

提升PMO的绩效

Lynda Bourne

翻译：余晖

摘要：本文探讨了PMO作为一种交付组织战略目标的支持方式的本质和结构，分析了PMO对项目、项目群和项目组合三个层次的支持，两个案例分析聚焦于PMO的关系管理能力，并提出一个利益相关方圆环模型™作为利益相关方管理和衔接战略的方法论和工具。

关键词：PMO 沟通和衔接 项目关系管理 利益相关方圆环™



Lynda Bourne博士是一位获得多次大奖的项目经理、咨询顾问和培训师，曾在澳大利亚和亚洲一些国家做过IT和商业项目领域的资深项目经理和管理顾问，有着20年的行业经验。她是一位著名的国际演讲者，曾在俄罗斯、新西兰和澳大利亚等国家给IT、建设、国防和采矿业的项目经理就利益相关方管理和“利益相关方圆环”™形象化工具的主题做过多次演讲。她是一家专业PMP认证培训以及项目相关培训的咨询公司的培训董事，并刚在美国获得OPM3的评估师和顾问认证，曾发表了大量的关于项目关系管理、项目经理发展、利益相关方圆环™以及实施成功的PMO等方面的文章。

0 引言

许多在技术上有竞争力的PMO不能够通过专注于技术、数据和过程来最大化自身对它们母组织的价值。把这些PMO的价值感觉从简单地被看做一个“管理总部”（administrative overhead）变为一个有价值的、基本的组织资源是可能的，只要通过适当的沟通和衔接（engagement）战略对组织的所有层面提供有效的支持。

为达到“超大规模的绩效”（supersized performance），当PMO的结构被管理层设计成与组织的成熟度相一致时，它是最有效的。成熟度在这个意义上是组织运用项目群和项目把业务战略变为业务利益和竞争优势的能力。对它来说，PMO必须认识到项目团队和高级管理层对它有不同的感觉、期望和对成功的度量，并且必须定制自身沟通战略来满足他们的不同需求。通过使用恰当的管理和沟通战略，PMO可以更方便地获取自身所需的信息，并使自身的报告和讯息得到理解与执行。注重关系的PMO是值得项目团队和高级管理层相信和依赖的，

因为它作为一个在两个群体之间的、有效的文化翻译并最终成为一个帮助高级管理层达到组织目标的合作伙伴。作为一个结果，PMO将被认为交付了额外的价值。

在为达到“超大规模的绩效”的自身动力中，PMO需要注意母组织当前的和演进的成熟度层次，并考虑所处不同阶段来平衡自身的效果，因为它在组织中起着日益重要的角色——通过自身成功地参与组织的业务帮助组织达到成功。

1 通过PMO交付战略目标

在许多组织中，项目、项目群和项目组合这三个层次独立地和相互依赖地存在。项目被定义为：“为创造独特的产品、服务或成果而采取的一个临时的努力”（PMI 2004：368）；项目群被定义为：“为得到利益和控制不能通过单独地管理而只能以协调的方式管理的一组相互联系的项目。项目群包括要素或在其单个项目的范围之外的相关工作”（PMI 2004：368）；项目组合是：“由项目、项目群或其他组合在一起的工作组成的集合，为的是利于达成

战略性业务目标的工作的有效管理”(PMI 2004:367)。图1是通过这种分层结构交付战略性业务目标。组织生成一个愿景,然后把愿景变为一系列的战略目标,再把战略目标变为项目组合。建立项目群来达到这些目标;符合这些目标的项目被批准并被组织在项目群中。通常项目交付项目群的产品、服务或成果的一个目的或方面,这些产品、服务或成果是被预先定义并与组织战略日标相一致的。

根据PMBOK,项目管理办公室(project management office, PjMO)提供在自身领域下的那些项目的、集中的和协调的管理,而项目群办公室(program management office, PgMO)提供战略性的和集中的支持,“因而公司利益通过共享资源、方法论、工具和技术以及相关高层次项目管理的关注被实现了”(PMI 2004:369)。

PMOs被定义为连续的成熟度术语,从“项目办公室”到“优秀中心”,在不同的能力水平上,其职能包含对以下的支持:战略性规划;制定基准和持续改进;培训和对项目经理的指导;课程学习、估算数据库和项目经验形式的知识管理(Kerzner 2005:101)。PMO的角色被描述为:“通过专业的项口管理实践应用以及把业务利益调整和整合到项目和项目群的管理和成功交付中,来帮助项口经理和相关组织”(Hill 2004:45)。在探究这些和其他的定义后,很清楚PMO不存在一个公认的、相同的结构,甚至不存在一般的定义,导致需要采用Dai和Wells(2004)所发展的“PMO存在”(PMO presence)的定义。然而“PMO存在”的概念只能是暂时的

度量,保持状况直到PMO更精确的定义、角色陈述和结构产生。

这篇文章建议一个“PMO存在”的模型,此由两个基础产生:第一个是用项目交付业务战略的三层结构如图1略述;第二个是基于PMO(不论支持项目、项目群或项目组合)的基本功能:监视、方法论和指导。这三类支持与Kerzner(2005)和Hill(2004)开发的PMO成熟度五层模型的早期阶段相一致。

下表阐释了模型,“R”表示职能责任的某层,“A”表示需要关注但没有职能责任。在这个模型中,一个PMO,无论是PjMO、PgMO或PtMO,将交付支持在三个主要和共同的功能块中:监视(和控制);方法论(基础设施支持和资源管理)和指导(项目管理培训和职业发展)。当谈到项目组合支持(经常)和项目群支持(有时)时,应当包括额外功能。额外功能是:通过项目与公司战略的战略

性一致来改进公司治理和通过利益实现来交付价值(KPMG 2005)。存在第六个功能,对PMO的成功是根本的并对所有PMO类型是共同的——用专注的和裁剪的衔接战略来管理PMO和其利益相关方之间的关系。对寻求构建成功的PMOs的组织来说,评价如表所示的模型的价值需要进一步的研究。这篇文章将专注于第六种功能的重要性,它是任何PMO,无论其结构和功能是什么,全面成功的关键,并探究这个观念,如果一个PMO在执行这个功能中是成功的,那么其他功能的成功将变得更加容易。

2 成功(和失败)的度量

当项目或项目群失败时,执行的组织受到影响,因为自身战略目标的某方面将不会按计划被交付,稀缺资源被浪费,并且曾期望从项

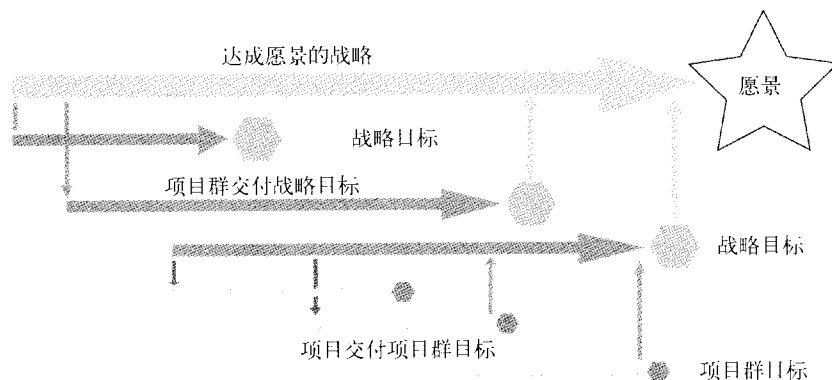


图1 项目和项目群与战略日标一致

表 PMO责任的三层模型

	1	2	3	4	5	6
	监视和 控制	方法论和 资源支持	指导和PM 职业支持	治理支持/ 战略一致	价值交付/ 利益实现	管理关系
项目—— 项目管理办公室	R	R	R?	A	A	R
项目群—— 项目群管理办公室	R	R	R	R?	R	R
项目组合—— 项目组合管理办公室	R	R	R	R	R	R

目成果中得到利益的个人和群体(利益相关方)受到负面影响。KPMG (2005)做的研究显示在调查之前的12个月:①49%的受访者经历了至少一次项目失败;②只有2%的受访者都达到了目标利益;③86%的组织损失了自身所有项目组合的25%的目标利益。

近十年所做的研究(Canadian Management Accounting Society 1998; Jiang and Klein 1999; James 1997; Glass 1998; Lemon, Bowitz et al. 2002; Bourne and Walker 2003; Bourne and Walker 2005a; KPMG 2005)表明项目、项目群和项目组合的成功受以下影响:①项目/项目群经理和团队的知识、技巧和经验的水平;②恰当和持续地使用项目管理工具、过程和方法论;③项目/项目群/项目组合成果与组织战略的一致性;④管理利益相关方的期望;⑤用户和经理适当地、适时地和持续地参与;⑥适时的风险管理。

成功的项目和项目群管理通过一个临时的组织结构——价值交付(value delivery),依赖于平衡时间、成本和范围限制所带来的相互冲突的管理需求,来给执行组织交付预定的战略利益。同时项目的利益相关方的需求和期望必须在一个充满不确定性和模糊(风险管理)的环境中进行管理——关系管理(relationship management)。

价值被交付给组织不仅是通过管理一个项目或项目群的进度、预算和质量/范围,而且通过保证项目/项目群满足适当的、实现其价值的条件。一个额外的部分是提供作为与利益相关方沟通的根本工具的,准确、及时和专注的报告。在三

个互相紧密联结的成功要素中,第一个是定义、交付和测量给组织的价值。第二个要素是在执行组织可接受的限制内管理风险和抓住机遇。第三个要素是通过平衡利益相关方的需求和期望之间的冲突,管理在项目、项目群和项目组合之内或周围的关系。所有这些要素要求管理技巧和知识的应用。

图2展示了成功三要素的相互联系和为实现成功利益相关方的重要性。为使利益相关方感觉一个项目(项目群、项目组合)是成功的,每一个要素都是根本的,但是任何一个要素脱离了其他要素都不能得到清晰定义,也不能单独地比其他的要素更重要。通过管理进度、预算、范围/质量来交付价值和实现业务和组织的利益不仅仅是为了与项目/项目群计划一致。交付价值需要管理关系和管理风险,既保证所有利益相关方的期望被满足,同时考虑交付什么、何时交付和怎样交付。对项目/项目群经理和团队来说,理解利益相关方怎样感觉价值和把项目/项目群的管理以及绩效度量与由此感受产生的期望相统一;或者在关系内交流使可行的成果与期望一致,是很重要的。这是PMO能增加价值的地方。所有方面都达到平衡和任何方面都不占主导的观念是理解PMO怎样给组织增加价值的一个起点。

当应用到项目组合管理时,成功的三要素变为:通

过利益管理交付价值——确定一个项目群将交付的期望利益;关系管理不变;风险管理变为项目群治理。

主要由KPMG(2003)和(2005)组织和出版的调查论证了一个有效的PMO对其母组织的价值,以及成功的关键:①执行官的支持,管理层的关注和接受;②一个清晰的任命;③所有项目(业务和IT)被包括;④在整个项目生命周期理解、跟踪和测量项目利益;⑤开发工具使用的正式培训和项目/项目群管理的能力。

3 两个案例分析

PMO的根本角色总是由其支持的执行组织定义的,并且它必须在组织的独特文化之内有效地运行。这些限制使设计一个“一成不变”(one-size-fits-all)的PMO变得不可能。但是每个PMO都能通过以自身工作方式内给予关系管理恰当关注来“扩大”(supersize)自身交付的价值,并对其母组织的“底线”(bottom line)做出显著的贡献。在监视、方法论支持和指导方面的能

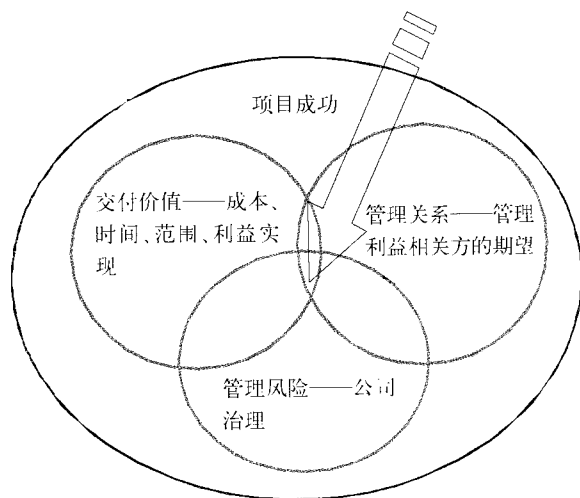


图2 项目成功的三要素

力仍是对PMO的至关重要的要求,如果缺失这个就没有沟通点,但是一旦能力问题被克服,那么PMO领导层和员工在组织中向上和向下的有效联系和沟通的能力会导致普通的绩效和卓越的绩效之间的差别。

第一个案例分析描述了在一个澳大利亚的单位(utility)中提供PMO形式的支持的尝试,其IT群被建构成在一个层次支持项目,在另一个层次支持项目群,并支持一个角色现在被形容为项目组合管理的“公司项目群办公室”,其直接连接业务功能和从项目与项目群层次得到的汇报。PMOs的结构反映了组织的结构,在IT群中每一个层次都建立PMO。这对当时(20世纪90年代晚期)来说是相当复杂的概念,但是在9个月之内结构被该单位的高级管理层拆除,并且IT群的大部分管理被业务职能经理所夺走。

作为PgMO的经理,我评估该三层次PMO结构失败的原因如下:①每个PMO都已被发展成独立的仅支持其领域的实体。②在规划中,没有尝试考虑合作的或持续报告的方法。为每一个层次开发单独的报告工具;这些工具不能进行电子沟通。开发了一个额外的工具来提供一个从分离的层次收集数据和给管理层交付报告的手段。在收集和处理从每个系统来的数据的过程中,第四个工具实际上提交与每个独立的“层次”提交的数据毫无关系的汇总数据。③其他两层的经理没有意愿共享数据和合作,并显得只关注“赢”得软件、管理风格和政治成就的战争。④这反映了执行董事间的关系,他们是不可改变的敌人,他们在生命中的唯一任务是摧毁别人;这包括摧毁他们所管理的PMOs的

名声。

因此虽然存在实质的、支持如表中功能1、2和3的结构,但是这次实施失败了,因为构建和保持每一个群体之间的关系失败了;牢固关系的缺失导致PMOs交付任何对组织的支持的失败。功能4和5的概念在当时没有被广泛地理解,并且或有或没有影响执行董事的行为,但是功能6的低劣执行当然对这次失败负责。

第二个案例分析描述在一个澳大利亚地方政府部门内(我在此做过某项研究),项目群对贯彻软件、过程和知识管理能力基础设施的支持。知识网(Knowledge Net)项目群被用来支持部门的知识战略,由一个在线的信息交换平台让所有部门的业务单位通过浏览器界面访问信息资源。后一阶段曾被建议允许访问部门外的其他信息资源。阶段1专注于开发知识门户基础设施、整合平台为单一访问点,同时开发和整合系统、以及业务单元内容的交付。

这个项目群有这样的项目经理,他们花大量的时间参加会议,做演讲,为部门中不同的经理开发“特别的”(ad hoc)报告,因而降低了他们实际管理自身项目责任的能力。在对项目群有极大兴趣的部门中,许多群体会被其实施所影响。项目群经理说,他常常参加项目经理参加的会议,不能使每个业务经理相信项目群经理能够代表他们。在这个项目群中,发生了沟通,但是恰当的关系和衔接战略没有被开发出来,以保证PgMO为其委托人(高级/职能经理和项目经理)提供支持,让他们能专注于其自身的角色。

对第一个案例分析只能通过事后利益来评估,没有能力真实地推动有益的改进,而第二个案例分析能从在研究中所分析的方法论和工具中得到益处。利益相关方圆环™的方法论和工具的使用产生了在知识网中及周围发生的关系的丰富记述,并且高级管理层设计和同意了为改进PMO所提供的支持的战略。在下一节将讲述这个方法论和工具。但是现在描述工具是怎样被用来支持项目群的。

4 解释利益相关方圆环™的形象化工具

利益相关方圆环™(Stakeholder Circle™)讲述了围绕雷达轴的一个利益相关方的力量和大概的评价以及圆弧周围的团队的紧急性/重要性评价。得出的图表展示了每个利益相关方的相互影响,并提供一个视觉工具来帮助讨论项目团队将为管理与任何给定的利益相关方的关系分配多少努力。一个利益相关方的整体规模(或领域)象征出那个人(或一群人)对项目的全部影响。形象化过程的结果是一个图表,其能帮助项目团队决策在何处需要集中他们的利益相关方管理努力。

不同编码用来区分利益相关方团体:高级经理(向上,标成甲),项目外部的利益相关方(向外,标成乙),项目团队(向下,标成丙),项目经理的同阶(标成丁)。总结这些关系并展示优先级编号、每群利益相关方的“影响方向”以及与项目的关系的性质。

图3是知识管理项目群的利益相关方团体。知识网的利益相关方团体是最重的,因为沟通期望来自

许多管理层次,这层中所有人在这个项目群的成功上都有重要的“利益”。在图3中利益相关方团体的性质很明显,并提供了一个对项目团队影响的、图像化的说明。在这个例子中PgMO的主要角色是加强对汇报的要求和支持项目群的最有效的执行。这样使用工具的好处是以下三个:①它识别了在项目群中的关键关系,并允许团队成员和利益相关方识别项目群的影响和权力结构。②它识别了主要的管理问题,并通过最有效的利益相关方衔接和他们的感受管理来解决这个问题。③它促成PgMO提供对项目群和组织的可行支持,同时给组织展示了它的有用性超越了支持功能1、2和3所需的能力;它变成了“注重关系”的PMO。

注重关系的PMO理解对不同的利益相关方进行有效地沟通的需求,并以适当的语言促进访问它所需的信息和使自身的报告与讯息被理解和遵行。注重关系的PMO被项目团队和高级管理层,作为在他们之间的一个有效的文化翻译,所信任和依靠。作为结果,双方都感觉PMO交付了额外的价值。PMO将对这个方法论和工具的、在不同水平的洞察与使用而获益,这依赖于它们的成熟度、组织的成熟度和它的文化与结构。

5 PMO有效性的促成

为达到“超大规模绩效”,PMO必须意识到项目团队和高级管理层有不同的感受、期望和对成功的度量。通过理解利益相关方和定制自身的沟通战略来满足他们不同的要求,PMO把对他们的感觉从被看做一个“管理总部”变为一个有价值的

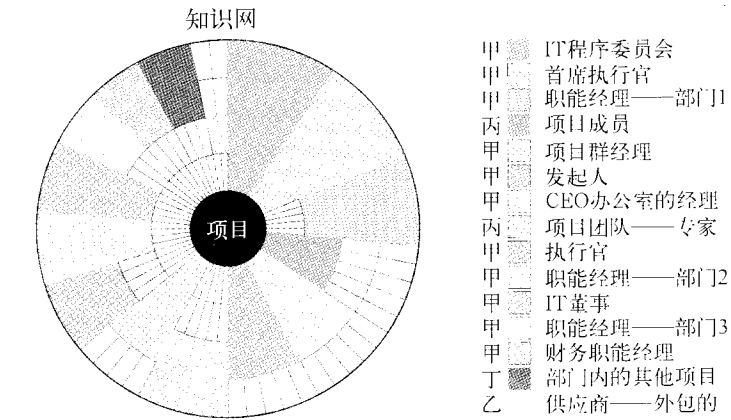


图3 知识网的利益相关方圆环™

资源。

利益相关方圆环™是一个能被PMO管理使用的关系管理方法论和工具,其能促进向交付“超大规模价值”的、注重关系的组织的转变。提交的数据将从对五个中等规模的澳大利亚组织的研究中得出。在组织中,利益相关方圆环™被用来帮助对项目利益相关方的识别和排序,以及开发为保证这些利益相关方的期望被理解和满足与他们的感觉被管理的、恰当的衔接战略。研究发表于(Bourne and Walker 2005b; Bourne and Walker 2005c)。

假定一个PMO有一个结构、一个文化、一个权力基地(在这篇文章前面讨论过)和利益相关方,使用利益相关方圆环™方法论和工具来支持构建和保持在PMO内及周围的关系这是恰当的。

利益相关方圆环™是基于这个假设,只有它的利益相关方团体的明确同意,一个项目或例如PMO的实体才能存在(Weaver and Bourne 2002),以及管理该团体与项目之间的关系将增加项目成功的机会。项目相关方团体由个人和群体构成,他们都有对项目成果正面或负面的

潜在影响力。形象化的工具突出了项目的关键利益相关方,给PMO经理和团队、利益相关方和其他人做一个参考来理解谁被PMO评价为成功的根本因素。

5.1 利益相关方的识别

利益相关方的识别过程使用向上、向下、向里、向外和旁边的分类来开始分析。接着是相互关系识别(French and Granrose 1995),定义每个人或群体对PMO的要求是什么,以及定义对这些个人或群体的PMO的重要性。问这些问题则建立了在PMO与利益相关方之间的关系的本质,并保证两者的需求都被理解。这个过程由PMO团队成员和组织中的个人联合执行,而且个人必须熟悉PMO的责任、职能和限制以及组织的结构和政策。下一步,把联合收集的信息放到一个数据库,并对识别的利益相关方排序。

5.2 利益相关方的排序

基于PMO团队成员对权力、亲近性和紧急性的感觉的评分,对每个利益相关方评价而得出每个利益相关方的“索引”。在软件中的一个内嵌的“排序”功能产生由团队评估

的、按优先级排序的利益相关方列表。有每个利益相关方数据的列表支持了衔接战略的开发,以保证这些关键利益相关方的期望被理解、认知和管理。

5.3 保持衔接

定义适当的反应要求理解如下这样的要素,比如哪些利益相关方需要被引入PMO的日常工作、谁需要更多的信息来减轻敌对、谁是关键和有关的利益相关方。谁交付、交付什么、何时交付和怎样交付为利益相关方定义的、裁剪的讯息战略必须被转变为行动。沟通机会应当是PMO工作计划的一部分,并通过团队会议和给管理层的定期报告得到报告。

这个方法论和工具的好处部分地来自于自身的分析过程,以及只要独特的利益相关方圆环™完成,一个关键利益相关方对PMO的影响能被轻松地评价。当利益相关方团体变化时,评价应当被时常更新以反映由PMO和他们的关系所管理的项目的动态本质。

利益相关方管理应当被看做风险管理计划的一个重要的部分。尽管利益相关方管理或沟通管理不是风险管理的一部分,但是它对成功的项目管理的整合体做出贡献(Bourne 2005)。彻底了解每个重要的利益相关方的风险承受能力、对PMO的支持和期望的层次,将驱动适当的沟通战略,此战略通过利益相关方衔接战略汇报和监视部分来管理,以风险必须被管理一样的方式。通过开发预定的沟通来管理利益相关方的期望是利益相关方圆环™方法论的一个关键部分。

5.4 利益相关方团体的流动

识别、排序和衔接利益相关方的过程不能是一次性的事。当他们在组织内变动或离开组织时,利益相关方在变化;他们对PMO(或自身的项目)的相对重要性和他们的权力及影响力在变化。当每个项目通过项目生命周期或执行阶段时,不同的利益相关方对项目 and 随之而来的PMO有或多或少的影 响。利益相关方评价过程或许必须全部或部分地被重复多次。为了最有效,当每个项目经历自身生命周期的阶段时,或当利益相关方团体变化时,评价应当时常更新以反映项目之间的关系 的动态本质。

除了需要理解和管理自身的利益相关方团体,PMO也能实施和支持这个方法论和工具来促成每个项目或项目群,来更加有效地识别、排序和衔接它们的利益相关方。这可以是以促进技巧、技术支持和/或监视和控制这些活动的形式。

6 结论

一个PMO将有一个自身支持的组织来定义的结构和功能集合;组织的成熟度和其高级经理的态度将定义PMO的角色,并将成为PMO成功或失败的关键因素。这篇文章展示了一个在项目、项目群和项目组合三层次,提供支持来帮助项目与组织的战略目标相一致的PMO模型;需要进行进一步的研究来构建这个模型。

这篇文章的主要目的是展示无论PMO的意图和结构是什么,它成功 和寿命的关键要素是与PMO构建和维持有效的与自身利益相关方

团体的关系这一能力相关的。PMO也能提供对其受委托的项目和项目群的协助,来帮助项目更有效地衔接其利益相关方和提升项目获取成功的能力。一个利益相关方管理和衔接的方法论及工具,利益相关方圆环™已接受了作为一种达成这一要求的方式的检验。

参考文献

- 1 Bourne, L. (2005). The Accidental Project Manager: the journey from reluctance to success. PMoZ 2005: Making it Happen, Brisbane, Australia
- 2 Bourne, L. and D. Walker (2005a). The Paradox of Project Control. Team Performance Management Journal 11(5/6): 157~187
- 3 Bourne, L. and D. H. T. Walker (2005b). Stakeholder Chameleon. Proceedings of the 1st PMI Global Conference, Singapore
- 4 Bourne, L. and D. H. T. Walker (2005c). Visualising and Mapping Stakeholder Influence. Management Decision 43 (5): 649~660
- 5 Bourne, L. and D. H. T. Walker (2003). Tapping into the Power Lines—A 3rd Dimension of Project Management Beyond Leading and Managing. Proceedings of the 17th World Congress on Project Management, Moscow, Russia
- 6 Canadian Management Accounting Society (1998). IT failures costing billions. CMA Management 72: 37~38
- 7 Dai, C. X. and W. G. Wells (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. International Journal of Project Management 22: 523~532
- 8 French, W., A and J. Granrose (1995). Practical Business Ethics. New Jersey, Prentice Hall.
- 9 Glass, R. (1998). Short-term and Long-Term Remedies for Runaway Projects. Communications of ACM 41 (7): 7 