



# 2015 年 PMO 全球现状

## 执行摘要

项目/项目集管理办公室 (PMO) 业已在全球众多组织中深深扎根。尽管全球范围内 PMO 数量总体保持稳定,但其成熟水平业已有所提升。虽然仍处于早期阶段,但是有证据表明,PMO 已经不再局限于仅提供监督和控制活动,它已经发展到了一个新水平,可以提供战略和项目组合层面的支持。尽管大多数 PMO 的任务是培训项目人员,但是人力资源部仍然继续掌握着主要控制权,它们决定着培训类型以及供应商。

在第四次年度 PMO 全球现状调查中,ESI International 深入调查了 PMO 的职能、PMO 在组织中所扮演的角色、PMO 的价值,以及 PMO 在项目管理人员培训中的参与度。全球调查活动于 2015 年 3 月至 4 月在网络上展开,吸引了来自五大洲各行各业的受访者,包括能源、电信、工程、金融服务和 IT。在接受调查问卷的专业项目人员中,63% 为项目组合、项目集或项目经理,12% 为 PMO 主管,7% 为高级管理人员。共有 42% 的受访者在员工人数超过 10,000 名的公司工作。在所有受访者中,来自跨国公司的受访者占 65%。

本调查主要有以下几大发现:

### 部门级和企业级 PMO 占据主导

四分之三受访者表示他们设有 PMO。PMO 的五大主要职能包括方法指导、向管理层汇报、项目管理工具、项目组合管理以及规划。超过半数的 PMO 为部门级或企业级,同时约五分之一的 PMO 处于项目集或卓越中心层面。在接受调查的 PMO 中,只有不到一半属于战术型或具有某种战略性质的战术型 PMO (46%)。约四分之一 (26%) 属于战略型 PMO,或本质上属于纯运营型的 PMO。

### 战术型 PMO 增加

尽管我们看到有 26% 的受访者认为他们的 PMO 属于战略型,即提供项目组合层面的服务,但相对 2013 年的调查增长甚微 (3%)。最突出的是兼具战术和战略影响的 PMO (29%),但与 2013 年相比,比例已大幅下降,2013 年有 43% 的受访者表示他们的 PMO 兼具上述两种影响。本年度,战术型 PMO 有所增加 (从 2013 年的 6% 增加到 16%),该类型的 PMO 主要负责保持项目交付方法的一致性,因此我们将它们的服务归类为“卓越中心”。

### 未来资金有保障

74% 的受访者认为,下一年度 PMO 的资金会与本年度持平或有所增长,因此 PMO 未来的资金是有保障的。不到一半 (49%) 的 PMO 由公司经费提供资金支持,且各项目 (18%) 或项目集 (18%) 平均分配这些资金。这种分配方式意味着很多 PMO 将继续受到执行层面的监管,因为高级管理层继续掌控着 PMO 的财政大权。

## 三分之二的 PMO 参与培训

65% 的受访者表示他们的 PMO 参与培训。PMO 主要参与事项包括：指引方法和工具方面的培训（70%），在组织内培养项目管理人员的核心胜任力和技能（61%），发展硬技能（52%），以及为个人及团体提供辅导（52%）。软技能发展仍然比较滞后，这表明硬技能和软技能培训之间还存在差距。因此，PMO 和 HR 需要更紧密地合作，以填补以这一差距。

## 不到一半的 PMO 提供清晰的 PM 职业发展路径

总体而言，在 2015 年的调查中，仅有 46% 的 PMO 为项目管理人员提供清晰的职业发展路径。按职位进行分解时，仅有 37% 的项目经理拥有职业发展路径；而对于项目集经理和项目组合经理，这一数字分别降至 31% 和 18%。

## PMO 的成功定义保持不变

项目成功的典型定义（按时、按预算交付）仍然是判定 PMO 是否有效的最常用标杆。2015 年，78% 的受访者表示他们使用了这一测评标尺。有趣的是，项目/项目集的可见性是第二大最常用的测评工具（68%）。2015 年，精简流程、更高的项目可见性、报告以及开展更大项目、项目集和项目组合的能力被评为 PMO 最重要的成功标尺。

## PMO 的最大挑战在于资源管理

2015 年，资源管理位列 PMO 挑战清单的首位。更确切地说，PMO 面对的最大持续挑战之一是敏捷项目缺乏培训以及技能娴熟的人力资源。

## PMO 继续受到高管质疑

由于半数 PMO 由公司经费提供资金，因此显而易见的是，PMO 将会继续受到首席级别管理层的质疑。在本年度的调查中，72% 的受访者表示他们的 PMO 继续遭受着质疑——主要来自高级管理层。PMO 遭受质疑的三大主要原因是：缺乏感知价值（44%）；在组织中项目/项目集成熟度不够（41%）；以及缺乏高管支持（32%）。

## PMO 业已成熟，但人们对其价值的认知仍然滞后

PMO 现在正趋于成熟，26% 表示已经完全成熟，比 2013 年的 23% 有所提升。在启动本项调查的那一年（2010 年），仅有 15% 的 PMO 表示他们已经完全成熟。同时，四分之三的受访者表示，他们的 PMO 主要从战术角度进行运作。人们所感知的 PMO 影响力实际上更低。

## 敏捷使用度增加

PMO 在采用敏捷实践方面付出了巨大的努力——无论是项目成员自身的努力还是借助外部支持，大型组织中尤其如此。但是大多数员工仍然没有运用敏捷方法的实践经验。约五分之二 PMO 在部分项目/项目集中使用敏捷方法；54% 使用某种类型的敏捷咨询服务来帮助自己成功实施敏捷。逾半数受访者表示，敏捷的使用度无论是在项目数量上还是比例上均有所提高。在各种类型的 PMO 中，尤其是“卓越中心”模型中，我们均看到了敏捷使用度的大幅提高。项目/项目集级别的 PMO 在实施敏捷时遇到的挑战最多，这表明 PMO 需要获得组织的支持，而不是自下而上地执行敏捷。在未使用敏捷的受访者中，五分之一表示原因是他们不懂如何应用敏捷。一半多以上表示（54%）他们没有使用敏捷的实践经验。

## 总结

尽管越来越多的 PMO 日臻成熟，但 PMO 在证明自身价值的道路上仍然任重道远。正如本调查清楚所示，测评 PMO 的效能可以提高项目的可见性以及战略目标的契合度。不管属于哪一种类型，资源管理仍然是 PMO 面临的一大挑战。项目可见性以及业务战略契合度的提升成就了很多成功案例，证明了 PMO 在保持受访公司健康运营方面发挥着积极作用。绝大多数 PMO 的资金似乎均有保障——尽管高管的质疑仍然存在，而 PMO 受到的监督表明它是一个值得高级管理层重视的机构。PMO 实际已经证明它在商业环境中理应占有一席之地。