

您的 PMO 价值几何？

绘制 PMO 在亚太地区的长期发展

RAVI SAHI, PMP, SCPM, CSM
客户咨询服务总监

由于 PMO 需要开销与资源来支持运作，因而在大部分组织机构中并不被视为一个利润中心。尽管 PMO 能够通过成功项目的交付，促进收益增长，事实依旧如此。

世界范围内越来越多的 PMO 不得不向各自的组织证实他们的战略价值。尽管阐释一个商业案例，说明其能够带来巨大的投资回报 (ROI) 非常具有信服力，但是执行领导团队的成员们现在更希望看到的指标或者量度，有助于实现组织的全局性商业目标。

因此，在如今的商业环境中，ROI 已经不再是确定 PMO 发展“成功或毁灭”的绩效指标。呈现 PMO 的价值，对于其在组织内的生存性和长期性最为重要。

在亚太地区，通过参与到项目、计划的交付，PMO 自成立起就扮演着一种在日常商业中提供战略、战术以及操作性建议的辅助性角色，却并未被认可为使组织加速成长、或者提供更高水平可见价值的活跃的标识部门。

将 VOI 呈现给利益相关者

PMO 获得的关注度与其为证明自身值得投资所做的持续努力相符。因而，为证明 PMO 在组织内的存在价值，评估其有效性必不可缺。不幸的是，就提升自身关注度、向执行领导团队展现战略价值而言，亚太地区的 PMO 亟待提升。

根据 ESI 国际发布的 2013 年 PMO 研究，43% 的新加坡受访者认为他们的 PMO 已经正式受到组织的质疑，这其中的 81% 指出他们的高级管理人员已经质疑了 PMO 的价值。同样，在中国，59% 的受访者给出了这样的反馈，同组的利益相关者已经质疑 PMO 给组织带来的价值。

虽然 PMO 在项目管理领域无疑是专家，但是他们缺乏项目的领导力，其中的领导力、行政管理以及交际能力，对于向内部利益相关者呈现自身价值都极为重要。

地区 PMO 有必要掌握最成熟的软技能，同时拥有强大的商业头脑，从而成功地将其投资价值 (VOI) 呈现给管理层。

PMO 已经到达其发展进程的一个节点，被近乎于视作服务提供者，一旦没有提供约定的价值，合约便可以取消。同样的，一旦 PMO 无法证明其价值或者实现组织对其进行的投资，那么他们可能失去赞助和财政支持。

将客户关注和商业影响力纳入绩效基准

“客户为王”的概念在亚太地区并没有被接受，也许因为他们大多数未把客户满意度作为一个成功的关键基准。理所当然的，PMO 的成功关键在于理解客户的需求以及如何用清晰可测的结果去满足这种需求。所以任何 PMO 在报告其自身有效性的时候，把关注客户的绩效标准融入其中都是当务之急。

另一个亚太 PMO 欠缺的重要绩效指标是在衡量商业影响力和培训计划成功性的时候用到的投资回报率 (ROI)。这些量度包含效率、生产力和利润, 都可以直接或部分地归因于培训。

衡量培训的 ROI 并非完全不可能或者极度艰巨的。聘请具备专业知识的外部供应商即可提供这样的视角。例如, Metrics that Matter®, 来自 KnowledgeAdvisors 公司的市场领先的学习分析系统, 能独立使用, 或与现有的学习、人力资源管理系统综合使用, 测评学习对组织的影响。

将学习与企业战略协调统一

提升商业成果的学习转化与维持, 这是 PMO 可以为执行领导团队提供的另一关键价值。这一点可以从培训与企业战略的协调统一一中了解, 通过设定期望激励员工; 关于应用所学的成功或失败, 分享培训后的报告, 进行奖励。研究显示, 在职培训是实现知识转化和行为改变最为简单且最为有效的方式。

为职业发展铺路

在亚太地区, PMO 已被认可为项目经理职业生涯中的重要组成部分。其中, 同时衡量工作场所中的表现、积极参与学习维持的 PMO, 其建构项目经理职业生涯的参与程度也是最高。

就按时、按预算、按范围的标准, 提供职业生涯培训的 PMO 所在组织, 其项目交付的成功率大大远超没有的那些。

事实上, 那些具备企业范围视角并积极参与到职业生涯培训的战略型 PMO 拥有更高的成熟度, 且更受尊崇。建立信任和发展不仅对工作场所绩效和成功带来影响, 还普遍增进了 PMO 的声誉。

引领项目管理的未来 — 敏捷

关于敏捷是项目管理良方的讨论已经非常多, 但是其采纳和使用在全球范围和跨亚太地区仍然偏低。

ESI 国际的 2013 年 PMO 研究发现 49% 的新加坡受访者称其组织在项目交付上完全没有采用敏捷方法。在中国, 38% 的人传达了同样的观察结论。在整个亚太地区, 敏捷主要用于交付 IT 项目。在非 IT 项目中采用几乎不存在。

为了促使敏捷宣言的腾飞, 需要一个高度熟练和积极进取的团队, 与产品、客户在项目各个阶段的持续互动。为了更大的合作, 改变观念模式是必要的, 而这需要高层管理人员的支持。敏捷需要软技能、领导能力, 也需要精准地理解如何把这些技能应用于一个更灵活, 更以人为中心的设定之中。从根本上讲, 这有别于优先关注技术专长的传统项目管理。

地区 PMO 可以通过评估组织的准备程度、制定采纳敏捷路线图, 因而成为敏捷的倡导者。PMO 应该将此视为一次重大的变革举措, 同时在整个过程中强调其益处。

所以, 该如何前行?

商业影响的测评, 以客户为中心, 与企业战略的协调统一, 人才培养以及推动创新是成功的关键要素, 任何 PMO 都需要确保其长期性并且证明其在组织中的感知价值。

最具价值的 PMO 都已确定了关键业务指标, 并就这些指标开展了对自身的基准测评。当 PMO 对这些项目具有所有权, 并管理其商业目标, 每一个项目都应直接或间接地关乎组织整体目标。唯有这样, PMO 才能建立战略成熟度, 保证其在组织内的长期关联性与长足的成长。