PMI's PULSE of the PROFESSION™

PMO 框架

Project Management Institute

前言

同事们:

各组织中的“项目管理办公室” (PMO) 所扮演的角色，仍是项目管理从业人员极感兴趣的一个话题。随着各组织完善其项目、计划和组合管理实务，实现工作与战略目标更好的统一、为有效的利益相关者沟通提供支持、培养人才、并通过有效的利益实现管理的组织投资实现价值，作为推进此类重要主题的贡献者，PMO 有许多的潜在角色要扮演。然而，对于许多的组织来讲，定义 PMO 角色、定位可实现长期成功的 PMO、以及充分利用 PMO 为组织战略目标的达成提供支持的斗争一直存在。虽然说没有哪两个 PMO 完全一样，但很明显，PMO 的角色正在许许多多的组织内扩展。至于其它组织，也都有扩展 PMO 职能的强烈愿望，从而通过职责范围的扩展以及与企业领导者的合作，实现更高战略层面上的专注，推动重要组织目标的进展。

作为一名 PMO 从业人员，看到这一“PMO 框架”报告的发表，我个人兴奋异常。因为它代表的是 PMO 角色与职责正式化的一个重要开端，是对 PMO 在当今组织中发挥的作用的认知，且是对从业者在完善某现有 PMO、创建新 PMO 或重振某现有 PMO 时作为基础使用的好做法的明确。虽然说可完美适配所述某种框架的 PMO 很可能并不存在，但本文档介绍的、有定量研究支持的一般实务，则会为理解当今普遍存在的 PMO 的类型以及这些 PMO 如何创造价值，提供很好的入门材料。通过文中的信息，从业人员可以从另一个角度来观察当今实务中存在的 PMO 的一般框架、它们执行活动的领域，以及这些活动促成 PMO 成功的方式。此 PMO 框架报告为通过高效项目、计划和组合管理实务帮助组织实现企业成功的过程中 PMO 扮演的重要角色提供有力支持；为从业者理解当今 PMO 中使用的各种良好实务提供卓越指南；以及如何采用这些实务才能强化一个组织 PMO 内部的过程和方法。

值得注意的是，此报告原本是作为对从业人员有帮助的一份指南，包含来自广大 PMO 从业者的输入内容，而他们对于其各自组织内如何利用 PMO 的独特视角，使得专注于此项工作的从业者更具多元化与独特性。作为最初被赋权开发此 PMO 框架模型的志愿者团队的一员，我个人可以对支持此项工作所投入的大量专有技术及合作作证。“项目管理协会”意识到了此报告的必要性，并做出相关投资将其发表，我们应予表扬。

我相信，此报告会对理解 PMO 实务的当前状态、以及辅助从业人员开发出下一代的 PMO 做出基础性的贡献。此 PMO 框架报告为从业者提供了一种有用的框架，供其在自己的 PMO 背景下考虑问题，并充当进一步拓展我们对于如何提高 PMO 商业价值的理解的基础。每一个 PMO 都必须制定好自己的路——要了解如何规划您通往长期成功的 PMO 道路，就从本指南开始吧。

谨致问候

Craig Letavec, PMP, PgMP
PMI 计划管理办公室实务团体副主席

©2013 Project Management Institute, Inc.

我们要认识到 PMI 的“PMO 实务社群”（CoP）在构建基础方面所做的努力，这也是此次研讨会的出发点。此“PMO 实务社群”团队可辅助制定明确配置和关键工作流的“初稿”，再最终经过“主题内容专家”（SME）研讨会团队反复讨论。我们要对在细化配置过程中所有投入时间和精力的 SME 致以真诚的谢意。参与者名单（按字母顺序排列）如下：

- **Monique Aubrey**，蒙特利尔市魁北克大学教授，作者
- **Terry Doerscher**，YourProject Office 与 BOT International PMO/PPM 顾问
- **Folake Dosunmu**，Otsuka America Pharmaceutical 资深项目管理顾问
- **Darlene Fladager**，PHT Corporation 项目与计划管理带头人
- **Jim Furfari**，Colorado Springs Utilities 企业项目办公室高级项目经理
- **Pawla Ghaleb**，ICF International 高级项目经理
- **Michael Kaplan**，SoftPMO Solutions Consulting 的 SoftPMO™ Solutions 创始人
- **Terri Knudson**，Mayo Clinic 的 EPMO 主任
- **Craig Letavec**，Atos International 总监兼 PMO、风险、质量及安全主管

©2013 Project Management Institute, Inc.

简介

2012 年末，作为针对 PMO 的一次更广泛的思维领导力计划的一部分，PMI 履行了一次探索性研究，以了解 PMO 建立、管理和运营过程中遇到的各种问题。通过这次探索性研究，最重要的发现之一，就是许多东西都受到了有关“PMO”的一些最基本概念的挑战：这几个字母究竟代表什么呢？都存在哪些种类的 PMO？不同的类型有哪些不同的功能？PMO 向谁报告？奇怪的是，同样的这些问题，从掌管整体全局组织项目和计划管理运营的执行级领导导，到负责运营单个职能部门、分部或部门 PMO 的基层管理者，所有管理层级中都存在。尽管我们看过许多针对此主题的现有（且有益的）文献，但就围绕着多个非常基本的问题，很少能达成一致意见的。所以，建立一个我们可以依赖的基础性起点，则成为了努力的目标之一。身为领先的全球项目管理实体的 PMI 与其合作伙伴一起做出这一动作，旨在于未来几年内，继续展开这一工作，从而细化我们对于 PMO 的理解和想法。

PMI 打算从定义和理解 PMO 着手，然后再创建标准化定义，让实际术语与项目、计划或组合管理办公室的关系深深地扎根。但是，它可不是只有术语那么简单；它还关系到不同背景下运营，考虑用途、形式、角色、使命及组成等事项的各种管理办公室的情景构造。比如说，对比 IT 部门的 PMO，一个企业的 PMO 会是什么样子？每个团队的规模最好是多大？各PMO分别应向谁报告，以及还要考虑哪些方面？

此“专业状况™：PMO 框架”报告是对“专业状况™之深度报告：PMO 对战略实施的影响”报告的补充，补充方式为对比各种类型 PMO 的使用方法、服务和过程，并强调每种框架实现的绩效和价值。这些报告会督促 PMO 向测得的标准看齐，并找到重点领域，帮助测量和论证其对组织的价值。

©2013 Project Management Institute, Inc.

阶段 I：应对 PMO 定义挑战

此“PMO 框架”项目的首要目标，就是对最常见 PMO 类型形成基础性了解。为此，PMI 找到了一些已将其大部分职业生涯都用于在不同环境和背景下管理、运营和设立不同类型 PMO 的中小型企业，并将它们汇集到一起。这些中小型企业都被请到一个为期一天的研讨会上，并接到一个合力编制最流行 PMO 类型的描述性档案（或框架）的任务。

具体来讲，此次研讨会的目的是：

1. 找到目前运营的最流行的 PMO 框架并达成共识，
2. 设立并定义多种多样的 PMO 实务（即领域和推动者），并
3. 找到与 PMO 目的和使命关联的实务，为每个 PMO 配置编制框架档案。

此第一阶段起的是一种基础性了解的作用，稍后会通过一次调查、利用定量法对其进行测试。因此，基于受邀来到研讨会的团队的意见，目标是编制 5 到 7 份从业者在其日常工作的个人背景下可能相关的 PMO 档案。

©2013 Project Management Institute, Inc.

阶段 II：细化框架

一旦中小型企业在阶段 I 中完成基础性配置（即“框架”）后，就会被转移到“PMO 专业状况”调查，辅助进一步开发每个框架的底层构造。具体来讲，PMO 的职能和配置会通过更大（统计学显著性）的群体来细化我们的了解。为此，调查的受访者（运营/经营/管理某个 PMO 的相关人士）找到了最匹配其实际 PMO 的框架，并回答了与该 PMO 特定相关的形式、职能、能力和绩效的问题。

下面就是中小型企业找到的 PMO 框架，有 53% 的调查受访者称其完全吻合，或是非常接近他们所工作的 PMO 的真实职能。另有 43% 认为 PMO 描述在一定程度上反映了真实职能，还有 4% 称其描述不佳。

组织单位 PMO/业务单位 PMO/分部 PMO/部门 PMO

提供项目相关服务，以支持组织内的业务单位或部门，其中包括但不限于：组合管理、治理、运营项目支持及人力资源利用。

专项 PMO/项目办公室/计划办公室

作为一个临时的、专为支持某特定项目或计划而建立的实体，提供项目相关服务。可能包括支持数据管理、治理与报告协调及行政活动，用以支持项目或计划团队。

项目支持/服务/控制办公室或 PMO

提供保障流程，为整个组织的项目、计划或组合工作管理提供持续支持。使用组织制定的治理、过程、实务和工具，并为其领域内的项目、计划或组合工作的交付提供行政支持。

企业/组织范围/战略/法人团体/组合/全局 PMO

各组织中都有一个最高等级的 PMO，而此 PMO 通常负责项目和计划工作与企业战略的一致性，制定并确保适当的企业治理，并行使组合管理职能，以确保战略一致性及利益实现。

卓越中心/能力中心

为组织进献方法、标准和工具，启用可以促成项目更好交付的项目管理者，由此为项目工作提供支持。通过优秀实务和一个项目管理者联络中心，提高组织的能力。

©2013 Project Management Institute, Inc.

以下为**工作领域**，即，PMO 的工作事项，调查受访者要作为其 PMO 主要与次要工作流程统一的事情。

标准、方法及过程
方法学定义、度量定义、过程开发与改进

项目/计划交付管理
定义业务目标；资源管理；进度/成本/范围管理；业务实现管理；风险管理；利益相关者管理；沟通传播；项目整合

组合管理
优先次序；战略一致性；组合报告；资源管理分配；机会与投资分析；风险管理；利益实现追踪/报告

人才管理
培训、职业道路、职业发展、能力/技能发展以及认证/资历/证书

治理与绩效管理
绩效报告；问题升级机制；信息发布；指标/关键绩效指标；合规；财务管理；PMO 绩效管理

组织变更管理
客户/利益相关者满意度；管理阻力；准备情况评估；利益相关者管理；沟通传播

管理与支持
工具（供给/实施/支持）；咨询；IT/IS 支持

知识管理
明确知识管理政策，管理知识产权质押，经验教训，内容管理及团队协作

战略规划
确认战略优先级；定义业务目标并勒令措施一致；环境扫描；机遇分析

下页中的表格所示为主要的描述性和绩效标准，并排列出方便对比，从而突出 5 种不同 PMO 框架的差异。比对表之后，是 5 个框架的描述，其中包括每个框架更具针对性的信息。

©2013 Project Management Institute, Inc.

标准	PMO 框架类型					
	研究平均	组织单位 PMO	项目特定	项目支持	EPMO	CoE
客户组合：（平均百分比）						
内部利益相关者	48%	47%	42%	46%	53%	47%
（对比）						
面对的外部客户	52%	53%	59%	54%	47%	53%
项目管理成熟度：						
高：	14%	11%	24%	10%	15%	16%
中：	50%	54%	49%	49%	48%	43%
低：	36%	35%	27%	42%	37%	41%
超过 25 万美元已完成项目的平均数量：（平均）	42	40	42	27	51	57
由此 PMO 完成的项目的估计价值：（平均）	1 亿美元	1.13 亿美元	1.02 亿美元	0.81 亿美元	0.87 亿美元	1.51 亿美元
由此 PMO 实现的财务估算值（收入/成本缩减）：（平均）	0.71 亿美元	0.58 亿美元	0.90 亿美元	0.64 亿美元	0.89 亿美元	0.48 亿美元
按类型划分的员工数量：						
项目经理：	16	19	9	17	14	22
管理者：	3	2	3	3	3	3
项目职员：	26	26	36	21	25	22
其他：	12	14	7	10	6	38
…项目经理所占百分比	43%	43%	38%	35%	55%	33%
PMP 证书持有人：	34%	31%	28%	32%	39%	39%
持有其它项目管理认证和证书：	49%	49%	58%	49%	44%	55%
合同工：						
PMO 的报告对象：						
CEO：	19%	13%	31%	22%	18%	16%
其他执行管理层：	12%	14%	1%	9%	20%	14%
部门副总裁/总监：	33%	42%	36%	34%	20%	30%
PMO 进展的汇报频率：						
每周：	33%	37%	44%	28%	30%	21%
每月：	41%	42%	33%	46%	40%	50%
每季度：	14%	12%	14%	10%	17%	21%
PMO 营运所在组织内的员工数量：						
<1,000	34%	25%	49%	45%	28%	31%
1,000–5,000	25%	29%	14%	24%	30%	22%
5,000-50,000	28%	29%	22%	24%	29%	39%
>50,000	13%	17%	15%	7%	13%	8%

各框架中最高　各框架中最低　此分类中最高

（注意：请参阅“附录”，阅读调查中使用的问题，它们有助于为每个标准提供上下文背景。）

©2013 Project Management Institute, Inc.

标准	PMO 框架类型					
	研究平均	组织单位 PMO	项目特定	项目支持	EPMO	CoE
PMO 在战略管理每个阶段的常规参与：						
项目实施：	73%	76%	73%	69%	75%	64%
项目交付与整合：	62%	66%	65%	56%	62%	51%
结果监控与评估：	61%	54%	64%	64%	66%	60%
项目 ID 与优先次序：	49%	49%	50%	43%	57%	30%
项目与战略目标的一致性：	42%	37%	37%	33%	58%	28%
战略制定：	32%	26%	39%	28%	41%	24%
PMO 向企业贡献商业价值的潜力…						
完全/几乎完全实现：	33%	28%	45%	32%	35%	32%
部分实现：	62%	68%	51%	61%	63%	54%
根本没实现：	5%	4%	4%	7%	2%	14%
符合最初目标及业务意图要求项目所占百分比：	69%	70%	73%	68%	66%	73%
按其最初预算范围完成的项目所占百分比：	64%	66%	70%	58%	61%	68%
按其最初计划时间完成的项目所占百分比：	58%	59%	68%	54%	57%	56%
受尊重的高绩效者（80%+ 达成最初意图/预算/时间要求的项目所占百分比）：	19%	18%	29%	17%	15%	24%
PMO 在达成其主旨过程中的效率：						
极具/非常有效率：	42%	42%	45%	30%	46%	46%
较有效率：	53%	52%	45%	66%	51%	46%
没太大/根本没有效率：	5%	6%	10%	4%	3%	8%
PMO 的职能归属范围（显示前 3 种职能）：						
项目管理部门/PMO：	33%	28%	41%	32%	34%	41%
运营：	29%	29%	24%	28%	32%	30%
IT 或 IS：	28%	32%	25%	29%	25%	19%

各框架中最高　各框架中最低　此分类中最高

©2013 Project Management Institute, Inc.

I. 组织单位 PMO/业务单位 PMO/分部 PMO/部门 PMO

描述：组织单位 PMO 通过向某特定组织单位提供 PMO 服务，为组织单位战略提供支持，服务包括但不限于：组合管理、治理以及运营项目支持。此 PMO 亦作为组织治理的一部分，向其它 PMO 实体提供相应信息，而且，还可能负责其所在领域内的项目、计划及组合的综合报告。

组织内拥有此 PMO 的受访者所占百分比： 54%

1. 履行的主要职能（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1a. 项目/计划交付管理： 46%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 进度/成本/范围管理。 77%
2. 沟通 75%
3. 资源管理 63%
4. 项目整合 60%
5. 风险管理 58%

1b. 标准、方法、过程： 15%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 方法学定义 72%
2. 过程制定与改进 69%
3. 度量定义 51%

1c. 组合管理优先次序： 15%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 组合报告 66%
2. 优先次序 52%
3. 资源管理分配 49%

2.PMO 评估所本的标准（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 项目交付与进展评估 75%
2. 客户反馈评估 68%
3. 项目成本与预算评估 65%
4. 正式的项目管理者评估 56%
5. 正式的 PMO 职员评估 54%

3.PMO 的首要关注点/行业（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 信息技术 12%
2. 医疗保健 11%
3. 咨询与金融服务 ..... 10% （每一个）

©2013 Project Management Institute, Inc.

II. 专项 PMO/项目办公室/计划办公室

描述：项目办公室作为一个支持特定项目或计划而设的临时的实体，能够提供一系列的项目或计划支持服务。其中可能包括支持数据管理、治理与报告协调及行政活动，用以支持项目或计划团队。该项目办公室可与其它 PMO 实体配合提供组织治理要求，提供相关的项目或计划产物，并推进知识管理活动。此项目办公室的存续时间，通常不会超过其所支持的项目或计划的存续时间。

组织内拥有此 PMO 的受访者所占百分比：31%

1.履行的主要职能（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1a. 项目/计划交付管理：46%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 进度/成本/范围管理 91%
2. 沟通 74%
3. 资源管理 74%
4. 项目整合 71%
5. 风险管理 69%

1b. 标准、方法、过程：16%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 方法学定义 67%
2. 过程制定与改进 65%
3. 度量定义 49%

1c. 治理与绩效管理：11%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 绩效报告 74%
2. 信息发布 69%
3. 问题升级机制 69%

2.PMO 评估所本的标准（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 项目交付与进展评估 69%
2. 项目质量评估 68%
3. 客户反馈评估 68%
4. 项目成本与预算评估 63%
5. 项目持有者反馈评估 56%

3.PMO 的首要关注点/行业（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 信息技术 21%
2. 咨询 13%
3. 电信 11%

©2013 Project Management Institute, Inc.

III. 项目支持/服务/控制办公室或 PMO

描述：项目支持办公室提供保障流程，从而为项目、计划或组合工作的管理提供支持。它使用组织制定的治理、过程、实务和工具，并为其领域内的项目、计划或组合工作的交付提供行政支持。适当的时候，它还可能开发工具和实务，从而为某特定项目的工作提供具体支持。此外，它还能在其职责领域内，为项目管理者提供指导、培训和认证活动支持。

组织内拥有此 PMO 的受访者所占百分比： 44%

1. 履行的主要职能（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1a. 项目/计划交付管理： 47%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 进度/成本/范围管理 73%
2. 沟通 73%
3. 项目整合 69%
4. 风险管理 59%
5. 资源管理 48%

1b. 标准、方法、过程： 19%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 过程制定与改进 69%
2. 方法学定义 66%
3. 度量定义 46%

1c. 组合管理优先次序： 12%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 组合报告 51%
2. 风险管理。 46%
3. 优先次序 41%

2.PMO 评估所本的标准（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 项目交付与进展评估 77%
2. 客户反馈评估 63%
3. 项目成本与预算评估 63%
4. 正式的项目管理者评估 53%
5. 利益相关者反馈评估 48%

3.PMO 的首要关注点/行业（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 信息技术 22%
2. 政府 16%
3. 制造业 13%

©2013 Project Management Institute, Inc.

IV. 企业/组织范围/战略/法人团体/组合/全局 PMO

描述：企业 PMO 是一个组织内最高等级的 PMO 实体，通常负责项目和计划工作与企业战略的一致性，制定并确保适当的企业项目、计划和组合治理，并行使组合管理职能，以确保战略一致性及利益实现，还包括负责相关措施与企业战略一致性的相关职能。企业 PMO 可在企业层面上协助治理，亦可加入战略制定与战略规划支持。企业 PMO 可直接负责或影响其它较低层级的 PMO。多方利益相关者的管理，并确保持续沟通在企业 PMO 中扮演重要角色。

组织内拥有此 PMO 的受访者所占百分比：39%

1. 履行的主要职能（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1a. 项目/计划交付管理：30%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 进度/成本/范围管理。.....73%
2. 沟通.....71%
3. 项目整合.....67%
4. 风险管理.....63%
5. 资源管理.....48%

1b. 组合管理优先次序：25%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 组合报告.....77%
2. 优先次序.....65%
3. 战略一致性.....65%

1c. 标准、方法、过程：20%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 方法学定义.....80%
2. 过程制定与改进.....74%
3. 度量定义.....52%

2.PMO 评估所本的标准（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 项目交付与进展评估.....74%
2. 客户反馈评估.....68%
3. 项目成本与预算评估.....62%
4. 对照财务目标的绩效.....57%
5. 利益相关者反馈评估.....57%

3.PMO 的首要关注点/行业（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 金融服务.....21%
2. 信息技术.....14%
3. 政府.....11%

©2013 Project Management Institute, Inc.

V. 卓越中心/能力中心

描述：卓越中心为组织进献方法、标准和工具，启用可以促成项目更好交付的项目管理者，由此为项目工作的执行提供支持。卓越中心通过落实优秀实务并提供一个项目管理者联络中心，提高组织的能力。它可以为相关人员提供培训、指导和能力发展，也可以通过知识获取和信息发布来保存知识管理。

组织内拥有此 PMO 的受访者所占百分比： 35%

1. 履行的主要职能（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1a. 标准、方法、过程： 41%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 过程制定与改进 84%
2. 方法学定义 72%
3. 度量定义 56%

1b. 项目/计划交付管理： 24%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 进度/成本/范围管理 51%
2. 沟通 50%
3. 风险管理 49%
4. 项目整合 44%
5. 资源管理 44%

1c. 战略规划： 14%

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 定义业务目标和一致性 27%
2. 确认战略优先次序 25%
3. 机会分析 22%

2.PMO 评估所本的标准（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

1. 项目交付与进展评估 69%
2. 客户反馈评估 69%
3. 正式的 PMO 职员评估 69%
4. 项目成本与预算评估 59%
5. 对于 PMO 服务的内部需求 56%

3.PMO 的首要关注点/行业（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

1. 政府 16%
2. 制造业 14%
3. 能源 14%

©2013 Project Management Institute, Inc.

总结

此次由 PMI 履行的 PMO 框架调查旨在找出各种 PMO 之间的不同配置，也就是所谓的框架，从而了解其各自的使命、目的、目标，以及它们的构造方式、运营方式、组成样式。这个至关重要的第一步，奠定了对于当前 PMO 格局的基础性了解，而且解决了负责组建、重组和管理 PMO 的中高层管理人员提出的问题。而且，通过统一企业价值实现过程中的绩效指标，此研究还能确定可通过使用方法、服务和过程实现更高效率的 PMO 框架。

因此，本研究产出的成果，会赋予 PMO 总监与管理者下述能力：

1. 将自己的、与基准框架很像的 PMO，与重要的服务和绩效标准进行对比；以及
2. 了解所有 PMO 框架以及更高绩效 PMO 的最佳常用实务。

掌握此信息，PMO 管理者即在重新设计其服务条款以及为执行某组织的项目组合与战略措施提供支持方面，占据更有利的位置。

©2013 Project Management Institute, Inc.

附录

调查中使用的、有助于阐明描述性与绩效标准的问题。

组织内拥有此 PMO 的受访者所占百分比：

问题 4. 您所在的组织（所有部门及全球业务点）当前拥有下述哪些类型的 PMO？选择所有适用项。欲知所有 PMO 类型更加详细的描述，请点击此处。这并非正式的 PMI 类型学的 PMO。仅为本调查用途创建。

履行的主要职能（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

问题 10. 请选择您 PMO 的第一与第二重点关注领域。

例行提供的服务（按回答人数所占百分比排列前 3 位）：

问题 11. 在这一系列的问题中，指明您的 PMO 提供每一种指定服务的频率。每个服务选择一个答案：惯常/偶尔/很少/从不

PMO 评估所本的标准（按回答人数所占百分比排列前 5 位）：

问题 40. 请指明您的 PMO 当前评估所凭的标准（当前），以及您感觉是或可能是最适合评估的标准（建议），其中包括任何您感觉合适的、当前使用的标准。评估标准（比如项目成本与预算）可单独检验，亦可合计检验。选择每列中的所有适用项。

客户组合：（平均百分比）内部利益相关者（对比）面对的外部客户

问题 21. 对照内部利益相关者的项目，您的 PMO 在何种程度上专注于外部、面向客户的项目？预算的百分比

项目管理成熟度：高/中/低

问题 22. 项目管理成熟度的构成，不仅包括组合、计划和项目管理范围内的绩效状态，还包括该组织向一种改善状态的演变，分别阐释为其绩效的标准化、测量、控制和改进 (SMCI)。您会如何描述所在组织项目管理的成熟度？

超过 25 万美元已完成项目的平均数量：（平均）

问题 23. 您的 PMO 在 2012 年内完成了多少预算超过 25 万美元的项目？

由此 PMO 完成的项目的估计价值：（平均）

问题 24. 您的 PMO 在 2012 年内以预算形式完成的项目的总估值是多少？

由此 PMO 实现的财务估算值（收入/成本缩减）：（平均）

问题 25. 由您的 PMO 在 2012 年内完成的项目为组织实现的财务估算总值（收入增长或成本缩减）是多少？

按类型划分的员工数量：项目经理/管理者/项目职员/其他

问题 27. 指明您的 PMO 中每种类型的常规或合同工的数量。

©2013 Project Management Institute, Inc.

项目经理所占百分比…

… 是否为 PMP 证书持有人：

问题 28. 您的项目经理中 PMP 证书持有人占多大比例?

…持有其它项目管理认证或证书：

问题 29. 您的项目经理中，除 PMP 证书外，持有其它项目管理认证或证书的占多大比例?

…是否为合同工：

问题 30. 您的项目经理合同工占多大比例?

PMO 的报告对象：

问题 33. 在您的组织中，您向谁汇报?

PMO 进展的汇报频率：

问题 42. 就您 PMO 的进展，您的汇报频率如何?

PMO 在达成其主旨过程中的效率：

问题 45. 总体来讲，您对自己的 PMO 在达成其主旨方面当前效率的评定如何? 极具效率/非常有效率/较有效率/不太有效率/根本没效率

PMO 在战略管理每个阶段的参与度：

问题 52. 请描述您的 PMO 在上述每个战略管理阶段中的参与度。惯常/偶尔/很少/从不

PMO 为组织贡献商业价值的潜力… 完全或几乎完全实现/部分实现/根本没实现：

问题 55. 请说一下您的 PMO 为组织贡献商业价值的潜力发挥状况：完全实现/几乎完全实现/仅部分实现/根本没实现

符合最初目标及业务意图要求项目所占百分比：

问题 62. 按您的估计，在过去的 12 个月内，您的组织成功完成的、达到项目最初目标和业务意图的项目占多大百分比?

按其最初预算范围完成的项目所占百分比：

问题 63. 按您的估计，在过去的 12 个月内，您的组织在其最初预算范围内完成的项目占多大百分比?

按其最初计划时间完成的项目所占百分比：

问题 64. 按您的估计，在过去的 12 个月内，您的组织在其最初计划时间内完成的项目占多大百分比?

PMO 的职能归属范围：

问题 69. 在您的组织中，哪项最好地描述出了您要汇报的职能范围?

受尊重的高绩效者（80%+ 达成最初意图/预算/时间要求的项目所占百分比）：

注意： 这不是要让受访者回答的问题，而是一种基于三种绩效指标的算法，旨在定义“高绩效者”。

©2013 Project Management Institute, Inc.

北京 | 班加罗尔 | 布鲁塞尔 | 布宜诺斯艾利斯 | 迪拜 | 莱利斯塔德 | 孟买 | 新德里
费城 | 阿雷格里港 | 里约热内卢 | 深圳 | 新加坡 | 华盛顿特区

PMI.org | pulse@pmi.org | #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Blvd
Newtown Square, PA 19073-3299 USA
电话：+1 610 356 4600 | 传真：+1 610 356 4647
电子邮箱：customercare@pmi.org

©2013 Project Management Institute.保留所有权利。“PMI”、PMI 标识、“Making project management indispensable for business results” （让项目管理成为取得经营业绩不可或缺的条件）、Pulse of the Profession （专业状况）均为 Project Management Institute, Inc. 商标。如欲索取 PMI 商标完整列表，请联系 PMI 法务部。BRA-107-2013 (11-13)

Project Management Institute

让项目管理成为取得经营业绩不可或缺的条件。®