

3、20.3.3 OPM 框架要素 (掌握)

OPM 框架的关键要素包括: OPM 治理、OPM 方法论、知识管理和人才管理。

① OPM 方法论

所有的 OPM 方法论都需要裁剪, 裁剪在 OPM 方法论初始建立过程、维护过程和增强过程都可以进行。为了确保与组织背景和环境保持一致, 更适用于不同类型项目需求, 应允许项目组合、项目集和项目在各自的边界范围内, 以最匹配项目特定需求的方式应用 OPM 方法论。可以对 OPM 方法进行裁剪, 确定如何应用 OPM 方法, 应在项目的规划阶段进行, 过程中可以依据变化进行变更调整。

② 知识管理

在 OPM 框架内, 知识管理通常侧重于实现绩效改进、创新、经验教训分享、记录最佳实践、流程整合和组织持续改进的组织目标。在 OPM 的知识管理中应关注: 增加 OPM 知识所需的文档、需要获取知识所需资源、个人增强确保 OPM 成功所必需的知识。

③ 人才管理

大多数组织都有评估和提供个人绩效反馈的流程, 由集中化的职能部门执行。

④ OPM 治理

● **高管治理实体:** 由高级管理人员或董事会成员组成, 与 OPM 治理机构建立开放的沟通渠道, 以传达任何战略变化或项目组合、项目集和项目的优先级调整, 在 OPM 方法无效时对其进行干预。

● **OPM 治理实体:** 确保 OPM 的基础架构始终与组织战略保持一致并可实施。当 OPM 方法或无效的 OPM 架构使战略举措的实现面临风险或导致组织中出现低效时, 进行干预。在较小的组织中, 该实体可能与高管治理实体是同一实体。

● **项目组合和项目集治理实体:** 遵循类似于 OPM 治理主体的模式。项目组合和项目集经理报告收益实现和需要关注的任何问题和冲突。

● **项目管理治理实体:** 从战略层面传递所有的变更, 识别受其影响的项目可能需要重新考虑的预算、进度、风险、制约因素或其他因素。这个角色可以由 OPM 来执行, 也可以由项目组合或项目集负责人执行。

4、20.3.4 OPM 成熟度模型 (掌握)

OPM 成熟度是指组织以可预测、可控制和可靠的方式交付期望战略成果的能力水平。

以下提供了 OPM 成熟度级别特征的一般描述, 可应用于项目组合、项目集和项目。

(1) 级别 1. <u>初始或临时的 OPM</u> 。项目绩效无法可靠预测。项目管理极不稳定, 高度依赖于执行工作的人员的经验和能力。项目虽然完成, 但经常出现推迟、超出预算、质量各异的情况。存在的 <u>OPM 流程是临时的或无序的</u> 。
(2) 级别 2. <u>项目层级采用 OPM</u> 。根据行业最佳实践, <u>在项目或职能层级上计划、执行、监督和控制项目</u> 。但是 OPM 流程和实践 <u>并非从组织角度统一应用或管理</u> , 并且可能存在项目差异。
(3) 级别 3. <u>组织定义的 OPM</u> 。项目管理是主动的, 组织项目绩效是可预测的。项目团队遵循组织建立的 OPM 流程, 这些流程根据项目的复杂性和从业者的能力加以裁剪。 <u>OPM 流程在组织上是标准化的、可测量的、可控制的</u> , 并可由组织进行分析, 以监控 OPM 流程绩效。
(4) 级别 4. <u>量化管理的 OPM</u> 。组织中的项目管理 <u>决策和流程管理是由数据驱动的</u> 。OPM 流程绩效的管理方式能够实现量化改进目标。OPM 流程绩效经过了 <u>系统性分析</u> , 以提高为组织增加价值的改进机会。
(5) 级别 5. <u>持续优化的 OPM</u> 。组织稳定且专注于持续改进。OPM 与组织战略的一致性, 以及定义好的和可测量的价值贡献为关注点的 OPM 流程, 促进了组织的敏捷和创新。在优化的组织中, <u>已建立了有效的持续改进, 以及一系列测量和度量指标</u> 。项目集和项目的成功率很好,