**项目管理办公室（PMO）生存指南**

　项目管理办公室的前景看好，至少对能带来投资收益的PMO是这样。项目管理者联盟

　　谁能坚持到复苏?当然是适者生存!项目管理办公室(PMO)也不例外。当经济急剧滑坡时，那些使命不清且缺乏高管支持的PMO就首当其冲地任人宰割。项目管理者联盟

　　而那些具有强大领导力和清晰战略方向，并且能够提高公司收益的PMO，不仅能够生存下来，而且会逐渐成为高管们求助的对象。pmp.mypm.net

　　“在当今竞争日益激烈的环境中，组织需要规范和改进项目的管理方式，”罗杰里奥·德·梅洛皮雷斯(Rogério de Mello Pires, PMP)说。他是巴西圣保罗的伊塔乌(Itaú)巴西联合银行(Unibanco) PMO的项目组合和项目集经理。他补充道，“在这个环境中，许多组织已经逐渐意识到PMO是用来开展项目管理工作的一个部门，其重要性正在与日俱增。”项目管理者联盟

　　根据《2010年PMO状况报告》(TheState of the PMO 2010)，半数以上的PMO都直接向最高管理层负责。该报告来自美国宾夕法尼亚州格伦米尔斯(GlenMills)的PM解决之道咨询公司(PMSolutions)对各行业的291名美国项目管理工作者的调查。这些PMO都在执行重要的战略任务，包括执行或管理项目治理过程(72%)，担任高管的智囊(64%)，参与战略规划(62%)。项目管理者联盟

　　PMO能被组织重视的原因之一在于它们的业绩。根据该报告，PMO使失败的项目减少了31%，使30%的项目在预算内完成，在每个项目上平均为公司节约了567,000美元。PgMp.mypm.net

　　这是相当好的情况。显然，出色的PMO不仅制定标准化的文档，还能做更多的事情。项目管理者联盟

　　“那些仅被视为行政支持部门的PMO，要获得组织内部的认可，就不那么容易。”J·肯特·克劳福德(J.Kent Crawford, PMP，PMI高级会员)说。他是PM解决之道咨询公司的总裁兼首席执行官。项目管理者联盟

　　他认为，有价值的PMO会建立项目管理过程并跟踪项目进展情况，高级的PMO还会开展项目治理、资源优化、绩效考核和项目组合管理等工作。talent.mypm.net

　　“你应该确保PMO的工作符合高层领导所制定的发展方向，” 克劳福德说，“如果项目组合的绩效能促进组织战略目标的实现，PMO就能展现出最大的价值。”talent.mypm.net

　　仅使用基本的考核指标是不够的。training.mypm.net

　　“PMO的作用不能局限于对相关数据进行编辑，他们必须能分析问题，并设计和执行解决方案，”扎菲瑞斯·康斯坦丁诺·佩塔拉(Zafeiris Konstantinos Petalas, PhD)说。他是英国伦敦金融服务巨头巴克莱(Barclays)银行的项目组合管理办公室的领导。项目管理者联盟

　　他说，“PMO需要主动向高级管理层展示自己能够做什么。这需要激情，也需要对自己的能力与企业总体目标之间的联系有深刻理解。”talent.mypm.net

　　问题是，那正是许多PMO的失败之处。项目管理者联盟

　　“它们没有愿景或使命，也没有用于考核成功的指标，”马克·佩里(MarkPerry)说。他是美国佛罗里达州奥兰多(Orlando)PMO软件供应商“BOT国际”(BOTInternational)的高级副总裁。