

组织级项目管理 实践指南

[美] Project Management Institute ©著

Implementing Organizational
Project Management :
A Practice Guide

组织级项目管理 实践指南

[美] Project Management Institute ©著

图书在版编目 (CIP) 数据

组织级项目管理实践指南 / 美国项目管理协会著; 汪小金译. —北京: 中国电力出版社, 2015.4
(项目管理经典译丛)

书名原文: *Implementing organizational project management: a practice guide*

ISBN 978-7-5123-7237-5

I. ①组… II. ①美… ②汪… III. ①项目管理—指南 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第032509号

Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide (978-1-62825-035-0)

PMI is the publisher of the original Work and owner of the Translated Work.

Translated and published by China Electric Power Press with permission from the Project Management Institute, Inc.(PMI). This translated work is based on *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide* by Project Management Institute. © 2014 Year PMI. All Rights Reserved. PMI is not affiliated with China Electric Power Press or responsible for the quality of this translated work.

京权图字: 01-2014-6754

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华

责任校对: 林 媛 责任印制: 赵 磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年4月第1版·2015年4月北京第1次印刷

889mm×1194mm 16开本·9.5印张·107千字

定价: 48.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

声明

作为项目管理协会（PMI）的标准和指南，本指南是通过相关人员的自愿参与和共同协商而开发的。其开发过程汇集了一批志愿者，并广泛收集了对本指南内容感兴趣的人士的观点。PMI 管理该开发过程并制定规则以促进协商的公平性，但并没有直接参与写作，也没有独立测试、评估或核实本指南所含任何信息的准确性、完整性或本指南所含任何判断的有效性。

因本指南或对本指南的应用或依赖而直接或间接造成的任何人身伤害、财产或其他损失，PMI 不承担任何责任，无论特殊、间接、因果还是补偿性的责任。PMI 不明示或暗示地保证或担保本指南所含信息的准确性与完整性，也不保证本指南所含信息能满足你的特殊目的或需要。PMI 不为任何使用本标准或指南的制造商或供应商的产品或服务提供担保。

PMI 出版和发行本指南，既不代表向任何个人或团体提供专业或其他

服务，也不为任何个人或团体履行对他人的任何义务。在处理任何具体情况时，本指南的使用者都应依据自身的独立判断，或在必要时向资深专业人士寻求建议。与本指南议题相关的信息或标准亦可从其他途径获得。读者可以从这些其他途径获取本指南未包含的观点或信息。

PMI 无权也不会监督或强迫他人遵循本指南的内容，不会为安全或健康原因对产品、设计或安装进行认证、测试或检查。本指南中关于符合健康或安全要求的任何证明或声明，都不是 PMI 作出的，而应由认证者或声明者承担全部责任。

前言

《项目管理知识体系指南(第5版)》(后统称《PMBOK®指南》)和PMI的其他主要标准,提供了关于管理项目、项目集和项目组合的指南,以便取得成功的结果。在一个组织中,应该以最有利于组织的方式,把项目、项目集或项目组合与组织业务战略和目标协调管理。

组织级项目管理(OPM)是用于协调“项目、项目集和项目组合管理实践”与“组织战略和目标”的框架,以便根据组织的背景、条件或结构来定制或调整这些管理实践。《组织级项目管理实践指南》为组织管理人员、项目管理办公室人员,以及项目、项目集和项目组合管理从业者,提供这些方面的指南。

“拥有成熟的项目管理实践、收益实现过程、项目组合管理实践和项目集管理实践,并且拥有高敏捷性的所有组织,都比那些在这些方面不太成熟的组织取得了好得多的项目结果。”(引自PMI 2013年《行业状况报

告》第 11 页)

实践指南是 PMI 项目管理系列标准中的一个新类别,旨在讨论有待成为普遍公认的良好做法的前沿实践。实践指南由业界领先的专家采用一种既能保证可靠性又能缩短时间的新型过程来编写。

PMI 对实践指南的定位是,为人们应用 PMI 基本标准提供能起支持和补充作用的信息与工具。实践指南不是完全基于共识的标准,并未以征求意见稿的形式广泛征求意见。不过,实践指南可能在以后发展成为共识标准。如果真是这样,以后再按 PMI 的共识标准开发过程把它开发成共识标准。

目录

声明
前言

第 1 章 引言	1
1.1 OPM 基础概述	2
1.2 本指南的主要读者	5
1.3 OPM 对组织的好处	6
1.4 推行 OPM 需考虑的基本事项	7
1.5 OPM 须适应组织的商业模式	8
1.6 裁剪 OPM 核心过程的实施方法	9
1.7 如何使用本指南	10
1.7.1 本指南与 PMI 的相关标准	11
1.7.2 本指南的结构	12
1.8 总结	13
第 2 章 如何为推行 OPM 做好准备	15
2.1 评价准备程度	16
2.1.1 第一步：分析对关键成功因素的承诺	17

2.1.2	第二步：分析可行性.....	20
2.1.3	第三步：编制 OPM 商业论证报告.....	25
2.2	后续步骤：形成 OPM 实施团队.....	27
2.3	总结.....	28
第 3 章	如何实施和改进 OPM	29
3.1	探索与分析.....	30
3.1.1	了解组织的战略和项目管理实践.....	31
3.1.2	识别未来状况.....	35
3.1.3	开展差距分析.....	36
3.2	制定实施路线图.....	38
3.2.1	识别举措并排列优先级.....	38
3.2.2	制定实施路线图.....	41
3.3	实施.....	44
3.3.1	制定实施计划.....	45
3.3.2	试点和实施 OPM.....	51
3.3.3	实现效益.....	52
3.4	持续改进.....	54
3.5	总结.....	55
3.5.1	探索与分析.....	55
3.5.2	制定实施路线图.....	55
3.5.3	实施.....	55
3.5.4	持续改进.....	56
第 4 章	如何实施核心驱动过程.....	57
4.1	战略匹配.....	59
4.1.1	如何规划和实施战略匹配.....	60

4.1.2	基础级战略匹配	61
4.1.3	改进级战略匹配	62
4.1.4	关于战略匹配的关键绩效指标	64
4.2	组织级项目管理方法论	65
4.2.1	如何规划和实施组织级项目管理方法论	65
4.2.2	基础级组织级项目管理方法论	66
4.2.3	改进现有的组织级项目管理方法论	73
4.2.4	项目管理方法论的关键绩效指标	80
4.3	治理	81
4.3.1	如何规划和实施治理	83
4.3.2	基础级 OPM 治理	83
4.3.3	改进级 OPM 治理	84
4.3.4	OPM 治理的关键绩效指标	85
4.4	能力管理	85
4.4.1	如何规划和实施 OPM 能力管理	86
4.4.2	基础级 OPM 能力管理	87
4.4.3	改进级 OPM 能力管理	88
4.4.4	OPM 能力管理的关键绩效指标	90
4.5	总结	91
4.5.1	战略匹配	91
4.5.2	组织级项目管理方法论	91
4.5.3	治理	92
4.5.4	能力管理	92
第 5 章	如何裁剪出组织级项目管理方法论	93
5.1	概述	93
5.2	制定项目管理方法论	95

5.3 识别项目类型.....	96
5.4 识别输入.....	97
5.5 识别限制因素.....	99
5.6 识别资源.....	99
5.7 开发和记录方法论.....	100
5.8 得到输出.....	101
5.9 开展持续改进.....	102
5.10 监测关键绩效指标.....	102
5.11 对每种不同的项目类型重复上述步骤.....	102
5.12 总结.....	102
5.12.1 制定经裁剪的项目管理方法论.....	102
附录 X1 《组织级项目管理实践指南》的贡献者和 审阅者.....	105
X1.1 核心委员会.....	105
X1.2 审阅团队.....	106
X1.3 主题专家审阅者.....	107
X1.4 PMI 标准会员顾问小组.....	110
X1.5 PMI 出版部工作人员.....	111
X1.6 中文版翻译者.....	111
附录 X2 《OPM3[®]》的组织驱动因素及其与本指南的 对应.....	113
附录 X3 为 OPM 举措实施推荐的调查问题.....	119
X3.1 与关键成功因素有关的问题（见 2.1 节）.....	119
X3.1.1 持续的领导力.....	119

X3.1.2 持续改进	120
X3.1.3 组织变革管理	120
X3.2 与 OPM 举措实施的总体准备度有关的问题	121
X3.3 与核心驱动过程有关的问题	122
X3.3.1 战略匹配	122
X3.3.2 组织级项目管理方法论	123
X3.3.3 治理	124
X3.3.4 能力管理	124
参考文献	125
其他参考读物	127
术语表	129
索引	133

图表目录

图 1-1 OPM 促进项目管理和业务管理实践的协调	2
图 1-2 项目组合、项目集和项目管理之间的关系	3
图 1-3 OPM 对组织的潜在好处	6
图 1-4 推行 OPM 需要考虑的基本事项	7
图 1-5 使用本指南的一般流程和预期结果	11
图 2-1 评价准备度的基本步骤	17
图 2-2 OPM 持续改进 (改编自参考文献 [4] 第 357 页)	19
图 3-1 OPM 实施框架	30
图 3-2 组织战略与项目组合、项目集、项目之间的关系	32
图 3-3 由组织战略和项目管理构成的 OPM 系统	32
图 3-4 项目管理实践与业务管理实践之间的背离程度	34
图 3-5 OPM 实施优先矩阵示例	39
图 3-6 OPM 实施路线图示例	42
图 4-1 核心驱动过程	58
表 4-1 裁剪项目管理方法论时需考虑的事项	72

表 4-2 裁剪项目集管理方法时需考虑的事项.....	76
表 4-3 裁剪项目组合管理方法时需考虑的事项.....	79
图 5-1 方法论裁剪过程	96
表 X2-1 《OPM3 [®] 》的组织驱动因素与本指南内容的对应	115

第1章 引言

本指南旨在为那些想要设计一种集成方法来管理组织中的项目组合、项目集和项目的人员提供帮助。这种集成方法应该要基于组织级项目管理这一概念，本章下文将介绍这个概念。

通过制定项目组合、项目集和项目管理的原则及实践，并把这些原则及实践和组织驱动因素（如结构、文化、技术和人力资源实践）联系起来，组织级项目管理能够提升组织实现战略目标的能力。组织应该先对自己的能力进行测评，然后再制定和实施改进计划，以便系统地采用各种最佳实践。

本指南为创建有用的 OPM 实践和方法提供信息和建议，特别关注该如何根据组织的需要执行和裁剪相关基本过程。本指南特别适用于还没有为管理项目建立统一方法的组织。

1.1 OPM 基础概述

“OPM 是一种战略执行框架，通过利用项目组合、项目集与项目管理，以及组织驱动实践，不断地以可预见的方式取得更好的绩效、更好的结果及可持续的竞争优势，从而实现组织战略”^[1]。换言之，OPM 是为了取得理想结果，而把项目组合、项目集和项目管理与组织的业务管理协调起来开展的一种集成管理方法。如图 1-1 所示，OPM 能够给项目管理实践和业务管理实践带来平衡和协调。



图 1-1 OPM 促进项目管理和业务管理实践的协调

要理解 OPM，就必须理解项目组合、项目集和项目之间的关系。项目组合是为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目集和运营工作。项目集是项目组合的组成部分，由被协调管理的子项目集、项目或其他工作构成，用于支持项目组合。单个项目，无论是否属于某个

项目集，都是项目组合的组成部分。虽然项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或直接关联，但是它们都通过项目组合而服务于组织的战略计划。

如图 1-2 所示，组织战略与优先级相关联，项目组合与项目集之间以及项目集与单个项目之间都存在联系。组织规划通过对项目的优先级排序来影响项目，而项目的优先级排序又取决于风险、资金和与组织战略计划有关的其他因素。制定组织规划时，可以根据风险的类型、具体的业务范围或项目的一般分类（如基础设施项目和内部流程改进项目）来决定对项目组合中的各个项目的资源投入和支持力度。这就是 OPM 存在的背景。

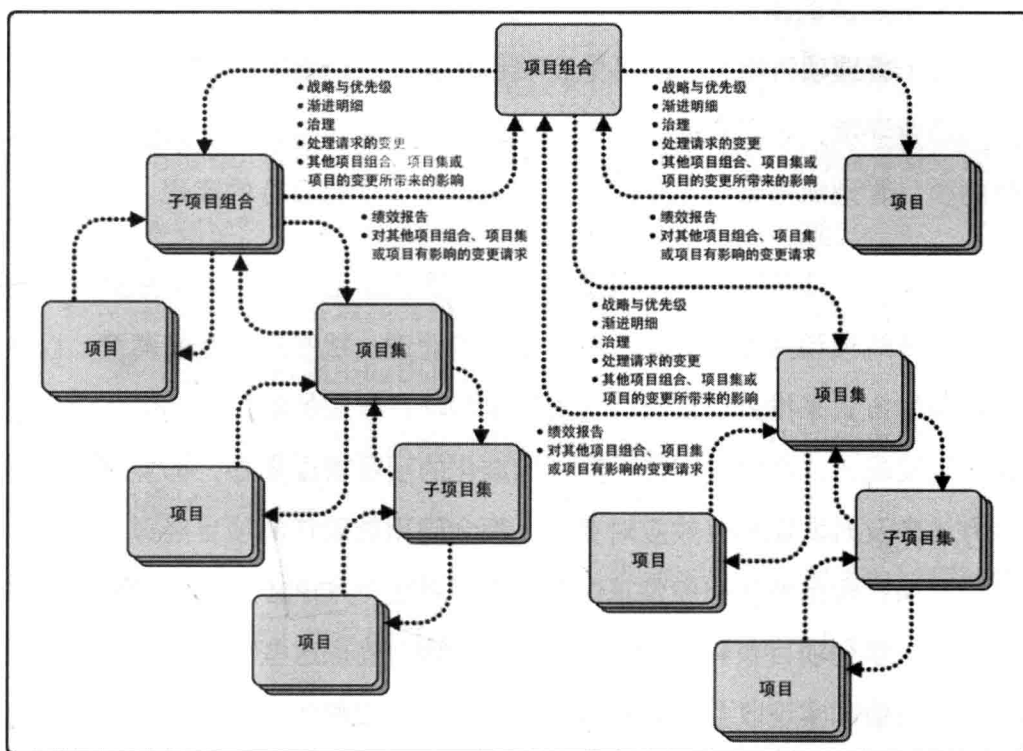


图 1-2 项目组合、项目集和项目管理之间的关系