

项目管理成熟度模型 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_65901.htm

一、引言 所有的公司都期望能获得项目管理的成熟和卓越，但很少有人了解现代意义上的“项目成功”是一个非常苛刻的标准。著名的项目管理学家Kerzner博士对“项目成功”的定义做出了新的诠释，就是不仅要满足传统的项目时间、费用和性能的三大目标以及满足客户或用户定义的质量标准，还要满足具有最少的或者双方同意的范围变更、没有干扰组织的企业文化或者价值观、没有干涉组织的日常工作进程这些条件。所谓的“成熟”，简单的说就是在项目管理中达到成熟与卓越的效果。首先应该明确的是，并不是应用了项目管理，就能达到好的效果。科兹纳博士指出：“肤浅的应用项目管理，即使持续很长一段时间，也不会达到什么出色的效果。相反，这会导致重复错误，并且更糟糕的是，你所学习的是你自己的错误而不是别人的错误。为了更广泛的评价所有的行业、企业的项目执行能力，世界上正在开展项目管理成熟度模型（PMMM，Project Management Maturity Model）的研究。PMMM是参考软件工程中的软件过程成熟度(CMM)模型及项目管理知识体系(PMBOK)而提出的。

二、项目管理成熟度模型的各种表述 项目管理成熟度模型有以下三个基本组成部分，如图1所示：不同的成熟度模型有不同的表述，下面简要介绍几种比较流行的模型：1. PMI的OPM3模型 PMI的OPM3模型是一个三维的模型，第一维是成熟度的四个梯级，第二维是项目管理的九个领域和五个基本过程，第三维是组织项目管理的

三个版图层次。（1）标准化的（Standardizing）（2）可测量的（Measuring）（3）可控制的（Controlling）（4）持续改进的（Continuously Improving）项目管理的九个领域指项目整体管理、项目范围管理、项目时间管理、项目费用管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理和项目采购管理。项目管理的五个基本过程是指启动过程（Initiating Processes）、计划编制过程（Planning Processes）、执行过程（Executing Processes）、控制过程（Controlling Processes）和收尾过程（Closing Processes）。组织项目管理的三个版图是单个项目管理（Project Management）、项目组合管理（Program Management）和项目投资组合管理（Portfolio Management）。2. Kerzner的项目成熟度模型Kerzner提出的项目成熟度模型分为5个梯级，如图3所示：

（1）通用术语（Common Language）：在组织的各层次、各部门使用共同的管理术语。（2）通用过程（Common Processes）：在一个项目上成功应用的管理过程，可重复用于其他项目（3）单一方法（Singular Methodology）：组织认识到了把公司所有方法结合成一个单一方法所产生的协同效应，其核心就是项目管理。用项目管理来综合TQM、风险管理、变革管理、协调设计等各种管理方法。（4）基准比较（Benchmarking）：组织认识到，为了保持竞争优势，过程改进是必要的。将自己与其他企业及其管理因素进行比较，提取比较信息，用项目办公室来支持这些工作（5）持续改进（Continuous Improvement）：从基准比较中获得的信息建立经验学习文档，组织经验交流，在项目办公室的指导下改进项目管理战略规划。每个层次都有评估方法和评估题，可

以汇总评估本梯级的成熟度，分析不足和制订改进措施，确定是否进入下一梯级。

3. SEI的CMM模型

软件工程学会SEI的CMM模型的五个梯级如下，如图4所示：

- (1) 初始的 (Initial)：在这一成熟水平的组织，其软件开发过程是临时的、有时甚至是混乱的。没有几个过程是被定义的，常常靠个人的能力来取得成功。
- (2) 可重复的 (Repeatable)：在这一成熟水平的组织建立了基本的项目管理过程来跟踪软件项目的成本、进度和功能。这些管理过程和方法可供重复使用，把过去成功的经验用于当前和今后类似的项目。
- (3) 被定义的 (Defined)：在这个水平，管理活动和软件工程活动的软件过程被文档化、标准化，并被集成到组织的标准软件过程之中。在该组织中，所有项目都使用一个经批准的、特制的标准过程版本。
- (4) 被管理的 (Managed)：在这一水平，组织收集软件过程和产品质量的详细措施。软件过程和产品都被置于定量的掌控之中。
- (5) 优化的 (Optimizing)：处于这一成熟度模型的最高水平，组织能够运用从过程、创意和技术中得到的定量反馈，来对软件开发过程进行持续改进。

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