

项目办公室的项目管理战略规划（4）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/243/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_243971.htm 经验教训对于其它希望改用（平台）项目办公室的公司而言：从一个清晰的组织模型开始。即使存在“对我们行不通”这种异议或争议，也要坚持。中间会出现一些意外，但不要因此而退缩。坚持执行一个合理的总体概念；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；必须与所有受影响的各方召开交流会；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；项目管理体系、审核和责任划定都必须反映新的组织形式。集中项目办公室 - 组织、职责和角色 ASG 设立了向项目管理副总裁汇报的集中项目办公室。项目办公室的负责人是 Alok Kumar，他是项目管理执行董事。Kumar 的职责包括：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）；咨询 / 指导 / 培训；项目跟踪 / 组合管理 / 项目衡量指标；项目网站；人员发展 / 资源管理 / 执行新项目的项目经理的可获得性；项目管理战略规划的实施；对项目管理系统和项目执行，实施六西格玛改进；项目管理组织结构 / 职位描述；项目经理的聘用；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。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。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