

项目办公室的重要职能为组织培养项目经理（下）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_66149.htm

对项目经理的培养和关心 诸多因素会对我们的业务活动产生戏剧性的影响。比如，企业重组、机构精简、组织机构扁平化、资源外借、管理职能交叉、以客户为中心、迅速转型以及员工授权等。这些因素的综合作用有助于创造一个良好的环境来推动项目管理的应用，以应对当今商业运作的挑战。目前，我们发现对敬业、高效的项目经理的需求越来越大，同时，目前也处于好的项目经理供不应求的状况。如果一个机构想要得到并留住高素质、激励型的项目经理，它必须创造一个有利于项目经理生存发展的环境。项目办公室应该在这方面起主要作用，具体包括以下四个方面：帮助项目经理提高他们的知识和技能；为项目经理的事业发展提供指导；为项目经理提供做好工作所需的支持；提供有吸引力的工资和福利待遇。提高项目经理的知识和技能对项目经理的知识和技能的要求有时是近于苛刻的。如，可能会要求他们在所从事的专业领域具有很高的技能，例如数据库系统、电信或桥梁建设等行业。同时，还必须具备预算、计划、人力物力资源配置等项目管理的一些传统技能。除此之外，项目经理还应该通晓风险管理、质量管理、合同管理及其他通用商务知识。一些高性能的组织每年对项目经理进行为期2~4周的培训以提高他们的管理水平。其中有些培训主要是帮助项目经理理解本组织的产品和服务内容，而大多数培训重点在于培养他们的新的技能和专业知识，从基本的项目管理和财务分析到互联

网知识等。想要培养一支精干的项目经理队伍，组织必须在教育和培训上做很大投入。对事业发展的指导目前项目管理已经上升到了成为一种职业的地位。在很大程度上，这种职业化是通过在项目管理协会（PMI）这个领先的项目管理专业人员组织的主持领导下培育出来的。项目管理协会认为最高效的项目管理人员应具备以下几个方面的能力：

- 范围管理对项目的全局观，包括项目生命周期，实施变更管理的步骤以及建立工作分解结构（WBS）；
- 时间管理运用具体工具进行项目计划编制的的能力，例如，甘特图、里程碑图、PERT/CPM图以及挣值法；
- 成本管理成本估算、预算分析、经济原理、财务、会计基础、成本控制和挣值法；
- 人力资源管理员工激励、解决冲突以及资源配置；
- 风险管理识别风险、风险分析及风险减轻；
- 质量管理质量保证、质量控制以及提高客户满意度；
- 合同管理合同基础知识，包括各种合同条件的意义及解决争议的方法；
- 交流管理“交流模式”：发出方、接受方、编码、解码及反馈；

一体化管理把以上这8种能力有机地结合起来，在规定的的时间和预算内，按照性能指标的要求交付令客户满意的成果。通过项目管理协会资格认证考试可以评价从业人员在这9个方面的能力。项目办公室应该要求项目经理获得该资格认证。提供支持即使是最聪明、最能干的项目经理，如果得不到完成工作所需的有效支持，他也会失败。项目办公室必须明确他们的工作，并为他们提供全过程的服务，还必须为他们提供必要的工具，包括计算机硬件、软件等。但是，有很多对项目产生有效支持的因素不在项目办公室的控制范围内，例如他们控制不了订单处理系统和财务系统。以财务系统为例，如果没

有基于项目活动的或独立的项目财务系统，作好成本控制即使是可能的，也相当困难，但大多数组织只有总帐财务系统。项目办公室工作任务的其中一个方面就是去说服高级管理层为项目管理人员提供他们高小工作所需的设备、培训和系统。有吸引力的福利待遇供需关系的经济法则说明，如果对某项资产的需求较高，而供应不足，该资产的价格就会上升。由于对项目经理的需求较高，而项目经理的数量相对较少，那么就要有足够高的工资才能吸引他们。这对所有层次的项目经理都一样，包括初级、中级和高级项目经理。20世纪90年代末对15个跨国公司的一项调查显示：这些公司的初级项目经理年薪在45000~65000美元，中级项目经理55000~85000美元，高级项目经理110000~200000美元以上。这些工资看起来可能显得过高，但其后隐含着有说服力的经济合理性。以下事实为例。在一个大型建筑项目中，工程延期造成的罚金和附加费用的成本是每个月300000美元。在这种情况下，每年支付一个最好的项目经理175000美元从而最大限度地减小项目延期的可能性是非常值得的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com