

北京华泰科信科技有限公司

## 华泰科信项目管理杂志

2003年1月

(第三期)



北京华泰科信科技有限公司

*Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.*

## 目 录

- ❖项目管理成熟度模型讲座一：战略规划第一步
- ❖项目管理成熟度模型讲座二：通用过程和方法
- ❖项目管理成熟度模型讲座三：“六边形”的单一方法
- ❖项目管理成熟度模型讲座四：基准比较
- ❖项目管理成熟度模型讲座五：持续改进

## 项目管理成熟度模型讲座一：战略规划第一步

作者：北京华泰科信科技有限公司 郭斌 PMP 2002年10月10日

对于公司来说，有了了解项目管理九大知识体系的项目经理是不是就足够了呢？不，不是这样的。今天，项目管理已经上升到了公司的管理高层（CXO们）考虑的层次上。为了应对竞争，公司的CXO们必须能设计出公司的项目管理战略规划。该怎么办呢？项目管理成熟度模型(PMMM)来了。

### 用模型来做规划

项目管理已成为企业维持竞争优势的关键战略之一。改进项目管理方法、培训计划及组织变更计划等逐渐成为改进组织有效性的战略计划的一部分。也就是说，项目管理已不单单是项目经理的责任而是高层经理进行战略规划的一部分，这就是所谓的项目管理战略规划。

组织在进行项目管理战略规划时希望能够制定一个完美的计划。可是，如果要完全实施项目管理战略规划就需要以试验为基础。为了配合项目管理战略规划的实施，著名的项目管理大师哈罗德·科兹纳(Harold Kerzner)博士专门研究出了项目管理成熟度模型(PMMM)，并通过在北电网络等公司的试验得到了认可。

项目管理成熟度模型(PMMM)可以帮助公司评判自己项目管理的现状。它包含5个层次，每一层次标志着不同的项目管理成熟度。它们分别为：

第一个层次：通用术语。本层可以让组织了解项目管理的重要性，并进一步了解项目管理基础知识以及相关语言或术语。

第二个层次：通用过程。在这一层次中，组织认识到自己需要定义和建立通用过程，以便在一个项目上成功之后，还可以将该过程重复地用于以后的其它许多项目。

第三个层次：单一方法。本层可以让组织认识到公司所有方法结合成一个单一方法所产生的协同效应，其核心是项目管理。与使用多个方法相比，只用一个方法所产生的协同效应使得监控更加容易。

第四个层次：基准比较。在这个层次上，组织认识到为了保持竞争优势，过程改进是必要的。基准比较必须连续进行，公司必须决定以谁为基准点以及比较什么。

第五个层次：持续改进。在这一层次中，组织评估通过基准比较获得的信息，然后必须决定这些信息是否能改选单一方法。

虽然该模型把项目管理成熟度分成了五个层次，实际上某些层次也会发生重叠。但每个阶段被完成的顺序是不能改变的。例如，尽管第一、二层次可以重叠，但第一层次必须在第二层次完成前就得完成。

另外，在实施项目管理成熟度模型(PMMM)时，可能会对企业进行变革，因此会有一些的风险。在这里将风险分为低、中、高三类，具体如下：

低风险：对企业文化可能没有实质性的冲击，或者组织文化是动态的、容易接受变革的。

中等风险：组织意识到变革是必需的，但可能不知道变革带来的冲击。设立多领导报

告机制是一个带有中等风险变革的例子。

高风险：当组织意识到实施项目管理所导致的变革将引起企业文化的变化时，高风险就发生了。比如项目管理方法、政策及程序的建立及分权与决策都会产生这种风险。

在接下来的几期中将陆续对项目管理成熟度模型（PMMM）的每个层次进行详细的描述。首先介绍的是第一层次通用术语。

### 第一层次：通用术语

在第一层次中，组织认识到项目管理的重要性，对项目管理可能有一个粗略的了解，或者根本一点都不了解。第一层次具有以下特征：

- 1、如果一个组织在运用项目管理，那么这种运用也是比较零星的。高级管理层和中级管理层对项目管理的运用提供的支持，或者是毫无意义，或者是“口头”的支持。最高领导层的支持是不存在的。
- 2、项目主导型领域的公司在项目管理上可能存在一些利益小“口袋”。
- 3、不试着了解项目管理的好处。经理们更担心的是他们个人的权力及权威，而且似乎受到了新管理方法带来的威胁。
- 4、决策是根据是否对决策者最有利而做出的，而不是根据是否对公司整体最有利。
- 5、因为害怕新知识可能改变现状，所以对项目管理培训和教育不投资或者不支持。

在第一层次的所有公司都了解项目管理，但它们没有提供完全的支持。它们拒绝变革，而且有些从未超越过这个层次。超越第一层次的起点，是对项目管理的原则有一个全面的、基本的理解。教育是超越第一个层次的“关键”。教育的内容应该包括项目管理的原则、项目管理方法的优缺点及项目管理的基本术语。因而，要使组织达到项目管理成熟度模型（PMMM）第一层次的需要，项目管理认证培训是最理想的。项目管理和全面质量管理（TQM）在这一点上是相似的，二者均要求一个从高级管理层开始的全员培训计划。然而，培训计划的长短及所包括的材料是不同的，这取决于雇员的类型、所需的技能及组织中项目的大小及特性。主管可能只需要一个3—6小时的概述课程，而那些更活跃地参与日常项目活动的雇员可能需要长达一周的培训计划。

### 跨越的障碍

仅仅是培训计划还不能克服存在于管理层中对项目管理实施的恐惧和忧虑。阻止一个组织完成第一层次的最常见障碍可能会是来自管理层的一些观点，管理层认为实施项目管理将引起“文化冲击”，因此他们会抗拒变革。这种冲击使职能经理们不得不将他们的某些或者全部权利转交给项目经理。因此，针对为什么不需要项目管理或者项目管理不会发挥作用等论点，出现了各种各样的辩解与托辞。典型的意见包括：“我们不需要它”，“它对我们的业务不适用”，“让我们适可而止吧”。

项目管理的实施并不是非要伴随着权力和权威范围的转移。实际上，可能在报告结构方面有一些变化。这是因为项目管理几乎总是伴随着多领导报告关系。所有项目管理方面的培训计划都强调多领导报告关系。

### 升级标准

在一个组织能够升级到第二层次之前，要实施五项重要的行动。它们是：筹备项目管

理的初步培训和教育；鼓励雇员参加项目管理专业人员（PMP）认证或雇用 PMP；鼓励员工开始用通用项目管理术语进行沟通；了解有效的项目管理工具；逐渐形成对项目管理原则——项目管理知识体系（PMBOK）的理解。

成功地达到第一层次，通常有一定的难度。达到第一个层次所需要的时间可能是几个月，也可能是几年，这取决于下列因素：公司的类型（项目主导型或非项目主导型）；项目的大小与特性；领导支持的力度；领导支持的可见度；现有企业文化的强势；以前的项目管理经验；公司的盈利率；经济条件（通货膨胀、经济萧条等）；培训的速度。

### 变革的风险

第一层次具有中等程度的风险。组织可以有很充分的理由来抗拒变革。管理层可能害怕权力及权威平衡的转移。多领导报告关系对于项目管理而言是必需的。第一层次存在的另一个重要问题是，组织第一次认识到多领导报告关系的复杂性是在什么时候。多领导报告关系可能会影响到工资管理计划及员工绩效评估。

造成第一层次中等风险的典型因素包括：害怕组织重组；害怕职位和职责的变化；害怕权威等级的变化。

### 评估方法

第一个层次的完成，建立在获得项目管理基本原则及其相关术语知识的基础之上。通过对项目管理知识体系（PMBOK）有一个透彻的理解，企业可以达到第一层次的要求。通过一些测试题测试一下组织对 PMBOK 的了解，可以清楚地表明在第一个层次中的位置。这些测试可以对组织中的单个人进行，也可以取一组人的平均分。

本文选自：中国计算机用户

[返回目录](#)

## 项目管理成熟度模型讲座二：通用过程和方法

作者：北京华泰科信科技有限公司 郭斌 PMP 2002 年 10 月 10 日

对于企业来说，了解一些项目管理的皮毛或者拥有几名 PMP，并不能保证项目管理就真正运用到了公司中。或者说即使运用了，也可能不是很有效。因而，为了使项目管理应用更有效，还需要进一步开发相应的通用过程和方法。

实际上，通用过程和方法对项目管理是很重要的。因为只有开发出通用过程和方法，组织才能把一个项目中获得的成功管理经验运用到其它项目中去。这就是项目管理成熟度模型第二层次要讨论的问题。

一般来说，第二层次具有以下特性：

1) 运用项目管理的有形收益是显而易见的。最常见的收益包括：降低成本、缩短工期而不影响范围和质量、获得较高的客户满意度。

2) 项目管理得到组织中所有层次的支持，包括高级管理层。由于可能要重塑企业文化，这就需要来自高级管理层的支持。

3) 认识到要想持续成功地管理项目，过程和方法需要被重复使用。

4) 认识到成本控制在项目管理中的重要性。

5) 要进行项目管理系列培训课程的开发，而不仅仅是一门课程。

### 生命周期

通用过程需要一个良好的过程定义以及过程实施所需要的必要组织行为。通常，第二层次可分为 5 个生命周期阶段：萌芽阶段、高级管理层接受阶段、职能管理层接受阶段、成长阶段、初始成熟阶段。

#### 1、萌芽阶段

在这个阶段中，组织意识到项目管理会为组织带来利益。本阶段的特点包括：认识到组织需要项目管理；认识到项目管理具有很大的潜在利益；认识到项目管理在各项业务中的作用；认识到某些变革对实施项目管理的必要性。获得这些认识的最常见的六个驱动力包括：

1) 重大项目：高价值的重大项目需要有效的计划和进度计划。如果没有项目管理，就可能无法有效地利用生产资源。

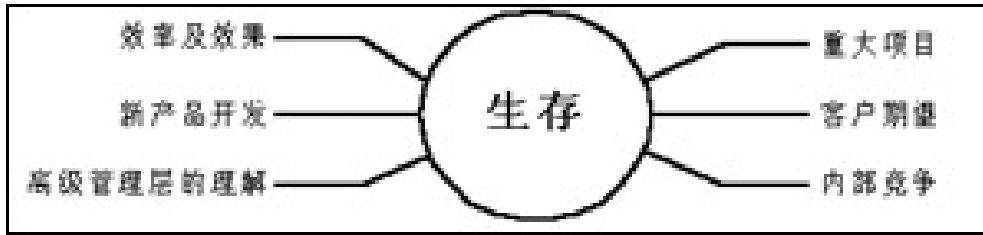
2) 客户期望：客户可能要求承包商有效地管理客户的工作。

3) 内部竞争：高层管理者希望员工把注意力集中到外部竞争而不是内部竞争、权利斗争等。

4) 高级管理层的理解：这一方式还不太普遍，但高级管理层可以促使组织从最高层到最低层都接受项目管理。

5) 新产品开发：企业的高级管理层会希望有一种可用的方法，使企业能在合理的预算成本内及时完成研发项目。

6) 效率与效果：高级管理层会希望企业拥有很强的竞争力。



理论上，大多数企业都有一种、而且只有一种驱动力。虽然上面讨论了六种不同的驱动力，而在现实中，这些驱动力结合起来形成了一种驱动力——生存。一旦高级管理层意识到企业的生存需要项目管理，他们就会迅速开始变革。

### 2、高级管理层接受阶段

通常，在萌芽阶段，对项目管理的益处和作用的认可首先产生于低级或中级管理层中。此后就必须向高级管理层“推销”项目管理的概念。这就到了高级管理层接受期。这一阶段的特点包括：明显的高级管理层的支持；高级管理层对项目管理的理解；项目的发起；改变公司经营方法的意愿。

### 3、职能管理层接受阶段

此阶段特点包括：明显的职能管理层的支持；职能管理层赞成和支持项目管理；职能管理层的教育；派职能员工参加项目管理的培训计划。

### 4、成长阶段

本阶段是关键阶段，是项目管理过程建立的开端。虽然这一阶段的一些工作可以在前三个阶段完成，但是本阶段所有工作是否能圆满完成是由前三个阶段的完成情况来决定的。本阶段的工作主要有：企业项目管理生命周期的开发；项目管理方法的开发；赞成和支持有效的计划编制；缩小范围变更(如：范围蔓延)；选择项目管理软件。

遗憾的是，大多数企业都为自己的项目开发好几个不同类型的方法。虽然企业可以把这当作是一个学习经验的好机会，但却形成一种对资源的浪费。

### 5、初始成熟阶段

这一阶段包括：管理成本 / 进度控制系统的开发；进度控制和成本控制的综合；用于支持项目管理、提高个人技能的系列继续教育课程的开发。

很多企业无法顺利完成这一阶段。这主要是由于职能经理对项目成本控制(也称为横向负责)的抵触造成的。但为了在项目计划建立前就建立预算和进度，高级管理层会坚持横向负责。

### 障碍及原因

企业要想完成第二层次会遇到不少障碍，最常见的障碍包括：抗拒新的方法；认为自己已经做得很好；认为方法需要严格的方针和过程；抗拒横向负责。

根据企业文化的力量和生命力，可能出现对变革的强烈抵制。在企业中经常会出现“我们原先已经拥有的东西运转得很好”的说辞。抵制变革的原因主要是害怕支持新的方法会导致原先已有的权利和权威关系发生转移。另一个原因是由于错误地认为新的方法必然会伴有严格的政策和程序，从而可能引起权利和权威结构的潜在变化。最后的障碍来自于对“横向负责”的恐惧，因为横向控制可以清晰地识别出哪些职能经理为项目提供了良好的估算，所

以它不受职能经理的欢迎。

### 升级标准

完成第二层次升级到第三层次，要求有四项关键的活动，即：形成一种既支持项目管理行为方面又支持定量方面的文化；意识到项目管理驱动力（需求和利益）既可在短期内得到，也可在长期内获得；开发一种项目的过程或方法，这样在重复使用的基础上，能够获得预期的收益；开发出一套针对全员的系列持续发展的项目管理课程，以便项目管理所带来的收益可以长时间地持续和提高。

### 风险因素

成功完成第二层次的过程中，通常会出现中等程度的风险。第二层次的时间周期通常是6个月到2年，主要取决于以下诸多因素：企业类型（项目主导型与非项目主导型）；最高管理层支持的清晰度；企业文化的力量；对变革的阻力大小；开发一个良好的、有效的方法的速度；是否有驱动项目管理方法开发的高级管理层的支持者；项目管理收益实现的速度。这一层的风险可以通过强有力的、明显的高级管理层支持而克服。

### 层次的重叠

第二层次可以和第一层次相互重叠。在实际操作中，没有理由必须等到大批的人接受了项目管理培训之后，才开始开发各种过程和方法。而且，企业越早开始进行过程和方法的开发，这些开发成果就能越早地被运用到员工培训当中去。一位高级管理培训师指导了三天的项目管理基础培训课后，第四天的课就可以针对企业项目的过程和方法。这样，员工就能够清楚地明白，在这些过程和方法中，是怎样利用项目管理的基本概念的。

### 评估方法

第二层次——通用过程和方法是过程定义的阶段，它可以通过认识不同的生命周期阶段而完成评估。具体的评估方法可以通过对公司不同的人群对项目管理的理解、认识、重视程度及具体的行为来进行评估。

本文选自：中国计算机用户

[返回目录](#)



## 项目管理成熟度模型讲座三：“六边形”的单一方法

作者：北京华泰科信科技有限公司 郭斌 PMP 2002年10月17日

项目管理成熟度模型类似一个五层的“金字塔”。跨越项目管理成熟度模型的前两个台阶——通用术语、通用过程后就是其第三个层次——单一方法。这清楚地表明，本层次要求组织尽量采用单一方法而不是多个方法进行开发。而单一方法是由一个“六边形”支撑的。这个六边形是怎么回事呢？

在本层次中，组织意识到，通过一个单一方法的开发可以最好地实现协同效应和监控，因而，本层中组织的全体人员都赞成和支持项目管理的概念。那么，单一方法这一层次具有什么特征？一般说来，其特征有：综合过程、文化的支持、管理层支持、非正式项目管理、培训和教育、卓越的行为六方面。这6个特征形成“六边形”支撑着这一层次。

### 六个边是什么？

#### 第一边：综合过程

其实，那些项目管理相对不成熟的公司已经具有不少过程，如：全面质量管理、协同设计等，但这些过程是孤立的。随着组织开始意识到单一方法的重要性，就会将这些过程综合为一个整体，而且会进一步升级到包括风险管理和变更管理等，这样组织就形成了一个单一的包括所有其它方法的综合方法，这就是综合过程。

#### 第二边：文化的支持

不少人对项目管理方法总存在误区，认为它只是几张纸。实际上，项目管理方法必须包含企业文化，同时在执行项目管理方法的过程中转换为一个方法。事实上，在项目管理上具有杰出水平的公司都有一种协作的文化，在这种文化中，整个组织都支持单一方法。

#### 第三边：管理层支持

协作的文化要求在所有管理阶层上得到有效的支持。在项目管理方法执行过程中，项目管理与职能管理之间的接口是很关键的。这其中，以下因素极为重要：首先，项目经理与职能经理分担项目成功完成的应负责任。其次职能经理必须遵守对项目的承诺，并且项目经理与职能经理谈判的目的是为了完成可交付成果，而不是为了争夺人才。还有，项目经理可以要求特定的人才，但是人员安排的最终决定权在职能经理。

当然，如果职能经理不能遵守对项目的承诺，那么项目经理必须帮助职能经理制订一个替代性的方案。

另外，项目管理层与高级管理层之间的关系也很重要。与高级管理层，特别是发起人之间的良好关系主要包括：

- 1) 项目经理被授权制订与项目有关的决定。
- 2) 在项目启动时，介绍发起人的情况；
- 3) 项目经理被鼓励提出建议和替代方案，而不仅仅是提出问题；
- 4) 组织明确一份有意义的执行状态报告中需要包含的内容；
- 5) 制订了一个定期的、但不很频繁召开的项目汇报的政策。

#### 第四边：非正式项目管理

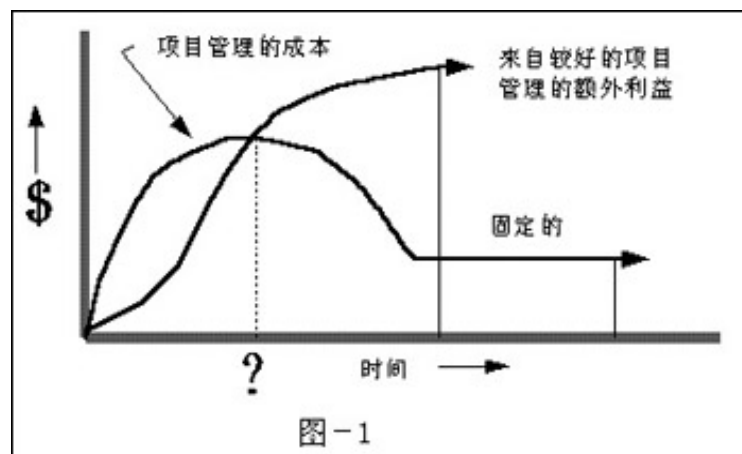
随着项目管理水平的提升，组织意识到书面工作的高成本，这就提出了非正式项目管理。它要求书面工作被减至可以接受的最低水平，而不必完全按照以前的组织规定去完成所有的书面工作。为了有效地工作，组织必须经历有效的沟通、协作、信任及团队工作。这四个元素是协作文化的关键组成成分。

伴随着信任的加深，项目的发起可能由高级管理层向下推至中级管理层。因而，项目经理不再拥有几种职务(如：既是项目经理，又是职能经理)，而是专注地执行项目经理职务。

项目管理方法在第二层次是以严格的政策和程序为基础的。但是在第三个层次中，更多地依据非正式项目管理，即用一般指导方针及检查表的格式来编写方法。这样，就大大减少了方法的执行成本和执行时间。

#### 第五边：培训和教育

这里主要涉及的是培训的投资回报问题。投资回报可以被定量地或者定性地进行度量。定量度量的结果包括：项目培训和教育是一种投资。因此，高级管理层希望知道，什么时候增值的利益将会成为现实。图 1 清楚地说明了这一问题。最初，在第二个层次以及第三个层次的开始阶段，可能有一个实际的成本发生。但是伴随着文化的发展以及非正式项目管理的成熟，项目管理成本可以减少到一个固定的水平，而附加收益却是不断增长。图 1 中的“问号标记”一般出现在第三个层次中，通常是在组织已经对项目管理做了坚定的承诺之后的大约 2 年到 5 年之间。



经过第三个层次，主管们已经意识到，借助于合适的培训和教育，可以加快获得收益的速度。因而，第三个层次中的培训和教育不仅仅是由少量零散的课程组成，取而代之的将是公司开发的项目管理系列课程。

#### 第六边：卓越的行为

当组织意识到项目管理和职能管理之间的不同，同时意识到需要完全不同的一组培训课程来支持持久的项目管理成长时，行为的卓越就出现了，它的重点是在：

- 1) 项目管理中的激励；
- 2) 优秀的项目负责人的产生；
- 3) 团队富有成果的特性；

- 4) 组织富有成果的特性；
- 5) 健全和有效的项目管理。

人们经常处在这样的误解之下，即达到项目管理成熟度模型(PMMM)的第三个层次，就可实现项目 100%的成功。其实不是这样，项目的成功实施不能完全保证项目的成功，它只确保项目将被有效地管理，从而增加了项目成功的机会。在项目管理成熟度模型的第三个层次中，成功项目的数量增加了，而且总数大大超过失败的数量，但失败还是存在的。项目管理不能杜绝以下问题：如不切实际的目标、不可预测的行为以及经济剧变等。可以说，任何具有 100%项目成功率的公司也会出现项目管理不到位的情况。

### 跨越台阶的“屏障”

阻止一个组织完成第三个层次的关键障碍主要有：如果没出问题就继续使用正在使用的过程；由于害怕单一方法所伴随的权力平衡转移而存在的阻力；关于对项目做出的承诺，职能经理可能会拒绝接受应负责任；具有强有力的、不完整企业文化的组织，常常会抵制向单一、协作文化的转移。另外，过分强调文档化也是很难打破的坏习惯。

### 潜在的风险

成功完成第三个层次是一项高难度的事情。在这个过程中，有可能产生文化冲击。而第三个层次的完成时间周期是以年为单位度量的。它主要取决于下列这些因素：文化将发生变化的速度；对非正式项目管理的接受；对单一方法的接受等。

项目管理过程中最大程度的风险被归因于企业文化。设计欠佳的方法可能会把一种良好的、协作性的文化转变成一种好斗的文化。

如果一个组织开发单一方法，那么，这个组织就应该为该方法的全面接受而努力奋斗。如果该方法只在“利益的口袋”里被接受和使用，那么，就有可能出现一个不完整的文化。不完整的文化通常不会带来项目管理收益的最大化。

### 评估方法

本层次的评估方法，主要是针对该层次的六个特性所作的测试题目进行评估调查，根据评分系统，确定是否满足本层次的要求。

本文选自：中国计算机用户

[返回目录](#)

## 项目管理成熟度模型讲座四：基准比较

作者：北京华泰科信科技有限公司 郭斌 PMP 2002年10月22日

当组织经历过第三个层次——单一方法后，形成了自己的项目管理方法。但是其方法会受到组织内部的能力和视野的限制。从发展的角度考虑，需要与业界的优秀企业进行比较，借鉴其它优秀企业的做法来改进自己的方法，最终使企业获得升华。这就是今天要谈的基准比较。

基准比较是一个不断将组织中的项目管理实践与业界优秀企业的实践相比较的过程。它的目标是获得信息以改善组织的绩效。通过基准比较获得的信息，可用于帮助改善组织的项目管理过程以及执行这些过程的方法，同时也可以增强组织在市场上的竞争力。它是一个持续性的分析和评估工作。

首先应该决定对什么因素进行比较。这里最好是选择那些与组织的业务成功发展息息相关的几个关键因素。例如：对于IT企业，在实施项目的过程中，成本控制、变更控制、知识管理可能对于组织的成功起着关键性的作用，因此可以选择这几项因素进行比较。

然后是获得信息。这一步相对容易一些，但仍然需要较多的努力。有些渴望得到的信息却可能是无法获得的，因为拥有这些信息的组织将之视为自己独占的专利。同时识别用来比较的基准目标公司也可能并不像想象的那么容易。

项目管理基准比较可以通过调查、征求意见表、出席项目管理及专题讨论会来完成。个人关系也可以提供有价值的信息。

基准比较有一个“行动守则”：保持基准比较过程合法；不违反保密规则；分享信息是一条双行道；愿意在保密表格上签字；未经书面批准，不得向第三方公开收到的任何信息；强调指导方针和检查表，但避免要求那些高度敏感的表格。

只有当组织愿意进行变革时才可进行基准比较。变革必须成为包含评价、适用性和风险管理在内的结构化过程的一部分。基准比较是项目管理战略规划过程的一个组成部分，它可以产生即将付诸实施的行动计划。

### 标志性特点是什么？

在本层次中，组织意识到它的现有方法是可以改进的。其复杂性在于需要弄清楚如何才能获得这种改进。对于那些项目主导型的公司，持续改进是维持或者增强竞争优势的一个手段。通过持续的基准比较，可以最好地完成持续改进。公司必须决定以谁为基准以及需要比较哪些内容。

第四个层次的标志性特点为：组织必须为项目管理建立一个项目办公室或者一个优化中心（即项目管理方法改进的推动者）。这是组织内部项目管理知识的集散地。

项目办公室或者优化中心必须致力于项目管理改进过程。这项工作通常由全职的专门人员来完成。

做基准比较，既要针对类似的行业，又要针对不同的行业。同时，组织应当既实施定量的基准比较，又实施定性的基准比较。定量的基准比较可以分析过程及方法，而定性的基准比较着眼于项目管理应用。

### 项目办公室与优化中心



当达到第四个层次后，整个组织赞成并支持项目管理。项目管理知识被看作是公司生存的根本。为了集中项目管理知识，组织会为项目管理创建了项目办公室或优化中心。

项目办公室和优化中心的共同之处包括：成为项目管理战略规划的重点；致力于项目管理基准比较；致力于持续改进；为没有经验的项目经理提供指导；建立经验教训中央数据库；成为一条解决问题的“热线”；生成项目管理标准的部门；成为集中规划和控制活动的中心；成为集中成本控制和报告的中心；帮助人力资源部门建立项目管理职业发展道路；帮助人力资源部门开发项目管理系列课程；分享项目管理方法和经验。

上面所提到是项目办公室与优化中心共性的东西，但是二者还是有根本的区别，二者的比较如下表所示。

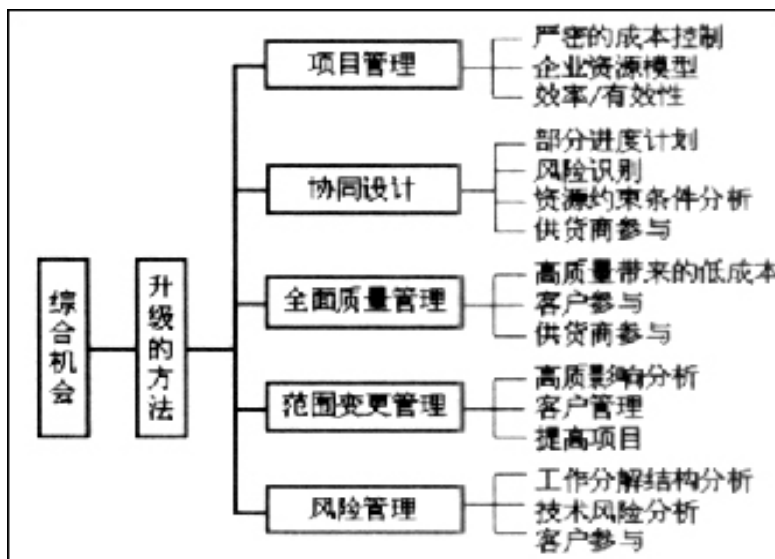
项目办公室	优化中心
常设的支持项目经理工作的职能部门	可能是一个正式的或非正式的委员会（可能是兼职）
聚焦于内部经验学习活动	聚焦于外部基准比较
方法实施的支持者	持续改进及基准比较的支持者
具有使用项目管理工具方面的专长	选择项目管理工具方面的专长

### 基准比较机会

根据历史的观点，基准比较可以通过两种方法来原因：竞争力基准比较和过程基准比较。竞争力基准比较集中在可交付成果以及定量的关键成功因素。过程基准比较聚焦于过程绩效和功能。过程基准比较与项目管理关系最密切。为了简化问题，这里只考虑过程改进基准比较。

过程改进基准比较分成定量的过程改进机会和定性的过程改进机会。

下图中显示了定量的过程改进机会，它以综合机会带来的效率的提高为中心。在图中选定的5个主要领域，就是项目管理成熟度模型(PMMM)第三个层次中所描述的5个综合过程。



定性的过程改进机会，以在企业文化中的应用及企业文化的未来变革为中心。定性的过程改进活动包括以下几个方面：

(1) 公司接受。它包括让整个组织接受项目管理的单一方法。为了达到这一目标，组织应该增加现有用户对项目管理的使用和支持，并吸引那些一直在为项目管理设置阻力的内部用户。但不提倡建立多个方法，因为它可能造成更多的项目管理局部利益。所以组织可以通过比较多个方法的附加成本来阻止平行方法的建立，或者强调使用一个方法给公司带来的当前和未来利益。

(2) 综合过程。这是对单一方法可被进一步提高的一种认可。可以通过把现有过程综合为单一方法，然后改进单一方法来实现综合过程。通常，它包括诸如资金预算、可行性研究、成本/收益分析以及投资回报分析等业务过程。

(3) 改进的基准比较。每个人都倾向于以本行业内的最好公司为基准进行比较，但以不同行业为基准进行比较，可能也是同样有效的。

(4) 软件升级。组织可以根据需要购买市面上供应的软件包成品，还可以根据自己的需要进行软件的定制。

### 阻力的来源

由于在第三个层次中建立的方法是在公司内部开发的，在实施基准比较时，可能会受到方法的原设计者的阻碍，例如：通常可能会出现“这不是发明”或者“它对我们不适用”等抗拒变革的借口。而另一种常见阻力的形式则可能是诸如“我们已经以错误的行业为基准进行了比较”这类的论调。

通常来说，人们天生害怕变化。而基准比较使人们有可能看到意料不到的结果，因此产生了对基准比较审慎的赞成和支持。但是随着时间的发展，所有人都会意识到，基准比较是公司生存的必要条件。

### 衡量升级的标准

为了从本层次升级到下一个层次，组织需要完成4项关键的活动：首先创建一个致力于基准比较的组织；其次开发一个项目管理基准比较的过程；第三决定比较什么以及以谁为基准；最后承认基准比较的好处。

一般情况下，由于组织已经接受了第三层次单一方法的理念，因此基本上可以肯定雇员们是可以接受变革的。因而，这样看来，成功完成第四个层次的难度较低。

### 评估方法

通过一系列的评估题目，测试组织是否在实施基准比较，以及是在强调定量的基准比较还是定性的基准比较。通过测试的结果就可以分析组织进行基准比较的执行结果。

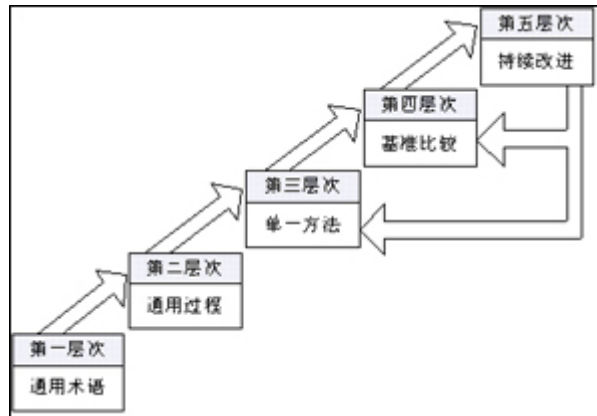
本文选自：中国计算机用户

[返回目录](#)

## 项目管理成熟度模型讲座五：持续改进

作者：北京华泰科信科技有限公司 郭斌 PMP 2002 年 11 月 05 日

丑陋的“毛毛虫”蜕变成美丽的“蝴蝶”的故事让人们对大自然的奇妙叹为观止。现在，成功的项目管理被认为是一个永无止境的旅程。在这个旅程中，持续改进是一个很重要的环节。持续改进就是项目管理成熟模型的第五个层次。本层次中，组织将评估项目管理成熟度模型第三个层次基准比较中获得的信息，并实施为改进项目管理过程所必要的一些变更。可以说，组织就像“毛毛虫”一样不断地“蜕变”，最后得到成长。



### “蜕变”的特征

- 1、组织必须在每一个项目结尾通过汇报会议创建经验学习文档。以每个项目为案例进行研究，讨论过去所犯错误并从中汲取教训，这样就可以避免今后再犯同样的错误。
- 2、从每一个项目所学的知识必须传递到其它项目和团队。通过每季度或每半年一次的经验学习会或者在方案讨论中的案例研究，使之逐步完善。
- 3、公司必须意识到，为了培训未来的项目经理应建立适当的指导计划。通过指导计划，知识转移和经验学习信息也可得到传递，项目办公室或优化中心是管理指导计划最好的地方。
- 4、全面地了解项目管理战略规划是一项持续、不间断的过程。

在经验学习文件中记录项目结果以及准备案例研究实现起来是比较困难的。人们不但要从成功中也要从失败中学习经验教训。比如，有的主管会认为，如果从一个项目中什么也没学到，那这样的项目才是真正失败的项目。而另一些主管则会说，项目汇报会是浪费时间。将成功的事迹记录下来是很容易的。但对于失败，人们不希望将他们的名字与错误连在一起，所以记录错误相对困难一些。为了有效地做好记录错误的工作，需要强有力的企业文化。

### 从哪儿开始“蜕变”

项目管理方法必须历经持续改进这一层次。对方法的持续改进，可以通过某些内部和外部的因素加以驱动。内部驱动因素包括较好的软件可利用性、更协作的企业文化或者在方法使用方面的简单培训和教育。外部驱动因素包括与客户及供货商之间的关系、法律因素、社会因素、技术因素，甚至政治因素。

项目管理方法持续改进层次包括五个领域：

### 1、现有过程改进

使用频率：方法的延续使用已经产生了明显的改观吗？

访问客户：通过改进方法可以更接近客户吗？

替代产品：市场上是否有软件产品可以替代或部分改进目前的方法？

工作条件：工作条件的改变能淘汰方法的某些部分(即：书面工作的要求)吗？

软件：新的软件或者对原有软件更好地使用是否允许淘汰一些文件和报告？

### 2、综合过程改进

综合速度：存在为了加快综合活动的速度而改变方法的途径吗？

培训要求：培训要求的变化是否要求对方法做出相应的改变？

全公司范围的接受：是否应该为获得全公司范围内的接受而改变方法？

### 3、行为问题

主要考察组织行为的变化是否使方法做出改变，文化的变革是否使方法得到提高，或者考察管理支持、对非正式项目管理的影响、权力的转移以及安全等方面。

### 4、基准比较

首先是项目管理优化中心的创建，企业有没有一个“核心”团体对基准比较负责。然后主要是从文化基准比较和过程基准比较来考虑。

### 5、管理问题

比如与客户沟通的方式是否有变化，资源能力与需求、重组以及企业成长所带来的问题。

上面考虑五个因素为公司的持续改进提供了一个良好的框架。总的来说，持续改进可以带来更好的竞争定位、企业团结一致、成本分析的改善、客户增值、实施容易、更好的管理等优势。

## 永无休止的循环圈

事实说明，项目管理的成熟是一个永无休止的旅程。可以把优秀的项目管理定义为一个永无休止的循环圈，即：基准比较、持续改进、单一方法三个层次的升级，如图所示。这意味着，项目管理成熟度模型的第三、四、五层次将会不断重复。

## 组织重组

有效的项目管理文化是基于信任、沟通、协作及共同的努力。当项目管理基础很强大时，组织结构几乎是无关的。为了改进项目管理而对一个组织进行重组是不必要的甚至是危险的。成功的项目管理可以在任何组织之中生存，只要该组织的文化能够促进共同的努力、协作、信任和有效的沟通。

在项目管理上成功的组织几乎可以采取任何形式。现在，某些中小公司有时候为了集中管理资源而实施重组。大公司则力图集中战略商务单元(简称 SBU)，以此作为它们组织结构的基础。也有许多公司仍然沿用矩阵管理。其实，任何结构都可以与项目管理一起运转，只要它具有下述特性：公司围绕着非专门性的项目团队而构建，具有一个扁平的组织层次，



并且实施非正式项目管理等。

上述第一个特性可能会有争议。事实上，专门性的团队自 19 世纪 80 年代后期就已经存在。尽管专门性的团队有许多积极的成效，但同时也一直存在由于设备、设施及技术的加倍而导致人力资源的惊人浪费。现在，大多数有经验的组织认为，他们正在有效地安排资源以便多个项目能够同时使用那些资源。而且他们认为，非专门性的团队可能跟专门性的团队一样有创造力，而成本或许更低。

尽管当早期项目管理出现时，具有多级管理层的庞大组织结构占据了统治地位，但现在的组织则力图精简或适中，其管理层次比以往任何时候都少。事实表明，扁平结构能够更好地运作，它们的特点是：内部沟通更加畅通，职员与经理之间的协作更加令人满意，以及工作氛围充满了信任。

另外，除了少数纯项目主导型公司外，如今的项目管理组织更乐意采用非正式项目管理。在正式项目管理系统中，项目经理的权力或权威必须有书面文件证明，这种系统需要正式的项目管理政策和程序，对文件的要求是最基本的。相反，在非正式系统中，书面工作量达到最小。以后，即便是纯项目主导型的组织也会开发更多的非正式项目管理系统。

此外，以前项目经理的报告层次一直在高层经理和低层经理之间浮动。因此，有些职能经理一直不愿意向项目经理转移权威和权力。但在那些最成功的组织中，报告层次一直是固定的。因而，现在项目经理与职能经理几乎向相同的管理层次报告。并且，当他们能够以协作的态度开始，项目管理会做得更好。对于那些大项目，项目经理可能向较高的管理层次报告，有时甚至是高级管理层。这样则通常要为项目团队成员建立一个办公室，使这些成员与那些整天一起打交道的职能经理处在相同的管理层次。

### 职业规划

在那些项目管理成功的组织中，项目经理被认为是一种职业，而且有明确的工作描述。通常，职员能够选择两种职业阶梯中的一种：管理阶梯或者技术阶梯(但他们不能在二者之间流动)。这给项目经理提出一个问题：谁负责为两个阶梯之间搭桥。为了解决这个问题，某些组织创造了第三个阶梯，它填补了技术和管理之间的空隙，这就是项目管理阶梯，它与其他两个阶梯一样，都有机会得到提升。

本文选自：中国计算机报

[返回目录](#)