**如何建立高效运行的PMO？**

随着项目管理理念日益深入人心，很多企业已开始建立类似项目管理部、PMO等部门，但在实际运作中由于PMO的定位、公司组织结构、PMO人员自身素质等方面的原因，PMO作用发挥得不尽人意。为了避免项目经理单兵作战，迫切需要建立高效运营与管理的PMO，建立规范的组织级项目管理体系，使得项目管理真正植根于企业，公司的战略通过项目能够分解与落地。

经过系统培训的PMP常常为企业没有良好的项目管理环境而苦恼，PMO人员也常常为自己的职业发展而感到忧虑。针对目前国内企业PMO存在的问题，如何进行规避，并建立自己高效运行的PMO呢?下面将从PMO类型的选择、PMO职责的确定、 PMO自身的提升三个方面进行论述。

　　(一)选择合适的PMO类型

　　在选择PMO的组织模式时，我们通常会选择从第一种模式(保证型PMO)作为起点，当发展到一定程度时再进行改进，扩展其职能，升级PMO的组织模式，如果组织的决策层对于项目管理的重视程度非常高，给予PMO的权限也足够，也可以直接采用第三种模式(战略型PMO)。选择合适类型的PMO对于组织级项目管理执行力与推动力的提升，项目管理职责与目标的实现具有重要的作用。

　　(二)正确定位PMO的职责

　　很多PMO失败的原因就在于没有很好的定位PMO的职责，过多的从事一些行政及辅助性的工作，缺少总结与知识积累。结合国内外PMO的经验与最佳实践，成功PMO的职责应包括五个中心：即服务支持中心、学习成长中心、知识管理中心、管理控制中心、决策支持中心。

　　1、服务支持中心。对项目提供业务及管理领域咨询支持;协助项目经理完成项目计划、项目监控、里程碑评审等工作。

　　2、学习成长中心。制定项目经理能力模型;开发和引进项目管理课程;针对不同人员组织相关培训、学习等能力提升项目;制定项目经理岗位序列的评估和晋升。

　　3、知识管理中心。制定项目管理流程和规范;建立知识管理平台和系统;总结项目管理的最佳实践。

　　4、管理控制中心。依据项目要求选择任命项目经理;为启动的项目调配资源动态规划;项目计划的审核和审批形成执行基准;对项目进行跟踪、分析和控制;组织项目的收尾，对项目和项目经理做出评价与绩效分配。

　　5、决策支持中心。制定项目选择标准，组织项目初选、终选;对项目定期分析、评估，为决策者提供决策支持。

　　成功的PMO应该在项目经理和决策层之间，站在中立者的角度，客观地来审视项目;复制成功和沉淀成功经验、总结最佳实践;对于项目团队提供成功经验和失败教训，预见性地去发现一些项目管理中的问题，来指导项目经理成功地完成项目。PMO应成为各部门协调与润滑的重要部门，改变各自为政，缺少信息沟通与数据共享的局面，应成为信息交汇中心与数据分析中心。

　　(三)逐步改善PMO自身的能力与管理水平

　　PMO发展的困境，不仅仅在于外在原因，同时PMO内部也存在人员专业技能不高、缺乏激励考核机制等问题，因此建立高效运行的PMO，还应从内部改革做起，设置合理的PMO岗位、建立全面的人员素质模型、开展专业技能培训、设计职业发展路径、制定部门绩效与激励机制，进而量化PMO的真正价值。

**1、设置合理的PMO岗位**

根据PMO的不同类型可对机构进行人员设置：至少应包括项目总监(副总或高管级)、项目主管(PMO办公室主任)、过程改进专家、配置管理、质量保证、标准引进、行政助理等，在人员入职时明确每一岗位的岗位职责，对岗位进行充分的分工与授权。

**2、建立全面的PMO人员素质模型**

PMO人员应具备的知识背景包括：项目管理、财务管理、风险管理、质量管理、信息系统、软件工程、人力资源管理;基本素质包括：较强的沟通能力、责任感、学习能力、主动精神、全局意识、数据分析能力等。以复杂性和综合性来说，PMO人员所需的技巧和知识与MBA所需知识不相上下，甚至更甚于MBA，因为PMO的人员不仅需熟悉管理的理念与技巧、协助领导制定公司发展战略，更能运用项目管理的方法将战略分解，持续落地，提高企业的执行力。

**3、开展专业的PMO人员培训**

PMO人员可通过参加培训或专业考试提升自己的专业技能，通过参加项目全过程提升自己的实践技能。例如可参加PMP、软考信息系统高级项目管理师考试与培训;接受组织级项目管理、PMO运营与管理相关培训;接受先进管理理念与方法如IPD、CMMI、ISO9001、6西格玛、精益管理、平衡记分卡等管理理念;深入项目经历2个以上项目全过程。

**4、设计可持续的PMO人员职业发展路径**

从事PMO的人员建议以技术或管理背景者为佳，对于技术背景的PMO人员其职业发展路径可为：项目助理——项目经理——项目总监或主管技术副总;对于管理背景的PMO人员其职业发展路径可为：项目助理——项目主管——PMO主任——咨询顾问——主管副总(或专职培训讲师)。

随着项目管理理念的普及与深化，建立类似PMO的部门的公司已经越来越多，从事项目管理方面的培训与咨询公司也如雨后春笋，因而经过3-5年磨练的PMO人员，除了了解企业运作基本流程与特点、熟悉产品开发及项目运行的全过程，还有较强的沟通与解决问题的能力、适应能力、抗压与抗挫折能力，并具有财务、技术、管理等综合知识背景。因此，可以说随着个人能力的不断提升，PMO人员已成为复合性人才，今后可在经营管理、业务发展部、科技规划部、计划财务部、运营管理部、战略部、培训咨询等多个部门工作，有着良好的就业前景。

**5、进行可量化的PMO部门绩效考核与价值衡量**

目前PMO在实际工作中往往承担着项目考核和部门考核的角色，但是对于自身的考核与价值衡量体系还没有完全建立，建议可结合PMO实际业务特点，根据平衡记分卡从财务、内部流程、客户满意度、员工成长四个方面的进行考核与价值衡量。

(1)财务方面

通过历史数据可测算出PMO管理后项目进度偏差率、成本偏差率，当PMO发展相对成熟到控制型阶段，可采用进度偏差率不超过10%、成本偏差率不超过15%等指标进行考核，便于PMO将指标进一步分解到项目进行约束和管理。

在财务方面，PMO的价值主要体现在：通过测算，可计算出项目成本降低与工时节约的额度，成本的降低，项目按时高质量的完成，正是PMO控制与管理为公司带来的直接效益。

(2)客户满意度

可将客户满意度作为PMO考核的一个指标，进而将该指标分解到各项目，便于PMO在公司内对该指标的统一分解与考核。

在提升客户满意度方面，PMO的价值主要体现在：由于PMO将项目按照阶段分为售前项目、研发项目、售后服务项目，对项目每一个阶段单独立项与考核，明确了项目的考核标准与成本计量，分工细化有利于为客户提供更加优质高效的服务。同时由于部分项目前期PMO顾问对用户进行项目管理的培训，使得客户提前了解项目研发与管理的全貌，有利于加强用户对我们工作的理解与认同感。

(3)内部流程方面

在内部流程方面，PMO可设置部门内部的工作规范，尤其是立项、结项管理，规定业务办结时间，如5日内完成立项审批、结项审批等，提高办事效率。

在内部流程方面，PMO的价值主要体现在：如通过项目协调会、引进国内外先进管理理念与流程，优化与改进流程节省的质量成本、会议时间、审批时间、返工时间等，通过测算，可得出PMO在内部流程优化后节约的总成本。

(4)员工成长方面

员工成长方面，PMO可把提供内部培训的时间、自身从业人员参加培训的时间、培训满意度等方面作为考核指标。

其价值主要体现在：PMO通过在企业内提供项目管理培训、经验交流会等为企业内部培养了项目经理团队，做好了人才储备，项目经理的能力与管理水平将直接影响项目的成功与否，项目经理梯队的建设为企业关键人才的选、用、育、留建立了良好的机制，为企业可持续发展，起到了重要的作用。

PMO人员也会在企业的发展中实现个人发展的双赢。高效运行的PMO不仅会成为组织级项目管理体系建设的执行者，还会成为组织级改革的推动者和公司战略决策的支持者，为公司的运营发展、统一协作创造更多的效益和价值。虽然在PMO在实际运营与管理中还存在诸多问题与困境，但随着项目管理理念的普及，以及各公司对项目管理的日益重视，只要组织选择合适的PMO类型、明确其工作职责、不断提升PMO的价值、提升PMO从业人员自身管理能力与水平。