

项目办公室的重要职能为组织培养项目经理（上）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_66148.htm

随着越来越多的组织以项目的方式开展工作，对项目经理的需求也随之增加。对于一个项目来说，能够找到合适的人选是至关重要的，合格的人才必须既有综合管理才能，又有技术知识，还要具有适合做这项工作的性格。如果项目需要一周工作60小时，项目经理应该愿意加班工作。而且，项目经理必须根据项目的需要随时到位开展工作。项目办公室的职责 项目办公室的一项重要职责就是满足其所在组织对项目经理的需求以实现组织的价值。这些项目经理应该能够： 担当组织的内部咨询专家和顾问； 提供即时培训； 协助制订组织应采用的项目管理标准和方法。除了提供上述这些支持服务外，项目经理还必须能够运作项目。如果一个机构的业务是开发软件，项目经理必须有能力管理软件开发项目；如果一个公司的业务是修建桥梁，项目经理则必须能够组织并负责开展桥梁建设工作。人事管理的要求 项目办公室要想满足组织对项目经理的不断增长的需求，就必须具备人力资源开发能力。也就是说，它必须有人事职能。这就要求项目办公室做以下工作：

明确各项工作所需的技能； 确定能够胜任某项工作的人选； 适时分配适当的人才； 帮助组织获得所需的项目经理； 评估项目经理的能力。确定技能需求 当项目办公室收到要求提供合格的项目经理的申请时，它首先必须能够确定该项工作所需的技能，这些技能包括技术与管理两个方面。例如，对于一个数据库建设的项目，是否需要项目经理具备

丰富的数据库建立的实际操作经验？如果是一个在过去几年中一直没有发生变化的标准数据包的基础应用项目，是否可以由一个非技术人员管理？项目办公室还必须能够明确项目所需的“软技术”，某项目是否需要一个有成熟的领导才能的人担任该项目经理？是否需要良好的谈判能力？是否需要具备标准的项目管理计划编制和预算分析能力？确定具体项目所需的人选 当项目办公室收到了派一名合格的项目经理去运作一个项目请求时，项目办公室应该有能力审阅一份候选人名单并从中找出最适合该项目的人选，这就意味着项目办公室需要开发一个数据库，列出本组织中所有项目经理的资历。挑选合适的人选意味着找到既有管理才能又有技术技能的人才。研究表明，最好的项目经理具备以下所列的大部分素质：能够理解人们的需求；重视细节；对项目有强烈责任心，愿意根据工作需要为项目付出努力；有能力处理挫折和失望以及不明确的问题；明确组织的目标；目标导向并充满热情；具有扎实的商务技能，包括成本意识；具备良好的谈判技能；政治上成熟，知道如何影响他人。适时分配适当的人才 分配人力资源的时间把握非常重要。即使把爱因斯坦派到一个项目去，如果他比要求去的时间早来一周或迟到一周，他也不会给项目组带来多大的帮助。为了使资源能够及时分配到位，项目办公室必须在几个方面做到高效运行。例如，它必须充分掌握项目进度，确切地了解何时需要项目经理，项目经理是否应该在项目明确承诺之前就派到项目上以及项目可交付成果已转交给客户后项目经理是否应继续留守一段时间，以确保从项目阶段向运行阶段的顺利过渡。项目办公室必须善于帮助项目经理从多项工作

的时间需求中解脱出来。如果优秀的项目经理稀缺，他们必然会因同时进行的多个项目所提出的知道和即时培训的要求而应接不暇。而当某个项目需要这些专家提供全方位项目管理服务时，则应该先撇开其他项目工作，集中精力处理该项目；如果其他任务难以推卸，或许可以推迟项目经理接管该项目的时。获得合适的项目经理 在当今的组织中，管理者在工作中经常需要作出“生产或购买”的决策。例如，大型计算机生产商必须决定他们是应该自己生产计算机组件还是从其他厂家采购。在获得项目经理的过程中，项目办公室也必须进行同样的决策过程。在决策中必须考虑这样几个问题：我们的组织是否应培养自己的项目经理？我们是否应该外聘具有丰富经验的资深项目经理？我们是否应该干脆把项目分包给合同制的项目经理来管理？这些办法都各有利弊。如果在组织内部培养项目经理，将会产生一批了解本单位背景的项目管理人员，这是益处；可是另一方面，这些“自产”的项目经理需要多年的时间才能逐步成熟，成长为有经验、有价值的项目经理。如果外聘有经验的项目经理，组织可以很快获得合格的专业管理人员，但首先，他们的经验可能与本组织的实际环境背景不一定相符，而且，如果想聘用最好的人才，该组织必须准备好支付较高的工资而且还不得不保持这样一个高工资水平。比如在美国，1998年项目经理的年薪为110000~200000美元，而且还不包括额外的福利待遇。最后，如果选择把项目管理外包的方式，该组织可以灵活选择所需的人才，但是，这些人员有可能不适合本组织的具体情况，而且肯定成本很高。另外，依赖外部人员有可能削弱自己的核心能力。评估项目经理的能力 如果项目办公室成了

项目经理的“家”，它必须能够对项目经理的业绩进行考评审核。在一个小型项目办公室中，项目办公室主任可以承担该项工作；在大型项目办公室中，分管副主任可以负责业绩评审工作。评估项目经理业绩的主要困难在于，在项目办公室工作的评估人员没有机会看到项目经理的现场工作表现，因而对其工作表现的评估在很大程度上来自该项目经理负责的客户方面的反馈。尽管这种反馈很重要，但也应该承认客户有时不适合评估项目经理的能力。例如，他们可能缺乏从技术角度评价项目团队工作表现的能力。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