

项目管理持续改进领域共有九个方面 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/66/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_66032.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_66032.htm) 正如在项目管理成熟度模型中所介绍的，项目管理实施中的持续改进是其中至关重要的一环。那么，组织应该从哪里开始入手开始改进呢？现在，已经有了一些成熟的方法可供借鉴。下面我们就来介绍持续改进领域的九个方面... 越来越多的组织开始认识了项目管理。正如在项目管理成熟度模型中所介绍的，项目管理实施中的持续改进是其中至关重要的一环。那么，组织应该从哪里开始入手开始改进呢？一般来说，应该根据企业的实际情况以及基准比较后所得到的信息再因地制宜。不过，现在也有一些成熟的方式可以借鉴。目前引起业界关注的持续改进的领域共有九个方面，下面来一一介绍。

1 开发有效的程序文件 程序文件可以是政策、程序、指导方针、表格和检查表，或者是这些东西的组合。好的程序文件将加快项目管理成熟过程，促进对各层次管理的支持，大大地改善项目沟通。项目管理的动态特性及其多功能的内涵，使得组织需要大量的程序文件来指导一个项目通过一系列的阶段和时期。尤其对于大公司，挑战不仅是要为每个项目活动提供管理的指导方针，而且还要提供一个连贯的程序化框架。在这个框架中，来自各部门的项目负责人能够合作和相互沟通。特别是，每个政策和程序必须保持在项目生命周期内与相关的职能部门一致。程序性文件的一个简单有效的粗略分类方法是利用工作分解结构的概念进行分类。这种分类概念以项目的主要生命周期阶段为主线，将主要的程序性类别进行组织，

然后每一类又被细分为：指导方针、政策、程序、表格和检查表。必要时，还可以延伸出附加的步骤，以针对各种项目和运作的职能次级单位开发政策、程序、表格和检查表。这种正规的做法适用于很大的项目，但由于增加额外的管理人员，很可能发生新的工作接口问题和额外的管理费用，所以要尽力减少政策和程序的分层。当公司在运用项目管理方法方面变得更加成熟的时候，项目管理政策和程序就可以被废弃，而代之以指导方针、各种表格和检查表。这样可以为项目经理提供更多的弹性。然而，达到这种程度需要较长的时间。

2 项目管理方法 项目管理方法的建立，可以大大地增加组织在项目管理方面不断成功的可能性。一个成功的项目管理方法是基于它的指导方针和表格，而不是政策方针和程序。方法必须有足够的弹性，以便于它们能很容易适应所有的项目。当开发和购买一个项目管理方法时，需要考虑该方法应该支持企业文化。要把方法变成一流的项目管理实践，关键是它对企业文化的适应性。

3 认识持续改进的必要性 当企业在项目管理上走向成熟，并达到了一定程度的成功时，就获得了可持续性竞争优势。然而，企业的竞争者不会坐视这些，他们必然也在不断进步。这样，也许企业会丧失大部分的可可持续性竞争优势。所以，要想保持企业的持续竞争力，就必须认识到持续改进的必要性。持续改进可以使企业保持住它的竞争优势，不断应对新的挑战。

4 能力规划 伴随着企业在项目管理上的优秀程度的提高，在较短的时间内，利用较少的资源而执行较多的工作，这样的好处十分明显。问题是组织能多承担多少工作？为了解决这个问题，目前大多数公司都致力于建立能力规划模型，进而分析在现有的人力

、物力的条件下能承担多少新的工作量。在进行能力规划时，需要考虑的因素应该包括：人力资源、时间、设备、现金流、技术等多方面的因素。

5 能力模型 在21世纪，企业将用能力模型来代替工作描述。项目管理中工作描述倾向于强调可交付成果及来自项目经理的期望，而能力模型侧重的是为获得这些可交付成果而需要的技能。美国著名的制药公司Eli Lilly公司的能力模型显示，项目经理应具备三大领域的能力：科学技术技能、领导才能、工艺技能。引入能力模型概念的一个好处就是能使培训部门开发定制项目管理培训计划来满足技能要求。没有能力模型，大多数培训计划将是空泛的，而非定制的、有针对性的。同样，能力模型还可以使组织更容易开发出一整套培训系列课程，而不是某一种单一的课程。

6 管理多项目 当组织开始在项目管理上达到成熟时，希望能够管理多项目。这可能要求公司发起一系列项目，或者是项目经理管理多个项目。以下是几种支持管理多个项目的因素。首先，为所有的项目都保留一个全职的项目经理也许会受到成本的限制。第二，现在，为了成功地完成一个项目，职能经理要分担项目经理的部分应负责任。第三，如果想从管理多项目中获利，企业必须为他们的项目经理提供高质量的培训。

7 项目阶段结束评审会 以前，项目阶段结束评审会往往只是使高级管理层有机会“盖橡皮图章”，批准项目继续进行下去。项目团队用会议来就项目的状态，给高级管理层某种程度的“安慰”。项目团队只讲成绩而回避错误。实际上，项目阶段结束评审会应该更注重经营决策，而不是技术决策。值得注意的是，高级管理层不应该害怕终止项目，尤其是在目标已经改变、目标已不可能达到或者是所用资

源可以被转移到其他更容易成功的项目当中去的情况下。因而，高级管理层应该花更多的时间评估未来的风险，而不是关注过去的成绩。

### 8 项目的战略性选择

通常，公司希望完成的工作并不一定是它有能力完成的工作，主要的限制来自于关键资源的可利用性和资源的质量。公司想要做的项目很多，但由于资源的限制，他们不得不排出优先级来选择项目。一个常见的选择方法是投资组合分类矩阵法，每个潜在的项目均按照强势、弱势、机会和所具有的风险进行分析，然后根据项目的潜在利益以及为获得这些收益所需资源的质量，进行权衡分析。这种分类技术能够对项目进行合适的选择，并为组织提供一个能力规划模型，以明确该组织能承担多少工作。一般情况下，公司知道应该把最有才能的人安排到哪里。然而，模型可以为如何有效使用中等及中等以下的员工提供一个指导。除职能部门人员的质量之外，还需要确定所需项目管理技能的质量来考虑人力资源的安排。

### 9 横向负责

在经济萧条或经济环境很差的时期，各公司承受着巨大的压力，因而不得不更严格地做好成本控制工作。从历史经验看，成本只在纵向的基础上进行度量。这就有一个问题，项目经理不知道为了完成指派的项目活动，职能部门需要多消耗多少时间。现在，项目管理方法运用了挣值测量技术，项目都受控于一系列的批号或者指定来给所有工作分解结构的工作包的成本账号编码，项目经理对收益和损失负有责任，这样就建立了横向负责。项目的成本控制一般包含三阶段的工作：

阶段1基于预算的规划：这是指根据相当准确的历史信息，建立一个项目的基准预算和现金流；这些历史数据库会在每个项目结束的时候更新。

阶段2成本 / 绩效决策：正是

在这个阶段决定每个工作包的成本，并将实际成本与实际绩效相比较，以确定真正的项目状态。阶段3更新与报告：这是指为项目团队成员、职能经理、发起人和客户准备项目报告。这些报告至少应解决以下问题，如现在所处的状态(时间和成本)如何?将在哪里结束(时间和成本)?现在有何问题?组织今后会遇到什么问题?组织提出的风险减轻战略是什么?好的方法会为收集回答这些问题的信息提供一个框架。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](http://www.100test.com)