

Organizational Project Management
Maturity Model (OPM3[®]), Second Edition

组织级项目管理 成熟度模型 (OPM3[®]) (第2版)

(美) 项目管理协会 著
吴之明 席相霖 肖文毅 等译
施 骞 审校



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

美国国家标准
ANSI/PMI 08-004-2008

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)
Second Edition

组织级项目管理成熟度 模型 (OPM3®)

(第2版)

(美) 项目管理协会 著

吴之明 席相霖 肖文毅 赵欣如 译

施 骞 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2008 Project Management Institute, Inc.

This publication is a translation of the English Language publication, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*, Second Edition, which is copyrighted material of and owned by the Project Management Institute, Inc.

Translated and Published by the Publishing House of Electronics Industry.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the prior written permission of the Project Management Institute, Inc.

原书 ISBN: 978-1-933890-54-8

本书是《组织级项目管理成熟度模型》(OPM3®)(第2版)英文版的中文简体字翻译版,由电子工业出版社出版。未经项目管理协会和电子工业出版社的预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2009-4199

图书在版编目(CIP)数据

组织级项目管理成熟度模型: OPM3: 第2版 / 美国项目管理协会著; 吴之明等译. —北京: 电子工业出版社, 2009.9

书名原文: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), Second Edition
ISBN 978-7-121-09393-7

I. 组… II. ①美… ②吴… III. 项目管理—国家标准—美国 IV. F224.5-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 135219 号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京智力达印刷有限公司

装订: 北京中新伟业印刷有限公司

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: 13.25 字数: 273 千字

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

定价: 48.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

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 做出的，而应由认证者或声明者承担全部责任。

前言

组织级项目管理成熟度模型 (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3) 在项目管理协会 (Project Management Institute, PMI) 发布的各标准中占有非常重要的地位。《项目管理知识体系指南》(PMBOK® 指南) 已成为管理单个项目最畅销的项目管理专业的参考书。《项目经理胜任资格发展框架》(第 2 版) 为有效地培训和发展项目经理或那些渴望成为项目经理的人设置了标准。OPM3 最佳实践和能力均编入了项目集管理和项目组合管理过程中 [这些过程包含在《项目集管理标准》(第 2 版) 和《项目组合管理标准》(第 2 版) 中]。

在最初寻求为开发应用于组织层面的项目管理标准的原则时, PMI 是在这样一个前提下启动开发 OPM3 的, 即创建一个框架, 使组织能够在这个框架内通过组织级项目管理中的最佳实践检查他们对战略目标的追踪。在后续的反馈和研究中 PMI 一直采用这个最初的提议, 并进一步在 OPM3 第 2 版中得到强化。这个标准识别和组织了相当数量的公认和行之有效的项目管理方法, 并提供了一种手段让组织参照标准中识别的最佳实践来评估组织对项目管理的应用。这种评估的结果使组织决定是否改进制定计划和如何实施改进。

OPM3 由三个基本部分构成: **知识**, 揭示该标准的内容; **评估**, 提供一种与该标准进行比较的方法; **改进**, 为可能发生的组织变革设定阶段。就像 PMI 其他标准一样, OPM3 的目的不是规定用户要进行哪些改进或者如何去做。相反, 其目的仅仅是提供该标准作为研究和自查的基础, 使组织能够根据潜在的变革措施做出自己的精明决策。应用 OPM3 的从业人员和顾问可能会对探索进一步评估和管理通过评估得到的组织变革的可能性感兴趣。他们的工作将有助于加深理解项目管理如何支持有效地实现业务绩效的改进与组织战略。

OPM3 是为组织、高级管理人员, 以及那些从事项目管理活动的人员提供广泛收益而设计的。使用 OPM3 可获得的一些收益如下:

- 加强战略规划与执行之间的联系, 使项目成果可预测、可靠、可持续多次地实现, 并与组织的成功相联系。
- 识别出通过成功的项目来支持组织战略实施的最佳实践。
- 识别出组成最佳实践的专门能力, 以及这些能力与最佳实践之间的依赖关系。

- 提供一种手段，用于和相关的一组已识别的项目管理最佳实践与能力进行差距分析。
- 为组织改进其项目管理过程提供依据。
- 为应用该模型满足各组织的独特需求提供指导和灵活性方案。
- 基于 PMBOK®指南（第 4 版），PMI /ANSI 单管理项目标准，以及《项目集管理标准》（第 2 版）、《项目组合管理标准》（第 2 版）。
- 汇集来自各个行业和广阔地域的数以百计的项目管理从业人员和顾问的专门知识。

更新标准的工作始终涉及一个庞大的、具有广泛基础的投入和努力。附录 A 提供了修订过程中的主要变化的摘要。毫无疑问，随着组织继续学习 *OPM3*，对照 *OPM3* 进行自评估并考虑改进计划，PMI 将继续得到大量有益的反馈。这些反馈为下一版 *OPM3* 进一步进行的调整或改进工作铺平道路。那些应用 *OPM3* 的组织不仅将获得直接收益，而且他们将开展开创性工作，将该标准带入其项目管理领域，在为本更新版本做出贡献的同时，也将对未来改版带来不可估量的价值。

目录

前言	VII
第 1 章 引言	1
1.1 OPM3®——组织的视角	1
1.2 战略执行	2
1.3 OPM3 的组成项	3
1.3.1 最佳实践	3
1.3.2 能力	4
1.3.3 成果	4
1.3.4 OPM3 组成项的采用	5
1.4 OPM3 成熟度评估	5
1.5 组织改进计划	7
1.6 克服改进中的进退两难的困境	7
第 2 章 基本概念	9
2.1 OPM3 的目的和范围	9
2.2 组织级项目管理	9
2.3 组织级项目管理成熟度	9
2.4 OPM3 的若干基本概念	10
2.4.1 层次域	10
2.4.2 组织运行潜能	11
2.4.3 成熟度的多维视角	13
第 3 章 OPM3 运作周期	15
3.1 知识、评估和改进	15
3.2 OPM3 改进周期介绍	16
3.2.1 知识	16
3.2.2 评估	16
3.2.3 改进	17
3.2.4 返回到评估和改进	18
第 4 章 组织级项目管理过程	21
4.1 引言	21
4.2 单项目管理过程	21

4.3 项目集管理过程	22
4.4 项目组合管理过程	23
4.5 项目组合、项目集和单项目管理过程的属性	23
第 5 章 OPM3 架构	25
5.1 最佳实践	25
5.1.1 能力	27
5.1.2 成果	27
5.1.3 关键绩效指标	28
5.2 SMCI 和组织运行潜能	28
5.2.1 SMCI 最佳实践	28
5.2.2 组织运行潜能最佳实践	30
5.3 最佳实践与能力之间互相依赖	31
5.4 OPM3 最佳实践分类	33
5.5 OPM3 架构——总览	34
第 6 章 OPM3 最佳实践	39
6.1 OPM3 最佳实践	39
附录 A 第 2 版的变化	103
A.1 总体变化	103
A.1.1 与其他修订的 PMI 标准保持一致	103
A.1.2 自评估法调查问卷中的问题	103
A.2 结构性变化	104
A.2.1 第 1 部分的变化——OPM3 概述	104
A.2.2 第 2 部分的变化——了解该模型	105
A.2.3 第 3 部分的变化——使用该模型	106
A.2.4 第 4 部分的变化——附录	106
附录 B 组织级项目管理成熟度模型的演变	109
B.1 探索阶段，考察已经存在的模型	109
B.2 开发工作的挑战	110
B.3 识别最佳实践	111
B.4 能力、成果、关键绩效指标	111
B.5 客户需求	112
B.6 过程模型	112
B.7 质量屋	113

B.8	对 OPM3 进行 α 测试	114
B.9	领导更替	114
B.10	为该标准设定一个切实的格式	114
B.11	OPM3 β 测试	115
B.12	最后的工作	116
B.13	行业机会	116
B.14	开发工作的挑战	116
B.14.1	OPM3 指导小组	116
B.14.2	以前的项目集管理人员	117
B.14.3	重要撰稿人	117
B.14.4	OPM3 团队成员	118
B.14.5	主题专家	128
B.14.6	组织	128
B.14.7	β 测试组织	129
B.14.8	PMI 标准会员顾问小组 (MAG)	130
B.14.9	PMI 工作人员	130
B.14.10	其他工作人员	130
B.15	临时项目团队	130
附录 C	OPM3 第 2 版的撰稿人和审阅人	133
C.1	OPM3 第 2 版的项目核心团队	133
C.2	OPM3 第 2 版项目子团队	133
C.3	重要撰稿人	134
C.4	OPM3 第 2 版项目团队成员	134
C.5	主题专家	140
C.6	最终征求意见稿的审阅人和撰稿人	141
C.7	PMI 标准会员顾问小组	141
C.8	工作人员	142
附录 D	OPM3 自评估问题	143
D.1	OPM3 自评估	143
附录 E	OPM3 在线工具	161
E.1	概述	161

E.2 选择方案 1: <i>OPM3</i> 在线自评估	161
<i>OPM3</i> 在线自评估法相关问题与解答	162
E.3 方案 2: <i>OPM3</i> 产品套装	164
聘请具备资格证书的 <i>OPM3</i> 评估师或顾问与执行 <i>OPM3</i> 产品套装应用程序相关 问题与解答	165
附录 F <i>OPM3</i> 案例研究	169
F.1 背景	169
F.2 基于 <i>OPM3</i> 的改进项目	170
F.3 在完成一个 <i>OPM3</i> 改进周期之后的结果	171
附录 G 评估与改进行动指南	173
G.1 概述	173
G.2 SAM 高层次评估过程	173
G.2.1 步骤 1: 为高层次评估过程做准备	173
G.2.2 步骤 2: 执行高层次评估工作	174
G.2.3 步骤 3: 评审调查结果	174
G.2.4 步骤 4: 结束评估	175
G.3 SAM 深入评估过程	175
G.3.1 步骤 1: 准备深入评估工作	176
G.3.2 步骤 2: 执行深入评估过程	177
G.3.3 步骤 3: 提交评估结论	178
G.3.4 步骤 4: 对差距的解决进行排序并制定转变计划	179
G.3.5 步骤 5: 收尾	179
G.4 利用 SAM 进行持续转变活动	179
术语表 1 (按英文顺序排序)	181
1. 术语取舍	181
2. 常用缩写	181
术语表 2 (按中文顺序排序)	187
1. 术语取舍	187
2. 常用缩写	187
索引	193

图表目录

图 1-1	OPM3 概貌	2
图 1-2	对组织发挥重大影响的关键支撑点	2
图 1-3	典型的组织环境	4
图 1-4	成熟度评估结果示例	6
图 2-1	在组织战略环境中的组织级项目管理成熟度模型	12
图 3-1	OPM3 标准的组成要素：知识、评估和改进	15
图 3-2	OPM3 运作周期	18
图 5-1	最佳实践对于能力及其相关的、可度量的、以关键绩效指标显示的 成果的依赖	26
图 5-2	层次域中的每个过程组的过程通过标准化、度量、控制和持续改进的逻辑改 进途径来达到	29
图 5-3	在不同最佳实践的能力间也能存在依赖	32
表 5-1	OPM3 架构——总览	34
图 5-4	例 1：最佳实践与相关层次域	35
图 5-5	例 2：最佳实践与相关层次域	36
图 5-6	组织运行潜能支持 SMCi 最佳实践	36
图 5-7	OPM3 架构	37
表 6-1	OPM3 最佳实践	40
表 A-1	架构性变化对照	104
表 A-2	第 1 部分的变化	105
表 A-3	第 2 部分的变化	105
表 A-4	第 3 部分的变化	106

第 1 章

引言

1.1 OPM3[®]——组织的视角

一个新的组织战略的成功实施能够使一个好的组织变得更加优秀。反之，战略的失败或导致不良的后果会从内部和外部迅速危及该组织的声誉和品牌。有效地执行战略是各级管理层的责任，他们都必须始终积极地把组织变革与战略要求有机地结合起来，并管理好能支撑这些变革措施的投资组合。

组织级项目管理成熟度模型是为了在项目组合管理、项目集管理和单项目管理的每个领域，支持实现最佳实践而提供的一个组织全局视角的框架。该全局性的视角是一个强有力的工具，能够使组织的战略、项目组合、项目集和单个项目都得以成功执行，特别是当它们跨越职能和级别的界限的时候。再则，应用于战略执行的 OPM3 通用最佳实践，能够促使组织持续地获得出色的结果。有效地执行战略是组织的战略策划和治理机构的责任，他们必须正确地、始终如一地参与协调工作，将战略执行和要求组织实施的相应变革有机地结合起来。他们要管理好支撑这些变革措施的投资组合。

这些最佳实践是完全与 PMI 所有的其他标准相匹配的，这些标准包括项目管理知识体系指南（PMBOK[®]指南）（第 4 版）、项目集管理（第 2 版）和项目组合管理（第 2 版）。OPM3 的最佳实践与其他关于单项目、项目集、项目组合的通用标准也是兼容的。OPM3 还包含了某些与项目经理胜任资格发展框架（Project Manager Competency Development Framework, PMCDF）相匹配的最佳实践。

OPM3（第 2 版）所阐述的内容是 PMI 的组织级项目管理成熟度模型的最重要的组成部分。本标准还阐述了如何通过项目组合、项目集和单项目管理中系统地达到最佳实践来制定组织改进规划。图 1-1 揭示了 OPM3 中主要组成部分的全貌。这些组成部分将在本章各小节中做简要的说明，并在 OPM3（知识基础）的后续各章中做更详细的描述。



图 1-1 OPM3 概貌

1.2 战略执行

OPM3 识别出在组织中发挥重大影响的各个关键支撑点，这些关键支撑点体现了组织治理、战略执行与单项目、项目集、项目组合的交付之间的相互作用。了解并运用这些关键支撑点，组织就能够通过各项目组合、项目集和单项目来系统地追踪其战略目标，并获取组织期望的成果。

如图 1-2 所示，组织治理是通过各项目组合、项目集和单项目来达到组织层次的目标并实现其战略的驱动力。通过努力完善组织结构、方针政策、运作流程及其他治理机制，才有可能获取这些想要得到的成就。OPM3 包含了与治理有关的最佳实践，它们是为指导组织将其贯彻于那些着意在支持战略执行的项目而设计的。

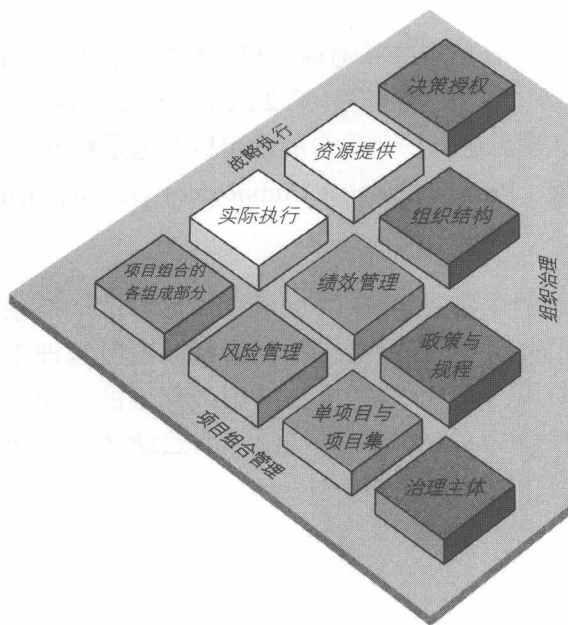


图 1-2 对组织发挥重大影响的关键支撑点

在战略执行期间，组织将其战略规划决策付诸实施，或者说付诸行动，并且将资源分配到项目的投资组合中去。*OPM3* 包含为确保组织有效执行其战略而设计的最佳实践。战略的有效执行要靠采取主动措施和投资于最能支持组织达到其目标的方法来实现。

项目组合管理的目的是：

- 指导投资决策和恰当的投资组合。
- 提供决策的透明机制。
- 提高实现所期望的投资回报的可能性。

组织可以考虑将其投资全部打包在单一的项目组合中，以确保它们能够相互依赖、相互支持，共同致力于战略业务目标的实现。*OPM3* 包含为帮助组织识别和管理好恰当的投资组合而设计的最佳实践，这些投资是使其能够最好地满足执行战略的要求而组合在一起的。

1.3 *OPM3* 的组成项

组织能够受益于 *OPM3* 的最佳实践，因为这些最佳实践都是在全球公共部门和民营机构中受到检验并收集起来的。这些最佳实践是 *OPM3* 的核心组成部分，采纳它们的组织就有更大的可能性成功执行其战略。*OPM3* 在项目组合、项目集和单项目管理中的最佳实践能够帮助组织以一种现实和持续可行的模式达到其战略目标，并取得卓越的成就。

OPM3 是由三个互相作用的部分组成的框架：（1）最佳实践；（2）能力；（3）成果，它们都包含在项目组合、项目集和单项目管理的各个层次域中。

1.3.1 最佳实践

正如在 *OPM3* 中定义的：一个最佳实践是若干相关组织能力的组合。*OPM3* 最佳实践有以下两类：

1. *SMCI* 最佳实践 [标准化、度量、控制和持续改进]。
2. 组织运行潜能最佳实践 [结构的、文化的、技术的和与人力资源相关的]。

SMCI 最佳实践是依据在项目组合、项目集和单项目管理的各层次域中过程改进的不同阶段来分组的。组织运行潜能 (*Organizational Enablers*, *OE*) 最佳实践则支撑着 *SMCI* 最佳实践的实施。图 1-3 所示为组织运行潜能的相对定位，描绘了在采纳 *SMCI* 最佳实践时组织运行潜能的基础性作用，因为两者都与支撑组织成熟度的提升有着紧密的联系。

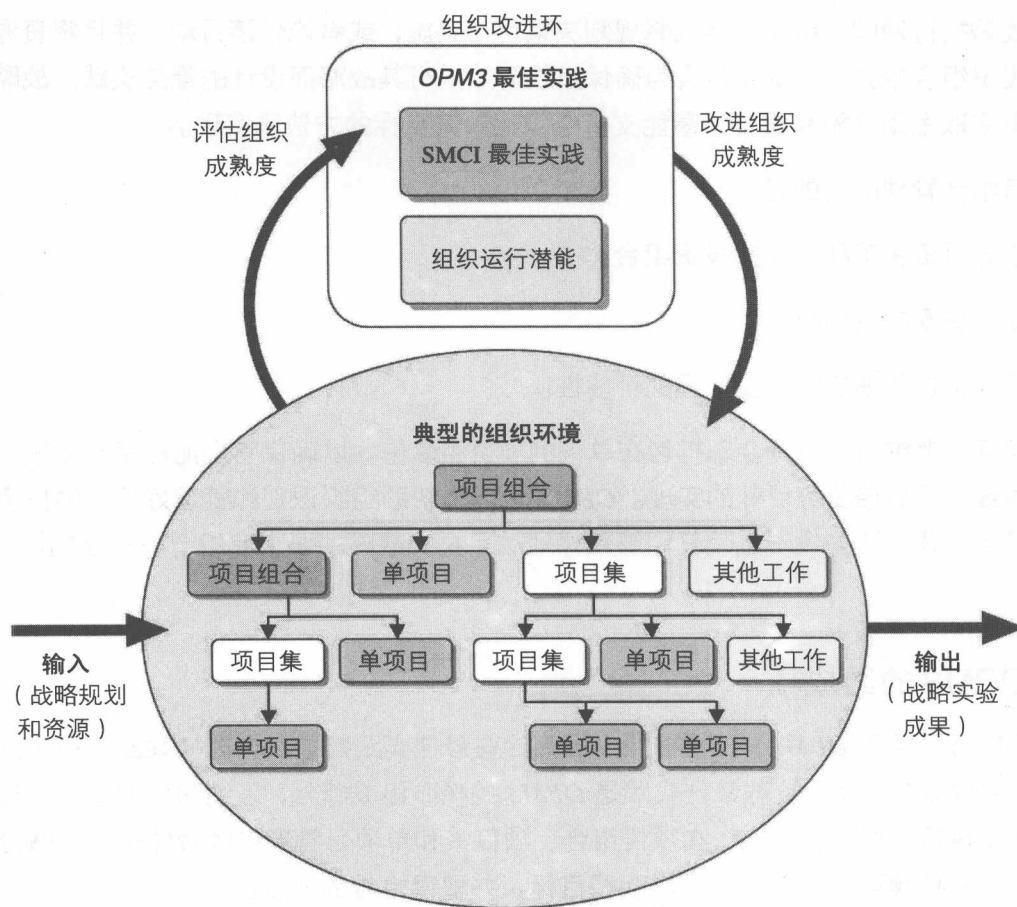


图 1-3 典型的组织环境

1.3.2 能力

能力是在一个组织内，为了执行项目管理过程并交付项目管理服务和产品，必须存在的一种特定的胜任资格，一系列的能力形成了为一个或多个最佳实践做准备的递进步骤。在最佳实践范畴中的这些能力构成了 OPM3 评估组织成熟度和规划未来改进的准则。而通过一组可观察到的组织成果，才能表明一个组织能力的存在。

1.3.3 成果

成果是通过能力的发挥和应用而获得的有形或者无形的结果。在 OPM3 框架中，一种能力可能会导致多个成果。成果所达到的优劣程度是通过关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）来度量的。

1.3.4 OPM3 组成项的采用

采用 OPM3 的最佳实践、能力或成果能够使组织：

- 通过应用得到验证的最佳实践，加速组织的成功，并最大限度地减少不必要的风险。
- 趋向于识别和选择那些支持战略执行的项目。
- 确保项目或项目组合管理包含最能支持组织战略执行和最具风险承受能力的、适当的投资组合。
- 对发生在组织内部的或者由诸如外部的竞争或新的法规要求等因素突然出现而引起的日益加剧的变化，有很好的判断、分析和应对。
- 确保项目组合与项目战略和目标之间的一致性。
- 在项目组合的成本、风险和收益方面掌握充分的数据、资料并提高透明度，从而使管理决策层能更好地获得必要的信息。
- 提供更有效的资料，以支持项目治理所需要的度量数据。
- 在单项目、项目集和项目组合层次，降低有可能对组织产生重大影响或引起失败的风险。

1.4 OPM3 成熟度评估

OPM3 评估是指对组织能力所达到程度的评价，这种组织能力是指组织通过采用经过验证的最佳实践来管理项目集和单项目的组合所获得的成功的交付成果来达到战略目标的能力。OPM3 成熟度评估具有足够的灵活性，可以用于针对以下这些不同领域的成熟度进行评估。

- (1) 特定的层次域（单项目、项目集或项目组合）。
- (2) 组织运行潜能。
- (3) 过程改进的不同阶段（标准化、度量、控制或持续改进）。

OPM3 成熟度评估可以帮助组织识别当前已经呈现出来的最佳实践、能力和成果。图 1-4 给出了一个评估的例子，说明组织成熟度是如何展示的。该成熟度评估方法的灵活性，使组织能有针对性地对特定的层次域（单项目、项目集或项目组合）或者组织运行潜能，或者针对特定的成熟度阶段（标准化、度量、控制或持续改进）做出评价。这些针对不同组成部位的评估，能帮助组织识别哪些最佳实践、能力或成果可能已经呈现出来了。图 1-4 的例子显示了对组织成熟度的评估结果可以表现成什么样子。

虽然有各种各样执行 OPM3 评估的方法，在此直接关注的 OPM3 成熟度评估应当是自评估或取得资质证书的 OPM3 专业评估师的评估。有一部分的自评估专门针对高层管理的最佳实践，而其他部分的自评估则针对比较具体的能力和成果。该高级管理自评估工具包括在本知识

基础之内,而 *OPM3* 的在线工具则提供了更全面和具体的自评估手段。对于有资质证书的 *OPM3* 评估,需要有取得 *OPM3* 资质证书的专业评估师使用强有力的工具和方法来进行,这些工具和方法可以从 *OPM3 产品套装 (OPM3 ProductSuite)* 中获得。

图 1-4 是组织成熟度评估的一个示意性的、假设的结果。在底部的框格中标以组织运行潜能的带阴影的部分,表示组织对那些最佳实践——结构的、文化的、技术的和与人力资源相关的——已经采纳的程度,它们是实施 *SMCI* 最佳实践的基础(详见 2.4.2 节)。该图上部框格中的阴影部分,则表示在每个层次域(项目组合、项目集和单项目)中 *SMCI* 各阶段(标准化、度量、控制、持续改进)的组织成熟度。例如,图 1-4 显示在单项目层次域的标准化成熟度阶段中,组织已经实现了一半以上的最佳实践、能力或成果。反之,每个框格中空白区域的大小,表示在每个层次域和阶段中还有多大的成熟度改进空间。

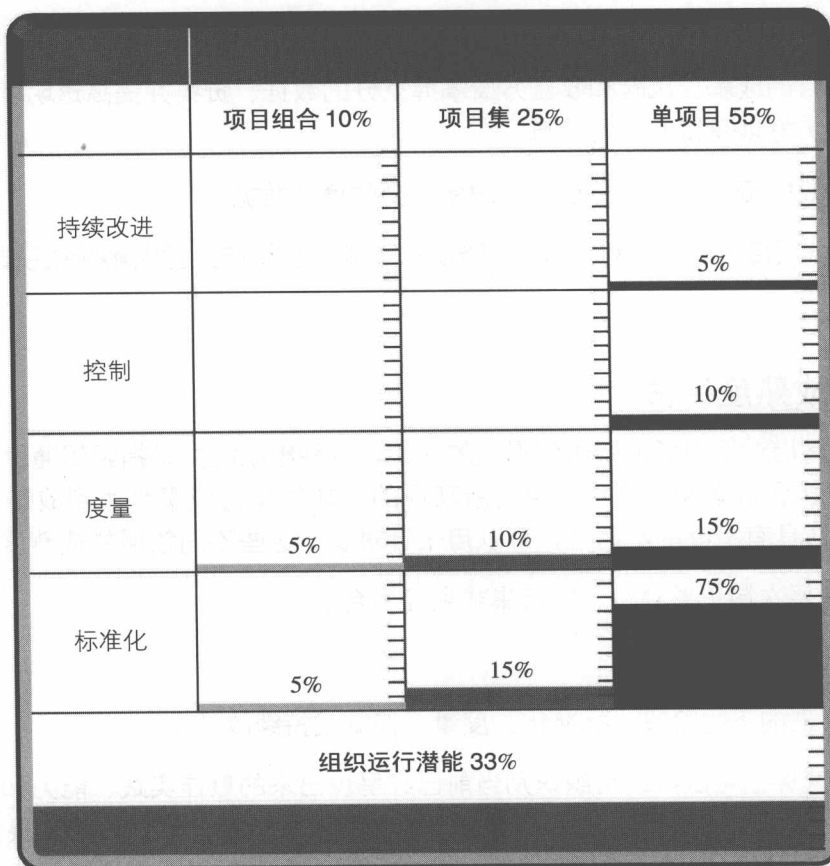


图 1-4 成熟度评估结果示例

注: 图 1-4 中的一些数据是假设性的, 不一定准确。有需要的话, 读者可以使用 *OPM3* 在线工具来获得评估结果的实例和相应成熟度的准确数据。——译者注