

# OGMAC: PMO成功变革的5大维度

## 5 Change Dimensions For Successful PMO

上海交通大学 刘同博士  
PMI组织级项目管理标准  
全球专家委员



作品微信公众号：刘言管理

手机：13816555738

Email:

[jamesliupmp@163.com](mailto:jamesliupmp@163.com)



项目管理 Project Management-  
Embracing China Opportunity

# 中國機遇

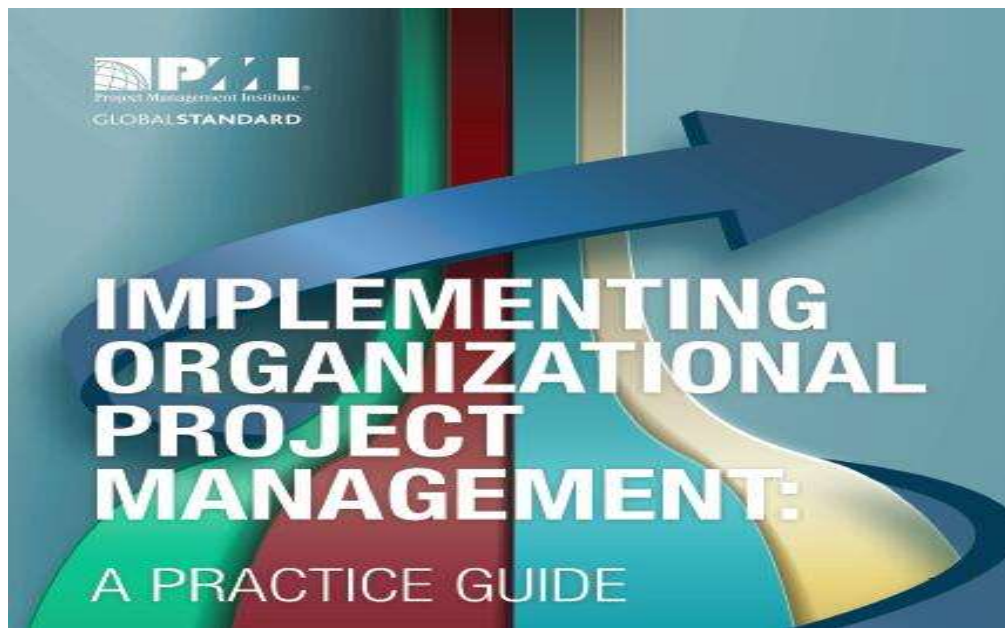
PMI (中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October , 2016 Beijing · China



# PMO 与组织级项目管理的价值

★ 如今，全球各大企业管理层普遍认为项目管理正成为企业的**核心竞争力**！



来自中国的PMI组织级项目管理全球专家委员刘同博士，  
编审制定《组织级项目管理标准》（第1版）。

注：该图片为其前身《OPM实践指南》，《标准》2017年正式出版。



# 演讲者简介：



- ❖ *PMBOK Guide* 第6版英文原稿审阅人
- ❖ PMI 《项目集管理标准》第4版英文原稿审阅人



James Liu



上海交通大学项目管理高级讲师  
西交利物浦大学PMO咨询顾问、MBA高级讲师



TXC PMO高级咨询顾问

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management: Embracing China Opportunity  
www.cpmi.org.cn | www.cpmi.com.cn

2016年10月22-23日 中国-北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# 演讲者简介

## • James Liu, Ph. D., PMP

- ◆ 上海交通大学/BSN荷兰商学院 工商管理博士
- ◆ 中国全英文ALL English PM项目管理授课高级讲师
- 20年中外企业项目管理实战经验，多年大型跨国公司企业集团PMO高级项目总监和副总经理高级管理工作。
- 常驻德国、法国、美国等跨国项目负责人
- 吉利汽车和沃尔沃等世界500强集团公司PMO项目咨询实战
- 中国科技部培训中心高级培训讲师
- 中国国家职业管理咨询师（NMC）
- （英国）C&G认证国际培训师
- 上海交通大学国际人力资源协会执行会长

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
www.china.compm.com.cn | www.china.compm.com.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing, China

# 演讲目录

## 第一章

**O** 组织设计

1

**G** 治理结构

2

**M** 流程体系

3

**A** 人才发展

4

**C** 项目文化

5

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国-北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# OGMAC: PMO 的变革模型



来源：刘同博士，《项目管理评论》，2016年3-4月，P71

刘同博士

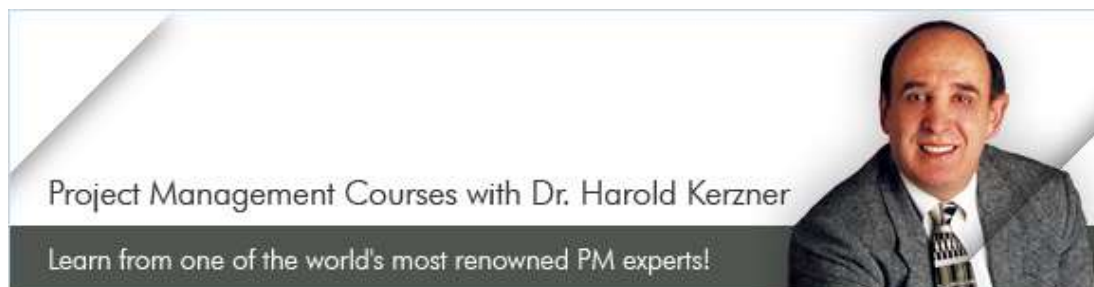
项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing, China



## ◆ 全球 :

- 21世纪，项目管理界最重要的创举便是项目管理办公室PMO！
- 在全球各大公司管理着数量众多的项目组合、项目集和项目



## 项目管理的未来

文|哈罗德·科兹纳博士, International Institute for Learning, Inc.项目管理高级执行董事  
译|刘同, 上海交通大学高级培训讲师, 工商管理博士, PMP®  
选自International Institute of Learning (IIL) 的learningcenter.iil.com

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
www.pmi.org.cn | www.cpmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China





## • PMO变革

- 我在作PMO总监和给跨国公司咨询，建立PMO时，一开始碰到最大的困难，便是:PMO的变革，而且首先是组织设计的阻力！
- 为什么？

## ❖ 你懂的

- 组织设计代表：**权力再分配**

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# PMO这时该怎么办？

- 从效率角度进行的组织设计和从学习角度进行的组织设计截然不同。
- PMO应与公司管理层密切配合
- 沟通磋商
- 根据公司实际战略采取相应的组织设计。

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management: Embracing China Opportunity  
PMO (PMO) 项目管理协会 | www.china.org.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# 演讲目录

O 组织设计

1

第二章

G 治理结构

2

M 流程体系

3

A 人才发展

4

C 项目文化

5

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国-北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# • PMO治理

- 我在作PMO总监和给跨国公司咨询，建立PMO时，接下碰到第二大的困难，便是：PSC项目指导委员会的建立与治理！
- 为什么？

## ❖ 你依旧懂的

- PSC代表：**管理层担负责任**

# 治理的核心内容：

- ❖ 根据最佳实践，PMO应积极协调项目指导委员会应积极参与项目管理事项
- 进行项目从立项到收尾的风险、资源的决策和批准。
- 同时，应在项目的每个里程碑进行阶段性验收，决策是否要进入下一个阶段。

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing, China



# 演讲目录

O 组织设计

1

G 治理结构

2

第三章

M 流程体系

3

A 人才发展

4

C 项目文化

5

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国-北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# 建立集团公司项目管理生命周期 框架与各事业部的灵活性

## ◆ PMO首先要建立集团组织级的项目管理生命周期

- 公司级的项目生命周期要具有高度，涵盖公司各类项目；要符合公司的行业特性
- 要跟公司现有的项目生命周期结合，便于认同和后续推广
- 要能对项目产生实际指导价值
- 示例：AT&T

## ◆ 同时保持各事业部BU的行业和业务特性

- 示例：**VOLVO**

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
www.pmi.org.cn | www.pmi.com.cn

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October, 2016 Beijing, China



# 演讲目录

**O** 组织设计

1

**G** 治理结构

2

**M** 流程体系

3

第四章

**A** 人才发展

4

**C** 项目文化

5

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国-北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China





# PMO知识管理与项目经理能力建设的目标：

- PMO的知识管理流程建设
- 项目经理必须掌握公司级项目管理方法论
- 项目经理的能力以实现项目价值为目标
- 能力建设应结合公司的业务目标

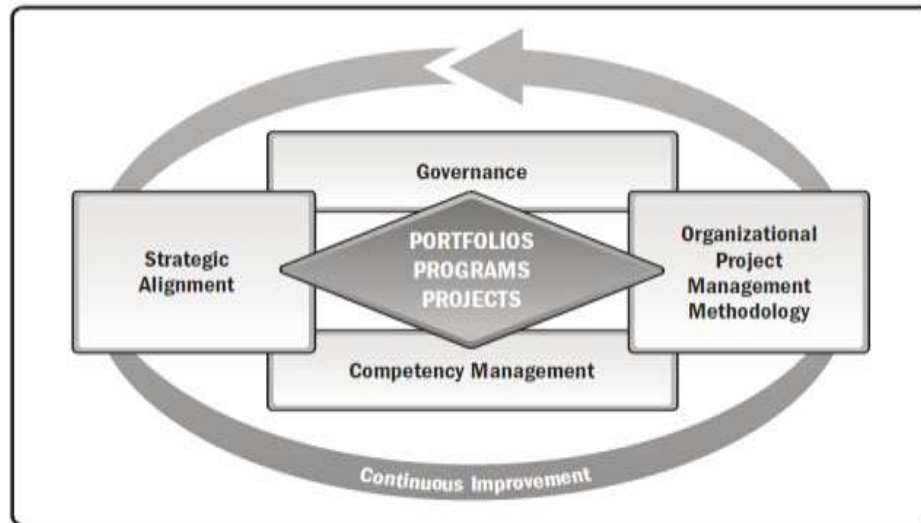


Figure 4-1. Core-Enabling Processes

P39, Implementing Organizational Project Management, 2014

刘同博士



Step 1. Accelerate professional learning

Step 2. Rank project talents

Step 3 Keep on coaching

## Growth Chart

Three ways for PMOs to develop their project managers.

By James Liu, PMP

**M**any project management offices (PMOs) struggle with developing their project managers. But it doesn't have to be so difficult. Here are three easy steps to help you upgrade project practitioners' competencies and performance.

career path.

To help with the rankings, convene a talent appraisal and ranking committee consisting of the project managers' superiors, well-respected internal project managers, external consultants and someone from human resources.

Ranking the project managers will allow you to

刘同博士

来源：刘同博士，PMNetwork,2016年7月，P72



# 演讲目录

**O** 组织设计

1

**G** 治理结构

2

**M** 流程体系

3

**A** 人才发展

4

第五章

**C** 项目文化

5

刘同博士

项目管理 中国机遇  
Project Management Embracing China Opportunity  
PMI(中国)项目管理委员会 | www.china.pmi.org.cn

2016年10月22-23日 中国-北京  
22-23 October, 2016 Beijing - China



# ❖ 项目管理文化是PMO变革管理成功的标志

- 整个组织机构实施和保持这样的变革需要大量的内部资源
- 非常重要的一点是，组织机构能够保持这样的变革动力，直至能够转变到“照常运行”。
- 整个项目群体Project Community已接受改变，并形成新的“项目工作习惯”
- 一般要从PMO建立起，需要2年或更长的时间。

刘同博士



# 祝您成功！ 欢迎后续联系

手机：13816555738

我的微信：



Email:

[jamesliupmp@163.com](mailto:jamesliupmp@163.com)



刘同博士

