**案例分析：IBM战略转型与PMO**

日益激烈的全球竞争，员工能力的不断变化和资源压力，以及客户对技术期望的快速变化都影响了IBM的经营底线，促使该公司重新考虑其组织结构、经营模式和管理方法。在公司内一些有影响力的专业项目经理的帮助下，IBM确定了以项目管理为重要手段，为全球客户提供可靠的复杂商业解决方案。IBM某些项目的失败，客户满意度问题、营业收入和利润受到侵蚀，都是由于缺乏良好的项目管理。

　　1996年，IBM公司内有影响力的项目经理专题小组撰写了一份白皮书，描述了IBM如何把项目管理作为竞争优势并以此获益，从而将IBM的经营方式转型为以项目为基础。那时，IBM的CEO郭士纳采纳了这个小组的建议，并制定了一个战略方针，通过将项目管理打造为公司的核心竞争力之一，IBM的经营方式将转型为以项目为基础。当时，郭士纳先生做了一个决策，在很大程度上影响了未来IBM的成功转型。郭士纳先生要求成立一个执行督导委员会(ESC)，成员来自IBM所有业务部门的高级管理人员，由这个委员会统一协调公司的战略转型工作。ESC授权并持续指导IBM项目管理卓越中心(PM/COE)，PM/COE是IBM正式的企业项目管理办公室，并作为IBM战略转型的变革执行机构。

**一、IBM转型为基于项目的运营模式**

　　为了实现IBM全球在项目管理方面的组织能力，PM/COE建立和推行了统一的项目管理职业发展框架，基于行业标准的共同方法以及包括流程、工具、测量系统在内的项目管理支撑环境。它还致力于发展和鼓励IBM内部知识渊博的项目管理团体。PM/COE还帮助联络IBM内部的项目管理团体和其他内外部的项目管理专业团体。

　　PM/COE的转型战略集中在五个关键方面：

　　1. 在整个IBM推行一个统一的项目管理方法。这缩短了项目的交付周期并提高了项目质量，同时还降低了项目成本。通过使用标准的工具、格式和术语，使得项目沟通更为简便和及时。整个IBM的项目经理能够从同事的成功经验中获益，而不需要再花费时间去研究新的方法。IBM全球项目管理方法(WWPMM)是一个应用在IBM所有业务部门的统一的项目管理方法。WWPMM基于项目管理协会(PMI)的项目管理知识体系(PMBOK)，并根据行业标准和最佳实践不断更新。

　　2. 所有重大项目都由合格的项目经理担任。经过挑选的PMP和IBM认证的专业项目经理领导IBM的重大项目，最重要的是业务部门的管理架构支持这样的任命流程。IBM认证的项目经理是经过专业训练，并具有丰富的经验，他们的能力符合资深职位的要求。行业研究显示，丰富的实践经验和完善的培养计划对于发展优秀的项目经理，并确保他们在专业领域成为佼佼者至关重要。

　　3. 项目经理和业务主管通过使用统一的项目绩效考核指标，来确保项目和业务的成功。在评估业绩和成就时，IBM一贯评估项目管理的所有方面，包括技术、进度和财务绩效。以往项目的历史数据，有助于IBM识别和评估项目趋势并据此改善当前的项目管理流程。IBM根据项目目标的实现情况和客户满意度来评估、认可和奖励项目经理、项目团队和业务主管。

　　4. 发展和培育负责任并充满活力的项目管理团体。一个专业的项目管理团体的蓬勃发展，其成员的贡献至关重要，他们彼此帮助，并且在专业实践中成为能手。项目管理团体的互动活动包括：指导其他项目经理、提供项目管理培训、进行项目评估、实施质量保证、总结“经验教训”和发表专业文章。这些“回馈”活动使项目经理得到更新和补充，这不仅是项目经理在团体中的责任，更是一种荣誉。

　　5. 重复使用项目管理知识、经验和最佳实践。在项目管理实践中，正式开发、记录和重复使用项目管理的知识、经验和最佳实践，这使企业的项目管理成熟度得到不断提高。PM/COE还建立和管理一个正式的iRAM系统，以确保知识的搜集和重复使用卓有成效。

**二、执行督导委员会(ESC)持续监管并推动项目管理运营**

　　PM/COE被授权已经过去15年了，但它仍然是一个高效的帮助企业转型的组织级项目管理办公室，在持续提升IBM的项目管理和项目集管理能力方面发挥着关键作用。2011年，PM/COE将其战略与IBM的2015蓝图关联起来，2015蓝图是公司级的战略方针，由IBM的董事长兼首席执行官彭明盛制定，以确保公司业务持续增长。

　　IBM战略方针的一个主要方面是我们的地球正变得越来越智慧，更有秩序，并且互相连接在一起。随着技术和网络的普及，众多项目会使地球公民生活地更好，但是，这些项目会变得越来越大而且很复杂。为了管理这些复杂项目，IBM会继续通过以下三个方面来培育更有智慧的项目经理：

　　连接项目团队，用各种技术手段，使项目经理连接在一起，他们管理众多项目、协调资产和统一流程;精确的指标和测量方法，转型战略会集中关注记分卡，组织能力评估和商业价值指标;智慧的项目管理人员，项目经理通过多种方式发展自己的能力，包括培训、实践经验、行业认可(如专业认证)以及被更高级的项目和项目集经理指导。

　　IBM向基于项目的业务转型是一项艰巨的任务。执行督导委员会还认识到，要确保这一战略转型的持续进展，就必须有长期的投资，包括时间、人力、财力和执行层面的承诺。如今，PM/COE的商业价值已经被认可，它需要继续发挥转型作用并集中精力在各个业务部门的发展上。每季度PM/COE的部门总监会将项目管理状态报告给执行督导委员会，然后分发至各级管理部门。每季度PM/COE通过各业务部门的商业指标和红/黄/绿的记分卡来发现需要专注的方面，并推动相应的行动改善计划。IBM的全球质量管理部门也跟踪项目管理评审结果和调查问题项目的根源。问题项目通常直接影响客户满意度、营业收入和员工士气。在IBM的服务部门，通过应用统一的项目管理准则，使问题项目的数量显著减少，并在开始跟踪时就记录这些问题的根源。

通过强有效的沟通，PM/COE使得整个IBM的项目管理实践系统化，这些沟通包括专门的企业内部网站、消息通讯、管理文章、最佳实践白皮书、会议、午餐和学习会(也叫eSharenets)。有效的沟通给IBM的项目经理们提供了相关信息，并帮助他们在实践中成功地完成具有更高商业价值和客户价值的项目。执行督导委员会也支持一个长期计划，这个计划是由PM/COE设立的年度最佳项目奖，奖励在项目管理实践中创造商业价值的IBM专业项目经理。例如，2010年度最佳项目有下列的项目成果：

　　所有六个产品版本都如期高品质推出，获得市场好评;客户团队带来的后续业务和客户有了显著增长; 获得高客户满意度和强大的客户伙伴关系。其他被提名的项目也产生了重要成果，这也使得选择最终获奖者比较困难，但是在项目管理实践和培训中，这些成果被视为有价值的文档。如果某项目很有竞争力，IBM会将它作为候选提交给PMI的年度最佳项目评估小组。IBM在项目管理上15年的投资，使之成为公司的一项核心竞争力，推动了公司的发展并取得商业的成功。与IBM的2015蓝图相对应，PM/COE和执行督导委员会将继续在基于项目的企业转型中发挥着关键作用。

　　回首过去，基于项目的企业转型给IBM带来了如下成果：拓展了项目管理最佳实践的广度和深度;实现了项目目标和经营目标; 拥有一个受各级管理人员支持且充满活力的项目管理团体；一批负责任的项目经理和业务主管，他们致力于通过众多成功项目获得更高的商业价值，同时也准备为智慧地球的承诺而付出努力;培养了众多负责任且经验丰富的项目经理。