

# “PMO 上马计划”——无限极 PMO 体系建设优化案例

## 项目背景

无限极（中国）有限公司隶属于李锦记集团，成立于 1992 年，是一家从事中草药健康产品开发、生产及销售的大型港资企业。公司以“无限极”为核心品牌，目前已成功研发生产出 5 大系列，6 大品牌，104 款产品，并已在内地设立 36 家分公司，28 家服务中心，拥有近 5000 家专卖店。

2013 年初，无限极公司高级副总裁秦垂新先生提出要将供应链事业部的重要工作都项目化，对 10 项重要的管理工作进行了立项，并安排 PMO 来监管这些项目。部分重点项目如下：

- ◇ 物流部：建立物流成本模型；
- ◇ 采购部：成本管理体系；
- ◇ 外加工部：建设和落实外加工风险管理系统；
- ◇ 供应链人才资源部：营口厂建设支持、人才测评；
- ◇ 技术部：战略物料及关键物料开发研究及应用、技术信息系统建立；
- ◇ 生产中心：节能技改、参观接待；
- ◇ 质量部：质量管理信息化（lims 系统）。

2013 年 6 月，砺志咨询和无限极供应链事业部进行了初步接触，在深刻理解无限极项目管理战略的基础上，进一步了解了无限极的项目管理现状。据无限极供应链事业部 PMO 反馈，在监管项目的过程中，由于自身职能不完善、项目执行人员缺乏项目管理技能等原因，遇到很多困难，具体表现为：

- ◇ 项目进展速度不如预期，如：立项过程慢等。
- ◇ 策略及效益部（作为项目监控及推动部门简称 PMO）的职能目前较单一，未完全起到 PMO 的作用。
- ◇ 有时会出现此情况：领导和下属之间、涉及各部门之间对管理思路、管理模式理解

不一致。

- ◇ 项目操作人员未能把以往学过的项目管理知识和方法应用到项目工作中,或应用得不好。
- ◇ 项目文档反复次数多、质量有待提高。部分项目表现出管理思路不清的情况。
- ◇ 部分项目流程不清、组织分工不明确、工作未作细化分解、里程碑未明确设置。导致计划不准确、可执行性不好,以及执行和推进不顺利等问题。
- ◇ 目前项目汇报和监控未完全上正轨,汇报和监控制度和具体操作有待优化。
- ◇ 部分项目在立项时目标、交付物或输出结果、效果要求不明确或不具体,导致执行方向不明或念头。

砺志咨询有丰富的项目管理咨询经验,曾做过大量的咨询项目,获得客户的一致好评。在初步接触中,砺志咨询对无限极公司目前需求的理解十分准确,针对无限极公司 PMO 的难题,砺志咨询团队定制“PMO 上马计划”,计划在组织和体系层面,完善 PMO 职能,完善目前各项目的运行和管理模式,在个人操作层面,提高项目经理的意识和实战项目管理技能,从而最终完善整个项目管理体系,以提升无限极供应链业务的整体绩效。这个方案得到了无限极公司的高度认可,双方很快展开合作。

## 挑战

**合作开始时,砺志咨询团队和无限极供应链团队共同面临的挑战:**

- ◇ 无限极供应链事业部 PMO 刚刚成立,PMO 职能和 PMO 人员技能都有欠缺
- ◇ 供应链部门的大部分项目都是职能部门和业务部门的项目,多且杂
- ◇ 项目周期较长,比如中草药研发项目周期长达数年
- ◇ 项目负责人几乎都不是专业的项目管理人员,没有项目管理经验

## 成功之路

前期准备工作就绪后,2013 年 8 月,“PMO 上马计划——无限极 PMO 体系建设优化项目”正式启动,在项目启动会上,无限极供应链事业部高级副总裁秦垂新先生和砺志咨询首席顾问梁光华老师分别从项目的目标,进度,流程以及重要性等方面进行了概要的介绍,详

细分解可实现的项目目标、清晰的项目路径以及所有与会者的积极态度为整个项目的顺利开展打下了良好的基础。

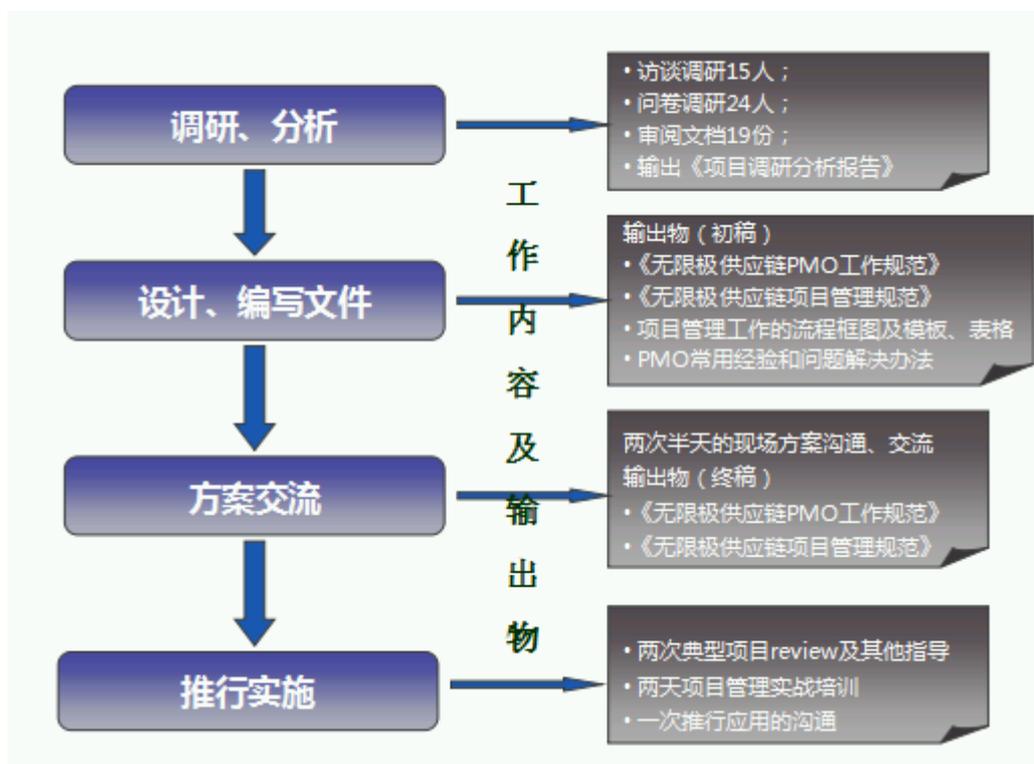


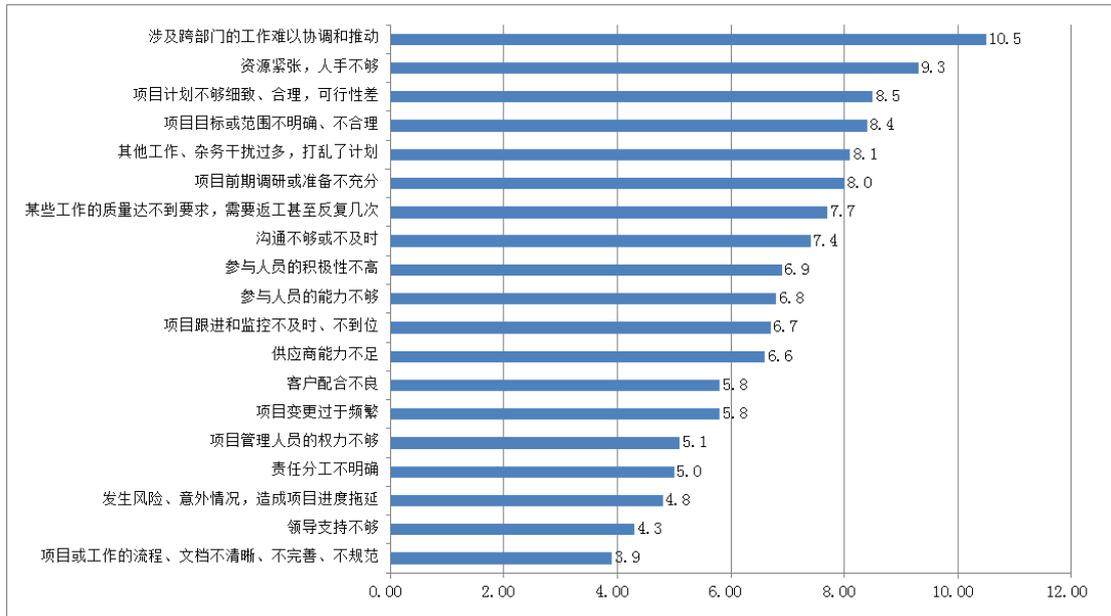
图 1：“PMO 上马计划”——项目流程

紧接着，项目进入了前期调研阶段。这次调研共历时 9 天，砺志团队对无限极供应链事业部的高级副总裁、总监、高级经理、经理、主任等共 15 人进行了面对面的访谈调研，对总监、高级经理、经理、主任等 24 人进行了问卷调查（其中 8 人同时参加了访谈和问卷调查），并审阅了供应链事业部提交的 19 份项目管理规范及项目文档。调研的重点在于了解无限极供应链事业部当前项目的总体情况和特点，并对无限极供应链当前项目的问题点、困难点和改进点信息收集、事实汇总。

通过对供应链主要领导和各部门管理人员的调研，砺志团队了解了供应链事业部 PMO、当前项目和各个项目的管理人员的总体情况、过程、特点、困难、问题等，通过分析其中管理体系的因素、过程的因素和人的因素，提交了《无限极供应链 PMO 体系建设优化项目调研分析报告》。报告通过量化图表对项目延期原因、结果不良原因、常犯错误等做了分析和总结。

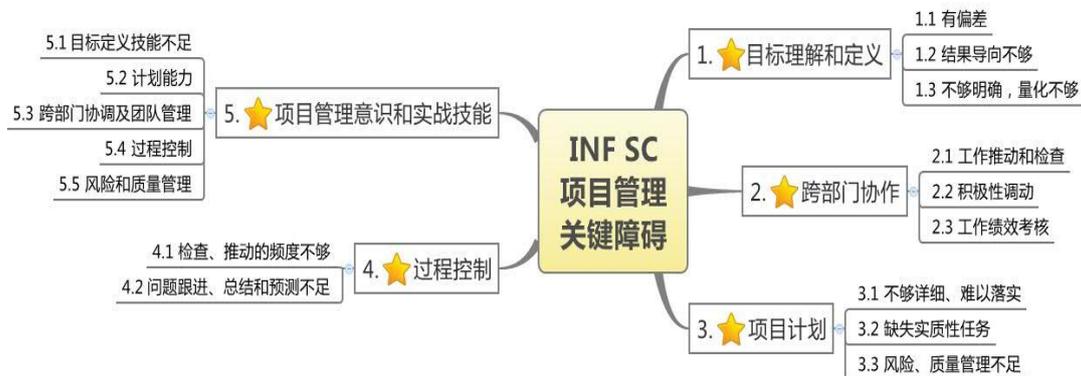
比如：

### 造成项目延期的主要原因有：



注：上图中数值表示该原因导致问题发生的频度与影响度的乘积，频度与影响度的满分值均为 5 分。

### 项目关键障碍有：



针对无限极供应链的项目管理现状，砺志团队制订了三条改进策略：

- ◇ 在组织和体系层面，重新定义并完善 PMO 职能
- ◇ 完善目前各项目的运行和管理模式
- ◇ 在个人操作层面，提高项目经理的意识和实战项目管理技能

1.其中，在完善 PMO 职能上，砺志团队在以下四个方面，为无限极供应链 PMO 设定了不同的角色：

#### 项目管理体系完善

流程、制度补充、改进，模板制定、经验总结积累等。这是**建设者**的角色。

**指导帮助：**

指导、帮助项目操作、管理者执行好流程制度、应用好项目管理方法。这是**帮助者**的角色。

**过程监控：**

掌握项目状况，发现问题，协调解决、执行督促。这是**监控者**的角色。

**日常管理：**

工具推行使用、项目考核、项目管理人才培养、项目管理氛围建设等。这是**总管者**的角色。

**2.在完善各项目的运行和管理模式方面，砺志咨询建议规范化项目的以下运行和管理行为：**

**项目立项：**

分析现状及可行性、定义目标、量化效果、审批。

**项目计划：**

项目工作分解、规划项目的资源和责任、分析项目风险并制定应对措施、提出项目相关的质量标准和保障措施、制定项目沟通/检查/问题解决机制等。

**项目汇报和监控：**

了解项目任务执行状况，发现问题，协调解决、向上级及监管部门报告项目状况或寻求支持。

**3.另外，砺志咨询决定通过项目管理实战培训来推动项目负责人把项目管理方法和意识应用在工作中。**

接下来，砺志团队先为无限极供应链事业部编写了《策略与效益部（PMO）关于项目管理的职能定义》（初稿）和《供应链重点项目运行重要环节管理要求》（初稿），并与供应链高层领导就初稿进行了现场沟通，最终修改、定稿。砺志团队共为无限极供应链事业部编写了两个规范类文档和 10 个项目模板，详情如下：

## 1.规范类

《无限极供应链 PMO 工作规范》：为无限极供应链事业部级别的项目管理专职部门（即 PMO）提供工作职责和工作规范。

《无限极供应链项目管理规范》：是供应链事业部级别及其下属部门级别的项目管理规范，适用于无限极供应链事业部关键项目（即供应链级别）的管理工作。

## 2.项目模板类

《项目规划书》、《项目计划书》、《项目范围变更表》、《项目计划变更表》、《项目月报告》、《无限极供应链关键项目月报》、《项目验收评审报告》、《项目成员绩效考核表》、《项目成员绩效汇总表》、《项目总结报告》

2013 年 10 月，以上文档正式交付给无限极。在**新制度推行宣讲会**上，梁光华顾问重申了项目管理模式改变的意义，并详细讲解了新制度推行的必要性、重要性和优势，号召供应链的高层领导以及各项目负责人一起，为推动新制度在供应链的持续应用共同努力。

在推行实施方面，砺志团队还和无限极团队一起开展了很多实质性的工作。为了提高项目管理意识，使项目管理人员对自身角色、责任及管理思路有正确理解，并以应用为目标提高大家的项目管理实战技能，对当前的突出问题有正确的处理方法和技巧。梁光华顾问两次到无限极公司，和各项目负责人一起进行典型项目 review，并针对大家的具体问题进行指导。2013 年 11 月 14-15 日，梁光华顾问又为无限极供应链实施了为期两天的项目管理实战培训，培训内容大纲如下：

### 1. 项目管理方法体系回顾

### 2. 项目管理者的角色定位与管理意识

### 3. 如何启动和规划

- ① 目标、范围确定
- ② 工作分解
- ③ 时间/资源计划
- ④ 风险分析与应对

#### 4. 如何保障项目执行

- ① 如何保障全程的工作质量
- ② 如何保障合作团队的积极性与配合程度
- ③ 如何保障项目沟通及时、顺畅

#### 5. 如何监控项目过程

- ① 如何及时发现问题
- ② 如何协调解决问题

#### 项目成果

在“PMO 上马计划——无限极 PMO 体系建设优化”项目实施的过程中，双方始终保持了良好的沟通和一致的行动，双方在每一阶段都会一起对项目问题进行充分的交流，砺志咨询团队的专业和其丰富的经验、无限极供应链团队积极改进的期望和热情，使本项目取得了非常理想的结果。“PMO 上马计划”的实施之后，无限极供应链 PMO 的职能得以完善，获得了其它部门的认可；各项目的运行和管理模式得到了系统的优化；各项目负责人的意识和实战项目管理技能也有了切实的提高。

项目完成三个月后，无限极供应链组织效益及项目部（PMO）的郑志娟女士说：

“在立项过程中，我和延川加大了跟项目组的沟通，与他们一起完成规划书。这对我们部门来说是一件好的事情。项目组开始逐渐认可我们在项目过程中的 PMO 角色，我们的角色也逐步由原先的简单监控进度向给项目提供咨询建议作转变。在项目立项制定规划的过程中，培训提供简单而清晰的规划书模板对于编写规划起到了很好的指导作用。”

在这次良好合作的基础上，砺志咨询团队将为无限极公司继续提供更多更高效的项目管理咨询与服务。