

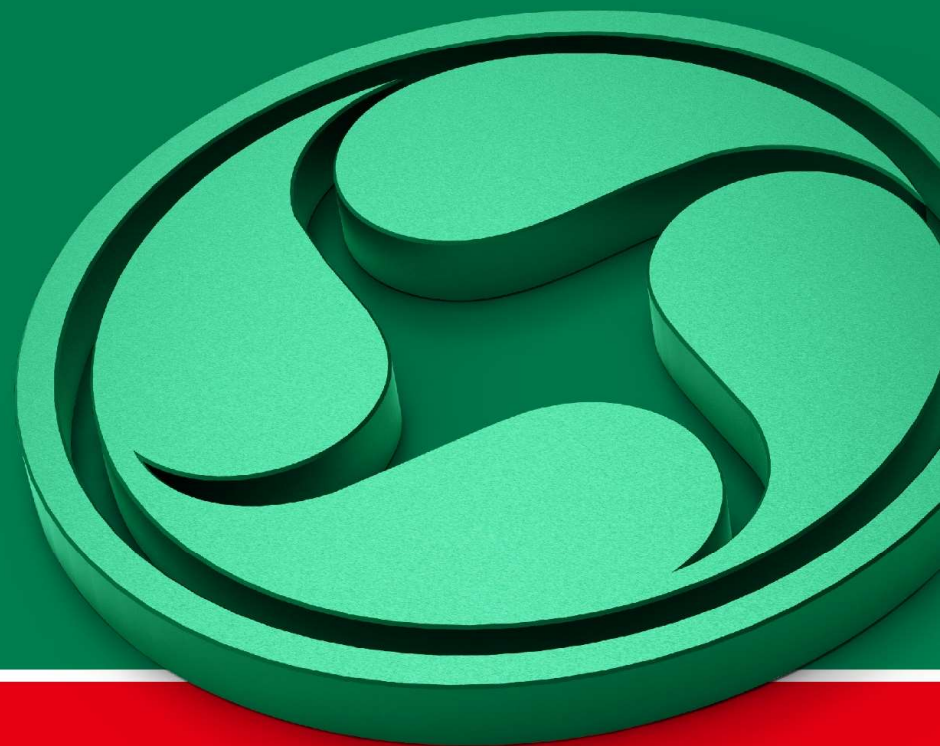


股票代码: 603906

# PMO部门工作规划

2023/8/25

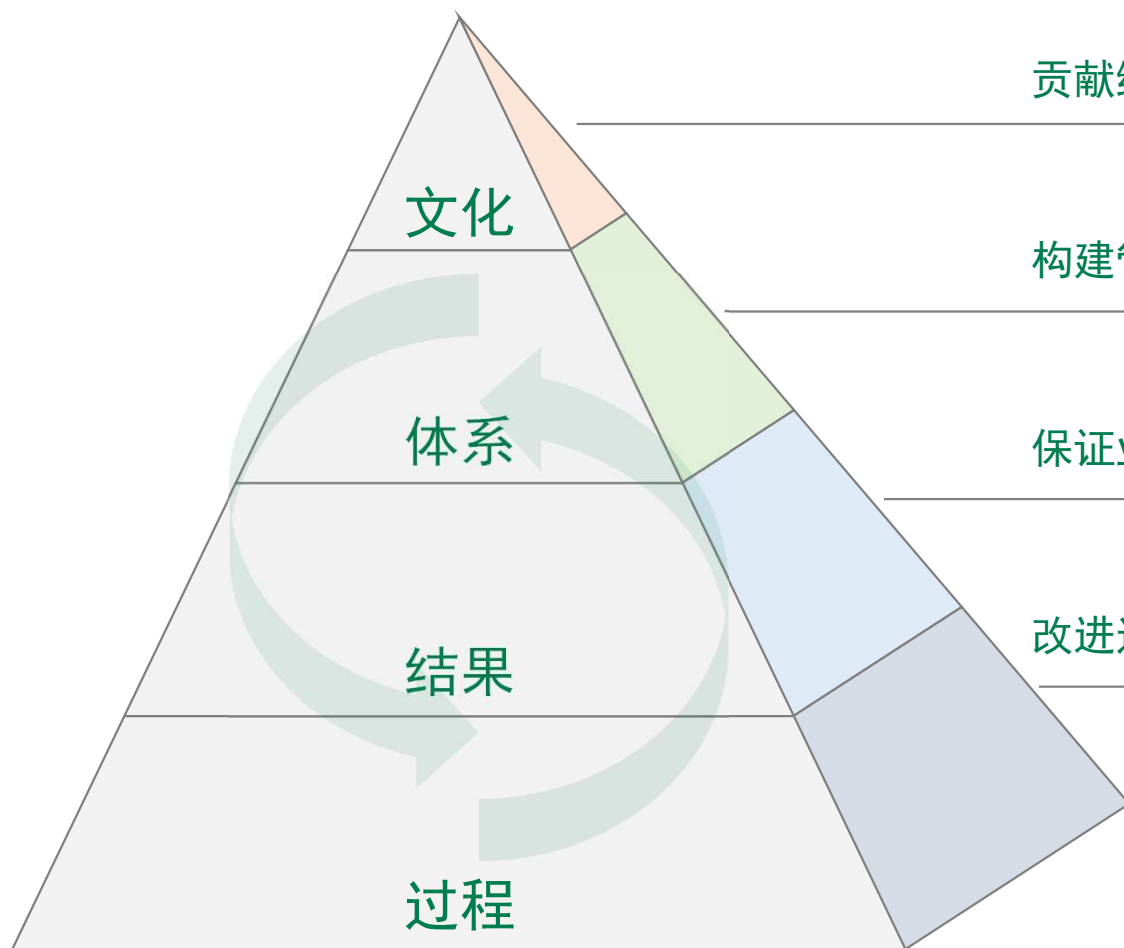
战略中心 陈锐



## 目录

1. 岗位认知
2. 业务设计
3. 组织设计

## 岗位认知



### 贡献组织文化

- 为公司贡献项目管理文化，包括：目标驱动、结果导向、科学分解、有效授权、合理量化、公正评价，将这些理念、方法和行为风格融入到集团的各种业务场景中

### 构建管理体系

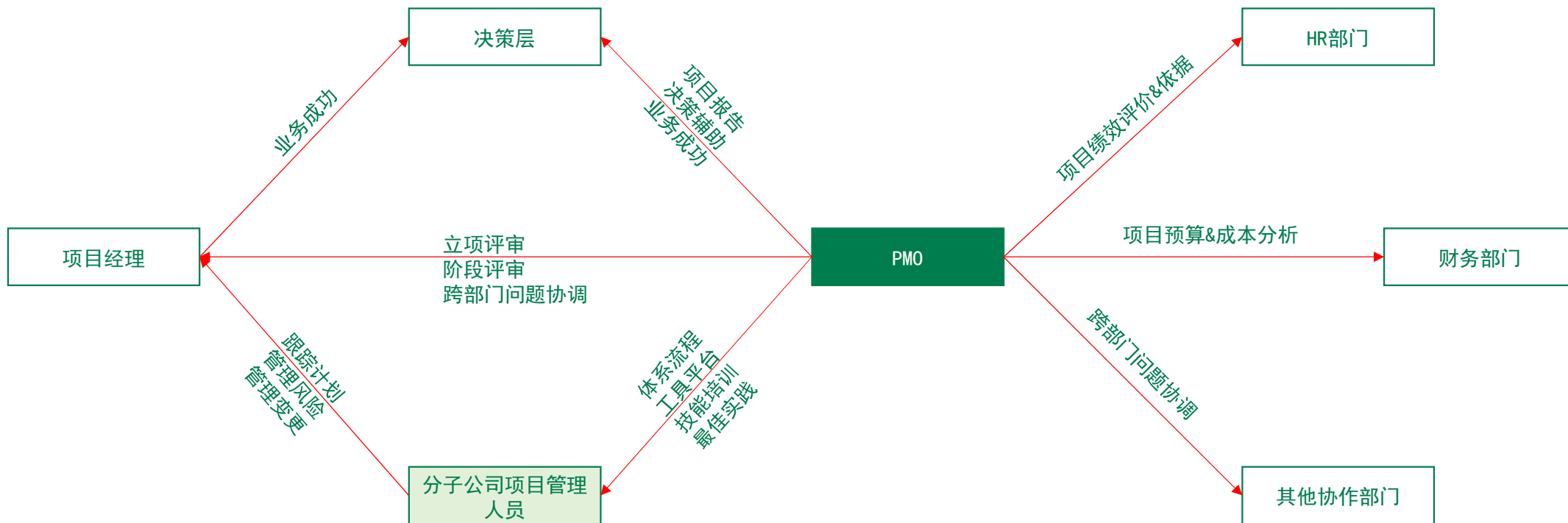
- 建设项目管理方法体系，包含组织架构、流程设计、立项准则、制度建设、工具导入和绩效管理

### 保证业务成功

- 监控项目集合与项目风险，保证项目成功
- 凝聚团队，协调跨部门协作

### 改进过程方法

- 优化项目计划、报告模板，提供量化分析方法，提高项目经理/项目管理工程师职业素养
- 为决策层提供精确报告，为项目经理提供充分支撑，



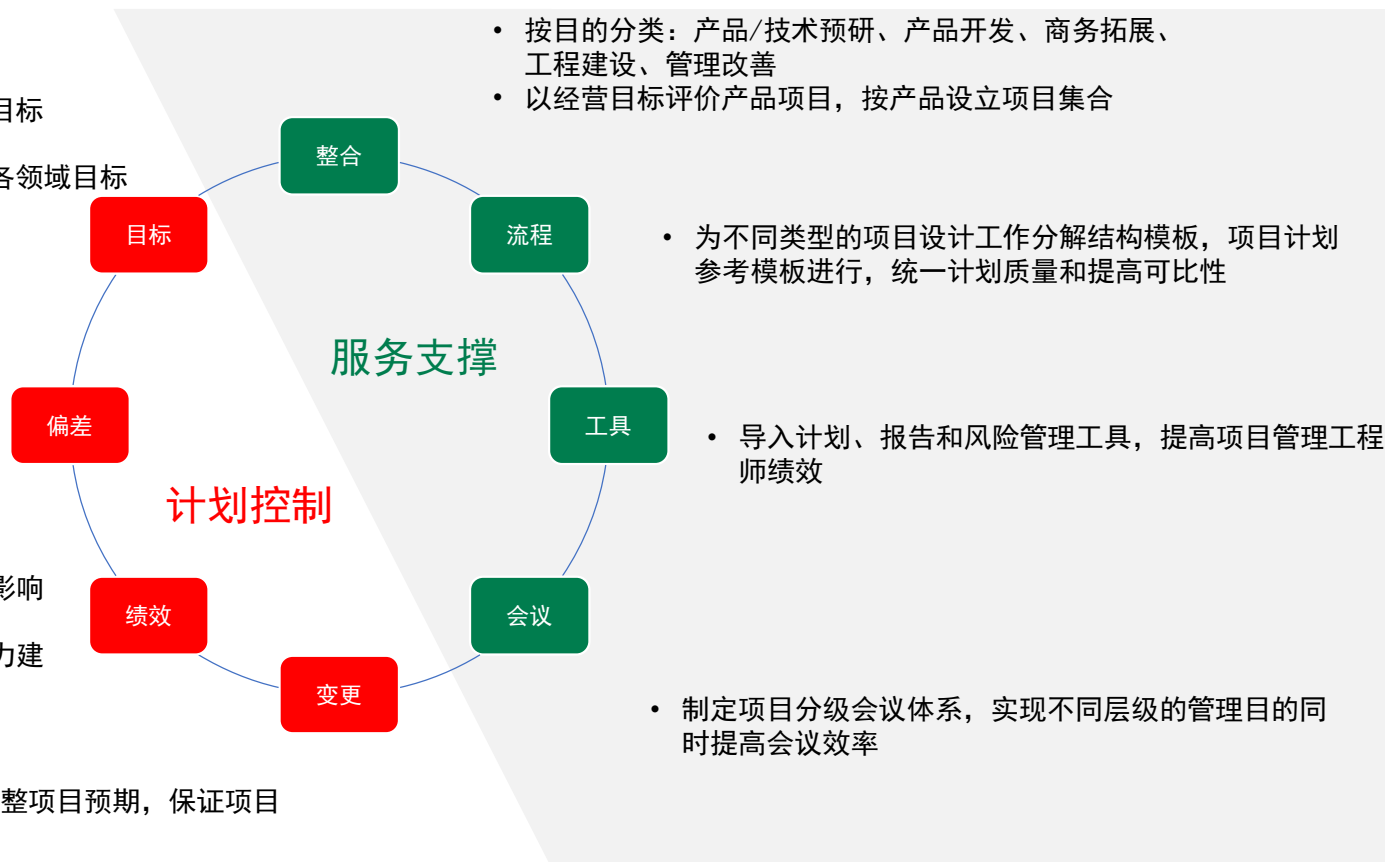
## 业务规划

- 从财务、客户、运营和组织成长四个维度设定目标
- 确保目标SMART
- 按时间分解成季度、月度目标；按领域分解成各领域目标

- 基于工作包价值测算项目进度与成本，实现项目表现量化

- 结合项目价值制定权重，降低主观评价影响
- 每月开展绩效沟通
- 绩效构成包含组织目标、行为标准和能力建设

- 通过项目变更及时调整项目预期，保证项目数据真实有效

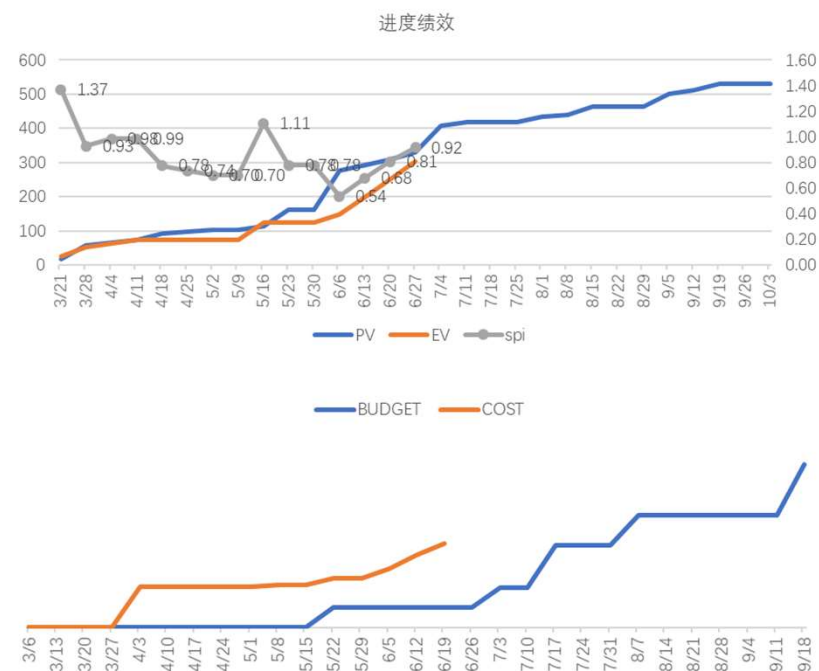
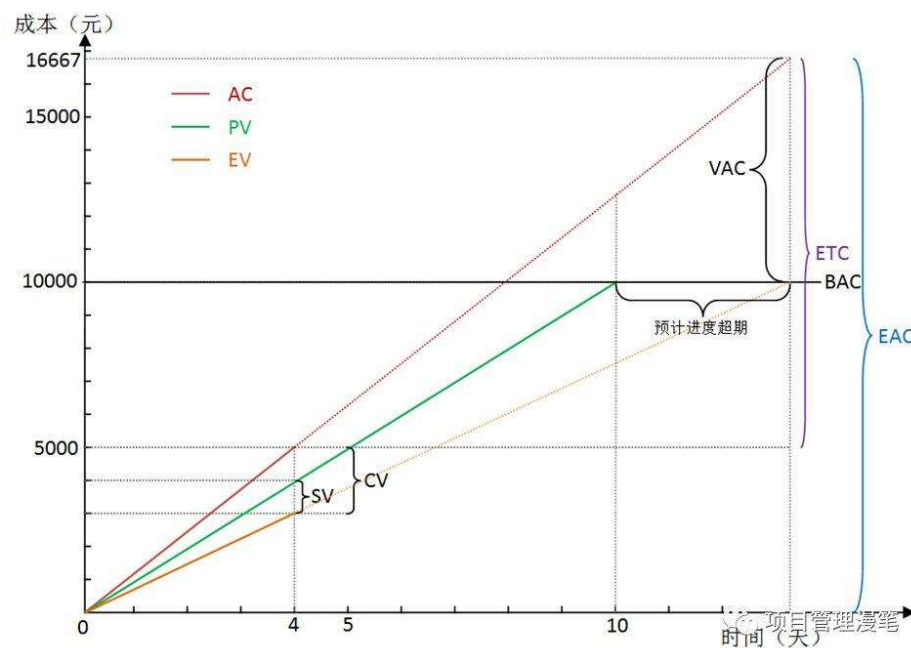


目标类型	共识层面	回顾周期	应用
项目目标	决策层	阶段验收/评审	项目阶段考核
季度目标	决策层	每月	经营分析
月度目标	PMO	周	月度绩效考核
<div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>财务层面：收入或利润</li><li>客户层面：客户数、满意度</li><li>运营层面：质量、预算、进度</li><li>能力成长：组织贡献</li></ul></div>	<div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>立项评审</li><li>经营分析会</li><li>月度绩效计划沟通</li></ul></div>	<div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>阶段验收总结/评审</li><li>经营分析会</li><li>月度绩效结果沟通</li></ul></div>	<div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>项目奖金</li><li>经营决策</li><li>月度绩效成绩</li></ul></div>

基于时间分解目标每周跟踪，基于重要度分解目标分级管理



## 项目偏差分析



量化因子：

工程建设类项目：以预算成本作为量化因子

研发类项目：以预测工时+预算成本作为量化因子

通过偏差量化分析，实现项目偏差定性、定量、分级，同类型项目可对比竞争，用于改进绩效政策

目标

偏差

绩效

变更

整合

流程

工具

会议

Lopal 龙蟠科技 | 绿色能源与绿色化学专家

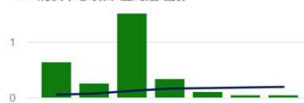
股票代码  
603906

偏差

## 月度经营业绩偏差

● 月度完成率 的总和 ● 年度完成率 的总和

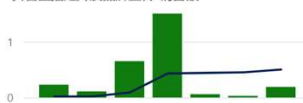
DPF清灰中心项目-签约建站数



车用尿素满产项目-销量



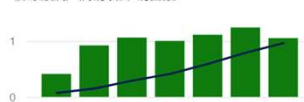
抖音直播矩阵及品牌宣传-销售额



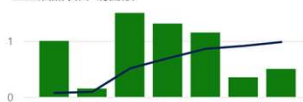
抖音直播矩阵及品牌宣传-直播曝光量



防冻液满产项目-销售额



工业油品项目-销售额



湖北工厂绿瓜满产项目-销售额



湖北工厂绿瓜满产项目-新客户数



湖北工厂尿素/养护品满产项目-加油站数 (不考核)



湖北工厂尿素/养护品满产项目-销售额



湖北工厂尿素/养护品满产项目-驿站数 (不考核)



加油站开发项目-加油站数



加油站开发项目-销售额



龙蟠1号项目-销售件数



龙蟠1号养车项目-门店数 (30%权重)



龙蟠1号养车项目-销售额 (70%权重)



养护品项目-销售额



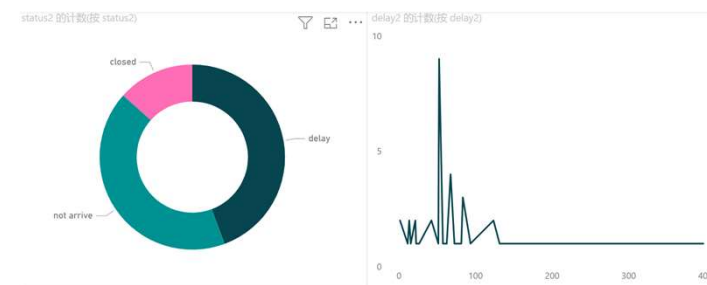
智联一卡通项目-活跃会员数



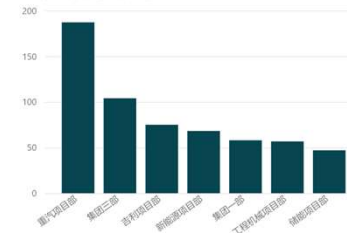
智联一卡通项目-驿站数



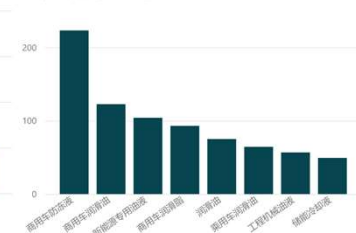
## 新客户开发计划偏离



delay2 的平均值(按 归属部门)



delay2 的平均值(按 产业布局)

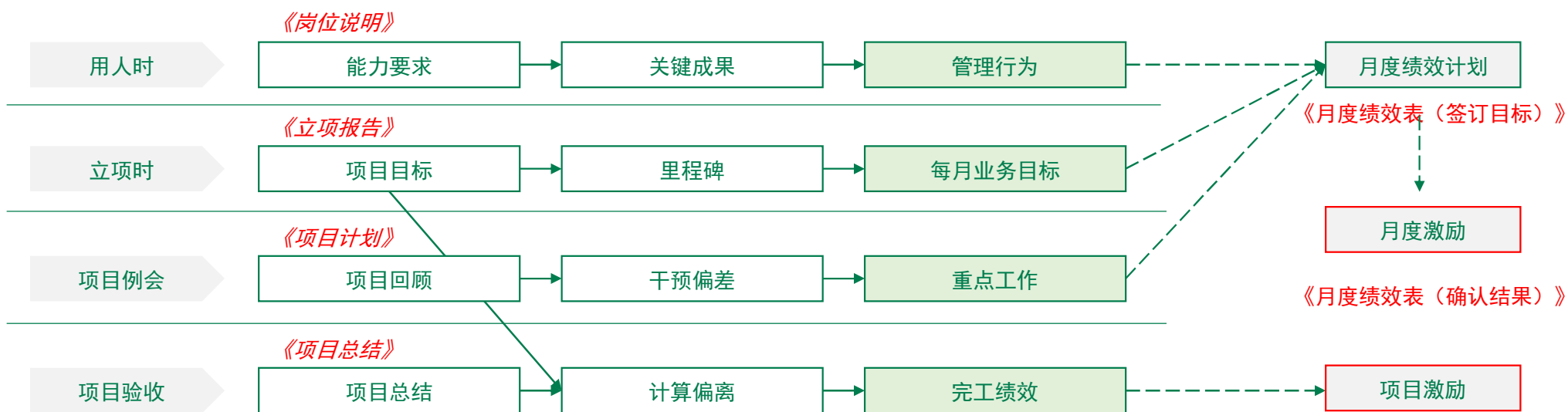


基于当前已有的营销数据分析, 可以实现一定程度偏差量化, 还有很大的精益空间

## 问题：

1. 将项目目标与每个月考核指标关联起来
2. 通过月度考核提高项目负责人管理能力以促成目标达成
3. 全面的考核维度，既包含能力也包含业绩，既包含结果也包含过程
4. 减少考核中主观看法看法偏差，消除不同考核人的尺度差异

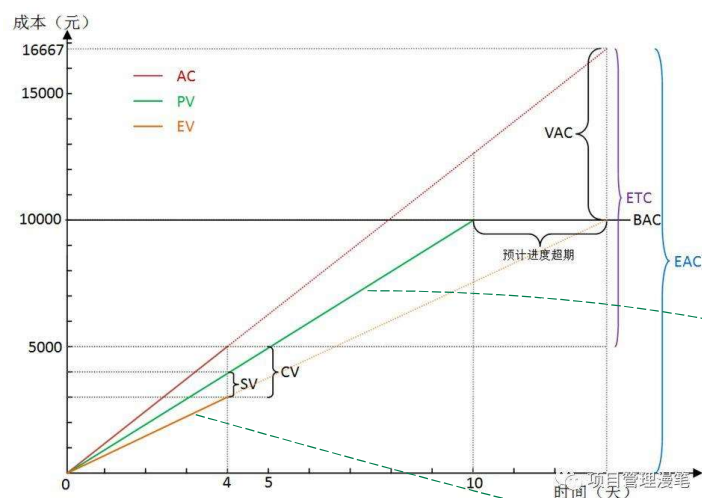
## 方案：



改进绩效制定方法，明确指标评价标准，落实月度绩效沟通机制

## 偏差分析

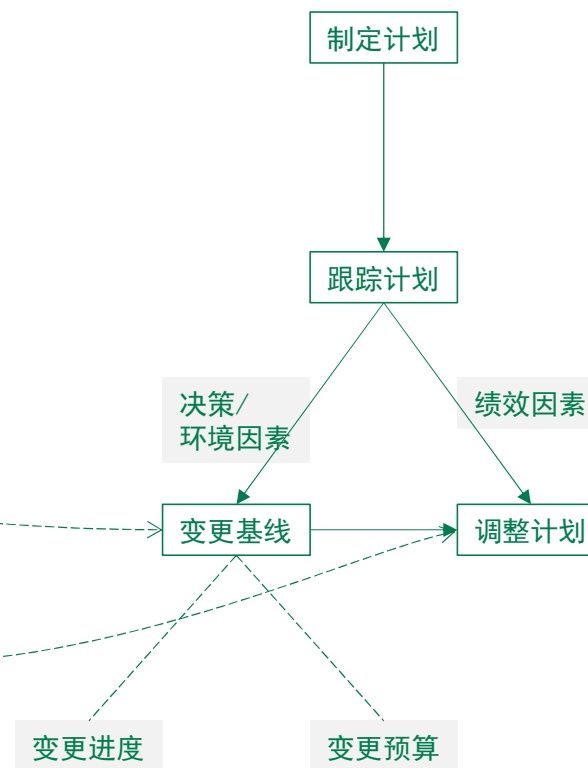
## 计划调整与项目变更



量化因子:

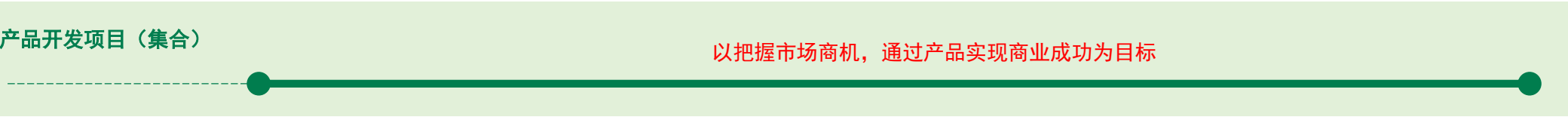
工程建设类项目: 以预算成本作为量化因子

研发类项目: 以预测工时+预算成本作为量化因子



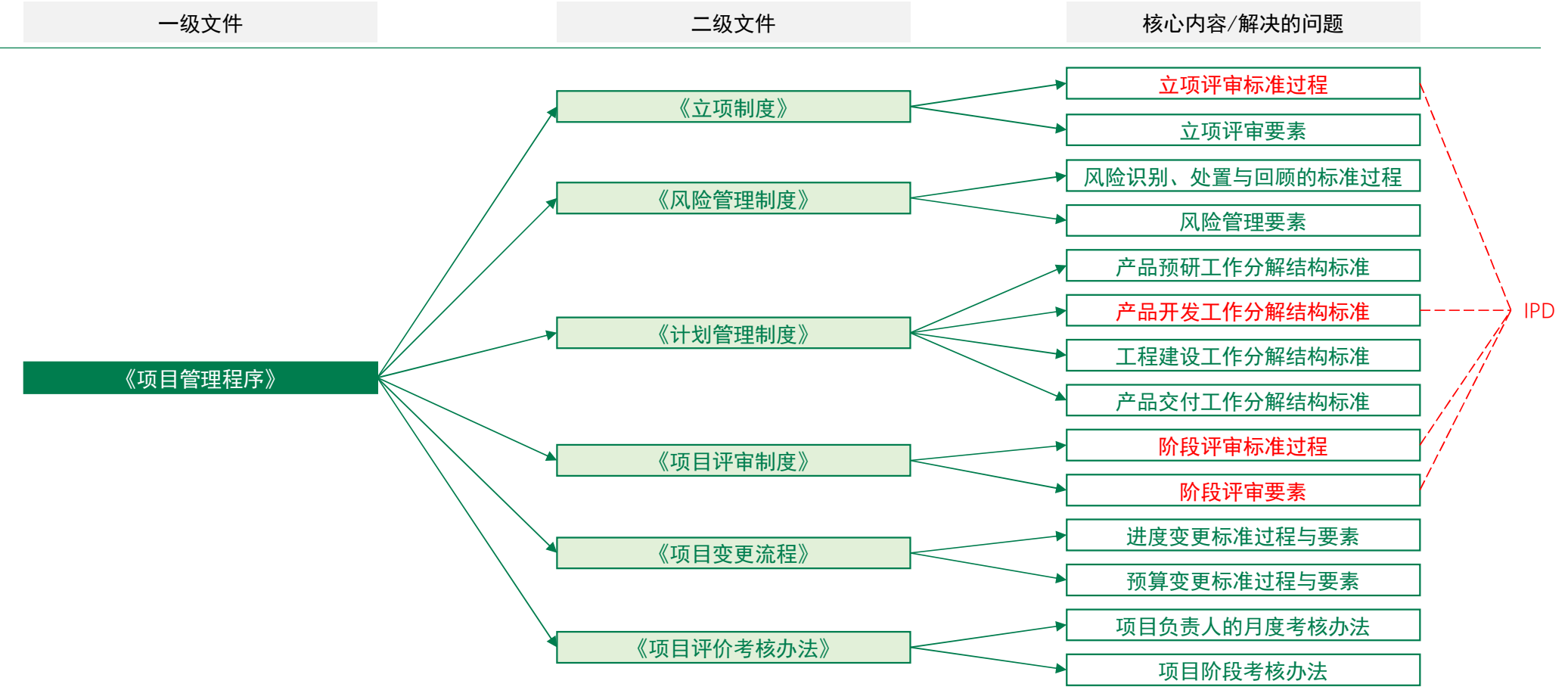
保证项目计划和项目变更的严肃性

项目分类与项目集合

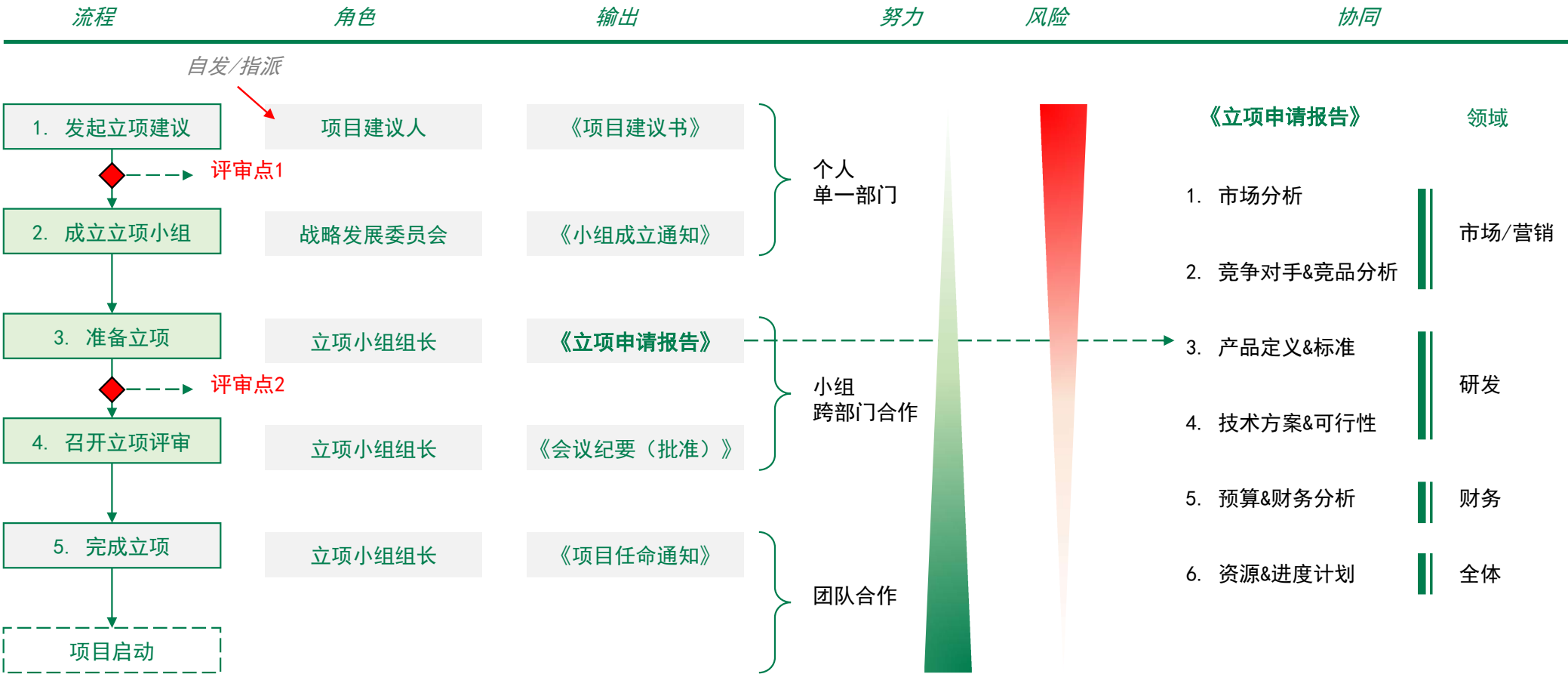


基于项目分类设计管理模型，通过项目集合保证端到端的商业成功

项目管理流程体系



立项流程



规范立项过程，发动跨专业领域协作和评审

目标

偏差

绩效

变更

整合

流程

工具

会议

Lopal 龙蟠科技 | 绿色能源与绿色化学专家

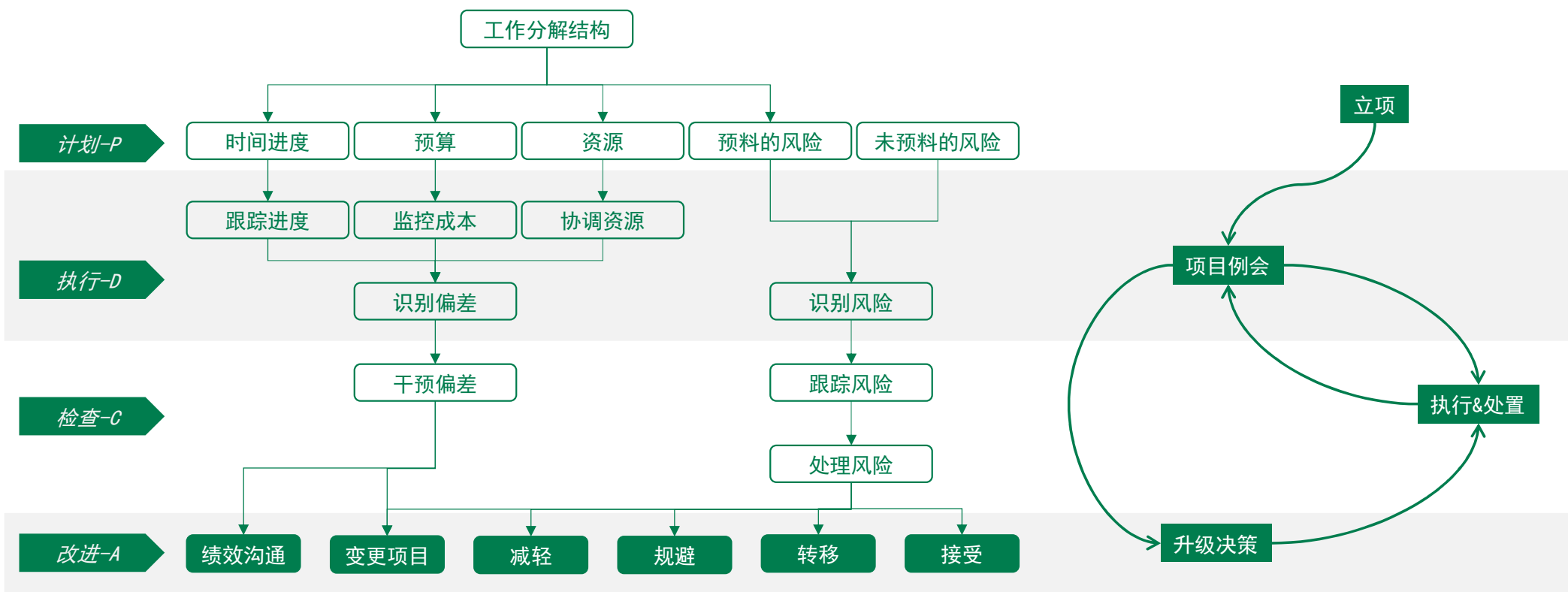
股票代码  
603906

流程

## 计划与风险控制流程

框架

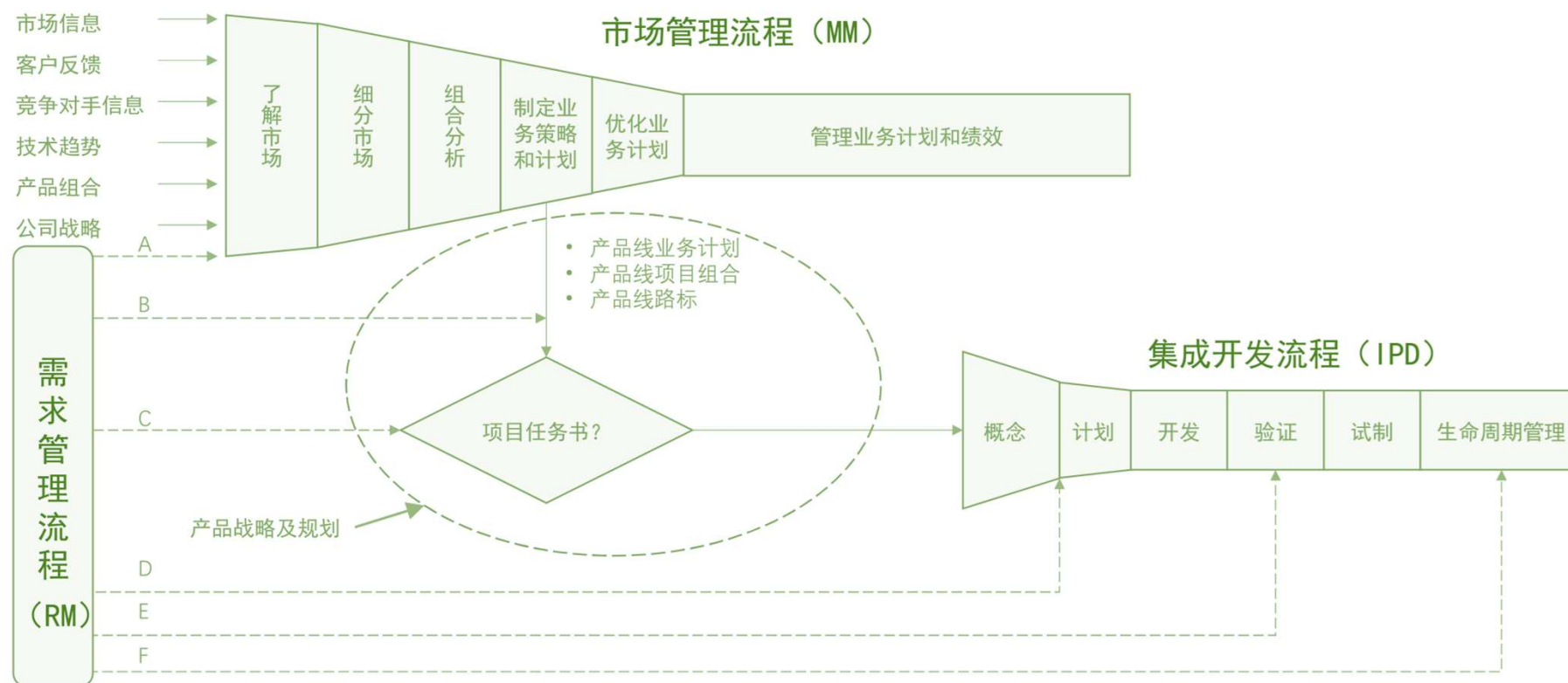
流程



以计划控制与风险控制为核心的项目管理模式



## 产品开发流程



在产品研发中推广IPD模式，形成以商业成功和财务驱动的项目运作机制

目标

偏差

绩效

变更

整合

流程

工具

会议

Lopal 龙蟠科技 | 绿色能源与绿色化学专家

股票代码  
603906

工具

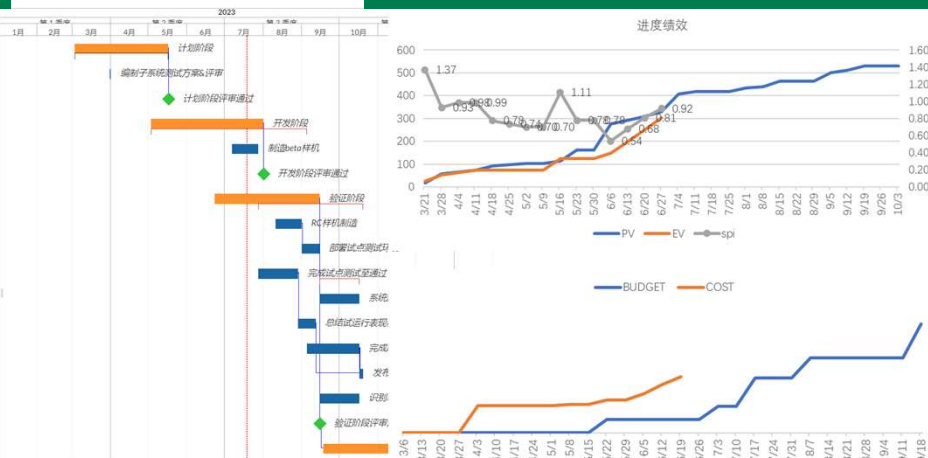
信息平台与自动化报告

信息平台

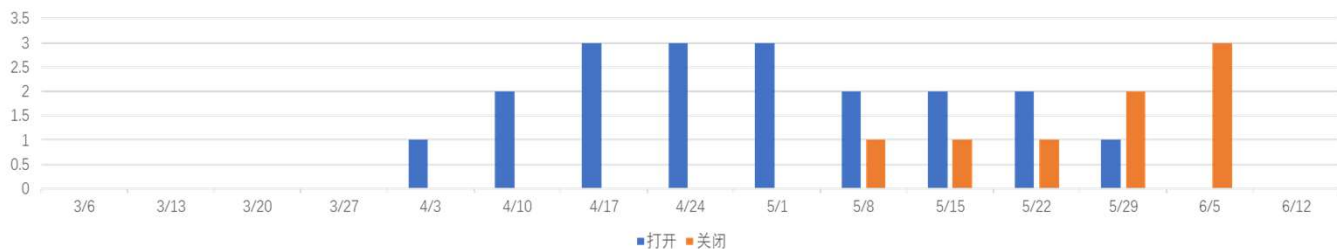
在线的计划和可视化的进度表现

ID	主题	类型	状态	优先级	指定人
130	计划阶段	阶段	New 新建	Normal	-
144	编制子系统测试方案	任务	On hold 挂起	Normal	yy yangdong
152	计划阶段评审通过	里程碑	New 新建	Normal	gg guolangzhi
154	开发阶段	阶段	New 新建	Normal	-
162	制造beta样机	任务	New 新建	Normal	hh hushilei
167	开发阶段评审通过	里程碑	New 新建	Normal	-
168	验证阶段	阶段	New 新建	Normal	-
169	RCT样机制造	任务	New 新建	Normal	hh hushilei
170	部署试点测试环境	任务	New 新建	Normal	gg guomingrong
171	完成试点测试空通	任务	New 新建	Normal	-
173	系统测试	任务	New 新建	Normal	yy yangdong
174	总结试运行表现和	任务	New 新建	Normal	zz zhaoyue
175	完成产品文档	任务	New 新建	Normal	zz zhaoyue
176	发布产品	任务	New 新建	Normal	-
172	识别里程碑达成	任务	New 新建	Normal	zz zhufei
177	验证阶段评审通过	里程碑	New 新建	Normal	-

量化的进度绩效（SPI）和成本绩效（CPI）



风险统计和趋势分析



报告自动化

项目目标

目的

时间

指标

进度分析

里程碑

基线

实际

绩效

成本分析

分布

基线

实际

绩效

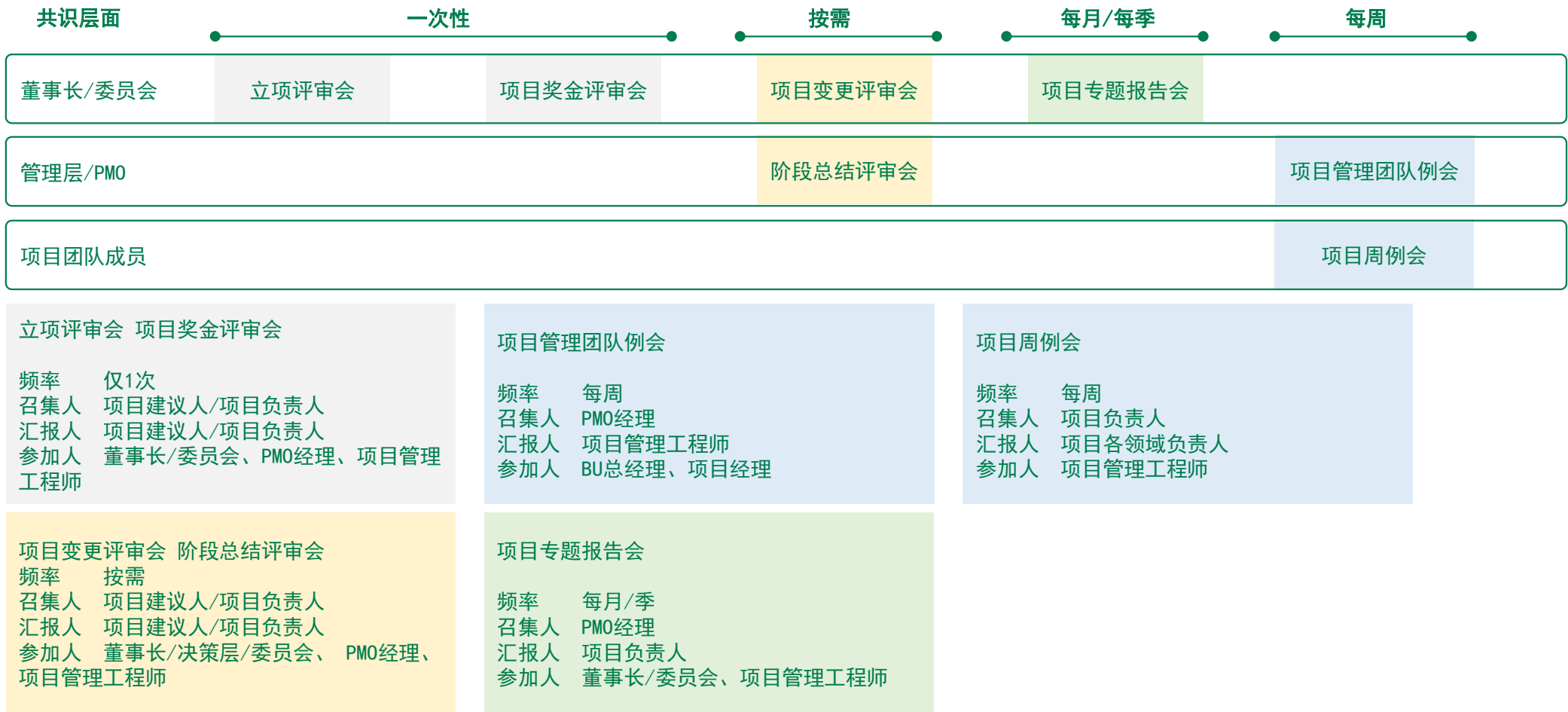
风险分析

分布

趋势

求助

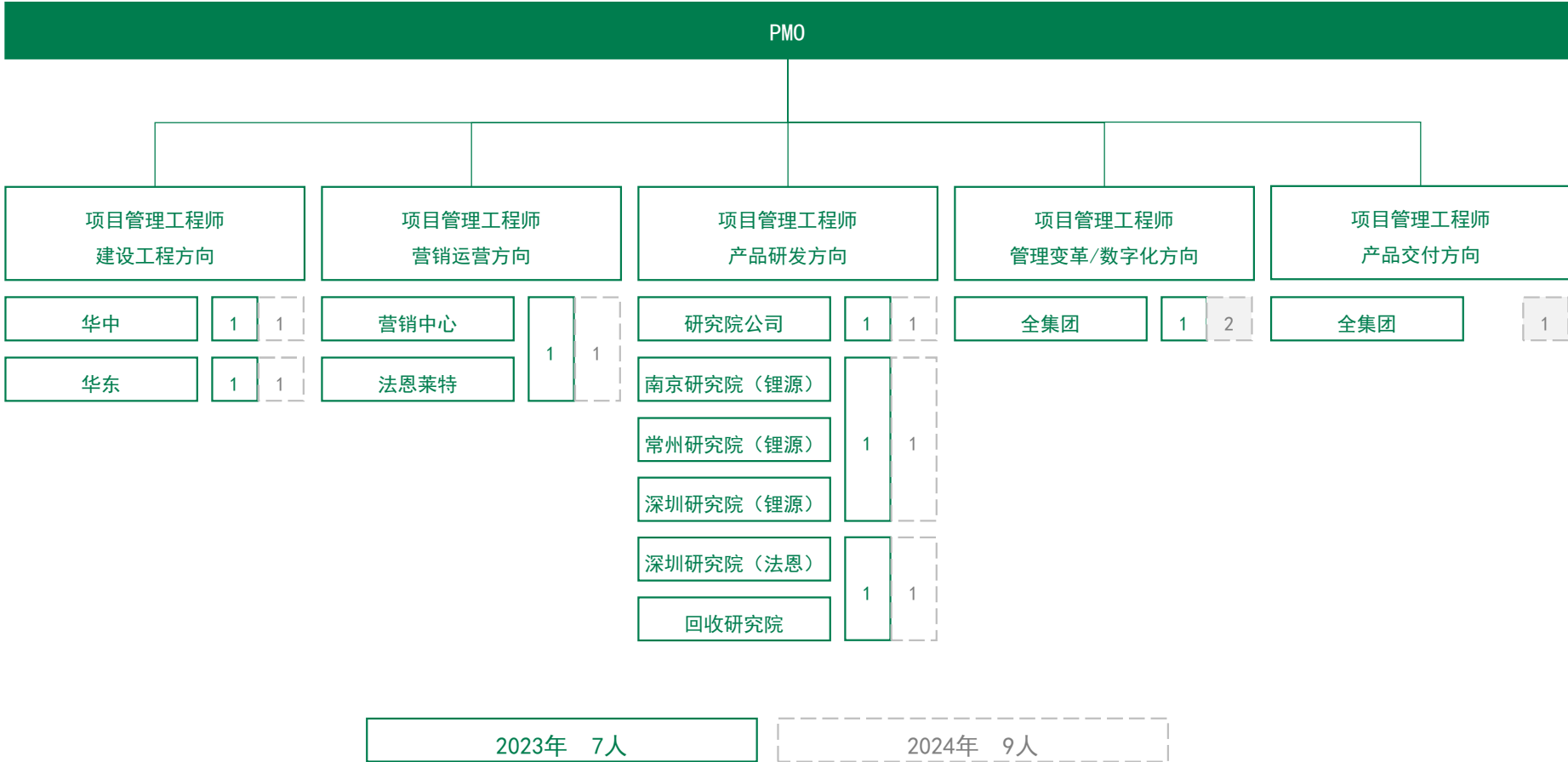
通过信息平台和自动化技术极大提高项目管理人员工作效率



分级会议体系，实现不同层级的管理目的同时提高会议效率

## 组织规划

业务领域							
建设工程	集团任命	PMO	工程中心	供应商管理中心	项目任命		
	项目Owner	项目管理工程师	工程负责人	采购负责人	设备工艺负责人	...	
管理变革/数字化	企管中心	PMO	企管中心	供应商管理中心	业务部门		
	项目Owner	项目管理工程师	模块负责人	采购负责人	需求负责人		
营销运营	营销中心	PMO	研究院	生产部门			
	项目Owner	项目管理工程师	产品技术负责人	计划专员	质量工程师		
产品研发	研究院	PMO	研究院		供应商管理中心	生产部门	
	项目Owner	项目管理工程师	研究员	测试工程师	采购负责人	计划专员	质量工程师
产品交付	天蓝	PMO	天蓝				
	项目Owner	项目管理工程师	销售负责人	技术负责人	采购负责人	生产计划专员	交付工程师



	岗位职责		任职资格	业绩指标
项目管理工程师 建设工程方向	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与维护包含预算、时间和质量标准的项目计划</li><li>识别和跟踪风险</li><li>定期召集、主持项目例会、评审会</li><li>定期向项目负责人与公司管理层报告项目，按月和周</li><li>管理项目变更</li><li>促进项目协作，处理冲突</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>管理工程变更</li><li>工程资料管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>建设工程项目管理经验</li><li>一定程度的出差</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>业务成功（40%）：<ul style="list-style-type: none"><li>项目QCT指标达成率</li><li>进度绩效指数</li><li>成本绩效指数</li></ul></li><li>管理行为（40%）：<ul style="list-style-type: none"><li>项目例会覆盖率</li><li>项目报告频率</li><li>例会和报告质量</li></ul></li><li>协同（20%）：<ul style="list-style-type: none"><li>项目Owner评价</li><li>项目成员评价</li></ul></li></ul>
项目管理工程师 营销运营方向		<ul style="list-style-type: none"><li>营销运营数据分析</li><li>项目利润分析</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>运营工作经验</li><li>擅长数据分析</li></ul>	
项目管理工程师 产品研发方向		<ul style="list-style-type: none"><li>管理项目评审</li><li>研发工时管理</li><li>知识管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>熟悉IPD流程</li><li>化工技术背景</li></ul>	
项目管理工程师 数字化方向		<ul style="list-style-type: none"><li>知识管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>企业数字化服务项目管理经验</li></ul>	
项目管理工程师 产品交付方向		<ul style="list-style-type: none"><li>从商机到回款</li><li>对接客户</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>机电工程项目管理经验</li><li>自动化技术背景</li></ul>	