

项目管理办公室在国内的几种形态 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65861.htm 随着专业分工越来越细，越来越多的跨职能的任务和项目出现在企业里面。如何在跨职能的任务或者项目之间进行资源优化组合、如何管理好各任务/项目的风险/进度/相关性等等就变得越来越重要，而项目经理总是希望自己拿到最优的资源(预算、人员配置、宽松的计划、最小的范围、可控的风险等等)。但是在企业的现实状况下，这势必会造成项目与项目之间的资源冲突。如何有效地解决好这些资源冲突呢？如何有效管理好项目之间的相关性呢？这就是时下流行的项目组合管理(project portfolio)要解决的问题。简言之，项目组合管理就是要结合企业的业务战略，以业务价值做为KPI来确定是否可以立项、项目优先级别如何排定、如何建立项目组合、项目资源如何调配并及时监控/调整项目组合，最后是以项目组合为单位跟踪/评价项目的业务价值实现情况并持续改进。项目组合管理的责任往往是落在项目管理办公室的头上，但是项目管理办公室的职责又不仅仅是这些，它还需要承担建立企业项目管理标准/流程/工具，并对项目经理培养、项目管理文化建立负责。查阅大量资料后，笔者发现以上三个方面这是西方对于项目管理这一新生事物职责范围的一个界定。从04年开始，因为工作的关系我开始关注项目组合管理和项目管理办公室：亲自主导了所服务企业的项目管理办公室建立，同时积极和这个领域的很多朋友交流。目前，我发现国内的项目管理办公室主要是三种形态(与理论所界定的PMO还有些距离): 1.

投资/发展决策职能型 对于企业的投资/发展进行可行性分析并主导投资/发展业务项目的开展。典型代表是上海通用汽车。

2. 重大项目运作中心型 对于公司的重大项目进行管理，指派项目经理、组建项目团队。典型代表是华为。

3. 项目管理办公室初级阶段型 这种类型比较接近西方PMO研究所定义的初级阶段: 建立企业的项目管理标准/流程/工具，具有项目立项权，对于项目进行优先级排定，负责监控项目群的状态并向管理层提交报告，以及针对企业实际定制项目经理培养计划并执行。典型代表是联想国际信息产品(深圳)有限公司。

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