

## 第18章 组织级项目管理

新的组织战略成功实施能够让一个组织变得更加优秀，反之组织战略的失败会从内部和外部危机到组织的声誉。有效地执行战略是各级管理层的责任，并将战略要求与组织战略要求结合起来，并管理好这些组合措施，以支撑组织的战略目标的实现。

### 18.1 组织级项目管理概述

组织级项目管理 (Organizational Project Management)是指在组织战略的指导下，具体落实组织的战略行动，从业务管理、组织架构、人员配置等多个方面对组织进行项目化的管理。具体来说，就是要立足组织管理，从实现组织运营价值最大化的目标出发，考虑如何筹建组织级的项目管理体系，实现组织资源优化整合、提高项目成功率，并在项目立项和执行过程中及时把控市场和客户需求的变化，帮助组织快速调整经营目标和经营策略，有效地实现组织的战略目标的组织体系。

组织级项目管理是组织在其内部搭建起项目组织管理、项目集管理和单项目管理的各个领域，以及在这些领域之间支持实现最佳实践而提供的一个组织全局项目管理的框架体系。该框架体系能够保证组织战略、项目组合、项目集和单个项目形成一个有机联系的整体，不仅保证作为局部的项目、项目集和项目组合成功执行，而且还能够形成一个整体，共同支持组织战略目标的实现。在组织中，当项目管理需要跨职能部门、跨组织层次、跨事业单元时，该框架更能够体现出其必要性。同时只有站在组织全局的视角，才能够找到组织项目管理中存在的问题，才能够有效地根据组织战略，支持最佳实践，并通过对组织级项目管理框架进行持续地治理和改进，促使组织持续地获得出色的结果。

### 18.2 组织级项目管理对组织战略的支持

组织级项目管理识别出在组织中发挥重大影响的关键支撑点，这些关键支撑点体现组织治理、组织战略执行与单项目、项目集和项目组合交付之间的因果关系链条，以及彼此之间相互作用的机理，理解并运用这些关键支撑点作为管理的重点，组织就能够通过各项目组合、项目集和单项目系统地追踪组织的战略目标，并获得组织期望的成果。

在组织级项目管理中，组织治理是其中一个比较关键的概念。组织治理就是通过各项目组合、项目集和单项目来达到组织层次的战略目标的推动力。通过完善组织结构、方针政策、运作流程及其他治理机制，才能够保证组织有效地达成预期的战略目标。因

此项目集治理作为组织级项目管理的有效组成部分，其为指导组织有效地进行组织级项目管理提供了监控方面的支撑，并对组织级项目管理的实施提供关键的跟踪和管理，使组织级项目管理体系能够不断地优化和完善。

在组织生命期中，组织不仅制定战略、实施战略，而且还需要根据战略执行的需要将相关资源分配到项目投资组合，以保证其正常的运营。组织级项目管理包含了为确保组织有效执行其战略的最佳实践，其中包括采取主动地投资于最能支持组织达到其目标的方法实践。

组织级项目管理主要包括以下三个方面的目的：

- (1) 指导组织的投资决策和恰当的投资组合，实现组织资源的最优化配置。
- (2) 提供透明的组织决策机制，使组织项目管理的流程合理化和规范化。
- (3) 提高实现期望投资回报率的可能性，加强对组织项目管控的系统性和科学性。

组织能够将其投资全部打包在单一的项目组合中，确保各需求之间可以相互依赖、相互支持，共同促成组织战略目标的实现。也可以将组织的投资分别配置在不同的项目组合之中，达到降低组织风险、优化组织资源配置、提高组织收益等不同的战略目标。组织级项目管理提供了组织识别和管理好投资组合的最佳实践，保证组织所实施的投资组合应该是能够最好地满足组织战略要求而组合在一起的。

### 18.3 组织级项目管理内容

组织级项目管理框架由三部分内容组成，这三个部分内容相互作用，共同形成一个能够覆盖组织项目管理领域的框架结构。这些都包含在组织的项目组合，项目集和单项目管理的各个层次，指导组织获得预期的项目管理效果。

第一部分是最佳实践。该最佳实践是组织若干相关能力的组合，主要分为两类，一类是组织级项目管理SMCI（标准化、度量、控制和持续改进）最佳实践，使组织级项目管理的流程都能够围绕着这样的循环，不断进行改进；第二类是组织运行潜能方面的最佳实践，主要包括组织结构、文化、技术、人力资源等方面的最佳时间，是支持组织级项目管理流程实施的底层要素。其中SMCI的最佳实践依据组织项目组合、项目集和单项目管理的各层次，各过程来进行分组划分。组织运行潜能方面的最佳实践是支持SMCI的组织基本环境。

第二部分是组织能力。能力是在一个组织内，为了执行项目管理过程并交付项目管理服务和产品，组织应必须具备的一种特定的胜任资格。这种胜任资格包括一系列的能力，而这一系列的能力形成了为一个或多个为最佳实践提供能力支持的能力体系。组织级项目管理治理，以及最佳实践在组织中的应用都需要相应的组织能力，甚至是相关能力体系的提升。组织能力最终以一组可观察到的组织成果来体现，只有这样才能表明组织某一能力的存在，所以与组织能力相伴，在组织级项目管理中还需要有相应的成果考

核机制。

第三部分是成果。组织级项目管理的成果是通过组织能力的发挥和应用而取得的，这样的成功可能是有型的，也可能是无形的。一种能力可能会导致一种成果，也可能导致多种成果，而成果是通过组织级项目管理体系中设置的关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）来度量。

以最佳实践、能力和成果组成的组织级项目管理体系能够最大限度地减少组织不必要的风险，保证组织趋向于识别和选择支持组织战略实施的项目，对组织内外部的环境变化进行及时的分析和应对，提高组织级项目管理的透明度，降低组织项目失败的风险，以保证项目组合与项目战略、组织战略之间的一致性，提升组织成功的概率。

## 18.4 组织级项目管理成熟度模型

从组织的角度来看，需要有一个衡量组织级项目管理能力成熟程度的模型，使组织能够评估自身在项目管理方面的优点和缺点，找到组织项目管理改进的方向和目标；也需要一个能够指导组织逐步普及和实施项目管理能力的步骤、程序和方法，帮助组织的项目管理一步一步地走向成熟。组织项目管理成熟度模型OPM3提供了这样一个框架和方法，指导组织进行项目管理的实践。

组织级项目管理主要是指通过项目将相关的知识、技能、工具和技术等应用于组织和项目活动来达到组织目标。首先，“组织级”超越了单个的项目，扩展了项目管理的范围，使组织级项目管理不仅包括对单一项目的管理，还包括项目集管理（Program Management）和项目组合管理（Portfolio Management）。单个项目的管理可以认为是战术水平的，而组织级项目管理上升到了战略高度，被视为组织的一项战略优势。

“成熟度模型”可以定义为描述如何提高或获得某些期待物（如能力）的过程的框架。“成熟度”一词指出能力必须随着时间持续提高，这样才能在竞争中不断地获取成功。OPM3为组织提供了一个测量、比较、改进项目管理能力的方法和工具。美国项目管理协会（PMI）学会对OPM3的定义为：“它是评估组织通过管理单个项目和组合项目来实施自己战略目标的能力的一种方法，它还是帮助组织提高市场竞争力的工具。”

OPM3的目标是提供一种开发组织项目管理能力的基本方法，并使组织内部项目与组织自身的战略紧密地联系起来。OPM3为使用者提供了丰富的知识来了解组织项目管理，并给出了对照标准作为自我评估的工具，来确定组织当前状况，以及制订改进计划。目前全球有多个不同的组织级项目管理成熟度模型，对成熟度有不同的表述，下面就简要介绍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十个领域和五个基本过程，第三维是组织项目级项目管理的三个版图层次。

成熟度的四个梯级分别是：

- (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)。

项目管理的十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、项目干系人管理、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) 和项目组合管理 (Portfolio Management)。

## 18.5 本章练习

(1) \_\_\_\_\_ 是指在组织战略的指导下,具体落实组织的战略行动,从业务管理、组织架构、人员配置等多个方面对组织进行项目化的管理。

- |            |            |
|------------|------------|
| A. 组织级项目战略 | B. 组织级项目   |
| C. 组织级项目治理 | D. 组织级项目管理 |

参考答案:D

(2) 组织级项目管理是组织在其内部搭建起项目组织管理、项目集管理和单项目管理的各个领域,以及在这些领域之间支持实现\_\_\_\_\_而提供的一个组织全局项目管理的框架体系。

- |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|
| A. 最佳实践 | B. 项目目标 | C. 组织目标 | D. 有效衔接 |
|---------|---------|---------|---------|

参考答案:A

(3) 通过各项目组合、项目集和单项目来达到组织层次的战略目标的推动力可以称为\_\_\_\_\_。其主要通过完善组织结构、方针政策、运作流程及其他治理机制,才能够保证组织有效地达成预期的战略目标。

- |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|
| A. 运营治理 | B. 战略治理 | C. 组织治理 | D. 项目战略 |
|---------|---------|---------|---------|

参考答案:C

(4) 组织级项目管理框架由三部分内容组成,这三个部分内容相互作用,共同形成一个能够覆盖组织项目管理领域的框架结构。\_\_\_\_\_不属于这三部分内容。

- |         |         |       |         |
|---------|---------|-------|---------|
| A. 组织能力 | B. 组织潜能 | C. 成果 | D. 最佳实践 |
|---------|---------|-------|---------|

参考答案:B

(5) PMI的OPM3模型是一个三维的模型,对其描述错误的是\_\_\_\_\_。



- A. 第一维是成熟度的四个梯级
- B. 第二维是项目管理的十个领域和五个基本过程
- C. 第二维是项目管理的十个领域
- D. 第三维是组织项目级项目管理的三个版图层。

参考答案 :C

(6) PMI的OPM3模型的成熟度的四个梯级分别是\_\_\_\_\_。

- A. 标准化的、可测量的、可控制的、持续改进的
- B. 标准化的、可量化的、可控制的、持续改进的
- C. 标准化的、可控制的、可量化的、持续改进的
- D. 可测量的、标准化的、可控制的、持续改进的

参考答案 :A

(7) 能够指导组织逐步普及和实施项目管理能力的步骤、程序和方法,帮助组织的项目管理一步一步地走向成熟的方法被称为\_\_\_\_\_。

- A. 组织项目管理最佳实践
- B. 组织级项目管理
- C. 组织战略
- D. 项目管理成熟度模型

参考答案 :D

(8) 与组织在进行单项目管理时所采用的项目管理方法不同,多项目管理有其自身的特点。关于多项目管理环节下的资源平衡技术的理解,\_\_\_\_\_是正确的。

- A. 多项目管理要求独立考虑单个项目的资源需求,并且考虑多个项目实施期间资金源的可获许性
- B. 在多项目管理发生资源冲突时需要在多个项目之间合理地调动资源,降低资金资源冲突程度
- C. 首先进行单一项目内的资源平衡,再进行多项目之间的资源平衡
- D. 在进行项目选择时,主要考虑单个项目的赢利性、技术可行性资源需求

参考答案 :B

(9) 当一个大型及复杂项目在\_\_\_\_\_确定后,就需要制订项目计划。

- A. 需求定义
- B. 活动计划
- C. 项目过程
- D. 项目团队

参考答案 :A

(10) 在大型复杂IT项目管理中,为了提高项目之间的协作效率,通常应首先\_\_\_\_\_。

- A. 确保每个项目经理都明确项目的总体目标
- B. 建立统一的项目过程作为IT项目管理的基础
- C. 为每一个项目单独建立一套合适的过程规范
- D. 制订合理的沟通计划

参考答案 :B