- 对比分析：将改进后的数据与改进前的数据进行对比，分析改进效果。

2) 成果验收

- 目标达成情况：评估是否达到预设的改进目标。
- 持续改进：根据评估结果，提出后续的持续改进措施。

(5) 总结与反馈

- 项目总结：对改进项目进行总结，提炼经验教训。
- 成果分享：将改进成果分享给相关人员，提高组织整体水平。
- 反馈机制：建立反馈机制，鼓励员工提出新的改进建议，形成持续改进的良好氛围。

通过以上步骤，我们可以确保改进项目的有效实施，不断提升组织的整体能力和竞争力。

8. 第八步：向相关方报告改进结果，并修订制度流程、最佳实践等

在改进项目实施完成后，对改进结果进行复盘是至关重要的环节。这不仅有助于巩固改进成果，还能为组织的持续发展提供宝贵经验。

(1) 复盘改进结果

1) 收集数据与信息

- 汇总资料：收集改进项目实施前后的数据、文档、报告等资料。
- 员工反馈：获取项目参与者和相关员工的反馈意见。

2) 分析改进成效

- 成效对比：对比改进前后的关键指标，分析改进的成效。
- 问题识别：识别在改进过程中仍然存在的问题和不足。

3) 提炼经验教训

- 成功因素：总结改进成功的因素，包括策略、方法、团队协作等。
- 失败教训：分析改进过程中的失败教训，避免未来重复犯错。

(2) 向相关方进行改进结果汇报

1) 汇报准备

- 汇报材料：准备详细的汇报材料，包括 PPT、报告、数据图表等。
- 关键点提炼：明确汇报的关键点和亮点，确保信息传达准确。

2) 汇报内容

- 项目背景：简要介绍改进项目的背景和目标。
- 改进过程：详细说明改进措施的实施过程。
- 成效展示：展示改进成果，用数据和实例说话。
- 存在问题：诚实地反映改进过程中遇到的问题和挑战。
- 后续计划：提出后续的改进计划和持续优化的方向。

3) 汇报沟通

- 清晰表达：确保表达清晰、逻辑性强，使相关方易于理解。
- 互动环节：预留时间回答相关方的提问，进行有效沟通。

(3) 不断优化制度流程

1) 制度流程审视

- 现有流程：审视现有的制度流程，找出不适应组织发展的部分。
- 改进建议：根据改进项目的经验，提出优化的建议。

2) 流程优化实施

- 试点推行：在部分部门或团队中试点新的流程，收集反馈。
- 全面推广：在试点成功的基础上，将优化后的流程推广至全组织。

3) 持续监控与调整

- 监控机制：建立流程监控机制，确保新流程的有效执行。
- 适时调整：根据组织发展和外部环境的变化，适时调整流程。

(4) 沉淀组织最佳实践

1) 编制最佳实践手册

- 案例整理：将改进项目中的成功案例整理成册。
- 经验分享：通过内部培训、研讨会等形式分享最佳实践。

2) 内部传承

- 文化融入：将最佳实践融入组织文化，成为员工自觉遵循的行为准则。
- 知识管理：建立知识管理系统，确保最佳实践得以保存和传承。

3) 持续更新

- 实践更新：随着组织的发展，不断更新最佳实践内容。
- 创新驱动：鼓励员工基于现有实践进行创新，推动组织持续进步。

通过以上步骤，组织不仅能够巩固改进成果，还能在不断的复盘和优化中提升自身的管理水平和核心竞争力，最终形成一套成熟、高效、适应性强的工作模式。

5.4.3 其他评估 PMO 团队成熟度的模型、方式方法

1. OPM3 模型

(1) 描述

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) 是一个组织项目管理成熟度模型，旨在评估和提升组织通过管理单个项目和项目组合来实现其战略目标的能力。该模型由美国项目管理学会 (PMI) 开发，于 2003 年 12 月问世。OPM3 模型不仅提供了一个标准衡量组织在项目管理最佳实践中的成熟度，还为组织提供了一种方法衡量他们在项目管理方面的成熟度，从而指导组织如何通过成功的项目实现其战略目标。

(2) OPM3 模型的特点

- 现实可信：基于广泛、深入和有效的试点运行结果而开发建立，这些试点运行在多个有代表性的组织中。
- 实用：提供了提升能力和实现结果的路线图，并给出了进行投资必须建立的项目管理基础设施和能力培育方法。
- 易于使用：用户不需要特殊的技能就可以进行自我评估，自动得出评估结果。
- 稳固有效：对从一个评估到下一个评估能提供稳固有效的指引，也可以对一个组织的次级组织进行评估和比较。
- 准确：使用稳固的、可重复的方法查找证据、评估组织能力和结果，确定组织在项目管理成熟度模型中的位置。
- 注重基准测定和绩效提高：绩效改进和提高依赖于模型中的每种能力。
- 表明了“原因和结果”：模型定义了能力、项目成果和绩效指标之间的相互依赖和因果关系。

OPM3 模型的应用范围广泛，适用于不同大小和形式的组织，无论行业和文化背景如何，都可以通过 OPM3 来指导组织培育和提高项目管理能力。该模型不仅为组织提

供了一个自我评估的工具，帮助确定当前状况，还提供了改进计划，通过内部的纵向比较和评价，找出组织改进的方向。

(3) 使用方法

1) 评估阶段

- 确定评估范围：组织需明确评估的具体领域，如项目启动、规划、执行、监控、收尾等各个阶段，以及项目管理的各个方面，如领导力、战略一致性、流程管理等。
- 选择评估工具：OPM3 模型提供了多种评估工具，包括问卷调查、访谈、案例研究等。组织可以根据实际情况选择适合的评估工具和方法。
- 实施评估：按照选定的评估工具和方法，对组织的项目管理现状进行全面、客观的评估，识别出存在的问题和差距。

2) 改进阶段

- 制定改进计划：基于评估结果，组织应制定详细的改进计划，明确改进的目标、措施、时间表和责任人。
- 实施改进措施：按照改进计划，逐步实施各项改进措施。这可能包括引入新的项目管理工具和方法、加强项目管理培训、优化项目管理流程等。
- 监控改进效果：在改进过程中，组织应持续监控改进效果，确保改进措施的有效性和可行性。

3) 认证阶段（可选）

- 申请认证：当组织认为其项目管理成熟度达到一定水平时，可以向 PMI 或其他相关机构申请 OPM3 认证。
- 接受审核：认证机构将对组织的项目管理成熟度进行审核，确认其是否符合 OPM3 模型的要求。
- 获得认证：通过审核后，组织将获得 OPM3 认证证书，证明其项目管理能力达到了一定的标准。

(4) 适用场景

OPM3 模型适用于各种规模和类型的组织，无论是大型企业、中小企业还是政府机构，只要涉及项目管理活动，都可以采用 OPM3 模型来评估和改进其项目管理能力：

- 大型企业：对于拥有多个部门和复杂项目结构的大型企业来说，OPM3 模型可以帮助其实现项目管理的标准化和规范化，提高整体项目管理的效率和效果。

- 中小企业：中小企业往往面临资源有限、项目管理经验不足等挑战。通过采用 OPM3 模型，中小企业可以系统地评估和改进其项目管理能力，提升竞争力。
- 政府机构：政府机构在项目管理方面往往涉及众多利益相关者和复杂的政策环境。OPM3 模型可以帮助政府机构建立科学、规范的项目管理体系，确保项目目标的顺利实现。

通过其系统的评估、改进和认证过程，OPM3 模型可以帮助组织全面提升其项目管理能力，实现战略目标的最大化。

OPM3 模型强调项目管理的三个维度：项目、项目集和项目组合。项目是指单个的项目活动。项目集由若干具有相互关联性的项目所构成。项目管理着重于确保单个项目目标的达成，而项目集管理则更强调项目间的依赖关系以及整体效益的最大化。项目组合则涵盖多个项目集及其他投资活动。项目组合管理着重关注整个组织的战略导向及长期利益，相比之下，项目集管理更侧重于达成某一共同的战略目标。通过综合管理这三个维度，组织可以更好地实现资源优化配置和战略目标。

OPM3 模型包含多个成熟度等级，从初始级到优化级。初始级是指项目管理过程缺乏系统性和规范性，而优化级则是指项目管理过程高度成熟，能够持续改进并适应不断变化的环境。每个等级都包含一系列的实践和标准，组织需要逐步实现这些实践和标准，才能达到更高的成熟度等级。

(5) 实际应用案例

一家大型建筑公司希望提升其项目管理能力，以确保项目按时、按预算和按质量完成。公司决定采用 OPM3 模型进行评估和改进。

1) 评估阶段

首先，公司使用 OPM3 模型中的评估工具对当前的项目管理实践进行自我评估。包括审查项目管理流程、工具和技术的使用情况，以及项目团队和组织结构。

2) 识别改进领域

通过评估，公司发现项目监控和控制流程不够成熟，项目文档管理混乱，且缺乏有效的项目组合管理。

3) 制定改进计划

根据 OPM3 模型，公司制定了一个详细的改进计划，包括：

- 引入标准化的项目监控和控制流程。

- 实施项目管理软件以改善文档管理和沟通。
- 建立项目组合管理办公室（PMO）以优化资源分配和项目优先级。

4) 执行和监控

公司开始执行改进计划，并定期使用 OPM3 模型的监控工具来跟踪进度和效果。

5) 持续改进

随着改进措施的实施，公司定期重新评估其项目管理实践，确保持续改进，并达到更高的成熟度等级。

通过应用 OPM3 模型，这家建筑公司成功地提升了项目管理的效率和效果，减少了项目延误和成本超支的情况，最终提高了客户满意度和市场竞争力。

2. ISO21500

(1) 描述

ISO 21500:2021 是关于项目、方案和组合管理的国际标准，它详细说明了在组织中实施项目、项目集和项目组合管理的背景和基本概念。这一标准为组织采用或改进项目、项目集和项目组合管理提供了指导，适用于大多数组织，包括公共和私人组织，不受组织的规模、类型限制。它也适用于任何项目、计划和投资组合，不受其复杂程度、规模或持续时间限制。

ISO 21500 标准强调了成功的项目管理与计划、投资组合管理以及相关治理的紧密联系，这些都是提高项目效率和取得更好成果的基础。ISO 21500《项目、计划和投资组合管理——背景和概念》是 ISO 21500 系列标准中的基本标准，为该系列标准的使用提供了总体指导。ISO 21500 与 ISO 21502《项目、计划和投资组合管理——项目管理指南》进行了合并，为管理项目提供指导和结构，主要关注项目从开始到结束产出效益和成果过程中的相关监督和指导活动。

ISO 21500 系列标准还包括以下内容：

- ISO 21503《项目、计划和投资组合管理——计划管理指南》；
- ISO 21504《项目、计划和投资组合管理——投资组合管理指南》；
- ISO 21505《项目、计划和投资组合管理——治理指南》；
- ISO/TR 21506《项目、计划和投资组合管理——词汇》；
- ISO 21508《项目和计划管理中的价值管理》；

- ISO 21511《项目和计划管理的工作分解结构》。

这些标准由 ISO 项目、项目群及投资组合管理技术委员会 (ISO/TC 258) 负责开发。ISO 21500 系列标准旨在为各种规模和类型的组织提供项目管理方面的国际最佳实践和指导。

(2) 关键点

- 培训和教育: 首先, 组织需要进行培训和教育, 确保项目团队理解和掌握 ISO 21500 的基本概念和方法。
- 评估当前实践: 组织需要评估当前的项目管理实践, 并识别需要改进的领域。这可能包括审查组织的项目管理流程、工具和结构, 以确定它们是否符合 ISO 21500 的标准。
- 制定实施计划: 基于评估结果, 组织应制定一个实施计划, 明确目标、时间表和责任人。这个计划应详细说明如何应用 ISO 21500 的指导原则和标准。
- 监控和评估进展: 在实施过程中, 项目团队需要定期监控和评估进展, 确保按计划进行。这可能涉及定期的内部审计或评估, 以确保标准得到正确应用, 并识别偏差或需要改进的地方。
- 总结和评估: 项目完成后, 进行总结和评估, 识别成功经验和需要改进的地方。这种事后分析有助于组织不断改进其项目管理实践, 并更好地符合 ISO 21500 的标准。

ISO 21500 的评估方法侧重于确保组织在项目管理的各个阶段都遵循标准化的流程和方法, 从而提高项目成功的可能性。通过这种方式, 组织可以更好地控制项目风险, 提高效率, 满足利益相关者的需求。

3. 敏捷成熟度模型 (Agile Maturity Model)

(1) 描述

敏捷成熟度模型 (Agile Maturity Model, 简称 AMM) 是一种用于评估组织在敏捷开发方面的成熟度的工具。该模型旨在帮助组织评估其当前的敏捷实践, 设定改进目标, 监控持续改进的过程, 度量敏捷转型的成效。

(2) AMM 的主要特点和组成部分

- 成熟度级别的划分: AMM 通常将成熟度分为几个级别, 这些级别代表了组织在敏捷实践中的不同发展阶段。例如, 一些模型将成熟度分为基本水平、敏捷水平、专业水平、卓越水平和创新水平等。

- 多维度的评估：AMM 的评估通常涉及多个维度。例如，ThoughtWorks 北美的咨询师 Ross Pettit 提出的 AMM 模型包含六个维度：需求、测试、代码集体所有、协作、保障和治理、简单性。每个维度都根据组织的敏捷实践程度进行评分。
- 管理实践与技术实践：AMM 评估不仅涵盖技术实践，还包括管理实践。例如：管理实践中的“职责共享”可以包括组织级结对、跨域结对、有管理的结对、鼓励结对等多个级别。
- 持续改进的循环：敏捷成熟度模型鼓励组织持续地反思和改进，包括识别改进点、采取改进措施、检查改进成效，并不断发起新的改进循环。

与其他成熟度模型的比较：AMM 与其他成熟度模型（如 CMMI）相比，更加强调敏捷实践和持续改进的重要性。虽然存在一些争议，但 AMM 在敏捷和 DevOps 社区中的应用仍然非常广泛。

敏捷成熟度模型为组织提供了一个评估和提升其敏捷实践能力的框架，有助于组织在敏捷转型过程中更好地定位自身，明确改进方向。

4. 项目管理办公室成熟度模型（PMO Maturity Model）

（1）描述

PMO（项目管理办公室）成熟度模型是一个用于评估和跟踪项目管理办公室成熟度的工具，旨在帮助组织改进并确保项目成功实现业务目标。根据 PMI（Project Management Institute，项目管理协会）的《PMO 团队成熟度报告》，PMO 团队成熟度模型主要关注以下六个维度：

- 治理：确保 PMO 在组织内部的有效管理和领导。
- 整合与契合：指 PMO 与组织战略和其他部门的协调程度。
- 流程：项目管理流程的标准化和优化。
- 技术：使用适当的技术工具来支持项目管理活动。
- 数据：利用数据来支持决策制定和项目监控。
- 人员：指 PMO 团队成员的技能、经验和专业知识。

PMO 团队成熟度模型通常分为五个阶段，从初始阶段（第 1 级）到最高阶段（第 5 级）：

- 第 1 级 - 初始阶段：PMO 规模最小，支持有限项目，管理层对其效用持怀疑态度。

- 第 2 级 - 结构化流程设置：建立流程支持关键项目，PMO 负责参与项目的规划与调度工作，所提交的报告虽具备较高层次，但存在不一致性。
- 第 3 级 - 整个组织的标准化流程：PMO 解决监督和控制问题，提供资源分配指导，流程标准化、报告详细，依据行业标准。
- 第 4 级 - PMO 流程与业务流程集成：PMO 流程与公司业务完全集成，使用集中项目管理工具，促进跨职能协作。
- 第 5 级 - 不断改进 - PMCOE 设置：管理层重视 PMO 和项目绩效持续改进，成立 PMCOE（项目管理卓越中心），确保项目绩效持续优化。

这个模型对于组织的发展至关重要，它能够帮助领导者评估组织状态，识别改进领域，制定成熟路线图。通过这个模型，PMO 可以从仅仅关注运营效率转变为关注战略调整和持续改进。

5. 项目管理卓越基准（P3M3）

P3M3（项目管理卓越基准）是项目组合、项目群和项目管理成熟度模型的简称。这个模型由 OGC（英国商务部）开发，被公认为是制定基线、衡量绩效改进和验证投资成效的有效方法。P3M3 模型于 2005 年由 OGC 首次发布，目的是帮助公共部门提高采购标准和能力，确保投资物有所值。到 2010 年，该模型已经更新至 2.1 版本，增加了项目组合管理的定义，并与早期版本保持兼容。

P3M3 模型包含三个独立子模型：项目组合管理、项目群管理和项目管理。每个子模型都有其支撑体系的方法论。例如，项目管理模型就是基于最佳实践指南和 OGC 的 PRINCE2 手册开发的。这三个模型共有七个核心评估维度和五个成熟度级别。

（1）七个核心评估维度

- 控制管理：涉及项目管理的内部各种控制机制，及其在整个生命周期里如何保持正确的运行方向，如在需要时能恰当停止或调整。
- 收益管理：关注于确保项目、项目群或项目组合能够实现预期的商业利益。
- 风险管理：涉及识别、评估和应对项目中的风险。
- 质量管理：确保项目输出符合预定的质量标准。
- 资源管理：涉及有效管理项目所需的人力、财务和其他资源。
- 过程管理：关注项目管理和执行过程中的效率和效果。

- 战略管理：确保项目目标和活动与组织的战略目标一致。

这些维度共同构成了 P3M3 模型的核心，帮助组织全面评估和提高其项目管理的成熟度。每个维度都涉及到项目管理的关键方面，对于提升组织的项目管理能力至关重要。

(2) 五个成熟度级别

1) 初始级 (Initial)

在这个级别，组织可能没有正式的项目管理过程，或者即使有，这些过程也是非正式的、不连贯的。

- 成功主要依赖于个人英雄主义和个别人员的技能。
- 项目执行通常是反应式的，缺乏明确的计划和风险管理。

2) 管理级 (Managed)

在这个级别，组织开始建立基本的项目管理过程，并确保它们得到一致应用。

- 项目管理过程是可识别的，并且有明确的角色和责任。
- 项目目标和交付物是明确的，并且有基本的监控和控制机制。

3) 定义级 (Defined)

在这个级别，组织拥有标准化的、广泛认可的项目管理过程。

- 过程被文档化、整合，并且在整个组织中得到一致应用。
- 组织开始采用更高级的项目管理技术，如风险管理、质量管理和资源管理。

4) 量化管理级 (Quantitatively Managed)

在这个级别，组织通过量化的数据来管理和控制项目。

- 项目绩效可以通过量化的指标来衡量，如成本和进度偏差。
- 组织能够预测项目结果，并据此调整项目管理和执行过程。

5) 优化级 (Optimizing)

在这个级别，组织持续改进项目管理过程，并采用创新的方法来提高性能。

- 组织能够通过定期的过程改进活动来优化其项目管理实践。
- 成功不仅仅基于遵循过程，而是基于持续改进和创新。

这些成熟度级别为组织提供了一个框架，以便评估其当前的项目管理能力，并确定如何向更高级别的成熟度发展。通过在各个级别上不断提升，组织可以更有效地管理项

目，从而提高项目成功的概率。

6. EFQM 卓越模型

EFQM 卓越模型（EFQM Model），也称为 EFQM 业务卓越模型，是一种在欧洲大陆广泛使用的质量管理架构。这个模型是一个非硬性规定的全面质量管理架构，旨在帮助组织实现可持续的卓越绩效。它包含九个原则，分为两大类：五个“引擎”（Enablers）原则和四个“结果”（Results）原则。引擎原则指导企业如何行动，而结果原则指导企业如何达到具体目标。EFQM 模型的核心思想是：通过有效的领导、战略决策、人际合作、资源管理和流程优化，可以实现卓越的绩效。

EFQM 卓越模型自 1991 年发布以来经历了多次修订，以适应组织内外部经营环境的变化，并确保贴近组织经营管理的实际。这个模型不仅是一个评估工具，而且是一个促进组织变革、转型甚至彻底重塑的框架和方法论。例如，1999 年的修订加入了 8 项基本理念，并引入了雷达图作为评分和达成一致意见的工具。后续的修订则关注了灵活性和敏捷性，包括行动方案策划、组织发展等方面。

EFQM 模型的框架基于三个简单但强大的逻辑问题：“为什么（Why）”，即组织存在的目的是什么，为什么选择这个特定的战略方向；“如何（How）”，即它打算如何实现其目的和战略；以及“什么（What）”，即到目前为止实现了什么，打算未来实现什么。这个模型为组织提供了一张蓝图，以发展改进和创新的文化，帮助定义一个明确的目的，激励各个层次的领导者，并创建一个致力于推动绩效的文化。

EFQM 模型的主要元素包括领导团队、战略、人员、合作伙伴和资源、流程、产品和服务等。这些元素涵盖了从组织的领导力和战略规划到员工管理、合作伙伴关系、资源分配以及产品和服务的提供等多个方面。通过这些元素，EFQM 模型能够帮助组织在管理变革和提高绩效方面取得显著进步。

7. 全球 PMO 团队成熟度指数

（1）描述

全球 PMO 团队成熟度指数是用来评估 PMO 发展状况的一种指标体系，可以理解为 PMO 评估模型。它包括五个一级指标、二十三个二级指标。指标的实践频率越高，意味着 PMO 团队成熟度越高。

五个一级指标分别是：

1) 治理

- 以一致的方式衡量并定期审视绩效情况；
- 有效管理治理、风险和合规问题；
- 确保项目具有可见性（例如定期状态报告、共享仪表盘、干系人沟通）；
- 在领导层支持下承担所有角色和职责；
- 促进战略的制定。

2) 整合与契合

- 有效管理项目整合情况（例如协调任务、资源、干系人）；
- 整合各个业务职能（例如采购、人力资源）的 PMO 过程；
- 使各项举措和关键绩效指标（KPI）完全符合组织更广泛的关键战略和变革目标；
- 与高级领导层定期沟通，介绍里程碑和项目的影晌。

3) 过程

- 使 PMO 的结构、策略、程序、过程等实现标准化并予以记录；
- 根据不同项目和团队的情况，调整项目管理工具、方法和做法；
- 根据行业标准和最佳实践，使用工具、方法和做法；
- 推动形成注重效益管理和结果推动的文化（例如制定收益实现框架）；
- 就各个过程、方法、方式和结构提供正式保证。

4) 技术和数据

- 使用最新的项目一级的工具；
- 使用最新的项目组合/项目集一级的工具；
- 广泛使用各种数据，以便做出基于证据的决策。

5) 人员

- 使项目经理具备领导力、协作和关系构建等出色的个人技能；
- 使项目经理具备灵活性和适应性；
- 使项目经理具备出色的商业敏锐力；
- 投资于项目经理的学习和发展；
- 通过创建实践和知识管理社区，加强内部学习；

- 充分评估、认可和奖励团队成员的绩效。

以上指标在实践中的频率越高，表示 PMO 的成熟度越高。

(2) 使用方法

1) 准备阶段

首先，组织需要明确评估的目的和范围，确定参与评估的部门和人员，并收集相关的项目管理数据和信息。同时，了解全球 PMO 团队成熟度指数的具体指标和评分标准也是必不可少的。

2) 自评阶段

接下来，组织可以根据全球 PMO 团队成熟度指数提供的指标体系进行自我评估。这一过程需要各相关部门和人员的紧密配合，共同分析项目管理流程、工具使用、团队协作、监控控制以及知识普及等方面的情况，并给出客观的评价。

3) 对比与分析

自评完成后，组织可以将自己的评估结果与全球或行业内的最佳实践进行对比，找出存在的差距和短板。同时，深入分析造成这些差距的原因，为后续的改进工作提供依据。

4) 制定改进计划

基于对比和分析的结果，组织可以制定针对性的改进计划。这个计划应该明确改进的目标、措施、责任人以及时间表等要素，确保改进工作的有序进行。

5) 实施与监控

改进计划制定后，组织需要按照计划实施，并密切关注改进工作的进展和效果。同时，建立有效的监控机制，确保改进工作能够按照预定目标顺利推进。

6) 持续评估与提升

全球 PMO 团队成熟度指数的使用并非一次性的工作，而是一个持续的过程。组织需要定期进行评估，了解自身在项目管理方面的成熟程度是否有所提升，并根据评估结果及时调整改进计划，以实现持续的提升和优化。

(3) 适用场景

全球 PMO 团队成熟度指数适用于各种类型和规模的组织，无论是大型企业、中小型企业还是政府机构等，都可以使用它来评估和提升自身的项目管理能力。特别是在项目管理复杂度高、项目数量多、项目周期长的情况下，使用全球 PMO 团队成熟度指数可以帮助组织更好地掌握项目管理的全貌，提高项目管理的效率和成功率。同时，对于

希望与国际接轨、提升国际竞争力的组织来说，全球 PMO 团队成熟度指数也是一个不可或缺的评估工具。

1) 治理维度

- 实践：定期审查项目绩效，确保所有项目与组织战略一致。
- 应用：PMO 定期组织绩效评估会议，收集项目数据，与组织目标进行对比分析，确保项目方向正确。

2) 整合与契合维度

- 实践：确保项目管理流程与组织的其他业务流程相契合。
- 应用：PMO 制定统一的项目管理流程模板，要求所有项目团队遵循，并与财务、人力资源等其他部门的流程对接。

3) 过程维度

- 实践：优化项目管理流程，减少不必要的步骤，提高效率。
- 应用：PMO 对现有项目管理流程进行审查，识别瓶颈环节，通过引入自动化工具或简化步骤来提升流程效率。

4) 技术与数据维度

- 实践：使用先进的项目管理软件来跟踪项目进度和资源使用情况。
- 应用：PMO 选择并部署项目管理软件，如禅道等，以实时监控项目状态，收集数据并进行分析。

5) 人员维度

- 实践：培养项目管理人才，提供必要的培训和职业发展路径。
- 应用：PMO 组织定期的项目管理培训课程，为项目团队成员提供 PMP 或 PRINCE2 等认证的培训支持，以及职业发展规划指导。

(4) 案例：XYZ 科技公司 PMO 团队成熟度评估

背景：

XYZ 科技公司是一家提供软件解决方案的跨国企业，随着业务的不断扩展，项目数量和复杂性也在增加。为了提高项目管理效率和成功率，公司决定对其项目管理办公室 (PMO) 进行成熟度评估。

XYZ 科技公司采用了全球 PMO 团队成熟度指数作为评估工具，对 PMO 的五个维

度进行了全面的评估。

1) 治理

- 评估了 PMO 是否有一致的绩效衡量标准，并定期审视。
- 检查了 PMO 在管理治理、风险和合规问题方面的有效性。

2) 整合与契合

- 分析了 PMO 如何确保项目与公司战略目标保持一致。
- 评估了 PMO 在促进跨部门协作和沟通方面的能力。

3) 过程

- 审查了 PMO 是否有一套标准化的项目管理流程。
- 评估了 PMO 在项目监控和控制方面的流程效率。

4) 技术与数据

- 检验了 PMO 所使用的项目管理工具是否支持数据的准确性和实时性。
- 评估了 PMO 在数据分析和报告方面的技术能力。

5) 人员

- 评估了 PMO 团队成员的专业技能和资质。
- 分析了 PMO 在人员培训和职业发展方面的投入。

通过评估，XYZ 科技公司发现其 PMO 在某些领域表现良好，例如在治理和过程方面，公司有明确的绩效衡量标准和标准化流程。然而，在整合与契合、技术与数据、人员方面存在不足。例如，项目与公司战略目标的一致性不够强，项目管理工具较为陈旧，且缺乏对 PMO 团队成员的持续培训。

改进措施：

根据评估结果，XYZ 科技公司制定了以下改进措施：

- 加强项目与公司战略目标的对齐，确保每个项目都能为公司带来战略价值。
- 升级项目管理工具，引入更先进的数据分析和报告技术。
- 增加对 PMO 团队成员的培训和职业发展支持，提升团队整体能力。

结论：

通过应用全球 PMO 团队成熟度指数，XYZ 科技公司不仅识别了 PMO 的优势和劣

势，还制定了针对性的改进措施，以提升 PMO 的整体成熟度，从而提高项目成功率和公司整体的项目管理能力。

5.4.4 不同评估模型的使用策略

PMO 团队成熟度评估模型特点与适用范围对比			
评估模型	特点描述	适用范围	评估优劣
OPM3	提供了一个全面的评估框架，强调项目管理与战略的整合	适用于寻求深入理解和改进项目管理能力的成熟组织	评估全面，但实施复杂，成本较高
ISO21500&P3M3	基于国际标准，提供系统化的评估方法	适用于寻求国际认证和标准化的组织	强调标准化，但可能限制灵活性
敏捷成熟度模型 AMM	更加强调敏捷实践和持续改进的重要性	用于评估组织在敏捷开发方面的成熟度	为组织提供了一个评估和提升其敏捷实践能力的框架。虽存在一些争议，但在敏捷和 DevOps 中应用非常广泛
PMO 五级成熟度模型	阶段划分明确，易于理解和实施	适用于大多数组织对 PMO 团队成熟度的初步评估	提供了一个清晰的评估框架，但可能不够深入
GartnerPMO 评估框架	侧重于业务价值的实现和项目交付能力的提升	适用于追求业务成果和效率的组织	侧重实际效果，但可能忽视流程细节
自定义评估模型	因为是基于组织自定义的，能够确保评估过程与组织的特定需求和业务环境相匹配	现有模型不适用于组织时，自定义评估模块更贴合组织实际情况	更贴合组织特定需求，但自定义评估模型较其他模型不易上手，有一定实践经验门槛
EFQM 卓越模型	EFQM 卓越模型以结果导向为核心	适用于各类组织，帮助它们实现卓越管理和可持续发展	EFQM 卓越模型具备全面性、结果导向性、灵活性与适应性、战略指导作用等优势，同时也存在模型较为复杂、评估标准主观性、短期效果不明显等劣势
全球 PMO 团队	具有多维度、全面评估且	适用于各种类型和规模	全面、指导性强、有权威性是它的优点，

成熟度指数	与价值创造活动频率紧密相关的特点	的组织，对希望与国际接轨、提升国际竞争力的组织来说，这一评估模型不可或缺	同时行业针对性不足，数据时效性和动态性有限，且文化适应性考量不足也是它的缺点
-------	------------------	--------------------------------------	--

除了 PMO 五级成熟度模型之外，OPM3、Gartner 的 PMO 评估框架以及 ISO 21500 和 P3M3 等模型也提供了不同的评估视角。以上是通过表格对这些模型的主要特点和适用范围进行的总结。

在评估项目管理办公室（PMO）的成熟度时，结合 CMMI（能力成熟度模型集成）、PRINCE2（项目管理方法）和 ITIL（信息技术基础设施库）可以提供一个全面的视角。以下是进一步描述和列举如何结合这三种框架进行评估的方法：

1. 定义评估范围和目标

首先，明确评估的范围和目标。确定哪些项目和流程需要被评估，并设定具体的目标，如提高项目交付效率、优化资源分配或提升客户满意度。

2. 准备评估团队

组建一个跨职能的评估团队，确保团队成员熟悉 CMMI、PRINCE2 和 ITIL 框架。团队成员应具备丰富的项目管理经验和相关领域的专业知识。

3. 收集和分析数据

通过问卷调查、访谈、文档审查和实际观察等方法，收集关于项目管理流程、项目交付和 IT 服务管理的数据。确保数据的全面性和准确性，以便进行深入分析。

4. 应用 CMMI 进行评估

使用 CMMI 模型中的关键过程域（KPAs）和目标，评估项目管理流程的成熟度。重点关注以下几个方面：

- 项目规划和监控：评估项目计划的详细程度、变更控制流程的有效性以及项目监控和控制机制的完善性。
- 需求管理：检查需求收集、分析、跟踪和变更管理流程的规范性和有效性。
- 风险管理：评估项目风险管理流程的完整性和实施情况，包括风险识别、评估、应对策略制定和监控。
- 供应商管理：分析与供应商合作的流程，包括选择、评估、监控和管理供应商的机制。

5. 应用 PRINCE2 进行评估

利用 PRINCE2 的七个原则、七个主题和七个流程，评估项目管理的结构化程度和方法论的实施情况。重点关注以下几个方面：

- 项目治理：评估项目治理结构和决策流程的明确性和有效性。
- 项目管理方法：检查项目管理方法的标准化和一致性，确保项目团队遵循既定的管理流程。
- 项目文档：评估项目文档的完整性和规范性，确保项目信息的透明度和可追溯性。

6. 应用 ITIL 进行评估

利用 ITIL 框架中的服务支持和服务交付流程，评估 IT 服务管理的成熟度。重点关注以下几个方面：

- 服务支持流程：评估事件管理、问题管理、变更管理、配置管理和服务级别管理等流程的实施情况。
- 服务交付流程：检查服务交付流程，如服务策略、服务设计、服务转换、服务运营和持续服务改进的实施情况。
- 客户满意度：通过客户反馈和满意度调查，评估 IT 服务的质量和客户体验。

7. 整合评估结果

将 CMMI、PRINCE2 和 ITIL 的评估结果进行整合，形成一个全面的 PMO 团队成熟度评估报告。分析各框架之间的关联性和互补性，找出改进的机会和优先级。

8. 制定改进计划

根据评估结果，制定一个详细的改进计划，明确改进目标、措施、责任分配和时间表。确保改进计划具有可操作性和可衡量性。

9. 实施和监控改进措施

执行改进计划，并定期监控改进措施的实施情况和效果。通过定期的评估和审查，确保持续改进和优化项目管理流程。

第六章

PMO经理如何成长



第六章 PMO 经理如何成长

上个章节讲到了 PMO 团队建设方面的内容，比如：如何从 0 到 1 搭建 PMO 团队，PMO 团队的升级契机，以及在团队建设中的风险及应对措施等。本章节会延续前几个章节的主题思想，同时更聚焦在 PMO 人才方面，比如，PMO 在未来面临的挑战和机遇、所具备的核心能力，以及不同阶段的 PMO 的发展路径等。下面是关于这些核心内容的详细阐述：

6.1 市场就业环境分析

在 AI 等新技术普遍应用的市场环境下，项目管理领域正经历着前所未有的变革。AI 等新技术的应用不仅改变了传统项目的运作方式，也带来了新的市场需求和职业机会，同时给市场带来了新的挑战和机遇。

6.1.1 新技术的应用，对项目管理带来的就业影响分析

新技术的应用，特别是 AI、大模型、智能技术等在项目领域的广泛普及及应用，在提高管理效率的同时，也正深刻改变着项目管理的方式，并对其就业市场产生广泛的影响。

(1) 新机会

在 AI 等新技术应用的同时，企业越来越注重内部效率的提升和结果导向，所以对项目管理的重视日益突出，越来越多的企业开始重视项目管理，对组织级项目管理的需求越发强烈，这就给项目管理从业者提供了更多的就业机会。

(2) 新岗位

随着 AI 和大模型技术的普及，在实际的项目管理过程中需要更多的专业人才投入到工作中，如系统的优化、风险预测、智能分析等，这些都需要借助新技术提高效率和成功率，就会产生很多新的岗位，如项目管理人工智能专家、项目智能风险分析师、项目可持续发展专家、数字化转型项目管理专家、AI 项目经理等。

(3) 新技能

新技术的引入，敏捷项目管理、数字化项目管理等新的方法和工具的涌现，对项目管理者也提出更高的要求，这就会直接导致项目管理者需要掌握新的工具和方法，如 AI 应用开发、大数据、智能技术等知识。同时也需要项目管理者将新技术和项目管理有

效融合，熟练运用数据分析工具和技术，才能在面对新技术应用过程中的复杂问题和挑战时，快速地定位问题根因，快速解决问题。

(4) 新竞争

新技术的应用首先带来了信息的大爆炸和知识的快速共享，所以这也就提高了行业竞争的门槛和难度。作为项目管理者，不仅要和同行竞争，也要和技术专业人员竞争，特别是那些自动化水平较高的岗位和角色。这就要求项目管理者需不断提升自己的技能和专业知识，以保持竞争力，适应市场需求。

6.1.2 不同发展阶段的 PMO 经理在市场需求上的差异分析

在介绍不同发展阶段的 PMO 经理在市场需求上的差异分析之前，先对这四类做一个定义说明：

- 初级阶段的 PMO 经理：这一阶段的 PMO/项目经理的项目管理经验较弱，通常是刚刚进入项目管理领域，缺乏系统的项目管理知识和标准化的管理流程，他们通常需要在有经验的 PMO 经理指导下开展项目管理工作。
- 成长阶段的 PMO 经理：处于成长阶段的 PMO 经理已经具备了一定的项目管理经验，可以独立承担项目管理工作。他们掌握了较为复杂的项目管理工具和技术，开始逐步建立和完善项目管理流程、制度和规范，可以提供更多的支持服务，如项目模板、指导原则等。
- 成熟阶段的 PMO 经理：这个阶段的 PMO 经理已经成为经验丰富的专业人士，能够熟练管理大型复杂项目。他们不仅熟悉项目的标准流程和方法，有可能参与战略规划，还能够根据组织的战略目标和业务需求，制定和执行项目组合管理策略。
- 专家阶段的 PMO 经理：达到专家或领导层的 PMO 经理，通常都已经具备了高度的专业化和领导能力。他们通常负责大型和复杂的项目群，已经具备了深厚的行业知识和战略眼光，能够在组织内推动项目管理标准的制定和优化。由于他们的专业性和影响力，有可能参与到组织的最高级别决策，为公司的战略决策提供决策建议。

不同阶段的 PMO 经理的市场需求分析对应表如下：

PMO 经理的阶段	市场需求分析
初级阶段 PMO 经理	随着企业对新的管理要求及新技术的兴趣增加，对初级阶段的 PMO 的需求呈现上升趋势，但是需求竞争激烈，因为初级岗位的可替代性相对较高，市场上的供给总

	量通常较大。
成长阶段的 PMO 经理	成长阶段的 PMO 已经具备一定的项目管理经验，能够独立承担一些复杂度稍高的标准或规范的制定。市场或企业对这个阶段的 PMO 的要求是能够在企业内部落地优秀的项目管理实践、推动项目管理标准化和规范的程度、持续改进项目管理方法。随着新技术的应用，项目管理的效率会得到大幅度的提高，因此，市场上对已经掌握并能够灵活运用新技术、同时能用新技术解决实际问题的成长阶段的 PMO 的需求会更高。
成熟阶段的 PMO 经理	成熟阶段的 PMO 已经能够在企业中独当一面，他们通常具有丰富的项目管理经验和专业技能，是市场上的稀缺人才。企业总是希望招到的人能快速转为收益，所以市场上对这个阶段的 PMO / 项目经理的需求是最多的，但是竞争非常激烈。
专家阶段的 PMO 经理	达到这个阶段的 PMO，一般都是能够引领行业发展的专家级人才，他们不仅技术功底深厚、项目实战经验丰富，还具备市场洞察能力和战略思维，企业希望这类人才能够在战略规划和管理变革等方面发挥更大作用。所以市场极为稀缺、需求极高。

如果从人才能力模型和画像对不同阶段的 PMO 经理进行分析的话，则如下图所示（主要围绕角色定位、专业知识、能力要求和工作重心四个维度展开）：

阶段	角色定位	专业知识	能力要求	工作重心
初级阶段	管理支持、知识支持	系统学习项目管理知识体系，逐步掌握专业项目管理思想，充分学习并理解 PMO 工作职责	总结和提炼规律，形成可复制的经验和模式，提升工作效率	理解团队知识，根据所属项目和组织特征进行已有流程的裁剪定制和应用
成长阶段	领导复杂战略项目/项目群，保证流程机制沉淀优化	灵活运用、快速变通，复杂环境背景下进行详细的项目计划、有效的风险管理和持续的项目监控	为项目经理赋能，战略设计层和实际项目执行层之间的沟通桥梁	系统性资源整合，资源分配和优化，在复杂情况下简化问题、管理冲突，并推动各利益相关方达成一致，最终实现预期的目标
成熟阶段	组织经营	具备项目集管理知识，战略投资思维，分析项目收益、投资风险、优先级和回报率等，确保项目开展能够符合组织目标	引导整个组织战略规划，主导设计组织流程机制	组织收益为导向，及时应对复杂多变的项目群组环境，在整个组织战略目标实现的过程中快速定位问题并控制风险，保证组织战略目标的达成和交付

专家/ 领导层	激活组织，支持 组织战略落地	足以解决整个组织战略规划的问题，为组织总体目标负责	组织级项目管理能力的提升，牵头制定组织级项目管理体系规范	营造适合开展项目工作的组织治理环境，同时培养更多的项目管理专业人员
------------	-------------------	---------------------------	------------------------------	-----------------------------------

6.1.3 未来项目管理职业面临的挑战、机遇及应对策略

新技术的广泛应用，给项目管理领域带来诸多挑战和机遇，这也反向促进项目管理从业者不得不制定相应的策略来应对挑战，以便寻求更好的机遇，从而满足市场需求。

1. 挑战

(1) 技术革新太快

AI 和大模型的算法不断优化，智能技术的功能也在快速迭代，这就要求项目管理从业者需不断学习新技能，及时掌握新的工具和方法，以适应市场需求。

(2) 岗位竞争加剧

新的技术的应用可能会取代一些重复性和低价值统计的工作，这就间接要求项目管理者要具备更多技能。所以，对于那些不能及时掌握新技能、转型不成功的项目管理者来说，市场竞争的压力会明显增加。因此，如何快速掌握新技能并能和实际工作高效结合，是未来项目管理者面临的一个挑战。

(3) 数据安全隐患

在使用新技术处理日常项目管理工作时，如使用 AI 对数据进行收集、分析和处理时，不可避免地需要与关联部门进行数据交互。那么，如何做好数据安全管理和安全防护措施，就成为项目管理工作的重要考验，也是一个大的挑战。

2. 机遇

(1) 工作效率提升

未来项目管理者会大量借用 AI 等新技术来自动完成重复性任务，如数据的录入、分析报告的生成、进度跟踪、任务提醒等，从而大大提高项目管理效率。

(2) 职业空间拓宽

管理和技术的融合，促使项目管理与其他关联领域有了更紧密的合作，拓宽了项目管理者职业发展空间。项目管理从业者可以通过掌握新技术，转型为技术与管理兼备

的复合型人才（如智能项目管理专家）。同时，全球化趋势也给项目管理者提供了国际化项目合作的机会。

（3）增强决策支持

项目管理者借助 AI 等分析技术，可以提供更准确的项目预测和风险评估，辅助项目经理做出更明智的决策，从而帮助项目管理人员更好地达成项目目标。

3. 应对策略

（1）持续学习与自我提升

项目管理者需主动学习新方法、新技术、新的业务知识，特别是跨专业、跨领域的知识，并将其融会贯通，和实际结合，解决工作的实际问题。

（2）培养新技能

未来的项目管理不再仅仅是把控进度、质量等，还需要数据分析、技术融合、智能预判等技能，这就要求项目管理者除了具备项目管理的基础知识，还需掌握 AI、大数据分析等知识；另外，项目管理者要提升自身的软技能，如沟通、文化冲突管理、情绪价值管理、领导力等。

（3）拓展外部合作渠道

项目管理已经成为一个独立的学科，并且和其他领域有着密不可分的联系，在工作中更是紧密合作。所以，借着这个“天然”的优势，项目管理者有更多的机会加入到专业的组织和社群，与同行交流、分享，提升自己的能力、拓宽视野。只有和外部交流多了，才能在未来的不确定中找到确定性，在面对就业危机时，才能灵活、轻松地面对，同时也有更多的机会为自己的未来做合理规划。

6.2 PMO 经理核心技能分析

随着市场环境的变化，客户需求的不断细分以及新技术的涌现，企业持续面临新的挑战，组织内部也不断产生转型的需求。通过局部创新乃至整体组织变革，企业能够获得新的增长和竞争活力。企业的发展离不开人才的支撑，作为项目化的关键角色，在当前的组织环境下，PMO 经理也需要不断提升自身能力，以适应组织的发展需求，并帮助企业高效地开展和完成变革。

因此，对于组织来说，需要确定能力画像，明确 PMO 经理的人才需求，并打造 PMO 人才的专项进阶通道，帮助 PMO 人才找到定位，持续提升；根据组织的业务场景和战略优先级选拔和培养 PMO 人才。对于 PMO 经理来说，需要结合能力画像找到自己当前的位置，以及下一步需要提升的能力，帮助自己完成职业导航，制定职业发展策略，

为职业发展创造更多机会。

6.2.1 能力概述

PMO 经理的人才发展是一个循序渐进的过程，需要综合考虑知识、技能、经验、素质等多方面因素。基于 PMO 人才的成长阶段，以及参考《GB/T 41831—2022 项目管理专业人员能力评价要求》，识别 PMO 经理的核心能力可以分为职能能力和技术能力两个维度，因此，通过解构不同阶段的能力项维度，可以帮助 PMO 人员找到明确职业发展的解决方案要素，进一步找到职业发展的坐标系。其中，职能能力、技能能力定义概述如下：

- 职能能力：这些能力确保 PMO 经理能够有效地履行其岗位职能，包括但不限于战略规划与组织目标实现、项目管理标准化和流程优化、项目的合规与治理、组织绩效管理、项目支持服务以及知识管理能力。
- 技术能力：这些能力涉及具体的方法、工具和技术，用于确保项目/项目群/项目组合的成功执行。包括项目策划（需求分析/目标设定/范围界定等）、时间管理、组织与信息管理和质量管理、财务管理、资源管理、采购管理、计划与控制、风险与机会管理、利益相关方管理、变革与转型管理、选择与平衡等能力。

1. 核心能力画像

根据《GB/T 41831—2022 项目管理专业人员能力评价要求》等标准提供的能力维度，结合 PMO 岗位职责和不同的人才发展阶段，我们可以详细拆解出 PMO 经理的核心能力画像。具体来说，职能维度的核心能力包括以下 6 项，技术维度的核心能力包括以下 14 项。这样的拆解有助于我们更准确地识别和培养 PMO 经理所需的关键技能。

维度	核心能力项	基础		进阶	
		初级阶段	成长阶段	成熟阶段	专家阶段
职能维度	战略规划及组织目标落地	○	○	✓	✓
	组织项目管理标准化和 workflows	○	○	✓	✓
	项目的合规和治理	○	○	○	✓

	组织绩效管理	○	○	○	✓
	项目支持	✓	✓	✓	✓
	知识管理	○	○	✓	✓
技术维度	项目策划	○	○	✓	✓
	需求、目标与收益	○	✓	✓	✓
	范围	✓	✓	✓	✓
	时间	✓	✓	✓	✓
	组织与信息	○	○	✓	✓
	质量	✓	✓	✓	✓
	财务	○	○	✓	✓
	资源	○	○	✓	✓
	采购与伙伴关系	○	○	✓	✓
	计划与控制	✓	✓	✓	✓
	风险与机会	○	✓	✓	✓
	利益相关方	○	○	✓	✓
	变革与转型	○	○	○	✓
	选择与平衡	○	○	○	✓

2. 职能维度能力项

职能维度，包含战略规划及组织目标落地、组织项目管理标准化和 workflows、项目的合规和治理、组织绩效管理、项目支持、知识管理等 6 个能力项。描述如下：

(1) 战略规划及组织目标落地：结合组织战略负责协助或开展战略规划设计，并推进战

略目标的实施和落地。

- (2) 组织项目管理标准化和 workflows：设计、开发并推行组织内部的项目管理标准和 workflows，以提高项目管理效率和质量。
- (3) 项目合规和治理：依托组织要求和管理方针开展项目层面的合规和审计，以及治理工作，确保项目运行程序符合组织要求。
- (4) 组织绩效管理：开展组织内部不同层级的项目维度的绩效管理，包括绩效制定、评价、改进和监督等。
- (5) 项目支持：提供项目支持，包括项目管理咨询/资源协调和问题解决，以确保项目按计划顺利交付。
- (6) 知识管理：实施知识管理，包括知识分享/最佳实践总结、赋能培训，以促进组织学习和持续改进。

3. 技术维度能力项

技术维度的能力项包含以下十四项能力：

- (1) 项目策划：指个人如何理解并权衡组织的需求、期望和影响，并将其转化成项目策划，尽可能提高项目成功的概率。
- (2) 需求、目标与收益：指为什么要发起这个项目，通过这个项目要实现哪些目标，满足哪些利益相关方的需求，实现哪些盈利。
- (3) 范围：指项目的结果产出、获利及为达到此项目需要做的工作。范围就是定义项目的边界。
- (4) 时间：指从时间维度识别、规划和整合项目的活动，以优化项目执行。
- (5) 组织与信息：指对项目临时性组织的定义、实施和管理，还包括对责任的定义及临时性组织内部的有效信息交流。
- (6) 质量：指项目过程的质量，通过制定系列质量标准，实现质量管控。质量贯穿项目的整个生命周期。
- (7) 财务：指对流入和流出项目的财务资源的估算、计划、获取、支出和控制。
- (8) 资源：指定义、获取、分配、控制和发展项目所需的资源。
- (9) 采购与伙伴关系：指从项目团队外部采购产品或者服务的过程，建立和维护伙伴关系。

- (10) 计划与控制：指在项目计划的基础上，实施监控和控制措施，确保项目按计划执行。
- (11) (11) 风险与机会：指对项目风险与机会的识别、评估、应对计划和实施控制。
- (12) 利益相关方：指对利益相关方的识别、分析和与之建立密切关系，包括对利益相关方的态度和期望进行管理。
- (13) 变革与转型：指为个人和组织提供流程、工具和技术，能够帮助个人和组织通过实施适当的变革，成功地实现转变。
- (14) 选择与平衡：指通过评估、选择和监控绩效，实现项目选择和资源分配的最优平衡，以创造最大化利益。

6.2.2 PMO 经理在不同发展阶段应具备的能力

1. 初级阶段

初级阶段的 PMO 经理需要能够支持项目顺利达成其商业目标，并且对项目的范围、时间、质量以及计划与控制进行有效管控。

(1) 职能维度：项目支持

PMO 经理需要协助项目经理获得其所必需的资源，包括人力、物力和财力等；协助项目经理解决项目中出现的问题和冲突，提供解决方案和决策支持；在项目执行过程中，定期对项目进行检查和评估，为项目经理提供反馈和建议；为项目经理提供现有公司治理体系下的项目管理流程和工具，帮助其对项目进行有效管理和推进。

(2) 技术维度：范围、时间、质量、计划与控制

PMO 经理需定期审查项目范围，定期监控项目的范围执行情况，与项目经理共同校核实际完成与项目范围说明书的要求之间的差异，及时发现偏差，采取措施进行纠正。确保变更的合理性和必要性，并对变更的影响进行评估和控制。

当收到范围变更请求时，PMO 经理应协助项目经理进行评估和分析。评估变更的必要性、可行性和影响程度，为决策提供依据。如果变更被批准，PMO 应协助项目经理调整项目计划和资源分配，确保项目能够顺利实施。

PMO 可以使用项目管理工具和技术，如甘特图、里程碑报告等，跟踪项目的进度和范围。进行质量检查和测试，及时发现和纠正质量问题。可以采用抽样检验、全面检查、第三方检测等方式，确保项目质量得到有效控制。对质量问题进行分析和总结，采取措施防止类似问题的再次发生。

2. 成长阶段

成长阶段的 PMO 经理不仅需要在项目执行过程中提供支持，还应指导项目经理进行项目规划，建立有效的管理机制（如变更和沟通机制），并在组织内部搭建高效的项目管理流程，以支撑项目的批量化、规模化落地。

（1）职能维度：项目支持

为项目经理提供先进的项目管理工具，如项目管理软件、协作平台、文档管理系统等。帮助项目经理提高项目管理效率，更好地跟踪项目进度、资源分配和问题解决。例如，提供禅道等项目管理软件，方便项目经理进行任务分配、进度跟踪和团队协作。

确立统一的项目管理标准和规范，涵盖项目启动流程、计划模板、报告格式等方面。这样做是为了确保项目经理在管理项目时有所遵循，从而提升项目管理的一致性和规范性。例如，通过制定详尽的项目计划模板，包括项目目标、任务分解、时间表和资源需求，项目经理能够更高效地编制项目计划。定期对项目管理标准进行审视和优化，以适应项目环境和组织需求的演变。PMO 经理应积极搜集项目经理和项目团队的反馈，据此对标准和规范进行必要的修订和完善。

构建全面的项目管理流程体系，覆盖项目从启动到完成的各个阶段及关键节点，包括项目启动、需求管理、变更管理、风险管理等关键流程。这样做旨在保证项目管理活动的流畅性和效率。持续对项目管理流程进行监控、评估和优化，以便及时识别并解决流程中的问题和瓶颈。PMO 可通过项目审计、流程评估等手段，对项目管理流程进行有效的监督和持续的改进。

倡导项目经理在专业社区中分享项目成功案例和最佳实践，以此培养和弘扬积极向上的项目管理文化。通过这些活动，突出项目管理的关键作用及其对组织的价值，从而提升项目经理团队在业界的影响力和认可度。

（2）技术维度：需求、目标和收益、范围、时间、质量、计划与控制

在初级能力基础上，PMO 经理应进一步指导项目经理，帮助他们编制详尽的项目范围说明书。该说明书应包括项目的目标、预期可交付成果、具体工作内容、明确的边界条件、关键假设以及主要约束条件等要素。PMO 可以提供专业的模板和具体指导，以确保说明书的完整性和准确性。

PMO 经理应协助项目经理明确项目的目标、范围以及识别利益相关者。负责组织并主持项目启动会议，在此过程中，帮助项目经理与各利益相关方进行有效沟通和协商，共同识别项目的关键成功因素和潜在风险。与关键利益相关方一起，确立项目的具体目标、需求以及期望值，确保所有参与者对项目范围有一个共同的理解。同时，详细记录

会议中的关键讨论点和作出的决策，便于未来参考和追溯。

PMO 经理需辅助项目经理构建标准化的项目范围变更管理流程，详尽规定变更的提出、评估、审批以及实施的具体步骤。确保每项范围变更都经历严格的分析和审批程序，从而有效控制范围蔓延，维护项目的整体目标。

PMO 经理应负责构建高效的沟通体系，保障项目团队与各利益相关方之间的信息流通无阻，从而协助项目经理对项目进行精准的调整与控制。通过定期组织项目会议、发布项目更新报告等手段，及时传递项目的最新进展、潜在问题及风险状况。同时，PMO 经理还需协调平衡项目各方利益和需求，有效处理项目过程中出现的冲突和挑战。

PMO 经理应负责提供专业的项目指导和咨询服务，覆盖项目的启动、执行以及收尾各个阶段，以确保项目经理能够顺利推进并完成项目。具体包括但不限于：组织项目验收会议，协助项目经理与利益相关方进行有效沟通和协商，以确认项目交付成果满足既定要求。此外，PMO 经理将负责审核和归档项目收尾文档，总结项目过程中的经验教训，为后续项目提供宝贵的参考资料。同时，PMO 经理需制定标准的项目收尾文档模板，指导项目经理按照这些模板编制项目总结报告和项目验收报告等关键文档。

3. 成熟阶段

在成熟阶段，PMO 经理能够迅速把握组织战略，深刻理解自身岗位的价值，从而在工作中表现得更加从容不迫，能够条理分明且高效地推进各项任务。

(1) 职能维度

- 战略规划及组织目标落地：结合组织战略协助或负责开展战略规划设计，并推进战略目标落地；
- 制定组织项目管理标准化和 workflows：设计、开发组织内项目管理标准和 workflows 并推行使用；
- 项目的合规和治理：开展合规和治理维度的举措，并在组织内实施；
- 组织绩效管理：开展项目团队的绩效监控和管理，提供工具和数据统计支持，提出明确改进措施，提升组织人效；
- 项目支持：支持项目交付，开展项目管理，支持问题解决和风险管控；
- 知识管理：开展知识管理和赋能培训，提升组织的项目管理认知水平和技术能力。

(2) 技术维度

- 项目策划：通过理解并权衡组织的需求、期望和影响，并将其转化成项目集策划，

尽可能提高项目集成功的概率；

- 需求、目标与收益：深度理解为什么要发起这个项目集，通过这个项目集要达成哪些目标，要实现哪些盈利，要满足利益相关方的哪些需求；能独立完成项目策划；
- 范围：根据项目集的结果产出、获利及识别为达到此项目集需要做的工作。定义项目集的边界；
- 时间：从时间维度将项目集的组成元素进行识别和整合，以优化项目集执行；
- 组织与信息：对项目集临时性组织的定义、实施和管理；还包括对责任的定义及临时性组织内部有效信息交流；
- 质量：管控项目集过程的质量，通过制定系列质量标准，实现质量管控。质量贯穿项目集的整个生命周期；
- 财务：对流入和流出项目的财务资源的估算、计划、获取、支出和控制活动；
- 资源：定义、获取、控制、开发项目集所需的资源；
- 采购与伙伴关系：从团队外部购买获得产品或者服务的过程；
- 计划与控制：在所有元素都能达到平衡的计划基础上，能让项目集的实施可控；
- 风险与机会：对项目集风险与机会的识别、评估、应对计划和实施控制；
- 利益相关方：对利益相关方的识别、分析和与之建立密切关系，包括对利益相关方的态度和期望进行管理。

4. 专家阶段

专家阶段的 PMO 经理能够较快理解组织战略和岗位价值，更加游刃有余、条理清晰地开展相关工作。

(1) 职能维度

- 战略规划及组织目标落地：结合组织战略协助或负责开展战略规划设计，开展端到端战略管理；开展更深层次的组织级战略管理，确保项目资源统筹符合战略导向，规划项目维度战略/策略；
- 组织项目管理标准化和 workflows：制定组织级项目管理体系和标准流程，明确原则、指导方针；
- 项目的合规和治理：开展合规性和治理维度的标准建设，提升组织基础能力；提升组织抗风险能力，提升资源统筹效率

- 组织绩效管理：开展项目团队的绩效体系建设，制定人才画像，设计职业路径；开展全流程绩效管理，通过改进提升组织人效
- 项目支持：通过组织治理开展项目支持；提升问题解决效率，提高风险管控水平
- 知识管理：开展组织层级知识管理和赋能培训，培养项目经理专业人才。

(2) 技术维度

- 项目策划：通过理解并权衡组织的需求、期望和影响，并将其转化成项目集/项目组合策划，尽可能提高项目集/项目组合成功的概率；
- 需求、目标与收益：深度理解为什么要发起这个项目集/项目组合，通过这个项目集要达成哪些目标，要实现哪些盈利，要满足利益相关方的哪些需求；能独立完成项目策划；
- 范围：根据项目集/项目组合的结果产出、获利及识别为达到此项目集/项目组合需要去做的工作。定义项目集/项目组合的边界；
- 时间：从时间维度将项目集/项目组合的组成元素进行识别和整合，以优化项目集/项目组合执行；
- 组织与信息：对项目集/项目组合临时性组织的定义、实施和管理；还包括对责任的定义及临时性组织内部有效信息交流；
- 质量：管控项目集/项目组合过程的质量，通过制定系列质量标准，实现质量管控。质量贯穿项目集/项目组合的整个生命周期；
- 财务：对流入和流出项目的财务资源的估算、计划、获取、支出和控制活动；
- 资源：定义、获取、控制、开发项目集/项目组合所需的资源；
- 采购与伙伴关系：从团队外部购买获得产品或者服务的过程；
- 计划与控制：在所有元素都能达到平衡的计划基础上，能让项目集/项目组合的实施可控；
- 风险与机会：对项目集/项目组合风险与机会的识别、评估、应对计划和实施控制；
- 利益相关方：对利益相关方的识别、分析和与之建立密切关系，包括对利益相关方的态度和期望进行管理。

6.3 PMO 经理不同阶段的能力提升方向

从上述内容中，我们了解到 PMO 经理的职业发展路径划分为四个关键阶段：初级

阶段、成长阶段、成熟阶段以及专家阶段。接下来，本篇将逐一深入剖析每个发展阶段能力提升的具体内容，旨在为大家在未来职业生涯中提供明确的提升方向和目标，帮助大家更有针对性地提高自身的专业素养。

6.3.1 初级阶段的 PMO 经理需提升的能力

1. 知识技能提升

(1) 项目管理知识深化

深入学习项目的各种基本知识体系，如 PMP（项目管理专业人士资格认证）知识体系中的五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）和十大知识领域（范围管理、时间管理、成本管理、质量管理等）。不断更新自己的知识，了解项目管理领域的最新趋势，例如敏捷项目管理方法的应用场景和实践技巧。

获取项目管理相关认证。除 PMP 之外，还可以考虑 PRINCE2（受控环境下的项目管理）、ACP（敏捷项目管理专业认证）、SAFe（大规模敏捷项目管理）、LeSS（规模化敏捷项目管理）、PgMP（项目集管理专业人士）等国际认证。掌握不同流派的项目管理知识体系，有助于深化和拓宽对项目管理专业的理解。

(2) 业务知识拓展

深入了解所在企业的业务流程和业务领域知识。如果在一家医疗设备制造企业担任 PMO 经理，就要熟悉医疗设备的研发、生产、销售和售后服务流程，了解相关的医疗行业法规和标准。这样在项目管理过程中，能够更好地与各个部门沟通协调，确保项目成果符合企业业务需求。

2. 工作经验积累

(1) 项目经验丰富化

积极参与不同类型和规模的项目管理工作。从简单的小型项目开始积累经验，逐步过渡到复杂的大型项目。例如，在一个互联网公司，先参与公司内部小型工具软件的升级项目，再负责大型电商平台的改版项目。在项目中学习如何应对各种风险和挑战，提高自己解决实际问题的能力。

主动承担更多的项目管理职责，如在项目组中除了常规的进度和成本管理之外，还可以负责质量管理工作，学习如何建立和执行质量控制流程，确保项目成果的质量。

(2) 跨部门合作经验积累

加强与不同部门的合作，与研发部门、市场部门、财务部门等建立良好的合作关系。在项目管理过程中，学会理解不同部门的需求和关注点。例如，在开展新产品研发项目时，与研发部门共同确定技术方案的可行性，同时与市场部门沟通产品的市场定位和推广策略，通过跨部门合作提升自己的协调能力和综合管理能力。

3. 人际关系构建

(1) 内部关系维护

在企业内部，建立并维护与上级领导、同事和下属之间良好的工作关系至关重要。定期向领导层汇报项目进展，以获取必要的支持与指导；与同事保持协作精神，确保项目中的相互支持和高效配合；同时，对团队成员进行有效的激励与辅导，以提升整个团队的工作效能。例如，可以建立团队内部的沟通平台，定期组织团队建设活动，从而增强团队的凝聚力和协作能力。

(2) 外部关系拓展

积极参与行业相关的活动，如项目管理研讨会、行业交流会等，与同行业的 PMO 经理和项目管理专家进行经验交流，拓宽人脉网络。通过这些活动，不仅可以获取最新的行业信息和资源，还可能为个人的职业发展创造机遇。例如，在行业研讨会上，结识了来自其他企业的高级 PMO 经理，他们分享的宝贵经验可以直接应用于自身工作，并且这些联系未来有可能成为晋升至更高职位的关键因素。

6.3.2 成长阶段 PMO 经理需提升的能力

1. 专业能力提升

(1) 高级项目管理技能

深入探究高级项目管理技术（如风险管理的量化分析技巧）。在应对复杂项目时，能够精确评估风险的发生概率及其影响级别，从而制定出更为精准的风险应对计划。例如，在大型基础设施项目的管理中，可以采用蒙特卡罗模拟等高级工具来分析项目的进度和成本风险，确保项目在可控范围内顺利推进。

精通项目组合管理的高级技能，了解如何根据企业的战略目标对项目组合进行优化配置。例如，在多元化经营的企业中，掌握如何合理分配资源至不同业务部门的项目组合，确保每个项目组合既能够满足短期业务目标，又能够顺应企业长期的战略。这样的

管理方法有助于企业在动态的市场环境中保持竞争优势。

(2) 行业特定知识强化

持续深化对所在行业的特定知识的掌握。例如，在金融行业工作，需要深入理解金融监管政策的变化及其对项目的影响，并掌握金融产品创新项目管理的独特性。在启动新的金融衍生品研发项目时，应能够依据监管要求制定出合规的项目流程，并且敏锐洞察金融市场趋势，确保项目成果在市场上具有竞争力。这样的专业知识和管理能力是确保项目成功的关键。

2. 领导力发展

(1) 团队领导与激励

加强团队领导能力，掌握如何根据团队成员的个性特点和需求进行差异化激励。例如，对于追求职业成长的团队成员，提供丰富的培训资源和明确的晋升路径；而对于那些重视工作与生活平衡的成员，合理分配工作任务，确保工作安排不会过度侵占个人时间。通过这样的个性化关怀，可以有效提升团队成员的工作满意度和对团队的忠诚度。

构建高效的项目团队文化，倡导创新精神和团队协作。在团队内部营造一种积极进取的氛围，促进成员间的知识共享和经验交流。例如，可以设立团队内部的创新激励计划，对那些提出创新性解决方案或改进措施的成员给予表彰和奖励，以此激发团队的创造力和合作精神。

(2) 跨部门影响力

增强企业内部的跨部门影响力，成为跨部门项目协作的关键角色。在应对企业数字化转型等重大战略项目时，能够有效协调不同部门之间的资源和利益，确保项目的顺畅推进。例如，在推动企业资源规划（ERP）系统升级项目中，扮演协调者的角色，确保IT部门、业务部门和财务部门等各方需求得到充分考虑和整合，同时推动项目朝着实现企业整体目标的方向发展。

3. 战略视野拓展

(1) 企业战略参与

积极投身于企业战略规划的过程，从PMO的视角出发，提供切实可行的建议。例如，在企业制定年度业务计划时，基于项目管理的资源状况和能力评估，提出精准的项目投资和发展建议，确保企业战略与实际项目执行紧密对接，从而提高战略规划的可操作性和实施效果。

努力与企业高层建立紧密的合作关系，深刻理解企业的宏观战略意图，并有效地将其转化为具体的项目管理策略。例如，当企业决定拓展国际市场时，作为 PMO 经理，应能够制定出适合的国际项目管理架构，这包括但不限于制定应对不同国家和地区文化差异、法律法规差异的具体措施，以确保项目能够在全球范围内顺利实施并达成企业的战略目标。

(2) 行业趋势洞察

持续追踪行业发展趋势，对新兴技术和管理理念在项目管理中的应用保持高度敏感和洞察力。例如，密切关注人工智能在项目管理领域的应用动态，探索如何利用人工智能进行项目进度的预测、资源的优化配置等。及时将这些新技术和创新管理方法融入到企业的项目管理实践中，以提升项目管理的效率和质量，保持企业在行业中的竞争力。

4. 职业网络构建

(1) 内部人脉深耕

在企业内部构建广泛且深入的人脉网络。与其他部门的中高层管理人员建立稳固的合作伙伴关系，这对于跨部门项目的顺利进行至关重要，有助于赢得更广泛的支持和资源调配。例如，与人力资源部门携手合作，共同制定项目团队成员的绩效考核标准和人才培养计划；与法务部门紧密协作，保障项目合同管理的合法性和合规性，从而降低潜在的法律风险。

(2) 外部资源整合

积极加强与外部机构和同行的沟通与联系，参与更高级别的行业论坛、研讨会和专业组织活动。通过与行业内外专家和同行的交流，获取前沿的行业信息和实践经验。例如，加入国际项目管理协会（IPMA）等专业组织，积极参与其举办的国际项目管理交流活动，不仅能够提升个人在国际项目管理领域的知名度和影响力，还能为个人的职业晋升开辟更多机会。这样的网络构建和知识更新对于个人和企业的长远发展都具有重要的战略意义。

6.3.3 成熟阶段 PMO 经理需提升的能力

1. 组织战略引领

(1) 战略驱动变革

争做企业战略变革的引领者。凭借对项目管理的深刻见解和丰富的实践经验，在企

业面临重大战略转型（如从传统制造业向智能制造的转变）之际，积极推动项目管理体系的革新。负责设计并执行与新战略相匹配的项目管理框架，这包括重塑项目流程、优化治理结构以及改革资源分配模式，确保项目管理体系能够支持企业顺利实现战略目标。

与企业高层保持紧密的合作关系，直接参与企业长期战略规划的制作过程。从项目管理的专业视角出发，提供具有前瞻性的分析和见解。例如，预测不同战略路径下项目资源的潜在需求和可能出现的风险，确保企业战略决策在项目执行层面具有实际可行性。通过这种参与，可以确保项目管理工作与企业的长期发展方向保持一致，从而提高战略规划的实行效率和成功率。

（2）组织效能提升

专注于提升组织的整体效能，通过精炼项目管理流程来增强企业的运营效率。例如，引入精益项目管理的理念，识别并消除项目流程中的非增值环节，从而缩短项目周期并降低成本。此外，构建项目管理绩效评估体系，对项目和项目团队执行全面评估，并根据评估结果提出针对性的组织改进建议，以持续推动项目管理实践和组织效能的提升。

2. 创新与知识管理

（1）创新项目管理方法

在项目管理领域不断探索创新，积极尝试和实践新的管理方法。比如，实施混合式项目管理模式，融合敏捷和传统项目管理的优势，以更好地应对企业复杂项目的多变需求。此外，激励团队成员大胆试用新兴的工具和技术，例如采用高级的项目管理软件来进行项目的实时监控和自动化报告，这样可以显著提升项目管理的精确度和运作效率。通过这些创新性的实践，我们能够持续提高项目管理的专业能力，为企业的长远发展提供坚实的支撑。

创立创新激励机制，针对在项目管理创新上有杰出表现的团队或个人提供奖励和表彰。通过组织内部研讨会、案例分享等平台，传播创新成果和经验，以此在企业内部培养和推广创新的项目管理文化。这种做法不仅能够激励更多员工投身于项目管理的创新活动，还能够促进知识的交流与共享，从而全面提升组织的项目管理能力。通过这些措施，企业能够不断吸收新思想，推动项目管理实践的持续进步，为企业的战略目标实现贡献力量。

（2）知识管理与传承

牵头负责企业项目管理知识管理体系的构建工作。系统性地收集、整理和储存项目管理过程中的最佳实践、经验教训以及行业相关知识，创建一个全面的企业项目管理知

识库。例如，对各类项目的成功案例进行细致的分类和归档，以便团队成员能够快速检索、学习和借鉴，从而提升项目管理技能和决策质量。这样的知识管理体系不仅有助于知识的积累和传承，还能够为企业的项目管理工作提供强有力的智力支持。

执行项目管理培训和知识传承计划，将个人的经验和专业知识传递给新一代的项目管理人才。通过实施导师制度、开设内部培训课程等多种形式，培育企业项目管理的后续力量，增强企业在项目管理方面的核心竞争力。同时，这些活动也有助于提升个人在企业内部的影响力和职业价值，为企业的长期发展贡献智慧和力量。通过这样的努力，可以确保企业项目管理的知识和技能得到有效传承，为企业的持续进步打下坚实的人才基础。

3. 外部合作与影响力拓展

(1) 跨企业合作项目

主动参与跨企业合作项目，与来自其他企业的 PMO 团队或项目管理专家携手共进。在合作的过程中，不仅要吸收其他企业的先进项目管理经验，还要展现自身的专业能力和所在企业的项目管理实力。例如，在供应链协同项目中，可以与供应商和合作伙伴的 PMO 团队紧密合作，共同分析和优化供应链项目管理流程，通过协同工作提升供应链的整体运作效率。这样的跨企业合作不仅能够促进知识和经验的交流，还能够拓宽视野，提升项目管理的能力，同时增强企业在行业内的声誉和竞争力。

作为企业代表，积极参与行业标准制定或行业研究项目。这样的参与不仅能够提升企业在本行业中的话语权和影响力，还能够帮助个人在行业内建立权威形象。例如，参与制定项目管理相关的行业标准，如项目质量评估标准、项目管理流程指南等，可以使得企业的项目管理实践得到行业认可，并可能成为行业内的参考典范。通过这些活动，个人可以与行业内的专家学者建立联系，获取最新的行业动态，为企业带来前瞻性的视角和策略，同时也有助于个人职业生涯的发展。

(2) 国际项目管理舞台

如果有机会，涉足国际项目管理领域，参与国际项目的工作，了解不同国家和文化背景下的项目管理差异，掌握国际项目管理规则和最佳实践。例如，在跨国企业的全球项目中担任 PMO 经理，协调不同国家地区的项目团队，处理国际项目中的复杂法律、文化和语言问题。

在国际项目管理领域积极建立和维护人脉网络，参加各类国际项目管理会议、论坛和研讨会，与国际项目管理领域的专家和同行进行交流与合作。通过这些国际性的交流平台，不仅可以分享自己的经验和见解，还能够学习到国际上的最新项目管理趋势和做

法。在国际舞台上的活跃表现将有助于提升个人的国际知名度，扩大职业影响力，为未来的职业晋升或转型创造有利条件。同时，这些国际联系也为可能出现的跨国项目合作提供了宝贵的资源和支持网络。

4. 多元化职业发展路径探索

(1) 业务领域转型

根据企业的业务发展战略和个人职业兴趣，思考并规划向相关业务领域的转型。例如，作为一名在 PMO 经理岗位上积累了丰富项目管理经验的专业人士，如果对企业研发业务有深入的理解和兴趣，可以考虑转型成为研发部门的负责人。在这样的角色中，可以运用项目管理的思维和方法来指导研发团队，优化研发流程，提升研发效率和创新成果。这种转型不仅能够为企业的研发工作带来新的视角和动力，也能够为个人的职业生涯开辟新的路径，实现职业发展的多元化。

在职业转型的过程中，需要通过系统学习相关业务知识和技能，逐渐适应新岗位的要求。可以采取以下措施来快速掌握业务领域的关键知识：

- 参加业务培训课程：报名参加与目标业务领域相关的培训课程，这些课程可以是内部培训或者外部的专业培训，以获取系统的业务知识和技能。
- 与业务专家交流：主动与业务领域的专家和资深同事建立联系，通过交流学习他们的经验和见解，了解业务运作的细节和关键点。
- 实践操作：通过参与实际业务项目或模拟项目，将理论知识应用到实践中，加深对业务流程和操作的理解。
- 自我学习：利用网络资源、专业书籍、行业报告等资料进行自学，不断丰富自己的业务知识库。
- 寻求导师指导：如果可能，寻找一位经验丰富的导师，在其指导下学习业务知识和职业发展技巧。
- 参加行业会议和研讨会：通过参加这些活动，了解行业动态，学习行业内最佳实践，扩展人脉资源。

通过这些方式，可以加速对新岗位的适应，提升自己在业务领域的专业能力，为成功转型打下坚实的基础。

(2) 企业高层管理晋升

以 PMO 经理的角色为基础，向企业高层管理岗位晋升。凭借对项目管理的全面掌

控能力、跨部门间的组织协调能力，以及对企业发展战略的深刻洞察力，可以竞争企业的首席运营官（COO）、首席项目官（CPO）等高层职位。在晋升的道路上，不遗余力地展示自己在多个方面的能力和潜力。

首先，在提升企业运营效率方面，通过优化项目管理流程、引入先进的管理工具和技术，显著提高项目的交付速度和质量，为企业带来直接的经济效益。

其次，在实现战略目标方面，可以凭借敏锐的市场洞察力和前瞻性的思维，成功推动多个与公司长远发展密切相关的重要项目，为企业在激烈的市场竞争中赢得先机。

PMO 经理这个岗位本身就是为组织服务的，一切能为组织带来收益及效率提升工作都将成为 PMO 经理晋升之路的基石。

6.3.4 专家阶段 PMO 经理能力提升的能力

1. 思想领导力塑造能力

(1) 行业思想引领

在行业内发表具有前瞻性的项目管理理念和方法。通过撰写专业书籍、白皮书或在权威行业杂志上发表文章，阐述对项目管理未来发展趋势的见解，例如利用大数据和人工智能进行项目预测和决策支持推动项目管理数字化和自动化，以及如何将可持续发展理念融入项目管理全周期等。

参与国际国内高端项目管理论坛并担任主讲嘉宾，分享独特的项目管理实践经验和创新思维。例如，在全球项目管理大会上，介绍如何利用大数据和人工智能技术构建智能化的项目管理生态系统，引领行业内的思想潮流，提高在行业中的知名度和影响力。

(2) 企业战略思想贡献

成为企业战略智囊团的核心成员，为企业的长期战略发展提供基于项目管理深度洞察的建议。例如，当企业考虑进军新兴产业领域时，从项目管理资源整合、风险应对以及创新项目孵化等角度提供全面的战略规划建议，帮助企业在新领域中快速建立项目管理优势。

主导企业内部项目管理战略的升级，将行业内最新的、最前沿的项目管理理念与企业实际相结合，如引入量子项目管理（一种假设的未来概念，用于表示超先进的管理理念）概念中的部分元素来优化企业现有的项目管理战略框架。

2. 跨领域知识融合与创新能力

(1) 跨行业知识借鉴

深入研究其他行业的项目管理最佳实践，并将其创新性地应用到本企业所在行业。例如，借鉴医疗行业在项目管理中对安全和伦理风险的严格把控模式，应用到航空航天项目管理中，提高项目在安全管理和社会责任方面的标准。

开展跨行业的项目管理合作研究项目，与不同行业的专家共同探索项目管理在多行业融合背景下的新发展路径。例如，与金融和科技行业专家合作，研究如何在金融科技项目中构建跨行业的项目管理协作机制，实现不同行业资源和优势的互补。

(2) 新兴技术与项目管理整合

积极探索新兴技术（如区块链、量子计算等前沿技术，尽管在项目管理中的应用尚处于早期探索阶段）在项目管理中的创新应用模式。例如，利用区块链技术构建不可篡改的项目信息管理系统，确保项目数据的真实性和完整性，从根本上改变项目管理中的信息管理和信任机制。

与科技企业、研究机构合作开展项目管理技术创新项目，将新兴技术与传统项目管理流程进行深度融合。例如，与人工智能研究机构合作，开发基于人工智能的项目管理智能助手，实现项目管理中的智能决策支持、自动风险预警等功能。

3. 人才培养与团队建设升华

(1) 高端人才培养

培育企业内部的高端项目管理人才，构建一支卓越的项目管理精英团队。设计一套针对高级项目管理人才的个性化培养计划，涵盖高级项目管理专业课程、国际化的项目管理实践机会，以及实地的挂职锻炼，以全面提升人才的专业能力和国际视野。

担任企业内部项目管理学院（如果有）或类似机构的院长或高级顾问，负责整体的项目管理人才培养体系的规划和监督执行，确保企业拥有源源不断的项目管理高级人才储备。

(2) 团队文化塑造与传承

塑造具有独特价值观和高度凝聚力的项目管理团队文化，并将其传承下去。例如，建立以创新、卓越、责任为核心价值观的项目管理团队文化，通过团队文化建设活动、内部宣传等方式，让这些价值观深入每个团队成员的内心。

在企业内部推广项目管理团队文化，使其影响到企业的其他部门和团队，带动整个企业形成以项目管理思维为导向的企业文化氛围。

4. 国际影响力与标准制定参与

(1) 国际标准制定深度参与

深入参与国际项目管理标准的制定工作，成为国际项目管理标准委员会等权威机构的重要成员。在国际标准制定过程中，将本企业和本国的项目管理优秀经验和理念融入其中，提高本国项目管理在国际上的话语权。

主导发起并推进国际项目管理领域的新标准制定项目，旨在为特定行业（如新能源项目管理）或特定项目类型（如跨国复杂系统集成项目）树立项目管理的新标杆。通过这一举措，不仅能够为行业提供一套精确的指导原则，还有利于推动确立本国在国际项目管理标准领域的主导地位，引领行业发展潮流。

(2) 全球项目管理社区贡献

在全球项目管理社区中担任重要角色，如成为国际项目管理协会（IPMA）等组织的高级官员或核心决策成员。通过在全球项目管理社区的贡献，如组织国际项目管理志愿者活动、设立全球项目管理奖学金等，提升在国际项目管理领域的影响力。

依托全球项目管理社区的丰富资源，积极发起国际项目管理人才交流与合作项目。这一举措不仅能够引进国际前沿的项目管理人才和理念，为企业的项目管理注入新的活力，同时也能够将企业的杰出项目管理人才和实践经验推向世界舞台，促进全球项目管理知识和技能的共享与交流。

6.3.5 PMO 经理的成长策略与发展建议

前文主要探讨了 PMO 在未来面临的挑战与机遇、所需核心能力以及不同发展阶段 PMO 的发展路径等内容。根据这些内容，提出以下成长策略与发展建议。

(1) 紧跟技术革新

持续学习新技术：面对 AI、大模型等技术的快速迭代，PMO 需不断学习新技能，掌握新的工具和方法，如 AI 应用开发、大数据分析等，以适应市场需求。

融合技术与项目管理：将新技术与项目管理实践有效融合，如利用 AI 辅助进行项目进度预测、资源优化等，提升项目管理效率。

(2) 提升综合能力

加强软技能培养：提升沟通、文化冲突管理、情绪价值管理、领导力等软技能，以更好地与团队成员、利益相关方沟通协作。

拓展项目管理能力：除了传统的进度、质量、成本等管理外，还需增强数据分析、技术融合、智能预判等能力，成为技术与管理兼备的复合型人才。

(3) 明确职业发展路径

职业发展路径是一个逐步提升的过程，需要不断积累知识、技能和经验，以适应市场需求和组织变革。在每个职业阶段，都需要明确发展目标、所需能力和关注点，以便更好地规划自己的职业发展。

(4) 应对市场挑战

在面对市场挑战时，需要保持敏锐的市场洞察力、灵活的应变能力和持续学习的态度。通过加强沟通协作、风险管理、提升项目价值、人才培养与团队建设、建立战略伙伴关系以及持续改进与优化等策略，确保项目在面对市场挑战时能够保持稳健和成功。

(5) 拓宽职业发展空间

参与国际化项目：全球化趋势给项目管理者提供了国际化项目合作的机会，PMO 可通过参与国际项目拓宽视野，提升能力。

加入专业组织：加入项目管理相关的专业组织和社群，与同行交流、分享，提升自己的能力，拓宽职业发展道路。

(6) 推动组织变革

引领管理创新：作为项目管理的专业人士，PMO 应积极参与和推动组织的管理变革，为组织的发展贡献力量。

制定前瞻性战略：深入理解新技术的发展趋势，制定有前瞻性的战略规划，引领和指导团队实现创新和突破。

PMO 在成长过程中需紧跟技术革新，提升综合能力，明确职业发展路径，积极应对市场挑战，拓宽职业发展空间，并推动组织变革。通过不断学习和实践，PMO 能够在项目管理领域取得更大的成就。

6.4 小结

本小结的重点内容是 PMO 人才发展问题，主要核心内容有市场就业环境对项目管理的影响分析、PMO 核心能力分析、PMO 人才发展路径、不同类型的 PMO 能力模型和画像、PMO 转型路径以及未来成长的策略等。

在本章节中，我们将 PMO 的发展轨迹细分为四个关键阶段：初级阶段、成长阶段、成熟阶段和专家阶段。通过各个子章节的深入探讨，我们从多角度对这四个阶段进行了全面分析，涵盖了市场需求分析、技能要求解析，以及针对每个阶段 PMO 的未来发展目标和职业发展规划。为达成这些目标，文中也提供了多元化的建议和实施策略，包括但不限于提升战略规划能力、加强项目管控、重视风险应对、拓宽视野以及推动跨界合作。此外，还为不同阶段的 PMO 精心构建了人力资源模型和人才画像，供处于不同发展阶段的项目管理专业人士参考借鉴。

第七章

PMO优秀实践



第七章 PMO 优秀实践

在当今快速发展的商业世界中，项目管理办公室（PMO）的重要性日益凸显。无论是金融行业的复杂交易与风险管控，互联网领域的创新迭代与快速响应，服务行业的客户至上与品质追求，还是制造业的精益生产与高效运营，各个行业都在积极探索和实践有效的项目管理模式，而 PMO 则在其中扮演着关键角色。

本章节将深入剖析多个行业中 PMO 的优秀实践案例，展示不同行业背景下，不同类型的 PMO 如何在不同职责上发挥其独特的价值。由于 PMO 所处行业和公司发展阶段不同，面临的挑战多种多样，所以应对策略也有侧重。希望通过这些实践经验的分享，能为广大项目管理从业者提供有益的借鉴和启示，共同推动项目管理水平的提升，为各行业的蓬勃发展注入新的动力。

7.1【金融行业】PMO 优秀实践

7.1.1 实践背景

1. 公司情况

本文所述案例为某投资银行 IB 公司（以下简称 IB 公司或公司），该公司成立十多年，总资产规模超过 2000 亿元，在同类投资银行净利润排在前五名。人员规模 500+，科技人员正式员工 10 人左右，部分系统由集团或第三方供应商协助研发。

投资银行是金融服务领域的重要组成部分，为客户提供融资、资产管理、证券发行等服务。投资银行有一部分核心的自有资金投资业务，该业务具有高风险、高收益的特点，且业务复杂度高，在监管、合规等方面提出了更高要求。

2. PMO 情况

IB 公司系统建设主要依赖集团和第三方供应商科技力量，没有专门的项目管理办公室（PMO），项目经理主要以外包项目管理为主。随着业务规模的扩大和业务品种的不断丰富，科技的短板对于公司业务拓展的负面影响逐步暴露出来，公司亟须建立自研团队，建立项目管理办公室（PMO），制定科技发展规划，规范项目管理流程。

本文的 PMO 主要是公司级、控制型 PMO，处于初创期，主要以交付 ToB 产品为

主。

3.PMO 要求

结合公司业务发展现状和项目管理要求，公司对于 PMO 也提出了更高要求如下：

- 项目统筹方面，保障资源利用最大化；
- 团队协调方面，增强团队凝聚力与协作精神；
- 流程优化方面，提高项目执行效率；
- 风险管理方面，识别风险并制定应对策略；
- 质量把控方面，保障项目成果的质量符合预期标准；
- 战略支持方面，使项目目标与公司的战略目标保持一致。

7.1.2 面临挑战

1.存在痛点

本公司在业务和项目管理方面存在以下痛点问题：

- 业务延续性差。需求延续性较差，缺乏长远规划，业务认为重要性的功能上线后使用率较低；
- 新业务上线时间周期过长。缺乏快速响应市场需求的敏捷性，不能在第一时间占领市场；
- 立项管理不规范。缺乏充分的市场调研，对技术难度、成本预算、预期收益等方面的评估过于乐观；
- 变更管理不规范。业务人员话语权大，科技对于业务的各种要求只能被动接受；
- 技术能力薄弱。业务的发展缺少技术的支撑，创新能力不足；
- 客户服务和体验不佳。服务流程繁琐、效率低下，难以满足客户个性化需求，容易造成客户的流失；
- 风险管理和合规监管存在漏洞和不足。容易出现风险失控的情况，造成负面舆情，

从而影响公司声誉。

2.问题分析

本案例主要围绕业务需求延续性差问题和交付周期过长等问题进行深度剖析。

(1) 业务需求延续性差问题

投资业务属于公司前台部门，负责整个业务的拓展，是公司主要的营收来源。为支持业务的拓展，各中后台部门对于前台部门的配合也非常积极。长期下来前台部门在公司各部门之间的话语权越来越大，经常出现业务先行，相关流程后补等现象。另外，投资业务人员具有高流动性，个别部门入职六个月已成为最老员工。新入职的投资业务人员更侧重于短期营收的快速增长，而缺乏长期的业务规划建设。对于系统的功能要求基本上是打补丁，能使用就行。

投资业务有部分是非标准业务，对于非标业务的管理每个公司差距比较大，国内市场上也缺乏此类的系统，国际上的系统过于臃肿，需要进行定制化开发，费用也非常高。该类业务和客户的管理依赖于 excel，且维护在投资业务人员个人或团队的电脑中。当投资业务人员离职时，该部分信息交接时可能会出现缺失或信息不对称的情况，导致客户遗失，甚至出现项目被迫暂停的情况。

(2) 交付周期长问题。造成交付周期长的原因主要如下：

- 投资经理更换频繁对于系统需求也造成了较大影响，需求的延续性也得不到保障。前任投资经理提出的需求，新上任的投资经理不认可或者调整很大，导致一直频繁应对需求变更，功能投产困难重重；
- 立项管理不规范，缺乏充分的市场调研，对技术难度、成本预算、预期收益等方面的评估过于乐观。另外，项目目标不明确，缺乏项目结项验收标准，导致项目需求编制时花费较长时间进行市场调研，需求的内容与项目立项的目标有偏差；
- 变更管理不规范，业务人员话语权大，科技对于业务的各种要求只能被动接受，需求变更频发又缺乏有效管理，造成项目范围不可控，进度延误、成本超支、质量下降等多种问题；
- 研发团队能力待提升。研发团队人员紧缺，无自主研发的能力。前期的项目以外部研发为主，外包类项目与自研类项目管理方式差距较大。另外，研发力量受外部影响较大，缺乏快速响应市场需求的敏捷性，不能在第一时间占领市场。

7.1.3 破局策略

IB 公司逐步建立了自己的科技团队，人员从十几人逐步拓展到近 50 人，具备自主研发系统能力。公司已建立项目管理办公室（PMO），成员有 3 人，负责战略规划和项目统筹管理，建立稳敏双态研发机制，规范项目全生命周期管理流程，重点解决业务需求延续性差问题和交付周期过长等问题，首先建章立制，运行一段时间后不断完善制度细则，研发项目管理系统，保障制度的执行落地及项目管理的标准化。具体举措如下：

1. 制定项目管理流程和标准，确保项目按照计划有序进行

- 项目立项管理：制定项目立项流程和标准，确保项目有明确的目标和可行性。强调项目立项的严肃性，项目立项需经过科技管理委员会审批通过后再分配资源。保障项目需求的可延续性，并作为后续工作的依据和推动力；
- 项目进度管理：制定稳态和敏态项目进度管理流程和标准，包括定期监控并更新项目进度、确保项目按时完成。对于大项目按照瀑布研发模式推进，强化各环节流转标准，每个小周期内按照 PDCA 循环进行。对于小项目按照敏捷研发模式推进，以单个需求的粒度进行开发、测试、验证、投产，通过开关方式控制面客范围，成熟一个上线一个；
- 项目质量管理：制定项目质量管理流程和标准，包括建立质量保证机制、制定质量控制计划、进行阶段性质量评估、及时发现并解决问题，确保项目交付的质量；
- 项目风险管理：制定项目风险管理流程和标准，包括识别项目风险、制定风险应对计划、定期进行风险评估、及时发现并解决问题，确保项目的风险得到有效控制；
- 项目文档管理：制定项目文档管理流程和标准，包括建立文档管理机制、制定文档管理计划、进行文档审核，确保项目文档的完整性和准确性；
- 项目沟通管理：制定项目沟通管理流程和标准，包括建立沟通机制、制定沟通计划、及时发现并解决沟通问题，确保项目信息的及时传递和共享；
- 项目结项管理：制定项目结项流程和标准，按照项目立项时明确项目成果验收标准进行项目成果评估，确认项目文档完整性、核算项目成本与效益，总结项目经验教训。对于系统功能的使用频率进行统计，已上线且长期未使用的功能与需求提出方进行详细沟通，动态调整需求提出及受理流程；
- 项目变更管理：制定项目变更管理流程和标准，包括组建变更控制委员会（由科技管理委员会兼任）、定义变更范围、变更等级、设立变更申请机制、评估变更影响、

调整项目计划和预算、跟踪变更实施。重大项目变更需经过科技管理委员会审批通过后方可执行。保障项目及需求变更是充分论证且多方认可的，便于后续工作的推进；

- 项目评价管理：制定项目评价管理流程和标准，包含设定评价指标体系、确定评价时间节点、选择评价方法、收集评价数据、反馈评价结果并制定改进措施。充分论证项目目标完成情况、预计收益达成情况，动态调整业务部门技术资源分配情况。

2.提高员工素质和能力，做好团队成员的选、用、育、留

- 制定全面的人才培养计划，包括员工职业规划、技能提升、领导力培养等方面。组织技术团队成员、业务骨干学习 Scrum 等敏捷项目管理知识，并邀请外部专家培训，借鉴精益敏捷的理念并结合公司实际情况进行落地；
- 建立人才选拔机制，包括招聘、晋升、轮岗等方面。通过严格的选拔程序和标准，选拔具有潜力和创新能力的人才，并为他们提供良好的发展空间和机会。选取有业务和技术背景的人员作为 PO 储备人才。在项目经理和开发经理中选择合适人员作为 SM 储备人才；
- 加强人才激励机制，通过薪酬、晋升、福利等方面，激励优秀员工为企业创新发展做出更大贡献。同时，建立容错机制，给在某些创新领域有新想法但可能面临失败的员工提供支持和鼓励；
- 推行跨部门协作机制，加强不同部门之间的沟通和协作，提高团队协作效率和创新能力。针对一些疑难杂症，老大难问题，业务和技术部门指派解决问题的专班人员，组成柔性团队，现场一起办公，增加思想碰撞的机会。通过跨部门协作，可以促进知识共享和经验交流，快速解决痛点问题，更好地服务客户；
- 加强员工反馈机制，在项目里程碑时点结束后进行复盘总结。设立管理层匿名信箱，确保员工的声音都能得到反馈。同时，PMO 通过定期沟通等多种方式及时收集和解决员工反馈的问题和建议，提高员工满意度和归属感。

3.建立配套的项目管理系统

- 明确系统需求。结合现有项目管理制度并进行详细梳理，确定关键流程和控制点。梳理项目立项、启动、计划、执行、监控和收尾等阶段的管理方式，明确项目全生命周期各阶段需要审批的内容和审批流程。与项目团队、相关部门负责人和管理层进行沟通，了解他们对系统功能的期望和需求；

- 系统建设方式。按照采购项目管理系统+自研系统相结合的方式，提高项目管理效率和质量。首先解决有系统能用的问题，使用市场上比较成熟的系统，做项目流程类管理、文档协同编辑及知识库平台。按照已制定的项目管理规范进行配置，确保项目管理的一致性和规范性。记录需求编制、评审、变更情况，增加业务部门负责人确认环节，规范需求管理流程；
- 系统培训和推广。组织系统的培训课程，让员工熟悉系统的操作和功能。通过线上培训视频、线下集中培训等多种方式对系统功能进行宣贯。并以客户关系管理系统项目作为试点，根据用户的反馈和实际使用情况，对系统进行优化和改进，同时制定推广计划，鼓励员工积极使用项目管理系统；
- 提升自主研发能力。为保证系统的自主可控和节约客制化成本，以外购系统为基础，结合公司实际情况，自主研发先实现外购系统不符合需求的功能，再逐步替换外购系统核心功能，稳步建立适合公司业务发展的项目管理系统，随着系统功能的不断丰富，项目管理系统成为公司的核心系统资产。

7.1.4 成果收获

通过上述举措，建立稳敏双态研发模式和项目管理系统，有利于项目的标准化管理；快速建立投资项目管理系统和客户关系管理系统，在客户精准营销管理方面有了较大提升，为支持业务发展打下了良好基础，公司营收和净利润连续三年以上超过百分之五十的利率增长，平均交付周期由 3 个月缩短至 3 周。

- 快速建立投资项目管理系统，有效解决新型非标业务的投资组合管理、风险合规管理、敞口管理，对于快速拓展市场和资金利用最大化提供全面数据分析，做好业务拓展和风险把控的平衡，在资本市场新业务中占有一席之地。该系统按照产品化思路进行建设，逐步作为投资业务系统向同业进行输出；
- 快速建立客户关系管理系统，有效整合全公司的数据资产，为全公司客户管理统一视图，打通公司内部各部门的壁垒，通过行司联动、内内联动，实现客户精准营销、“一鱼多吃”，为客户提供并购融资、财务顾问、股权投资等一站式服务，极大提升客户体验，增加客户粘性；
- 流程标准化。通过项目管理制度的实施和项目管理系统建立，保证项目运作的规范化、标准化和一致性，实现需求的全流程管理，关键节点系统留痕，以确保项目管理活动在不同部门、团队之间保持一致性，保障需求的业务连续性，从而达到提高效率、降低风险、简化沟通、促进创新、提高项目成功率的目的。

7.1.5 总结展望

1.总结

- 问题归因分析的重要性。PMO 带领团队深入剖析业务需求延续性差和交付周期过长的根本原因是解决问题的关键。通过与各相关方的沟通、对项目流程的梳理以及对历史项目数据的分析，能够准确地找出问题的症结所在，为制定有效的解决方案提供依据；
- 团队协作的关键作用。在解决问题的过程中，团队协作起到了至关重要的作用。PMO、业务部门、研发团队以及其他相关部门之间密切配合，共同努力，才能够实现问题的有效解决。团队成员之间定期沟通和交流也促进了经验的分享和问题的解决，提高了整个团队的工作效率和质量；
- 持续改进的必要性。问题的解决不是一次性的，而是需要持续改进的过程。随着业务的发展和技术的进步，新的问题可能会不断出现，因此 PMO 需要培养团队持续改进的意识，以适应不断变化的环境。PMO 定期对现有项目管理流程和研发流程进行评估和改进，收集用户反馈，及时调整策略，确保项目管理的持续优化。

2.展望

- 进一步加强需求管理。虽然已经建立了规范的项目管理流程，但在需求的前期规划和分析方面还有待加强。未来可以引入更先进的需求管理工具和方法，提高需求的准确性和完整性。采用需求建模技术，对业务需求进行可视化建模，帮助业务部门和研发团队更好地理解需求；加强需求的优先级管理，确保高优先级的需求得到优先满足；建立需求追溯机制，实现需求从提出到实现的全过程跟踪；
- 持续优化研发流程。进一步探索更高效的开发模式和方法，通过 DevOps（开发运维一体化），实现开发、测试、部署的自动化和持续集成，提高研发效率和质量。加强对研发过程的监控和管理，及时发现和解决问题，确保项目按计划进行。例如，采用项目管理软件对研发进度进行实时跟踪，设置关键里程碑和预警机制，提前发现进度风险并采取相应的措施；
- 加强与业务部门的合作。业务需求的延续性和交付周期的长短与业务部门的参与和支持密切相关。未来需要进一步加强与业务部门的合作，建立更加紧密的合作关系。在项目前期，邀请业务部门参与需求规划和分析，确保需求的合理性和可行性；在

项目实施过程中，及时向业务部门反馈项目进展情况，听取他们的意见和建议；项目完成后，与业务部门共同进行项目验收和总结，为后续项目的开展积累经验。

7.2 【金融行业】PMO 优秀实践 2

7.2.1 实践背景

1. 公司情况

本文所述案例为 A 公司，该公司成立多年，总资产规模庞大，科技人员数量众多，部分系统由合作方协助研发。该公司为客户提供财富管理、资产管理、投行、自营等金融服务。公司的业务复杂度高，在监管、合规等方面也提出了更高要求。

2. PMO 情况

该公司在推进其系统建设的过程中，主要依赖于自身的科技实力。为了确保项目能够高效、有序地进行，公司已经成立了专门的 PMO 团队，该团队承担着至关重要的战略规划任务以及对项目进行统筹管理的职责。随着公司业务的不扩展和产品种类的日益丰富，科技能力在推动公司业务发展方面的作用变得越来越关键。因此，公司认识到建立一个综合性的研发团队的紧迫性，以便更好地整合资源，提升创新效率。

为了实现这一目标，公司决定进一步强化 PMO 的功能，确保其能够制定出全面的科技发展规划，并对项目管理流程进行规范化，以适应不断变化的市场需求。本案例中的 PMO，作为组织级的控制型 PMO，已经步入成熟期，其主要职责是交付面向企业客户（ToB）的服务交付。通过这样的组织结构和管理方式，公司能够确保其科技项目与业务战略紧密结合，从而在激烈的市场竞争中保持领先地位。

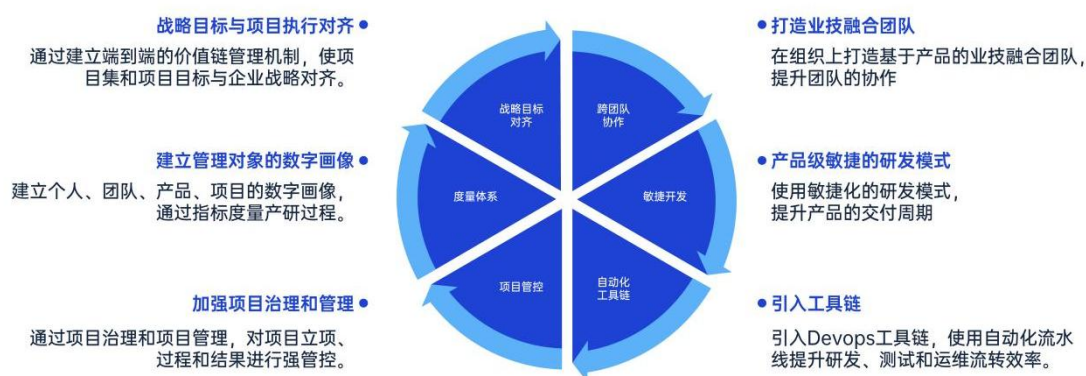
3. PMO 要求

在深入分析公司业务发展的当前状况及项目管理的具体要求之后，公司对 PMO 提出了更为严格和全面的标准。具体而言，这些标准包括：

- 在项目统筹方面，我们要求 PMO 确保资源的最优化利用，这意味着要对现有资源进行细致的评估和分配，以实现成本效益最大化，同时避免资源浪费；
- 在流程优化方面，要求 PMO 提高项目执行的效率，这不仅涉及到对现有流程的审

查和改进，还包括引入先进的项目管理工具和技术，以减少不必要的步骤和时间延误；

- 在风险管理方面，强调 PMO 需要识别潜在风险并制定相应的应对策略，这要求 PMO 具备前瞻性的风险评估能力，并能够制定出切实可行的风险缓解计划；
- 在质量把控方面，要求 PMO 确保项目成果的质量达到预期标准，这不仅需要对项目过程进行严格监控，还需要建立一套完善的质量评估体系，以确保最终交付的产品或服务能够满足客户的期望；
- 在战略支持方面，期望 PMO 能够确保项目目标与公司的战略目标保持一致，这要求 PMO 深入理解公司的长期发展规划，并在项目规划和执行过程中，始终将公司的战略目标作为指导原则。



7.2.2 面临挑战和破局策略

(1) A 公司在业务及项目管理领域面临若干关键问题和挑战：

- 项目规划与企业战略之间存在脱节现象。项目推进缺乏战略层面的驱动，随着业务的迅速变化，项目资源分配出现临时性调整，导致了资源的不合理利用；
- 在企业内部业务与技术部门之间存在隔阂，技术团队受到不同业务需求的频繁催促，难以构建统一的技术架构，进而导致系统冗余和信息孤岛现象。导致任务分配协作不顺畅。从客户需求的识别到价值的实现，业务、技术和运维之间的协作存在障碍，难以实现快速部署。这与互联网企业敏捷反应的特点形成对比，缺乏端到端的快速响应机制；
- 交付压力导致低投入产出比和高技术债务。在行业监管、新业务和新技术需求的冲击下，传统项目面临紧迫的交付期限压力。为了平衡效益，产生了大量独立开发的系统，这不仅增加了项目开发的复杂性，还导致了架构失衡和资源过度投入，同时技术

债务的累积增加了项目失控和质量下降的风险；

- 资源精细化管理程度需进一步提高。在内外需求复杂多变的背景下，项目群和项目组合的管理难度加大。必须对产研资源进行精细化管理，以满足项目在时间、成本和质量上的要求，而这依赖于数字化度量能力的提升；
- 企业级项目管理和项目治理缺乏必要的方法论和信息支持。这导致项目管理活动更多依赖于个人推动流程，无法形成成熟、可复制、标准化和快速流转的流程。

(2) 为有效应对前述挑战，必须采取一系列系统化的方法和措施。深入分析后，主要解决方案设计可从以下五个方面着手：

1) 构建端到端的价值链管理机制，确保项目集及项目目标与企业战略保持一致

通过在战略目标与项目执行之间建立逐层转换机制，确保战略与项目的对齐。首先，企业战略规划被细化为年度战略任务，涵盖研发与非研发工作、规划的产品及项目。其次，将规划的产品与项目集/项目对接，确保项目交付目标与产品业务目标的一致性。再次，运用组织管理工具（如 OKR、战略屋等）对项目绩效指标、产品成效指标进行管理，与战略目标保持一致。最后，在行业、技术、业务快速发展的背景下，需建立相应的机制以应对战略调整时产品优先级、项目资源、进度、成本的同步调整，以适应不断变化的环境。

2) 采纳敏捷化的研发模式，缩短产品的交付周期

在企业组织变革实现了初步的业务与技术融合后，产品敏捷交付成为实现需求到价值交付的重要途径。敏捷研发模式的主流包括 Scrum，一般流程涵盖需求池建立、故事拆分、版本规划、看板跟踪、迭代发布等。敏捷研发过程能够实现需求规划的可控性、需求过程的可视化、需求质量的可衡量性，缩短产品迭代发布周期，提高价值交付频率，使价值链的价值传递更为合理。

3) 建立涵盖个人、团队、产品、项目的数字化画像，通过量化指标对研发流程进行度量

数字画像通过对管理对象的指标度量，数字化地呈现产研全景，管理对象包括个人、团队、项目、产品、系统等。数字化度量数据分为基本信息域和度量指标域，基本信息域用于描绘管理对象现状，例如个人基本信息、团队基本信息、项目基本信息等。度量指标域用于描绘管理对象的过程数据，例如团队工作量吞吐、团队绩效、项目质量、项目交付效率、系统稳定性等。建立数字画像后，可根据数字画像设立绩效标杆，发现管理对象的差距，进而制定相应的改进措施和目标，跟踪监控改进过程，通过度量指标观察改进的实施结果。画像上线后，针对交付效率、交付质量、交付能力和交付价值四个

维度，在指标库中制定了相应的效能度量指标，指标库由效能委员会负责迭代和维护，并提供效能洞察服务，实现了对北极星指标和群星指标的监控度量。

4) 通过项目治理和项目管理，对项目的立项、执行过程及成果实施严格控制

项目治理为项目组合、项目集和项目提供指导以及重要决策的框架、职能和流程。治理的目标是制定一系列规范，确保项目流过程的顺畅。治理活动按层级分为组织级治理、项目组合治理、项目集和项目治理，不同层级的治理活动需建立不同的标准。标准包括策略准则、决策授权准则、监督指导准则等，准则基于不同活动，规范了主要活动、活动依赖、人员职能、职责范围、决策机制、考核方式等。治理活动通过对组织和项目各项活动的梳理，实现组织向流程驱动的转变。项目管理是定义、规划、执行管理活动，以实现组织战略和运营的目标。管理活动包括定义项目集、管理交付项目集、评估项目价值、调优排序项目优先级、动态调配资源、项目和项目集的过程管理。

5) 引入 DevOps 工具链，利用自动化流水线提高研发、测试及运维的流转效率

在 DevOps 理念的不断推动下，DevOps 工具链也日趋完善和成熟。统一自动化的工具链可视为研发的基础设施之一，通过工具链的赋能可以将开发、测试、部署、运营的关键流程串联，加快产研流程的流转效率。工具链的建设包括 CI/CD 自动化流水线，持续构建、集成和部署工具链，实现制品自动化交付。自动化测试工具链，实现制品的自动化测试；资源交付工具链，通过工具提供基础设施的交付能力，包括计算、网络、存储等；数据流转和汇聚工具，使用数据处理工具对工具链的数据进行采集、存储、处理加工并实现数据输出的能力；云原生工具链，以 Docker 和 Kubernetes 为代表的云原生工具，实现快速的服务交付和快捷接入的能力；度和反馈工具链，能够及时对信息进行分析，并通过可视化的方式向管理者提供决策支持服务；安全管理工具链，提供安全和审计的闭环和自动化输出的能力；可视化工具链，对数据进行汇聚展示，实现数据的所见即所得。

总体而言，上述措施旨在通过构建完善的项目管理体系，实现项目过程及目标成果的精益化、透明化和可视化管理。

7.2.3 成果收获

A 公司在项目管理和系统建设领域取得了显著成就，主要体现在以下五个方面：

(1) 构建了端到端的价值链管理闭环机制

流程上线后，在需求准入到上线回顾搭建了完整的闭环。基于业务目标构建经济指标和非经济指标的需求价值评估模型，在业务增长、运营优化、基础建设、战役分解等

方面，量化评估需求的 ROI，ROI 评估范围覆盖 60%左右的需求，对于重点需求做到了全面覆盖。

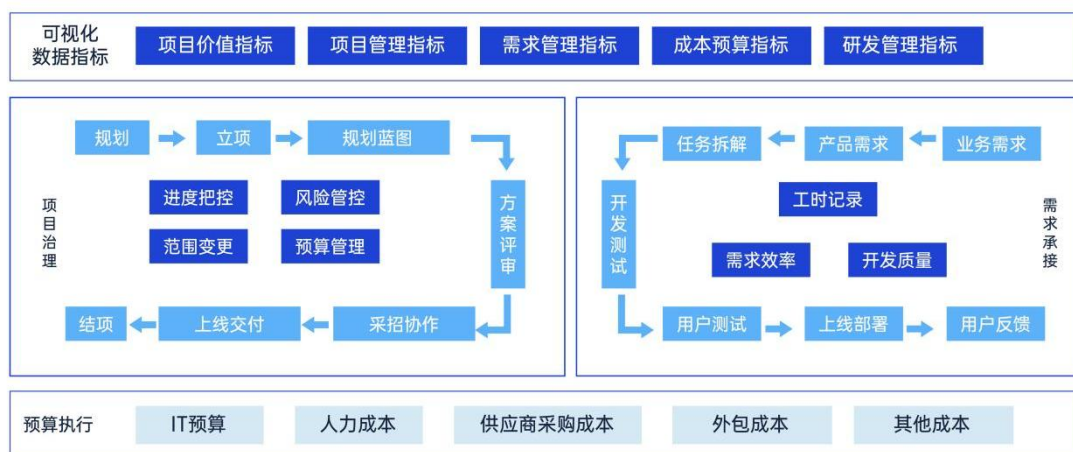
(2) 实现了敏捷化的研发模式，实现基于 Scrum 框架的敏捷研发模式

(3) 构建了产研数字画像

指标度量体系覆盖 90%的产研团队，并按月定期回顾度量指标变化，并引导需求交付的平均周期在 15.49 天，趋近于双周迭代的目标。同时，缺陷处理周期也达到了次日修复的目标。平均测试环境部署周期在 2 分钟左右，性能方面有了 70%的提升。有效提升了团队需求交付周期，大幅降低因资源问题导致的任务排队现象。

(4) 加强了项目治理，并且通过项目治理活动，实现了项目立项和需求管理的管理闭环

通过对项目管理活动的治理，更好地实现组织战略和运营目标的达成。



(5) 构建了一体化的工具链

在 DevOps 平台上线后，工程交付团队完成了一体化的工具集成，实现链路的自动化运行。其中包括代码库、流水线、项目管理等效率工具，同时还通过集成 SonarQube 使代码质量评价过程与流水线相结合，确保在维持原有的质量基线不变的前提下，提升端到端的执行效率。并利用 K8S 的资源调度能力，使流水线运行在容器中，实现流水线任务按需扩缩容。



7.2.4 总结展望

在上述成果基础上，PMO 对于各领域持续探索，展望未来进一步在下面几个方面建设，从而能更体系化和科学化支持企业的科技项目与业务紧密结合。

- 持续优化价值链管理闭环机制。随着市场环境的不不断变化，PMO 将不断调整和优化价值链管理闭环机制，确保战略目标与项目执行之间的高度对齐。这包括进一步细化战略任务，提高项目绩效指标与产品成效指标的管理效率，以及建立更加灵活的机制以应对战略调整；
- 深化敏捷化研发模式的应用。PMO 将不断在团队内深入应用敏捷研发模式的实践，通过引入先进的敏捷工具和方法，进一步缩短产品迭代周期，提高价值交付频率，确保产品过程的可控性；
- 扩展产研数字画像的应用范围。PMO 将继续利用数字画像技术，对更多的管理对象进行数字化度量，以实现更全面的管理视角。同时，通过建立绩效标杆和改进措施，持续提升团队和产品的整体表现；
- 完善项目治理结构。PMO 将不断优化项目治理结构，确保项目流过程的顺畅。这包括制定更加完善的规范和标准，以及建立更加高效的决策和监督机制；
- 推动一体化工具链的持续发展。PMO 将致力于推动 DevOps 工具链的持续发展，提高团队 DevOps 应用成熟度。通过引入先进的自动化工具，进一步提升研发、测试、部署和运营的效率，实现快速的服务交付和快捷接入；

总之，PMO 将继续秉承创新精神，不断探索和实践项目管理和系统建设。从 VUCA 时代遇到的痛点出发，实现 IT 项目管理数字化转型。推进战略协同、业技融合、敏捷研发、数字度量、项目体系、DevOps 工具链全方面协同变革，以实现企业的长远发展

和持续成功。

7.3 【互联网行业】优秀实践

7.3.1 实践背景

1.公司情况

本文所述案例的 K 公司为全球领先的云设计软件平台和 SaaS 服务提供商，平台以 GPU 高性能计算渲染引擎、分布式处理集群和云端 3D 设计引擎为技术核心，提供了功能强大且便捷的云设计工具。服务覆盖 200 多个国家和地区。

作为这一领域的行业龙头，K 公司获得了众多投资者青睐，成为估值超过 20 亿美元的独角兽企业。

2.PMO 情况

K 公司的 PMO 作为公司一级部门，为公司级 PMO。定位于组织级产研战略落地的执行驱动中枢，属于战略型与运营型之间的类型。下设产研 PMO、流程 IT 部、知识产权部，致力于为公司产研战略执行落地保驾护航，通过深度参与产研领域的两种主要形式，即项目组和敏捷组，确保产研战略执行的效率和质量。

3.PMO 要求

PMO 主要职责包括：

- 深入建设产研战略解码组织能力，实现分解完整、资源平衡的执行策略，保障产研项目和产研领域主线任务的落地执行效果。确保公司高优项目可以按时按质完成目标；
- 持续深入各敏捷团队实施各种治理措施，稳定核心敏捷团队的高效能产出；
- 作为产研一级流程 ITM 的重要支持部门，推动关键待变革的流程开展变革项目，并保障 ITM 流程的稳定运作；
- 负责企业专利及知识产权管理。

7.3.2 面临挑战和破局策略

挑战 1：产研战略规划与资源平衡

(1) 多个独立品牌运营的工具平台、20+产品线、逾千人研发团队，更好地保障每半年度的战略规划解码与公司战略对齐，同时提前规划预警与及时反映资源投入，保障战略关键目标的达成，面临很多的挑战：

业务层面各产品线有相对独立的自身产品主线路径，但技术层面上存在很多耦合，资源冲突问题尤其在基础架构等中后台团队尤其突出；

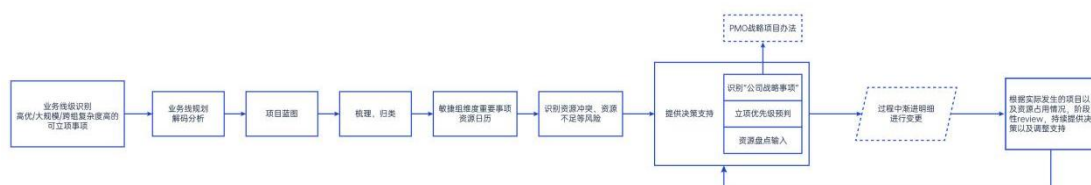
关键战略目标的达成，需要对业务的及时响应，需要公司级高层对整体资源进行及时调配，尤其公司级战略项目或重大客户拓展项目的保障；

跨产品线跨团队的协同，直接影响公司级项目目标达成。以往的项目计划与资源盘点都全部放在立项之时，会在立项决策时花费大量决策成本，同时公司高层在项目资源决策时没有可量化可视化资源占用大盘，缺乏数据支撑。

(2) 破局策略：产研战略解码与资源仪表盘

(3) 目的：基于规划提前输出各产线或公司重要事项对敏捷组资源的占用情况，透出信息，提供针对战略事项及其资源的管理支持

(4) 策略执行路径：



(5) 战略规划结合资源平衡的价值点和关注点：

- 识别各业务层面可能涉及到的重大事件，做好潜在资源的相关预警；
- 横向跨组协同资源的提前盘点，为公司高层能对资源调配决策提供输入支持；
- 为后续立项、项目定级判定以及重大事项插入做预先输入，可提前预警优先级定义冲突；
- 基于规划以及后续的变更，透明化各敏捷组重大事项的资源占用情况，拉通信息。

(6) 落地方式：

- **关键战略事项识别：**每半年度规划时，通过产品或业务层面的预先提报与产品线级 PMO 分析发掘两种方式汇总提报至 PMO。包含对业务战略拆解为重大产研项目、重大产品主线规划、关键研发技术项目等；
- **优先级识别：**从公司级到产品线级，从项目到产品规划主线，PMO 制定出一整套完整的优先级评估标准与优先级配额机制，站在公司战略与业务交付高度，拉通整个产研团队资源分配原则。在规划阶段不仅规划事项，也以此规划好资源占用排序；
- **资源占用仪表盘：**通过半年度规划产出产品线规划解码，同时建立起敏捷组资源占用日历，并月度根据项目与产品投入进展进行资源释放与占用更新。及时预警风险资源与团队，予以协调，同时为公司高层提供资源调配决策的充分可靠依据。

挑战 2：产研团队敏捷治理与效能提升

(1) 如上所述，该 PMO 部门除承担项目管理流程建设与项目落地执行的职责以外，同时承担着稳定核心产研团队高效能产出的职责

- **敏捷团队成熟度参差不齐：**各产品线各团队在成立时长、业务发展阶段、团队运作成熟度等各方面都相差很大，会直接影响研发团队的交付效率；
- **效能提升与度量工具需要公司级统一与分析：**各产品线各团队有自己的一套度量，却没有在整个研发团队层面形成全面的观察与分析。无法挖掘发现研发团队协同瓶颈，系统化推动产能提升。

(2) 破局策略：产研团队敏捷治理流程与框架

(3) 目的：通过建立与落地一整套敏捷团队治理流程，通过不同层级与阶段的治理工具，推动产研团队交付效能提升与持续改进

(4) 策略执行框架：



(5) 落地方式:

1) 敏捷团队治理流程建设: 建立起一套完整的敏捷团队治理流程, 明确流程负责人、各环节目标、各步骤执行人、治理动作执行标准、输入输出物等。从公司层面定期评估敏捷团队运作情况, 提供相关管理工具和分析数据, 并协助识别团队存在问题、把控团队改进方向。

2) 统一治理工具与框架: 搭建起一套从日常 - 中期 - 长期的敏捷治理工具, 并设定详细标准以规范治理动作。

- **迭代走查:** 制定敏捷团队迭代运作过程中各项活动的状态与效果检查项, 按期对团队进行走查评估, 反馈状态情况, 予以改进建议;
- **阶段性 Review:** 每个季度由产品线 PMO 负责主导组织与团队进行所有下属敏捷组的阶段性 review, 全方面审视团队指标与治理结果, 并据此制定下一阶段治理计划;
- **成熟度评估:** 每半年组织进行敏捷团队成熟度评估, 从团队评估结果中发现团队级待改进项, 并汇总分析之后洞察发现整体薄弱项, 从公司层面发起专项治理动作。

3) 敏捷团队分层管理标准: 在统一性普适性治理框架基础上, 为 PMO 更有效更有针对性地投入到敏捷团队持续改进中, 制定了敏捷团队分层管理机制, 建立敏捷团队状态大盘, 通过结合【客观度量指标】+【业务状态输入】两方面综合评估团队属于“L1 日常观察→L2 重点关注→L3 专项治理”中的哪一层级。提供分层管理数据支撑, 并及时预警指导分层调整。

4) 统一度量指标与分析指导：面向产研团队建立起一套统一的度量指标体系，并在此基础上搭建起研发效能、研发质量、需求交付效率、团队健康度、资源投入等多个不同维度的度量看板。同时 PMO 提供了详细的系统化+场景化度量分析指导手册，指导各敏捷团队进行度量分析。

(6) 具体实操案例：

- **团队级治理：**通过季度性治理 Review 的度量分析，发现某团队在团队战斗力和迭代完成度上出现较大问题，需求无法保障在规划目标内完成，有较多延期状况发生。PMO 团队中的敏捷教练介入开展专项治理，通过与各职能角色干系人访谈、再组织团队工作坊挖掘出根本原因在于 Planning 之前的需求澄清与 Dev Design 过程对依赖梳理有欠缺。制定出改进计划之后，通过优化改进一整套团队内的 Dev Design 公约、Planning 实操优化，最终迭代完成率提升了 7%，团队速率提升了 29.8%。由此可见，我们在团队级开展治理的大致过程如下：

团队级治理



- **公司级治理：**通过面向整个产研团队的季度性治理 Review 和半年度成熟度评估的汇总统计与分析，发现在产研团队中较为普遍存在的共性问题。例如在某一次半年度敏捷团队成熟度评估中反映出，有超过一半的团队在各职能角色共同梳理 Backlog，平衡产品需求与技术债优化方面有所欠缺。由此 PMO 发起了针对 Refinement 活动的专项赋能，通过直播培训+各团队落地实践+优秀实践分享等动作，在接下来的一次成熟度评估结果中，该项欠缺的团队比例下降到了 25%，且从不同分类需求的资源投入统计中可见，对产品需求与技术债优化的投入有了更好的平衡。由此可见，我们在公司级开展治理的大致过程如下：

公司级治理



7.3.3 成果收获

1.战略目标一致性与资源平衡的实现

通过 PMO 团队的努力, K 公司在战略目标一致性和资源平衡方面取得了显著成果。产研战略解码和资源占用仪表盘的引入, 使各产品线在半年度规划时能及时识别关键战略事项, 确保资源分配始终符合公司整体战略。具体效果包括:

- **提升战略执行效率:** 通过资源预警机制, 产研项目的优先级得到提前明确, 确保了关键项目的高效推进;
- **资源冲突显著减少:** 跨产品线和跨团队的协同效率得到提升, 以往因资源冲突造成的项目延迟现象减少了 30%;
- **项目成功率提升:** 由于资源管理更加精确, 公司高优项目按时交付的概率大幅提升, 年度项目成功率超过 90%;
- **高层项目决策数据支撑, 降低决策成本:** 通过资源仪表盘的透明化, 高层能够快速获得项目资源占用和优先级数据, 大幅减少了决策时间, 提高了资源协调有效性。

2.产研团队的敏捷治理与效能提升

在 PMO 团队的组织与支持下, 敏捷团队治理成熟度大幅提升, 研发效率和团队协作得到了显著优化, 具体成效包括:

- **交付周期缩短:** 近一年的平均交付周期缩短了 10%, 特别是在高优先级客户拓展项目上的快速响应获得了客户的高度好评;
- **研发效能看板提供全局洞察:** 公司通过统一的度量体系和效能看板, 实时掌握各团

队的效率和健康度，为进一步流程优化提供数据支持；

- **敏捷团队成熟度提升：**PMO 在各产品线和敏捷团队建立了标准化的成熟度评估体系，协助团队自我诊断、识别优化机会，团队间的交付能力差异明显缩小，为公司整体研发效能的提升奠定了基础；
- **降本增效显著优化：**得益于精细化的过程治理和自我诊断机制，公司在研发成本方面实现了年度 10% 的降幅。

7.3.4 总结展望

当前，K 公司的 PMO 团队已在战略落地和研发效能提升方面取得显著成效，但为了应对未来更大规模组织发展与业务复杂度，高效驱动产研战略目标达成，还需在以下方面不断提升：

- **持续提升交付效率：**在统一度量体系基础上，PMO 将深入挖掘团队交付效率数据，找出效率瓶颈并提升效率。PMO 还将制定针对不同成熟度团队的改进措施，为高优先级项目的交付提供更加稳定的支持；
- **研发团队治理的精细化：**PMO 团队还需进一步优化敏捷治理框架，调整治理策略以适应不同成熟度团队的个性化需求，为 PMO 的资源和关注点提供更精准的投放渠道，实现不同级别的团队管理并行推进；
- **PMO 团队专家咨询能力提升：**为支持公司战略和研发效率的持续优化，PMO 团队需建立内部专家咨询体系，通过提升 PMO 团队的咨询能力，为公司其他部门提供更有价值的建议，帮助各业务单元提升运营效率；
- **自我诊断与提升的机制完善：**在有限的资源基础上推动更多研发团队的效能提升，团队通过不断加强自我诊断工具和分析指导，帮助研发团队更精准地自我识别效率瓶颈，结合度量数据开展更具针对性的治理，确保组织整体的长期稳定增长。

PMO 团队将继续在战略执行和研发效率提升中扮演核心驱动角色，通过深度的数据支持和专家咨询，提升公司在云设计领域的竞争力。

7.4 【互联网行业】PMO 优秀实践

7.4.1 实践背景

1. 公司情况

ABC 科技公司, 一家在云计算、人工智能和大数据分析领域迅速崛起的独角兽企业, 正站在行业变革的前沿。公司资产规模已达到数十亿, 员工人数超过万人, 我们的业务涵盖数据的采集、处理到智能分析的全过程。随着业务的迅速发展, 公司对项目管理的要求越来越高, 必须确保项目能迅速适应市场变化, 同时保持高质量的交付, 以保持竞争优势。我们利用人工智能和大数据技术提供精准的市场定位和高效的营销策略。我们的数据采集和处理能力为客户提供全面、准确的市场数据, 帮助他们更好地理解市场需求和竞争状况。智能分析技术提供深入的市场洞察和预测, 助力客户制定科学的营销决策。我们的目标是通过高质量的人工智能和大数据分析业务, 帮助客户在激烈的市场竞争中脱颖而出, 实现持续的业务增长和发展。

2. PMO 情况

ABC 科技公司的 PMO, 作为战略型和运营型的混合体, 承担着确保项目与公司战略目标保持一致的重要职责。同时, PMO 还致力于通过运营支持提升项目管理效率, 为项目团队提供必要的资源和工具。PMO 目前处于成熟期, 已经建立了完善的项目管理体系和流程, 能够为项目提供全面的支持, 确保项目管理的高效性和有效性。

7.4.2 面临挑战

随着业务的扩展, ABC 科技公司在项目、产品和技术管理方面面临以下主要问题:

- 项目与公司战略目标的对齐性存在缺陷: 资源的配置及优先级的确定未能充分反映公司的战略意图, 影响了项目的执行效率, 可能导致关键项目错失市场机遇。跨部门的协作效率低下, 项目信息孤岛现象严重, 限制了决策的速度和质量, 成为公司发展的瓶颈;
- 项目投资决策缺乏数据支撑: 在项目的选择和优先级排序过程中, 缺乏充分的市场分析和财务评估, 导致资源的浪费。项目管理工具的使用不当, 项目团队对现有管理工具的掌握和应用不足, 无法充分发挥其在项目管理中的作用;

- 项目团队能力与需求的匹配性问题：团队成员技能不足，缺乏培训和发展计划，导致执行受阻。监控和评估机制的不健全，缺乏有效的监控和评估，项目进展难以保障，缺少总结反馈机制；
- 项目管理文化与团队凝聚力的缺失：团队成员间缺乏共享的价值观念和统一的目标导向，导致合作与沟通存在障碍，进而影响了团队的凝聚力，对整体效能产生了不利影响。此外，创新与改进机制的不完善，以及创新意识和改进动力的缺乏，使得团队难以摆脱传统思维的束缚，加之缺乏相应的激励机制，这些因素共同限制了团队的竞争力。

7.4.3 破局策略

为了应对上述问题，ABC 科技公司的 PMO 采取了以下措施：

1. 将单个团队与公司整体联系起来

为确保项目与公司战略目标的一致性，需重新审视资源分配及优先级设定流程，确保关键项目获得必要支持与资源，建立项目组合管理机制，确保所有项目与公司的战略目标保持一致，并通过定期审查项目组合，优化资源分配。PMO 团队与高层管理紧密合作，确保每个项目都能对公司的长期战略做出贡献。由 PMO 整合公司业务产品、云服务资产、信息安全等分解战略达成目标。

我们为组织面临的多样化挑战提供定制化的工作管理解决方案，能够灵活整合多种方法以适应我们流程的平台。这有助于加速战略的执行，并释放创新的潜力。

- 实现即时透明度：整合团队层面的数据，为企业范围内的所有工作提供即时透明度；
- 助力团队敏捷化：确保所有团队与战略保持同步；使所有成员保持一致进度，明确界定各个团队和项目组合的范围、路线图以及相互依赖关系；
- 优化价值导向：专注于客户价值的优化；将战略投资与所创造的客户价值相联系，以更快速、更可靠的方式推动成果的实现。

我们将组织所有任务/目标分解成四个层级：从顶部开始，战略得到制定和管理。在中层，策略被映射到执行。在基层，执行得到充分印证与向上反馈。我们可以将整个企业描绘成一个金字塔。

- 高管视角

将战略与执行联系起来以推动高层次使命和愿景的企业价值。可视化、管理和执行各个级别的工作 - 创建集成视图：在不中断日常运营的情况下，通过在所有团队中创建一个事实来源来打破公司孤岛。

- 交付团队

将公司各个层面的人员、工作和时间联系起来——从战略制定到团队交付。主动管理跨团队的依赖关系，提高以可预测的方式交付的能力。让过程流动起来，流程化起来，确保产品/职能流程对于客户来说是没有任何的中断/浪费，在全企业范围内消除浪费。

在不降低团队效率的前提下，实现更广泛的协作：将公司各个层级的人员、工作和时间紧密联系起来，涵盖从战略规划到团队交付的全过程。积极管理跨团队的依赖关系，提升以可预测方式交付的能力。确保流程顺畅、系统化，保证产品/职能流程对客户而言无中断、无浪费，全企业范围内消除一切浪费。

- 产品经理

追求成果，而不仅仅是产出，通过持续交付和缩短反馈循环创建持续改进的环境。关注团队价值驱动交付，建立共同项目愿景，建立一致的验收标准，透明化工作进展，提供细致的预测。

致力于成效而非单纯产出：通过持续的成果交付和缩短反馈周期，营造一个持续改进的环境。重视团队以价值为导向的交付，确立共同的项目愿景，制定统一的验收标准，使工作进展透明化，并提供详尽的预测。

- 团队成员

在团队协作式进行知识沉淀，通过嵌入式培训、清单、框架映射和评估不断加强敏捷最佳实践。

我们可以实现的：凝聚组织形成合力，包括共享的价值观、高度认可的使命感、统一的用人标准等，通过可以适应快速变化的组织管理机制来保障合力的最大化，构建稳定的大平台用集团优势高效运营，消除资源浪费。

我们可以支撑的：构建两个主线，既追求速度，又重视稳定，既快又稳地发展。既要有高度稳定的平台、完善的结构和流程，也要具备快速行动和应变的能力。一切以价值创造力和客户需求为导向灵活应变。同时搭建一个比较稳定的大平台，减少风险，体现规模效应，给业务、开发新产品等面向客户的团队以足够的资源支撑，犹如人体的脊梁。

我们可以推进的：执行灵活的模式，适时增减专家资源，利用外部洞见，达到事半功倍。

System Layering 体系分层设计

价值交付系统:创造价值(如何在不同层级为组织创造价值)→组织治理系统(治理如何支持价值交付系统)
关注的事项: Mission「使命」 Vision「愿景」 Value「价值观」 Goal「目标」:一级部门年度目标

涉及的角色:
Executive[高管]:CEO及各一级部门负责人
实施措施: 推动战略和文化沟通, 引领业务创新和发展, 建立良好的沟通反馈机制, 制定明确的目标和计划, 提供必要的资源和支持, 建立激励和奖励机制, 推动个人职业发展和成长等
Strategic Snapshot[战略快照]: 时间单位, 一般为一年(年度规划)

关注的事项:一级部门年度目标/一级部门年度指导方向

涉及的角色:
Portfolio Manager「项目组合经理」:一级部门负责人
Business Owner「业务负责人」:需求方代表
PMO「项目组合办公室」
Program Portfolios「项目组合」:时间单位, 推荐按每半年作为一个项目组合

关注的事项:二级部门年度目标

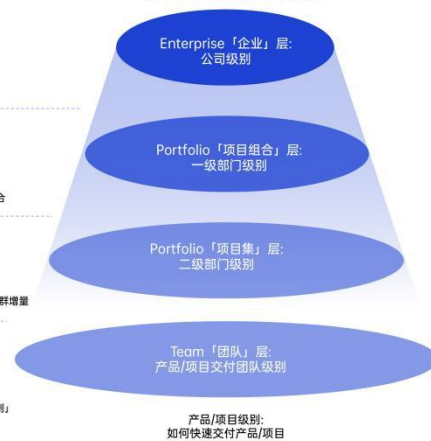
涉及的角色:
Product Owner「产品负责人」:二/三级部门负责人
Program Manager「项目经理」:PMO成员或职能经理代管 P
Product Manager「产品经理」
Program Increment「项目集增量」:时间单位, 推荐按每季度作为一个项目集增量

关注的事项:三级部门/核心骨干季度目标
这个级别是任务管理, 上面是目标管理

涉及的角色:
Scrum Master「敏捷教练」:PMO成员
Tech Lead「技术负责人」:团队技术骨干
Team Member「团队成员」

Iteration「迭代」:时间单位, 推荐按两周作为一个迭代, 概念上等同于「冲刺」

组织级别:
如何打通战略执行, 提高组织敏捷能力, 赋能组织
(促进链接、加强共享、提速协同)



System Model 体系模型设计



通过结构紧实的体系模型, 我们为实现如下目标做了充实的基础和铺垫:

- 洞见: 以未来可预见性的方向或技术为切入点, 着眼于战略思维与文化的塑造, 充实研判手段、丰富战略思维、改进战略决策。
- 实现: 以比较低的成本快速适应外部变化的能力, 外部的变化包括监管环境改变、技术进步、客户需求变化和竞争对手的颠覆等等。
- 协助: 组织级全流程管理。将业务战略与技术执行联系起来, 帮助我们各个层级的团队及负责人高效管理全流程的工作。
- 沉淀: 有关集成如何工作、目标拆解结构推荐和技术/运营/创新/管理最佳实践的分

享。

另外，打铁还需自身硬，在建立全公司规范体系的同时，PMO 也进行了项目全生命周期管理体系的建设。项目全生命周期管理体系以组织项目管理现状为出发点，依据项目管理体系化建设理论，从项目管理本质着手，保证体系的完整性、可执行性和持续改进性特点。既考虑单项目运行要求，又从企业整体角度进行多项目管理设计，提炼项目的核心业务特点，把握项目正常运作规律。

项目全生命周期管理体系包括如下七个体系域，在规划建设阶段按照 S1 初版提报→S2 调研调优→S3 评审定稿→S4 发布试行的实施步骤开展。

建设排期及协同部门，使用优先级矩阵将项目全生命周期管理体系从实施难易度（需要跨部门联动/需要支持及配合）和实施后给项目或组织（用户/产研团队/业务）所带来的影响进行综合评价。

2. 统一项目管理与沟通平台打破部门墙和信息孤岛

推行跨部门协作平台，通过统一的项目管理工具和沟通渠道，提高信息共享和透明度，促进跨部门的沟通和协作。不仅包括项目管理软件，还包括定期的跨部门会议和工作坊，以确保信息的及时更新和交流。强化项目投资决策的数据支持，通过市场分析及财务评估指导项目选择与优先级排序，避免资源浪费。同时，对项目管理工具进行培训与优化，确保团队能够充分利用这些工具提升项目管理效率。

（1）提高项目任务管理的透明度

1) 从研发工程师角度，通过使用项目管理软件覆盖开发全流程管理。从任务拆解与安排、到日常反馈记录、每日站立会议、产品评审与最终发布后的复盘数据统计报告，提炼敏捷开发的最佳实践。

2) 从产品经理和团队负责人角度，通过使用项目管理软件帮助产品负责人和产品开发团队高效管理敏捷开发全流程，持续关注用户反馈和需求，保证迭代的高效性。

- 步骤 1：通过对大型项目/二级部门的任务分类分层的构建拆解，将产研任务和日常工作事务管理得更精细，更透明。通过整体需求池数据表现对组织整体项目健康程度进行监控和治理；
- 步骤 2：通过建立组织内产研项目整体立项规范，提高项目立项比例、优化项目立项评价指标，将产研流程线上线下形成闭环。通过立项评价数据表现对组织项目设立价值进行梳理和优化。

(2) 通过关键数据指标进行项目的呈现

在之前产研团队整体管理过程中，未进行投入产出情况的具体数据分析、成本预算与项目关联、团队实施/研发费用跟踪管理，在信息化前期，针对组织级投入产出、组织级预算数据指标进行定义并使用项目管理工具进行数据抓取及收集分析。

1) 从数据驱动的角度，我们将产研全过程中的关键指标分解为组织级项目和产品管理 KPI 和单项目/产品关键数据 TCQN2 个大类别。

2) 从 PMO 的角度，着眼于产能的提升，建立项目的预算管理、评价模型；先从信息化的逻辑（从看不到到看到）和数字化的逻辑（从不可衡量到可衡量基础的数据展示，如何使用或者依据这些数据来做继续增加或者减少的决策以及哪些内容在我们的管理范围内）

- 在信息化前期，受限于改进的速度远高于研发的进度，我们采用手动方式先建模后上线的方式。建立和试错了非常多的展示形式；



- 后期统一在信息化系统中上线，完成了从 0-1 的突破。

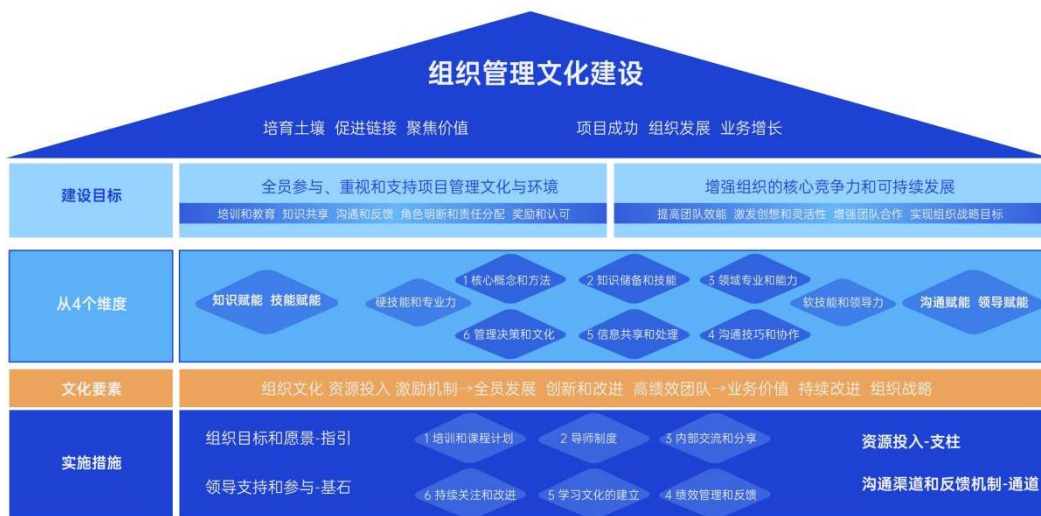


3. 培育项目管理的土壤进行组织项目管理文化建设和人员培养

对项目团队进行能力评估，制定相应培训与发展计划，以弥补技能缺口，确保团队成员满足项目需求。建立完善的监控与评估机制，确保项目进展透明度与可追溯性，并设立反馈机制，以便持续改进。

强化项目文化和团队凝聚力，通过建立共同的价值观和目标，促进团队成员之间的

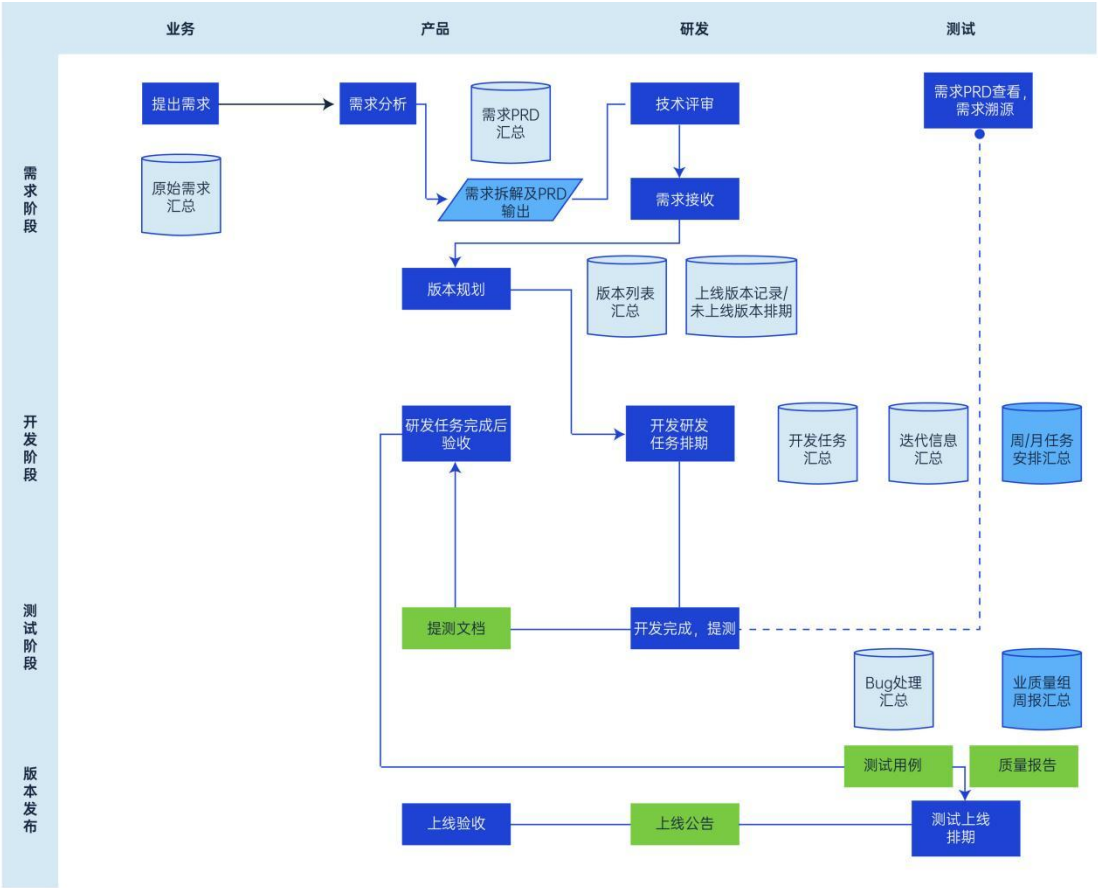
沟通与合作。同时，鼓励创新和改进，建立相应的激励机制，激发团队成员的创新意识和改进动力，突破传统思维局限。



运维管理团队培训计划						已完成/录屏课程内容:
序号	项目	专题或具体内容	目的	培训方式	具体安排	
New Joiners	1 公司制度的了解	运行规则:ICCM Workflow	了解公司的运行规则, 能够有序地工作及协调工作事项	视频课程、讲义学习	入职第一周统一每周进行一次统一培训及分享	Week1-Eolert4 sharing
		标准规范:合规运营与信息安全风险防范	了解公司管理规范			Week2-P2E health check
		Team管理:考勤规范、工作要求	了解Team管理规范			Week3-Inbox Push
	2 工作工具的使用	Service Now&GSR的使用	Onboarding之后权限及软件下载的申请	视频课程集中授课与导师现场指导相结合	自学为主, 每天结束后集中线上会议15min进行总结、分享、提问	Week4-BSC GPS form
		Postman的使用	测试API工具的使用			Week5-Content Service
		Control-M的使用	跨平台的批量作业调度软件的使用			Week6-Email Template deployment
	3 专业知识与技能培训	Sharepoint/ROSD的使用	掌握如何在工单系统中提交、获取、维护信息	集中授课+录屏课程与导师现场指导相结合	每周进行两次统一培训及分享	Week7-add SMS/Email white list
		Zentao&Confluence的使用	掌握如何在项目管理过程中获取、维护信息			Week8-Online Service Project
		汇丰业务Business Flow培训, 日常运维系统的熟悉	Email,SMS日常电子数据流的发送,Controller KANA, BSC, IRIS(Demise), CS系统问题定位、分析、处理;			Week9-Pepline deployment
AWS拓展第一阶段 (Jan-Jun)	1 公司制度的了解	基础认证-AWS认证云从业	提升对于日常支持的处理水平	项目实践及复盘	2021-Jan 2021-Feb 2021-Mar	Week10-1SST health check
			提升对于云计算业务场景化的理解能力			Week11-ICCM Commnen Flow
						Week12-Recitme Seve
	2 场景化应用	实际应用中的使用分享及学习	了解基本AWS架构和核心AWS服务	集中授课+视频课程与现场指导相结合	2021-Apr	计划周期:3个月; 计划目标:5人持证(受训对象:XXX第一批次) (基础认证:AWS认证云从业)
	3 项目实践分享	参与建设客户方AWS上线项目	使用关键AWS服务的应用程序方面的知识, 如AWS数据库通知、工作流服务、存储服务和管理服务		2021-May&Jun	邀请客户方进行讲解分享 积极参与客户项目并在团队内分享

4. 从启动到收尾的规范化管理与 PMO 团队支持

制定和推行项目管理标准流程，包括项目启动、规划、执行、监控和收尾等各个阶段，确保项目管理的标准化和规范化。PMO 团队还为项目团队提供培训和指导，帮助他们理解和掌握这些流程。



强化 PMO 团队建设和流程改进：确保项目遵循流程和标准，同时不断优化流程提高效率。团队建设从选拔和培训开始，注重团队合作和沟通。流程优化包括审查现有流程、制定改进措施、建立监控评估体系，并用关键绩效指标量化效果。PMO 要与项目团队紧密合作，分享最佳实践，构建管理社群，并持续关注行业动态，吸收新知识。

- 细化 PMO 团队工作任务及日常管理规范，建立部门级 SOP；

工作域	工作项	任务分解	任务明细
负责部门战略，管理机会和优先级，以技术中心			为原点进行一三级的干系人维护，主要基于机会的优先级，以业务作为契机展开工作。
项目管理流程 维稳 (基本盘)	项目立项	项目立项流程	①在公司项目信息表中尚未存在的，首次被创建的系统/产品/服务，需要进行公司级项目立项 ②将由PMO统一管理，生成唯一项目编号并录入项目信息系统
		立项项目维护	项目立项后根据项目立项信息维护项目信息系统
	项目结项	项目结项流程	所有里程碑达成、成本核算完成，可以进入结项流程
		结项项目维护	确认项目过程资产均已收集，项目相关系统已关闭等
	项目评优	评优项目上报及评审	①按照公司制度，计算可奖励的奖项金额度、奖项设置、评委名单 ②按照项目清单，在评审会议之前梳理参选项目的全部过程资产信息 ③协助HR完成评优工作
产研团队人效 管理	单项目/产品管理	流程管理工具箱发布	发布项目/需求全生命周期管理流程工具箱(标准流程、团队裁剪说明、指南、模板)
		项目/产品周会	跟进项目/产品周例会，主要跟进周目标完成情况，并对影响目标达成的潜在风险进行提前预警 根据产品规划及时反馈相关方、业务或需求提出方进展状态、风险问题跟踪情况 协助进行待办事项、风险问题进展的跟踪，对于影响目标达成的潜在风险进行提前预警
		产品周报	1.PMO协助项目组/项目负责人制作周报模板(尽量实现数据自动化呈现) 2.跟踪项目周报是否按时提交 3.跟进周报中提到的风险&问题解决情况
		项目风险问题跟踪	1.汇总产品周会提出的风险问题汇总至风险管控表并进行公示 2.核对产品周会提出的风险问题同步情况，跟踪风险等级、状态、跟踪人信息填写完整无误
		团队工作量情况跟踪	1.提醒项目组成员及时维护工作量信息 2.汇总团队工作量数据反馈至各个团队PMO负责人进行治理及改善
	项目管理工具	项目里程碑达成情况跟踪	跟进项目里程碑，跟进项目管理过程，包括：项目进度、项目风险、项目质量、与说明书承诺信息的偏差预警等。根据项目的不同，以周、月为周期进行定期汇集
		管理工具的配置与埋点	①针对当前的工作流程/制度/模式，收集团队改进意见，纳入改进库中，排列优先级，进行流程完善 ②管理工具下发时埋点，建立数据收集的通道
	技术中心 领导力 (拓展线)	整体数据分析报告	针对团队需要输出的报告整理收集汇集数据
		产研团队 组织级管理	1.项目全口径全量数据统计及汇总; 2.每月第一周发布项目管理(团队级)仪表盘，针对新增优化项目管理工具的团队 3.企业技术中心风险问题跟踪管理，部门月会任务汇总
跨部门间 交互	项目全数量 数据信息	知识产权及软著	根据财务法务要求收集申报知识产权及软著项目，并协助完善跟踪收集申报材料及结果
		资源投入跟踪	根据投资资金情况更新项目全量信息表人员、归属、项目编号反馈至会计核算部
		四大审计支撑	1.配合财务&证券&产业发展中心，进行四大审计及奖补的支撑 2.配合财务解释易点近3年的技术成员的项目角色、定价合理性
技术影响力 (组织能力提升 和持续改善)	项目过程资产	组织过程资产库更新	1.项目立项时，PM编写《立项说明书》;项目结项时，提醒PM整理项目资料，编写《结项说明书》; 2.项目评优或在其他过程组中沉淀的最佳实践归集，PMO负责统一上传至知识库及分享 3.知识库样板推广
	PMO知识库	内部知识库的维护	整理汇总PMO规划、业务学习材料、机会管理信息、内部工作流程过程文档、学习材料及沟通交流过程资源
	技术中心外宣	技术分享会	①职责角色对应组织技术分享会，形成知识沉淀(算法，测试，大数据，前端，后端等) ②培训内容优先以实用为目的，可以是组内或者技术序列
		订阅号	①AI运营知识库：AI周资讯+AI工具和知识发布 ②易点企业技术中心：企业技术中心月报发布，联合品牌产品力规划
	产研团队会议治理	团队会议用时数据统计及发布	根据飞书会议预定信息进行会议室及团队效率的数据统计
	团队内部任务跟踪	PMO工作总结	①收集部门成员每日的重点工作内容及工作计划完成情况 ②收集汇总结构化部门工作任务

- 根据不同类型的项目制作项目生命周期模型指南;

部门组织架构梳理



部门组织架构梳理

类别	工作项	任务分解	任务明细
管理方式	针对目前使用的管理工具存在的问题，产生的产研流程阻碍、操作不便捷或不能支撑目前团队管理的问题	运营需求和研发任务由于没有标准工作量参考，对于实际工作量的评估不精确	参考产研团队，运营需求→研发任务建立层级关系，使用Advanced Roadmaps (目前团队使用事务关联也可以在计划界面进行展示) 增加Story Point记录(需要明确使用规则，本周先统计，根据数据情况总结调整)
			团队看板3个层级梳理Demo(本次报告形式均涉及，部分数据需要根据团队实际情况调优): ①运营看板: 支撑运营需求的消耗和支持情况，插入需求占比 ②研发看板: 支撑运营的和自建任务分布情况统计 ③缺陷看板: 缺陷流转情况(此次改造暂不涉及)
业务交互	针对团队与产品侧交互的沟通协调问题、需求评审、产品原始需求→研发任务的拆解评估、DoD的验证等	跟踪过程发现有需求验收不通过现象，需求的交付标准未对齐，数据统计无法抓取	增加需求评审确认记录(分3类): ①插入需求: 时间紧急的、优先级高的、直接影响流水的需求，插入已排期需求中，会影响已排期需求延期 ②不合理需求: 研发判断无法实现或者技术架构有问题的需求，进行记录和向上反馈 ③需求交付标准记录及明确，拆解研发任务之后同步业务确认
		业务与研发对于需求的优先级没有达成共识，未排期需求/插入需求占比偏高	记录插入需求个数及详细信息，PMO介入协助每周复盘以防遗漏
统计报告	针对系统的信息化，团队便捷使用，数据统计拉取、数据报告统计埋点	系统中没有进行预先埋点研发任务与原始需求关联情况，这部分工作量无法准确衡量	需求池指派赵鹏来分配研发需求评审合并和拆分: 统计需求解决人时关联对应研发负责人
		目前使用的项目管理软件中需求流转没有过程及结果验证，依靠手动拖拽及记录	使用事务关联关系标记抓取数据统计运转1-2周，根据数据判断是否需要继续改进
		流程没有节点控制，状态流转全部打开	会上跟踪阻碍点，增加开发完成、测试完成页面进行过程验证控制 增加状态流转确认: 开发完成达到提测标准、测试完成达到上线标准、上线完成后业务验收标准控制

部门流程梳理输出

部门流程梳理输出基于项目治理的输出，从顶部从工具内部输出对应团队绩效数据，按月按季度输出，由工具支撑负责人负责产出，不关联项目治理的输出物(项目治理的输出物可以关联在人数数据中)

- 根据不同类型项目模型指南设置项目管理库目录及项目过程文档要求。

7.4.4 成果收获

通过 PMO 的举措，ABC 科技公司取得了以下效果：

- 战略目标一致性显著提高，项目能够更好地支持公司的长期战略，资源分配更加合理高效。这不仅提升了项目的成功率，还增强了公司在市场中的竞争力；
- 跨部门沟通和协作得到显著改善，项目信息更加透明，决策速度和质量得到提升。这使得公司能够更快地响应市场变化，抓住新的商业机会。

- 项目管理标准化程度提高，项目执行过程中的偏差减少，项目成功率得到提升。这不仅提高了客户满意度，还增强了公司的品牌信誉。交付周期降低 58%，交付质量提升 37%，客户满意度提高 69%；
- 组织的项目管理成熟度得到提升，为公司未来的持续发展奠定了坚实的基础。PMO 的这些举措为公司培养了一支更加专业和高效的项目管理团队，为公司的长远发展提供了有力支持。整体团队绩效改进达标率增长 27%，选型测试并选取 Demo 运行 6+；建立 8 大体系 13 个子流程 14 个数据指标整合技术系统架构和业务流程。

未来的努力方向还包括进一步优化项目组合管理机制，持续提升项目管理工具和流程的效率，以及加强项目管理人才的培养和团队建设。通过这些持续的努力，ABC 科技公司将继续在人工智能和大数据分析领域保持领先地位，实现其成为行业龙头的宏伟目标。

7.4.5 持续优化与创新

在取得显著成效的基础上，ABC 科技公司的 PMO 并未止步不前，而是持续寻求优化与创新，以更好地适应市场的快速变化和满足公司的发展需求。

- 引入敏捷与精益思维：PMO 团队开始将敏捷和精益管理方法论融入项目管理实践中，鼓励项目团队快速迭代、持续交付价值，并减少浪费。通过小步快跑的方式，项目能够更加灵活地应对市场变化，确保公司始终保持竞争力；
- 智能化工具升级：为了进一步提升项目管理效率，PMO 积极引入并升级智能化项目管理工具。这些工具不仅具备强大的数据分析功能，能够实时追踪项目进度、成本和质量，还能通过 AI 算法预测潜在风险为项目团队提供决策支持；
- 建立项目管理知识库：PMO 还着手建立了全面的项目管理知识库，包括最佳实践、案例分析、模板和工具等。不仅为公司内部的项目团队提供了宝贵的参考资源，还促进了知识共享和传承，提升了整个组织的项目管理能力；
- 培养复合型人才：意识到项目管理不仅需要专业技能，还需要跨领域的综合能力，PMO 开始注重培养复合型人才。通过组织内外部培训、工作坊和实战演练等方式，PMO 帮助项目团队成员提升业务理解力、沟通协调能力、风险管理能力等，使他们能够更好地应对复杂多变的项目环境；
- 强化绩效评估与激励机制：为了激发项目团队的积极性和创造力，PMO 建立了一套科学合理的绩效评估体系，并配套相应的激励机制。通过定期评估项目团队的绩效表现，PMO 能够及时发现和表彰优秀团队和个人，同时针对存在的问题提出改

进建议。这种正向的激励机制有助于形成积极向上的工作氛围，推动公司项目管理水平的持续提升。

7.4.6 展望未来

展望未来，ABC 科技公司的 PMO 将继续秉持“战略导向、高效执行、持续创新”的核心理念，不断优化项目管理流程、提升项目管理能力、推动项目成功交付。同时，PMO 还将积极探索新的管理方法和工具，以适应公司业务的快速发展和市场环境的不变化。通过不懈的努力和持续的改进，PMO 将为 ABC 科技公司的长远发展提供坚实的项目管理支撑和保障。

7.5 【电子消费品制造行业】PMO 优秀实践

7.5.1 实践背景

1. 公司情况

本案例所介绍的 G 公司是一家成立于 2001 年的全球产业布局的科技创新型企业。G 公司业务覆盖了从上游精密元器件、模组，到下游的智能硬件，以及模具、注塑、表面处理、高精度自动线的自主设计与制造等多个环节，形成了在价值链高度垂直整合的精密加工与智能制造的平台。G 公司年营业收入千亿，人员规模 40000+，在声学、无线、软件、光学、系统集成等技术领域表现突出，是中国电子信息企业百强、中国电子元件企业百强。

2. PMO 成立背景

G 公司业务覆盖广，以 ToB 产品为主，在声学、无线、软件、光学、零部件、工装设备等均设立独立的事业部，事业部下设项目管理部，对各种类别的项目进行项目管理。每种类别的项目一般会设立主项目经理一名，项目助理多名，项目经理团队规模根据客户级别、项目规模而定。

事业部设立的项目管理部主要以控制项目实现按时保质完成目标为主责，但集团层面缺乏统一管理 PMO，导致公司决议和项目信息无法及时有效的上通下达，从而在某些重大项目上出现了风险和危机，集团 PMO 在这种背景下产生。该 PMO 设立初期以管理、赋能、协调支持为主要目标，关注重点主要集中在如下几个领域：

- 公司级重大项目的管理职能；
- 公司级重大项目在多事业部之间的资源协调和支持；
- 集团 IPD 流程体系、项目管理标准化；
- 集团项目经理队伍建设、项目经理能力提升。

3.集团 PMO 目标和主要职责

(1) 集团 PMO 的 3~5 年的目标：

- 长期目标：批量经营好项目；
- 中期目标：有序的、基于组织能力的项目管理；
- 短期目标：识别重大项目风险，支撑公司快速决策，跨事业部资料协调。

(2) 集团 PMO 的主要职责：

- 重大项目管理：对 G 公司集团级重大项目进行介入，担任主项目经理（跨事业部协同较多）或副项目经理（以某事业部为主，其他事业部为辅，此时集团 PMO 为辅助角色），重点推进重大项目开展，识别项目过程风险，跨事业部协调资源解决重大风险问题；
- 组织能力建设：建立符合各事业群业务特点的项目管理流程（整机、零部件、工装设备等不同类型），实现项目管理流程标准化，同时基于流程角色的要求，完成关键项目经理能力提升，并建立专家资源池，提升组织能力；
- 项目财务管理：建立项目维度财经四算体系，建立项目财经规范、机制和卡控点，完成重大项目的概预核决四算；
- 集团资源管理：根据市场预测，完成集团资源预测，并完成集团层面各类项目间资源配置，减少资源冲突。

7.5.2 面临挑战和破局策略

集团 PMO 成立之初，各事业部项目管理部已经存在多年，如何定位集团 PMO 与项目管理部，如何最小代价的减少摩擦，并实现既定目标，是摆在集团 PMO 面前需要急需解决的挑战。

1.挑战 1

集团 PMO 的专家从哪里来才能更快地开展工作，既能体现专业性，又可以获得各事业部支持。

(1) 解决方法：集团 PMO 通过与集团高层、各事业部业务负责人、项目管理部的深入交流，只使用外部专家的方式可能不能快速解决企业问题，为了避免出现外行指导内行的情况，PMO 决定采用 20%外招专家+80%内聘的模式来快速扩充队伍，从而既具有专业性，同时又具有该企业的项目经验、熟悉企业项目情况。80%内聘的项目经理在期满后还可以返回各事业部，从而使 PMO 的工作可以继续深入。

1) 20%外招专家：外部市场招聘具有 PMO 行业实操经验的专家可以保障集团 PMO 的专业性。作为集团 PMO，牵一发而动全身，专业和行业成功经验是第一考虑要素，也是获得事业部认可的前提。

2) 80%内聘：外部专家的优势是专业能力强，但缺乏对各事业部业务和项目情况的理解，如果仅仅谈论方法论，肯定是无法快速获取各事业部的认可。采用 80%内聘的方式，可以从各事业部项目经理中进行内聘，带来各事业部业务和项目实际能力，也可以在适当时候把内聘项目经理推送回各事业部，从根本上解决集团和各事业部认知、能力不均衡的问题，给事业部带去新思路、新方法。

3) 分三个阶段实现部门梯队建设：

- 第 1 年：孵化期，内聘模式为主，招聘少量专业人员，少量业务项目经理；
- 第 2 年：成长期，内聘>外聘>培养，外聘极少数专家，内聘少量专业人员，内聘多数业务人员；
- 第 3 年：成熟期，培养>内聘>外聘，外聘少量专家，内聘多数专业人员，少量业务人员。

(2) 获得成果：

- 通过人才布局和人才发展路径，G 公司集团 PMO 建立了纺锤体的人才分布，55%的人才位于 P2-P4 职级，20%的人才位于 P1 职级，25%的人才位于 P5 职级（最高级）；
- 通过 3 年时间，即完成集团层面 PMO 的专业人才布局，为组织能力建设、重大项目管理、项目财经、资源管理提供了充足的人才。

2.挑战 2

集团 PMO 和各事业部项目管理部之间的管理模式如何设计才能保证正常运转。

(1) 解决方法：为了应对这种关系，并获得各事业部项目管理部的支持，集团 PMO 除了采用从各事业部内聘骨干项目经理的方式以外，在定位时做了明确的定位和分类，同时通过项目管理标准化，保证能力传递和项目正常运转。

- 重大项目部：集团 PMO 从重大项目部派驻项目经理入驻各事业部重大项目作为副项目经理，一来不影响各事业部项目管理部对项目的实际掌控，二来可以站在集团的角度更接近重大项目，从而协助各事业部项目经理完成风险识别、跨事业部资源协调等事项；
- 能力建设部：与各事业部项目管理部合作，派驻专家入驻各事业部，辅助各事业部在集团统一流程架构下，结合各事业部业务特点开展项目管理流程建设，从而统一各事业部内部各项目执行标准。

(2) 获得成果：

1) 通过选取关键项目管理活动，以轻量级方式与各事业部合作，设计了十大关键节点模板，四大标准活动，纳入项目考核 KPI，保证所有项目关键节点和活动统一有序；

2) 通过事前培训，事中审计，事后改善，共内部审计 15 次，对各事业部项目团队培训 60+次，转训 400+人次，解决重大问题 20 个。

3) 项目等级标准：

- 扩展现有项目等级标准，从之前的 3 个维度，扩展到 7 个维度，新标准更加体现多维度评估、各场景度量各归口部门评分，更加充分和贴合项目实际情况；
- 项目等级标准补充客户、交付场景、战略&产品、内部关联等维度，有效支撑项目重要度排序，并为资源调配提供了充分参考标准。

7.5.3 总结展望

集团 PMO 组织建立是制造型企业里比较常见的一种建立模式，先有成熟的事业部级别的项目管理部，然后集团 PMO 在这种环境下建立，对于这个组织需要如何长期发展，G 公司 PMO 设立了 3~5 年规划和响应的成熟度标准。

1. 集团 PMO 3~5 年规划

- 第一年：集团项目管理支撑部，重点集中在各事业部项目管理部无法覆盖的风险管理、公司级激励、案例库等方面进行重点建设；
- 第二年：集团项目能力建设部，工作重点转移到项目管理标准化、IPD 流程设计、IPD IT 化、能力基线建设；
- 第三年：集团项目能力提升部，工作重点是集团层面项目组合、项目度量、项目基线、集团层面培训等建设；
- 第四年：集团项目管理办公室，工作重点从具体项目中完全剥离，集中精力在项目标准、知识管理、架构指导、经营等领域建设。

2. 集团 PMO 成熟度标准

G 公司 PMO 组织建立了组织成熟度评价标准，一方面为 PMO 的后续发展指明关键评价要素，另一方面也为 PMO 经理间接指明了其在组织中的位置：

(1) 一级：

- 零散的管理；
- 没有项目信息；
- 角色职责不明确；
- 无项目资源清单。

(2) 二级：

- 有中等详细的项目信息；
- 定期对项目进行审查；
- 简单的优先级排序；
- 项目定义了角色职责；
- 有基本项目资源清单。

(3) 三级：

- 组织级管理过程标准；
- 概述和详细项目信息；

- 分析和监督项目；
- 项目战略与企业战略一致；
- 定义了角色职责并与企业价值联系。

(4) 四级：

- 定性/定量对项目评审；
- 建立知识库，定期维护；
- 项目信息审计；
- 项目决策和分析的指标；
- 战略准则指导项目投资。

(5) 五级：

- 持续改进的项目管理过程。

7.6 【服务行业】优秀实践

7.6.1 实践背景

1.公司情况简介

作为酒店行业的头部企业，该公司聚焦于中高端及经济型酒店细分领域，主营模式为自营及加盟，在营门店数千家，覆盖城市上百个。

2.PMO 情况概述

该公司项目管理办公室（PMO）的性质以控制及支持为主，侧重于项目支持及运作合规性、项目管理体系的持续改进、知识管理等，并承接一部分战略支持工作，其管理的项目的交付主体涵盖 ToC 类（面向消费者）、ToB 类（面向投资人）、内部管理类（面向内部员工），项目类型涵盖酒店筹建、产品升级、业绩提升、运营提效、舆情管理、数字化系统搭建等。

本案例发生期间，PMO 正处于从过渡期迈向成熟期的阶段，已建立完善的组织级项目管理体系，各项目已规范化运作，进一步优化项目交付效率及效益中。

7.6.2 面临挑战

随着公司规模的迅速扩张，营收及利润不断创新高，但各类问题也接踵而至，尤其是内部管理难度加大，效率降低。

1. 横向协同存壁垒，出现问题易推诿

在总部层面，公司按照不同的职能划分部门，专人做专事，随着业务量的增长，职能进一步细分，各职能部门林立，“部门墙”加多增厚。作为典型的职能型组织，项目组合经理、项目群经理、项目经理及项目成员皆为兼岗，直属于职能经理，绩效考核及升职加薪皆由职能经理评估，项目组工作易受岗位本职工作影响，项目经理协调资源难度加大。一旦出现问题，各部门易推诿，会议沟通效率低，难以快速输出解决方案。

2. 执行效果出偏差，纵向支撑难落地

酒店必须以房屋建筑和设备设施为依托向宾客提供服务，规模的增长意味着公司业务涉及的地域越来越广，运营管理逐步迈向精细化：运营总部之下增设大区管理、大区之下增设区域管理、区域之下增设片区管理，最后下至单体店管理。

由于区域众多、层级复杂、办公地点不同，项目组沟通成本高、信息互通阻碍大，总部项目群/项目组合经理难以获取一线执行人员真正的心声，无法发现真正的问题，缺乏持续改进的输入；而一线执行人员经常存在信息滞后、理解偏差、落地响应不及时等问题，导致项目活动延期或结果存在偏差，最终难以支撑项目/项目群/项目组合目标达成。

7.6.3 破局策略

1. 设立专岗/兼岗 PMO 经理，搭建 PMO 人才池

(1) 设立大区专岗 PMO

- 主要职责：负责项目管理体系在区域的运用和推广，承接公司级项目在区域的落地，并与公司级 PMO 沟通风险和偏差、反馈一线声音，确保迅速纠偏；管理区域内部项目，提升区域管理效率；
- 人才建设：面向各区域丰富的人才资源（门店员工、主管、经理等），召开大区专

岗 PMO 经理认证班，选拔优秀者任职大区 PMO 经理，其余表现较为出色的人员列入人才储备池，作为大区 PMO 经理储备人才，或在总部岗位出现空缺时优先推荐；

- 晋升路径：一是选择总部线，成为公司级 PMO 经理；二是选择区域线，区域 PMO 对上了解总部战略、对下接触区域核心业务，可成为门店总经理，再逐步晋升至片区总、区总等。

(2) 设立部门级兼岗 PMO 经理

- 主要职责：由各部总经理挑选合适人选作为该部门兼岗 PMO，负责项目管理体系在部门内的运用和推广、承接公司级项目在部门内的落地，并与公司级 PMO 沟通风险和偏差，确保迅速纠偏；管理部门内部项目，提升部门管理效率；
- 人才建设：面向公司部门兼岗 PMO 经理、兼岗项目经理，定期召开线下项目管理培训班，以提升项目管理能力；针对新任兼岗 PMO 经理进行一对一赋能；
- 晋升路径：作为部门兼岗 PMO，既可精通本职工作，又可快速了解部门内各项核心业务，具备晋升部门管理者的竞争优势；亦可选择转岗为专职 PMO。

2.优化项目管理流程，建立分层分级的决策授权机制

- 丰富项目属性，定义等级（一/二/三级）、类别（经营类/筹建类/IT 类等）；建立角色分权手册，梳理各角色定义、职责、决策和审批范围；
- 基于人员角色、项目属性，以精简高效为目的，通过优化授权机制、简化审批流等措施减少不必要的环节，提升项目管理效率。

3.建立项目管理考核指标及评分规则

- 设置项目管理绩效指标：与人力资源部门沟通指标占比、打分规则，并获取公司高层管理者认可和支持；
- 设立分层打分机制：项目成员的绩效考核仍由职能经理评分，新增项目经理对项目成员的项目管理指标评分权，项目成员的该指标得分结果由其职能经理承接，由职能经理平衡其下属的本职工作与项目工作；公司 PMO 对项目经理拥有考核权。

4.建立高效的会议沟通机制

(1) 由总裁办及公司级 PMO 建立及优化公司级会议机制

定期召开公司高层会议、跨重点 BU/领域沟通会议，议程中固定公司级 PMO 汇报环节，用于汇报公司重点项目组合/项目群进展、重大风险及问题，协调公司高层资源。

(2) 由公司级 PMO 建立及优化项目组/PMO 经理会议沟通机制

- 定期召开项目组例会，根据项目重要程度确定召开频次（单周例会/双周例会/月例会）；会议由项目经理召集，与会人员为项目团队及 PMO 经理，会议主要内容为同步项目当前进展、风险及纠偏措施、下一期重点工作；当历经重要项目里程碑或面临重大风险决策时，需邀请公司高层出席。如遇紧急情况，由 PMO 协助临时召开决策会议；
- 定期召开 PMO 月度例会，会议由公司级 PMO 召集，与会人员为各级 PMO 经理，会议主要内容为传达公司重点方向、审视公司整体项目进展及合规性、问题分析及研讨、最佳实践分享等。

5.升级数字化项目管理系统

- 建立强大且灵活的角色权限配置功能，实现分层分级的决策授权机制线上化；
- 实现公司战略、公司级项目、部门级及区域级项目的上下左右联动，打破信息孤岛，上下同欲，提升各级协同作战能力；
- 搭建项目数字化、可视化报表，可随时监控各层级项目进度及风险，同时极大提升工作效率。

7.6.4 成果收获

1.确保战略目标一致性，提升项目成功率

随着不同层级 PMO 的设立和数字化管理系统的上线，公司战略目标和解读有效往下传递，上下同欲，各层级执行效果明显得到有效改善，延误和变更次数减少，项目完成率提升至 90%以上。

2.增强跨部门的沟通及协作

通过高效的会议沟通机制及项目管理考核规则，打破了“部门墙”，促进了不同部门之间的有效协作和信息共享。随着会议机制的成熟运作，项目组的沟通方式和频率也逐渐增多，如邮件发布周报、通过数字化管理系统在线协作、小会沟通等，风险能及时识别并有效得到解决，推诿现象有所减少。

3.提升了组织的项目管理成熟度

随着培训班的不断开展，公司已建立系统化的培训课程，课程内容上包含项目管理理论知识讲解、案例实操演练，培训出了一大批具有项目管理能力的项目经理、PMO 经理，公司的项目管理成熟度也随之得到了极大提升。

7.6.5 总结展望

通过以上措施，公司的两大痛点已得到有效解决，但随着内外部环境的不不断变化，新的问题也随之出现，PMO 需要不断应对变化，重点加强在以下 2 个方面的探索：

- 开发敏捷项目管理方法：面临着数字化转型的趋势，公司的数字化项目越来越多，需适当引入敏捷的项目管理方法，应对变化；
- 增加专岗 PMO 经理的业务能力：PMO 经理虽然具备了项目管理专业能力，但仍然缺乏跨领域的综合能力，容易受到项目团队的挑战。

7.7【软件和信息技术服务业】优秀实践

7.7.1 实践背景

1.公司情况

x 公司是某软件行业龙头企业，下属多个一级事业部主导项目化开展和项目及项目集交付。根据战略布局，公司 A 事业部当前正在拓展交通行业政府客户，通过前期商机管理和商务谈判，成功签订了所属于交通行业的某政府客户的订单，主要实施信息系统集成与软件开发项目，为客户提供机房建设、信息系统集成、云平台搭建以及开发十套业务系统。在组织架构上，A 公司属于扁平化管理模式，在事业部层级设立项目管理部

门，自闭环项目管理业务。同时，公司搭配组织级 PMO，横向支撑事业部的项目开展，以及提供合规咨询、知识服务和赋能提效等支持。

2.PMO 情况

（1）PMO 类型

X 公司的 PMO 隶属于集团总部管理，横向赋能支持各事业部项目管理条线，协助开展项目交付，提供知识管理、流程咨询、合规咨询等支持服务。按照本书的定义，X 公司的 PMO 属于组织层级咨询型 PMO，按照规划设计，应以项目管理专家的定位，支持项目部开展项目交付，在合规、项目流程、风险以及棘手问题等提供有效建议促进项目顺利开展。

（2）PMO 所处阶段

虽然 X 公司的组织级咨询型 PMO 团队已成立并运行了一年时间，但组织仅处于成长阶段，初步识别并构建了项目管理的内部管理流程，明确了项目定义类型和定级方式，但并未针对项目本身开展精细化指导和细节支撑，与项目管理部的具体项目组仍需进一步磨合。

3.PMO 要求

按照规划设计，X 公司的 PMO 组织的定位是项目管理专家的定位，支持项目部开展项目交付，在合规、项目流程、风险以及棘手问题等提供有效指导。因此 PMO 的职责主要聚焦在以下方面：

- 项目支持：提供工具、流程、模板支持项目开展；
- 定期检查：定期回顾项目进度、交付物、健康度，并识别趋势，开展风险分析和提示；
- 合规咨询：提供关于 ToG 的大型项目的合规支撑，如项目文档管理要求、项目审计支持；
- 赋能提效：提供项目管理培训，分享过往 ToG 项目案例，帮助识别项目工作拆解和变更管理的支持。

7.7.2 面临挑战

在 X 公司 A 事业部开展 ToG 项目时，由于项目经理缺少类似项目交付经验，加上项目涉及较多供应商组织，项目组在执行项目计划时遇到很多的问题和挑战。最核心有三个：

- 文档合规问题：项目建设内容，包含信息系统集成与十套软件开发系统，技术文档和管理文档，累计上百套文档，按照结项标准，文档需符合客户、监理、外部评审专家、内部用户以及国家档案管理部门的要求，因此需跟随项目建设同步开展文档规划，在模板、内容和格式上均需制定好规则，并跟踪输出质量，确保符合验收要求和存档标准；
- 项目外部审计：由于项目金额较大，建设规模较大，因此需定期开展第三方审计来管控合规情况。项目组缺少这部分经验，对于如何准备材料以及应答审计问题缺少前置性考虑，需要内部预审环节，以及专家给予支撑确保符合审计要求；
- 项目经验沉淀：由于项目复杂度较高，项目组日常需要维护和管理的关键相关方包括但不限于客户、用户、监理、设计、研发、测试和外部分包商、供应商，管理难度很大，如何做好干系人识别和管理，并通过沟通能力提升协作能力，需要同类项目的工具流程，和可参考落地的方法。

7.7.3 破局策略

针对项目组遇到的困境，集团 PMO 组织及时介入并开展调研，了解了核心问题、原因，并积极倾听了一线项目组的真实反馈，在内部讨论共识后，建立了临时支持组，重点支持项目组开展大型项目交付，根据困境问题，开展策略如下：

- 建立临时支持小组：积极深入到客户现场，与项目组共同开展工作。通过积极聆听、细致的调研，帮助项目组织识别了遇到的问题和困境；
- 设计项目文档模板：按照监理、客户和国家档案组织的要求，PMO 小组设计了相关技术模板，并明确了文档的密级和存档说明的描述，以及规定了文档的关键环节的输出版标准，给项目人员提供了思路 and 方向，提升了文档质量；
- 预先项目内审：结合项目交付的进度、产生成果和变更物料，PMO 小组预先开展内部审计工作，提前梳理可能存在的合规问题，以及进行充分的风险识别，并给出应对措施建议；
- 项目经验分享：结合项目人员反馈的沟通和管理问题，PMO 小组邀请了公司内部

有经验的项目交付专家，深入浅出地分享了项目的经验，尤其在于相关方沟通和汇报场景，给项目组成员提供了很大的启发。

7.7.4 成果收获

在 PMO 临时小组的帮助下，项目组顺利通过第三方审计并按期完成了初步验收，其中交付的百余个文档均获得了客户和评审专家的认可，提升了项目组的专业实力，以及 A 公司的服务口碑。PMO 小组也体现了项目管理的专业性，和团队凝聚力的精神，切实做到了以客户为导向，以价值为主要目标，提升了项目组的交付水平，也帮助组织完善了此类大项目的交付经验，提升了组织绩效。

7.7.5 总结展望

在未来规划阶段，A 公司的组织级 PMO 团队仍有进一步的发展空间，并进一步从成长阶段走向成熟和专家阶段，在组织内部开展组织级项目管理，积极优化流程、人员、能力及过程，提升组织级项目管理交付能力，开展组织治理，提升战略执行力和价值交付力，帮助组织更有竞争力和活力，来面临愈加变化的内外部环境。

7.8 【电子信息行业】PMO 优秀实践

7.8.1 实践背景

1. 公司情况

本文所述案例为某芯片设计公司，公司成立十余年，专注于芯片研发，是一家典型的知识密集型企业。行业内主要依赖技术先进性与市场关系推动业务发展。

公司业务特点为轻固定资产、强研发、重销售，注重技术研发的投入与市场需求的快速响应。行业内主要竞争者为国有科研院所与民营企业，公司在细分领域内处于民营企业第一梯队，市场份额领先，但领先优势相对较小。

在公司前十年，员工规模稳定在三四十人，专注于通用产品的研发。自 2022 年起，公司业务的快速增长，公司员工人数快速扩张至 150 余人，伴随规模的扩张，公司原有以总经理为核心的协调机制有效性下降，一方面总经理面向外部市场，投入内部协调的精力有限；一方面公司扩张，部门经理依赖于总经理决策，总经理无法事无巨细的参与

后，信息沟通不畅、协作效率低下等问题逐渐严重。

2.PMO 情况

当前，PMO 的职能主要为战略型 PMO，PMO 成熟度按本书第六章分类标准评估为 Level3 组织标准化和制度化。

一年前，公司为研发总监招聘了全权助理，专注于 PMO 职能，旨在通过 PMO 专业人员帮助公司应对扩张过程中出现的管理挑战。

3.PMO 要求

- 建立研发项目管理体系，提升研发项目交付达成率与成功率；
- 提升信息沟通效率、理顺跨部门协作流程、提高交付达成率；
- PMO 需要从信息整合、流程优化等方面，帮助公司克服管理中的瓶颈，确保各部门的有效协作和项目成功。

7.8.2 面临挑战

1.业务模式转型难题

公司原有的业务模式主要是研发自行判断技术趋势，开发通用系列产品，客户在自研产品基础上挑选购买，周期、质量和指标外部要求较少。

随着通用产品的研发逐步完善，需求转向更为定制化的产品，这些产品有明确的周期、质量与成本要求。然而，公司内部对于市场输入的需求响应效率较低，研发、交付和成本管理无法满足客户的高要求，导致客户满意度和市场竞争力下降。

2.信息化程度低，部门协作效率差

公司信息化程度较低，OA 系统上线半年，较多工作未进行标准化、流程化，建立流程以单部门角度建立，存在流程断点、重复、不统一的问题；工作依靠个人习惯与判断进行，信息流转缓慢，缺乏统一的流程和数据标准，导致运营效率低下。

各部门缺乏有效的信息共享和协作机制，工作中往往依赖口头沟通或零散文档，造成重复工作和决策延误。

3.管理层协调机制不足

原有的扁平化管理模式无法解决日益凸显的“部门墙”问题，各部门之间信息零散模糊，会议效率低下，频繁的沟通对齐增加了时间成本，影响了整体运营效率。

原来依靠总经理协调，由于总经理工作重心逐渐转向对外工作，市场、融资与政府关系，无法投入足够的精力进行内部协调，原有协调机制有效性下降。

7.8.3 破局策略

1.获得公司对 PMO 的认可

公司为技术导向，对管理尤其是项目管理缺乏认知，建立 PMO 后首先从支持型职能为立足点，参与、了解、支撑核心业务与痛点，逐渐建立公司内部对 PMO 的认知与信任，具体做法如下：

(1) 收集与整理研发过程数据：

通过收集和整理研发过程中的产品信息状态、项目进度等数据，PMO 将原本分散的研发资料统一管理，并将其标准化、标签化后汇总到一个产品数据库，并通过 OA 或在线文档方式建立查询方式与途径。实现了各部门能够实时查看和获取相关数据，提高了响应速度，减少了研发人员的非研发工作占比。

(2) 建立关键节点评审机制：

- 需求评审机制：所有研发任务必须经过需求评审会议，确保每项任务的需求明确、可执行，避免重复设计或不符合实际市场需求的研发工作；
- 流片评审：在流片任务启动前，PMO 组织技术评审，审查技术指标和拼版方案，确保流片任务符合要求，减少随意流片导致的失败和成本浪费；
- 上架评审：确保测试结果符合公司要求后，才将产品推向市场，减少由于质量问题引发的退换货和客户索赔。

2.PMO 业务及职权范围扩展延伸

在研发部门初步建立业务可控性的基础上，管理层决定重构公司内部的协调机制，提升公司整体业务信息流转与协调。研发总监被赋予统筹协调各部门信息的职责，PMO 同步升级为公司级 PMO，承担更大的管理职责。**采用分别了解 - 总控管理 - 分发运行**

的方式，优化协调业务链条工作如下：

a.访谈与需求调研：通过与各部门领导和员工的访谈，了解各部门在实际工作中的认知和难点问题。识别跨部门协作的瓶颈。

b.业务链条分析：结合各部门的实际工作，优先识别在公司业务链条中需要其他部门输入的需求和输出的成果，确保信息和物质能够顺畅传输。

c.建立公司业务价值链：明确每个部门的输入和输出要求，确保各环节的顺利衔接。价值链建设完成后，公司管理层与各部门达成共识，并将其固化为对各部门的工作要求。

d.制定信息传递标准与流程：对于已确定的输入输出要求，PMO 负责整理信息传递的标准模板和流程，提升信息传递的准确性与效率。

e.优化内部流程：在此基础上，公司层面的协调问题得以解决，PMO 进一步深入各业务部门，与业务部门一道优化内部工作流程，一切工作围绕产出进行，删除不必要的环节，实现工作减负与降本增效。

3.PMO 升级管理公司级日常运营事项

PMO 作为核心协调中枢：PMO 在梳理完业务流程后，承担公司计划运营职责，辅助公司高层领导进行决策与管理，具体包括如下内容：

- **统一任务协调：**在涉及多部门协调的任务时，PMO 作为唯一的协调中枢，负责下达各部门计划并跟进监督执行，确保各部门在信息传递、任务分配、任务跟进等方面高效协作；
- **信息透明与可视化：**通过 PMO 的统一调度，管理层、需求提出人可实现从 PMO 获取准确、及时的业务信息，避免了之前扁平化管理模式下反复沟通和无最终负责人导致的协调困境。

7.8.4 成果收获

通过 PMO 与各部门通力合作，目前取得成果如下：

- **PMO 转型成功：**PMO 从最初的支持型职能，逐步发展为战略型 PMO，成为公司信息流转和任务分发的核心中心，项目的平均研发周期由 7 个月降至 3 个月，项目计划达成率由 20%提升至 90%；
- **流程优化与协作提升：**关键节点评审机制的建立和流程优化显著降低了研发成本，

特别是在流片环节和产品上架环节，流片一次成功率由 30%提升至 85%，售后质量处理满意度由 42%提升至 75%；

- **信息透明化：**通过 PMO 的努力，公司各部门之间的信息沟通变得更加透明和高效，高频查询信息流程自动同步、OA 系统自行查询实现率 95%，实现了各部门间的数据协调，平均单次信息回复时效由 2 天降低至 1 小时；
- **管理效率提升：**PMO 的升级与职能扩展提高了公司的整体运营效率，使得管理层能够更加专注于战略决策和市场拓展，公司部门级协调会议用时减少 67%。

7.8.5 总结展望

经过以上努力，目前 PMO 处于 level3，完成了公司 PMO 从 0 到 1 的建设，解决了公司业务运转最为紧迫的问题。但仍有很多标准化、自运转的事项未完成。未来还有很大的成长空间，后续将从以下几个方面不断完善：

- **持续优化 PMO 职能：**PMO 将继续加强信息化建设，优化沟通、管理、协作等工具提升管理效率，并进一步推进公司整体项目管理成熟度的提升；
- **信息同步与业务流程自运转：**PMO 将逐步建立各部门信息自行分发途径、模板、流程，在保障信息流转不失控的同时，由协作部门互相监督检查输入输出，将 PMO 自身从信息收发的事务中解脱出来，同时减少中转环节，提升业务速度；
- **灵活应对市场变化：**PMO 需根据市场需求和公司战略的变化灵活调整自身职能，确保公司在快速发展的过程中保持高效的运营和协作机制。

7.9 【多元化集团】PMO 优秀实践

7.9.1 实践背景

1. 公司情况

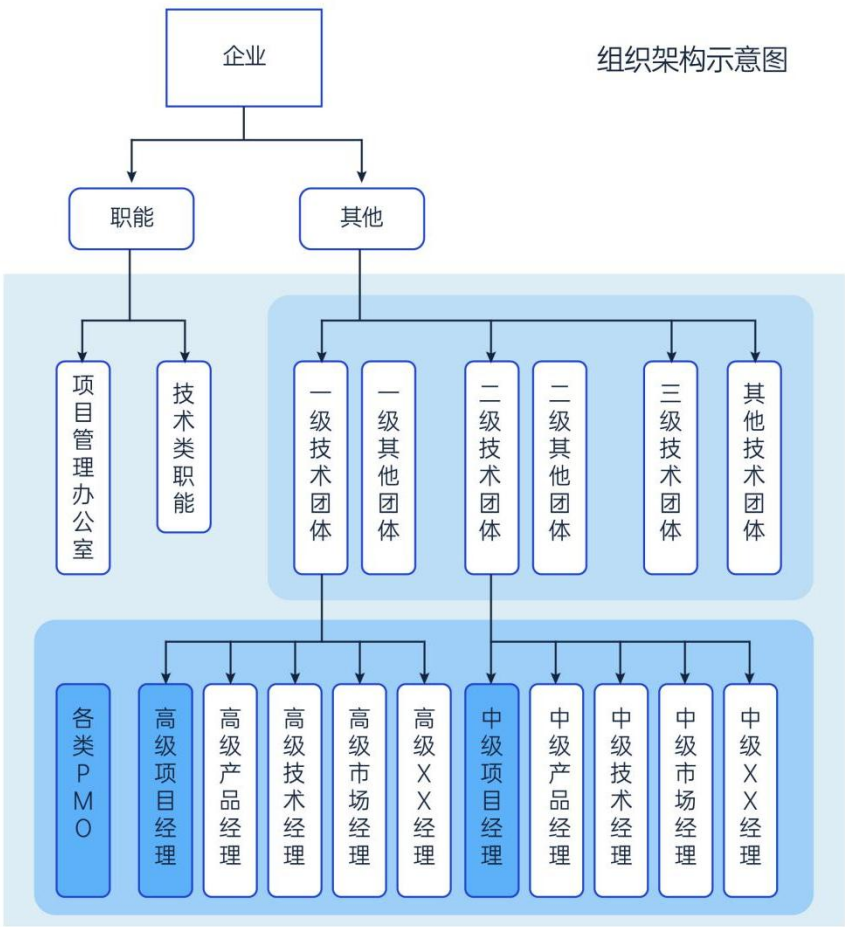
本章节所述案例为 M 国世界 500 强企业下属集团公司（以下简称该组织），该组织成立元年单品（单系列）预定样品年销售额约 20 亿，同步进行约百种产品，所设计的系列产品在 M 国内该领域里属于功能较全的产品，该组织员工超过万名，大部分零部件或组件均为全球业内上市公司或细分行业头部组织供应，部分资金支持来自财政支撑和自主市场发展。

该组织以 M 国的科技事业先锋及后备力量发展为使命，以产品效果为出发点，较为重视产品技术市场发展状态及智慧和数字化发展程度，产品的展现形态、应用场景、用户关系、技术领域、使用客户等都较为广泛及复杂，组织在成员组成、服务内容、行业发展、目标对象趋向多元化，整体中高层管理及技术人员的能力趋向多类别管理+多类技术实施及研究的复合型。

经过不断的调整，组织架构上主要分为两个部分，职能型与技术型，但职能部门需具备组织内全部技术领域成熟应用的能力。组织内中高层在使命的角度来说属于强管控，中高层职能型及技术型管控人员均由组织外部重要高层指派。架构上偏向于扁平式，事业部、分公司、部门内部纵向均以组为单位，一般职能型技术组包含十几种技术领域人员，技术型技术组一般由纯技术成员组成，组织横向技术领域在横向管理中各不干涉，在技术领域中能互相协作。

2.PMO 情况

为了深度有序合规及降本增效的发展，特设项目管理办公室，管理架构上采用直属式和穿透式管控方法，业务发展由被指定的高层业务类技术人员执行，因此要管控项目但不参与业务发展的形态，贯穿于整个平行级组织。为了在变革与发展中平衡各方的关系，权责执行分别下落一层，而战略型 PMO 存在于该组织上层。组织架构示意简图如下：



3. PMO 要求

战略 PMO 专注于双向组织级项目的战略拆解及实施情况把握。

向上承接战略，向下拆解战略至可执行，由同层面管理部门承接并继续拆解至相应技术与职能执行层（以下均称为执行层）。

承接的组织级战略定位后，执行层负责拆解和完成自己职责范围内的目标管理、项目管理、敏捷转型、团队建设、管理流程、合规及治理、组织绩效、资源管理、知识管理、风险管理、质量保证、相关方沟通等，重要节点及实施过程中的流程卡点需要实报实批，确保组织内相关成员知悉项目详细情况，为后续工作做准备。

7.9.2 面临挑战

1.面临痛点

组织在重组并购后转型推进发展的过程中，要持续保持项目进度，更要不断利用各种类型及领域的数智化产品实施效果提升企业形象，因此，存在以下核心痛点：

- 强管控下，多元化重组、组织内部变革、管理权责转变与持续平衡发展要求不匹配；
- 重组的组织类型过多，组织成员复杂，变革过程中组织稳定发展与成员满意度提升、企业形象提升的要求不匹配。

2.问题分析

(1) 强管控下，多元化重组、组织内部变革、管理权责转变与持续平衡发展要求不匹配

利用多种重组方式，将不同地区、领域、层级的 50 多家大中小微组织进行了重组，因此形成了技术、产品、组织、使命均多元化发展的景象。融合过程中，组织内部变革情况也很复杂，部分技术小组成员甚至由十几个跨组织的成员组成，他们来自不同区域，文化体系存在差异、信仰存在差异、工作方式异同、工作时差、多组织流程融合适应程度、甚至出现语言不通、自然环境无法适应等情况。这样的环境下，新组的成员及团队的发展继续保持原有的平衡状态面临着巨大的挑战。

(2) 重组方式及组织类型过多，组织成员复杂，变革过程中组织稳定发展与成员满意度提升、企业形象提升的要求不匹配

该组织的上层保障型团体，在组织外部平衡组织内部稳定并持续发展，还要透过组织内的战略保障部提升组织下辖成员的全方位满意度，还要保障产品投入市场的效果达到有效可视化的提升企业形象，这成为了面临的巨大挑战。

过程中，在单一组织体系内（一般由来自十几个跨组织的成员组成，大多数甚至素未谋面）平衡不同文化背景、工作方式、流程体系、持续发展空间等成了体系内外双重的考验，尤其是技术配合及融合发展与使用场景之间的契合度；在内外组织之间，重组董事会战略的承接，各层级新任领导工作任务的承接与完成情况及满意度等是否与组织使命一致等众多该领域问题不断在过程中呈现苗头，这让集体成员在时时刻刻都面临着巨大的挑战。

组织面对的多种类型及领域的甲方、用户、客户、目标对象等形成很多全新的应用场景，与此同时产品技术已经在面临着巨大挑战（国内外发展与政策的限制），再以产品应用效果去提升企业形象，成为了组织内外全体成员共同面临的巨大难题。在这样的场景下，提升全体成员满意度、提升企业形象等成为了保障型组织及全员的重中之重。

7.9.3 破局策略

1.在平衡发展方面

(1) 成立战略保障组织，增加凝聚力

避免在重组和变革中各层面任何情况产生冲突，影响产品交付与项目验收进度。在技术方向上，进行融合与持续发展方面进行了多次组会，彻底考量全员思想动态，并成立相应的组织，打造渗透式影响力，对队伍中的重要成员做定期思想监督，达到无论谁带领组织均不影响其基本工作；在每位重要负责人下设战略保障部，使战略得到全面承接、充分拆解、坚决执行，保障其领导权责平衡，减少不必要的工作，达到替换无忧，保障成员满意度提升。成员可对组织内发展的任何事项提出改进建议，在收到改进建议后，相应成员态度端正、积极主动、勇敢直面各类事项，大大增加了凝聚力。

(2) 自主纰漏成果，提升积极性

在为了尽快融合技术团队，不断开启各类主题研讨会，重复重申使命要点，采取周报进度会，月度总结会，季度成果会，年度规划会为相应使命完成检查监督会，自主披露，形成内部产品成果及推广业绩评比，提高全员士气及积极性。

2.在提升满意度方面

(1) 全员满意度提升

对于骨干成员，采取一对一抽查访谈，使命教育，权责利平衡等方式，如：职业规划与发展、房产政策、读书政策、养老政策、就医政策、其他生涯发展等；对于中高层成员，采取背靠背访谈，主动听取意见建议；对于全体成员，采取团队建设，节日生日慰问，其他特殊关怀、成长支持、突出工作使命感和命运共同体发展的重要理念，增强工作荣誉感等。

(2) 企业形象的提升

首先，多向业内优秀表率请教并在组织内开展公开讲座。

其次，统一对外窗口。在提升企业形象上，为了保持各类用户对接习惯，建立了统一的对外窗口，在同一类型或相近类型客户及产品和项目上，指定较为稳定且经验丰富的成员组成对外项目组，担任各地区用户的全方位对接职责。按照用户及市场布局组建优秀的售后服务团队，提升产品使用满意度。

最后，参与国际产品评比，扩大企业用户满意度及产品宣传。

7.9.4 成果收获

在组织级战略 PMO 及全员的共同努力下，形成了全员使命统一化，增强了使命承担能力、团队凝聚力、各方满意度，流程体系也更加趋向于一体化与合规化发展。在如此有效的平衡下，技术市场化应用覆盖范围持续增加，直接间接提升用户工作业绩，在用户成员单位得到一致好评并公开报道表扬成员及组织，提升了组织在业内影响力。

该组织转型在集团内获得良好转型效应，成为推广案例，部分高层领导获得了更好的发展平台。

7.9.5 总结展望

1.总结

通过构建 PMO 体系促进了多元化组织快速适应变革，增强了各组织之间的协调性，直接促进了组织级成员和组织本身跨越式的发展。

通过战略 PMO 承接分解及各层级成员的积极配合，形成了强大的向心力解决了随时影响团队及组织发展的各种问题。后期将加快推进，持续增强集体荣誉感，不断扩大组织影响力及使命承接力。

2.展望

推进重组后的多元化组织变革转型，尽快度过震荡期，形成强有力的后备组织；持续平衡组织与成员的复杂关系，将内部资源继续拆解，形成合理合规利用到极致的程度；持续拓宽组织在各行业内发展道路，通过招募各类型供应商的形式努力促进技术市场融合发展。



—— 扫码访问 ——
融管理社区主站点



—— 扫码加入 ——
白皮书共读交流群

融管理社区专家团队撰写