



张斌项目管理智慧中心
Zhangbin Project Management Wisdom Center



组织项目管理能力提升必备宝典
组织级项目管理成熟度专家认证指南

如何提升 组织级项目管理能力

OPM3[®]最佳实践和案例分析

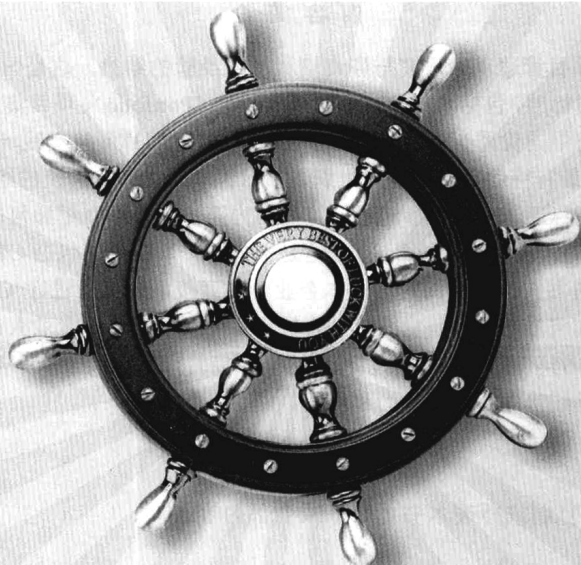
张斌 编著



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



张斌项目管理智慧中心
Zhangbin Project Management Wisdom Center



组织项目管理能力提升必备宝典
组织级项目管理成熟度专家认证指南

如何提升 组织级项目管理能力

OPM3[®]最佳实践和案例分析

张 斌 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是作者多年以来组织级项目管理理论研究与咨询培训实践经验的结晶。这是国内第一本紧密结合中国企业最佳实践并深入分析项目管理全球标准,包括 OPM3®标准、项目组合(Portfolio)、项目集(Program)、单项目(Project)标准的参考书;这是国内第一本将中国优秀企业项目管理案例分析与 OPM3®最佳实践一一对应的参考书;这是国内第一本详细介绍了 OPM3®标准中最有特色也是对提升组织级项目管理能力最有价值的组织驱动因素(OE),并且将所对应的能力、成果和关键绩效指标逐一分析的参考书;这是国内第一本详细介绍如何成为一名 OPM3®认证专家并且进行复习指导和提供 OPM3®入门模拟测试题的参考书;这是国内第一本提供了包括 OPM3®全面测试和深度测评两套方法和详细案例模板在内的参考书;这也是国内第一本企业可以直接拿来自己进行 OPM 测评和能力改进的参考书;本书还提供了全套项目管理实用参考模板。它既可以直接作为一名项目管理专业人士参加 OPM3®认证专家考试(提升个人项目管理能力和价值)的学习参考,也可以作为一名项目管理专业人士从 PMO 角度测评组织级项目管理现状并规划如何改进提高(提升组织级项目管理能力和价值)的必备指南。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

如何提升组织级项目管理能力: OPM3®最佳实践和案例分析 / 张斌编著. —北京: 电子工业出版社, 2012.9
ISBN 978-7-121-17957-0

I. ①如… II. ①张… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 194317 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 880×1230 1/16 印张: 24.5 字数: 680 千字

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序一

多年来,我们看到国外不少关于项目管理的专门著作和标准,也深深地感受到国外项目管理这门应用性学科的发展。但近年来,通过国内业界人士共同努力,我国项目管理领域也产生了有目共睹的飞速发展,涌现出一大批优秀的最佳实践项目,也出现了一批项目管理办公室(PMO)的最佳实践群体。为了进一步促进我国项目管理事业的发展,人们迫切地期待今后能不断地出版一批能及时反映我国项目管理本地化成果的著作,尤其是组织级项目管理最佳实践的著作,以利于推动我国项目管理事业的持续发展,本书构建了由PMI的项目管理专业标准到企业项目管理最佳实践之间的桥梁。

我们深深体会到,仅仅依靠单个项目和多个项目管理标准及方法的应用已无法满足组织迅速成长的需要,我们不仅需要个别项目和项目集的最佳实践,更需要企业组织级项目管理能力的提升,实现中国企业的本土化最佳实践。为此,我们迫切需要一个系统化、本土化的组织级项目管理框架和工具,能够帮助我们认识和了解企业现在项目管理所处的位置,找出现状和目标之间的差距,并建立改进的方法。看到张斌博士《如何提升组织级项目管理能力》这本著作,深感它为中国如何提升本土化组织级项目管理能力开了先河,其必将为我国的项目管理业界带来长远的影响力。本书不仅为我们带来了OPM3®全球项目管理最佳实践的标准,更难能可贵的是将标准化的最佳实践与组织的真实案例相结合。

我们曾遗憾地看到,国内有些企业,虽然在某一段时间内红红火火、成绩斐然,俨然是十足的“成功企业”,但是过一段时间后,在内部结构人事的变动下,在外部市场环境的挤压下,却衰败下去了。现实就向我们提出了一个“成功企业的可持续发展”的问题。理论上讲,这也是组织级项目管理成熟度模型(OPM3®)要研究的对象。本书结合PMI(中国)项目管理专业大奖获奖企业的最佳项目管理实践案例对OPM3®进行深入分析和解读,呈现了OPM3®中最佳实践的组成结构和实现过程,提供了组织实现项目管理最佳实践所需要的能力,由这些能力所形成的成果,以及衡量最佳实践的关键绩效指标,为组织的可持续健康发展提供了清晰完整的行动指南、检查表和核对清单。

企业的高层管理者特别想了解项目管理全球化的标准到中国企业本土化实践的落地过程,尤其是如何理解PMI的有关标准,更快速有效地领悟项目管理最佳实践由战略到商业价值实现的过程,了解可能出现的问题,并形成解决方案,本书就是将OPM3®标准与实践紧密结合的一本很好的参考书。

近年来,不少国内外大型企业推行企业的PMO制度,有的也曾走过不少弯路,其中一个重要的原因就是没能处理好项目管理办公室(PMO)和项目管理部(PMD)之间的关系。因为PMO一般除了应考虑企业当前的项目集战术层面的问题以外,还应着重处理企业发展战略层面上的问题。PMO管理者仅仅依靠考PMP®所具备的知识已无法满足企业对PMO的期望,因此,PMO人员就特别需要加强关于组织级项目管理体系建设的专业知识及应用方法。本书就是一本提供了获得OPM3®认证专家的方法,包括入门考试模拟题的参考书。

IV © 如何提升组织级项目管理能力

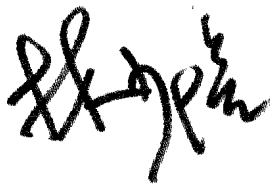
当今的项目管理领域不仅要管项目，管项目集，管项目组合，更要管组织。组织发展了，流程越来越复杂，很多大企业病也开始出现征兆。研究“成功企业的可持续发展问题”实质上就是研究改善企业的亚健康问题。组织的健康和人的健康一样，都需要定期评测。我们要像关注身体健康一样关注组织级项目管理能力的建设。OPM3®在组织中的应用，包括自查，也包括邀请专家顾问咨询，将 OPM3®中的每项最佳实践融入企业文化中。

从中国成功企业项目管理最佳实践案例的背后，我们看到的是企业的管理者和员工们严谨的工作态度和高度的社会责任感，通过运用组织和个人的项目管理能力，提升组织级项目管理成熟度，对组织业绩的提升和社会的持续健康发展都将带来积极和深远的影响。

纵观本书的问世，它适应了当今我国产业转型发展的需要，企业组织项目化管理的需要，项目管理国际化的需要，项目管理学科发展的需要，业内人员建立现代项目管理全面知识结构的需要以及项目管理的价值认同的需要。鉴于项目管理的“软技巧”将起着越来越重要的作用，本书的出版，也顺应了项目管理发展的“软技巧”的需要。

本书的编著者张斌博士献身我国项目管理事业，孜孜不倦追求卓越的学者风范，长期积极推进项目管理标准在中国各行各业的应用，他为此所进行的努力和所做出的贡献，是值得我们称道的。

综上所述，我欣为本书作序。



上海交通大学教授

项目管理协会（PMI）全球学术认证中心（GAC）理事

2012年7月5日

序二

首次看到张斌博士，有一见如故之感；促膝长谈之后，更有相见恨晚之憾。再见面，我们的项目管理大中华之梦，似隐见曙光。

张斌博士是大陆第一批 PMI 认证的组织级项目管理成熟度模型（OPM3[®]）专家，我是台湾第一位 OPM3[®]专家。两人初次相见是在 2011 年 9 月 15 日，当时我担任“中华项目管理学会”（NPMA）理事长与学会理监事，我们二人同往北京，参加 PMI 中国项目管理大会。2011 年 11 月他赴台湾参加在高雄举办的 PMI 台湾项目管理大会，在白天紧凑的会议行程之后，张斌与我及当时的 NPMA 副理事长张耀鸿博士三人，连续两天晚上畅谈至午夜 2 时余，期间对于项目管理在大中华的推动与实践上，竟不约而同，有着共同的理想与抱负，奈何隔天仍有行程，这段畅言尔志的秉烛夜谈，只得中止。

张斌博士专业、热情、专注，积极地推广 PMI 的项目管理知识体系，他是《PMBOK[®]指南》（第 4 版）的简体中文版译者之一，并担任 PMI 多个项目的志愿者，在推广项目的知识与工具、技术上卓有成效。现在还是 PMI 的 OPM3[®]全球专家委员会董事成员、PMI（中国）项目管理大奖评奖委员会成员、PMI 全球学术认证中心（GAC）中国委员会董事成员。

张斌博士不仅出版了《题解〈PMBOK[®]指南〉：PMP 备考指南》（第 2 版），还帮助更多公司的项目管理人员掌握并应用国际项目管理知识和工具，为华为公司培训了超过 2 000 位 PMP[®]，对提升企业竞争力功不可没。

NPMA 成立于 2000 年，是台湾地区第一个 PMI 授权的全球教育训练机构（Global R.E.P.），积极推广 PMI 的项目管理知识体系，除培育在台湾的 IBM、HP 等跨国企业人员及台积电、日盛金控等企业人才外，我在 NPMA 认证主委任内，基于 PMI PMBOK[®]的精神与内涵，首创“CPMP/CPMS/PMA 项目管理认证分级制”，建立专业、公正的考核制度，使项目经理、规划师、助理、团队成员人人都能熟悉 PMBOK[®]架构概念与专有名词，奠定项目成功之基石；个人于 2007 年担任创会以来第一位女性理事长之后，更将项目管理概念向下扎根，在台湾地区的大专院校推广 PMI 的项目管理知识体系，使台湾地区学子的项目管理知识与技能，可按部就班地与企业需求衔接，与国际趋势接轨。

NPMA 成立之初，台湾地区通过 PMP[®]的人数只有个位数，目前通过 NPMA “CPMP 中华项目经理师”、“CPMS 项目规划师”及“PMA 项目助理”的人数已超过 17 000 人次；在台湾地区各 PMI R.E.P. 的共同推动下，通过 PMP[®]人数已超过 15 000 人。

两岸在项目管理上，各有不同的成绩与成就，但在经济全球化的环境中，不论大陆或者台湾的企业，都面临着全方位的竞争；如大陆要从世界工厂变为世界市场，以争夺经济的影响力与主导权；台湾要产业转型，以取得更大的自由度与利润之际，张斌博士此刻出版《如何提升组织级项目管理能力》，有助个人与企业，拨开既有的框架迷雾，获得方向的宽阔视野，取得竞争的战略位置。

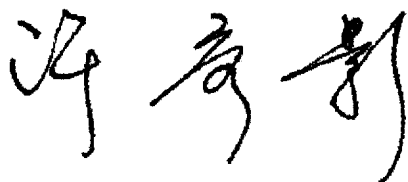
VI 如何提升组织级项目管理能力

培训 PMP®和采用《PMBOK®指南》是个人能力成长和个别项目成功的关键；培训 OPM3®认证专家和采用 OPM3®,则是组织项目能力成长和所有项目都成功的关键。所以,在中国大量培训项目管理人才的同时,必须重视与加强 OPM3®评鉴与专家的培训,才能满足企业项目能力的提升,提高企业竞争力的需求。只有当个人能力与组织项目能力同时提升,才能使企业的项目管理能力维持在最佳状态,这也是促成中国企业现在与未来仍能快速成长的主要原因之一。

OPM3®适用于不同大小和形式、不同行业和文化和各种组织,来指导组织培育和提高项目管理能力,即通过成功的项目来实现组织战略目标的能力。目前,PMI认证的PMP®在全球已超过48万人,但OPM3®认证专家全球只有76位,显见培养一位成熟的OPM3®认证专家并不容易。

因此,张斌博士这本书,将自己多年的实务经验,结合既有的理论,糅合部分独到的见解,深入浅出地介绍国际OPM3®标准,并以PMI中国项目管理专业大奖案例说明OPM3®最佳实践方法;最后一章,将众人关心的如何成为OPM3®认证专家的步骤、过程和注意事项,细细条列,甚至还有OPM3®认证专家入门考试模拟试题,也无遗漏,可谓面面俱到,用心无比;我个人认为本书是其继《题解〈PMBOK®指南〉:PMP备考指南》(第2版)之后的又一力作,是想要成为OPM3®认证专家及想要提升组织项目能力者的最佳宝典。

中国自五四运动以来,一直倡导“中学为体,西学为用”,但由于其中牵涉文化背景等关键因素,致使原本在西方运作顺畅者,在中国出现水土不服的现象,甚至难以为继的现象;所以,当众人在领略书中精义、执行立文精神之时,仍需考虑组织成员文化、宗教、语言等诸因素的交互影响,才不致落入知易行难的困境,我想这也是张斌博士不能释怀的重负吧。



2012年7月于台北

PMI OPM3® Certified Professional, CSPO

PMI Agile Certified Practitioner

“中华项目管理学会”理事长

自序



台风“海葵”昨夜刚刚离去。我坐在虹桥机场清晨的第一个航班 MU5137 上，从上海飞往北京参加 2012 年 PMI 中国项目管理大奖对用友软件的现场评审，心中涌起很多思绪。

我清晰地记得，在 2011 年 10 月 PMI 中国项目管理大会上，当我和 PMI 董事会主席 Beth 女士一起为 PMO 专业奖项的获得者——中兴通讯、中粮集团和宝信软件颁发奖项的时候，当我在讲台上念出当年项目管理大奖的获奖企业名单，并大声宣布当年 PMI 项目管理大奖采用了 OPM3[®]作为评奖标准的时候，心中那份激动和兴奋难以言喻。因为那是 PMI 第一次在中国设立 PMO 专业奖项，也是第一次成功运用 OPM 测评方法进行的项目评奖，对于 OPM3[®]本身的发展也具有里程碑式的意义。那次颁奖结束后，当我在专题讲座中向参会代表介绍 OPM3[®]对组织级项目管理的作用和意义时，很多人都怀着期待的目光告诉我，他们不仅想知道这些企业的最后获奖结果，更想了解这些获奖企业具体的项目管理实践和方法。当时，我的心中就涌起了一个念头：把中国优秀企业的项目管理案例分析和 OPM3[®]的最佳实践结合起来进行研究和总结，以帮助中国更多企业找到适合自己的项目管理方法和成长道路。我答应大家 2012 年年会的时候，一定会把这些优秀企业中好的案例总结出来。那时就有一颗种子落在了我的心里，慢慢长大变成了现在这本书。

我清晰地记得，在 2012 年 3 月 PMI 中国所在的理想国际大厦一层的咖啡厅里，PMI 中国董事总经理陈永涛（Bob）先生在和谈起 PMI 中国项目管理大奖时，鼓励我总结和提炼这些优秀获奖企业的成功经验，让大家看到重视和提升项目管理能力对组织战略目标实现的价值和意义。Bob 提到了 PMI 在国外已经有了关于项目管理价值研究的专著，国内也应该多一些这方面的研究和总结。他希望我能够在 2012 年 9 月的 PMI 中国年会前写出这样的书作为礼物呈现给大家。Bob 的期待给了我压力和动力，也让我下定决心，要克服各种困难尽自己最大努力完成这个美好的愿望。在 2012 年 4 月下旬我参加的 PMI OPM3[®]全球专家委员会董事会议上，大家也都对这本书的出版充满了肯定和祝福。于是，写好这本书也变成了一个具体的项目，有了明确的目标和具体的行动方案，终于一点一点地形成了呈现在大家面前的这本书。

我清晰地记得，在 2012 年 7 月 5 日我去华为公司深圳总部坂田基地为华为运营商 BG 做 OPM3[®]讲座的时候，和为全球技术服务中心的 PMO 总监王海瞰真诚沟通，在如何推进项目管理在中国企业的发展和应用方面我们的意见和观点不谋而合。王总提到华为探索项目管理的过程，从一开始大力引进和推广项目管理知识体系（PMBOK[®]）和 PMP[®]认证，到后来开始编写华为自己的项目管理知识体系和职业资格认证，再发展到积极参加 PMI 的全球高管理事会（GEC），到国际上交流和分享项目管理经验和方法。他发现项目管理其实是一个非常好的跨行业沟通和交流的方法体系，大家无私的分享反而让彼此都可以从中获益和提高。一个卓越的公司应该慢慢从项目管理标准体系的引入，发展到参考标准建立自己独特的项目管理方法论，最后到学会用自己的项目管理最佳实践去影响和参与国际标准的制定和建

立。王总发现华为一直在学习的 IBM 就是这么在做的。他自己也在身体力行：在 2012 年 6 月 PMI 中国举办的项目管理办公室交流活动中，他在工作繁忙之际，专门飞到北京介绍自己代表华为参加 GEC 会议的感受和体会，深受大家好评。他还欣然为本书作推荐，并提出愿意配合我共同研究一些前沿课题，让业界和项目管理标准制定者了解华为的项目管理最佳实践。

我清晰地记得，PMI 从 1998 年开始研发 OPM3[®]，2004 年出了 OPM3[®]第 1 版，2009 年出了 OPM3[®]第 2 版，2013 年计划出 OPM3[®]第 3 版。而中国只在 2009 年进行过一次 OPM3[®]认证专家(OPM3[®] Certified Professional)培训，有了 5 名 OPM3[®]认证专家后就再也没有任何进展。我印象深刻的是我在 2009 年参加 OPM3[®]认证考试时，没有任何中文参考书，也没有任何实际案例可供借鉴。那时候，其实自己潜意识中就憋了一股劲，有一天一定要有一本用中国本土的案例分析的、中国项目管理专业人士看得明白和清楚的参考书。

当这本书写完最后一个字的时候，我已经不记得这几个月有多少天连续工作 12 小时以上。其实写作在项目管理领域是最没有经济收益和回报的事情，但是这本书却让我很有成就感，因为这本书满足了我好几个心愿：这是国内第一本紧密结合并深入分析 OPM3[®]标准，包括项目组合(Portfolio)、项目集(Program)标准的参考书；这是国内第一本将中国优秀企业项目管理案例分析与 OPM3[®]最佳实践一一对应的参考书；这是国内第一本详细介绍 OPM3[®]标准中最有特色也是对组织级项目管理能力最有价值的组织驱动因素(OE)，并且将所对应的能力、成果和关键绩效指标逐一分析的参考书；这是国内第一本详细介绍如何成为一名 OPM3[®]认证专家并且进行复习指导和提供 OPM3[®]入门模拟测试题的参考书；这是国内第一本提供了包括 OPM3[®]全面测试和深度测评两套方法和详细案例模板在内的参考书；这也是国内第一本企业可以直接拿来自己进行 OPM 测评和能力改进(包括提供全套实用项目参考模板)的参考书。它既可以直接作为一名项目管理专业人士参加 OPM3[®]认证专家考试(提升个人项目管理能力和价值)的学习参考，也可以作为一名项目管理专业人士从 PMO 角度测评组织级项目管理现状并规划如何改进提高(提升组织级项目管理能力和价值)的必备指南。

我想感谢书中提供精彩案例的所有企业，你们是中国项目管理优秀企业的代表，你们的宝贵经验和案例分享，将推动 OPM3[®]在中国组织级项目管理应用的不断深入和组织级项目管理最佳实践的更快发展，让中国企业的项目管理方法逐渐对国际项目管理标准的制定产生更为深远的影响！

我想感谢为本书作推荐序的中国石化股份公司工程部副主任邵予工博士，我在 2005 年中石化管理干部学院培训 PMP[®]时，邵博士担任班长，他不仅是一个获得国家首届五个“金钥匙奖”之一的项目总经理，更是一个虚心学习项目管理国际标准并努力推广本土项目管理最佳实践的领导者。为本书作推荐序的专家还有清华大学博导、全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长王守清教授；北京项目管理协会秘书长、首都信息发展股份有限公司前董事长陈信祥博士。特别感谢上海交通大学教授、PMI 全球学术鉴定中心理事林少培教授，以及台湾 OPM3[®]第一人、“中华项目管理协会”理事长许秀影博士为本书作序。深深感谢你们对我的帮助、支持、信任和鼓励！

我想感谢电子工业出版社的付豫波副总编及其团队，没有你们的坚定支持和大力协助，就没有这本书的面世！

我想感谢在本书的撰写过程中给我提供大力支持和帮助的益海嘉里流程优化部的万纓和朱彬，尤其是万纓，她是一个非常热爱和钻研项目管理、非常专业和敬业的 PMO 负责人，她协助我详细规划、统筹和审核了全书的结构与文字，没有你的倾力相助和细心智慧，我的理想和希望根本就不会实现！

我想感谢在本书的撰写过程中协助我的助手张国良、清华大学的卓慧莹、北京大学的刘洋和张龙伊，没有你们的出色配合，我的愿望就不会这么快转变为现实！

我想感谢我的父亲张家和、母亲余庆姑，感谢你们对我的照顾和养育之恩！

我想感谢我的妻子刘滨沙，感谢你默默地在背后支持我、鼓励我，感谢你对我的理解和信任！

谨以本书献给我可爱的儿子张皓兮和我即将出世的宝宝。把这个作为礼物送给你们是我人生中最有成就感的事情之一！



2012年8月10日

新浪微博：张斌博士

个人网址：www.zhangbin.com.cn

电子邮箱：iamcyber@gmail.com

目录 ➡

第 1 章 OPM3®：提升组织级项目管理能力的最佳选择	1
1.1 组织级项目管理概述	2
1.2 OPM3®与组织级项目管理的关系	8
第 2 章 OPM3®：组织级项目管理成熟度标准解析	18
2.1 OPM3®的基本要素	19
2.2 OPM3®的其他基本概念	22
2.3 OPM3®运作周期	32
第 3 章 OPM3®组织驱动因素最佳实践	34
3.1 组织驱动因素最佳实践综述	35
3.2 结构驱动因素最佳实践	35
3.3 文化驱动因素最佳实践	57
3.4 技术驱动因素最佳实践	66
3.5 人力资源驱动因素最佳实践	82
3.6 组织驱动因素最佳实践实施步骤	91
第 4 章 OPM3®项目最佳实践	93
4.1 项目最佳实践综述	94
4.2 项目启动最佳实践	96
4.3 项目规划最佳实践	101
4.4 项目执行最佳实践	109
4.5 项目监控最佳实践	114
4.6 项目收尾最佳实践	119
4.7 项目管理能力测评	123
第 5 章 OPM3®项目集最佳实践	124
5.1 项目集最佳实践综述	125
5.2 项目集启动最佳实践	131

5.3	项目集规划最佳实践	135
5.4	项目集执行最佳实践	140
5.5	项目集监控最佳实践	144
5.6	项目集收尾最佳实践	148
5.7	项目集管理能力测评	151
第 6 章	OPM3®项目组合最佳实践	153
6.1	项目组合最佳实践综述	154
6.2	项目组合建立过程组最佳实践	163
6.3	项目组合监督和控制过程组最佳实践	169
6.4	项目组合管理能力测评	176
第 7 章	OPM3®：评价和改进组织级项目管理能力的具体方法	177
7.1	OPM 的三种测评方法：自我测评、总体测评和深度测评	178
7.2	企业如何进行组织级项目管理能力测评	179
7.3	OPM 测评报告的格式模板和案例分析	194
第 8 章	如何成为一名 PMI 认证的 OPM3®专家	202
8.1	PMI 的认证体系介绍	203
8.2	哪些人适合成为 PMI 认证的 OPM3®专家	203
8.3	OPM3®认证考试的学习方法、考试流程与相关制度介绍	204
附录 A	OPM3®组织驱动因素（OE）最佳实践及能力、成果、关键绩效指标（KPI）索引表	215
A.1	OPM3® OE 结构驱动因素最佳实践索引	215
A.2	OPM3® OE 文化驱动因素最佳实践索引	220
A.3	OPM3® OE 技术驱动因素最佳实践索引	228
A.4	OPM3® OE 人力资源驱动因素最佳实践索引	245
附录 B	组织级项目管理能力（OPM）自评表	258
B.1	组织级项目管理能力（OPM）组织驱动因素（OE）自评表	258
B.2	组织级项目管理能力（OPM）项目（Project）自评表	262
B.3	组织级项目管理能力（OPM）项目集（Program）自评表	271
B.4	组织级项目管理能力（OPM）项目组合（Portfolio）自评表	281
B.5	组织级项目管理能力（OPM）自评得分汇总表	284
附录 C	OPM3®认证专家入门考试（OPM3® Certified Professional Entrance Exam）	
	模拟测试题	286
附录 D	XY 公司 IT 部项目管理成熟度评估报告	320

附录 E 项目实用参考模板	361
E.1 项目组成员表.....	361
E.2 项目规划/任务书.....	362
E.3 项目 WBS 表	363
E.4 项目进度规划表.....	364
E.5 项目风险管理表一.....	365
E.6 项目风险管理表二.....	366
E.7 干系人档案与干系人管理策略.....	367
E.8 项目沟通规划表.....	371
E.9 项目会议纪要.....	371
E.10 项目状态报告.....	372
E.11 项目变更管理表	373
E.12 项目总结报告.....	374
附录 F 组织级项目管理成熟度模型（OPM3®）的最佳实践总览图.....	375
参考文献.....	377

第 1 章 ➡

OPM3[®]：提升组织级项目管理能力的最佳选择

本章将重点阐述以下**问题**：



- 什么是组织级项目管理？
- 组织级项目管理将为组织带来哪些方面的价值？
- 什么是 OPM3[®]？
- OPM3[®]将为组织带来哪些方面的价值？
- 为什么 OPM3[®]是提升组织级项目管理能力的最佳选择？
- OPM3[®]在 PMI（中国）项目管理大奖中是如何应用的？

项目管理将站到 21 世纪管理舞台的中央，21 世纪将进入项目管理时代！

——管理学大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）

项目管理无处不在。根据世界银行的统计数字，总固定资产项目占全球国民生产总值（GNP）的 20%，即 7.5 万亿美元的产值与项目有关；如果把企业对新产品开发、厂房建设等方面的私有投资都考虑进去，全球的实际数字应该在 12 万亿美元左右，接近于全球 GDP 的 1/3。任何组织的战略和个人的目标都必须通过有效的项目管理来实现。项目管理对组织的成长和可持续发展有着深刻的影响——从新品研发到新品上市，从服务平台建设到服务质量提升，从组织变革到流程改进……如今，提升项目管理能力已经成为企业成功的必备条件。

项目管理对企业经济收益有着惊人的影响。普华永道 2007 年对全球组织的项目管理成熟度的调查表明，全球只有 30% 的企业项目达到了预期的目标，50% 的项目失败源于不良的项目管理。虽然组织与个人对项目管理应用的需求日益增长，但并不是所有的企业都已具备从项目管理中获益的能力。很多企业还仅仅停留在单项目的计划制定与监控层面；很多企业已经不自觉地在进行单项目和多项目的管理，但是无法将组织级项目管理的体系和方法整合在一起；很多企业在苦苦思考和摸索适合自己的项目管理方法论，却无法衡量自己在行业内或在对照标准中所处的准确位置，缺乏制定持续改进计划的必要依据。在企业发展的过程中，仅仅依靠单项目或多项目管理标准和方法的应用已无法满足现代企业迅速成长的需要，管理人员迫切需要系统化的组织级项目管理框架和工具，以利于认识和了解企业目前的项目管理水平和在同行中的地位，找出与同行领先企业之间以及现状与目标之间的差距，找出改进的方法，并建立相应的流程与制度。

项目管理既是一门科学，又是一门艺术，是将标准化模式和灵活创新有机结合的过程。本书通过对组织级项目管理全球标准的解析，以及对中国项目管理标杆企业实践案例的分析，希望在全球化标准与本土化实践之间建立桥梁。本章通过对组织级项目管理的概念和标准选择进行阐述，为后续各章的学习奠定基础。

1.1 组织级项目管理概述

1.1.1 组织级项目管理的引论

2010 年 Gartner 对 130 个组织进行了一次调查，了解他们如何定义项目成功。德勤公司的总监 Mohnkern 在 PMI 全球高管理事会上分享了调研的结果，如图 1-1 所示，他强调项目的成功和公司追求的战略结果是有差别的。调研结果显示了组织定义项目成功时七个因素所占的比例：在预算内完成、按时完成、与原定的设计保持范围一致、对创新有贡献、和公司战略保持一致、对收入有贡献、增强竞争优势。

范围、时间、成本构成了项目管理中的经典三角约束关系。然而，这三个因素加起来只占到了结果的 40%，如图 1-2 所示。也就是说，即使成功地实现这三个目标，在公司来看还没有实现公司所认为成功的一半。如图 1-3 所示，除上述三个因素以外，其余的三个因素占到了结果的 60%，这三个因素是：和公司战略保持一致、对收入有贡献、增强竞争优势。

显而易见，对于组织整体而言，项目的成功并不是通过任何单项目的管理所能够实现的目标，只有从更宏观的视角来考虑，做好组织级项目管理，才有可能将项目的成功从偶然变成必然。

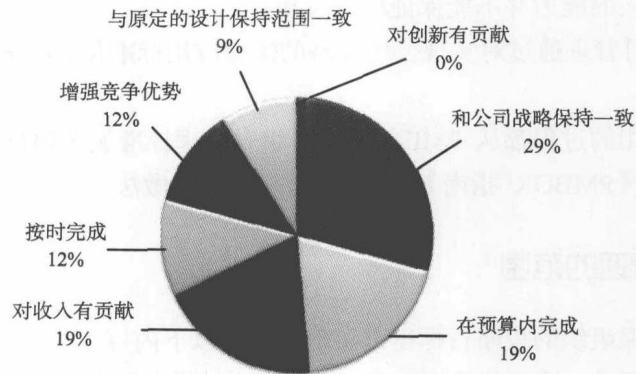


图 1-1 关于项目成功的调查结果

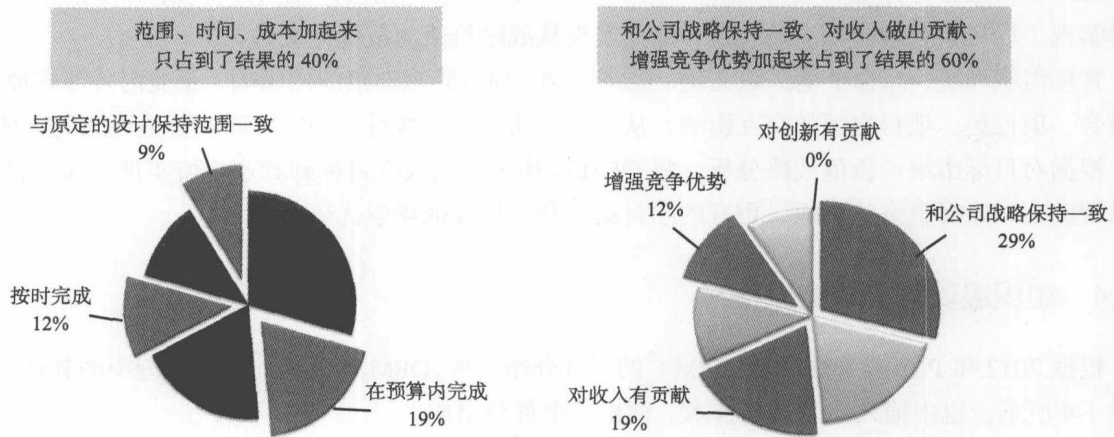


图 1-2 关于项目成功的调查结果图

图 1-3 关于项目成功的调查结果图

1.1.2 组织级项目管理的定义

根据项目管理协会（Project Management Institute, PMI）的定义，组织级项目管理（Organizational Project Management, OPM）是基于组织目标市场的价值战略，跨越所有的项目管理层次对于组织中的人、流程和知识的一种整合方法，以帮助组织取得更好的绩效、更好的成果和可持续的竞争优势。

在这一定义中以下几个关键词需要引起关注。

- **组织**：组织是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而形成的集体或团体。组织的具体形式有公司、机构、协会、社团，或前述组织形式中的业务单元、职能部门、分支机构或基层代理等。组织可以分为营利性组织、非营利性组织及政府部门三类。
- **组织级**：组织级是指通过组织将各个人联系起来，做一个人无法做的事；组织级是从组织层面来整合与要做的事情相关的人、资源及其之间的相互联系。
- **所有的项目管理层次**：所有的项目管理层次是指每个组织中独特的项目管理方法，有些组织有项目、项目集和项目组合，有些组织只有单个项目的管理。所有管理层次意味着根据组织的需要，将科学的项目管理方法同时应用于需要的项目管理层次中。
- **整合**：组织级项目管理不是一个单一的事务，而是许多事务的正确组合。

- 人：仅仅依靠个人的能力并不能保证项目成功。
- 流程：组织级项目管理通过对实现公司战略的流程应用标准化、可衡量、可控制和持续改进的阶段来实现改进。
- 知识：所有被应用的过程都从 PMI 的《项目组合管理标准》、《项目集管理标准》和《项目管理知识体系指南》（《PMBOK®指南》）中总结出来的良好做法。

1.1.3 组织级项目管理的范围

组织级项目管理确保组织的战略目标得以实现，包含以下内容：

应用项目组合管理标准，挑选和授权正确的项目，通过投资组合正确地分配和部署资源，并持续监控项目的整体绩效，这是实现项目集管理和项目管理价值的前提。

应用项目集管理标准和单项目管理标准，管理项目集并且正确实施项目管理，确保这些项目的产出成果实现了项目集管理所期望的收益，从而实现从战略价值的最优化交付。

管理组织环境，综合平衡组织文化、经济影响、项目管理对组织的影响、企业内外部环境因素、项目组合、项目集、项目之间的交互影响，从而实现从战略到执行、到实现商业价值之间的无缝链接。

根据对目标市场的价值战略分析，将 OPM 应用于组织战略目标到商业价值实现之间的管理过程，可以帮助公司取得更好的绩效、更好的项目结果和可持续的竞争优势。

1.1.4 组织级项目管理的流程

根据 2012 年 PMI 发布的关于 OPM3® 的标准介绍文件，OPM 的流程与项目管理中的其他过程一样，如图 1-4 所示，也由输入、工具与技术、输出三个部分组成。

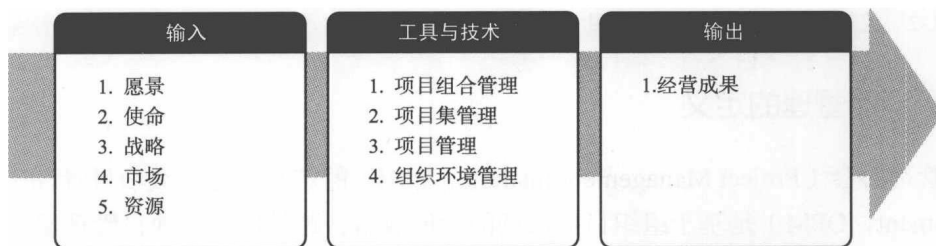


图 1-4 OPM 的输入、工具与技术、输出

OPM 的输入就是组织的愿景、使命、战略、市场和资源；项目组合管理、项目集管理、项目管理和组织环境是组织级项目管理的工具，也是确定优先级、业务需求和执行的技术；最终实现绩效的提升，产生组织期待的经营成果。

在组织的战略价值链中，战略与商业价值之间的关系如图 1-5 所示。

战略包含了以下因素：

- 愿景和使命的表达；
- 市场和竞争的取向；
- 发展和增长的方向；
- 成功的评价和测量。