

项目办公室的战略规划(连载七) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_172601.htm

使用项目办公室的风险所在 风险和收益并存。如果维持一个项目办公室所涉及的相关风险得不到有力控制，则项目办公室所带来的收益将被抵消。多数风险在成立项目办公室之初不会出现，而更多的风险是在执行很长时间之后才会出现。这些风险包括：

#8226. 精疲力尽：员工筋疲力尽总是一个需要考虑的风险。

使用轮职或只工作部分时间的方法可以最大程度降低该风险。经常会发现这种情况，即：在项目办公室工作的人员仍旧与其一线经理保持“实线”的汇报关系，而与项目办公室保持一种“虚线”的汇报关系。

#8226. 组织重组：信息就是权力。鉴于项目办公室的工作更多的是横向关系而不是纵向关系，可能会存在对项目办公室控制权的争夺，特别是在项目经理之间。在以信任、团队协作、合作和有效沟通为基础的任何组织结构下，项目管理层和项目办公室将会形成融洽的合作关系。

#8226. 项目的货币价值；#8226. 跨专业性程度和复杂程度；#8226. 项目的重要性（例如：消减开支）。许多管理层面临的一个关键问题是：“如何衡量执行项目办公室概念所带来的投资收益？”在衡量时，可以从定量和定性两个角度进行。从定性角度，管理层可以检查提交高层管理层解决的问题数量。一个有效的项目办公室可以起到过滤器的作用，这样，实际提交高层管理层解决的问题数量将很少。

从定量角度，高层管理层可以考虑下述内容：#8226. 决策：如果没有项目办公室，决策经常会被推迟，会更多的强调行

动项目而不是有意义的决定。项目办公室使有意义的决策成为可能。 #8226. 信息量：如果没有项目办公室，管理层所获得的信息量要不太少，要不就太多，这会影响有效的决策。有了项目办公室和相关的标准化工作之后，管理层可以更容易地作出及时的决策。高层管理层的主要职责是战略规划和部署以及企业的未来，而中层和一线经理的职责是关注运作问题。项目办公室的职责是在各个层次之间架起一座桥梁，为各个层次提供便利，使他们更容易实现目标。项目办公室佳绩：有关江森自控公司 (JCI) 下属的汽车系统集团 (ASG) 的案例分析 在一个企业希望熟练掌握项目办公室概念时，它会寻找其它额外的应用，包括六西格玛的执行和项目办公室之内的项目办公室的设立。JCI 就是这样一个例子。运用项目办公室概念，进行项目团队的组织 组织 2000年，江森自控(JCI) 下属的汽车系统集团(ASG)按照新的商业模式进行了重组。在新的模式下，单个项目（例如：座位、驾驶舱、门板、控制台等）被整合在一起，作为车辆内饰部件平台在平台主任（平台主任负责整个车辆，例如：福特公司的150卡车、切罗基吉普车）领导下进行统一管理。平台主任和他/她下属的项目经理起着项目办公室的作用，整个车辆的内饰部件和所有接口部件都被作为一个大项目看待。变革的驱动因素 ASG收购了两个公司，Becker和Prince。收购的目的是使JCI成为汽车行业的内饰部件综合供应商。在Becker的内饰塑料部件能力和ASG座位产品能力的基础上，增加Prince门板、仪表盘能力，使ASG立即成为内饰部件供应商。但是，为真正将几家公司的能力整合在一起，需要进行组织重组。重组的结果是使用新的经营模式，将公司分为车辆平台和项目办公室。认可

企业内部对组织结构变化以及新经营模式的使用，认可率较高。最初预期的抵制已经消退，平台主任这一职务已经被载入企业制度程序。客户对于这种变革也十分放心。现在，在报价时，报出的价格以车辆内饰部件为基础，而不是一系列单个的部件和报价。如何发挥效应？经过这种变革，ASG按照一家综合公司的模式在运作。平台团队（项目办公室）成为真正的团队，他们以整个车辆内饰部件为基础（而不是车门、车座或驾驶舱）体会到了一种归属的感觉。现在，都是从整个车辆的角度来考虑时间安排、利润率和客户关系。客户很高兴，因为现在针对车辆内饰部件只有一个单一联络点，而不是多个联络点。另外，需要补充的非常有趣的一点是，作为变革的一部分内容，ASG实际消减了项目办公室的人员编制。经验教训对于其它希望改用（平台）项目办公室的公司而言：

- #8226. 变革必须由上层推动。组织员工必须从团结一致的领导层那里感觉到持之以恒的目标和决心；
- #8226. 必须制定项目办公室内部职位描述文件。职责和角色必须清晰；
- #8226. 方法和标准（JCI的企业项目管理标准方法体系被称作PLUS，其含义是产品发布系统）；
- #8226. 项目跟踪 / 组合管理 / 项目衡量指标；
- #8226. 人员发展 / 资源管理 / 执行新项目的项目经理的可获得性；
- #8226. 对项目管理系统和项目执行，实施六西格玛改进；
- #8226. 项目经理的聘用；
- #8226. 为企业合作伙伴（长期供应商）效力的项目经理的培训和发展。

Kumar也负责对所有业务部门的项目管理科室进行管理。项目办公室管理只是其中一部分职责。HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州Baldwin-Wallace大学 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

