

智能化项目管理办公室(PMO)如何 优化项目管理、生活愉快

How PMO improve Project Management and make life happy

Simon Fu, Ph. D., PMP, President

傅旭昇博士, PMP,
元嵩管理顾问股份有限公司



MSOL-TW
Intelligence for Management
A group company of Management Solutions co., ltd.



PMI®
TAIPEI, TAIWAN CHAPTER

Simon Fu 傅旭昇博士, PMP

- 项目管理团队与项目经理
- 项目管理
- 1. 六年**PMI**台湾分会理事长
- 2. 二年**PMI**台湾分会秘书长
- 教项目管理
- 1. 逢甲大学兼任助理教授
- 2. 台湾科技大学兼任助理教授
- **PMO**
- 1. **PMO and PMO consultant services**
- 2. **Software Development PMO**
- simon@msol.tw





PM的足迹



重要观察

变化

成长

信心



除了水煮鱼及麻辣火锅之外，另一个

耐性不足

另一方面
的观察

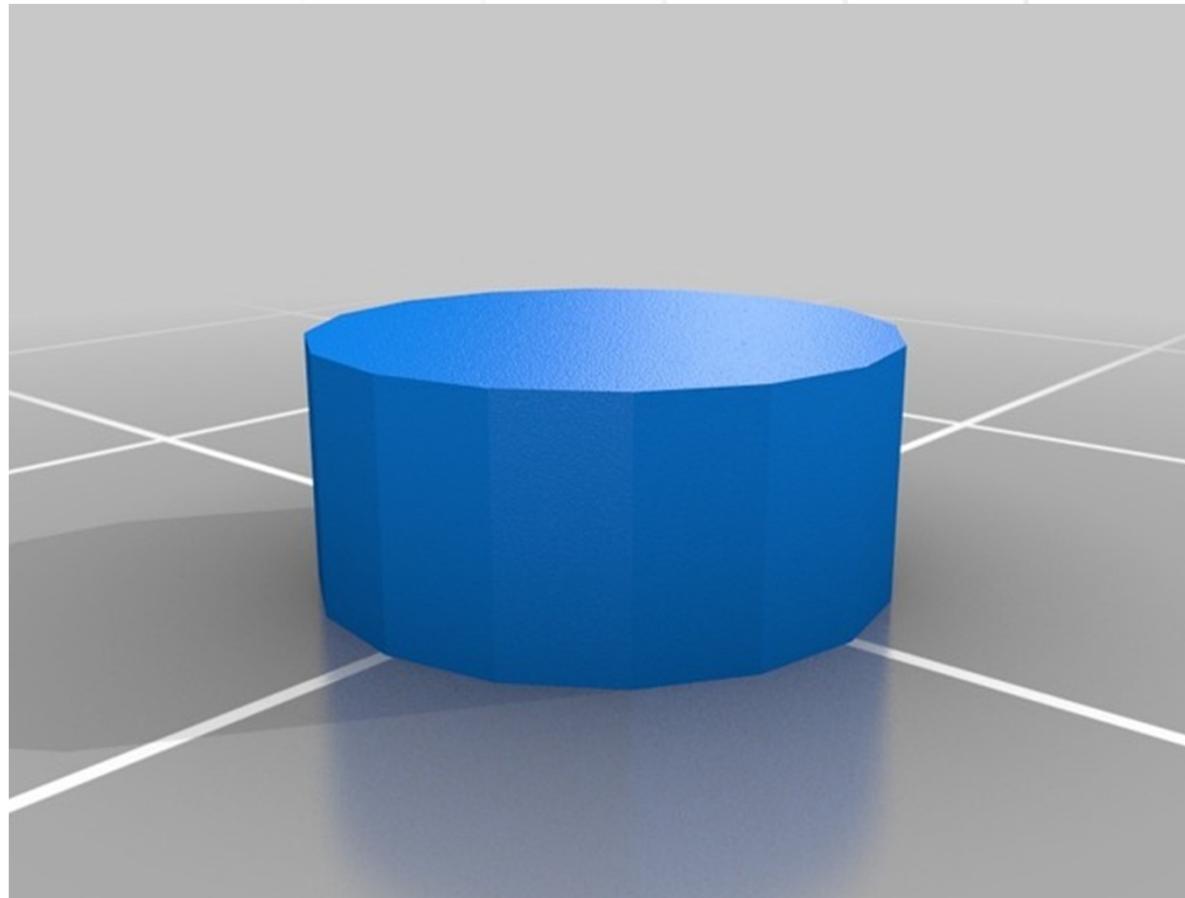
需要拿棍棍
子在后面

企业对项目
管理的支持
还不够

最简单的其实是做自己擅长的



看事情的角度



协助团队发
挥影响力

- 管理
- 宏观(不同角度)

综观全局与
跨领域

- 耐性
- 增加团队动机

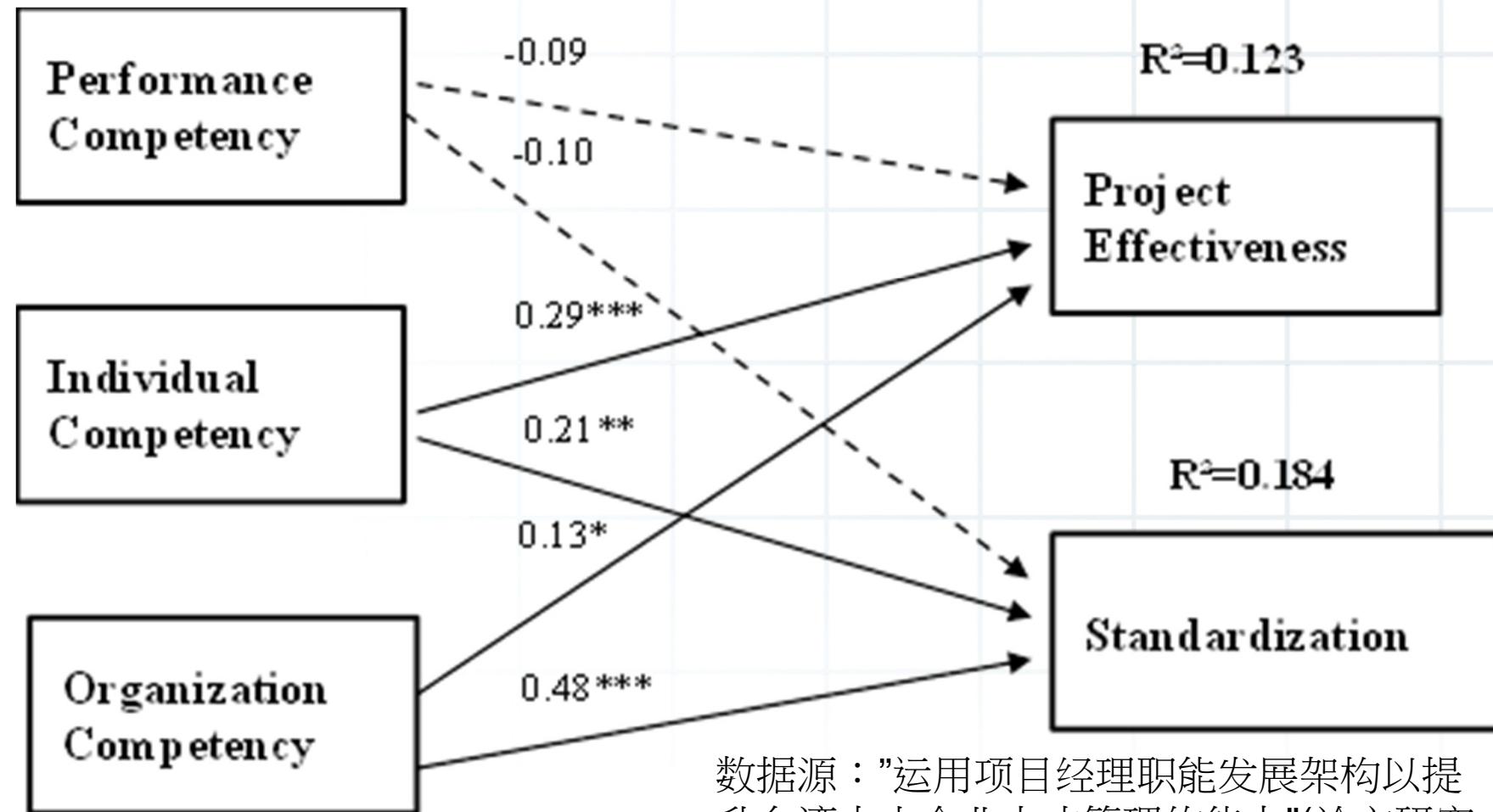
PMO如何提升项目管理



为何项目经理 最容易爆肝工作



成熟度是必要条件



数据源：“运用项目经理职能发展架构以提升台湾中小企业人才管理的能力”(论文研究生陈靖颖著)

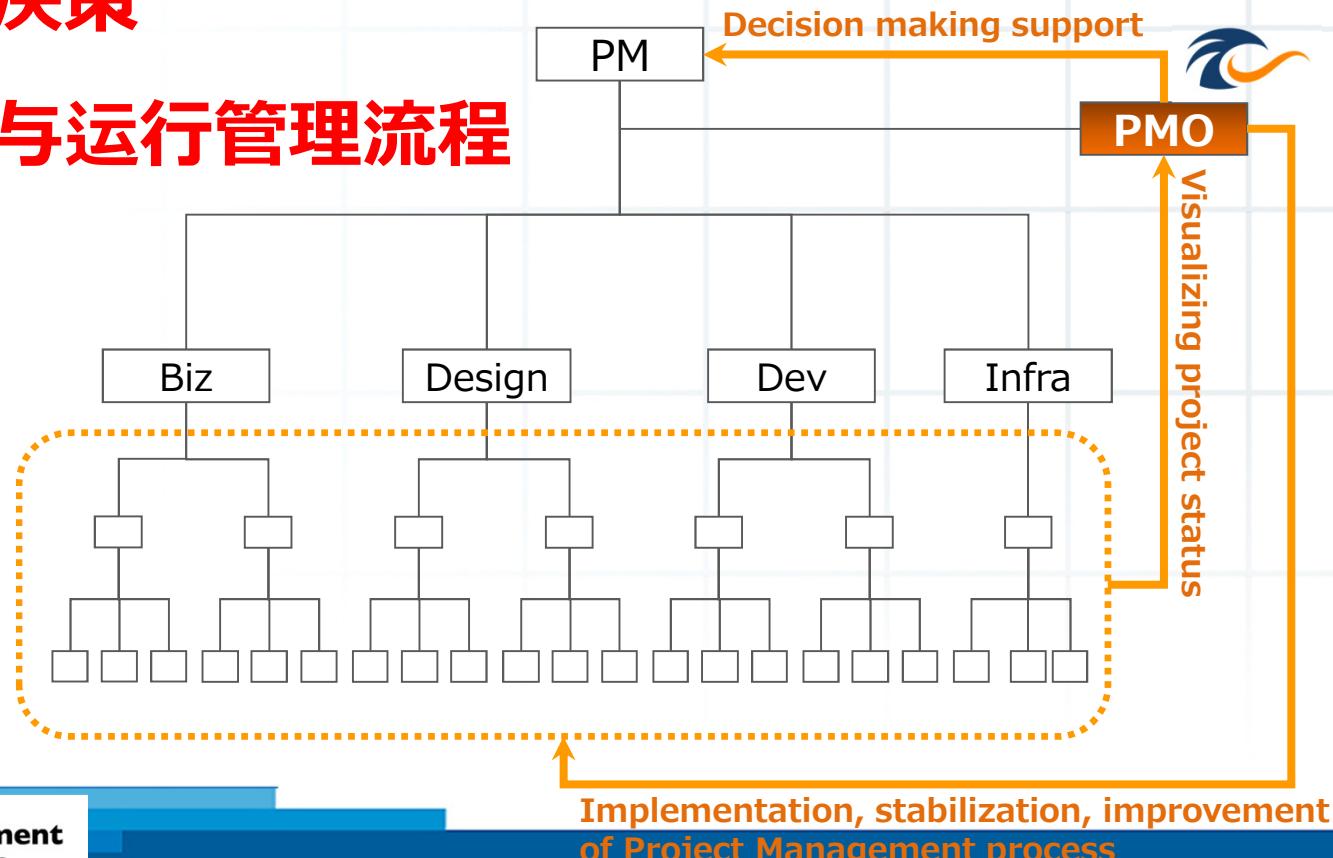
企业PMO导入的价值

辅佐总经理达到专业化与制度化的进程：

1. 透明与可视化进度与议题

2. 支援决策

3. 监督与运行管理流程



案例分享 – 建立一致化与标准化作业流程

运用智慧项目管理工具提升疏浚效率



智慧项目管理提升疏浚管理效率



十个
河川局
20种做
项目方
式



案例二 – 优化流程(项目管理流程)

游戏(电玩)开发商产品开发与营销项目
管理



A游戏公司项目管理导入 分三阶段进行

专案
管理
团队

●时间

●主要活
动与成果

第一阶段: 汇整流程

第二阶段: 认知转化

第三阶段: 变革提升

现况洞察

•2个月

- ◆ 项目团队访谈
- ◆ 现行专案流程评鉴
- ◆ 评估组织与作业流程
- ◆ 干部与内部专家访谈
- ◆ 基础窗体建立

•2个月

- ◆ 项目管理课程
- ◆ 认知研习
- ◆ 基础窗体建立

试行与检讨

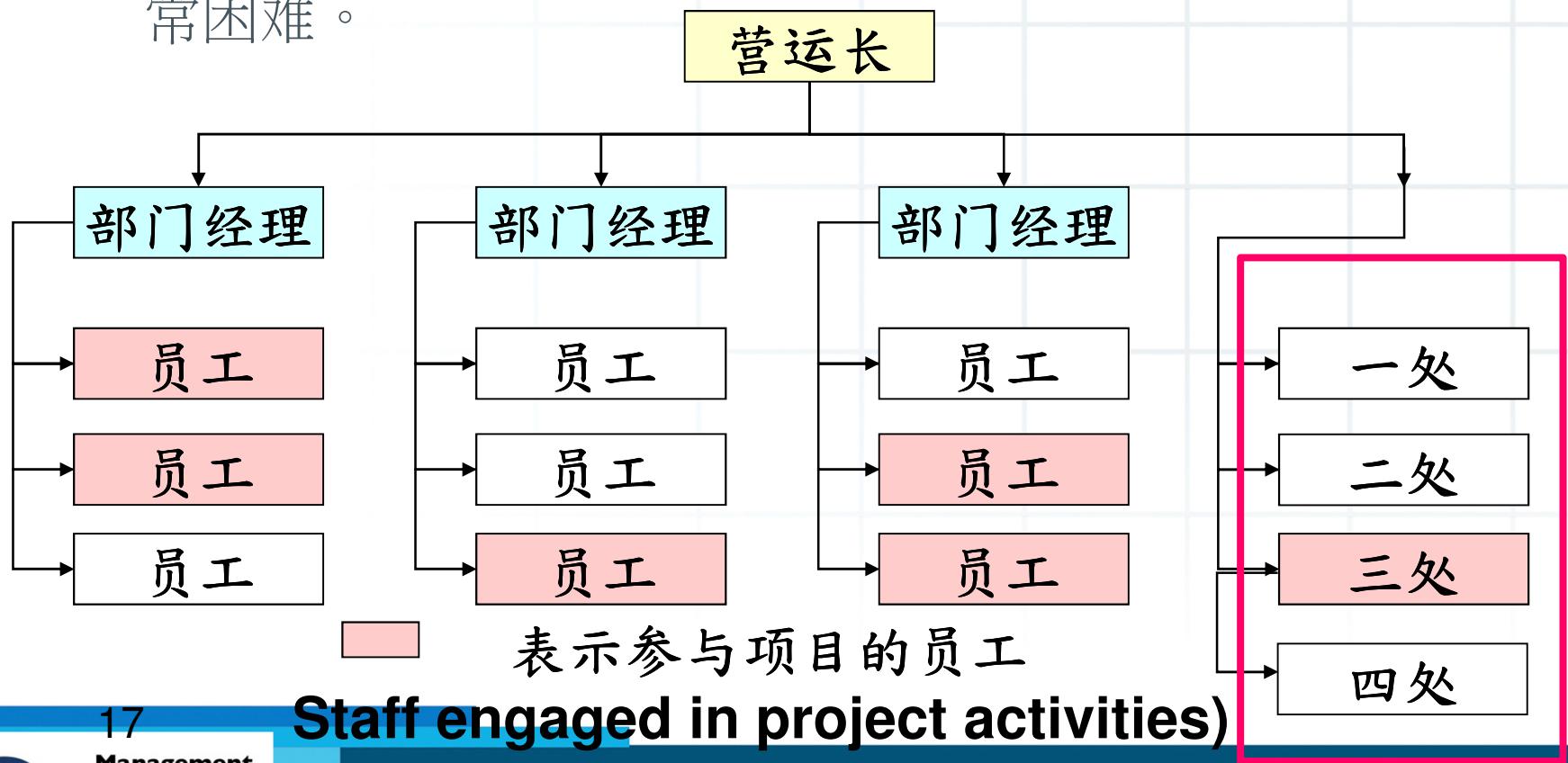
•4个月

- ◆ 核心工作流程
- ◆ 团体工作流程
- ◆ 工作职位与工作评价
- ◆ 设订工作KPI与目标
- ◆ 项目管理流程导入
- ◆ 偕同平台检讨
- ◆ PMIS规格
- ◆ 顾问全时参与项目

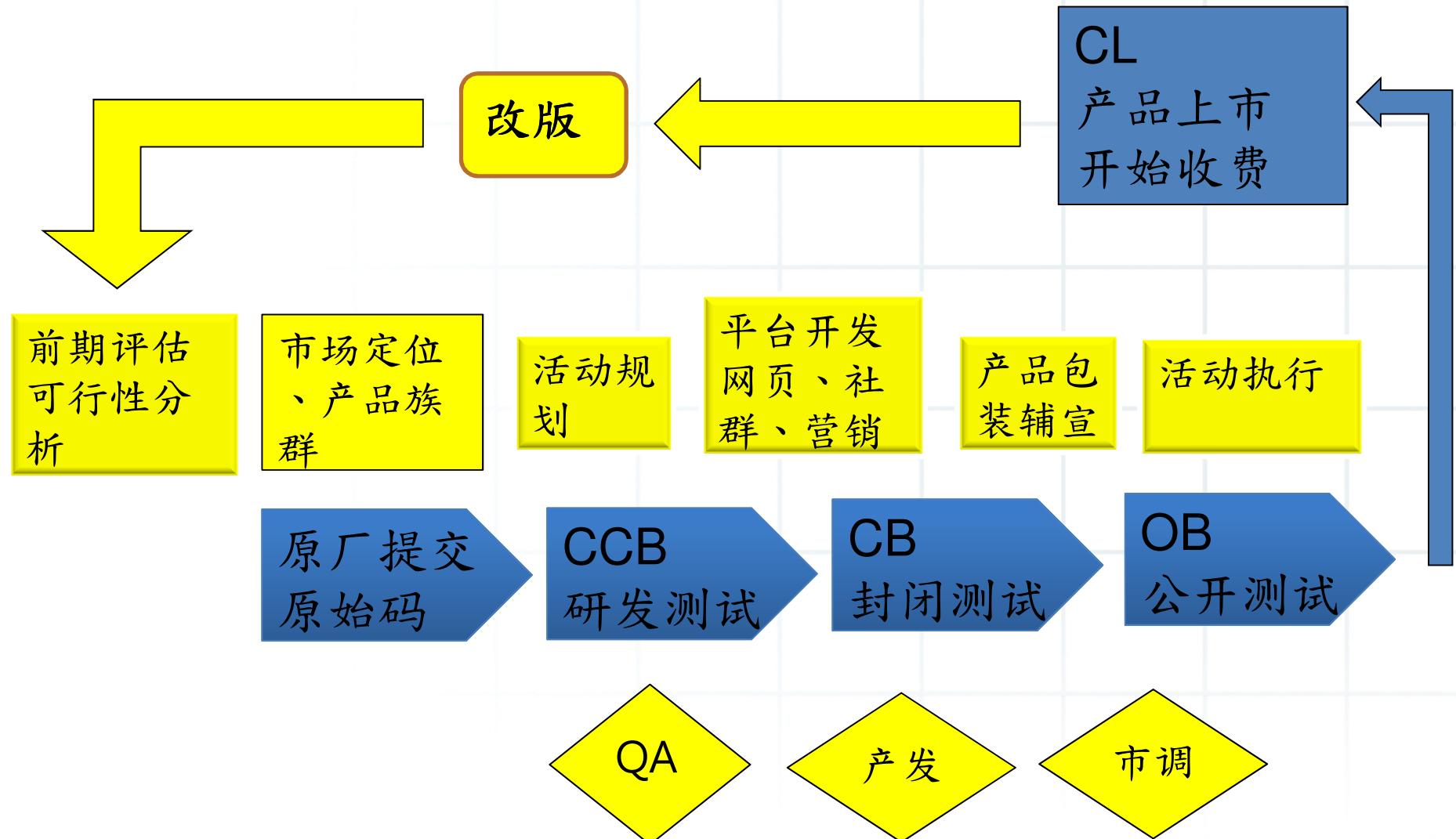


组织现况

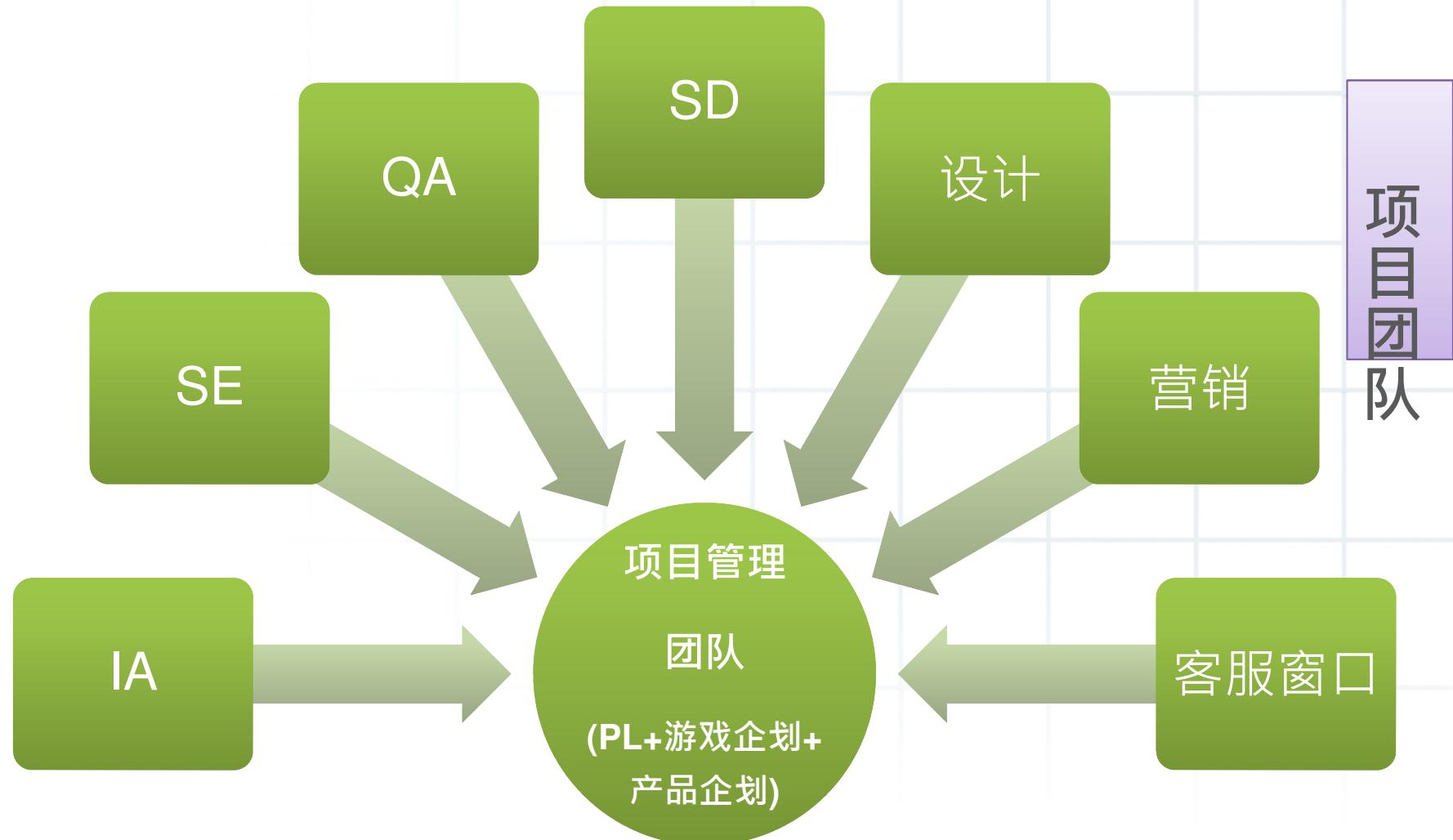
- **强矩阵专案组织**
 - 资源掌握在**部门经理**
 - 适合执行跨不同专业的复杂项目，但要维持良好的沟通非常困难。



新产品项目及产品生命周期与流程



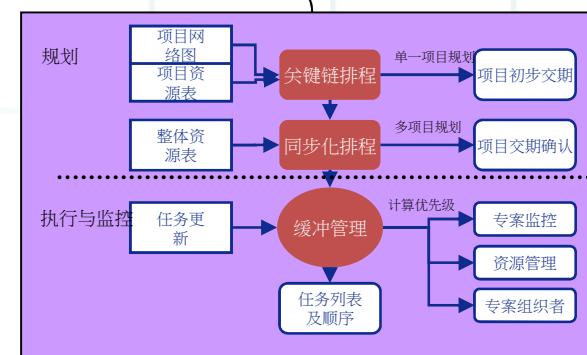
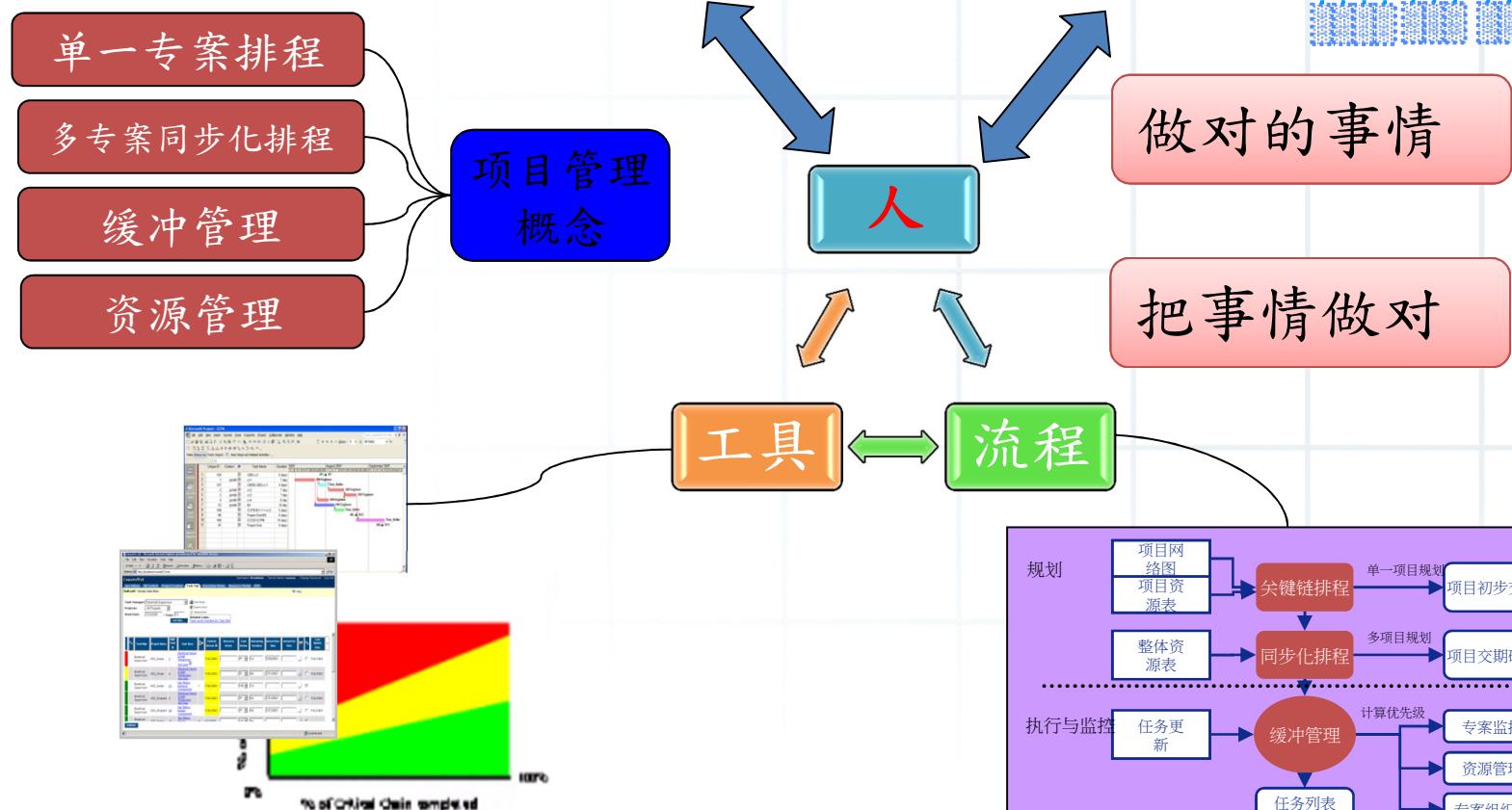
项目管理组织现况



项目管理架构

上三角

下三角



明确定义项目成员角色及职务执掌(to-be)

- 明确的项目角色及职务分派，规划成员成长价值
- 专案中以**资深带资浅**，教育新人、磨练旧人

*責任指派矩阵(R&R)

R：代表的是英文字 Responsible，表示應該負起責任的人(實際上動手做的人)。

A：代表的是英文字 Accountable，表示對該項工作擔任當責的角色(負責者的上司)。

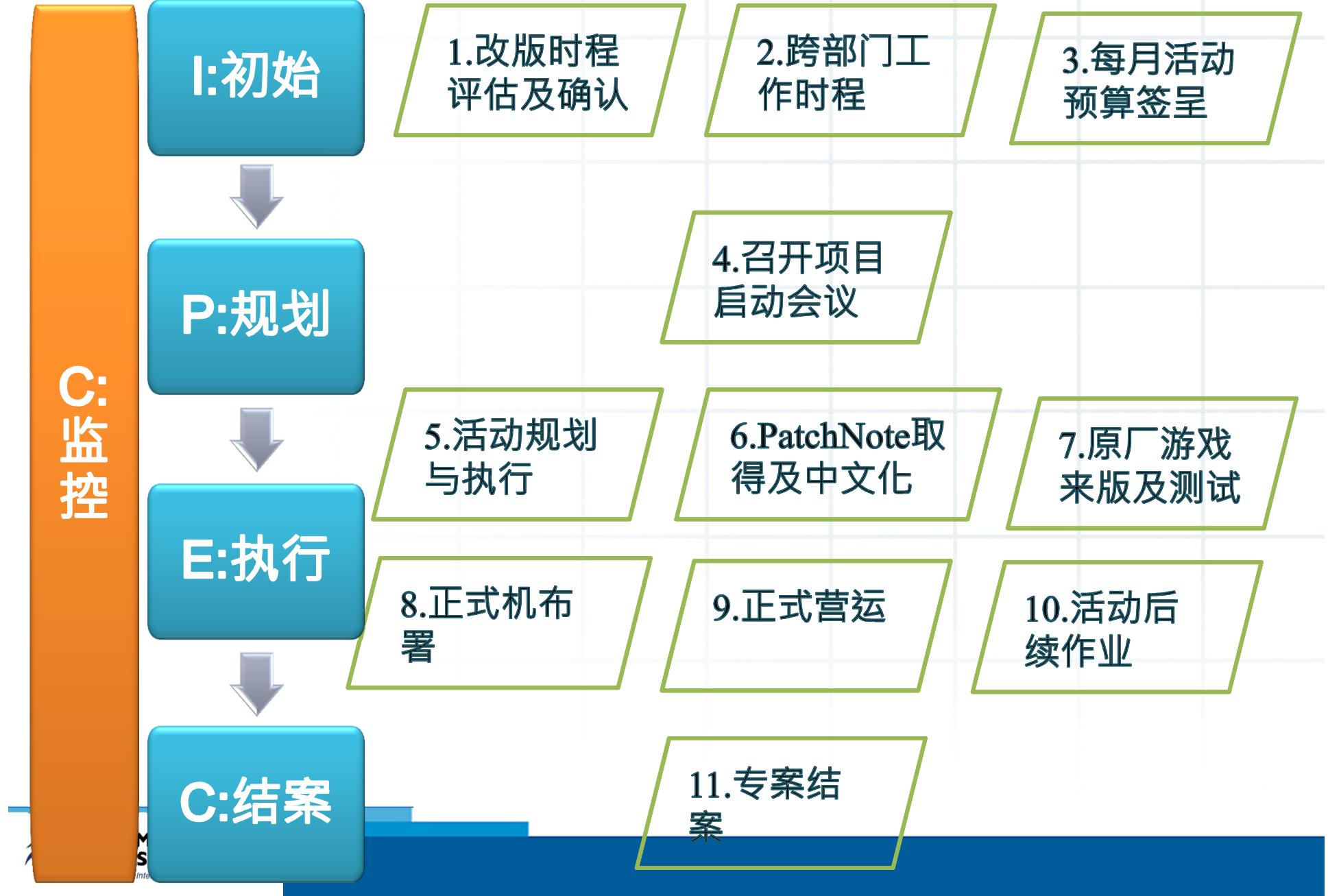
C：代表的是英文字 Consult，表示可以被諮詢，提供意見的人。

I：代表的是英文字 Inform，表示應該被通知進展的人。

工作項目(任務)/角色(利害關係人)	計畫主持人	PM/APM	PA	RA	SA/TM	TM/SD/PG	TM/SD/PG	SD/PG	駐點人員	水保局
擔任人員	Anita	July	July	July	sakashi	larry	cynthia	santi	annie	綜合企劃組
專業啟動	C	A/R								I
需求訪談	C	A		R						C
計畫提報及委辦計畫管理系統提昇	C	I				A/R				C
委辦計畫管理系統維運	C	I				A/R			R	I
計畫提報管理系統維運	C	I				C	A/R		R	I
委辦審查行動化平台建置	C	C/I			A			R		C
資安檢測/程式碼檢測/效能檢測/系統修改	I	I			A/R	R	R			C
工作報告書&簡報	I	A	R						R	I
各式交付文件	I	A	R		R				R	I
外部驗收	I/A	A								I



定义项目执行标准流程(to-be)



定义WBS及里程碑

	WBS	任務名稱	前置任務	產出文件	當責角色
1	1	1. 改版時程評估及確認		WBS	
2	1.1	取得原廠更新計畫		更新計畫	版控人員
3	1.2	與原廠溝通調整更新計畫內容	2	更新計畫	版控人員
4	1.3	活動發想	3		BU
5	1.4	活動提案送審	4	活動企劃案	原廠
6	1.5	活動規劃時程安排	5	排程表	PP
7	2	2. 跨部門工作排程	6		
8	2.1	美術、設計、廣宣需求		設計排程表、行銷活動排程表	PP
9	2.2	beafun介接或其他平台需求			PP
10	2.3	網頁程式需求		SD排程表	PP
11	2.4	外包需求			PP
12	2.5	遊戲更新排程			PP
13	2.6	遊戲序號申請需求		遊戲序號申請單	PL
14	2.7	測試排程		測試排程表	PP
15	3	3. 每月活動預算簽呈	7	每月行銷企劃案	PL
16	4	4. 召開專案啟動會議	15,7	專案執行計畫書	PL
17	5	5. 活動規劃與執行	16		
18	5.1	活動規劃	16	活動企劃案	PP
19	5.2	撰寫工作單	18	工作單	PP
20	5.3	跨部門工作支援	19		
21	5.3.1	與設計Brief	18	工作單	PP
22	5.3.2	美術、設計、廣宣製作		工作單、行銷工連單	行銷處
23	5.3.3	beafun介接或平台支援		TT單	平台營運處
24	5.3.4	網頁程式開發	18	工作單	SD
25	5.3.5	外包事務			總務採購組
26	5.3.6	遊戲技術支援		序號申請單	SE
27	5.3.7	網頁測試	24		QA
28	6	6. Patch Note取得及中文化			
29	6.1	原廠提供Patch資訊		Patch Note	原廠
30	6.2	Patch Note與活動內容確認	29	Patch Note	版控人員



Top reasons Project Failed

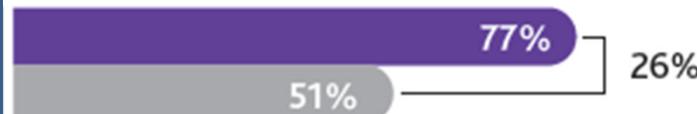
- 根据 ZDNet 在 2011 年的指出，专案的失败机率为 37%，全世界项目的成功机率约略为 16%，七大项目失败的原因：
 - 需求不明确或错误 – 需要PMO**
 - 没做专案筛选 – 需要PMO**
 - 项目无明确预算限制 – PMO可以改善**
 - 项目无明确定义最终交付条件 - 需要PMO**
 - 资源频繁调度或缺乏 - 需要PMO**
 - 目标用户涉入程度过低 – PMO可以改善**
 - 上级单位对项目执行做过多的干涉 – PMO可以改善**

Talent Management

人才管理

持续的项目管理培训

Project management training



77%
51%
26%

正式的项目领域能力发展流程

Competency development



68%
36%
32%

正式的项目管理流程

Project management process



66%
35%
31%

正式的知识传递流程

Knowledge process



66%
33%
33%

清晰的职涯地图

Career development map



62%
32%
30%

有效的知识传递

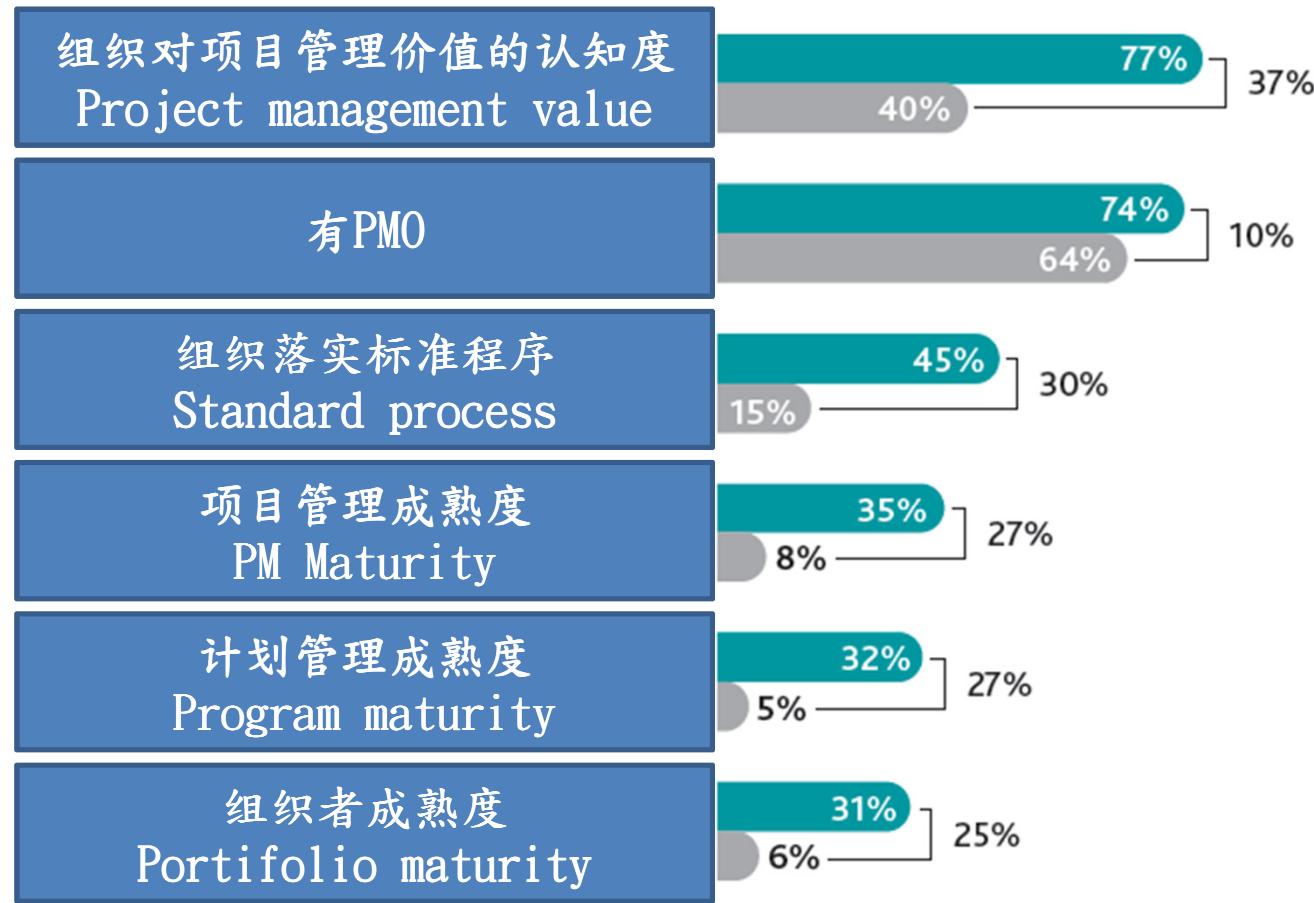
Knwledge accumulation



29%
5%
24%

- % of high performers
- % of low performers

流程成熟度



■ % of high performers

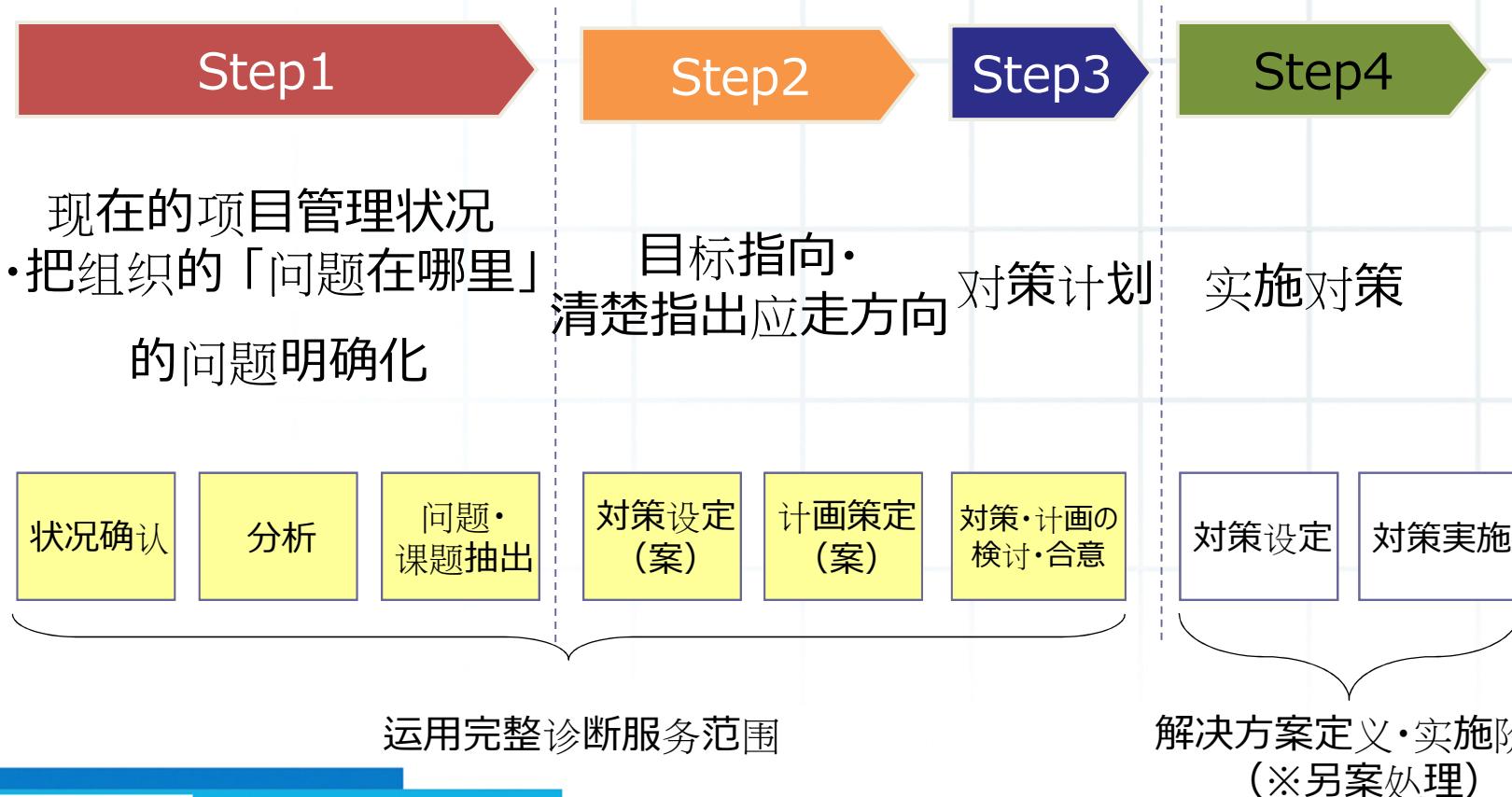
■ % of low performers

PMO的成熟与能力



诊断 – 了解问题的症结

实战经验与完整数据库是关键



把舵 -- 关注于项目的成功方向

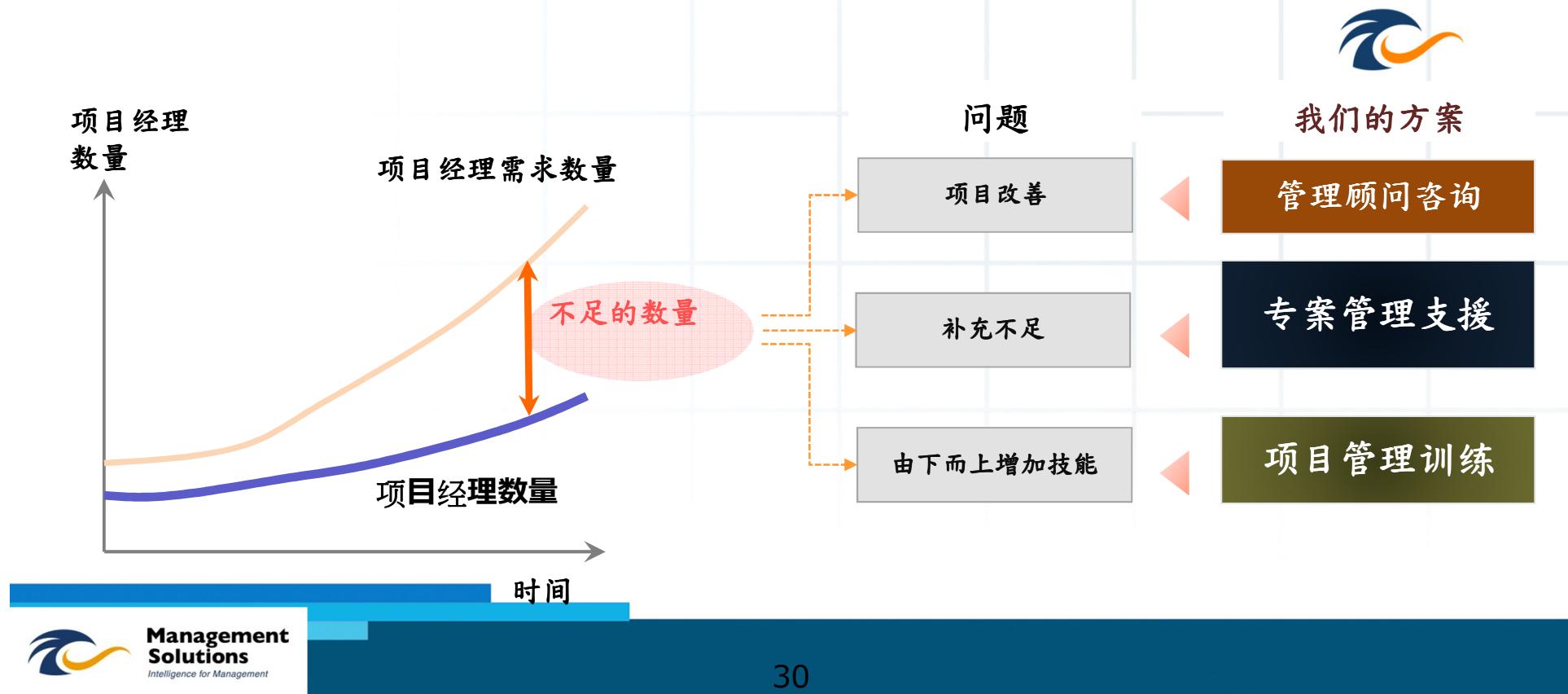
- 企业层级的项目管理服务(PMO) :
- 1. 具备跨部门与部会的资源整合能力
- 2. 使系统整合商专精于技术与产品开发外，透过管理整合



以项目成功的角度出发

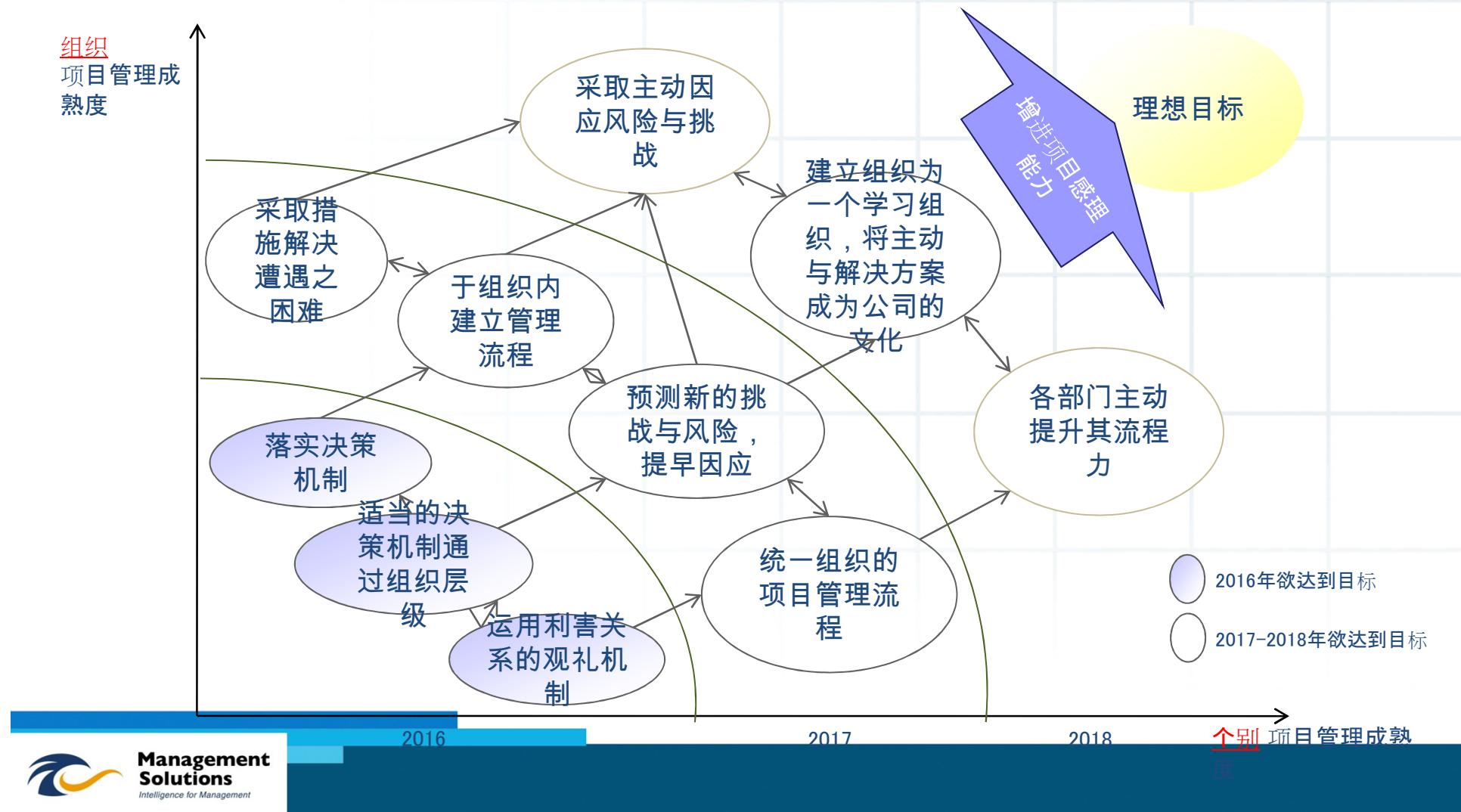
解决中小企业碰到的项目的主要问题一 缺乏合格的项目经理与团队

不仅仅是中小企业，包括大型组织或政府单位，
都缺乏合格的项目管理团队

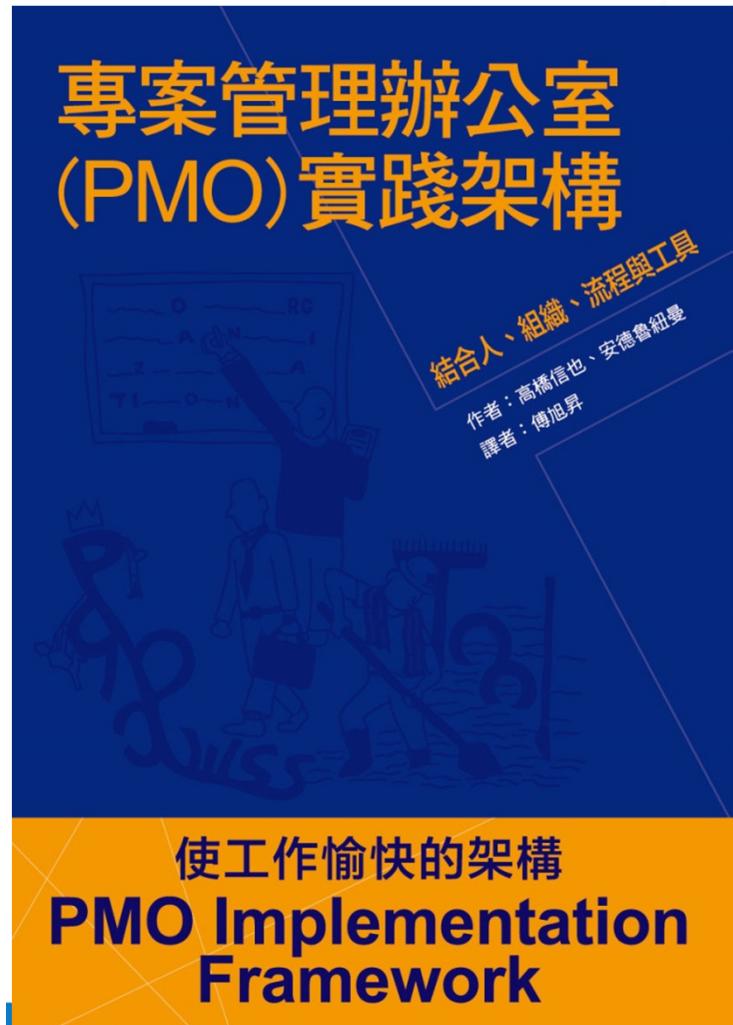


迈向项目管理优化的成长图

It is pretty difficult to change corporate behavior (culture) suddenly. So we need to have a long term view to be more excellent organization.



企业层级的项目管理实践架构 一个简明与实务的指导纲



- 三个模式+三个功能+24个案例
- 汇集十余年三百余家企业导入
PMO的经验
- 充分说明企业如何在组织内，透过流程的设计衔接各层级，协助人可以发挥所长，进而运用合适的工具提升效益
- 元嵩管理顾问股份有限公司 出版

企业项目管理的提升

对中小企业的
营收有立即效
果

对营运有
直接贡献

对产业
的发展
有长远
的帮助



对PM三件事很重要



身体健康工作愉快

- simon@msol.tw
- www.msol.tw
- 18411035225



**Management
Solutions**
Intelligence for Management



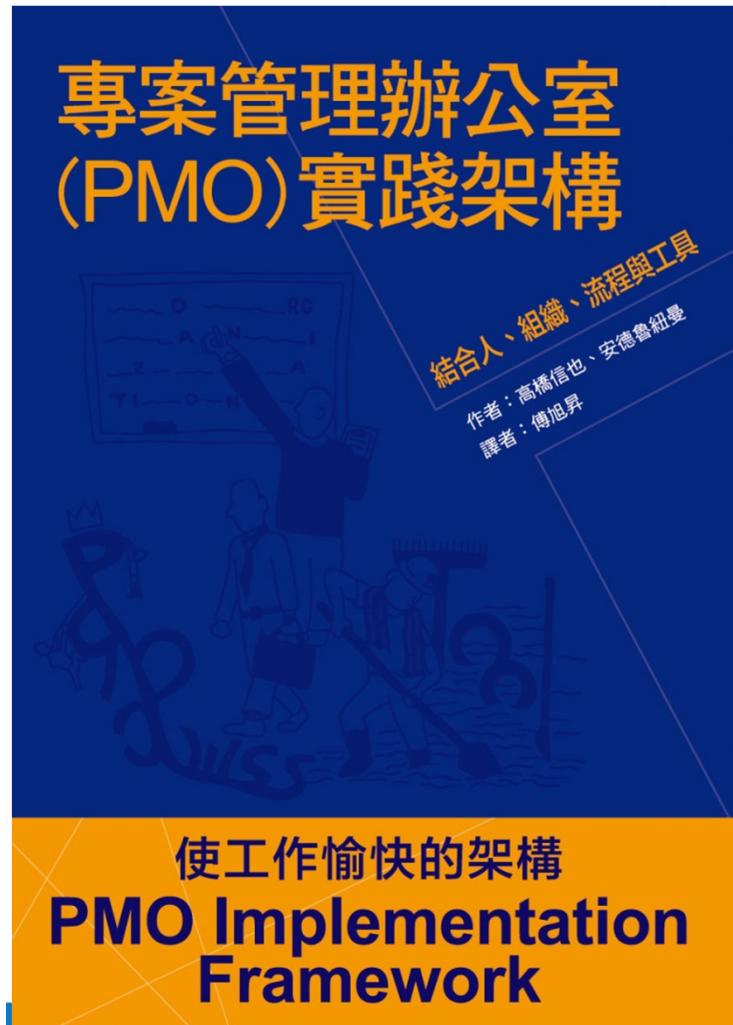
MSOL-TW
Intelligence for Management
A group company of Management Solutions co., ltd.



**Management
Solutions**
Intelligence for Management



企业层级的项目管理实践架构 一个简明与实务的指导纲



- 三个模式+三个功能+24个案例
- 汇集十余年三百余家企业导入
PMO的经验
- 充分说明企业如何在组织内，透过流程的设计衔接各层级，协助人可以发挥所长，进而运用合适的工具提升效益
- 元嵩管理顾问股份有限公司 出版