



# PMO 该如何生存？

讲师：Jason

日期：2017-03

# 自我介绍

Jason Chen

咨询师、讲师

工作经验 14年

咨询经验 5年

手机：13816826816

QQ：1258531338



## 专业领域

- ✓ 项目管理咨询
- ✓ IT服务管理咨询
- ✓ 信息安全咨询
- ✓ 供应商管理咨询

## 标准制定

- ◆ 大数据治理国家标准编制组成员
- ◆ 电子商务司《跨境商品电子商务经营服务规范》和《移动商品电子商务经营服务规范》行业标准编制组成员

## 资质证书

- ◆ 项目管理PMP认证
- ◆ Prince2实践者认证
- ◆ 敏捷SCRUM Alliance (CSM) 认证
- ◆ COBIT、CISA
- ◆ ISO9000、ISO20000、ISO27001 主任审核员
- ◆ ITIL v3 Expert、ITIL V2 Service Manager
- ◆ 6 Sigma Green Belt/Lean + 6 Sigma
- ◆ TTT、CCNA、MCSE...

## 工作经验

- ✓ 美国500强玫琳凯化妆品有限公司 PMO主管
- ✓ 上海硅孚信息科技有限公司 PMO经理
- ✓ 上汽集团云数据中心ISO27001、STAR体系咨询 项目经理
- ✓ 北京银行ISO20000体系咨询 项目经理
- ✓ 国泰君安大数据运维规划咨询 项目经理
- ✓ 交通银行总行全球供应商管理体系咨询 项目经理
- ✓ 中国农业银行全国分行推广咨询 项目经理
- ✓ 上交所ISO20000体系咨询 项目经理
- ✓ 上证通ISO20000体系咨询 项目经理
- ✓ 银天下ISO20000、ISO27001双体系咨询 项目经理
- ✓ 东方证券ISO20000认证咨询 项目经理
- ✓ 美国银行HP OpenView BP4SC项目实施 项目经理
- ✓ 联邦快递 FedEx HP OpenView BP4SC项目实施 项目经理
- ✓ 英孚石油BP HP OpenView BP4SM项目实施 项目经理



# 议题

- 1 为什么需要PMO
- 2 PMO是什么
- 3 PMO在项目选择阶段的职责
- 4 PMO在项目启动和计划阶段的职责
- 5 PMO在项目实施阶段的职责
- 6 PMO对危机项目的整改
- 7 PMO在项目收尾和评价阶段的职责
- 8 PMO常见问题



# 第 1 章 为什么需要PMO？

# 组织战略和日常运作及项目管理之间的关系



组织资源

# 项目组合、项目集和项目



# 项目管理的知识体系

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组 ( 2 )	规划过程组 ( 24 )	执行过程组 ( 8 )	监控过程组 ( 11 )	收尾过程组 ( 2 )
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作	4.4 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建工作分解结构		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动资源 6.5 估算活动持续时间 6.6 制定进度计划		6.7 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 实施质量保证	8.3 控制质量	
9. 项目HR管理		9.1 规划人力资源管理	9.2 组建项目团队 9.3 建设项目团队 9.4 管理项目团队		
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 控制沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 控制风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 管理采购	12.4 结束采购
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人管理	13.3 管理干系人参与	13.4 控制干系人参与	



# 项目集管理的知识体系

知识领域	项目集管理过程组				
	启动过程组 ( 2 )	规划过程组 ( 22 )	执行过程组 ( 8 )	监控过程组 ( 12 )	收尾过程组 ( 3 )
项目集整合管理	启动项目集	制定项目集管理计划 制定项目集基础结构	指导与管理项目集执行 管理项目集资源	监控项目集绩效管理项目集问题	结束项目集
项目集范围管理		规划项目集范围 定义项目集目标 制定项目集要求 制定项目集架构 创建项目集WBS	管理项目集架构 管理组件接口	监控项目集范围	
项目集时间管理		制定项目集进度计划		监控项目集进度	
项目集沟通管理		规划沟通	发布信息	报告项目集绩效	
项目集风险管理		规划项目集风险管理 识别项目集风险 分析项目集风险 规划项目集风险应对		监控项目集风险	
项目集采购管理		规划项目集采购	实施项目集采购	管理项目集采购	结束项目集采购
项目集财务管理	建立项目集财务框架	指定项目集财务计划 估算项目集成本 预算项目集成本		监控项目集财务	
项目集干系人管理		规划项目集干系人管理 识别项目集干系人	争取项目集干系人	管理项目集干系人	
项目集治理		规划和建立项目集治理结构 规划审计 规划项目集质量	批准组建启动	提供治理监管 管理项目集收益 监控项目集变更	批准组件移交

# 项目组合管理的知识体系

知识领域	项目组合管理过程组	
	组合建立过程组 ( 10 )	监督和控制过程组 ( 4 )
项目组合治理	4.1 识别组件 4.2 对组件进行分类 4.3 评估组件 4.4 选择组件 4.5 确定组件的优先级 4.6 对组合进行平衡 4.8 对组件进行授权	4.9 评审和报告组合绩效 4.10 监督业务战略变更 4.7 就组合调整进行沟通
组合风险管理	5.1 识别组合风险 5.2 分析组合风险 5.3 制定组合风险应对措施	5.4 监控组合风险

# 项目组合、项目集和项目





## 第 2 章 PMO是什么？

# PMO的定义

---

- ◆ 《项目管理知识体系指南》中对PMO的定义如下：

“PMO是一个**组织单元**，负责对管辖领域内的项目进行**集中协调**。PMO的职责涵盖从提供项目管理支持到直接为项目结果负责。PMO的具体形式、职能和结构取决于其所在组织的需要。”

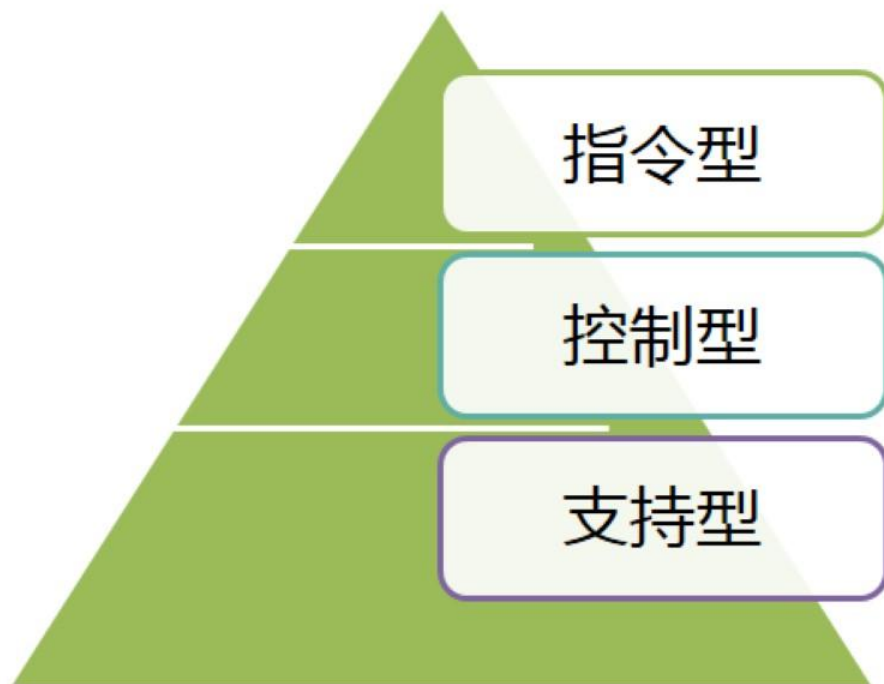
# 项目经理与PMO的角色差异

	项目经理	PMO
目标	关注特定的 <b>项目目标</b>	管理主要的项目集范围变更， <b>促成商业目标实现</b>
控制资源	控制分配给本项目的资源	优化利用 <b>所有项目共享</b> 的组织资源
管理对象	管理单个项目的制约因素 (范围、进度、成本、质量等)	站在 <b>企业的高度</b> 对方法论、标准、整体风险/机会、测量指标和项目间的依赖关系进行管理

# 项目管理办公室的定位

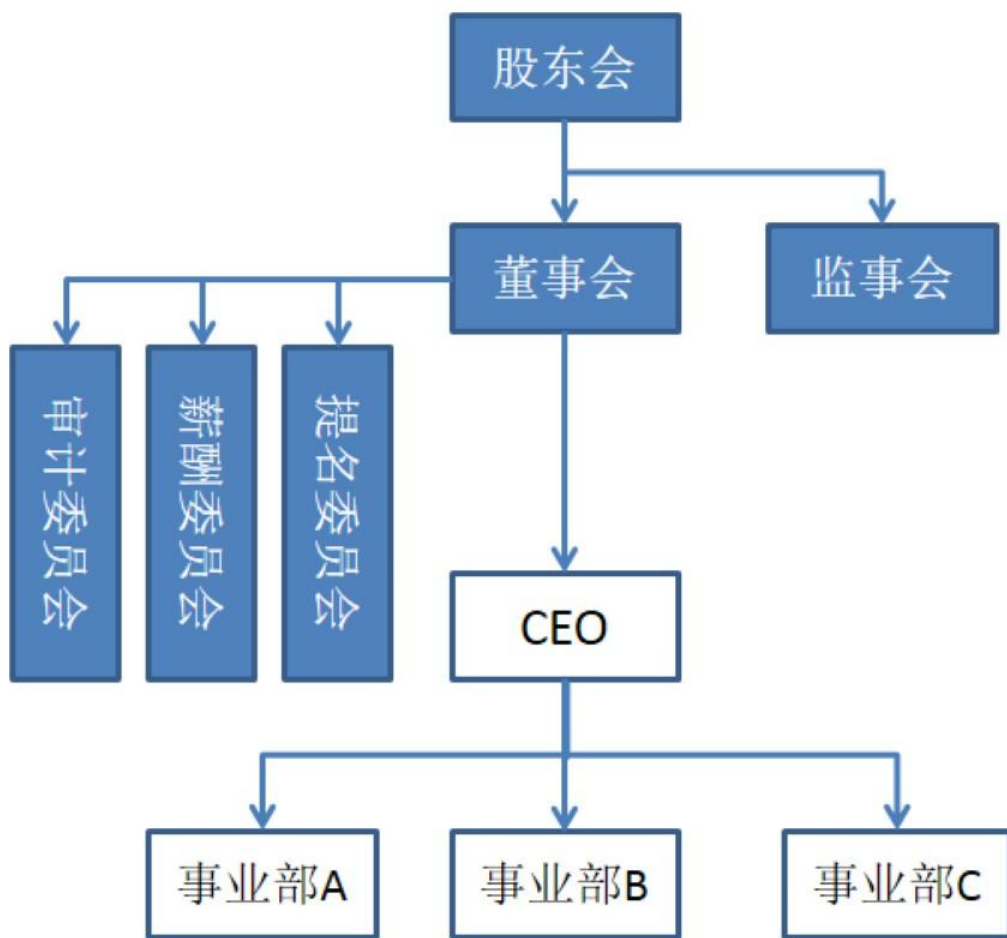
---

PMO是持续提升组织项目管理水平，实现组织所有项目成功的重要推手，在企业组织内，一般包括**三种基本定位类型**：

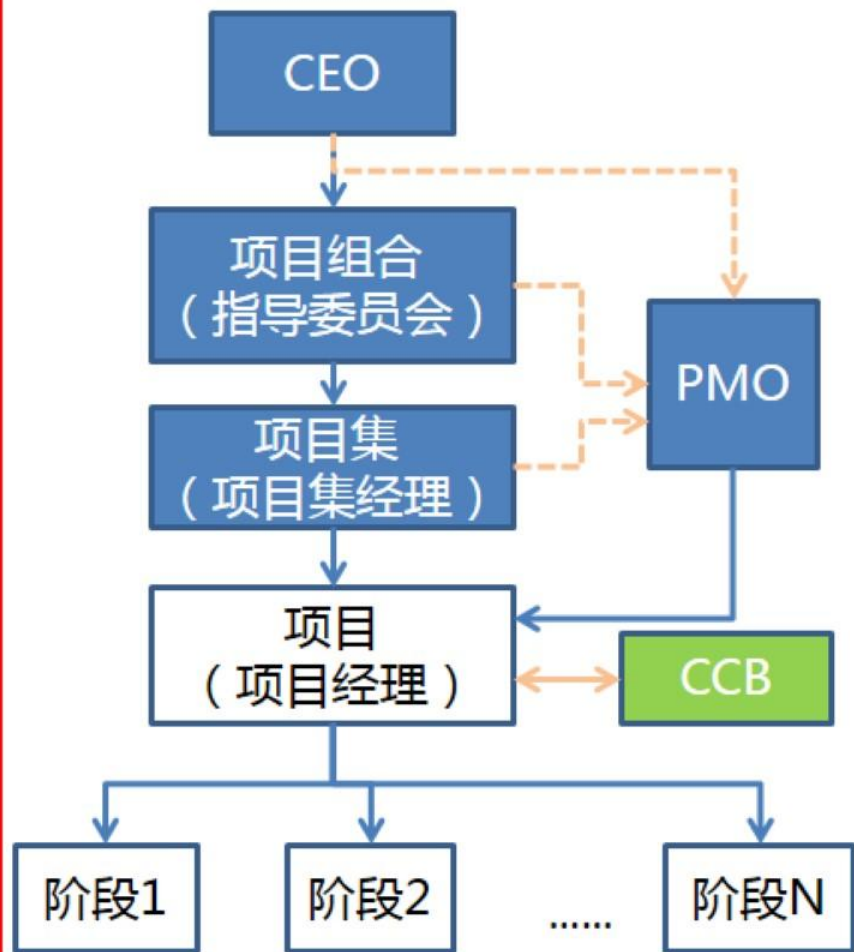


# PMO治理结构

## 公司治理结构



## 项目治理结构





## 第 3 章 PMO在项目选择阶段的 职责

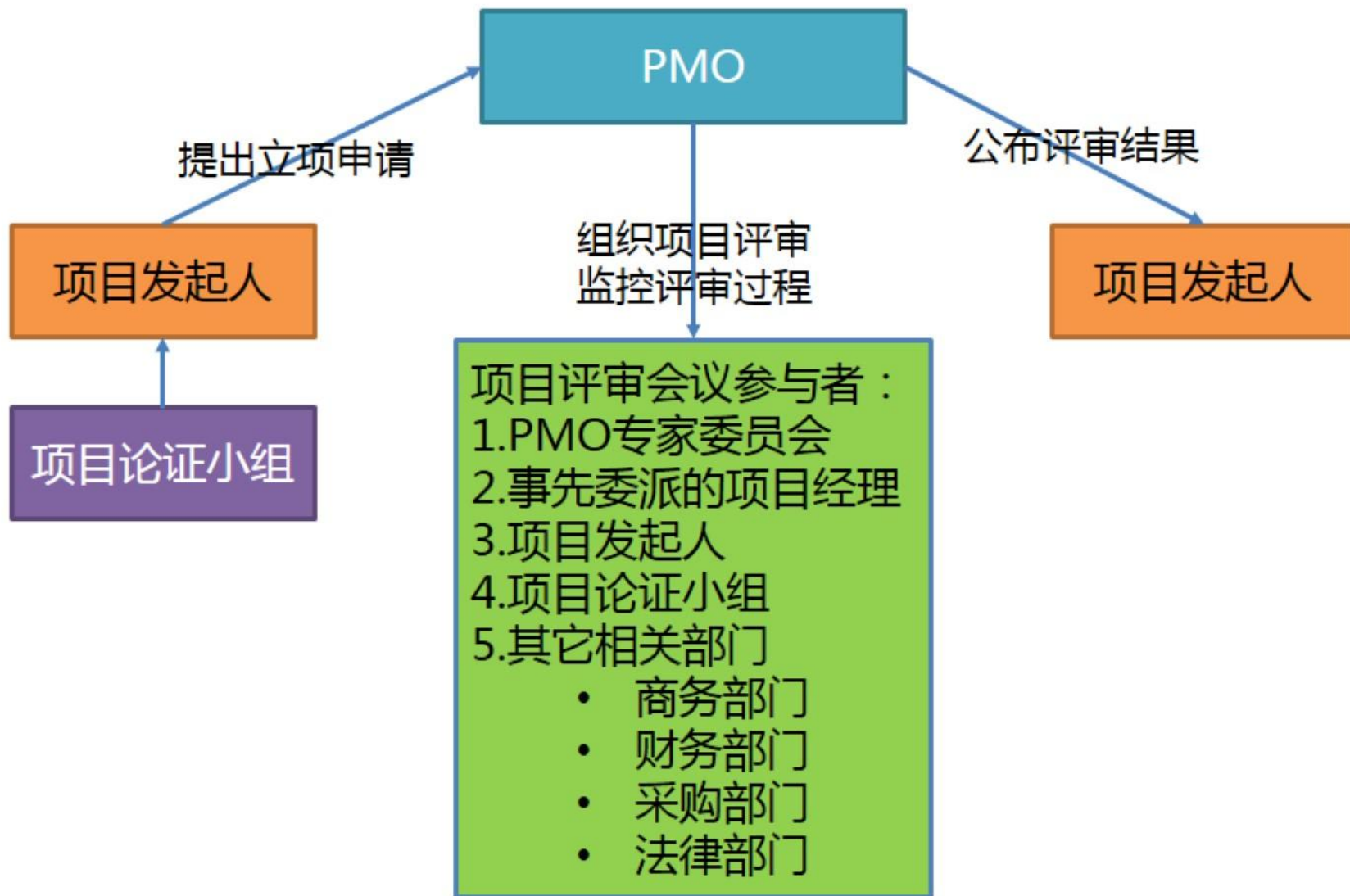
# 项目选择的责任人

---

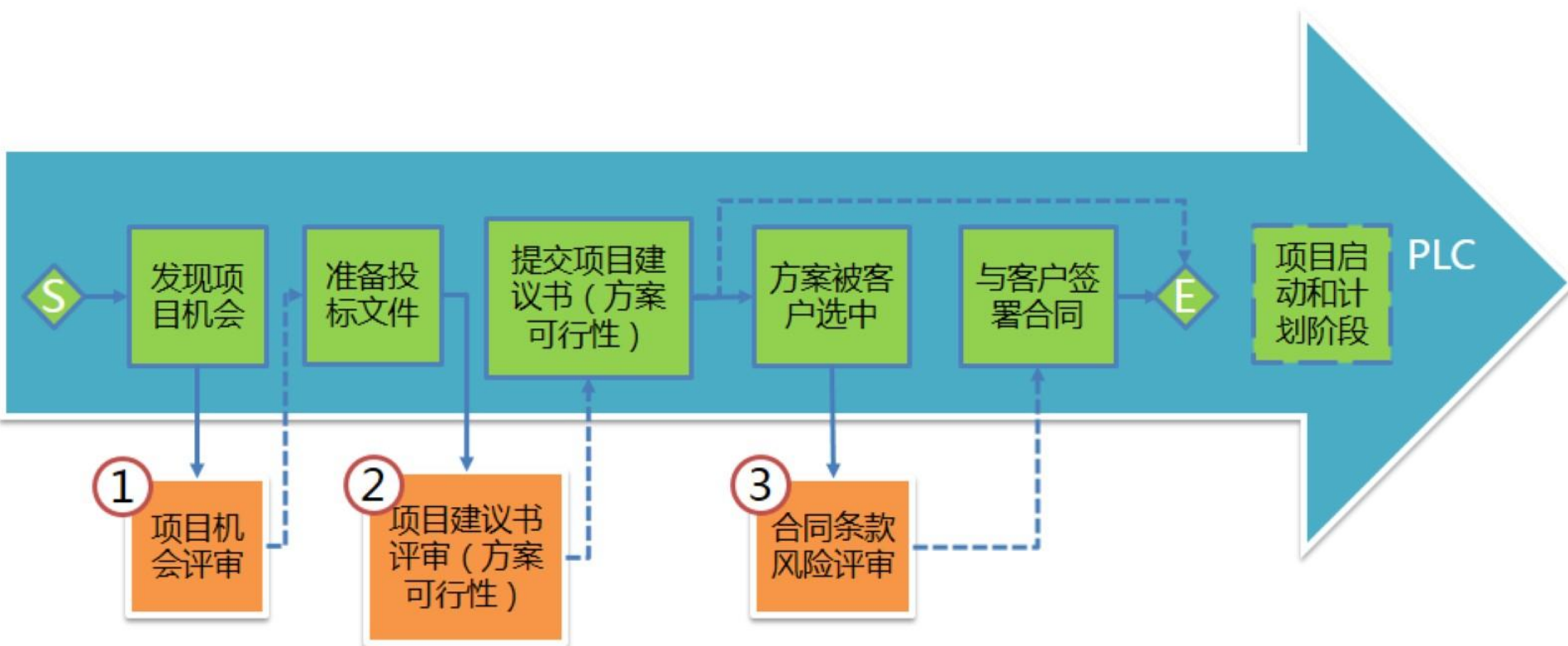
谁有权利进行项目的选择？



# PMO组织项目选择评审会



# 项目前期评审内容

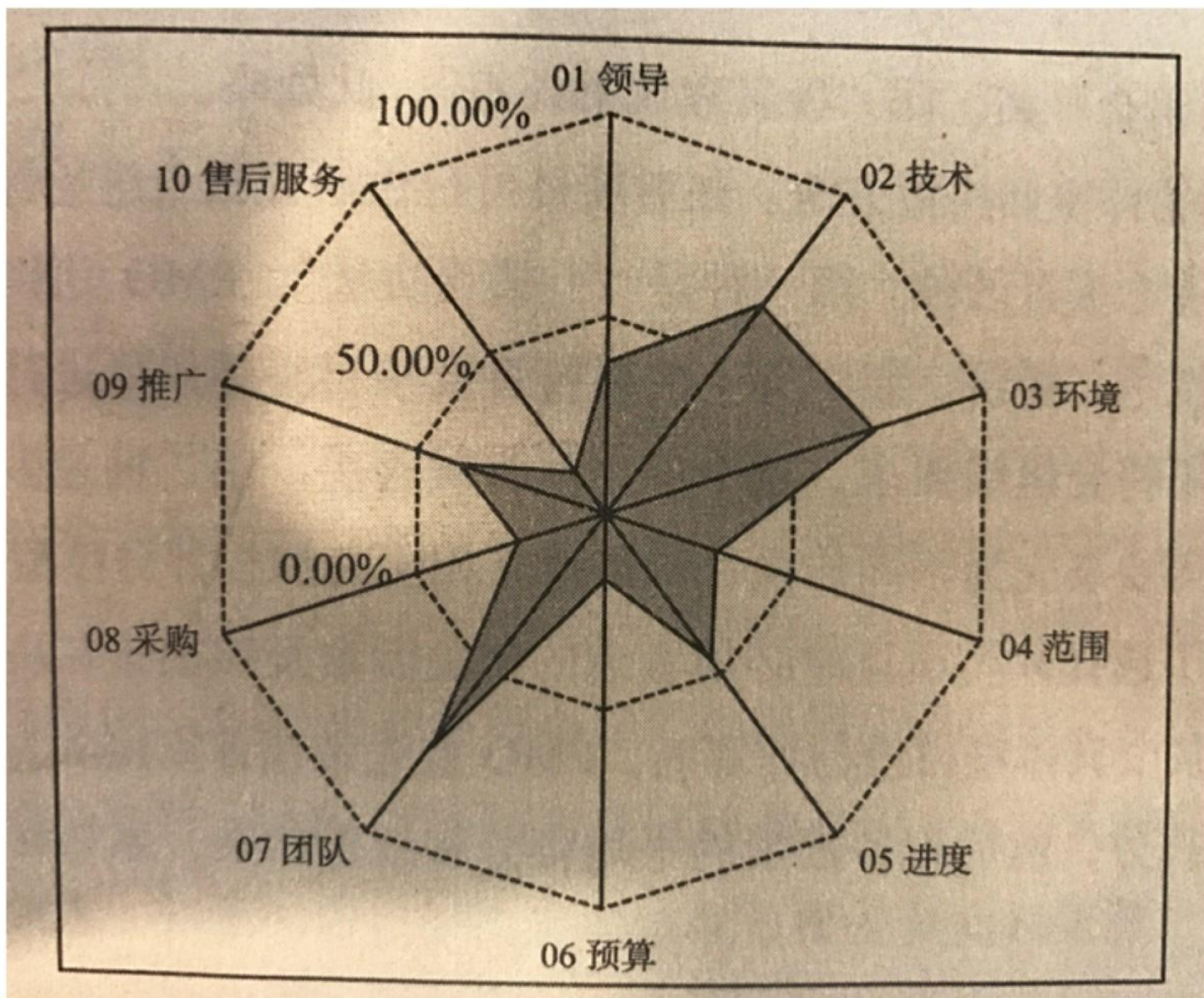


阶段开始点：  
✓ 发现项目机会



阶段结束点：  
✓ 项目建议书未被客户选中  
✓ 获得客户合同  
✓ 失去客户合同

# 风险评估模型





# 单项目评审归档

项目名称：2008年办公大楼内装修翻新项目

项目发起人：威廉

位置：被否决项目列表

项目前期团队组成：

威廉：项目发起人

张三：项目前期团队组长

李四：技术负责人

刘静：商务负责人

王平：协调员

评审时间：2008年6月10日

评审结果：通过

项目建议书

文档

1. 项目建议书（附件）
2. 项目建议书评审申请（附件）
3. 项目建议书评审会议纪要（附件）

项目可行性研究报告评审

评审时间：2008年10月15日

评审结果：否决

文档

1. 项目可行性研究报告（附件）
2. 项目可行性研究报告评审申请（附件）
3. 项目整体风险评估报告（附件）
4. 项目可行性评审会议纪要（附件）

# 多项目评审归档

项目名称	项目发起时间	机会评审	投标文件评审	客户选择	合同条款评审	客户选择	特殊原因说明
某展览大厅IT基础建设项目	2016.05	通过	通过	否决			堵车，错过客户要求的投标时间
某客户智能楼宇项目	2016.06	通过	1. 修改后再评审； 2. 通过	否决			没有在投标文件中盖章，被客户废标
某大厦内装修项目	2016.08	否决					不符合公司战略
某公司物流管理系统开发项目	2016.08	通过	通过	通过	通过	否决	客户选择了另一商家

# 资源有限，选择是必然的

每个项目都起源于一份项目建议书，但并不是每一份项目建议书都会变成一个项目。在**资源稀缺**的世界中，选择是必然的。盲目的把有限的资源（人、时间、钱、设备）投入到**未经选择**的项目中很可能会出现如下的结果：

- 资源用在这个项目中没有带来多大价值，简直是一种浪费；
- 项目还没有完成，资源先用完了；
- 项目失败，声誉扫地

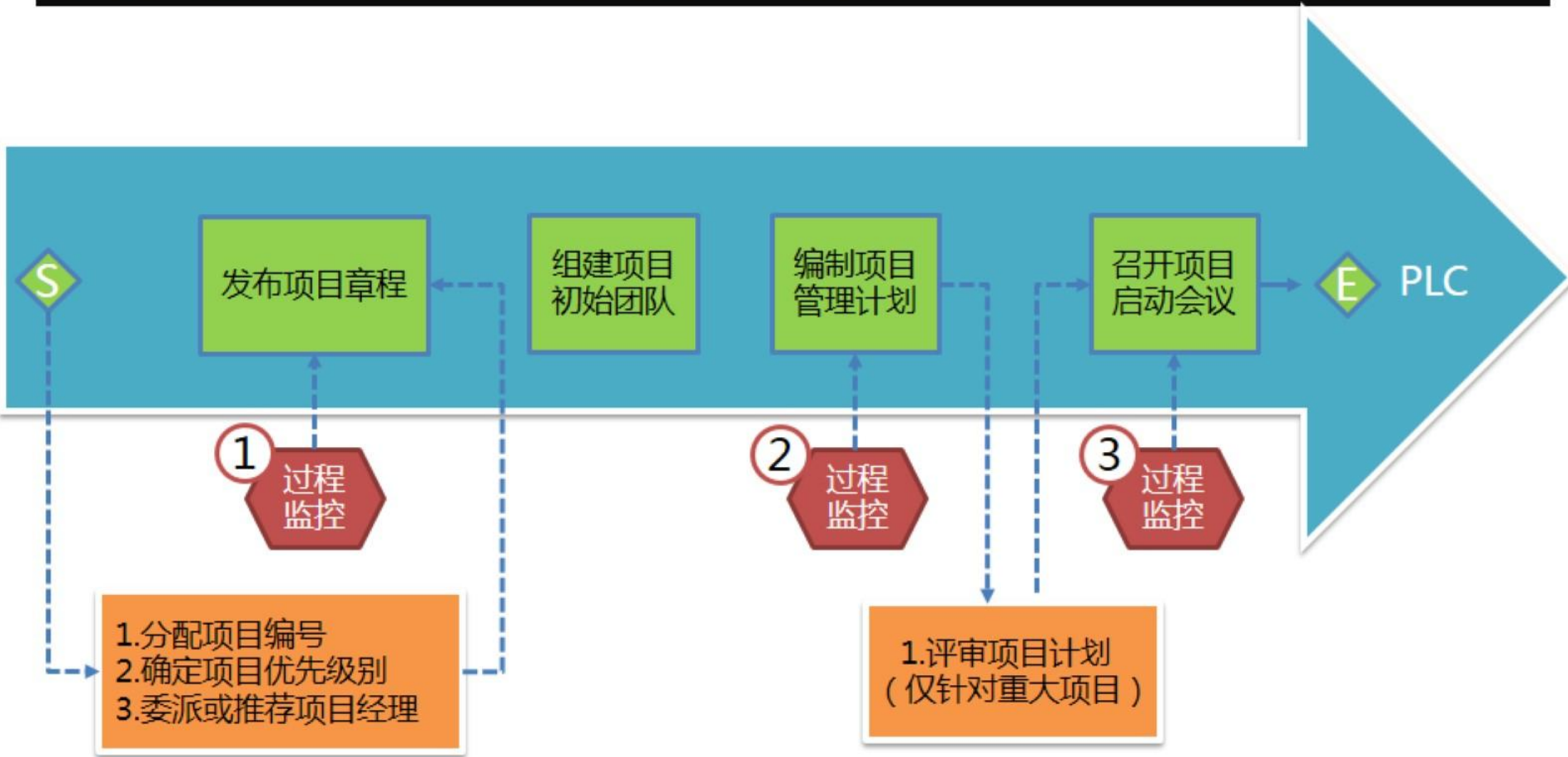
为了避免上述情况，为了让组织有限的资源发挥最大价值，必须关注**3个主要因素**：

- 价值 – 项目完成后到底能给组织带来什么价值？
- 战略一致性 – 项目是否支持组织的战略目标？
- 成功的可能性 – 组织是否有能力成功实施和交付这个项目？



## 第 4 章 PMO在项目启动和计划阶段的职责

# 项目启动和计划阶段PMO职责



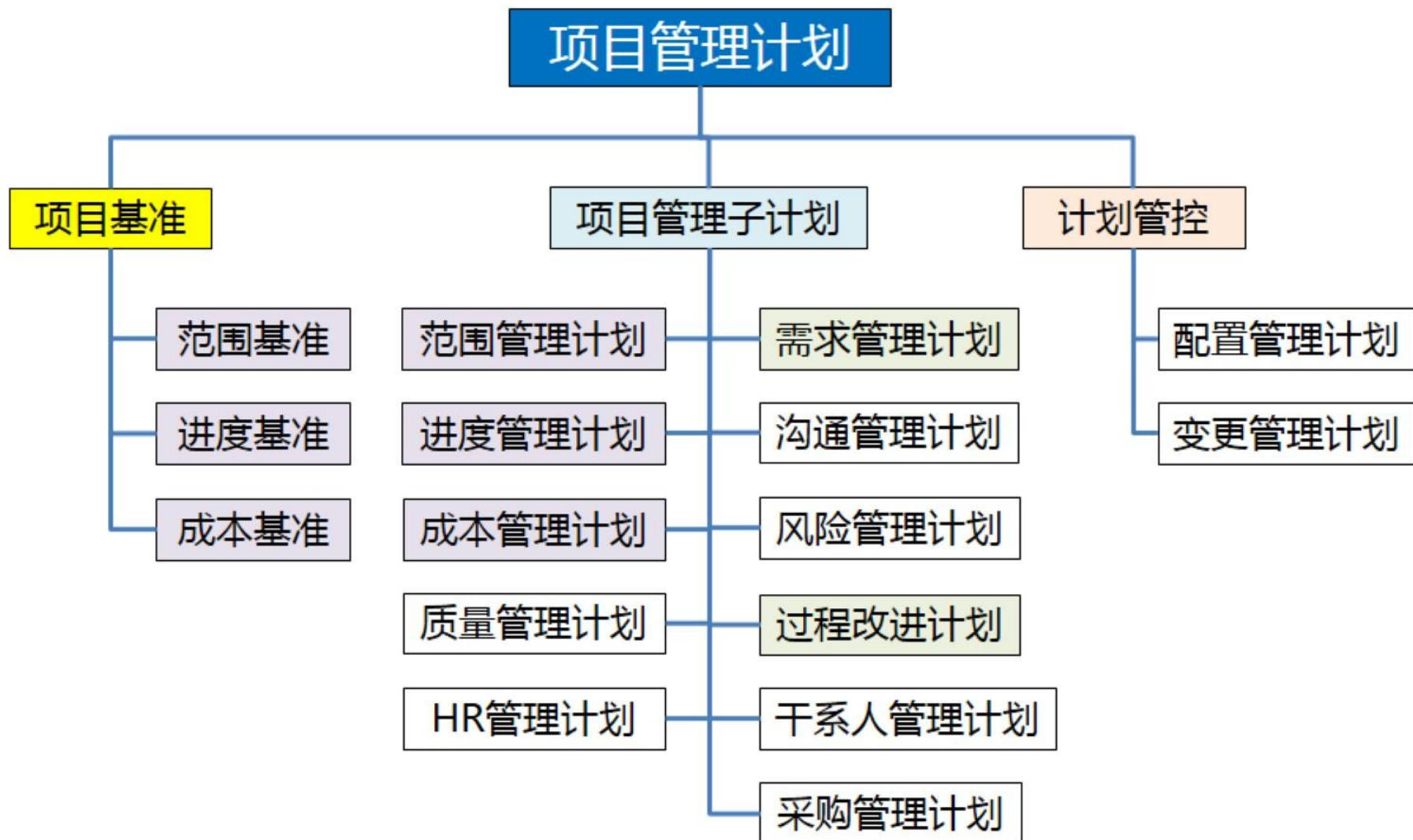
- S 阶段开始点：**
- ✓ 项目可行性研究报告得到批准 (内部项目)
  - ✓ 甲乙双方签署合同 (外部项目)

- E 阶段结束点：**
- ✓ 项目管理计划发布
  - ✓ 项目启动会议召开

# 项目优先级评估

项目优先级评估表			
序号	因素	权重	得分
1	战略重要性	0.2	
2	项目总金额	0.15	
3	项目总工期	0.1	
4	总包或分包	0.1	
5	分包数	0.1	
6	新技术应用	0.1	
7	项目团队规模	0.1	
8	是否同地办公	0.05	
9	关系人对失败的容忍程度	0.1	
总计		1	

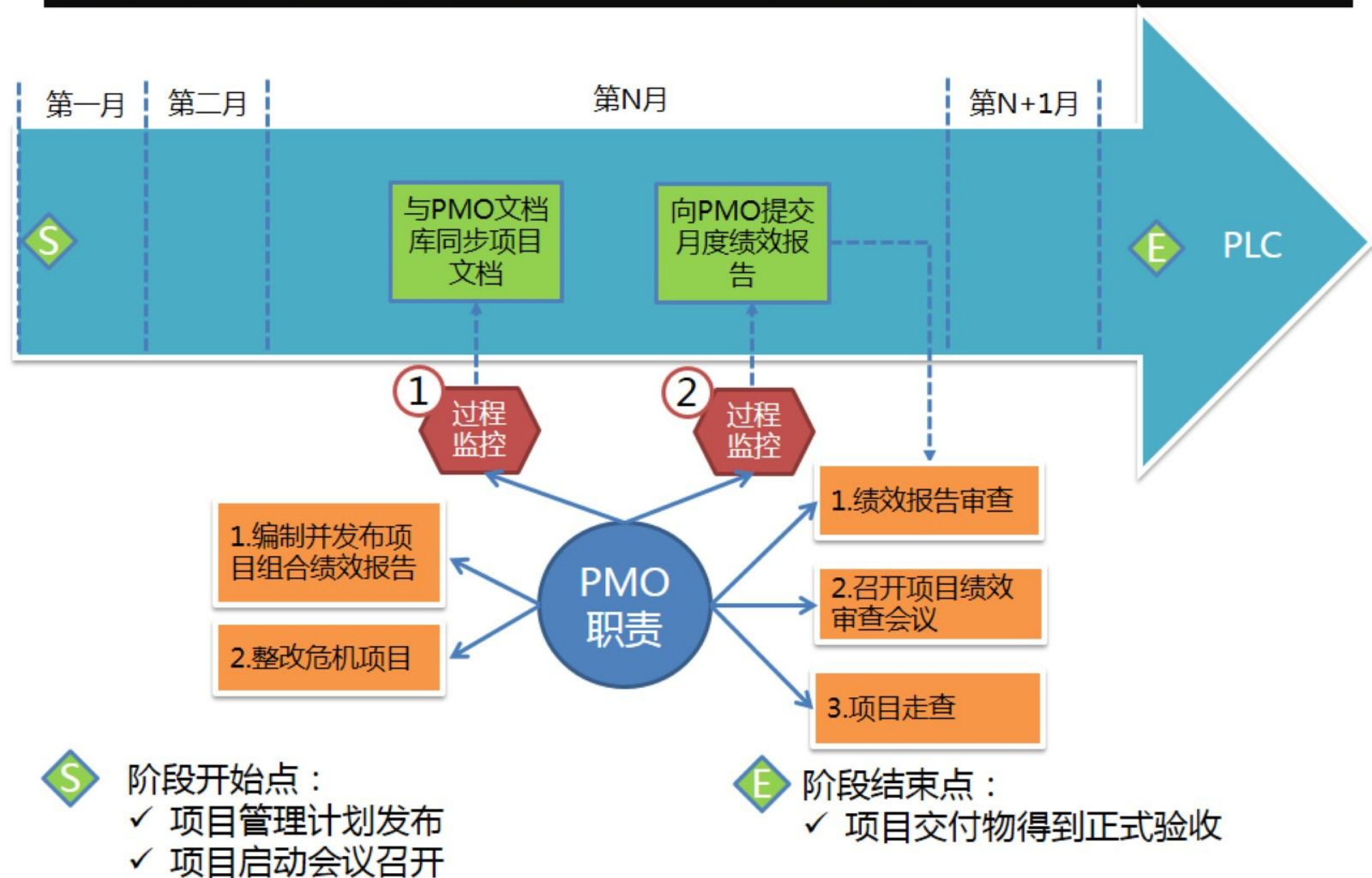
# 项目管理计划基本构成





## 第 5 章 PMO在项目实施阶段的 职责

# 项目实施阶段PMO职责



# 衡量项目绩效的原则

管理项目绩效的方法很多，但是在组织中，至少在同类项目中，绩效管理的方法应该统一，这样，项目之间才具有可比性和参考性。一般而言，项目绩效管理方法应由PMO制定和发布，PMO还需对绩效管理辦法的落实情况进行监控，在确定绩效管理方法时，有以下两个原则：

## 1. 充分考虑组织环境因素

不同的组织对项目经理的授权不同，有的组织要求项目经理对项目预算负责，包括预算的分配，分包的选择，成本的收集和控制等，这种情况下，项目绩效报告中需要包括关于项目成本绩效方面的信息；而在另一些组织中，项目经理只负责协调项目的进度，对项目成本不负直接责任，那么，就不需要提供成本绩效方面的信息。

## 2. 考虑各方面对项目绩效的期望

PMO在确定项目绩效管理方法时应充分考虑组织决策层和管理层对项目绩效的期望，项目绩效指标和报告必须反映重要干系人的期望，如项目的进度、成本、质量等指标。

# 衡量项目绩效的几种常用方法

---

1. 里程碑图方法
2. 电子表格方法
3. 信号灯方法
4. 挣值分析方法

# 衡量项目绩效的几种常用方法

## 1. 里程碑图方法

## 2. 电子表格方法

课题类别	编号	课题名称	流程经理	课题干系人	第一步 初稿	第二步 课题组内讨论	第三步 修订	第四步 评审稿	第五步 开发需求讨论	第六步 发布	课题 进度	
总纲	1	IT服务管理体系总纲			6月29日	6月29日	6月29日	6月29日	不需要	待定	100%	图例
管理体系	2	文件架构及记录控制程序			5月24日	5月31日	5月31日	6月6日	不需要	待定	100%	未开始
	3	IT服务管理体系培训控制程序			6月20日	6月20日	6月20日	6月20日	不需要	待定	100%	进行中
	4	内审管理流程			6月7日	6月7日	6月7日	6月7日	不需要	待定	100%	已完成
	5	管理评审管理流程			6月21日	6月21日	6月21日	6月21日	不需要	待定	100%	不需要
	6	持续改进管理流程			6月23日	6月23日	6月23日	6月23日	不需要	待定	100%	
	7	服务级别管理流程			5月30日	6月12日	6月12日	6月27日	不需要	待定	100%	
交付流程	8	新增或变更的服务管理流程			6月7日	6月12日	6月12日	6月12日	不需要	待定	100%	
	9	服务报告管理流程			6月23日	6月23日	6月23日	6月27日	不需要	待定	100%	
	10	服务连续性管理流程			6月28日	6月29日	6月29日	6月29日	不需要	待定	100%	
	11	可用性管理流程			6月8日	6月13日	6月13日	6月16日	不需要	待定	100%	
	12	IT服务预算与核算管理流程			6月15日	6月15日	6月15日	6月15日	不需要	待定	100%	
	13	容量管理流程			6月27日	6月27日	6月27日	6月27日	不需要	待定	100%	
	14	信息安全管理流程			5月30日	5月30日	5月30日	5月30日	不需要	待定	100%	
关系流程	15	业务关系管理流程			6月22日	6月22日	6月22日	6月22日	不需要	待定	100%	
	16	供应商管理流程			6月15日	6月15日	6月15日	6月15日	不需要	待定	100%	
解决流程	17	事件和服务请求管理流程			5月31日	6月1日	6月2日	6月12日		待定	100%	
	18	问题管理流程			6月8日	6月15日	6月15日	6月15日		待定	100%	
控制流程	19	配置管理流程			5月31日	6月1日	6月3日	6月15日		待定	100%	
	20	变更管理流程			5月25日	6月6日	6月14日	6月16日		待定	100%	
	21	发布管理流程			5月25日	6月6日	6月14日	6月16日		待定	100%	
专项课题	22	两地三中心课题			5月31日	6月6日	6月20日	7月15日	不需要		60%	
	23	工具平台建设			5月31日	2016/6/8	6月24日	7月15日	不需要		98%	

# 信号灯方法 - 单绩效指标

项目绩效报告 (第1页)

报告日期: 2006/03/31

• 当前进展:

— 母局安装测试完成, 但是有1个技术问题没有解决。31个远端局中, 22个完成安装和测试; 6个正在安装和测试中; 3个局的机房不具备安装条件。

• 本周主要任务:

- 敦促安装进度 (张静催促机房就绪, 王刚催促安装进度)
- 加快母局技术问题的解决速度 (张静和美国二线技术支持召开电话会议)
- 开始准备初验资料 (各地安装工程师负责)

整体进度情况  
信号灯:

黄

• 下一个里程碑 (调整后):

— 2006/05/14: 母局和全部远端局完成安装调试。(完成标志: 收到各局签署的《系统安装调试验收表》)

• 当前状况: 延误3周

• 预计项目初验: 2006/06/14, 比原计划延误2周。

里程碑	计划	实际	偏差
完成全部安装	2006/04/23	2006/05/14 (预计)	3周 (预计)
项目初验	2006/06/01	2006/06/14 (预计)	2周 (预计)
项目终验	2006/09/01	2006/09/14	2周 (预计)

备用灯:

绿

黄

红

# 信号灯方法 - 多绩效指标

项目绩效报告 (第1页)

报告日期: 2007/06/30

项目整体绩效

红

成本方面严重超支

客户满意度

绿

- 暂无客户投诉, 但目前与客户进行的需求谈判陷入僵局, 有可能引发客户不满

质量

绿

- 暂无问题

范围

绿

- 暂无问题, 但如果需求谈判控制不好, 可能造成范围失控

进度

黄

- 需求谈判所用的时间超出了计划天数

成本

红

- 向国外顾问按时付费, 他们参与需求谈判的时间超出了计划天数, 造成了成本超支

# 挣值管理 ( EVM )

---

- ◆ 源自美国国防部60年代的C/SCSC ( 成本/进度控制系统准则 ) ，并成功应用于民兵导弹项目
- ◆ 后由PMI对其进行改造，使EVM原理原则上适用于所有行业的所有项目
- ◆ EVM是把范围、进度和资源绩效综合起来考虑，以评估项目绩效和进展的系统方法
- ◆ 它把**范围基准**、**成本基准**和**进度基准**三者整合起来，形成绩效测量基准 ( PMB ) ，以便项目管理团队评估和测量项目绩效和进展

# 挣值计算汇总表

指标	计算公式	结果	结果解释	
PV	$(50+50) * 200$	20,000	计划价值	
EV	$(50+30) * 200$	16,000	实际已完成的预算价值	
AC	$50 * 200 + 30 * 500$	25,000	实际花费	
CV	EV-AC	-9,000	费用超支9000元	
CPI	EV/AC	0.64	实际花费1元只做了0.64元的事	
SV	EV-PV	-4,000	进度落后4000元	
SPI	EV/PV	0.8	实际进度只是计划进度的80%	
BAC		40,000	原计划中的完工预算	
典型	EAC	BAC/CPI	62,500	典型情况，重新估算完成工作的成本
	ETC	$(BAC-EV)/CPI$	37,500	典型情况，重新估算剩余工作还需的成本
	VAC	BAC-EAC	-22,500	典型情况，完工时的成本偏差
	TCPI	$(BAC-EV)/(EAC-AC)$	0.64	典型情况下，TCPI维持现状
	EAC <sub>t</sub>	计划完工时间/SPI	5	典型情况下，重新估算完成工作的时间
非典型	EAC	$AC + (BAC-EV)$	49,000	非典型情况，重新估算完成工作的成本
	ETC	BAC-EV	24,000	非典型情况，重新估算剩余工作还需的成本
	VAC	BAC-EAC	-9,000	非典型情况，完工时的成本偏差
	TCPI	$(BAC-EV)/(EAC-AC)$	1	非典型情况下，TCPI恢复为1，回到原计划轨道
	EAC <sub>t</sub>	当前时间+剩余所需时间	4.4	非典型情况下，重新估算完成工作的时间
预算不变	TCPI	$(BAC-EV)/(BAC-AC)$	1.6	TCPI大幅增加，后续工作效率需大幅提升
综合影响	ETC	$(BAC-EV)/(CPI * SPI)$	46,870	典型情况赶原计划工期完成剩余工作所需成本

# 项目绩效报告

---

- ◆ 绩效信息

包括项目整体绩效、范围绩效、时间进度绩效、成本绩效、质量绩效和客户满意度

- ◆ 项目重大偏差分析

包括偏差说明，偏差原因，纠偏措施和效果预测

- ◆ 登记册类

变更登记册、问题登记册和风险登记册

- ◆ 项目其它方面状况

包括人力资源、沟通、收付款信息、项目完工情况预测和收益预测

# 项目审查会议

---

- ◆ 项目审查会议可以**月度例行**，也可以根据需要在PMO举行**临时的项目审查会议**，比如项目中出现以下情况：收到客户投诉、项目经理突然辞职、项目关键交付物失败等
- ◆ 项目经理在参加审查会议之前，应该充分调查问题原因，和项目团队一起寻求合适的解决方案，然后**再上会**，PMO和专家进行评审。
- ◆ 由PMO举行的项目审查会议属于独立审查，就是由**项目团队以外**的专家小组对项目状况进行审查。



## 第 6 章 PMO对危机项目的整改

# 危机项目整改总体过程

---

1. 确定危机项目，委派整改组长

2. 成立整改小组，召开启动会议

3. 汇总调查结果，确定主要问题

4. 重新修订项目目标，制定详细整改计划

5. 执行整改计划，完成整改

# 3. 汇总调查结果，确定主要问题

某项目主要问题举例：

某公司PAA项目（危机项目）主要问题区域		
问题分类	问题分级	主要问题举例
项目选择	严重	技术方案存在缺陷
	严重	项目成本和工期估算过于乐观，项目目标不切实际
管理	严重	缺乏来自发起人或者管理高层的支持
	严重	没有采取专业的项目管理方法，不开例会，没有周报
	严重	几乎所有的工作都在延误，人们对延误习以为常，项目整体失控
技术	严重	从项目启动开始项目中就存在技术问题，而且一直无法解决
外部	严重	分包商A技术能力不足，不能解决技术问题
	严重	分包商B的合同为按时付费，所以分包队进度延误不着急
	中等	项目团队对分包没有有效的制约措施

详细完整清单见附件《危机项目常见问题汇总表》

# 导致危机项目的前5大根本原因：

---

1. **期望过高**，不切实际。没有对项目期望进行管理，也没有针对期望进行有效沟通。
2. **需求不清晰**，自相矛盾，模凌两可，不精确，没有达成共识，也没有进行优先级管理。
3. **资源短缺**，资源冲突，关键资源周转不开或资源计划不当。
4. 制定计划时所依据的信息不充分或遗漏了一些事项，**细化的不够或估算失误**。
5. 没有识别风险，或者假设风险不存在，因此也**没有管理风险**。



## 第 7 章 PMO在项目收尾和评价 阶段的职责

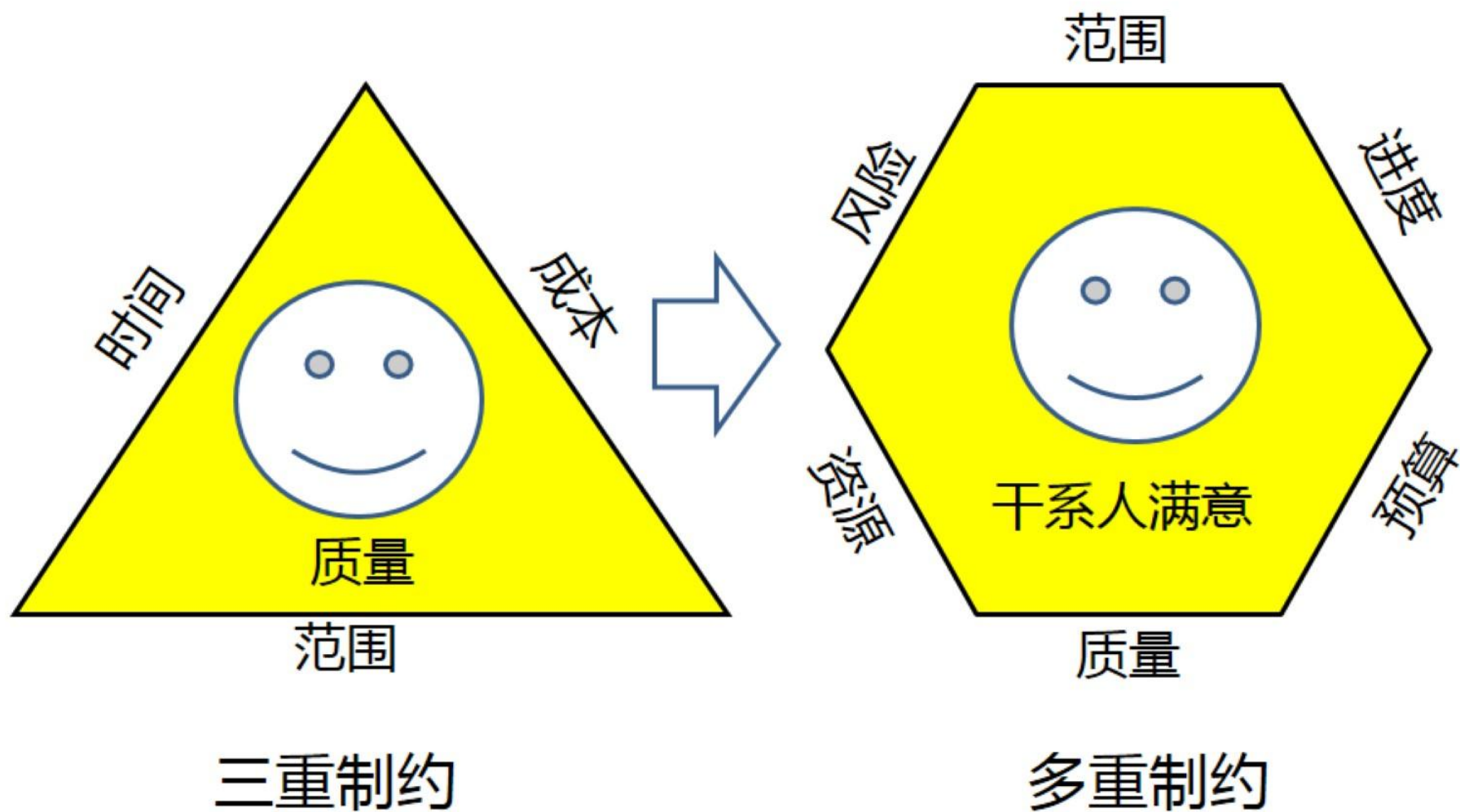
# PMO在项目收尾和评价阶段的职责



# 完工项目绩效审查和收益评价报告

文件名称：项目完工绩效审查和收益评价报告		文件编写时间：		2017年1月1日
		文件编写：		张三（项目经理）
		文件批准：		刘平（PMO）
项目编号：	PFF01	项目经理：	张三	
项目名称：	PMIS建设项目	项目启动时间：	2016年1月1日	
客户名称：	Aclient公司	项目验收时间：	2016年12月25日	
项目概述：	为Aclinet公司开发和部署项目管理信息系统			
项目的战略目标：	<input checked="" type="checkbox"/> 赢利	<input type="checkbox"/> 提供运作效率	<input type="checkbox"/> 开拓新市场	
	<input type="checkbox"/> 降低运作成本	<input type="checkbox"/> 研发	<input type="checkbox"/> 企业形象	
项目完工绩效：	<input type="checkbox"/> 红色区域	<input checked="" type="checkbox"/> 黄色区域	<input type="checkbox"/> 绿色区域	
项目收益评价：	<input type="checkbox"/> 成功项目	<input type="checkbox"/> 问题项目	<input checked="" type="checkbox"/> 失败项目	
绩效方面	目标	实际	偏差是否在容差内	
项目范围情况	PMIS与Aclient公司现有8个系统的集成参考合同中SOW定义	PMIS的功能进行了细化，工作量有所增加，取消了与2个系统的集成	存在偏差，但都得到了客户认可	
项目进度情况	5个月	10个月	延误了100%，客户不认可，公司不认可	
项目成本情况	900万元	1300万元	超支44%，公司不认可。客户没有增加投资，所以客户没意见。	
干系人满意度调查	标杆分数4.3~5分	实际得分4分	公司不认可	
质量	全部符合要求	5处重要BUG无法修补	存在偏差，项目已验收，客户要求限期修补	
预期收益1	利润11%	利润-11%	偏差22%，公司不认可	
预期收益2	作为可以向其他客户推荐的成功案例	客户发投诉信两封，曾经声称要取消合同	没有达到目标	
经验教训总结：	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 签署合同时，甲乙双方没有就需求进行深入讨论，合同中对项目范围的定义过于模糊和概括；</li> <li>2. 由于项目团队没有业务放慢的专家，所以，需求定义由客户牵着走，项目团队无法对客户提出的需求进行评判；</li> <li>3. 当发现项目不能在规定的时间内交付时，没有第一时间通知客户，直到临近交付日期时才告诉了客户，导致客户非常生气，扬言要终止合同。建议以后的项目在出现问题后，能及时向客户和其它干系人报告，争取各方的理解和支持。</li> </ol>			

# 项目制约因素 - 项目绩效维度



# 项目评价三种套路

---

评价项目的方法有很多，但其实这些方法不外乎以下三种套路：

## 1.项目管理评价

关注“**How**”，检查项目实施的过程，对项目中使用的项目管理方法和流程进行评价。

## 2.项目交付物评价

关注“**What**”，对项目团队创造的交付物的质量进行评价，可以用交付物的质量与既定的标准进行比较，也可以采用标杆比较的方法。

## 3.项目影响评价

关注“**Why**”，对项目为组织或目标客户带来的影响进行评价，当初为什么上项目，目的目标有没有达成。

# 项目经理绩效评价

---

## 1. “360度调查”

又叫全方位考核法，通常邀请被考核员工自己、上司、下属、同事及客户（项目主要干系人）等参与，采用**匿名**方式，确保调查过程和结果的保密性。

## 2.平衡记分卡

于1992年在《哈佛商业评论》中首先提出的一种绩效度量的方法，**综合考虑**了包括传统财务指标在内的多个指标，如客户满意度、内部业务流程、组织创新和学习能力等。

# 项目经理绩效评价360度调查问卷

## 项目经理绩效评价360度调查问卷

### 项目背景：

张三是PQ01项目的项目，目前，项目已经通过验收，进入收尾和评价阶段，我们诚恳邀请您对张三项目经理在项目中的表现给予评价。您的评价对张三经理和NB公司都具有重要的意义。

### 填表说明：

1.请在2017年1月1日前将完成后的调查问卷发送到：pmo360@Nbcom.company.

2.此次调查为匿名调查，调查收集的所有信息都将以汇总的形式呈现，您个人的评分和意见不会透露给任何组织和个人。

3.请针对每个问题打分，分值范围为1~5分，其中

5分：表示我非常同意

4分：表示我同意

3分：表示我保持中立

2分：表示我不同意

1分：表示我非常不同意

NA：表示无法打分，这一条对该项目经理不适合或者我对这一条的意思不了解

方面	问题	得分					
		1	2	3	4	5	NA
整体管理	1.项目目标清晰，所有干系人对目标有明确而一致的理解						
	2.项目管理计划及时发布，及时更新，并且得到干系人的一致认可						
	3.执行过程定期检查项目工作状况并提出建议						
	4.由项目管理委员会对项目中的重要问题进行决策						
时间管理	5.项目需求明确，并且得到客户的正式认可						
	6.有明确的项目验收标准						
	7.严格按照变更管理流程管理变更						
	8.选用了合理的项目生命周期						
成本管理	9.在执行过程中有细化的周工作计划						
	10.及时记录项目实际成本的发生						
	11.主动采取措施控制成本超支						
质量管理	12.对关键交付物进行评审时邀请专家参与						
	13.积极采取措施解决技术问题和纠正技术偏差						
团队管理	14.项目团队有明确的工作流程						
	15.项目成员有明确的职责分工						
	16.定期举行团队建设活动						
沟通管理	17.通过问题登记册跟踪问题的解决						
	18.定期召开项目报告会议						
	19.客户很清楚自己的在项目中的角色和职责						
	20.及时让客户了解项目状况，必要时得到了客户的支持						
	21.和管理层有效沟通，必要时得到了管理层的支持						
风险管理	22.和其它部门有效沟通，必要时得到了其它部门的支持						
	23.通过风险登记册管理项目风险						
	24.风险应对措施确实有效						
	25.通过正式采购流程选择供应商						
	26.严格管理供应商的绩效						
职业道德	27.遵守《项目经理和项目团队成员职业道德准则和行为规范》						

# 项目经理绩效评价要点

PMO为自己的组织建立项目经理绩效评价体系时，需要关注以下几个方面：

1. 评价体系要适应组织文化和部门文化，需要与组织人力资源部门对员工绩效的管理制度保持一致。
2. PMO所选择的评价指标要有意义，对组织和个人的发展有促进作用，每年应根据需要调整。
3. 评价过程力求简单，过于复杂的评价极易造成被评价者的消极或对立情绪。
4. 不采用“零和”方式，不排名，不评优，不采取末位淘汰制。
5. 创造和谐愉快的绩效评价氛围，让项目经理也参与到绩效评价体系设计中，借鉴同行优秀做法，广泛吸纳各方意见。

# 项目管理能力框架

项目管理能力框架和项目经理绩效评价体系并不相同，能力框架**结构性**罗列了项目管理从业人员所应具备的**各种关键能力**，而绩效评估只用了评价项目管理人员在某个具体项目中的行为表现。建立项目管理能力框架主要有以下作用：

- 1.项目管理能力框架体现组织的发展战略，通过框架为组织**培养和储备**项目管理方面的人才，帮助定制个性化的培训和提升计划；
- 2.为高优先级或危机项目**委派项目经理**时，可以按照能力框架对候选人进行评估，做出更趋合理的选择；
- 3.从组织外部**招聘**项目管理人员或**内部选拔**项目经理时，可以通过能力框架测评，挑选更合适的候选人。

# 国际项目管理协会的ICB能力框架

能力领域 (3)	技术能力	行为能力	环境能力
能力因素 (46)	1. 项目管理成功	1. 领导能力	1. 项目导向
	2. 利益各方	2. 协调	2. 项目集导向
	3. 项目需求和目标	3. 自我控制	3. 项目组合导向
	4. 风险和机会	4. 果断	4. 项目、项目集和项目组合实施
	5. 质量	5. 放松	5. 永久的组织
	6. 项目组织	6. 开放	6. 业务
	7. 团队协作	7. 创造力	7. 系统、产品和技术
	8. 问题解决	8. 结果导向	8. 人员管理
	9. 项目结构	9. 效率	9. 健康、安全和环境
	10. 范围和交付物	10. 咨询	10. 财务
	11. 时间和项目阶段	11. 谈判	11. 法律
	12. 资源	12. 冲突和危机	
	13. 成本和财务	13. 可靠性	
	14. 采购和合同	14. 价值欣赏	
	15. 变更	15. 道德	
	16. 控制和报告		
	17. 信息和文档		
	18. 沟通		
	19. 启动		
	20. 收尾		

# 项目管理协会的PMCDF能力框架

方面	(一) 沟通	(二) 领导	(三) 管理
要素	1. 对于干系人，要主动倾听，理解并反馈	1. 创建团队氛围，提升团队绩效	1. 建立和维护项目团队
	2. 维护沟通渠道	2. 建立和维护有效的关系	2. 采用有组织的形式规划和管理项目成功
	3. 保证信息质量	3. 激励和指导团队成员	3. 解决项目团队或干系人的冲突
	4. 根据对象调整沟通	4. 承担起交付项目的责任	
		5. 根据需要使用影响能力	
	(四) 认知能力	(五) 有效性	(六) 专业型
	1. 全盘考虑项目	1. 解决项目问题	1. 对项目的责任感
	2. 有效解决问题	2. 激发干系人的参与、热情和支持	2. 做事诚实正直
	3. 使用适当的项目管理工具和技术	3. 根据需要进行变更，满足项目需求	3. 恰当应对个人或团队逆境
	4. 寻求机会，提升项目结果	4. 根据需要，果断决策	4. 管理人员的多样性
		5. 客观地解决个人或组织问题	

# 组织项目管理资源库

输入

项目管理能力  
测评结果

项目经理绩效  
评估结果



项目管理资源库

PMO专家委员

高级项目经理

中级项目经理

初级项目经理

项目经理助理



组织项目管理能力  
提升计划

年度个人项目经  
理培训提升计划

其它职业发  
展规划（轮岗、进修）

# 温馨提示

- ITIL先锋论坛专家直播讲堂，每周四晚上8:30指定QQ大群
- 专家讲堂视频&PPT合集，请猛击[链接](#)
- 看预告&PPT更新，请关注右边二维码
- 找培训，请看下图：



咨询QQ群  
119205977

电话咨询  
400 8060 230

## 基础 - 实战 - 专家

打基础 迎实战 成专家

ITIL先锋为您一站达成

ITIL Expert ￥24 万元/人

Prince2 双证 ￥7.5 千元/人

ITSS 项目经理 ￥4.2 千元/人

ITIL 流程实操及 iTOP 软件实施 ￥2.5 千元/人

云安全 C-CCSK ￥5880 元/人

ISO20000 Auditor ￥5.4 千元/人

ITIL Foundation ￥2.7 千元/人

ISO27001 Foundation ￥3.2 千元/人

PMP 精品班 ￥1380~4980 元/人