

项目管理核心资源库

Strategic Planning for Project Management

Using a Project Management
Maturity Model



组织项目管理 成熟度模型

(美) 哈罗德·科兹纳 著

张增华 吕义怀 译
王金玉 审校

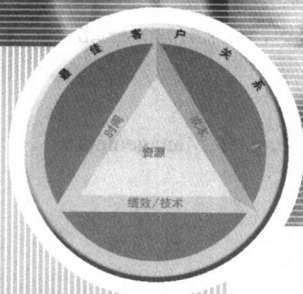


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

Strategic Planning for Project Management

Using a Project Management
Maturity Model



组织项目管理 成熟度模型

江苏工业学院图书馆
藏书章

(美) 哈罗德·科兹纳 著

张增华 吕义怀 译
王金玉 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner: Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Model

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书为 2002 年出版的《项目管理的战略规划》的修订版。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-4179

图书在版编目(CIP)数据

组织项目管理成熟度模型 / (美)科兹纳(Kerzner, H.)著;张增华,吕义怀译. —北京:电子工业出版社, 2006.9

(项目管理核心资源库)

书名原文: Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Model

ISBN 7-121-01173-5

I. 组… II. ①科… ②张… ③吕… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 088630 号

责任编辑:付豫波

印刷:北京大中印刷厂

出版发行:电子工业出版社 [Http://www.phei.com.cn](http://www.phei.com.cn)

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

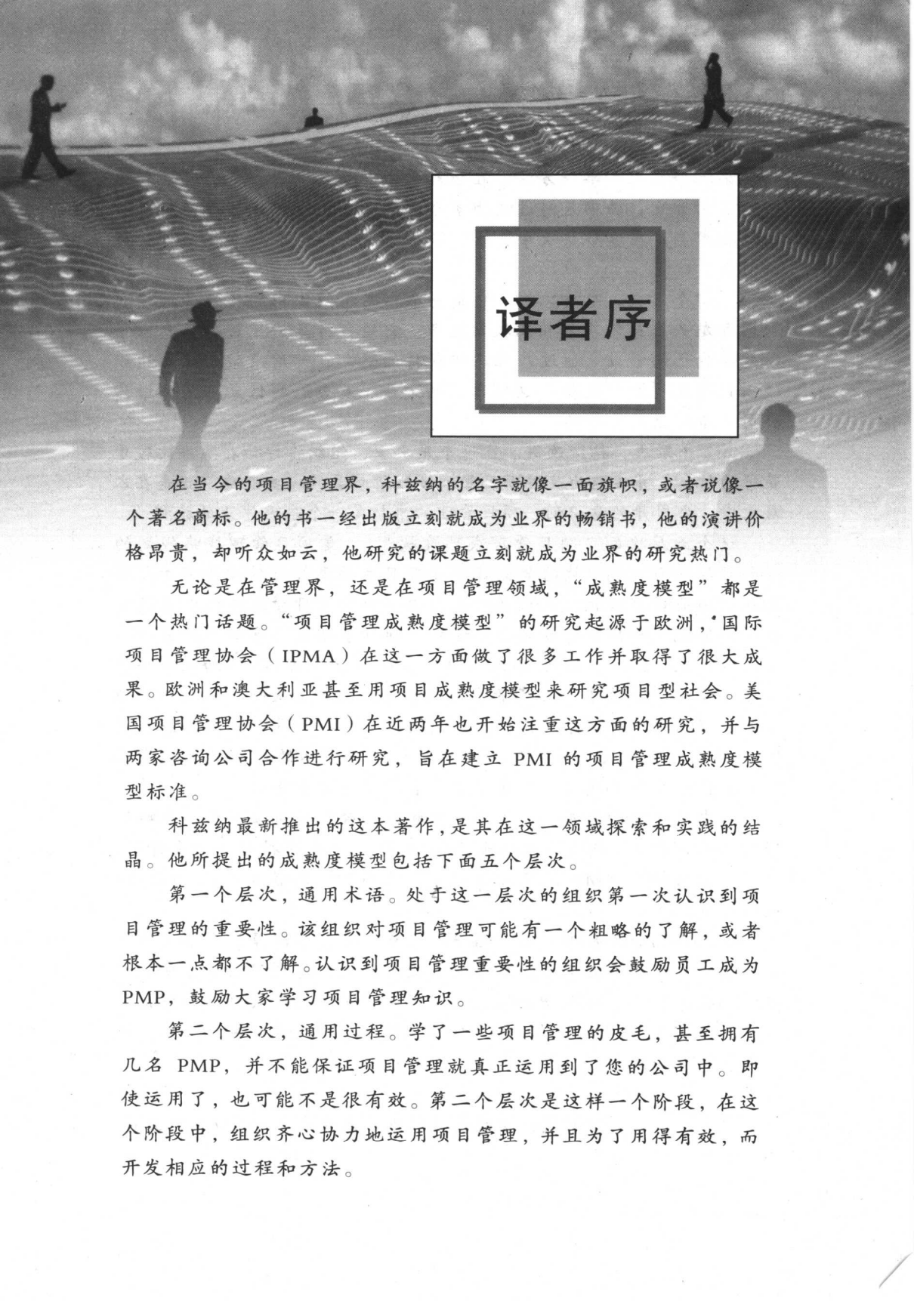
经销:各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 23.25 字数: 290 千字

印次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



译者序

在当今的项目管理界，科兹纳的名字就像一面旗帜，或者说像一个著名商标。他的书一经出版立刻就成为业界的畅销书，他的演讲价格昂贵，却听众如云，他研究的课题立刻就成为业界的研究热门。

无论是在管理界，还是在项目管理领域，“成熟度模型”都是一个热门话题。“项目管理成熟度模型”的研究起源于欧洲，*国际项目管理协会（IPMA）在这一方面做了很多工作并取得了很大成果。欧洲和澳大利亚甚至用项目成熟度模型来研究项目型社会。美国项目管理协会（PMI）在近两年也开始注重这方面的研究，并与两家咨询公司合作进行研究，旨在建立 PMI 的项目管理成熟度模型标准。

科兹纳最新推出的这本著作，是其在这一领域探索和实践的结晶。他所提出的成熟度模型包括下面五个层次。

第一个层次，通用术语。处于这一层次的组织第一次认识到项目管理的重要性。该组织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。认识到项目管理重要性的组织会鼓励员工成为 PMP，鼓励大家学习项目管理知识。

第二个层次，通用过程。学了一些项目管理的皮毛，甚至拥有几名 PMP，并不能保证项目管理就真正运用到了您的公司中。即使运用了，也可能不是很有效。第二个层次是这样一个阶段，在这个阶段中，组织齐心协力地运用项目管理，并且为了用得有效，而开发相应的过程和方法。

第三个层次，单一方法。在该层次中，组织意识到，通过一种单一方法的开发，而不是通过使用多个方法，可以最好地实现协同效应和过程控制。在这个层次中，该组织全体成员都赞成和支持项目管理的概念。

第四个层次，基准比较。它是一个不断将组织中的项目管理实践与国际龙头企业的实践相比较的过程。它的目标是为了获得信息以帮助改善自己的绩效。通过基准比较获得的信息，可用来帮助改善组织的项目管理过程以及执行这些过程的方法，或者这些信息可用来增强公司在市场上的竞争力。

第五个层次，持续改进。在这个层次中，组织将评估在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。正是在本层次中，公司开始意识到，项目管理的卓越是一个永无休止的旅程。

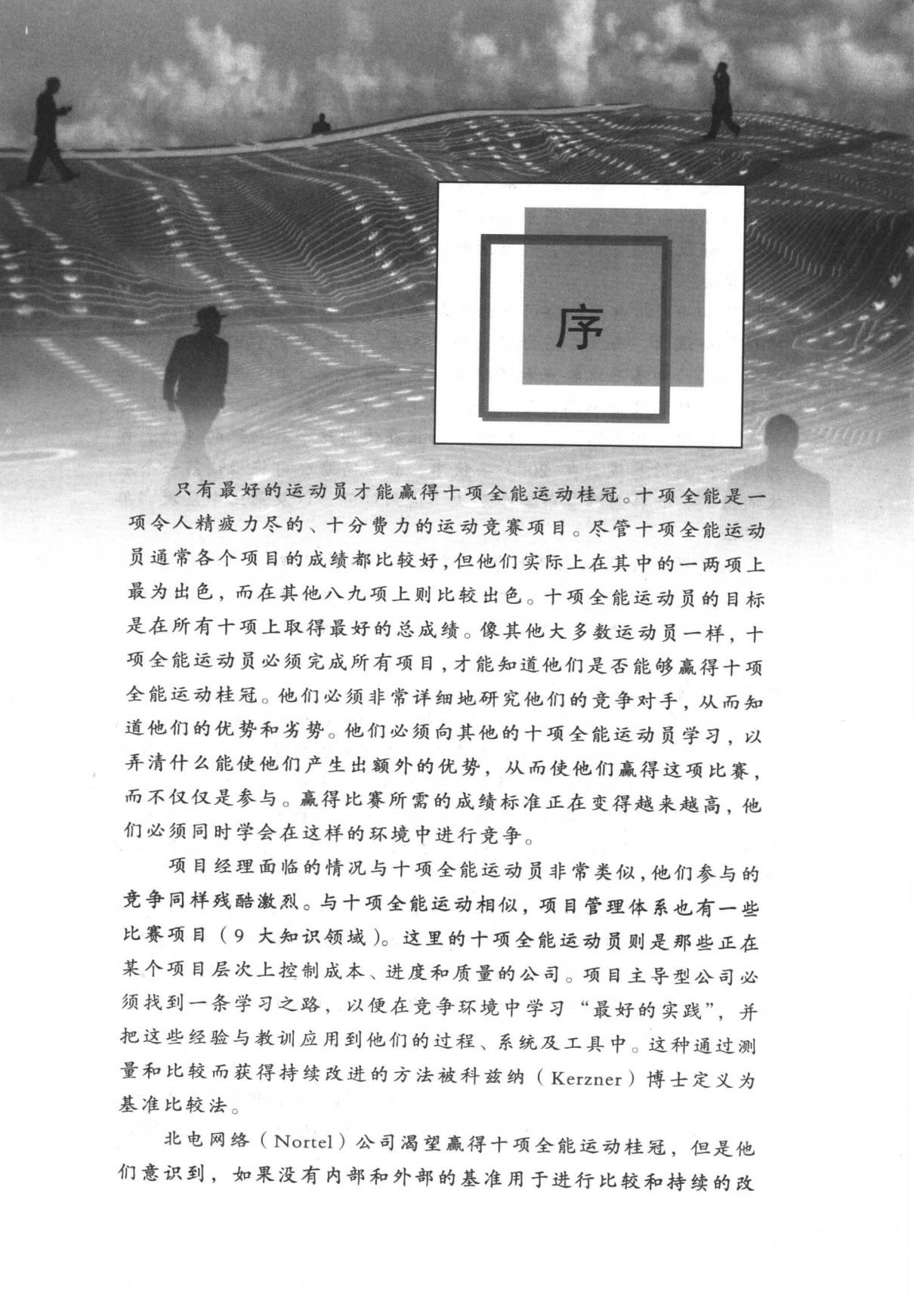
这个五层次的“项目管理成熟度模型”，是项目管理战略规划的一种方法。项目管理战略规划保证了项目主导型公司的竞争实力，从而也将为公司带来巨大的利益。但我国企业的项目管理整体水平还处在一个低级的阶段，大多数企业还处于项目管理成熟度模型的第一或第二个层次。然而，2008年北京奥运会的召开、WTO的加入等一系列经济事件都会给中国经济带来无限的发展机会，从而也对中国的项目管理提出了新的要求。因此，中国企业达到项目管理的成熟迫在眉睫。电子工业出版社世纪波公司翻译出版科兹纳的这本最新权威著作，相信一定会为我国企业追求项目管理卓越做出贡献。

本书是高级管理层、项目办公室和项目经理进行项目管理战略规划的指南，对实践中的职能经理、项目团队成员也有很好的启发作用。同时，它对帮助 PMP 考生开拓思路，从而可以更好地理解 PMBOK 也很有帮助。

张增华翻译了本书的第 1 至第 10 章，吕义怀翻译了本书其余章节，王金玉审校了全书。在本书的翻译过程中，得到了原北京现代卓越管理技术交流中心王增东副主任的具体指导，世纪波公司的付豫波总编和刘露明副总编对本书的翻译出版给予了极大的支持和关心，在此表示衷心的感谢。

王金玉

北京现代卓越管理技术交流中心 (www.cpmp.org)



序

只有最好的运动员才能赢得十项全能运动桂冠。十项全能是一项令人精疲力尽的、十分费力的运动竞赛项目。尽管十项全能运动员通常各个项目的成绩都比较好,但他们实际上在其中的一两项上最为出色,而在其他八九项上则比较出色。十项全能运动员的目标是在所有十项上取得最好的总成绩。像其他大多数运动员一样,十项全能运动员必须完成所有项目,才能知道他们是否能够赢得十项全能运动桂冠。他们必须非常详细地研究他们的竞争对手,从而知道他们的优势和劣势。他们必须向其他的十项全能运动员学习,以弄清什么能使他们产生出额外的优势,从而使他们赢得这项比赛,而不仅仅是参与。赢得比赛所需的成绩标准正在变得越来越高,他们必须同时学会在这样的环境中进行竞争。

项目经理面临的情况与十项全能运动员非常类似,他们参与的竞争同样残酷激烈。与十项全能运动相似,项目管理体系也有一些比赛项目(9大知识领域)。这里的十项全能运动员则是那些正在某个项目层次上控制成本、进度和质量的公司。项目主导型公司必须找到一条学习之路,以便在竞争环境中学习“最好的实践”,并把这些经验与教训应用到他们的过程、系统及工具中。这种通过测量和比较而获得持续改进的方法被科兹纳(Kerzner)博士定义为基准比较法。

北电网络(Nortel)公司渴望赢得十项全能运动桂冠,但是他们意识到,如果没有内部和外部的基准用于进行比较和持续的改

进，这是根本不可能的。内部基准类似于参加校内进行的十项全能运动，你可以通过观看十项全能运动友谊赛进行学习。外部基准则类似于参加非校内的锦标赛，只有这时，你才有了一个学习和持续改进的重要机会。

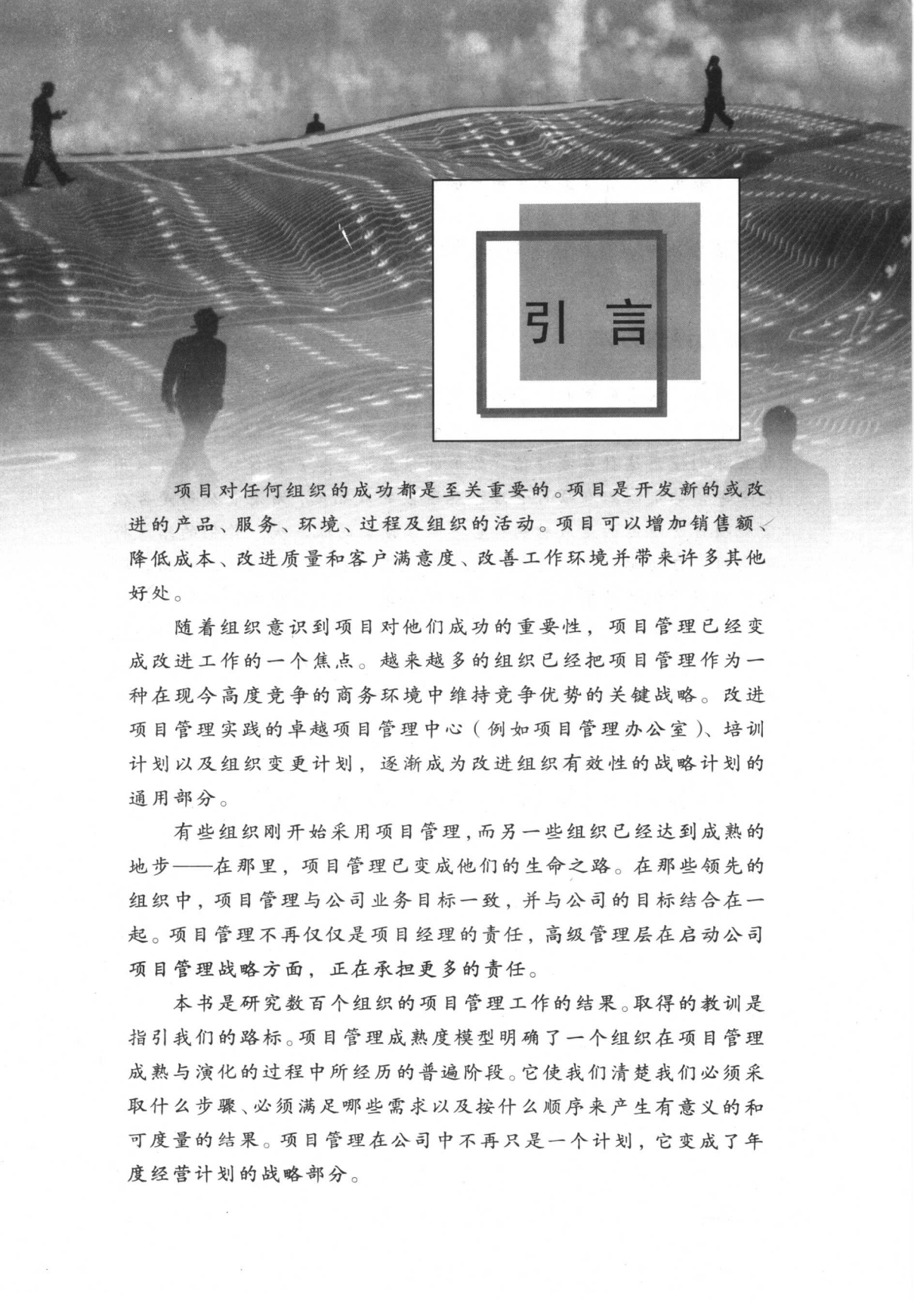
2000年，北电网络公司开始参与科兹纳博士的五层次项目管理成熟度模型试验，而且已进行了一半。这五个层次测量了北电网络公司所达到的外部基准比较点和持续改进的预期方向。400多名北电网络公司的项目经理全部参加了第一个层次的试验。第一个层次是决定是否正在使用通用术语。北电网络公司正在使用这个最初级的评估，作为测量改进的基线。在2000年秋季，北电网络公司将确认第一个层次的改进，并转向测量第二个层次“通用过程”以及第三个层次“单一方法”。

科兹纳博士已经在项目管理模型中为项目经理的“十项全能运动”提供了一种测量方法。为了达到项目管理的卓越境地，北电网络公司面对初始基线的变化所带来的过程改进及重新测量的紧迫感，对公司的过程改进进行了切实的测量，并以此受到鼓励，继续参与与外部基准的进一步比较。

科兹纳博士的项目管理成熟度模型被装载到北电网络公司内部网上，其测量结果自动计算，为参与者即刻提供测量分数。每个业务单元的合计分数按月发表，作为北电网络公司重视五层次模型（通用术语、过程、方法、基准比较和持续改进）理念的可视证据。该项目管理成熟度模型为一个世界一流的、项目主导型的公司的成熟和发展，奠定了坚实的基础。

假如一个公司经常提到“为了改进，公司必须准备对改进进行测量”和“对于所期望的东西必须检查”的话，那么公司已经具备了一定的基础。项目管理成熟度模型已经提供了成熟度这种有形的测量指针，剩下的就轮到公司自己来建立期望和检查结果了。

比尔·马歇尔
北电网络环球项目过程标准部
(Nortel Global Project Process Standards)



引言

项目对任何组织的成功都是至关重要的。项目是开发新的或改进的产品、服务、环境、过程及组织的活动。项目可以增加销售额、降低成本、改进质量和客户满意度、改善工作环境并带来许多其他好处。

随着组织意识到项目对他们成功的重要性，项目管理已经变成改进工作的一个焦点。越来越多的组织已经把项目管理作为一种在现今高度竞争的商务环境中维持竞争优势的关键战略。改进项目管理实践的卓越项目管理中心（例如项目管理办公室）、培训计划以及组织变更计划，逐渐成为改进组织有效性的战略计划的通用部分。

有些组织刚开始采用项目管理，而另一些组织已经达到成熟的地步——在那里，项目管理已变成他们的生命之路。在那些领先的组织中，项目管理与公司业务目标一致，并与公司的目标结合在一起。项目管理不再仅仅是项目经理的责任，高级管理层在启动公司项目管理战略方面，正在承担更多的责任。

本书是研究数百个组织的项目管理工作的结果。取得的教训是指引我们的路标。项目管理成熟度模型明确了一个组织在项目管理成熟与演化的过程中所经历的普遍阶段。它使我们清楚我们必须采取什么步骤、必须满足哪些需求以及按什么顺序来产生有意义的和可度量的结果。项目管理在公司中不再只是一个计划，它变成了年度经营计划的战略部分。

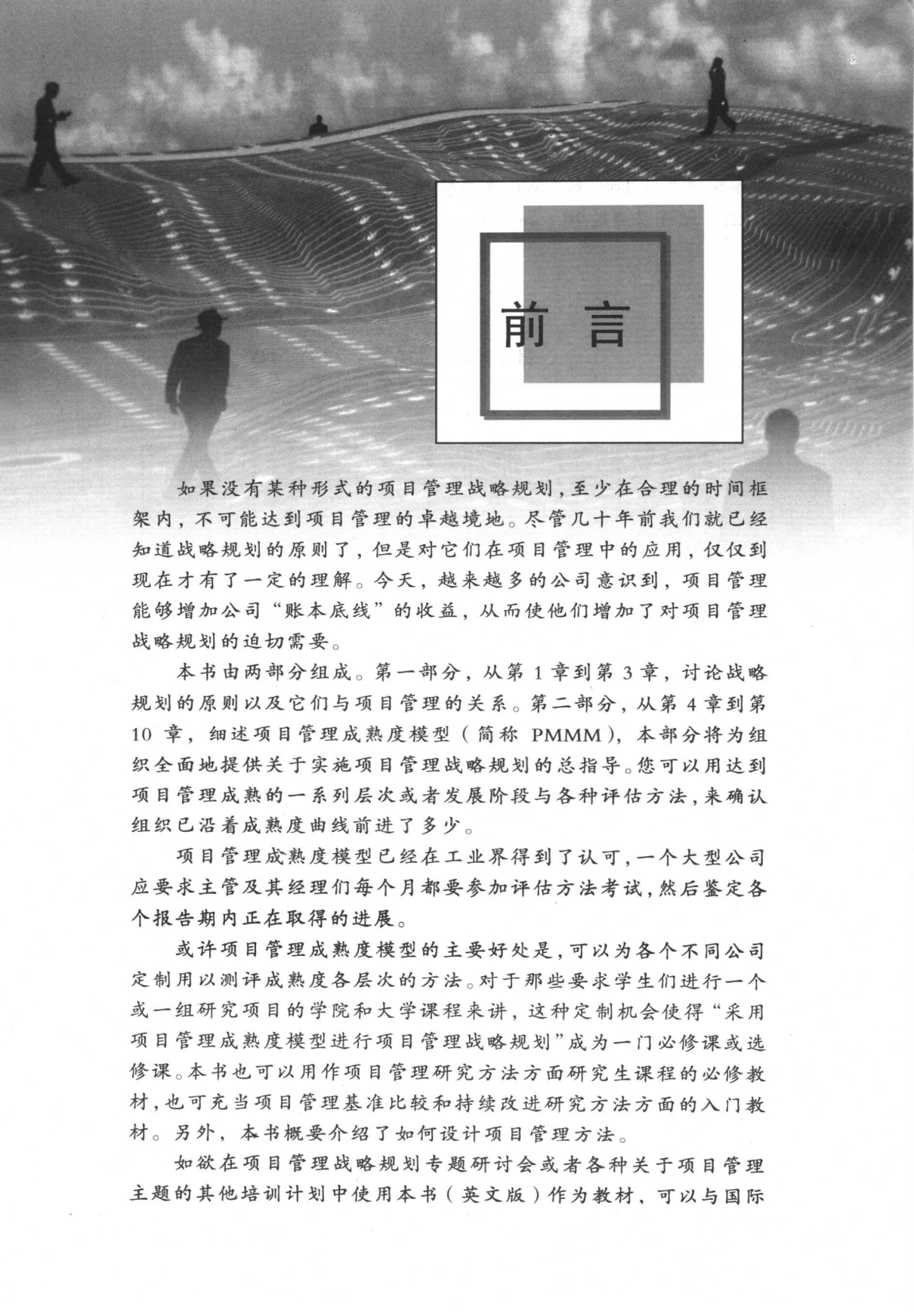
“采用项目管理成熟度模型的战略项目管理”为读者规划、设计、执行及改进项目管理提供了按部就班的战略。另外，作为本书一部分的评估方法可以帮助读者评估自己所在组织在这个成熟度模型中实际所处的位置。

● 在线评估方法

在出版本书的同时，国际进修学院已经在我们安全的网站上建立了一个交互式的、自我评分的项目管理成熟度模型评估方法。我们很高兴你们使用这种在线评估。你们的信息将会被严格保密。你可以用它来评估你们组织在项目管理初始阶段的成熟度，看看贵公司是否在实施项目管理方面是成功的，它带来了预期的收益吗？你们的结果将被实时、自动地打分。这个在线工具还能带来一种强大的附加值，即它能够将你们的结果与其他评估的结果进行比较（把你们的结果与做过评估的每个人，或者和你们公司规模相同的公司，或者在你们的行业内进行一下比较）。从而帮助你更好地去理解在运用项目管理方法时你们公司与其他公司的异同。基于你们的评估结果，我们的在线项目管理成熟度模型评估方法将建议你们必须采取哪些具体的行动，以使你们的组织前进到项目管理成熟度的下一个层次。

欲参加这种在线项目管理成熟度模型评估，请访问我们的网址：
www.iil.com。

赫莱德·布莱克斯顿
国际进修学院执行副总裁



前言

如果没有某种形式的项目管理战略规划,至少在合理的时间框架内,不可能达到项目管理的卓越境地。尽管几十年前我们就已经知道战略规划的原则了,但是对它们在项目管理中的应用,仅仅到现在才有了一定的理解。今天,越来越多的公司意识到,项目管理能够增加公司“账本底线”的收益,从而使他们增加了对项目管理战略规划的迫切需要。

本书由两部分组成。第一部分,从第1章到第3章,讨论战略规划的原则以及它们与项目的关系。第二部分,从第4章到第10章,细述项目管理成熟度模型(简称PMMM),本部分将为组织全面地提供关于实施项目管理战略规划的总指导。您可以用达到项目管理成熟的一系列层次或者发展阶段与各种评估方法,来确认组织已沿着成熟度曲线前进了多少。

项目管理成熟度模型已经在工业界得到了认可,一个大型公司应要求主管及其经理们每个月都要参加评估方法考试,然后鉴定各个报告期内正在取得的进展。

或许项目管理成熟度模型的主要好处是,可以为各个不同公司定制用以测评成熟度各层次的方法。对于那些要求学生进行一个或一组研究项目的学院和大学课程来讲,这种定制机会使得“采用项目管理成熟度模型进行项目管理战略规划”成为一门必修课或选修课。本书也可以用作项目管理研究方法方面研究生课程的必修教材,也可充当项目管理基准比较和持续改进研究方法方面的入门教材。另外,本书概要介绍了如何设计项目管理方法。

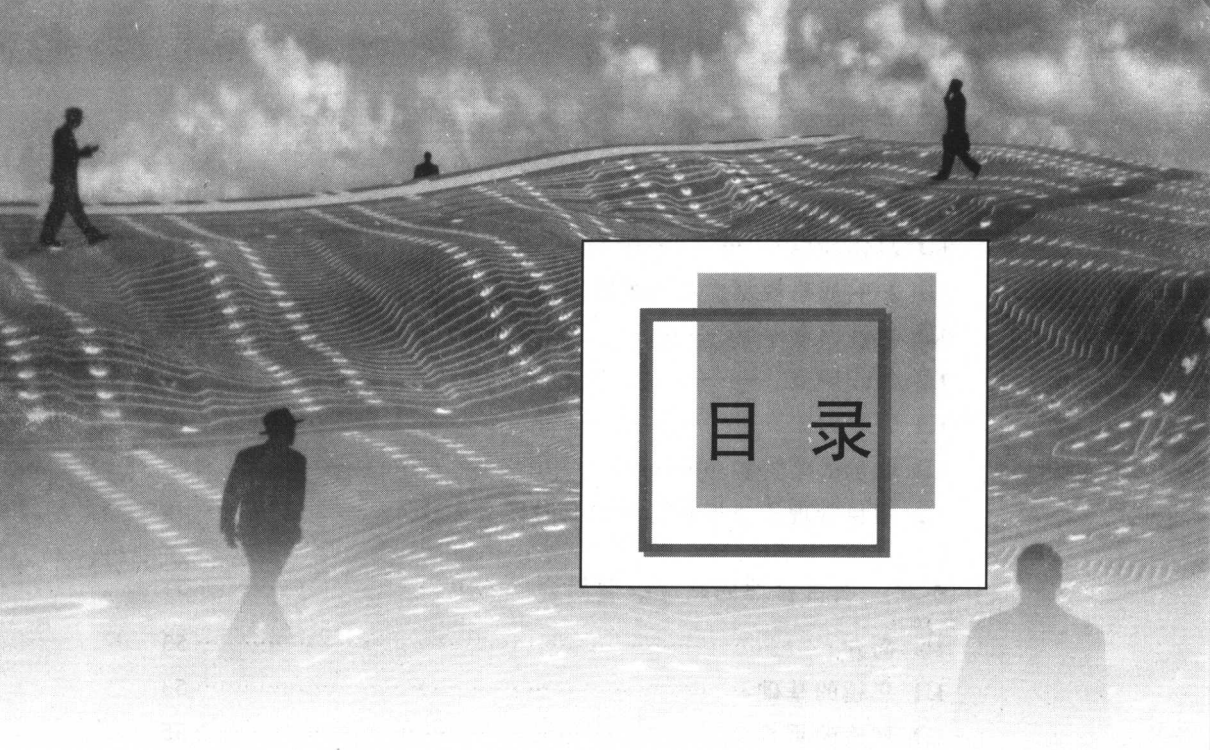
如欲在项目管理战略规划专题研讨会或者各种关于项目管理主题的其他培训计划中使用本书(英文版)作为教材,可以与国际

进修学院副总裁 Lori Milhaven 先生联系。联系电话：001-212-758-0177
转 5121。也可以通过 lil.com 网址联系。

哈罗德·科兹纳

国际进修学院

第 59 街东 110 号，纽约，NY 10022-1380



目 录

第 1 章 项目管理战略规划的需要	1
简介	3
错误概念	3
信贷利益	6
项目干系人	7
差距分析	8
结论	11
第 2 章 经济状况对项目管理的影响	13
简介	15
历史起源	15
第 3 章 战略规划的原则	19
总体战略规划	21
什么是项目管理战略规划	22
领导参与	32

□ 总体环境	33
□ 影响战略规划成功的关键因素	36
□ 定性因素	38
□ 组织因素	39
□ 定量因素	41
□ 明确战略资源	43
□ 项目管理战略规划为什么有时候会失败	48
第 4 章 项目管理成熟度模型简介	51
□ 简介	53
□ 卓越的基础	53
□ 层次的重叠	55
□ 风险	57
第 5 章 第一个层次：通用术语	59
□ 简介	61
□ 障碍	62
□ 升级标准	63
□ 风险	64
□ 第一个层次的评估方法	64
□ 评估题	65
□ 答案	83
第 6 章 第二个层次：通用过程	87
□ 简介	89
□ 第二个层次的生命周期	90
□ 障碍	93
□ 升级标准	94
□ 风险	94
□ 层次的重叠	95

□ 第二个层次的评估方法	95
□ 评估题	96
第 7 章 第三个层次：单一方法	101
□ 简介	103
□ 综合过程	104
□ 文化	106
□ 管理层支持	106
□ 非正式项目管理	107
□ 培训和教育	108
□ 行为的卓越	110
□ 障碍	111
□ 升级标准	112
□ 风险	112
□ 层次的重叠	113
□ 第三个层次的评估方法	113
□ 评估题	113
□ 答案	123
第 8 章 基准比较	127
□ 简介	129
□ 特性	130
□ 项目办公室 / 卓越中心	131
□ 基准比较机会	132
□ 障碍	134
□ 升级标准	135
□ 第四个层次的评估方法	136
□ 评估题	136

第 9 章 第五个层次：持续改进	141
□ 特性	143
□ 持续改进的领域	144
□ 永无休止的循环圈	147
□ 持续改进的例子	147
□ 开发有效的程序文件	148
□ 项目管理方法	155
□ 持续改进	156
□ 能力规划	158
□ 能力模型	160
□ 管理多项目	162
□ 项目阶段结束评审会	164
□ 项目的战略性选择	165
□ 项目的投资组合选择	169
□ 横向负责	172
□ 组织重组	174
□ 职业规划	175
□ 第五个层次的评估方法	176
□ 评估题	176
第 10 章 可持续性竞争优势	181
□ 简介	183
□ 战略突击点	184
□ 持续改进的需要	187
□ 项目管理竞争力	188
第 11 章 关于项目管理战略规划之特殊问题	191
□ 简介	193
□ 成功的诸多方面	193

❏ 失败的诸多方面	195
❏ 培训和教育	199
❏ 变革管理	201
❏ 伙伴关系	205
❏ 风险控制措施的影响	206
❏ 风险的相关性	208
❏ 选择合适的应对机制	212
❏ 结论	214
 案例分析	 215
案例 1 派克电信	217
案例 2 露科技术	221
案例 3 阿泰公司	227
案例 4 阿克米公司	235
案例 5 昆腾电信	241
案例 6 莱克斯汽车公司	245
案例 7 费里斯健康护理公司	249
案例 8 克拉克旋塞公司	253
案例 9 海潭公司	259
案例 10 考莫工具和模具 (A)	277
案例 11 考莫工具和模具 (B)	283
案例 12 梅肯公司	289
案例 13 Trophy 项目	293
案例 14 蓝蜘蛛项目	299
案例 15 科威公司	323
案例 16 第一国民银行的 MIS 项目管理	339

Chapter

1

项目管理 战略规划的需要

*The Need for
Strategic Planning for
Project Management*

