

项目管理成熟度模型的分析与应用（一）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65691.htm

摘要：本文首先介绍项目管理成熟度模型的概念，接着以此为基础论述了几种常见的成熟度模型。分析、提炼出了这几种模型的共同思想，提出了一种新的成熟度模型，将其应用于项目型企业中，并给出了应用项目管理成熟度模型的具体方法、步骤，展望了项目管理成熟度模型的应用前景。关键词：项目管理成熟度最佳实践 组织级项目管理 随着越来越多的企业将项目管理应用到企业运营中，有关评估企业应用项目管理水平高低的成熟度模型备受关注，成为各界人士关注的热门话题。从上世纪90年代开始，全世界就掀起一股研究项目管理成熟度的热潮，常见的模型已经30多种。专家认定：项目管理成熟度

（project management maturity model简称PMMM）将作为项目管理业界内的ISO9000的升级标准，会在较长时间内对项目的研究、培训、推广应用等产生重要影响。1 项目管理成熟度模型的概念 项目管理成熟度表达的是一个组织（通常是一个企业）具有的按照预定目标和条件成功地、可靠地实施项目的的能力。严格的讲，项目管理成熟度应该指的是项目管理过程的成熟度。项目管理成熟度模型作为一种全新的理念，为企业项目管理水平的提高提供了一个评估与改进的框架。项目管理成熟度模型在基于项目管理过程的基础上把企业项目管理水平从混乱到规范再到优化的进化过程分成有序五个等级，形成一个逐步升级的平台。其中每个等级的项目管理水平将作为达到下一更高等级的基础，企业项目管理成

熟度不断升级的过程也就是其项目管理水平逐步积累的过程。借助项目管理成熟度模型，企业可找出其项目管理中存在的缺陷并识别出项目管理的薄弱环节，同时通过解决对项目管理水平改进至关重要的几个问题，来形成对项目管理的改进策略，从而稳步改善企业的项目管理水平，使企业的项目管理能力持续提高。

2 几种常见的成熟度模型

目前成熟度模型总数超过了30种。其中，以美国卡内基·梅隆大学软件研究院(SEI)提出的CMM模型、美国项目管理学会PMI(Project Management Institute)从组织级项目管理层面提出的OPM3(Organization Project Management Maturity Model)、著名项目管理专家Harold Kerzner博士提出的项目管理成熟度模型K-FMMM和FM solution提出的项目管理成熟度模型FMS-PMMM等最为有名。限于篇幅，这里仅介绍前三种。

2.1 软件工程学会 (SEI) 的CMM模型

1987年，美国卡内基·梅隆大学软件研究所 (SEI) 受美国国防部的委托，率先在软件行业从软件过程能力的角度提出了软件过程成熟度模型 (CMM)，随后在全世界推广实施的一种软件评估标准，用于评价软件承包能力并帮助其改善软件质量的方法。它主要用于软件开发过程和软件开发能力的评价和改进。它侧重于软件开发过程的管理及工程能力的提高与评估。CMM自1987年开始实施认证，现已成为软件业最权威的评估认证体系。

CMM包括5个等级，共计18个过程域，52个目标，300多个关键实践。其分级、特征与要求见表-1。整个企业将会把重点放在对过程进行不断的优化，采取主动的措施去找出过程的弱点与长处，以达到预防缺陷的目标。同时，分析各有关过程的有效性资料，作出对新技术的成本与效益的分析，并

提出对过程进行修改的建议。达到该级的公司可自发的不断改进，防止同类缺陷二次出现。由上表可以看出，CMM为软件的过程能力提供了一个阶梯式的改进框架，它基于以往软件工程的经验教训，提供了一个基于过程改进的框架图，它指出一个软件组织在软件开发方面需要那些主要工作，这些工作之间的关系，以及开展工作的先后顺序，一步一步的做好这些工作而使软件组织走向成熟。CMM的思想来源于已有多年历史的项目管理和质量管理，自产生以来几经修订，成为软件业具有广泛影响的模型,并对以后项目管理成熟度模型的建立产生了重要的影响。尽管已有个人或团体提出了各种各样的成熟度模型，但还没有一个象CMM那样在业界确立了权威标准的地位。但PMI于2003年发布的OPM3以其立体的模型及涵盖范围的广泛有望成为项目管理界的标准。

2.2美国项目管理学会PMI从组织级项目管理的层面提出的项目管理成熟度模型(OPM3)

1998年PMI（美国项目管理学会）开始启动OPM3计划，并期望作为标准模型投入市场竞争。John Schlichter担任OPM3计划的主管，并在全球招募了来自包括中国在内的35个国家、不同行业的800余位专业人员参与。经过五年的努力，OPM3（Org 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