

项目办公室的战略规划(连载六) 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\\_172604.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_172604.htm) 培训定做（与项目管理相关）多年以来，一直由人力资源部门负责与培训讲师和顾问一起进行项目管理培训课程的设计。虽然很多这样的培训课程十分成功，但是也有许多失败的例子。一家大型公司的某个部门意识到需要进行项目管理培训。培训部通过竞标程序选择了一个培训机构。在培训部对最初提出培训要求的部门提供的培训目标和可交付成果信息进行筛选之后，加入了他们自己的一些议程。培训机构自始至终没有与提出培训要求的部门进行直接联系，而仅仅围绕培训部提供的信息进行课程设计。最终，培训课程没有成功，这家培训机构 / 顾问再也没有获得应邀提供培训的机会。培训之后进行的事后分析促使我们得出下列结论：#8226. 在课程应该涵盖的内容方面，培训部获得了高层领导层的指示，而提出培训需求的部门对此一无所知，最后形成的培训课程未满足任何人的预期；#8226. 培训部告诉培训机构培训以讲座的形式为主，不需要案例分析，而且练习量要保持到最少。在其它培训中都采用的这种方式。参训人员在意见反馈表内抱怨没有安排案例分析和练习题。培训部认为他们这样做是为了公司的最大利益，而实际结果却并非如此。培训机构允许这种情况发生，因此也负有一定的责任。项目管理如果执行成功的话，会对企业的利润率产生积极的影响。考虑到这一事实情况，那为什么让非专业人员安排项目管理培训课程哪？甚至认为企业需要项目管理培训的一线经理也不晓得项目管理知识体

系指南中的哪些内容需要强调，哪些不需要强调。项目办公室在制定项目管理培训课程内容方面具有专长。项目办公室负责保存经验教训文档和项目事后分析文件，而这些在确定能够获得最大投资价值的培训内容方面会提供有价值的输入信息，而且也会为一线经理设计企业具体培训课程提供有价值的支持。对于项目办公室而言，这项活动的风险水平为低风险水平。干系人管理所有企业都有干系人。图4展示了干系人的一个宽泛的范围。为简便起见，图内将干系人分为三大类：组织、产品/市场和资本市场。有些人可能会担心项目办公室将成为负责所有干系人的最终发起人。虽然，这可能在将来会成为现实，但是，至少在近期不可能发生。项目办公室关注的是内部（组织）干系人。项目办公室的本意并不是取代高层管理层的项目发起人地位。随着一个企业内项目管理逐渐走向成熟，到最后，可能并不是每个项目都需要高层领导层作为项目发起人。在这种情况下，项目办公室（以及中层管理层）可能会承担一部分发起人活动，但很可能都是内部项目的发起活动。项目办公室是建立和维持与关键干系人合作关系的“出发点”。但是，项目办公室的活动是为了服务于整个公司，如果使项目办公室承担发起人的工作，会对项目办公室的人员造成一种利益冲突的局面。必须与关键干系人建立和培养合作伙伴关系，这需要时间。干系人管理可能会占用项目办公室人员的宝贵时间，而无法执行其它任务。本项活动的总体风险水平为低风险水平。持续改进鉴于项目办公室管理着项目管理知识产权的宝藏，因此也最具有发掘持续改进机会的优势。项目办公室不应该具有执行变更的单方面授权，它的授权是提出变更建议。有些企业设

有战略政策委员会或执行筹划委员会，这些委员会的职责之一就是审核项目办公室持续改进机会。因为有些人可能会认为项目办公室侵占自己的地盘，因此，执行这项活动的总体风险可能是中等风险水平。生产能力规划在高层管理层看来，分配给项目办公室负责的所有活动中，最重要的可能莫过于生产能力规划了。高层经理为履行作为公司战略规划策划师的职责，必须掌握公司可以承担多少额外工作量（何时承担、哪儿承担），而又不会给现有劳动力增加过度负担。在与组合管理和项目筛选相关的所有活动中，项目办公室必须与高层金管理层密切配合。图5说明了作为项目组合管理组成部分的项目筛选过程。战略性时间计划，即：决定执行哪个项目以及何时执行的过程，是战略规划的关键组成部分。高层管理层可以按照实际需要浏览公司局域网，了解每个项目的状态，而无需与团队进行亲身接触。但为了满足战略性时间计划的要求，所有项目都需要汇总到一个能够提供下述信息的数据库内：#8226. 每个职能区域的资源总量；#8226. 项目办公室需要掌握这些数据，用以支持战略规划工作和项目组合管理；#8226. 项目办公室可能被委托负责确定承担额外工作所需资源技能；#8226. 进行可行性研究和成本效益分析可能会需要这些信息。因为一线经理可能会认为这样做侵占了他们的地盘，所以这项活动对项目办公室而言是一项高风险活动。 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 [www.100test.com](http://www.100test.com)