

项目办公室的战略规划(连载八) 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\\_172625.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_172625.htm) ASG的发展历程 几年前，项目办公室的职责分散在各个部门执行。例如：标准项目管理程序是公司程序的一部分，一些工程衡量指标由工程设计部门牵头制定。大概两年前，经过认真斟酌，企业作出了一项决策，决定将各种职能统一集中由项目管理办公室负责。对于JCI而言，关键一点在于企业已经为变革做好了充分的准备。涉及到的不同部门都十分情愿的拿出自己的资源，实行集中管理。JCI的项目管理举措中，最新增加了两项非常值得注意的内容，它们是：项目管理中的六西格玛的运用以及项目管理网站（以网络为依托，在全球实现标准项目文件的读取）。自集中项目办公室设立之后，新增了这两项内容。集中化的结果自成立之后，ASG实现了项目办公室人员配置的消减（裁员两人，现在有四人，包括Kumar），同时提高了产出。另外，集中项目办公室也为六西格玛方案（将六西格玛原则应用到项目执行中）的实施起到了推动作用。据此，ASG可以从整个企业角度寻找改进和消减成本的机会。在过去两年期间，项目办公室将项目管理人员配置总数消减了30%，其原因正是因为能够在整个企业范围内实现资源和项目管理知识产权的管理、分配和再分配。以前存在的项目经理派别，现在因为项目办公室成为“最终决策者”而不复存在，项目办公室可以确定适当的企业组织结构形式并进行组织精简。目前，项目办公室也参予为企业合作伙伴配置人员，包括寻找途径，将项目管理资源外包给合作伙伴。另

外一项重要改进是能够就企业系统和工艺很快达成共识并作出决策。目前，项目办公室有权对这些问题作出快速决策。这种改进的结果之一包括最近签发了经大篇幅精简之后的新版PLUS（因为精简，所以更加有效）。最初的PLUS是由一个委员会制定的，其内缺乏一个中心主题，而且不很连贯。当前的版本在ASG内部得到了好评。在此工作中，项目办公室起到了核心作用。项目办公室面临的障碍与通常一样，人们对人员配置水平总是要进行密切的严格审核。因为ASG实际降低了人员配置水平（并成功实现了一些项目办公室人员向项目管理位置的过渡），目前，进一步消减人员配置水平的压力较小。成功的项目办公室必须是一个能作出贡献的有价值的组织，必须站在新举措的前沿，帮助降低成本和改进项目执行绩效。项目办公室已经开始执行六西格玛过程，用于改进项目的绩效。项目办公室也在帮助进行人员配置，并作为人员的个人发展机会，将项目经理转移到黑带的位置（执行六西格玛项目）、优质的工程设计、采购和其它部门。项目办公室的未来 ASG正在努力工作，致力于实现衡量指标和项目评估的改进。在任何一个时点，ASG正在执行的项目数量可高达250个，如果能够从统计角度考虑项目绩效，则存在很多好的机会，对整个系统的运作情况进行评价。对单个项目而言，可能一个项目的成本超支并不可怕，但，如果从整个公司执行的所有项目的角度来看待这个问题，就会发现可以节省几百万美元的成本浪费。在找到解决方案之后，在集中项目办公室的参与下，可以在整个公司的所有项目上执行这些方案。另外，改进项目经理的绩效和能力并向他们提供支持和相关的生产力提高工具被认为是一项永久的工作。集中

项目办公室必须对此予以关注和培养。汇报关系和组织结构并不是所有公司都像江森自控那样支持项目管理。虽然使用项目办公室所能带来的收益清晰可见，对于项目办公室应该向谁汇报以及如何最大程度发挥项目办公室的作用，仍然存在很多争议。但是，鉴于项目办公室的职责，及其与企业战略规划、生产能力规划和项目组合管理之间的关系，项目办公室必须向高层管理层汇报。高层管理层与项目办公室的距离越短，项目管理的收益就能够更快的被认可和实现。每个公司都可以采用不同的项目办公室结构形式。关于项目办公室的典型结构形式，请参阅图6。项目办公室的目的是管理项目管理知识产权，因此，不是通过增加多层管理层形成官僚机构。如同江森自控案例内所说明的那样，一个项目办公室只需要不过4 - 5个人。另外，项目办公室的人员可以兼职而不用全职，或可以与项目办公室之间存在“虚线”的汇报关系，并同时保留其职能部门的职责。由于项目办公室活动的多样性，分配到项目办公室工作的人员可以身兼数职，也可以互为后备。这将减少项目办公室的人员配置水平，而且可以使项目办公室的投资收益更容易衡量。参考书目：《项目管理：计划、进度和控制的系统方法（第7版）》纽约：Wiley amp. Allen, C. (2001). 《如何发挥项目管理办公室的作用》，纽约：国际学习学院，Kendall, G. & Rollins, S. (2002)。 HAROLD KERZNER 是国际学习学院项目管理执行董事，并且是Baldwin-Wallace大学系统管理教授。KERZNER 博士曾经出版或提交过250多份学术报告和21本教科书。俄亥俄州PMI东北分会启动了项目管理优异绩效Kerzner奖项。KERZNER博士获得了伊利诺斯州大学颁发的杰出校友奖并

获得了犹他州立大学颁发的1998年度杰出服务奖，所有这些奖项都是为了感谢KERZNER博士在项目管理领域作出的卓越贡献而颁发的。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)