

基于 PMO 模式的企业多项目管理组织优化路径

文 ◆ 华蓝设计（集团）有限公司 梁贤贤 元野 吴碧嫦

引言

基于 PMO 模式的企业多项目管理能够实现项目建设与资源的有机匹配，持续提升企业项目资源的利用效率。研究多项目管理的适用性，建立有效的组织架构，为项目的实施提供组织保障。结合企业生产管理的实际情况，分析 PMO 的职能。在组织建设中，首先对项目优先级进行划分，其次完善项目资源调配，并为多项目管理制定相应的保障措施。

1 PMO 模式与多项目管理组织结构

多项目管理涉及的主体更多，在多项目管理过程中需要解决项目协同问题，而 PMO 模式，通过设立专门组织，有助于多个项目的协同管理。美国项目管理解决方案公司（PMSolutions）发布的相关调查数据显示，在 2016 年对全球 226 家不同行业、不同规模的企业中 85% 的公司设有 PMO（Project Management Office，一般译作项目管理办公室）^[1]。

PMO 的主要职能包括以下内容。（1）识别项目优先级；（2）总结最佳实践；（3）改进或建立业务标准和流程；（4）培养项目经理，提升项目管理能力；（5）增强项目管控和决策功能并应用多项目管理；（6）提高资源匹配和使用效率；（7）建立和传授项目管理知识体系；（8）提供项目管理的支持和咨询；（9）战略制定、执行和企业风险管理等。结合目前部门的总体组织架构，不必专门设立 PMO 机构，但各个中心应相互配合，促进整体 PMO 能力的建设和提升^[2]。在人力资源作为主要生产要素的现实情况下，培养项目经理和专业技术、管理人才，对项目管理产品的质量具有决定性作用。部门人力资源中心、项目管理中心均应具备培养和培训人才的职能。

2 基于 PMO 模式的企业多项目管理的应用

项目管理资源主要包括人力、技术、资金、知识等，具体到某个项目管理在资源配置方面时，不仅受到公司资源禀赋的限制，更受到项目与公司之间相对关系（或者说优先级）的影响。项目在组织中优先级的概念，也是多项目管理需要解决的关键问题之一。结合公司实际，人力资源是公司的“第一项目管理资源”，在实际应用过程中重点研究

解决项目优先级划分和人力资源调配问题。

2.1 项目优先级划分

通过战略、财务、客户和项目交付 4 个高级指标进行细分，建立组织级 PMO 多项目优先级评价体系。战略指标包括具体项目与企业战略的契合程度、对核心竞争力和项目团队能力的提升；财务指标包括项目成本、合同额、收益率等；客户指标包括客户对项目的重视程度、客户占有的资源、权限和影响力；项目交付指标包括项目预计周期、复杂程度、资源需求和项目风险等。

在高级指标确认后，再细分基础指标，通过基础指标的评价，形成优先级分析数据，并通过一定的方法进行项目优先级分析。在既定指标体系下，采用专家评分后加权平均的方法确定项目优先级，但这种方法有一定的主观性且无法解释各项指标评价之间的逻辑关系；采用数学方法辅助进行决策分析。

层次分析法（Analytic Hierarchy Process，简写 AHP）利用矩阵特征值和特征向量运算，结合实际情况多层次设置指标体系，对各个指标的敏感度分析、分析结果

【作者简介】梁贤贤（1978—），女，广西梧州人，本科，工程师，从事工程管理工作。

一致性评价等方面具有优势，且通过数学分析方法有效限制了指标评价的主观性影响。以项目优先级排序为目标的 AHP 层次结构模型示意图如图 1 所示。使用 AHP 方法以战略、财务、客户和项目交付 4 个高级指标进行分析。为简化和明晰 AHP 分析过程，不增加基础指标，构建 AHP 层次结构模型，决策目标为优先级排序，原则层为 4 个高级指标，方案层为 9 个在建项目。

项目优先级 AHP 分析判断矩阵如表 1 所示。各个指标的判断原则为每两个指标的比较，“1”表示两个指标同等重要，“9”表示前一个指标较后一个指标极为重要，“1~9”之间视相对重要程度进行插值，如后一个指标较前一个指标极为重要，则用“1/9”表示，以此类推。

表 1 项目优先级 AHP 分析判断矩阵

项目	战略	财务	客户	项目交付
战略	/	1/3	1/5	1
财务	/	/	1/3	2
客户	/	/	/	5
项目交付	/	/	/	/

该判断矩阵一致性指标为 0.0128（一致性指标小于 0.1 为有效，越小越好；若大于或等于 0.1，说明判断矩阵的权重赋值不合理，应做调整）。指标设定突出客户导向，计算后 AHP 分析原则层权重示意图如图 2 所示。

构建方案层判断矩阵。分别构建战略、财务、客户、项目交付 4 个判断矩阵，使用 YaAHP 计算软件，处理相关数据可以得到在建项目优先级 AHP 分析结果（见图 3）。结合分析结果，项目优先级排在前五的是项目 1、项目 3、项目 6、项目 7、项目 2。

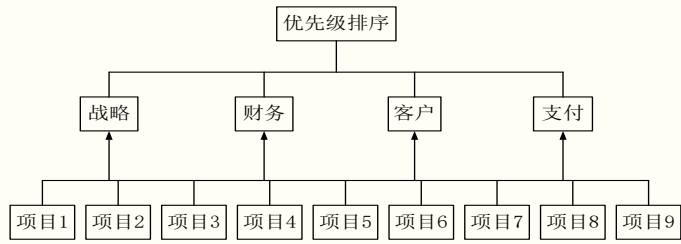


图 1 以项目优先级排序为目标的 AHP 层次结构模型示意图

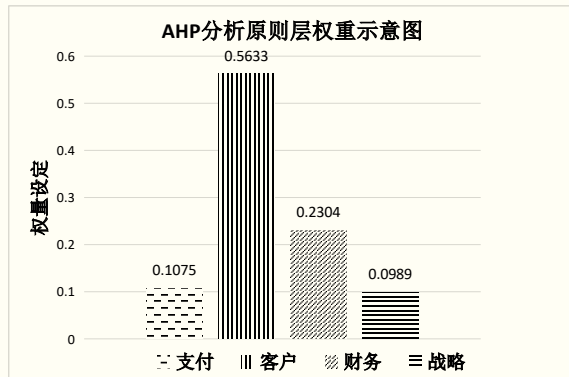


图 2 AHP 分析原则层权重示意图

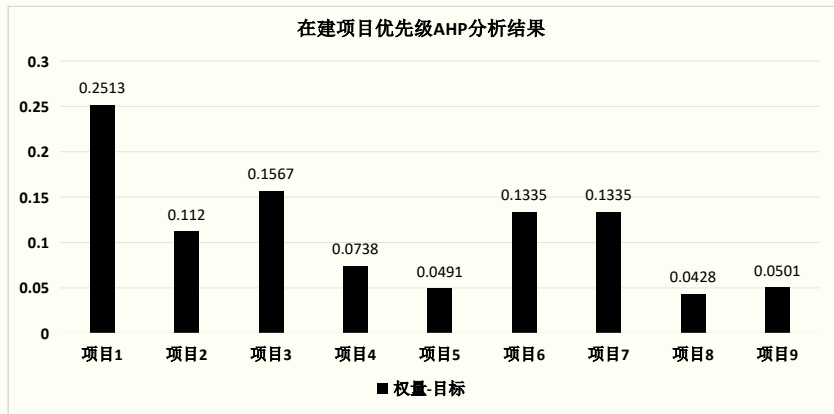


图 3 在建项目优先级 AHP 分析结果示意图

2.2 项目资源调配

为解决组织发展的自主性危机，项目管理资源调配应集中解决人力资源管理问题，提升人才主观能动性。结合公司发展现状，进行理论研究和文献调查，提出以下管理资源调配原则和改进措施。

第一，合理进行项目组合和分级管理，设置多层次项目管理责任制。多项目管理的目标是从组织角度对组织范围内的项目进行统一协调管理，对组织内有限的资源进行优化配置和有效利用，实现组织整体的效益最大化。项目组合根据业务类型、物理位置、建设周期、客户关系等因素进行，通过多项目组合，形成并行工程状态，提升组织效率。工程项目管理系统是非平衡的系统，内部各个区域的物质和能量分布极不平衡。在多项目管理的基础上，还应设置多层次管理责任机制，加大高层级能量对项目的强作用。

第二，完善部门及员工绩效考评体系，着重项目管理人才的培养。

绩效考评是对员工工作业绩的考察和评定，并将评定结果反馈给员工的过程。目的是提高员工个体的绩效水平，提升企业整体的绩效水平，完成关键环节绩效反馈。在工程总承包业务开展过程中，仍存在对新的建设模式理解不深、对参建各方的责任权利和角色定位不清晰以及对自身职能的发挥不充分等问题。从工作性质角度来看，行业内并没有成熟的人才供给，需要组织内部逐步培养^[3]，导致在实际项目管理实施过程中出现一些问题。例如，项目管理范围、职责边界不清，导致工作失位或越位；项目运行机制标准化程度低，项目团队流程意识较弱；缺少项目干系人的管理和维护，缺乏“存在感”等。作为以管理服务为主要产品的企业，现场管理人员的专业能力和综合素养，对提升客户满意度具有决定性作用。

第三，构建学习型项目管理组织，优化项目管理团队文化。“学习型组织”理念诞生于20世纪80年代中期的学习型组织理论，核心理论是认为每个人都是天生的学习者，强调正确的价值观与生活意义，以“五项修炼”（自我超越、改善心智模式、共同愿景、团队学习和系统思考）为基本内容与建设途径，强调采取更加丰富的学习形式和系统思考，强调跨界合作、真诚合作，注重组织绩效的提升和组织的持续发展。在众多的组织文化理念中，人的理念是核心。组织应该做到“量才使用”，鼓励员工个人努力追求卓越，充分发挥每个成员作用，奖励每个成员贡献，认可每个成员价值，帮助每个成员成长，使组织保持持续发展^[4]。

3 基于 PMO 模式的企业多项目管理组织优化的注意事项

第一，明确资源配置最终目标。基于 PMO 模式的企业多项目管理应明确具体目标，所有的工作人员资源都应该围绕这一目标开展相关工作。如果没有具体目标，容易出现重复性工作，同时也会造成资源浪费。例如，在员工培训过程中，如果没有为了完成目标而制定培训计划，只是为了提升员工技能，那么培训对项目进展没有任何帮助，同时也是一种形式上的资源浪费。对此，需要项目管理者对所有的资源调配进行宏观把关，围绕具体项目对资源进行合理安排。

第二，实现资源的合理配置。资源配置是否合理取决于资源配置与项目进展是否匹配。如果在项目进展中资源配置没有到位，项目必然会停工。但如果大量的资源集中在项目建筑工地，不仅不利于保障项目建筑工地安全，还增加了项目管理压力。如多项目管理过程中，项目经理为了赶工期，会不断增加人手，延长工作时间，甚至会调整不同岗位的工作内容。在这一过程中，员工的工作积极性必然会下降，在从事不熟悉的工作过程中也容易出现失误。

第三，重视多项目管理保障。PMO 模式下，企业多项目管理并不是一成不变，也要根据具体情况不断地对组织结构进行优化，进一步提升组织结构与项目实际的匹配度。项目创新管理有利于提升组织的管理效率，增强组织活力，但项目创新管理也要根据实际情况进行调整。多

项目管理涉及的主体多，对人员的能力素质提出了较高要求，因此在多项目管理过程中一定要将人才队伍建设作为重点工作，在推进过程中要甄选人才、培养人才、使用人才，形成高效的人才团队。

结语

目前，在企业多项目管理过程中，需要充分认识多项目管理的具体特征。基于 PMO 模式的多项目管理模式创新需要关注项目建设的具体情况，对项目的重要性进行合理排序，进而对项目资源进行合理安排。充分认识多项目管理模式并不是一成不变，要根据企业的战略规划和项目的具体实际进行调整，进一步提升多项目管理模式的适配性。加强人才队伍建设，充分认识人才队伍建设是保证多项目管理模式创新的重要基础，通过教育培训等方式，使工作人员更符合多项目管理的具体要求，从而为多项目管理工作具体推进提供扎实的人才保障。■

引用

- [1] 丁婷. 基于全过程咨询框架的 PMO 服务模式研究——以数据中心行业为例[J]. 企业改革与管理, 2024(3):54-55.
- [2] 林江, 张彬, 姚尧, 等. 项目管理“大部制”建设[J]. 中国电力企业管理, 2024(3):34-35.
- [3] 陈荣荣. 电力设计企业多项目管理模式下的组织结构和绩效评价探讨[J]. 电力勘测设计, 2023(S1):48-51.
- [4] 荔文志. 总监理工程师多项目管理的实践与研究[J]. 建设监理, 2023(10):5-7.