



2023年

智能制造项目PMO规划与项目管理方案

# C 目录

ontents

- 01 企业成立PMO的背景和意义
- 02 PMO交付计划
- 03 PMO详细交付内容
- 04 企业PMO组织建议和预计投入
- 05 附录

01

# 企业成立PMO的背景和意义

# 企业成立PMO的背景

## 时代趋势——推动力

- 随着时代科技的进步，客户的需求已经发生了重大的改变，仅仅依靠原有的大工业生产模式已经不能满足丰富多样的客户个性，智能制造已经成为工业技术变革时代的大趋势。

## 政策导向——引导力

- 国家政策对中医药的引导及“治未病”的发展趋势和移动互联网到物联网的技术环境的变化趋势及健康管理数据化、智能化的趋势，再次激活其极强的生存、变革和创新基因。

## 企业转型——内推力

- 企业除了需要加强企业方方面面的管理外，制造领域也需继续变革，必须借助信息化手段，走精细化发展之路，打造智慧型企业，从以产品为导向的企业向以服务为导向的企业战略转型。

## 业务升级——驱动力

- 企业作为“健康解决方案的提供者”，需要结合供应链的能力，着眼于智能制造带来的企业革新，构建基于开放平台的智慧健康生态系统，通过提供健康食品、保健品、滋补品、健康指导服务、医疗健康服务、健康管理平台等产品或服务为客户创造价值。

供应链战略项目



工厂精益运营项目

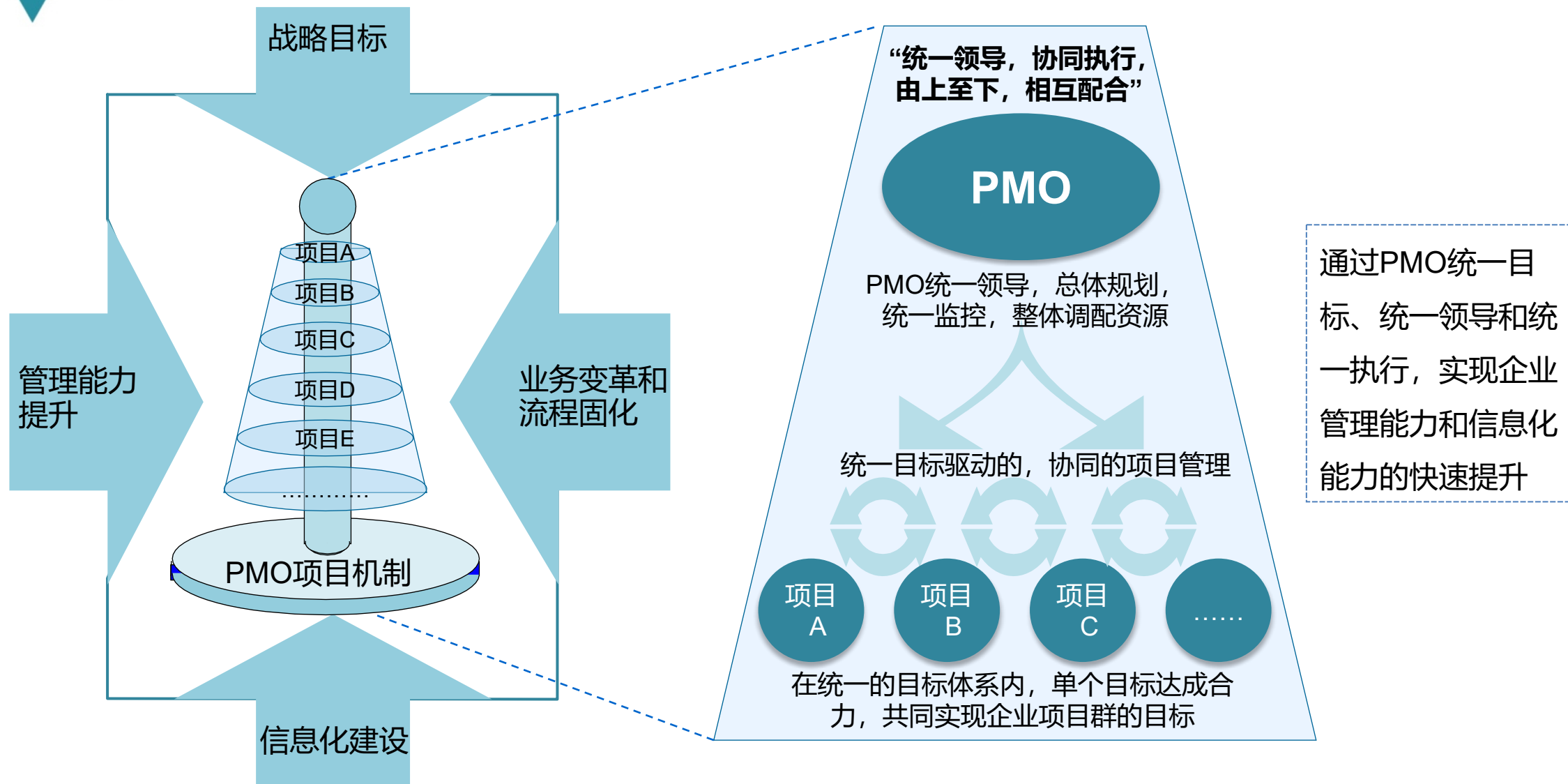


数字化工厂项目



.....

# PMO的战略意义



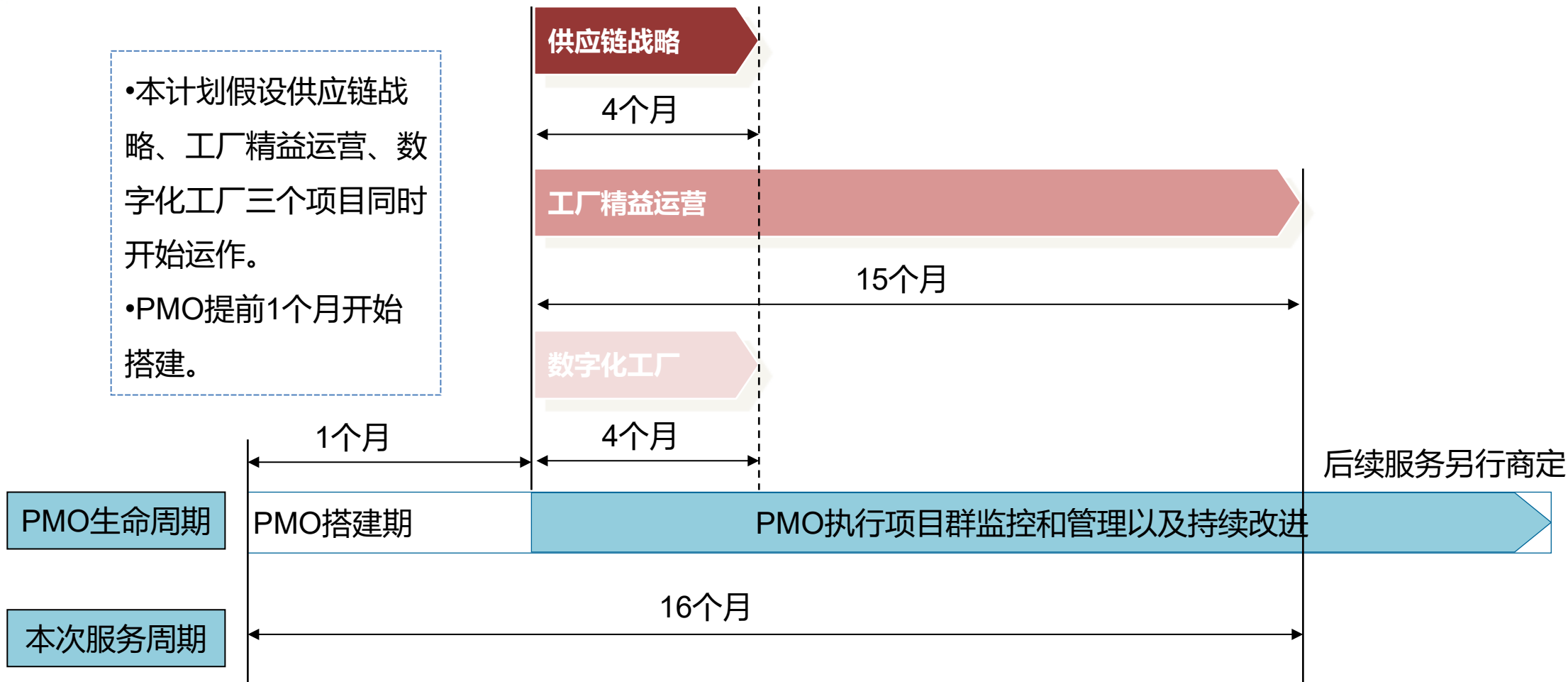
02

## PMO交付计划

# 2

## PMO交付计划

- 本计划假设供应链战略、工厂精益运营、数字化工厂三个项目同时开始运作。
- PMO提前1个月开始搭建。



# PMO关键任务和关键交付物

本次服务周期	<p>1个月</p> <p>PMO搭建期</p>	<p>15个月</p> <p>PMO执行项目群监控和管理以及持续改进</p>
关键任务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组建PMO团队，明确成员职责分工</li> <li>• 定义项目标准化模板</li> <li>• 编写PMO制度和章程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织项目各级例会</li> <li>• 定期组织项目群内的各级沟通</li> <li>• 定期更新项目标准化模板</li> <li>• 监控项目范围及范围变更</li> <li>• 监控项目进度及其变更</li> <li>• 监控评估项目风险并采取相应措施</li> <li>• 牵头主导项目群内的问题管理</li> <li>• 监控项目成本及控制收/付款关键节点</li> <li>• 组织以价值为导向的项目投资回报分析</li> <li>• 监控项目资源及变更</li> <li>• 主导管理上的变革管理（如有需要）</li> <li>• 项目群内各项目的质量监控</li> <li>• 项目绩效分析</li> </ul>
关键交付物	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMO制度和章程</li> <li>• 项目标准化模板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目群或项目月报告</li> <li>• 项目群或项目周报告</li> <li>• 项目群或项目特殊事件报告</li> </ul>

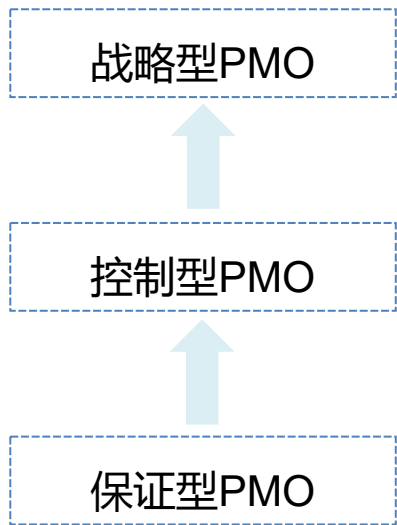


03

## PMO详细交付内容

# 3

## 通用PMO职能视图



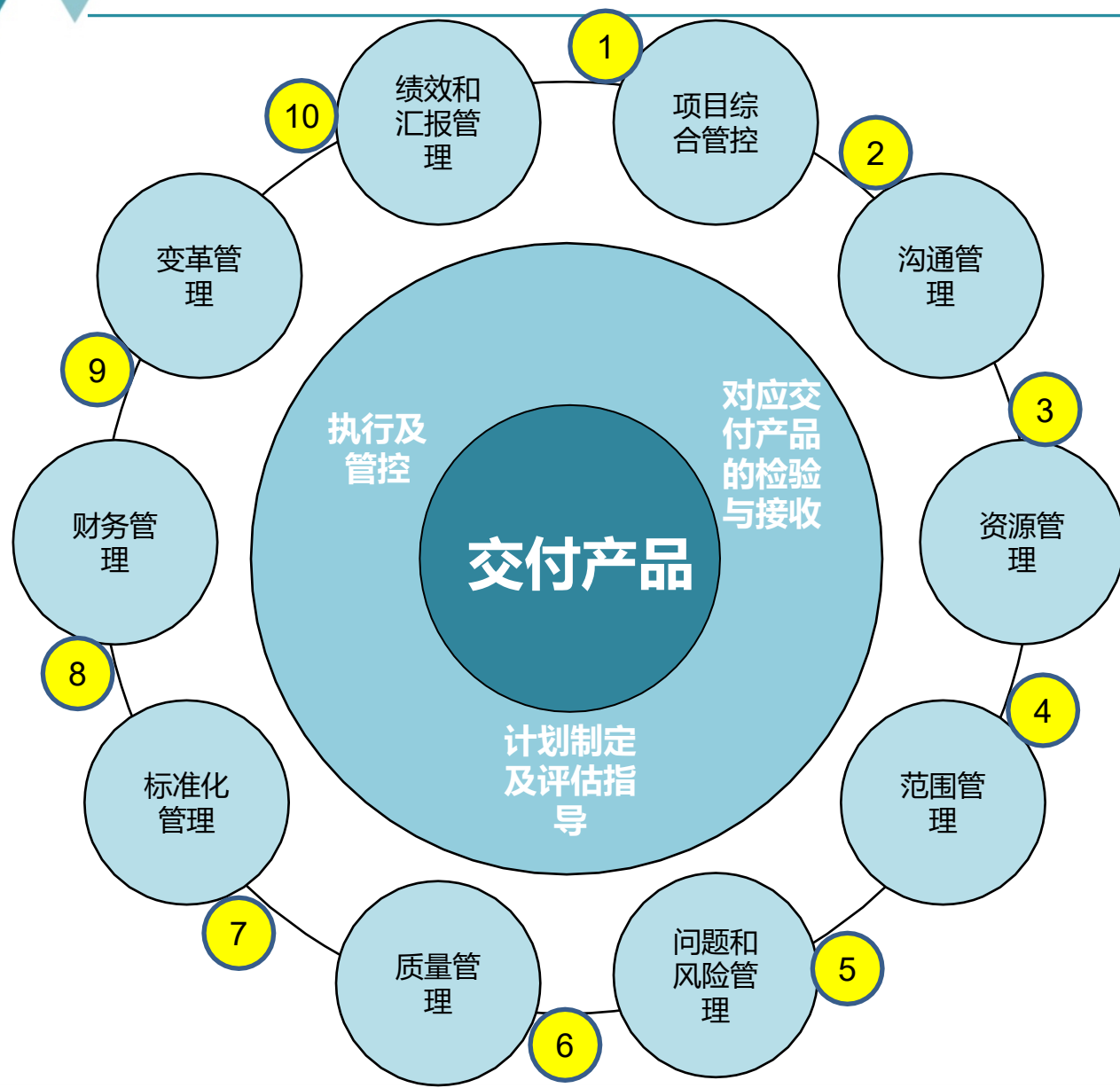
## 智慧城市的基础是什么

?

智慧城市是利用先进的信息技术和数据分析手段，对城市进行全方位、多角度地信息化、智能化改造，以提高城市管理、服务和生活质量的现代化城市。其中，智慧城市的基础是由各种传感器和设备组成的物联网，以及其所产生的大数据。

具体来说，智慧城市的基础建设包括以下几个方面：

- 1.物联网基础设施：构建智慧城市需要广泛应用传感器、控制设备、计算设备等智能设备，它们通过互联网相互连接，形成一个庞大的物联网基础设施，为后续数据采集、处理、分析提供基础。
- 2.数据采集和处理技术：为了发挥物联网技术的作用，必须采集大量的数据并进行实时处理。这需要基于云计算、大数据存储和分析等技术，构建可靠、高效、安全的数据采集和处理系统。
- 3.城市信息化基础设施：包括城市信息资源的数字化、标准化和共享，同时还需要建立城市信息化平台和服务系统，实现政务信息公开、数字城管、电子商务等城市信息化应用。
- 4.智能交通系统：通过采用先进的交通控制和管理技术，实现城市交通拥堵和安全问题的有效解决，提高城市交通运输效率和质量。
- 5.城市公共服务系统：包括城市公共安全服务、教育、医疗、环保等公共服务系统的信息化建设，以便更好地服务城市居民和提高公共服务质量。



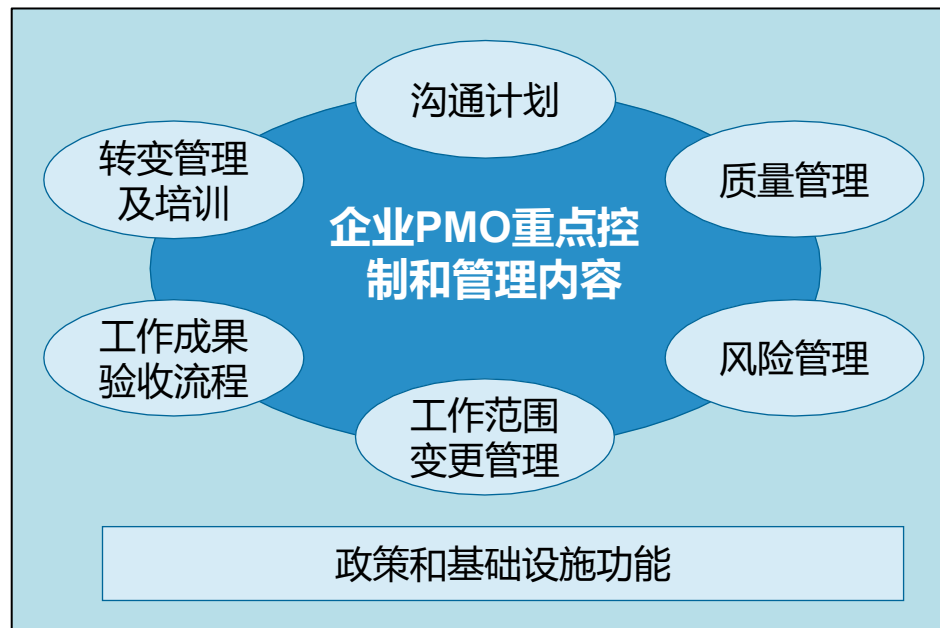
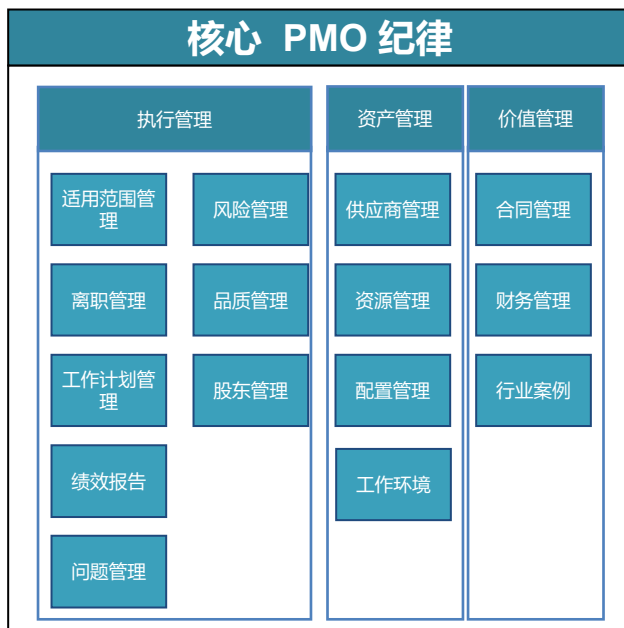
项目管理流程包括若干具体职能。它们中的一些单纯地由有PMO保留，用于使项目管控和整体衡量得以实施。例如，资源管理、变革管理和财务管理。

其他的项目管理职能即是PMO项目群管理的职能同时也是也与单个项目经理的具体工作有更为紧密的联系。例如，问题与质量管理。

此外，项目管理职能，比如计划制定与评估，还允许在遵照PMO设定的项目理念和标准的基础上，创建一些特殊的应交付产品，以及允许项目间的差别存在。

## 项目群管理 – PMO对项目的综合管控

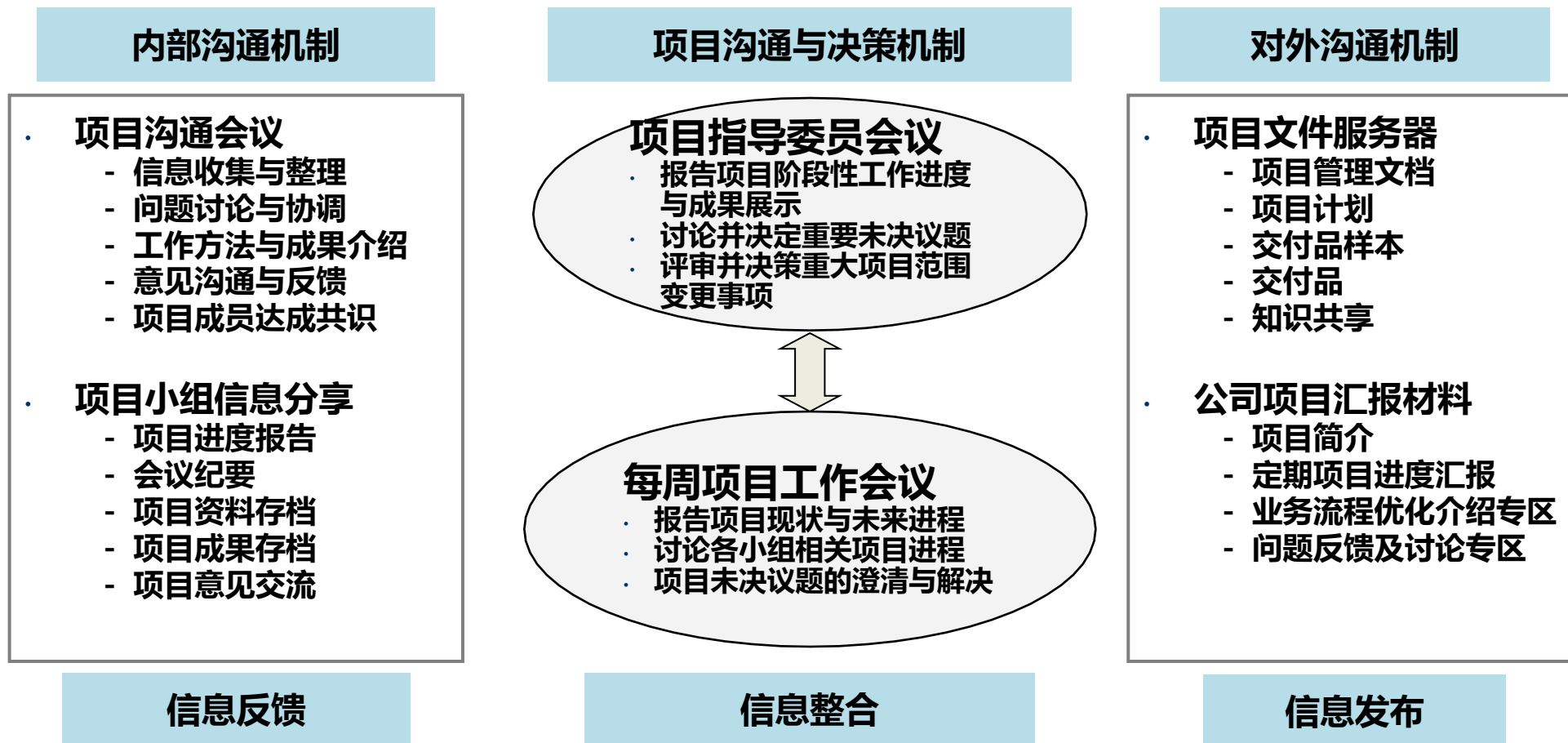
- 提供可见和持续一致的方案，使项目开展方向、关注重点符合企业发展战略；
- 确保各个单体方案和项目活动与总体方案目标配合；
- 通过控制具有协调性的方法、流程、政策和基础设施功能，最大限度地提高方案执行和交付；
- 通过控制具有协调性的方法、流程、政策和基础设施功能，以确保项目符合财务，合同和法律规定。



PMO统一审批所有的项目变更，并由PMO工作组评估或组织评估变更对项目群的范围和目标的影响。

项目变更管理的目标	成功关键因素	项目变更流程
<ul style="list-style-type: none"><li>• 为项目相关人员提供及时的变更信息</li><li>• 为项目提供管理和协调变更的标准流程</li><li>• 为变更的提交和审核提供指导原则</li><li>• 持续监控变更管理流程来保证所有变更可以按计划交付</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 得到项目关键领导的支持，来保证项目在范围控制内，不会偏离扩大项目范围</li><li>• 在进行变更管理流程之前，必须先确定项目的既定工作和范围，否则不能清晰定义何为变更</li><li>• 明确变更的“所有者”，保证每个变更有明确的责任人</li><li>• 所有的变更涉及业务或技术的应由业务架构师或技术架构师签字确认，如需召开变更讨论会的，如架构师召集召开</li><li>• 团队领导必须能识别变更带来的影响程度，并适当地提交变更需求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 项目变更请求方以书面形式提出项目变更申请PCR（Project Change Request），包括变更准备时间和所需费用</li><li>• 应答方以书面形式接受PCR，进行审核</li><li>• 应答方对PCR做出回复，业务架构师和技术架构师签署意见</li><li>• 若应答方同意变更请求，则双方授权代表签署PCR，并最后交由PMO审核，并修改合同支付费用</li><li>• 若应答方拒绝变更请求，则通过争议协调升级程序处理，由PMO统一协调</li></ul>

沟通管理主要任务是制定PMO和管理层及项目人员的沟通渠道和机制，以保证沟通顺畅，决策及时的目标。



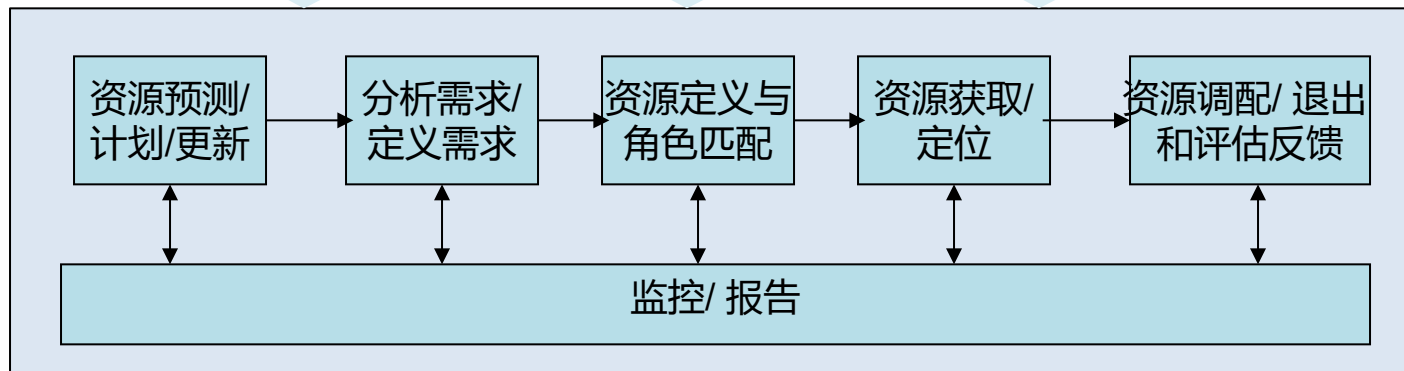
企业会启动一系列的项目，需要大量的资源支持，PMO统一协调各个项目的资源，包括企业内部和外部资源

序号	事项	PMO职责说明
1	目标	获取，准备，管理和发布的关于个别项目所需的人力资源队伍，确保合适的资源匹配合适的角色和项目
2	人员管理	
2.1	人员需求计划	制定人员需求模板，人员管理相关流程，审批人员需求计划
2.2	人力资源	审批人员需求，帮助筛选关键岗位人员
2.3	管理资源分配	人员进出项目、项目间调配、差旅等政策及后勤服务
3	办公资源需求	办公地点、会议室、投影、电脑等
4	资源管理工具和基础设施	资源管理软件、电子邮件和网络设施等

角色能力模型

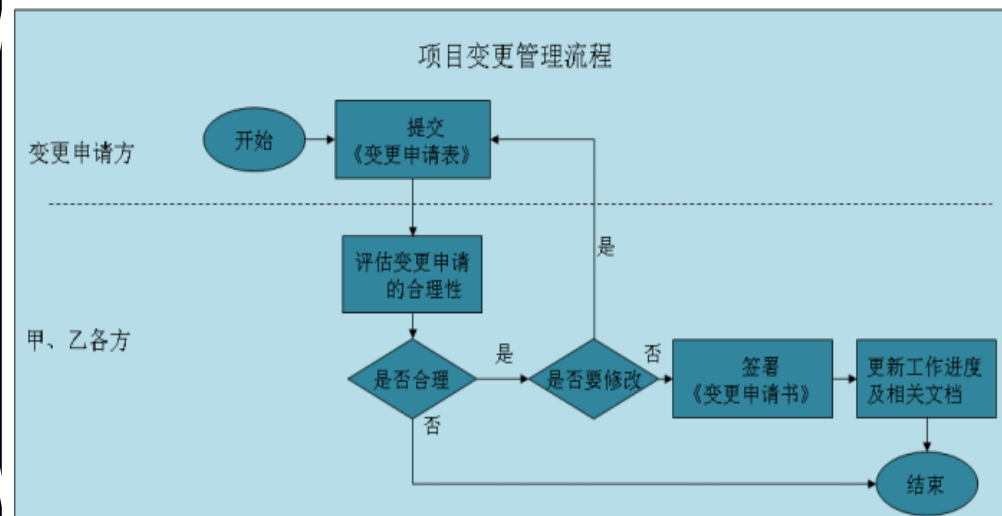
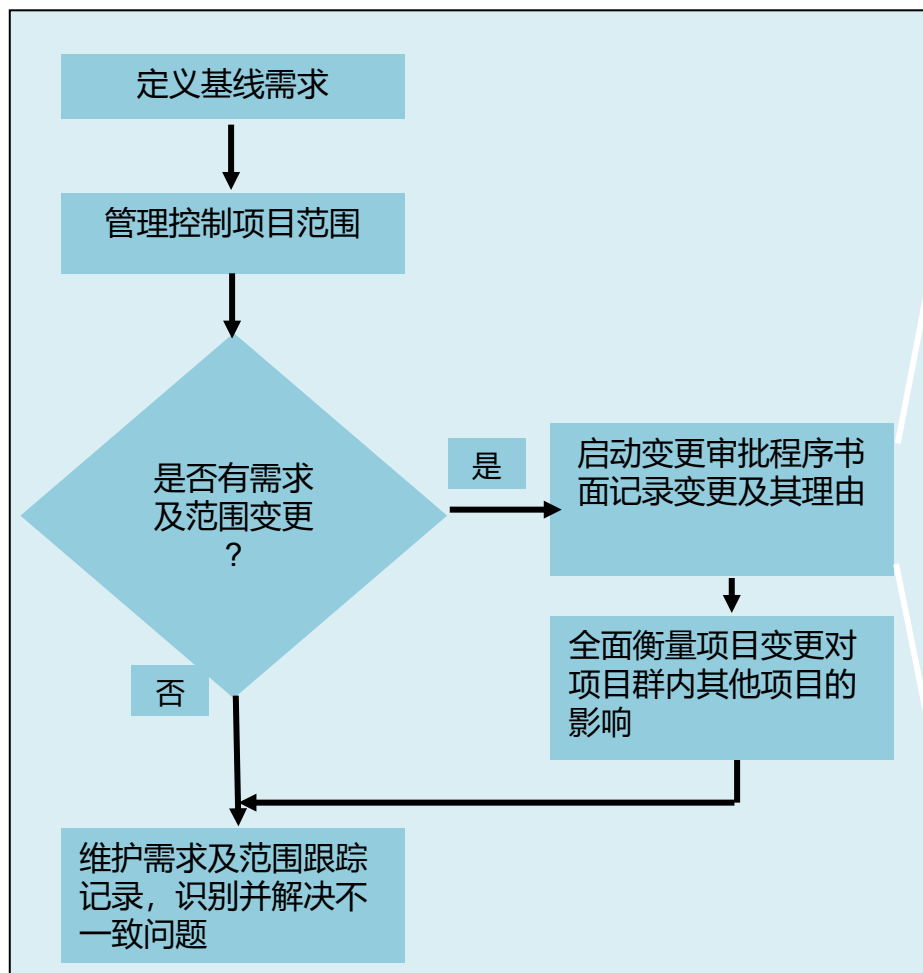
学习培训

知识管理



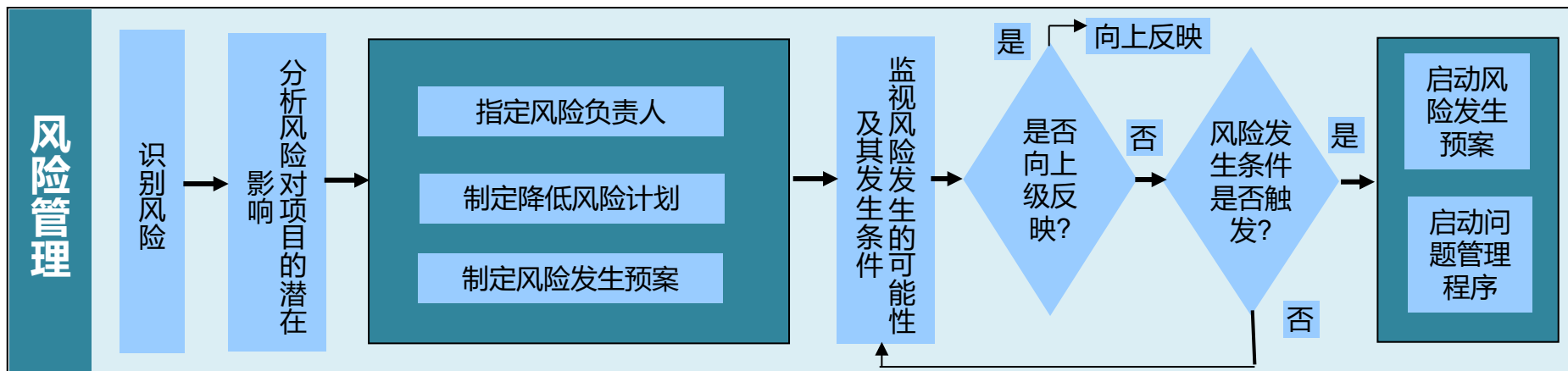


企业同时启动多个项目，每个项目的范围和要实现目标是要符合整体管理和信息化能力提升要求的，并且要符合时间进度的要求，因此要严格控制变更，如执行中有需求及范围变更，应启动相应变更程序，获批后方可变更，并要对其跟踪控制。郎丰利整理制作

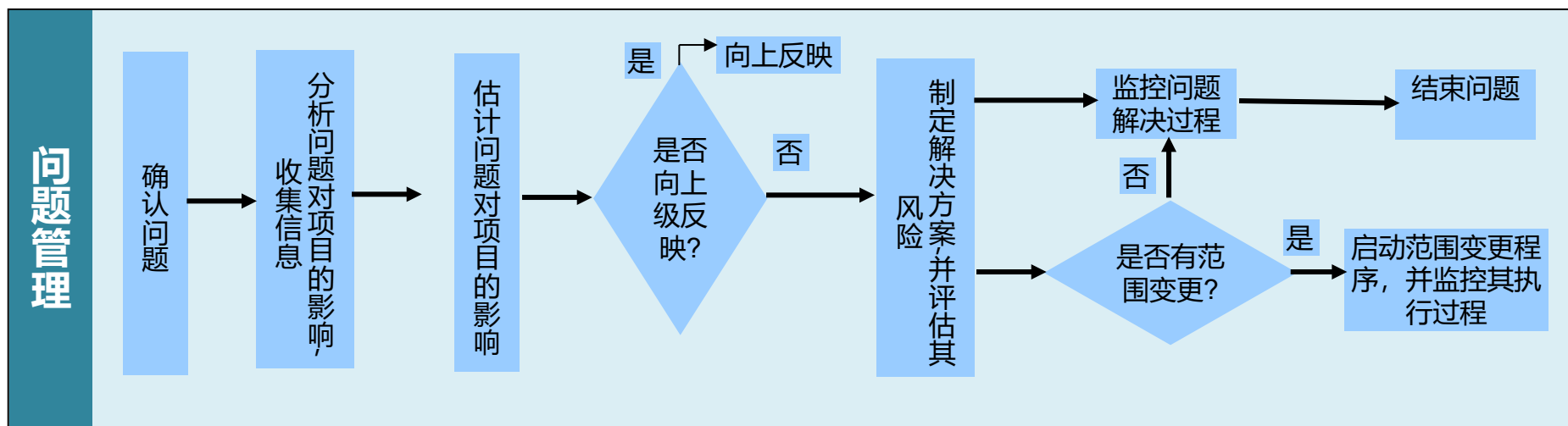


# 项目群管理 – 风险和问题管理

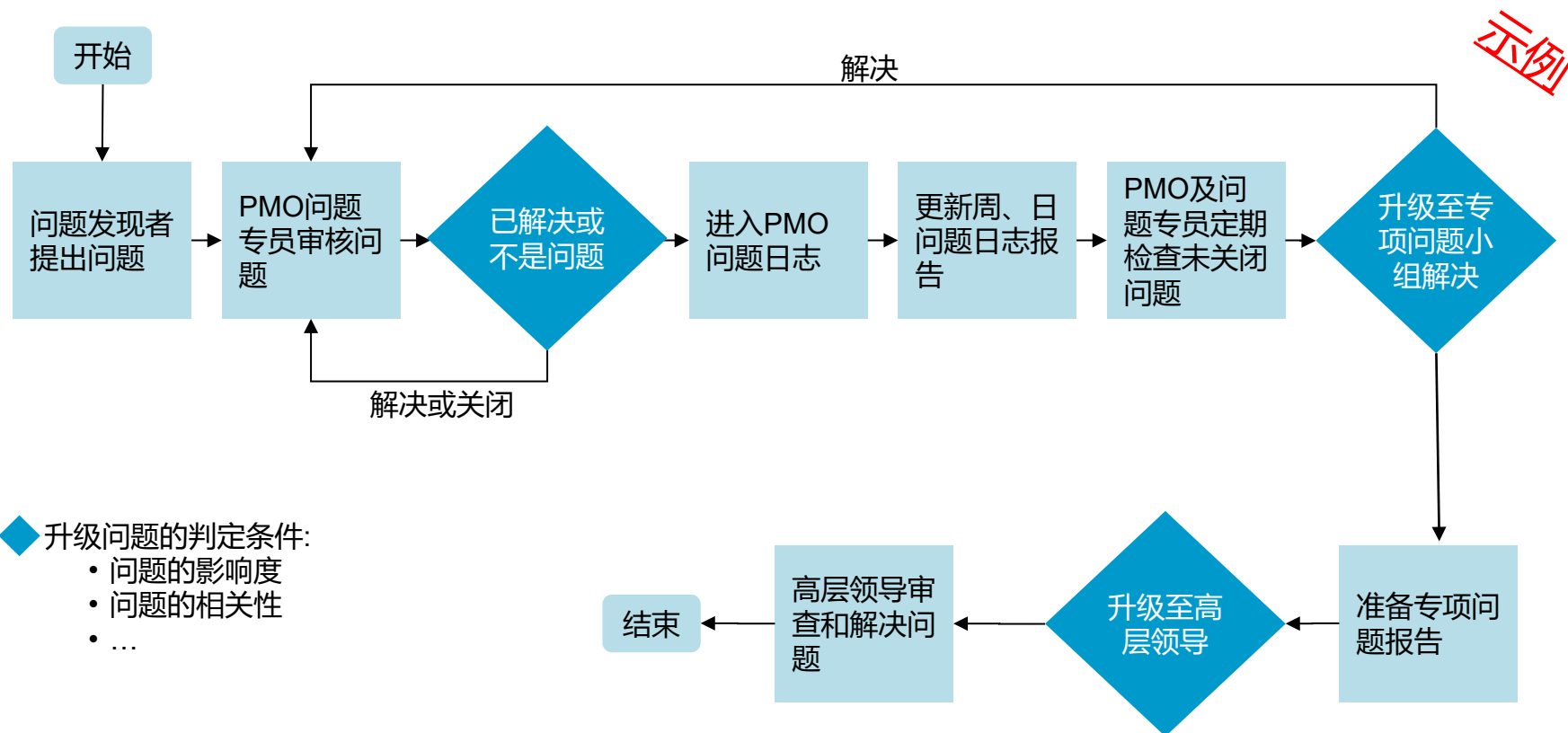
- 风险是潜在的问题，问题则是已经发生了的，且可能对项目产生影响
- 对风险和问题都应分析其对项目的影响程度，提出解决方案，并跟踪解决过程
- 如有必要，应向项目管理办公室和指导委员会反映

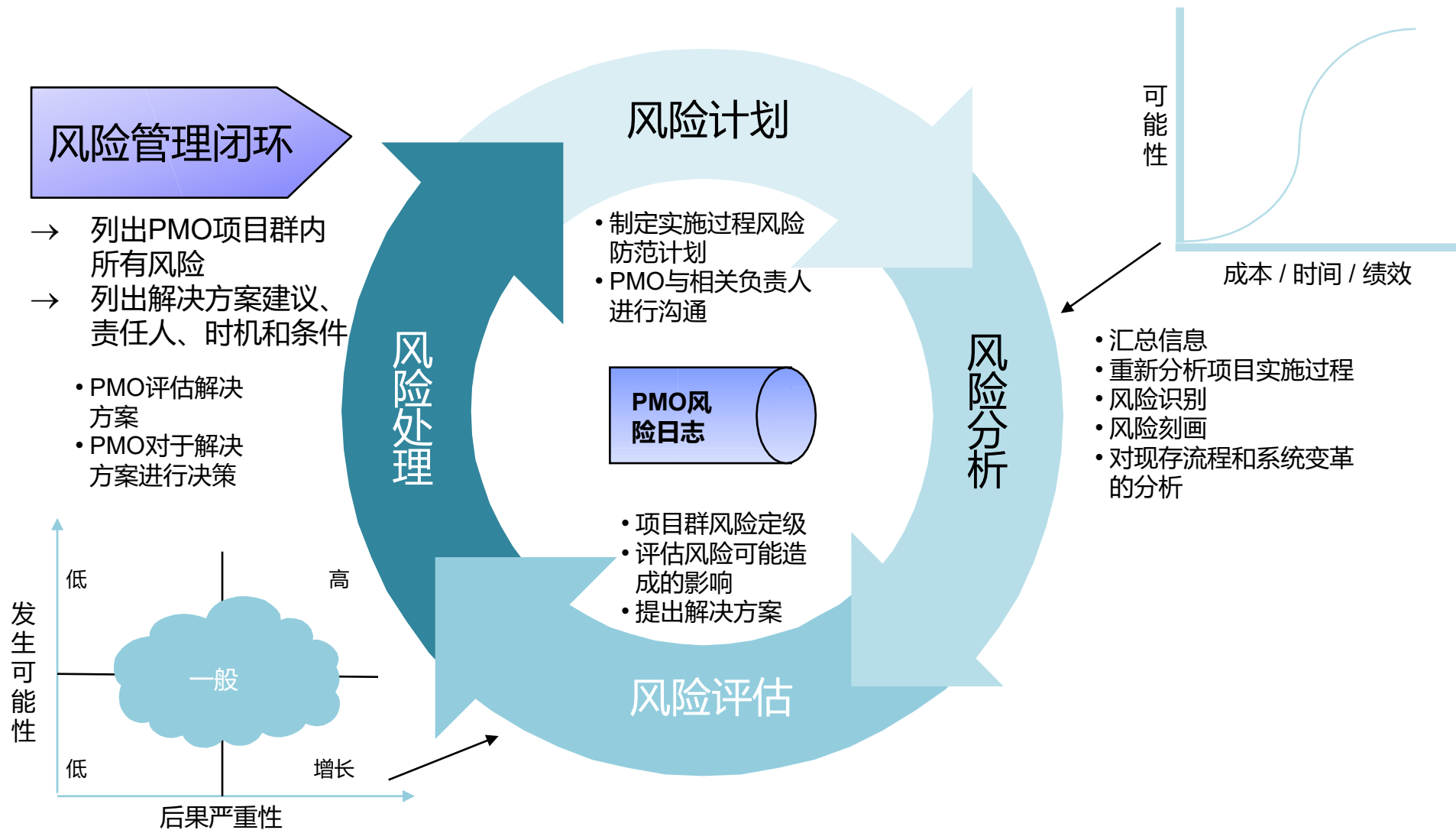


示例



- PMO设置问题专员，全面牵头整个项目群内的问题管理
- PMO定期检查未关闭问题。如判断需要升级，成立专项问题小组，并交由其负责
- 影响度或相关度特大的问题，如判断需要升级，提交至高层领导决策





以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/597064200014006112>