

从PMO升级为POC的运作实践

主讲：陈和兰

北京易佳盈通咨询有限公司

2015.10.23 北京

- 北京易佳盈通咨询有限公司首席顾问
- 企业项目化管理专业委员会专家委员。
- 国家重大专项“应用型项目管理知识体系研究”课题专家组成(课题编号:2012GXS2B012)。
- 《项目管理技术》杂志编委
- 《项目管理评论》杂志编委
- 《央企项目管理案例集》编委
- 2002年至今一直专注与项目管理咨询、培训和教育。

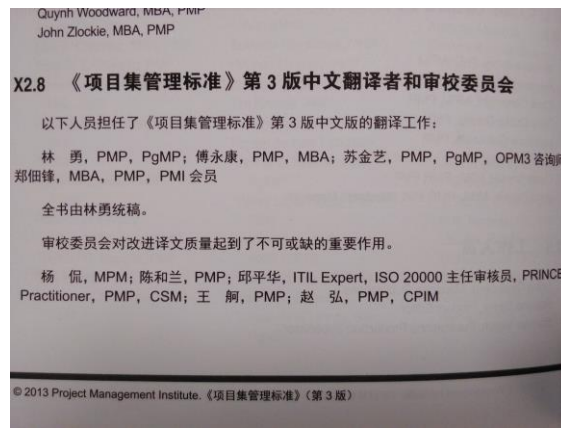
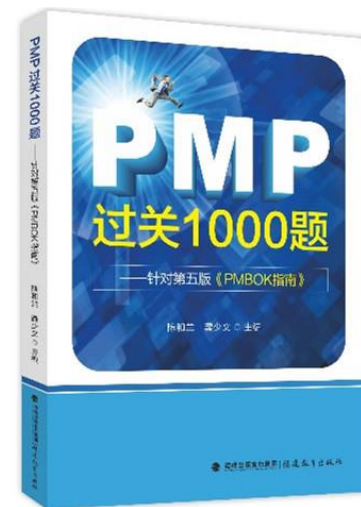


■ 编著:

- ✧ 《项目管理工具技术应用全案》
- ✧ 《项目管理模板表单应用全案》
- ✧ 《项目绩效与薪酬管理指南》
- ✧ 《PMP过关1000题》

■ 参与审校了PMI的《项目集管理标准（第3版）》

■ 参与翻译了PMI的《组织级项目管理成熟评估（OPM3）（第3版）》



演讲关键字：



PMO-项目管理办公室

POC-项目运营中心

案例分享

- **PMO**（项目管理办公室）升级为**POC**（项目运营中心）的运作实践。
- 组织级**PMO**的定位，难于满足企业有效整合和平衡项目资源的需要，为了有效集中资源，集中设计，集中采购，集中制造，集中管理，某著名海洋工程企业将**PMO**升级为**POC**，实现了集成化、一体化、群组化、集中化的管理方式，降本增效成果显著，大大提升项目价值和干系人满意度。为海洋工程、船舶制造、电力工程建设、能源化工工程建设等领域的组织级项目运营管理提供了范例。

- 培养项目经理
- 监督项目
- 管理共享资源
- 组织过程资产积累
- 知识管理与传承
- 流程制度、模板表单的编制和维护
- 项目立项、消项和过程辅导
- 项目管理信息系统维护
-

- ◇ PMO定位、分类与愿景
- ◇ PMO组织结构
- ◇ 项目组合与优先级
- ◇ 项目管理流程
- ◇ 项目管理组织与角色
- ◇ 项目选择与过程监控
- ◇ 项目集管理与资源管理
- ◇ 多项目依赖关系与团队管理
- ◇ 项目管理制度、规范与模板表单编制
- ◇ 项目绩效考核与激励
- ◇ 项目管理信息系统与知识管理
- ◇ 项目管理培训与项目经理队伍建设
- ◇ 组织项目管理成熟度提升

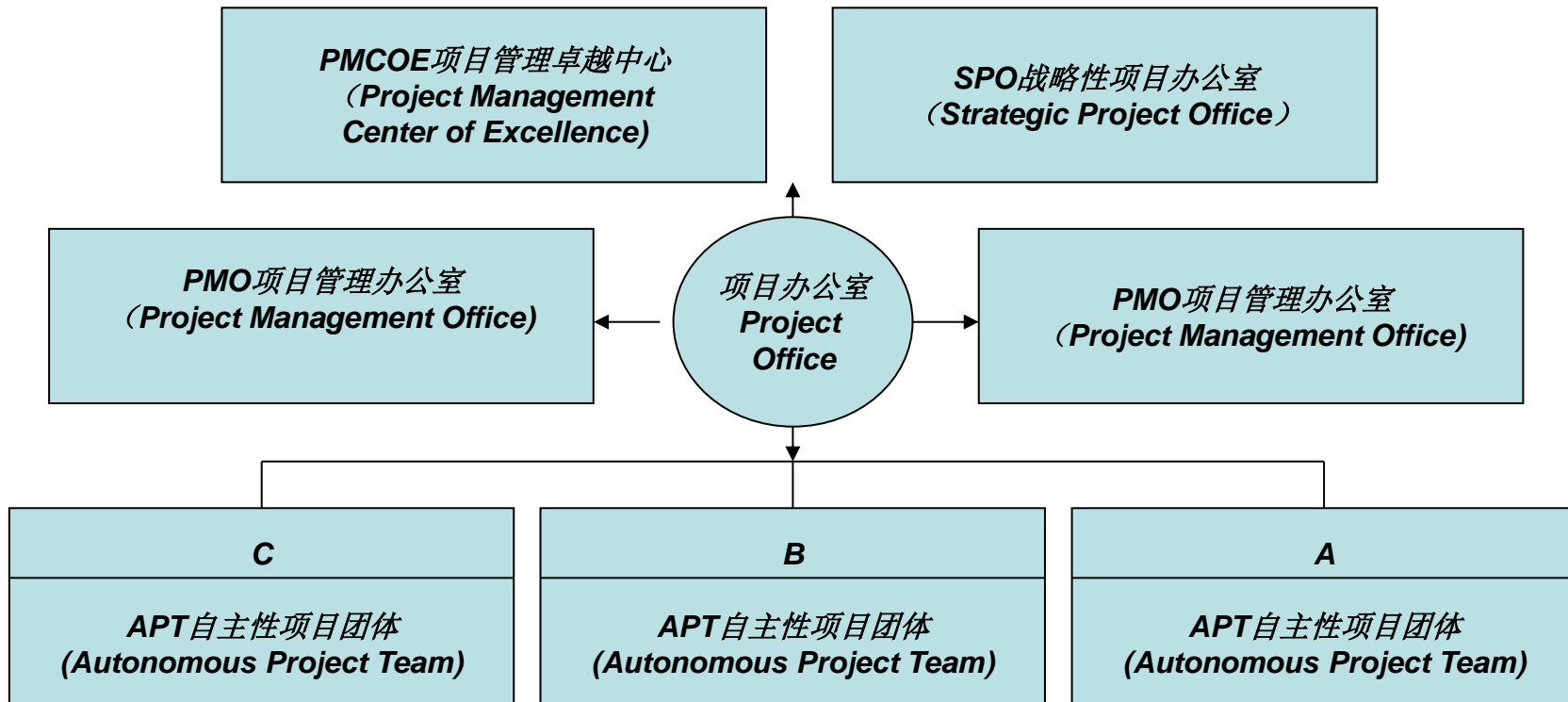
- 协调资源
- 代表公司管理项目
- 完善项目管理体系制度
- 普及、推广、宣贯项目管理
- 监控考核项目
- 建立项目文化
-

- 夹心饼干（流于形式领导不满意，深入项目项目经理不愿意）
- 传话筒（上传下达，无法决策）
- 资源冲突仍然严重（资源协调不动）
- 重复开发（多个项目之间重复开发，难于共享共用）
- 工作价值难于体现（算盘两面打）
- 项目收益无法保障（理想化项目集管理，成立意境中的群组项目管理）
-

- 定位不清
- 权力不够
- 理解事业环境不够
- 体系完整性不够
- 人员能力不够
- 知识积累不够
- 治理机制方面
-

- PO
- PMO
- 战略级PMO
- 强矩阵
- 建立体系规范
- 考核项目经理
- 建立PM素质能力模型
- 以评代训
- 基于阿米巴的项目结算
-

PMO分类



- 经营与管理
- 项目运营：
- 追求项目收益
- 与战略对接
- 项目库
- 资源池

PMO与POC对比

要素	PMO	POC
项目经理	各部门	POC
项目监管	分散进行	集中化管理
资源协调	资源日历	资源池
		组织模式
		实施策略
		项目文化
对战略支撑		

案例分享：某海工企业POC运营实践

- 获取支持:
- 明确定位:
- 强化治理:
- 项目会计:
- 集中管理:
- 关注收益:
- 建立机制:

谢谢!

陈和兰

15801238008

chenhelan@vip.163.com