



# PMO 成熟度

来自全球顶级机构的经验教训

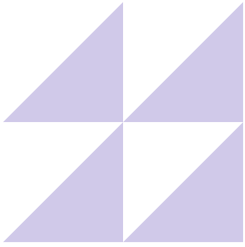


## 摘要

作为全球项目管理领域最重要的权威机构, 项目管理协会 (PMI) 与全球专业服务公司普华永道 (PwC) 通过创建一项定制的项目管理办公室 (PMO) 成熟度指数, 合作应对 PMO 成熟度当前状态方面的问题。虽然全球成熟度指数的得分表明项目管理办公室 (PMO) 的成熟度之旅依然前路漫漫, 但其所确定的 230 个 PMO — 在本报告中称为“前 10%” — 从该指数的所有维度来看均为领导者。

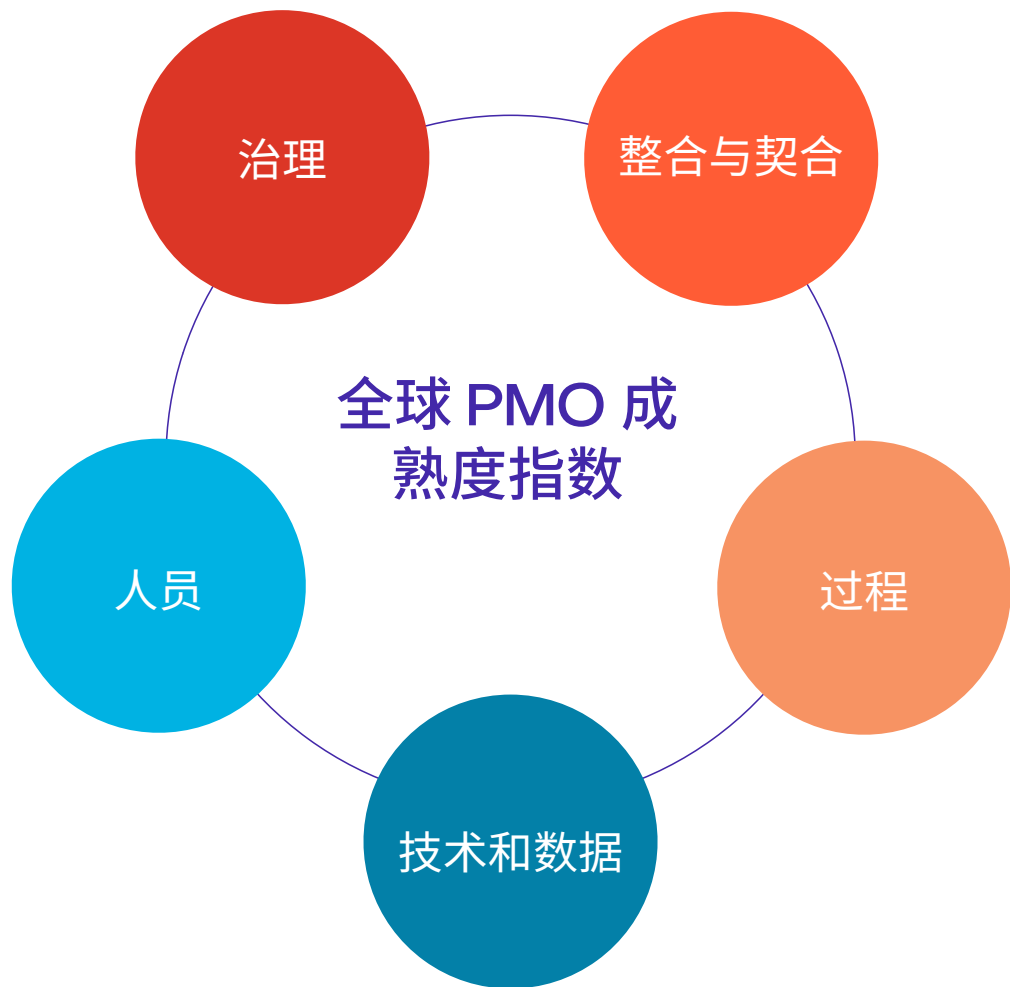
就 PMO 成熟度的五个关键维度 — 治理、整合和契合、过程、技术和数据以及人员 — 而言, 前 10% 者在多个方面都表现出色。这使“前 10%”在其组织中具有更大的影响力, 最终能实现更多成功的项目成果。他们应对新冠肺炎疫情的方式就突出表明了这一点 — “前 10%”能够通过加速采用新的工作方式并快速扩大风险管理职能来为其组织的核心业务提供支持。

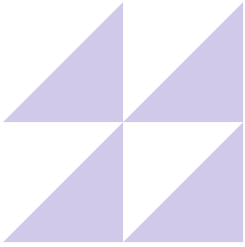
本报告介绍了前 10% PMO 的关键属性以及成为其中一员必须采取的行动。



随着世界过渡到后疫情时代,项目管理办公室 (PMO) 可以发挥重要的作用。项目管理办公室 (PMO) 经常被误认为是一个仅涉及治理和合规的部门。我们看到项目管理办公室 (PMO) 正在朝向超越战术执行的方向发展,着力开展有助于增进组织战略价值的广泛活动。这些不断发展的项目管理办公室 (PMO) 拥抱新技术,注重团队文化,帮助将项目经理培养成为价值创造的大使。它们通过与首席级高管合作,增强了在董事会会议上的影响力,从而使项目能够有效地契合组织战略并聚焦于对组织而言真正重要的关键结果。

为了评估 PMO 成熟度的当前状态,并了解我们可从最出色的 PMO 学到哪些东西,PMI 与普华永道首开先河,推出了**全球 PMO 成熟度指数**。该指数使用对全球 4,000 多名项目管理专业人士 (其中 2,500 多人在 PMO 中工作) 的调查结果。表现最出色的 PMO —“前 10%”— 的概况揭示了它们的共同之处以及它们是如何为所在组织带来长期利益的。





## PMI 和 PwC 成熟度指数

在我们的全球调查中,在 PMO 工作的项目管理专业人士被问及其所在 PMO 开展各种与价值创造相关的活动的频率。活动频率越高,PMO 的成熟度就越高。我们从以下五个维度,按 PMO 成熟度的 23 个特定要素衡量活动的水平:

### 治理:

- 以一致的方式衡量并定期审视绩效情况
- 有效管理治理、风险和合规问题
- 确保项目具有可见性(例如定期状态报告、共享仪表盘、干系人沟通)
- 在领导层支持下承担所有角色和职责
- 促进战略的制定

### 整合与契合:

- 有效管理项目整合情况(例如协调任务、资源、干系人)
- 整合各个业务职能(例如采购、人力资源)的 PMO 过程
- 使各项举措和关键绩效指标(KPI)完全符合组织更广泛的关键战略和变革目标
- 与高级领导层定期沟通,介绍里程碑和项目的影响

### 过程:

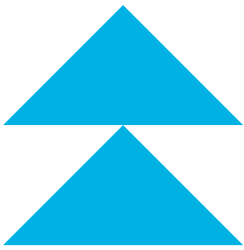
- 使 PMO 的结构、策略、程序、过程等实现标准化并予以记录
- 根据不同项目和团队的情况,调整项目管理工具、方法和做法
- 根据行业标准和最佳实践,使用工具、方法和做法
- 推动形成注重效益管理和结果推动的文化(例如制定收益实现框架)
- 就各个过程、方法、方式和结构提供正式保证

### 技术和数据:

- 使用最新的项目一级的工具
- 使用最新的项目组合/项目集一级的工具
- 广泛使用各种数据,以便做出基于证据的决策

### 人员:

- 使项目经理具备领导力、协作和关系构建等出色的个人技能
- 使项目经理具备灵活性和适应性
- 使项目经理具备出色的商业敏锐力
- 投资于项目经理的学习和发展
- 通过创建实践和知识管理社区,加强内部学习
- 充分评估、认可和奖励团队成员的绩效

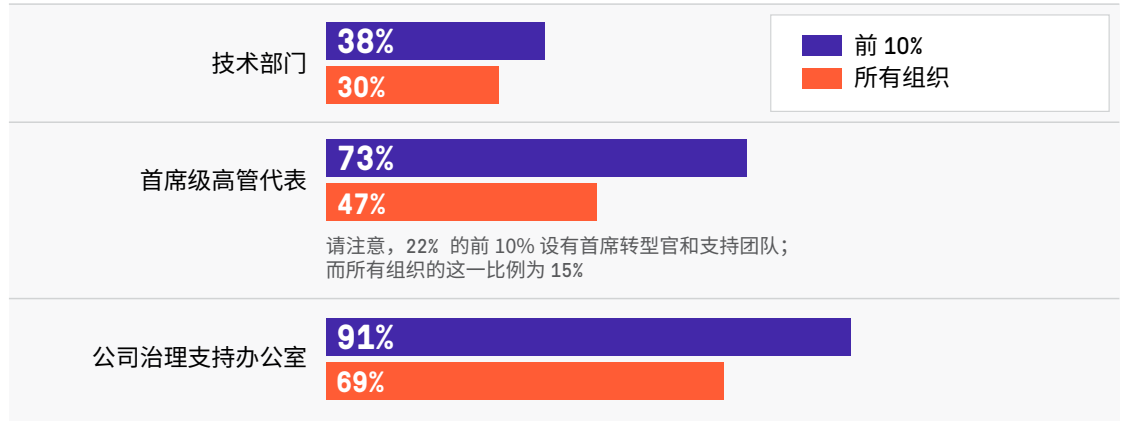


# “前 10%”简介

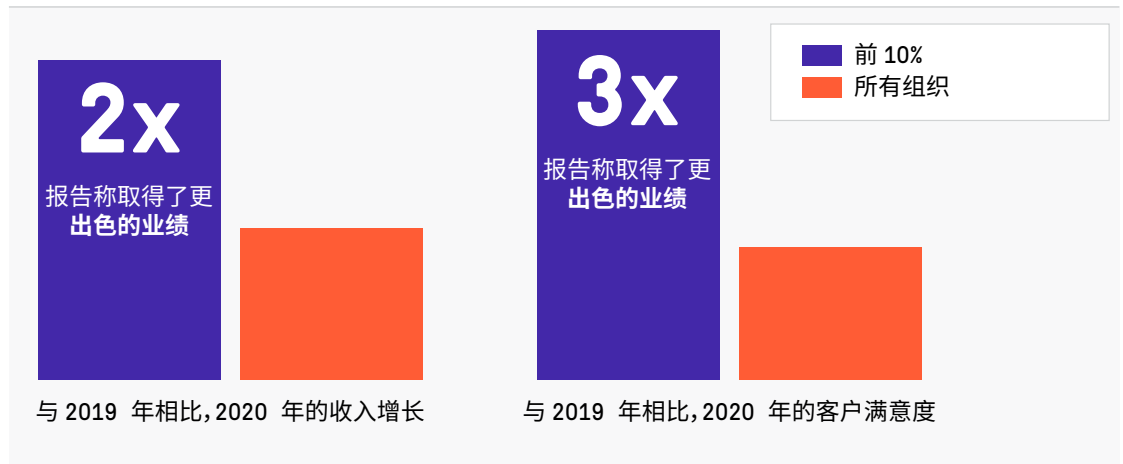
前 10% (见图 1) 遍布全球, 南亚所占比例略高。前 10% 中很大一部分集中在技术部门; 鉴于该部门在业务变革和转型方面的领先地位 (2021 年《职业脉搏调查》对此有重点介绍), 这一点不足为奇。- 其余的前 10% 分散于多个行业, 其中金融服务业、建筑业和电信业占比略高。

图 1: 哪些 PMO 属于前 10%?

## 前 10% 概况



## 前 10% 组织的结果



来源: 2021 年 PMI 和普华永道转型与项目管理全球调研。

前 10% 的 PMO 中大部分都是公司一级的治理办公室, 例如企业项目管理办公室 (ePMO)。这些 PMO 采用集中化、涵盖整个组织的方法, 这使其能够为治理、最佳实践以及确保所有部门和职能的项目/项目集契合组织目标提供支持, 确保项目的开展符合组织的整体利益。前 10% 还在首席级高管一级有显著的代表性, 这能进一步广开言路, 增进整个组织对项目的理解。这种洞察对于有效分配资源和确保项目契合组织目标非常重要; 对于全球多数 PMO 而言, 它是拼图中缺失的那一块。



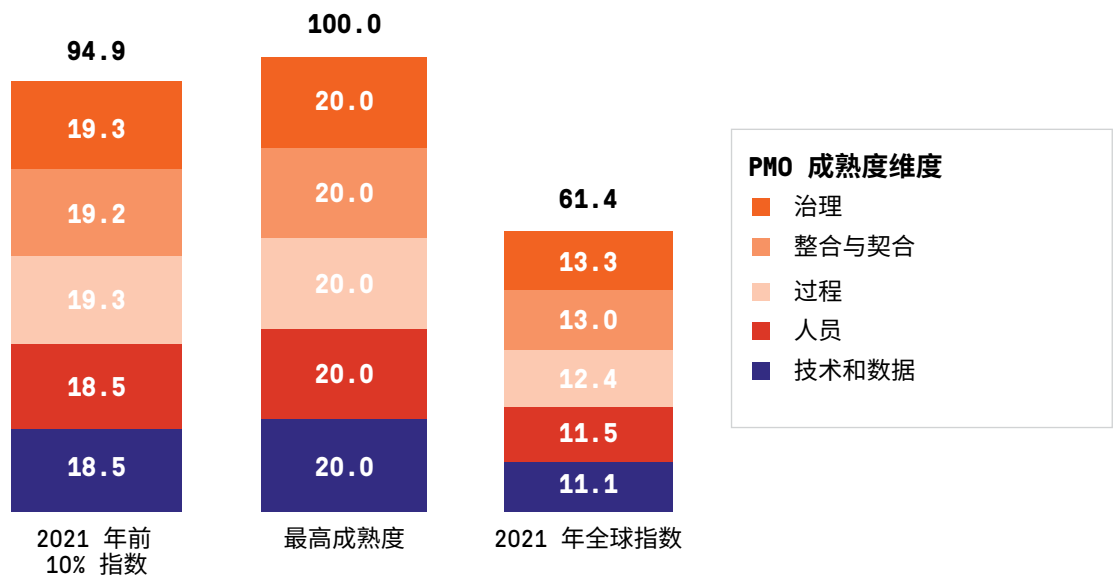




# 全球指数得分

我们的分析显示，全球 PMO 成熟度平均得分为 61.4（总分为 100）（见图 2）。这一得分表明，多数 PMO 仍处于其成熟度之旅的中间点，从全部五个维度看尚未达到能够一以贯之地呈现卓越表现的程度。相比之下，前 10% 的成熟度得分为 94.9 — 这表明从各个维度内的所有衡量指标看，它们几乎始终在开展各种活动。前 10% 正在推动 PMO 的范围超越良好治理，使 PMO 的范围扩大到人才发展、技术采用和战略影响等领域；良好治理包括 PMO 更加“典型”的活动。我们的数据表明，PMO 成熟度指数的各个维度之间会彼此强化 — 很少有 PMO 在一个维度上表现出色，而在其他维度上表现较差；因此，寻求加快推进成熟度之旅的 PMO 应该考虑如何在全部五个维度上投入其资源。

图 2: PMO 成熟度得分 — 前 10% 与全球之对比



注：PMO 成熟度得分最高为 100。

来源：2021 年 PMI 和普华永道转型与项目管理全球调研。

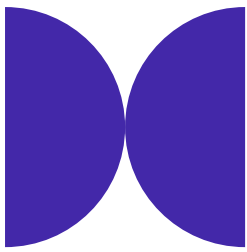
## 前 10% 在哪些方面表现出色？

前 10% 在成熟度指数的各个维度上表现出色的主要方面：

- **治理**：促进战略的制定
- **整合与契合**：使各项举措和关键绩效指标 (KPI) 完全符合组织更广泛的关键战略和变革目标
- **过程**：根据不同项目和团队的情况，调整项目管理工具、方法和做法
- **技术和数据**：采用可推动协作和沟通的数字工具
- **人员**：帮助项目经理具备领导力、协作和关系构建等出色的个人技能

来源：2021 年 PMI 和普华永道转型与项目管理全球调研。





# 成熟度商业论证：我们能从前 10% 学到哪些东西？

## 治理

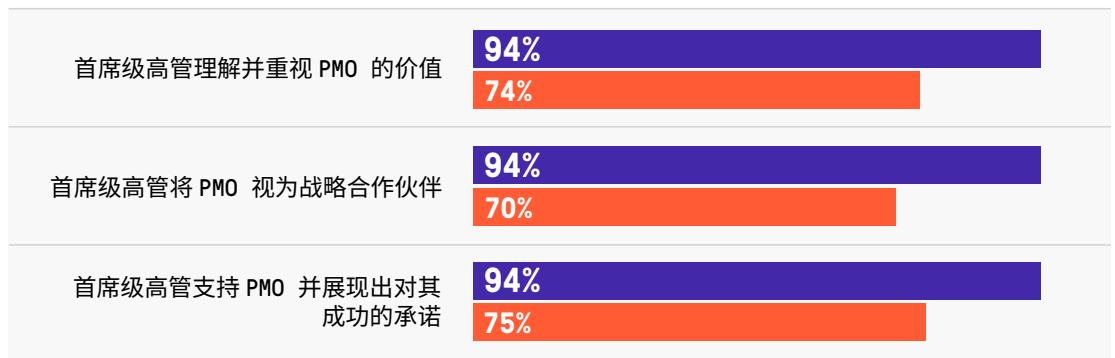
### 前 10% 对战略有何影响

前 10% 都有非常出色的治理框架，能够有效管理风险，确保项目具有可见性，而且能够以一致的方式管理 PMO 自己的绩效，从而确保 PMO 正在实现自己的目的。前 10% 也已强化了 PMO 的职能，其中 89% 的组织通过强化 PMO 的职能使组织战略能够始终得到发展，相比之下，整体而言，32% 的组织做到了这一点。当 PMO 参与到组织战略之中时，它可通过优先采取有助于实现组织关键目标的举措来确保能够将资源有效分配至项目和项目集。

首席级高管支持对打造更具战略性的 PMO 至关重要（见图 3）。前 10% 的 PMO 中绝大多数都告诉我们，首席级高管支持且重视 PMO，将 PMO 视为战略伙伴。这经常是通过直接代表的方式实现的 — 前 10% 的 PMO 中 73% 的 PMO 有人担任首席级高管，代表 PMO 发声，相比之下，所有组织的这一比例为 47%。这使得高级管理层能够在新出现的问题、项目对组织更广泛的影响以及有效分配资源如何推动产生更积极的项目结果等方面利用 PMO 的洞察。

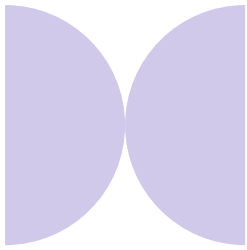
图 3: 首席级高管的特征 — 前 10% 与所有组织之对比

首席级高管大力支持是领先 PMO 的主要特征



来源：2021 年 PMI 和普华永道转型与项目管理全球调研。

■ 前 10%  
■ 所有组织



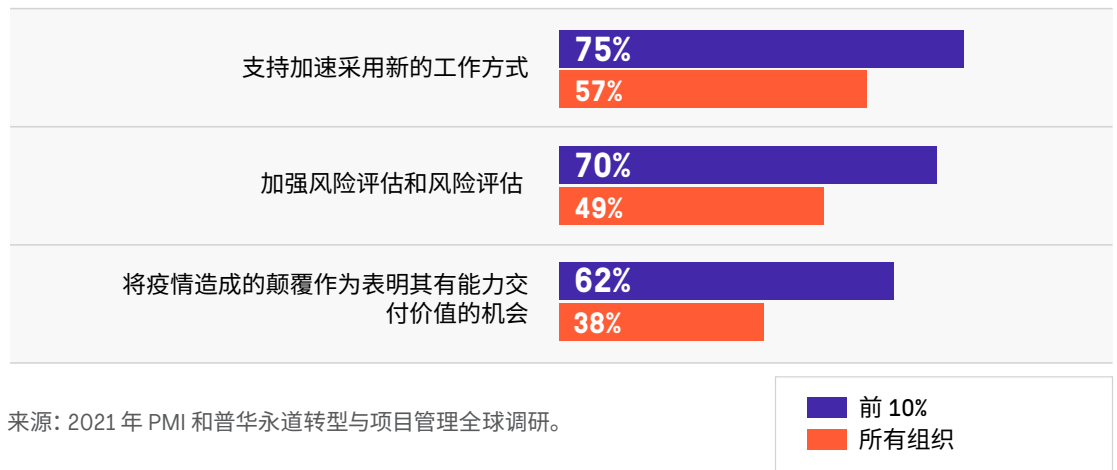
## 整合与契合

### 面对全球性的混乱, 前 10% 如何为其组织提供支持

确保关键绩效指标 (KPI) 和举措完全契合更广泛的组织战略和变革目标是 94% 的前 10% 始终努力追求的过程, 相比之下, 全部 PMO 中付出此等努力的只有 38%。前 10% 在整个组织中整合各个 PMO 流程, 并利用项目里程碑、问题和影响方面具有战略相关性的更新与高级领导层进行有效沟通, 从而持续契合组织目标。战略契合有助于快速而有效地在各个项目和项目集之间传播相关战略, 并有效地重新平衡资源, 从而帮助 PMO 在应对混乱和变革时, 表现得更加敏捷。结果, 通过帮助加速采用新的工作方式并扩展风险管理实践, 前 10% 在新冠肺炎疫情爆发时对组织变革产生了更大的影响 (见图 4)。

图 4: PMO 的优先事项 — 前 10% 与所有组织之对比

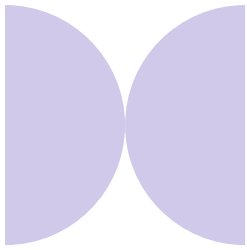
PMO 在应对新冠肺炎疫情时的优先事项



“我们是一个网络化和整合度非常高的团队 — 我们完全了解各种挑战, 很早就在着力解决它们。新冠肺炎疫情来袭时, 我们知道我们需要停止引入复杂的做法。我们暂停了创新议程: ‘我们现在要停下来, 看看那些行之有效的东西。’这涉及重新确定优先事项和保持平衡, 而且涉及确保我们所拥有的资源都各得其所。”

KATITJA MOLELE  
可口可乐公司非洲区创新 PMO 高级经理

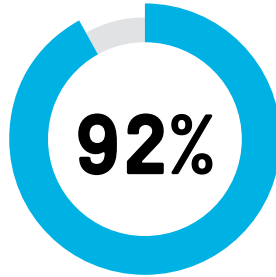




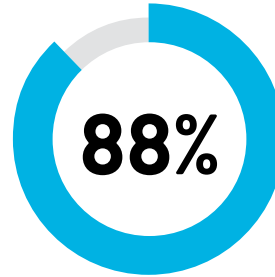
## 过程

### 前 10% 如何打造可满足项目和项目集各种需求的自适应系统

前 10% 致力于在整个组织保持一致性, 确保项目管理的方法和工具符合最佳实践、策略实现标准化并且不断提供正式的质量保证。但 PMO 仍然需要敏锐地关注组织内最终用户的不同需求, 并能在必要时灵活地做出调整。更为先进的 PMO 都秉承这样的理念: 92% 的前 10% 会针对不同的项目和团队不断调整工具、方法和实践; 相比之下, 所有 PMO 中只有 35% 的 PMO 会这样做。这种方法强调协作和灵活性, 而非力求绝对合规, 这使得 PMO 能够成为推动者 — 它们了解业务需求的变化方式, 时刻准备做出调整, 或者会简化自己的各个过程, 从而使这些过程符合目的, 并能推动项目取得更好的结果。



92% 的前 10% 继续为不同的项目和团队对过程作出调整



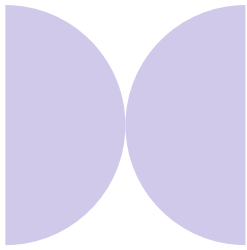
88% 的前 10% 继续帮助项目经理增强个人技能

来源: 2021 年 PMI 和普华永道转型与项目管理全球调研。

PMI 和普华永道均认识到我们需要认真审视 PMO 成熟度这一问题, 于是在 2021 年 7 月和 8 月联合进行了一次全球调查, 该调查共有 4,069 人参加, 他们从事领导或引导项目、项目集、项目组合和工作流的交付工作。调查样本覆盖范围广泛, 包括具有正式项目管理资质的个人, 担任项目/项目集/项目组合经理等职务的个人, 以及担任非正式角色的个人, 还有倡议和工作流领导者。调查中总计收集了 1,348 位首席级高管的回复, 很好地体现了首席级高管的观点。

在调查参加者中, 2,601 人在 PMO 中工作。该调查向这些参加者提出若干问题, 以了解 PMO 在其组织中的结构和影响。他们的回答被用于生成 PMO 成熟度指数。

该指数系基于向 PMO 从业人员提出的 23 个问题; 这些问题旨在评估 PMO 开展五个维度下各个过程的程度; 然后会计算每个维度的加权平均得分。



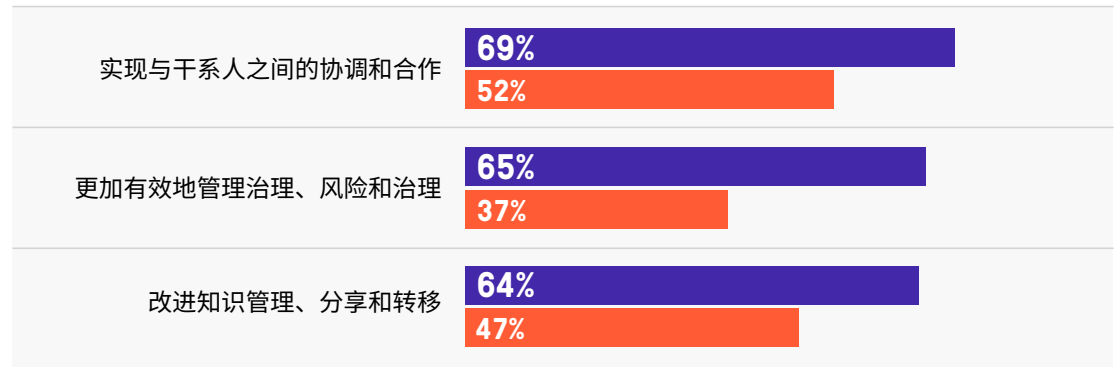
## 技术和数据

### 前 10% 如何通过技术拥抱新的工作方式

前 10% 非常注重采用项目和项目集一级的最新工具, 非常关注可推动协作、可见性和知识分享等功能的技术。多数组织需要增加视频会议平台, 从而为远程办公提供保障。前 10% 同时还会采用更加先进的解决方案(包括云计算), 而且还会向项目经理提供访问权限, 使他们能够快速而安全地访问各个地理区域的数据(见图 5)。此外, 65% 的前 10% 还采用了数据分析(相比之下, 所有 PMO 中的这一比例为 50%), 而且, 59% 的前 10% 表示他们正在使用自动化解决方案(相比之下, 所有 PMO 中的这一比例为 45%), 这有助于各个组织广泛使用各种数据, 从而做出基于证据的决策。此举还有额外的好处 — 将项目经理从重复性任务中解脱出来, 使他们有更多的时间就战略和创新举措与组织开展协作。

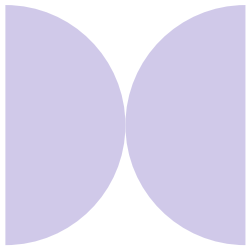
### 图 5: 技术使用 — 前 10% 与所有组织之对比

技术的三大用途 — 除基本报告这一用途外



来源: 2021 年 PMI 和普华永道转型与项目管理全球调研。

■ 前 10%  
■ 所有组织



## 人员

### 前 10% 如何展现对项目经理学习和发展的承诺

全球项目经理均表示,关系建立、协作领导和战略能力对于改进决策、结果和团队绩效是最重要的。但令人担忧的是,我们的研究表明,三分之一的组织难以找到具备这些颇受青睐的能力的项目经理。尽管面临这些挑战,但在全球范围内,多数组织仍然依赖传统方法招聘人才,未将能力发展作为战略重点。尽管五分之一的前 10% 在人才招聘方面面临相同的挑战,但它们似乎更加意识到不断缩小的人才池的影响,正在采取行动,增加投资,使项目经理不仅仅增强技术造诣,而是让他们掌握各种各样的技能。

前 10% 认识到,让项目经理具备致胜的能力,从而获得竞争优势非常重要。它们鼓励组织形成崇尚学习的心态,从而为技能发展提供支持:69% 的前 10% 推崇持续学习的文化(相比之下,所有 PMO 中 51% 的 PMO 采取这种做法);64% 的前 10% 进行内部指导、辅导和工作跟随(相比之下,所有 PMO 中 44% 的 PMO 采取这种做法)。这种重点关注持续学习和提高技能的做法的好处非常明显:与其他 PMO 相比,在吸引和留住人才方面,前 10% 遇到的障碍较少。例如,只有 19% 的前 10% 发现很难招聘到具备商业意识技能的项目经理(相比之下,所有 PMO 中 33% 的 PMO 会遇到这种情况)。

但仍有更多工作要做。在培养项目管理能力时,前 10% 仍然面临各种各样的障碍,包括所提供的培训不符合组织战略,而且不够有吸引力。PMI 和普华永道最近的报告《[填补人才缺口](#)》详细探讨了高绩效 PMO 的战略和做法以及投资于项目管理人才是如何使他们获得竞争优势的。

### 制定 PMO 在新常态下成就卓越的路线图

- 评估当前的成熟度水平,并制定改进各个过程和影响的路线图。
- 根据组织以及团队、客户和干系人的需要制定目标。
- 在成熟度的五个维度上维护和提高效率,从而加快转变进程。
- 衡量并监督进展情况,确保能带来的益处与组织的战略愿景和变革目标保持一致。
- 形成持续改进的心态,并与项目团队和高级管理层保持良好的沟通,以便 PMO 能够根据不断变化的业务需要继续做出调整并实现改进。



# 行动号召

投资于 PMO 成熟度的原因是显而易见的。前 10% 正在投资于全部五个维度,推动扩大 PMO 的范围,使之超越治理这一内容,从而带来范围广泛、清晰的利益。新冠肺炎疫情为针对成熟 PMO 的价值提供了完美的商业论证;前 10% 向人们表明,面对混乱,组织是可以做到更快转变的,这样会引入新的工作方式,而且能够从失败中快速恢复过来。

前 10% 在以下五个方面表现出色,而这五个方面可以帮助任何 PMO 加快其成熟度之旅:

- **在最高权力机构拥有一席之地:** 征得首席级高管对 PMO 的支持,使其不仅仅局限于项目的执行,使其能够进而宣传和推动组织的战略。
- **与组织战略保持一致:** 在整个组织层面上整合 PMO 的各个过程,并与高级管理层沟通,使各项举措和关键绩效指标 (KPI) 与组织更广泛的关键战略目标有效地保持一致。
- **根据组织需求做出调整:** 根据不断变化的业务需要对各种方法和过程做出调整,确保它们符合目的且继续创造价值。
- **将人才作为优先事项:** 对人才进行投资,使其具备更广泛的技能,使项目专业人士成为有效的领导者和关系构建者。从更大的人才池招贤纳士,吸引多样化的候选人,即那些能为组织带来新技能和创新思维方式的人才。
- **拥抱技术:** 利用能够推动协作和决策的技术。

## 致谢

PMI 和普华永道借此机会感谢参与本次调查和本报告中提及的定性访谈的所有人。





## 关于普华永道

在普华永道,我们的宗旨是解决重要问题,营造社会诚信我们是一个由 155 个国家/地区的公司组成的网络,拥有 284,000 多名员工,他们致力于提供高质量的鉴证、咨询和税务服务。有关详细信息,请访问我们的网站: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)。普华永道是指普华永道网络和/或其一家或多家成员公司,每个公司都是一个单独的法律实体。详情请访问 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

本报告由 PMI 和普华永道调研部合作完成。普华永道调研部是一支由 100 名专业研究人员组成的强大团队,总部位于英国普华永道,专门提供实证和洞见来推动战略变革、支持决策、降低风险和  
提高绩效。 [www.pwc.co.uk/pwcresearch](http://www.pwc.co.uk/pwcresearch)。



## 关于项目管理协会 (PMI)

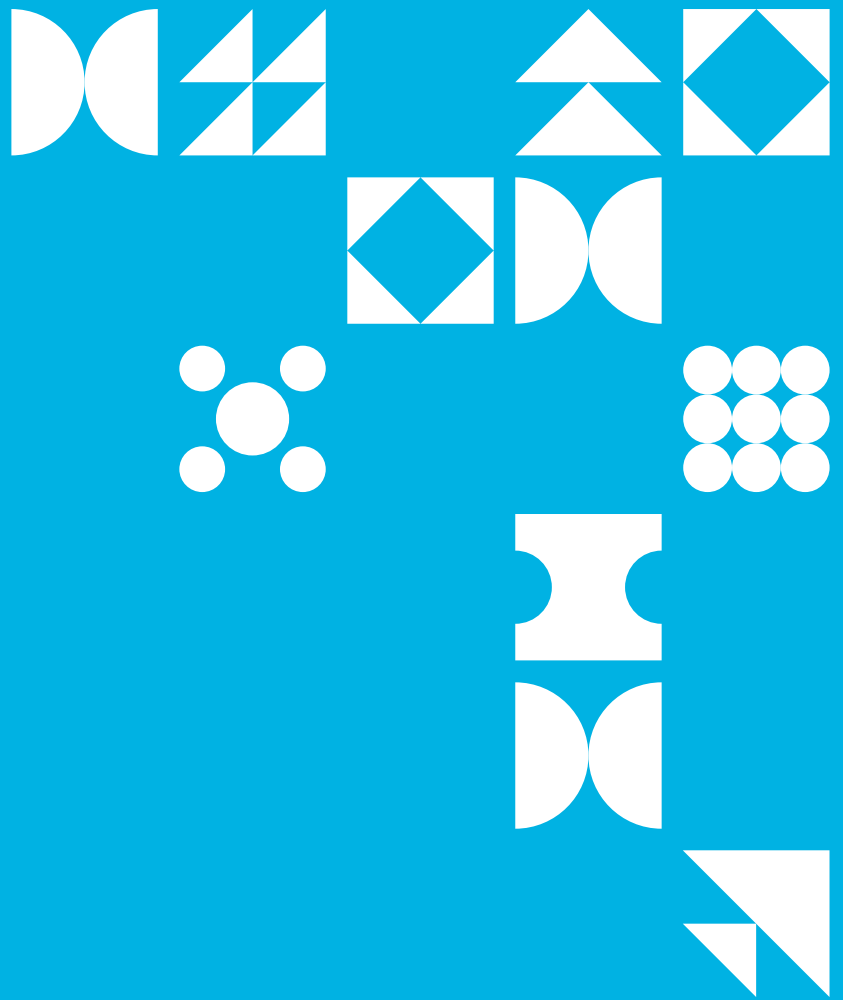
PMI 是世界领先的专业协会,为全球数百万项目专业人员和变革者构成的日益壮大的社区服务。

作为全球项目管理的权威机构,PMI 使人们能够将构思化为现实。通过全球宣传、人际交流、协作、研究和教育,PMI 帮助组织和个人更聪明地工作,助力他们在变化多端的世界中取得成功。

PMI 承袭可回溯至 1969 年的光辉传承,拥有坚定不移的目标,在全球几乎所有国家/地区竭力推动职业发展、强化组织成功,并通过新的技能和工作方式赋能变革者,帮助他们发挥最大的影响力。PMI 的服务包括全球认可的标准、认证、在线课程、思想领袖研究、工具、数字出版物和社区。

欢迎通过以下方式了解我们的更多资讯: [PMI.org](http://PMI.org)、[ProjectManagement.com](http://ProjectManagement.com)、[Facebook](https://www.facebook.com/PMI)、[Twitter](https://twitter.com/PMI) 和 [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/pmi)。





PMI.org



项目管理协会 | 全球总部 | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA | 电话: +1 610 356 4600

©2022 项目管理协会。保留所有权利。“PMI”、PMI 徽标和“赋能项目经济 (Powering the Project Economy)”是项目管理协会有限公司的商标。如需 PMI 商标的完整清单，请联系 PMI 法务部。“普华永道 (PwC)”和普华永道徽标是普华永道国际有限公司 (PwCIL) 的商标。本文档中出现的所有其他商标、服务标识、商业名称、商业外观、产品名称和徽标均为其各自所有者的财产。未在此处明确授予的任何权利均予以保留。  
CNT-21-031-TL(02/2022)