

电力集团技术改造项目后评价与OPM3实际应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E7_94_B5_E5_8A_9B_E9_9B_86_E5_c67_491413.htm

在当前电力市场的竞争越发激烈情况下，某全国性电力集团从提高自身项目管理水平，追求卓越的角度出发，尝试引进目前国外较先进的组织项目管理成熟度模型OPM3到技术改造项目后评价过程中，从组织项目管理的角度全方位，多层次地评定一个集团企业的自身项目管理水平，以OPM3为评价基础的数据、结论、建议为此电力集团管理层提供了有效的决策参考，同时增加项目各层次人员相互交流和学习。OPM3在电力集团技术改造项目工程应用尝试中取得相当宝贵、有指导意义的成果。随着国民经济的快速发展，生产生活用电急剧增长，全国部分地区出现了供电紧张的情况，在全国范围内出现了新一轮的电厂建设高潮，但随着大量大容量机组的相继投产，电力市场已呈逐渐饱和趋势，预计不久的将来电力市场的竞争会更加激烈。某电力集团是贯彻国务院电力体制改革政策率先成立的独立发电集团，集团营运和在建装机容量数千万千瓦，拥有遍及华北、东北、西北、珠江三角洲、长江三角洲等地区的全资、控股、参股的发电企业数十多家，为保证机组安全运行，每年约有数亿元投资用于多个电厂的设备更新、技术改造等几十个项目。虽然此电力集团对技术改造项目管理建立了专门的管理制度，并进行年度考核，取得的一定效果，但项目绩效与此集团的先进管理要求相比仍不甚理想，同时拖工期、超预算、改方案等现象仍时有发生。在此背景下电力集团公司管理层期望通过技术改造项目后评价来发

现问题的根源所在，并有针对性改进项目管理，提高项目绩效和企业竞争力。为保证项目后评价达到预期效果，经反复斟酌，确定运用OPM3组织项目管理成熟度模型开展技术改造项目后评价。此次后评价超越以往传统的、以项目工期、资金、完成效果等单个指标来评定单个项目完成情况的方式，从组织项目管理的角度全方位，多层次地评定一个集团企业的自身项目管理水平，找出薄弱点进行改进，实现项目管理水平整体提高。“组织项目管理”是通过项目将知识、技能、工具和技术应用于组织和项目活动来达到组织目标，“组织”扩展了项目管理的范围，不仅仅包括单一项目（Project）的成功交付，还包括项目组合管理（Program Management）和项目投资组合管理（Portfolio Management）。单个项目的管理可以认为是战术水平的，而组织项目管理上升到了战略高度，被视为组织的一项战略优势，项目组织管理的定位符合一个电力集团企业的战略发展要求。OPM3为电力集团项目评价提供了一个测量、比较、改进项目管理能力的方法和工具，提供一种开发组织项目管理能力的基本方法，并使项目与集团战略紧密地联系起来。通过开展OPM3过程也是一个项目管理人员丰富项目管理的知识、了解组织项目管理的过程，同时给出了对照标准作为自我评估的工具，来确定集团项目组织当前状况，制定改进计划，实现自我持续改进的良性循环过程。此次技术改造项目后评价工作历时半年，现场工作约一个半月，到该集团六个下属电力企业公司进行现场调研，对照OPM3标准，采用问卷调查、查阅资料和交流座谈的方式搜集项目的信息及数据，分析汇总。有103位参与项目管理的人员填写了自评估问卷

，收回问卷88份，期间查阅了部分项目文档和各电力企业的项目后评价自评表24份，与管理人员个别交谈，交流座谈12次，参加人次58，并参观考察了若干电厂的主要生产流程和控制中心，其结果如下：一、应用组织项目管理成熟度模型（OPM3）对集团公司的项目管理水平评估结果和数据。A. 项目管理水平图谱 按照国际上最新的组织项目管理成熟度模型的评估标准，集团公司的项目管理水平图谱为44%。这说明此电力集团公司已经具备一定的项目管理能力，掌握了相当一部分的项目管理工具，对各下属分公司的生产项目进行有效的管理。同时，此电力集团公司整体项目管理水平仍有提高的空间。B. 项目、项目组合和投资组合 从图2中可以看出，集团公司的项目管理水平是54%，说明公司对于单个项目管理的水平是很高的，已经实现了大部分的最佳实践。项目组合层次，暨集团公司的整体多项目管理水平得分为25%，对比单个项目的管理水平，还是有提升空间的。投资组合的分数为46%，此分数是此电力集团公司对下属各分发电公司所进行项目的总体管理水平的体现。本次调研和评估着重在项目和项目组合层次，对电力集团本部及项目投资组合未进行足够的调研，因此此分数作为参考。C. 标准化、可度量、可控制和持续改进 此电力集团的企业级项目管理标准化水平为63%，可测评水平为51%，可控制水平为29%，可持续改进水平为14%。图3客观的反应了其下属公司在目前阶段的项目管理水平。在2003的生产项目的管理工作中，各下属分公司很好的执行了集团公司的业务管理体系要求，在绝大部分的项目管理工作中，项目的管理人员可以按照业务管理体系的要求进行各种文档的填写和申报工作。大多数下属发电公

司内部还根据工作的具体要求进行会议纪要、各种技术文件、合同、进度计划、费用计划、可行性研究报告、项目后评估报告、验收试验等一系列的文档化管理。在项目的控制和实施改进方面，集团公司还需要给予重视。 D. 综合图谱

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com