

<<高效运作项目管理办公室>>

图书基本信息

书名：<<高效运作项目管理办公室>>

13位ISBN编号：9787121147357

10位ISBN编号：7121147351

出版时间：2011-11

出版时间：电子工业出版社

作者：张富民，王洪琛，许江林 著

页数：332

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;高效运作项目管理办公室&gt;&gt;

## 前言

在中国，越来越多的人开始对项目管理产生兴趣，很多组织也正在投入时间和资源对项目管理

人员进行培训。与此同时，那些项目密集型的组织和部门已经开始筹建和运作项目管理办公室，因为他们已经意识到组织项目管理水平的提升不仅需要优秀的项目经理，还需要成熟的组织体系作为支撑。

随着项目管理理念的不断提升，组织对项目管理办公室的职能期望也越来越明确，PMO不再仅仅是一个建立流程、提供模板、整合报告的行政机构，PMO追求的是组织所有项目的成功和组织整体战略的成功。

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

仅仅成立一个叫做PMO的组织机构，并不能真正发挥PMO的作用。

如何组建PMO、如何定义PMO的职能、如何运作这些职能、如何让PMO与组织的已有职能有效融合，一直是那些对PMO感兴趣并且期望通过PMO不断改善组织绩效的人长期以来探讨的话题。

本书作者也在其列。

从2000年开始，我们在实际工作中对项目管理办公室的职能进行了尝试与探索，遇到过困难和挑战，也体会到了价值和收益。

在此，我们把多年来对PMO职能的实践、探索和领悟进行了总结，汇集成书，希望和业界同行一起分享，取长补短，共同提高。

在编写本书的过程中，我们力求做到结构简单、内容务实。

在本书第1章中，我们探讨了与PMO相关的概念，比如，什么类型的组织中需要建立PMO，PMO在组织结构中所处的位置，以及PMO可以给组织带来的预期价值。

为了避免概念方面的分歧，第1章还讨论了项目、项目集、项目组合、项目管理办公室、项目办公室的定义及相互关系。

本书用大量篇幅探讨PMO的基本职能及运作方式。

PMO职能的根本目的是追求组织所有项目的成功，通过项目来实现组织短期和长期的发展战略。

因此，PMO既要致力于选择正确的项目，又要致力于正确地执行项目。

在美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）发布的标准中，最为人们所认可的是《项目管理知识体系指南》，其中对如何正确执行项目进行了详细的指导。

近年来，PMI又推出了另外一份标准--《项目组合管理标准》，该标准对正确选择项目提供了指导。

PMO需要兼顾上述两个方面：既要选择正确的项目，又要正确地执行项目，而且要把两者有效结合起来。

本书第2~6章，着重讨论PMO对项目全生命周期的监控过程，包括从项目选择、项目启动和计划、项目实施、危机项目整改，一直到项目收尾和评价。

其中，详细介绍了PMO在项目各个阶段的主要监管环节、主要评审活动及其他主要的支持工作。

本书在第7章对PMO的其他主要职能进行了详细介绍，包括为组织建立项目管理体系、管理组织的项目知识库、协调多项目之间的冲突、对项目经理和成员进行绩效评价、建立组织项目管理能力框架、规划项目经理职业发展道路，以及在组织中营造项目管理文化氛围等。

本书的最后一章（第8章）从项目管理咨询商的角度出发，讨论了在组织中从无到有地建立PMO的详细过程，介绍了PMO建设项目的通用生命周期模型及各个阶段的主要工作。

同时，分享了ZZ公司IT部门PMO建设项目的案例，包括现状调研阶段结束后项目团队编制的进度计划甘特图和收尾评价阶段项目团队的经验教训总结会议纪要。

为了避免阅读过程的枯燥，我们在书中穿插了大量的图表，在每个重点环节后面安排了“头脑风暴”活动，希望以此调动读者的参与。

每个讨论话题都是我们在以往实践、咨询和培训过程中收集到的典型问题，讨论纪要中汇聚了参与过

## <<高效运作项目管理办公室>>

我们研讨会的项目管理同行的闪光思想和理念，在此对他们表示感谢。

为了增加趣味性，同时也为了能和实际工作更加紧密地联系起来，我们使用了一些项目案例，这些案例是我们把以往多个项目的特点糅合在一起形成的虚拟案例，在真实世界中并不单独存在。

书中涉及的项目案例名称和项目实施组织名称依出场顺序按阿拉伯数字和英文字母顺序命名，书中涉及的人名都属信手拈来，无一实指。

本书的目标读者包括所有对PMO感兴趣并希望追求组织成功和个人职业成功的人们。

对于那些来自已经设有PMO职能的组织的读者，我们希望通过本书和他们一起探讨PMO应当具备的基本职能，以及如何最大程度地发挥这些职能。

成功运作的PMO不仅可以提升组织的竞争力，而且可以兼顾员工在组织中的工作愉悦程度。

对于那些来自目前暂时还未设立PMO职能的组织的读者，我们期望通过本书和他们一起探讨是否有必要在组织中建立PMO、如何向组织推荐PMO的价值、如何帮助组织建立PMO，以及如何开始运作PMO并真正发挥其作用。

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

通过探讨，还希望对拓展他们的职业道路有所帮助或启迪。

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

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

PMO不是一门理论，而是一种实践。

本书内容主要取自三位作者多年来亲身经历的项目管理实践，书中提供的都是操作层面的流程和方法，我们希望这些流程和方法可以被读者直接使用，也可以裁剪后使用，还可以边批评边采纳，或只批评不采纳，但批评过程一定会激发读者全新的思想火花。

在本书出版之际，我们诚挚感谢那些在以往项目管理实践中给予我们支持的领导、同事、项目团队和合作伙伴们，同时我们也衷心希望本书能为读者的职业生涯带来些许的价值，并恳请读者对书中的缺点和不足予以指正。

## <<高效运作项目管理办公室>>

### 内容概要

这本《高效运作项目管理办公室(PMO实践案例和启示修订本)》由张富民、王洪琛、许江林著，将通过三位作者的10余年跨国公司项目管理实践、

10余年国家大型项目实施经验、50多个亲历的项目案例和故事，分层分步对组织项目管理体系进行梳理和总结，与读者共同探讨：如何评判组织是否需要建立PMO，如何从无到有根据组织状况分步组建PMO，如何有效带领PMO，向项目团队提供支持，对所有项目成功把控，为组织战略实施保驾护航，如何把项目管理能力持续经营为组织的核心竞争力.....

这本《高效运作项目管理办公室(PMO实践案例和启示修订本)》适合项目管理工作者阅读。

## <<高效运作项目管理办公室>>

### 作者简介

大连理工大学计算机专业硕士，北京大学中国经济研究中心EMBA。

在国家统计局数据管理中心任职，拥有十余年项目管理经验，先后参与并指导过多个重大项目的实施，担任过项目负责人、项目监控者、项目发起人等角色。

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

毕业于上海交通大学技术经济专业，工作期间攻读了美国城市大学在中国的MBA课程并获取学位。先后在海尔集团、朗讯公司、惠普公司从事项目管理工作，目前为独立项目管理顾问，拥有十余年项目管理经验，担任过高级项目经理、项目管理顾问等角色。

著作有《IT项目管理最佳历程》，译作有《可视化项目管理》、《信息技术项目管理》、《项目组合管理标准》等。

## <<高效运作项目管理办公室>>

### 书籍目录

#### 第1章 项目管理办公室概述

- 1.1 项目在组织中的位置
- 1.2 项目组合、项目集及项目之间的关系
- 1.3 追求组织中所有项目的成功
- 1.4 什么是PMO
- 1.5 PMO与项目团队的关系
- 1.6 PMO与项目组合管理的关系
- 1.7 项目管理办公室与项目办公室的关系
- 1.8 PMO在组织结构中的位置
- 1.9 PMO的干系人
- 1.10 PMO的基本职能

案例分享1 A公司 民间项目管理协会

案例分享2 B公司PMO职能改进

他山之石1 PMO的三种意思

他山之石2 也许你需要建立PMO了

#### 第2章 PMO在项目选择阶段的职责

- 1.1 项目选择概述
- 1.2 PMO在项目选择阶段的职责综述
- 1.3 通用的项目选择过程
- 1.4 内部项目选择阶段PMO的职责和评审工作
- 1.5 客户项目选择阶段PMO的职责和评审工作
- 他山之石 项目选择和PMO
- 他山之石2 资源有限，选择是必然的
- 他山之石3 “力场分析”简介

#### 第3章 PMO在项目启动和计划阶段的职责

- 3.1 PMO在项目启动和计划阶段的职责综述
- 3.2 PMO在启动和计划阶段的行政支持工作
- 3.3 PMO在启动和计划阶段的主要监控环节
- 3.4 PMO在启动和计划阶段的主要评审活动
- 他山之石 向PMO的转变——领导先行

#### 第4章 PMO在项目实施阶段的职责

- 4.1 PMO在项目实施阶段的职责综述
- 4.2 PMO确定项目绩效管理方法
- 4.3 PMO在实施阶段的主要监控环节
- 4.4 PMO在实施阶段的主要审查活动
- 4.5 PMO在实施阶段的其他工作
- 头脑风暴 刘静的烦恼
- 他山之石1 PMO的报告中应当包含哪些信息
- 他山之石2 用报告展示PMO的价值

#### 第5章 PMO对危机项目的整改

- 5.1 确定危机项目，委派整改组长
- 5.2 成立整改小组，召开启动会议
- 5.3 调查项目状况，确定主要问题
- 5.4 重新修订项目目标，制定详细整改计划
- 5.5 执行整改计划，重树团队信心

## <<高效运作项目管理办公室>>

### 5.6 完成整改，建立项目新基线

头脑风暴 李平的忧虑

他山之石1 什么是亲和图

他山之石2 问题项目：任它失败，还是挽救它？

### 第6章 PMO在项目收尾和评价阶段的职责

6.1 项目收尾和评价概述

6.2 PMO在项目收尾和评价阶段的职责综述

6.3 PMO在收尾和评价阶段的主要监控环节

6.4 PMO在收尾和评价阶段的主要审查和评价活动

6.5 PMO在收尾和评价阶段的行政支持工作

案例分析 髓公司卡通型PC研发项目(项目编号：PEE01)

他山之石1 组织过程资产

他山之石2 磨刀不误砍柴工

他山之石3 项目评价的三种套路

### 第7章 项目管理办公室的其他重要职能

7.1 建立组织项目管理体系

7.2 管理组织项目数据库

7.3 项目监控

7.4 项目经理和项目团队成员绩效评价

7.5 建立项目管理能力框架

7.6 项目管理文化建设

7.7 PMO基本职能总结

案例分享1 XX公司的PMO——初步职能

案例分享2 YY公司的PMO——基本职能

头脑风暴 关于项目管理模板的烦恼

他山之石1 高效PMO的10个习惯

他山之石2 项目管理办公室的职能各不相同

他山之石3 “零和”游戏

他山之石4 PMO 2010年的10件事

### 第8章 如何在组织内建立PMO职能

8.1 阶段1 PMO建设项目论证阶段

8.2 阶段2 PMO建设项目启动和计划阶段

8.3 阶段3 组织现状调研和PMO概念普及阶段

8.4 阶段4 PMO筹建阶段

8.5 阶段5 PMO试运行阶段

案例分享 ZZ公司部门级PMO建设项目

头脑风暴 ZZ公司部门级PMO建设项目经验教训总结

他山之石1 PMO的其他形式：外包、虚拟……

他山之石2 来自CIO的建议

### 附录A 缩略语

高效运作PMO培训课讲义节选

参考文献9

后记

章节摘录

版权页：插图：还有一些以执行客户合同为主营业务的公司，它们把项目选择的责任交给了项目经理，只有获得项目经理关于项目可行性的确认，销售经理才可以和客户签署商务合同。

在这种公司中，当投标团队形成时，项目经理也会被正式委派并参与投标小组的工作，这位项目经理将在客户合同正式签署之后负责项目的具体实施。

在投标阶段，投标团队向客户提交的项目方案建议书、销售经理向公司内部提交的合同定价方案（其中包含了项目成本估算）都需要得到项目经理的签字确认。

如果项目经理认为项目实施风险过大，他可以拒绝在项目建议书审批单上签字，而得不到项目经理的签字，销售经理不可以把建议书递交给客户。

如果项目经理认为销售经理的合同定价方案中引用的项目成本估算偏低，或者没有包含足够的风险预留，项目经理也可以拒绝签字，得不到项目经理的签字，合同定价方案就不能得到批准，销售经理就不可以向客户正式报价。

但是，项目经理一旦签字后，就意味着他要为项目的成本负责，为项目的SOW负责，为项目实施风险负责，为合同条款负责，一言以蔽之，就是要为项目的最终成功负责。

采用这种做法的初衷，是为了阻止销售人员为了单纯追求实现销售定额而签订那些根本无法执行的合同，从而把失败的项目阻拦在启动之前。

但是，这样做也会出现如下一些问题：1) 项目经理个人承担了太大的责任。

有的项目经理对前期成本估算出现了判断失误。

比如，少估了200个工时，那么在实施过程中，项目经理需要向组织申请增加这200个工时，这往往会招致管理层和其他团队的责难。

2) 这种方法极易造成项目经理和销售经理之间的个人摩擦。

比如，项目经理认为项目至少需要5个月，但是销售经理面临失去订单的压力，他必须向客户承诺项目在3个月内可以交付。

于是，销售经理把压缩进度的压力转交给项目经理，如果项目经理没有办法压缩工期导致销售订单丢失，销售经理往往会迁怒于项目经理，甚至向高层投诉项目经理工作不力。



## <<高效运作项目管理办公室>>

### 媒体关注与评论

本书通过建立健全IT项目管理办公室这一独特视角，系统介绍了项目管理办公室的原则、职能、组成和运作程序，有助于运作PMO并真正发挥其作用。

——国家信息中心原首席工程师 宁家骏一个组织做好一个项目并不难，难的是把承接的项目都做好。

这正是卓越的组织持续追求的目标，也是本书的核心内容。

本书最大的特点就是务实，把PMO理念分解落实到操作层面，从而使追求卓越的理想可以转化为众人的实际行动。

——北京大学国家发展研究院教授，北大国际（BiMBA）院长 胡大源PMO所有的努力都是为了保证组织所有项目的成功，包括及时放弃应该放弃的项目。

从这个意义上讲，本书提供的PMO运作方法具有一定的通用性，可作为企业组建或完善PMO职能的参考。

——IBM全球副总裁，大中华区政府与公众事业部总经理 范宇

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>