



项目办公室成功的七大秘诀

作者: **Thomas R. Block, PMP**

译者: 余兆成, PMU 翻译组

邮件: satlite@263.net

1. 简介	2
2. 失控项目的控制	2
3. 帮助启动项目并建立估算和风险过程.....	4
4. 评审并管理项目卷宗.....	4
5. 进行项目评审和稽核.....	5
6. 组织并管理资源池.....	5
6. 资源控制	6
7. 鉴别并培养项目经理.....	6
8. 并改进项目管理环境.....	8
9. 总结	8



本文的目的：在 1998 年三月份 PM 网络的文章——“项目办公室现象”中，作者讨论了项目办公室的目的和功能以及如何向高级管理层推销项目办公室理念。本文将带领读者进入下一步。

1. 简介

假如你有一个项目办公室，你将如何去运营它？项目办公室的远景是在组织内部推广项目管理知识使其成为企业文化的一部分。项目办公室一旦建立，高级管理层就会想获得立即成果，即使在形成这种局面之前得好几年他们曾经忽略、反对它。现实要求项目办公室必须对组织的需求迅速回应，但是，快速的修正措施并不能持续很长时间，很快整个组织又陷入混乱状态。虽然项目办公室在项目管理中是一个稳定的力量，它必须在保持长期目标的同时获得立即成果。而保持长期远景目标的同时能够获得立即成果的七大秘诀是：

- 控制失控的项目
- 帮助启动项目并建立一个估算和风险流程
- 评审并管理项目卷宗
- 进行项目评审和审核
- 组织和管理资源池
- 识别并培养项目经理
- 建立和加强项目管理过程

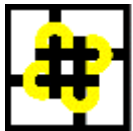
项目办公室在贯彻这七个项目管理新理念时依据的哲学基础如下：

- 简单就是力量
- 标准化带来灵活性
- 一致意味着成功

它们并不矛盾。事实是，推销一个简单的理念比复杂的理念要容易。标准化过程为项目经理提供更多的时间来关注重要的事项，而一致地实行好的项目管理将为项目带来成功并最终为阻止带来成功。所有的这七个秘诀应该被牢记以实现长期的远景目标。虽然这七个秘诀是关联的，它们并不一定要同时开始。那么让我们从那个能够获得立即成果以及能够为项目办公室带来声誉的那一条开始吧。

2. 失控项目的控制

为了获得立即的成果，项目办公室应该采取的第一个行动是控制失控的项目。大多数组织都有一些失控的项目。有些组织承认这一点有些则不然。把失控的项目重新扳回到正确的轨道上来将为项目办公室带来好的声誉。如果组织拒绝承认存在失控的项目，那么去寻找失控项目的一些警告迹象。失



控项目的一些警告迹象如下：

- 不充分的项目计划
- 错误的任务管理
- 糟糕的报告和交流
- 不经常的状态报告会议
- 不足的文档
- 突然的时间表变更
- 项目组织涣散
- 混乱的业务目标
- 极端的项目复杂性
- 不断上升的投入
- 过多的项目会议

一旦项目办公室确定了失控的项目，下一个步骤是向其提供帮助。如果失控的项目不止一个，项目办公室应当将注意力集中在优先级最高的项目上。通常，支持关键业务目标的项目会吸引高级管理层的注意。但是，不是所有的项目经理乐意接受帮助，原因仅仅是项目处于困境并不意味着项目经理希望得到帮助。许多项目经理相信问题是暂时的并且将很快得以解决。他们的独立、傲慢的态度经常是项目即将失败的主要原因。正如项目办公室所顾虑的那样，许多失控的项目是不可回复的且必须完全重新组织重新计划。项目办公室应当意识到失控项目的这种气氛和形势。比如说，以下的诸多情况将会出现：

- 项目内的沟通不良
- 士气低下的骨干人员已经逃离或者正在逃离
- 项目交付推迟
- 项目范围失控
- 投资不断上升
- 项目计划已经完全被遗弃
- 项目成员陷入无休止的会议之中
- 客户失去信心，经常过问一些越来越具体的细节

假如提供绿灯的话，项目办公室可以通过许多方式为失控项目提供帮助。首先，项目办公室可以进行评估并向项目经理提交评估结果以利于项目实施。虽然这是具有吸引力且威胁更少的方式，这种解决方案很少奏效，因为项目团队早已负担过重了。第二，项目办公室可以为项目团队共同工作为提出补救计划并实施这个计划提供咨询和指导。补救计划应当与其他项目人工以并安排。不幸的是，这将进一步推迟交付日期并将给有关方面造成更大的震动。虽然这些方案可能奏效，通常，项目可能在某一个点上被中止以重新分组、组织或计划。



3. 帮助启动项目并建立估算和风险过程

许多组织无法在三个限制的范围内完成项目，因而项目失控是件常事而非例外。俗话说“一分防胜过十分补”，项目办公室应该关注正在启动的项目以防止将来的失败和补救。项目不是在一夜之间就失败的，普遍是一段期间一点点的走向失败的。通常，项目偏离轨道的幅度是如此的微小以至于难于察觉，项目办公室不愿意追踪这些蛛丝马迹因此它必然会走向失败项目的道路上来。更安全的说法是如果项目开始得当的话，它的成功概率就会大一些。因此，项目办公室必须立即开始帮助新项目的启动，这样才能获得服务有价值的声誉。

开始的时候，项目办公室应该为所有的新项目建立一个包括估算与风险管理在内的项目管理流程。项目办公室应当鼓励项目经理使用最少的、必备的工具和技术来控制项目并对即将来临的问题提出预警。应当在项目的规划阶段开始建立控制项目和保持活力的工具并在每个后续的项目状态会议上进行评估。在项目执行过程中，项目规划阶段建立的东西都不应该被忽略或抛弃。成功的要爵士强调简洁以及最少的项目控制必备工具。

项目失败的主要原因之一是不良的、不一致的估算。利用 WBS 结构和自下而上的估算方法是对项目实施一致估算的简单方式之一。除了估算过程外，项目办公室应该建立一个简单的风险过程对事件发生的顺序和发生的概率进行估算。使用缩写 RAID 是一泓简单的提醒方式以促使项目经理开始界定风险、假设、内容和定义。在项目启动阶段哪怕是仅仅考虑以下项目风险都是有帮助的。此外，项目办公室应当负起领导责任寻找能够满足组织的估算和风险需求的软件包。

4. 评审并管理项目卷宗

项目办公室在项目业务量过程中发挥着主要租用。作为许多项目管理的重点，它是项目办公室参与从项目的开始到结束整个过程的主要原因。项目办公室可以建立完整的项目业务量过程或者确保它们被包含在现有的过程中。项目卷宗管理过程包括两部分--项目选择和卷宗评审。建立项目卷宗过程的第一个挑战就是查清现存的项目以及它们是如何启动的。在开始的时候评估选择项目是如何完成的并用最佳案例完成这个过程（如项目优化）是深思熟虑的。项目办公室还应当提议建立由业务部门和 IT 组织高级管理人员项目选择和审核委员会。项目选择和审核的领域可能是十分的政治性的，因此项目办公室应该谨慎的应对这个挑战。大多组织重视项目选择但是很少组织有一个一致的审核过程。项目办公室项目办公室应当提供管理支持，项目办公室领导应当主持每个月四次的卷宗审核会议。为了召开这个会议，项目经理应当搜集和整理项目数据，并在会议上提交给审核委员会。会议的目的是审核项目状态是否按照计划进行并决定项目是否继续。整个项目卷宗的 Mix 应该能够给组织提供最高的投资回报率 ROI，如果不是这样的话，审核委员会应当立即决定推迟或者中止项目并寻找其他机会。通过中止或者推迟来减少卷宗中活跃项目的个数将对其他的项目有积极的影响并将哦打组织的声誉。例如，在 USA Today (October 1, 1998)中, Novell 的 CEO Eric Schmidt, 说过他曾经把 Novell 工程师工作的项目从几百个削减到几十个。结果，Novell 的核心产品--NetWare 5 比预定日期提前 10 天交付审核。



5. 进行项目评审和稽核

项目评审和稽核与项目卷宗的审核不同。项目办公室是将项目评审和稽核与项目作为提高项目运作质量的拥护者。它还具有对潜在的风险提供早期预警的作用。在不断前进过程中蕴含的导致失败的趋势通常易于被非项目管理者所察觉¹。项目评审和稽核应当在项目规划阶段开始，并在整个项目中持续进行。在项目规划阶段，由与项目没有直接关系的专家组成的审核小组可以提供有价值的洞察和指导。项目评审和稽核在脆弱的项目初期经常进行。由于它将占用项目的时间，因此在项目过程中英港将其列入项目计划。这些审核不是隔靴搔痒而，其目的是为项目经理提供帮助。当项目成熟后，审核可以从每个月一次改为每季度一次。在项目评审和稽核中获得的教训应当在项目经理中共享并用于改进项目管理过程、培训课程和指导教程，此外，项目办公室应当在主页上贴出获得的教训。经验表明，很少组织能够适当的处理教训，以至于连续不断的犯错误或者重蹈覆辙。

6. 组织并管理资源池

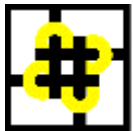
现在大多数组织面临的重大难题是缺乏能够按照计划完成任务的熟练人才，在 IT 机构中尤其严重。在缺乏训练有素的项目经理和项目数目增加时，情况进一步恶化。Y2K 问题已经导致了包括 IT 支持在内的项目的延期。在许多机构内的业务部门已经对 IT 部门失去了耐心和信心。他们不会去寻找项目无法成功的原因而只关心结果。大多项目经理声称缺乏足够的及时的资源以及急需的技术时项目失败的主要原因。

但是在大多数的项目中，主要的支出在与人员的投入，而人员的投入又导致了人员危机。在 **Information Week** 上刊登的研究表明，IT 项目 75% 的预算花费在人员上面。虽然人员花费不象建筑或者飞机制造那样高，但是这并不意味着它是不重要的且不需要更好的控制。矩阵管理已经被提出来作为治疗人力资源匮乏的药方，但是它存在严重的缺点。在多项目环境中，如果没有集中的人力资源控制，矩阵管理很难实施。而 **Cutter Group** 最近研究发现 40% 的 IT 部门所进行的项目与企业业务目标毫无联系，这无疑使问题变得更加复杂。

总之，许多组织人力资源缺乏，然而他们所拥有的人力资源的相当一部分正在从事不会给组织带来价值的项目。这些事实表明，需要更好的控制人力资源。在多项目环境中，这个问题更加严重。由于人力资源匮乏而进行的竞争可能变得十分尖锐。可能存在这样的例子，有些项目经理雪藏了一些资源而另外一些项目经理焦头烂额的寻找合适的熟练人手或者干脆勉强凑合着。项目办公室在这方面可以发挥巨大的帮助作用，它可以队可为项目所使用的人力资源的集中管理和控制。

在某些组织中，对项目可使用的所有资源进行控制是一项具有挑战性的任务。企业政治经常会扰乱实际问题且会引发圈地战争。项目办公室必须具有准确的、可信的实事来说服高级管理层：集中控制的项目资源池是一个英明的决策

¹ 我们获得的教训就是我们不吸取教训



6. 资源控制

- 可供使用的人力资源目录
- 确定目前谁在管理着人力资源
- 确定如何管理人力资源
- 建立一个简单的人力资源管理过程
- 向所有的用户传播管理过程
- 熟悉必需的资源管理软件
- 根据优先级为各项目分配资源
- 提供资源利用报告

以上列举的各项说明了一旦达成建立一个集中控制的资源数据库的决定后，项目办公室应该采取的步骤。没有对现有可用的人力资源进行分析就选择并赞成开始一个新项目的做法是愚蠢的。

7. 鉴别并培养项目经理

为保持项目管理方法的一致性，项目办公室应该与现在以及未来的项目经理的培养建立联系。回想一下，项目办公室应该获得短期的成效并保持长期的目标。项目办公室最初考虑到是项目经理的鉴别然后是他们的培养。鉴别并培养项目经理是一个需要尽早着手准备的长期目标。在有些组织中，大多数的项目经理属于业务部门，因而鉴别项目经理并考虑他们的培养可能又是一个激烈的政治话题。它也可能成为人力部门与培训部门之间争权夺势的主题。

当前，在很多资助中，越来越多的人意识到临时的项目经理对于公司的财务稳定性来说代价太大。在项目经理的培训和实际工作安排之间存在一些差距，为了弥补这个差距，更多的公司正转向为项目经理提供指导。指导教师用于帮助项目经理在短期内完成陡峭的项目管理学习曲线。项目办公室是提供指导教师的理想组织。

指导满足了个人发展的需要，并支援了培训教程。到底需要多少的指导取决于每个人。指导课程有正式的和非正式的两种。非正式的指导课程是与项目经理的一对一讨论。正式的指导课程类似于一个班级，班级以每个成员的项目中共同存在问题作为主题进行讨论。这样，指导教师加强了培训课程和项目管理过程。项目办公室为管理活动提供进度报告。应该注意的是，项目办公室不应当为了进度报告而将指导者当作间谍。指导者的使命是提供帮助。那么，指导是否真的有效？项目办公室应当定期询问项目经理，获得指导的效果以及有关方面改进的报告。



在缺乏大量人力以及培训部门的小型组织中，项目办公室在项目经理的培养中扮演一个更重要的角色。下面的图 3 是一个渐进的培训和培养计划的例子。

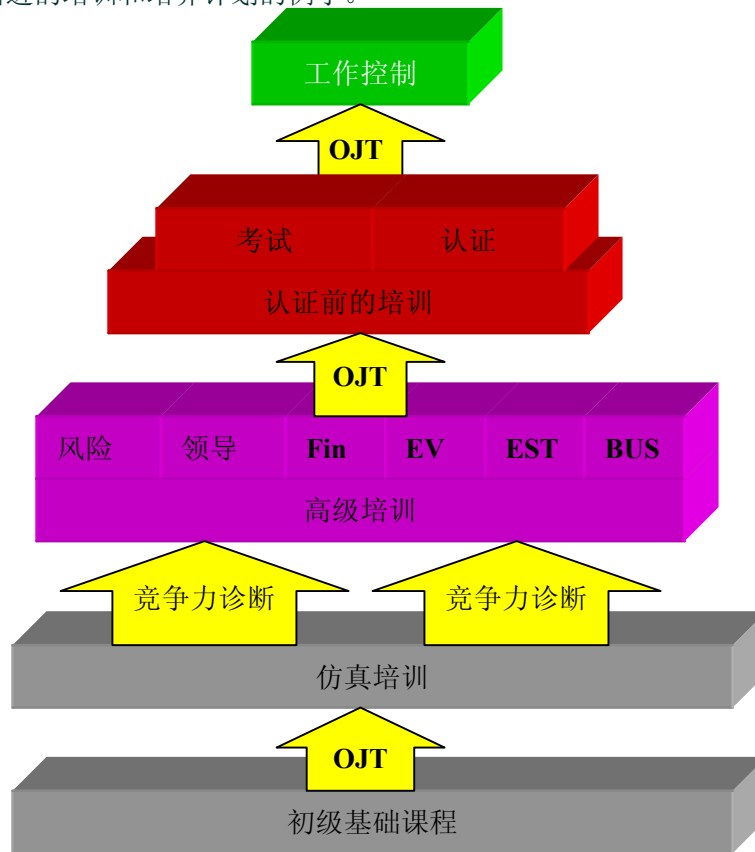
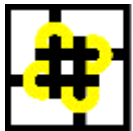


图-3

另外，项目办公室在为组织的员工提供项目管理培训中扮演着重要的角色。项目办公室履行这个角色有多种方式。例如，它可以与培训部门紧密合作，设计可以通过培训部门提供的课程。或者，项目办公室可以教授课程或者挑选外方机构设计并下发课程资料。

最后，项目必须正面积极地传达以下理念：作为项目经理是在组织内成功的途径。做一个项目经理不是人们躲避不做的，而是他们在要向企业内升职所必须做的事情。大多数公司没有认识到项目经理是企业成功的关键。他们没有给项目经理合适的薪水，没有给他们必须的奖励，没有理解项目经理必须经历的困难。《财富》杂志把项目经理视为一种事业选择。Tom Peters 在他的《解放管理》书中提出，项目管理是下一个千年企业生存和胜利的关键。显然，在这个混乱的年代，项目管理提供了一条有效运营的重要方法。项目办公室帮助组织确保他们能够在漩涡中生存发展，而且他们能够做到这一点。



8. 并改进项目管理环境

项目办公室推行的有效过程为组织提供稳定的项目管理环境。这个过程包括项目选择、项目启动、项目策划、项目执行和项目终结。这个过程是培训课程和指导计划的基础，它对组织的发展至关重要。这个简单有效的过程包括了项目控制和未决问题预警的必备因素。项目经理不需要一个 400 多页的过程指南。大多的项目管理工具和技术都是简单的，因此把这个过程弄得太复杂会导致它不被接受。这些是为复杂的人提供的简单工具。建立一个项目管理过程只是万里长征的第一步，更难的是如何执行这个过程。它需要高级管理层的支持来创建一个项目管理环境，要所有的项目经理与项目办公室在项目上通力合作并在执行过程中向项目办公室提供报告。

项目办公室必须不断强调，这个过程的循环最终会获得更好的项目成果。它还必须确保所有的项目团队拥有完成项目所必需的软硬件。当项目办公室负责为多个项目提供支持的时候，这一点更显重要。项目办公室还必须发起正面积积极的沟通计划，单单建立一个包含项目办公室信息的项目办公室 Web 网页是不走的。沟通计划必须强调一致过程和教训的价值。项目办公室必须建立一个面向所有项目经理的广播网络，向他们告知新的经验教训、模板和工具。

项目办公室必须坚持以改善过程的敏锐视觉来使用过程。它不是为了过程而过程，而是一个专注于可交付的、有成果的过程。例如，Gartner 小组的一项研究表明，随着项目管理严密程度的增加，项目灾难的概率下降。这个研究正是针对一个项目管理过程进行的。

9. 总结

许多组织正不断的努力去建立一个项目办公室并进行必要的改进来达到成功的项目管理。这个文章提出了获得成功的一个计划。文章中提出的很多概念都不是新的。新的东西是相关七大秘诀的排序。现在，项目办公室有了一个既有短期又有长期的正面积积极的计划，可以帮助组织实现企业战略目标的同时提高项目管理。合理的实现这七个秘诀将为各业务部门、IT 组织和项目办公室提供一个共赢的局面。

[全文完]

项目管理者联盟

2003 年 6 月

<http://www.mypm.net>