

如何在中小型软件企业推进PMO PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/270/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_9C\\_A8\\_E4\\_c67\\_270757.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_9C_A8_E4_c67_270757.htm) PMO，即项目管理办公室，是项目型企业中管理和协调项目的机构。我国目前的软件企业，以中小型企业居多，而这些企业中，又以项目型企业居多。这些企业，是最需要提高项目管理水平的，而往往这类型的企业，又是最缺乏项目管理的。我所说的中小型企业，是指50人以上，300人以下的以软件或系统集成为主业的企业。以我所见的而言，大部分企业的组织结构是以下两种：第一种，以职能划分，按照职能分为市场部、研发部、技术部等。第二种，按行业划分，按行业分为政府事业部、电信事业部、电力事业部等。以我所在的公司为例，我所在公司有员工160人左右，主营业务是系统集成及软件开发，算是典型的系统集成及软件企业。在我刚刚进入公司的时候，公司采取的是第一种组织架构模式，在项目管理上，发现了许多问题，集中表现在以下几方面：1、无人负责当市场部发现销售机会后，往往由技术部门派出技术人员协助市场人员与客户交流，参与招标等工作，在这一阶段，项目经理实际是由市场人员担任的，而由于市场人员往往对技术不很精通，有时对技术人员难与沟通和管理，经常为此而丢单。出了问题后，大家互相推，谁也不愿负责任。合同签订后，市场人员将该项目交给技术人员，又去做下一个项目，在这时，项目经理实际是由技术人员担任的，而客户往往将其看作纯粹的技术人员，很多问题很难与客户交流，当需要市场人员协助解决某些问题时，技术人员由于不产生直接利润，

在企业中相对低位较低，市场人员会将责任全部推到技术部门，而技术部门往往心里不服。在软件项目上尤其明显，软件项目工期常常滞后，导致用户不满，而市场人员由于拿下了单子，奖金照拿，技术人员只能把责任扛下来。

2、内部协调困难 某些项目需要几个部门的合作，比如市场部门，软件部门，硬件部门，等。这时，往往是参与这个项目的人谁的职位高，资历深，谁说了算，比如某个项目硬件部门的经理参与了，项目往往是他说了算。市场人员有时想把相关技术人员叫到一起开个会都非常困难。

3、对外混乱 在写方案，提交文档时，没有统一的标准。而客户出了问题，也搞不清楚应该找谁，好像谁都负责，又好像谁都不负责。公司发现种种问题后，随着业务的扩展，组织机构改为了第二种模式，这种模式下，内部协调相对简单，都是各事业部内部协调。但这种模式下，实际担任项目经理的是市场人员，技术人员低位仍然较低。各个技术人员分散到了各部门，资源难以统一使用，导致整体技术水平下降，当需要从其他事业部调用人员时，简直难于上青天。一般没有总经理亲自出面，是解决不了问题的。

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)