

企业项目管理成熟度模型的构建与应用研究

钱昌宇

(江西应用科技学院,江西 南昌 330100)

摘要:通过项目管理成熟度模型,能够科学评估项目管理水平,对管理方法及工具进行优化,确保企业项目管理的实效性。此次研究联合企业项目管理知识体系,企业管理应用特点,提出企业项目管理成熟度模型,同时建立评价指标方法,阐述不同等级的实践活动,提出企业项目管理成熟度等级模型的建设途径与方法。

关键词:企业项目管理;成熟度模型;构建;应用

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.053

项目管理成熟度的目的是达到战略目标,组织能够高效选择和管理项目。项目管理成熟度模型,能够优化管理组织,对项目管理水平进行准确化评估,因此为重要管理方法。利用该成熟度模型,丰富相关人员理论知识,掌握项目管理、成熟度的问题。此外,参考对照标准,实行自我评价,可以确定组织项目管理现状、薄弱环节,对组织现状进行改善。另外,制定科学的改进方案与计划,利用成熟度模型,确保组织在开展项目管理时,可以提供重要的开发工具。

对于项目管理来说,主要是在标准时间、费用范围内,开发和支付客户需求产品及服务。从上述分析可知,项目需要实现成本目标、质量目标、进度目标。通过质量目标,能够体现出项目管理的交付成果。基于成本与进度,能够展现出项目管理效率、成本造价。确保项目管理目标的实现,才能够说明项目实施成功。联合项目管理过程,结果可知,项目管理应当遵循标准化流程,比如前期形成、后期执行、实践与实现等,高度关注项目管理过程中,存在的相互嵌套、重叠现象。通过分析项目管理目标发展线路,其与项目管理过程的关系密切。如图1所示:

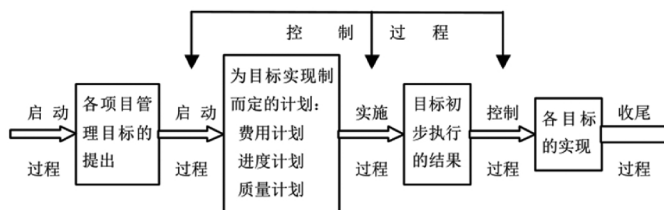


图1 项目管理目标与项目管理过程的关系

1 基于项目过程的管理成熟度模型建设

1.1 划分项目管理成熟度等级

在此次研究中,重点考察项目管理过程。图2为等级递阶的管理成熟度模型。

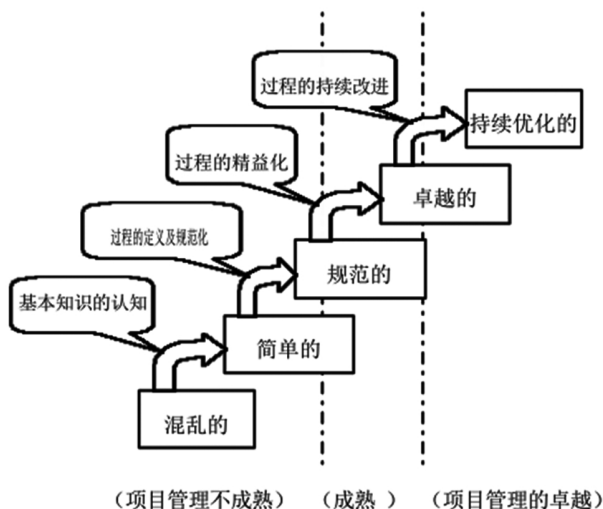


图2 项目管理成熟度等级划分

1.2 描述成熟度等级内涵

等级一,混乱型:当企业在“等级一”阶段时,说明项目管理比较混乱,无序化现象严重。当项目执行混乱时,在项目进展期间,需要做好优化变更与调整。当项目管理不具备章程性,组织人员没有正确认识和理解项目管理理念、基本知识;缺乏明确的项目组织体系,不注重项目管理问题,对项目成功率影响较大。

等级二,简单型:当企业处于“等级二”时,初步了解项目管理理念与方法,在企业内部实行项目管理,初步形成项目组织或团队,界定基本项目的工作内容,通过项目管理工具规划项目。在项目管理中,经常应用到项目管理工具,涉及到文档、流程步骤与其他管理工具,形成文档化与书面化管理机制,积累丰富经验,加强流程循环使用意识。

等级三,规范型:当企业处于“等级三”时,项目管理初具标准,基本形成规范化体系,项目组织的成熟度和有效性显著提升。项目管理过程获得定义与标准,逐渐成为企业规章制度。高效支持项目团队研发与管理,同时在项目实施过程中,对项目全过程实施标准化管理与控制,同时加大风险管理、沟通管理力度。此外,组织人员必须正确理解和支持项目管理,形成合作机制,逐渐纳入到企业文化中。当企业发展至第三个等级时,说明项目管理基本成熟。

等级四,卓越型:当企业达到“等级四”时,说明项目管理电算化初具雏形,并且注重信息化系统开发,以精益化方式管理项目。企业通过项目管理软件,能够对项目目标进行精确化度量与控制,通过数据库记录“经验数据”。企业注重建设项目办公室,为项目管理开展提供支持,尤其注重项目管理过程优化和改进。

等级五,持续优化型:该等级在项目管理发展中属于最高级别,当企业达到该级别时,在开展业务与活动时,可以将项目管理理念作为准则,并基于战略高度规划项目。通过经验学习、项目管理过程优化,能够提升企业项目管理能力,同时对循环体系进行优化改进。

2 项目管理成熟度评价指标体系

2.1 项目管理成熟度影响因素

项目管理成熟度的影响因素非常多,通过比较分析可知,主要影响因素为项目管理过程、高层管理支持、组织结构、企业文化等。

第一,项目管理过程总体水平。对于项目管理过程来说,需要通过项目管理过程能力、管理过程可持续性层面进行反映。项目管理过程能力,必须遵循项目管理过程,保证达到预期效果。在项目管理过程中,应当加强组织能力,准确预测组织完成项目的工具方法与结果。项目管理组成如下:计划、启动、执行、控制。建立规范、通用的管理过程,能够帮助项目积累经验,优化管理工具与方法,推广应用到其他项目中,确保使用过程的可持续、可循环特点,全面提升项目管理水平,对成熟度级别进行优化。此外,通过过程可持续化,能够深度开发项目管理通用流程、管理方法、工具,建立经验文件。

第二,加大高层管理支持力度。项目管理必须在组织内实施,实施阻碍主要为跨越多部门的横向协调与沟通。针对横向协调与沟通,主要是项目执行团队为确保项目正常运行,尽力争取的资源与权利。传统组织结构、管理方式、利益驱使,都能够作为项目管理的

保护屏障。但是,高层管理者属于组织体系中的最高领导,具备高权力和高影响力。因此,为了克服项目管理所遇到的问题,必须要求高层管理者起到表率作用。高层管理支持项目管理,全面落实到高层对于项目管理的认知,以此促进项目管理的发展。在推动项目管理时,高层可以为项目管理提供基础条件,同时为员工教育与培训提供支持。

第三,企业文化和组织结构:企业文化属于企业内部人员的共同信仰,同时具备价值取向作用。为确保项目管理的顺利实施,必须协调人员与资源,确保企业文化与精神中,富含协作性、合作性特点,提升项目管理水平。形成企业文化过程中,员工必须全面支持项目管理,同时注重项目经理、职能经理的协调有效性。

利用组织结构方式,可以凸显出组织权利、责任分配。对于职能型组织结构来说,横向沟通难度大,会阻碍项目管理开展。鉴于此,企业组织结构应当转变传统职能型,逐渐发展为项目导向型,减少项目资源约束,全面促进项目管理。

此外,组织结构可以反映出企业内部机构设置,在项目导向型组织中,建立培训体系,确保体系独立性,有助于改善项目管理水平。在组织内建立培训体系,使员工能够接受到专业化教育与培训,利用体系引入新技术,既加强了成员项目管理素养和能力,还能够加强项目管理过程能力,提升管理率率,以免增加管理成本。

2.2 项目管理成熟度评价体系

通过评价指标体系,能够对项目管理成熟度的影响因素进行分析,同时对项目管理过程进行考察。对于指标体系来说,基础平台主要为成熟度影响因素,可以划分为项目管理过程、领导支持、企业文化、组织结构,上述指标均为一级指标。在一级指标下,再次进行细化,能够形成二级、三级评价指标。

指标体系结构划分为三个层次,主要是对项目管理过程进行考察。但是,指标体系最底层三级指标,主要是对项目计划、实施、控制、收尾过程的能力进行考察,对项目管理过程能力进行衡量评价。然而在指标体系中,必须控制指标层数设置,明确保证结构。在控制期间,无需设置详细分解指标。对项目管理过程进行考察,主要是以项目管理的基本过程分析为主。

2.3 基于关键过程域思想的成熟度等级实践

组织具备成熟度等级时,首先必须具备项目管理素质及特征。根据指标体系,科学评价项目管理综合能力,对等级、水平进行准确定位。在项目管理期间,模型关键过程域、成熟度关系具备重要影响作用,为了达到成熟度等级,应当加强项目管理的素质要求,同时依赖关键步骤与环节。值得一提的是,在关键步骤及环节中,开展成熟度等级实践。

在选择成熟度等级实践时,需要从项目管理成熟度影响因素角度出发。将项目管理过程作为主体,其他层面因素作为辅助。关键实践的实施与目标判断,必须设定关键实践达标基准。

2.4 结合指标体系和关键实践,综合评估项目管理成熟度

指标体系与关键实践属于相互补充,相互扶持的关系。第一,在评估指标体系时,全面展现出项目管理能力、综合素质。利用成熟度关键实践,能够掌握项目管理的侧重点,评估和改进成熟度等级。第二,基于项目管理宏观层,对指标体系进行考察,在开展关键实践时,必须参考项目整体构成,考察分支微观层。

由于指标体系与关键实践存在关联性,在结合之后,对项目管理成熟度进行评价。此外,指标体系评价具备定量原则;关键过程域评价具备定性原则,结合定性、定量原则,能够提升成熟度评价的科学性。

结合指标体系、关键过程域,能够综合测量成熟度,具体如下:组织应用评价指标体系进行评估时,当项目管理成熟度达到标准级别时,但组织并未实现相应的关键实践、要求标准,则不能达到成熟度级别。

3 项目管理成熟度模型的推广应用

项目管理成熟度模型,可以实现企业项目管理水平的优化改

进,同时提供引导性框架,确保企业对项目管理水平现状进行评测,分析项目管理缺陷与不足,同时提出科学改进措施,对项目管理水平信息优化,全面加强企业项目管理能力,是企业应用项目管理成熟度模型的原因。

针对项目主导型企业,通成熟度模型,加强项目管理能力,具体评估模式:第一,企业借助自身力量,对项目管理成熟度模型进行评估,通过此种情况,能够提升项目主导型企业的管理能力。企业实力雄厚,可以评估项目管理成熟度模型。第二,联合企业及外部力量,对项目管理成熟度模型进行评价,在中型企业的应用显著。该类企业的实力不足,应当借助外部力量,对成熟度进行评价。外部力量涉及到项目管理专家、咨询企业等,是大部分企业的选择倾向。此种方式注重结合自身优势和外来优势,确保评估结论的客观性与准确性。第三,借助外界力量,评估项目管理成熟度,多应用于小型企业评估中。我国企业采用成熟度等级认证考核体系,将企业看作整体,实施认证考核,明确自身处于何等级,利用认证方式找寻出缺陷与不足,制定标准对策。

对于成熟度模型,可以为不同类型企业提供使用,尤其是项目主导企业。在未来发展中,不管是国外企业,还是国内企业,都会应用项目管理成熟度、认证方案。项目招标过程中,认证项目管理专家,通过项目管理成熟度进行认证,帮助企业中标。

当具备类似 CMM 模型、ISO9000 系列,且权威性较高的模型体系时,能够从根本上促进企业的发展壮大,帮助企业研发项目管理成熟度模型,成为国际项目管理领域的里程碑。建立中国项目管理成熟度模型,做好完善与应用工作,能够提升国内企业的实力,加强市场竞争力。

4 结束语

综上所述,由于企业项目管理对企业运营发展的影响非常大,项目管理成熟度模型,有助于提升企业的管理水平,加强管理能力。同时提供客观性、量化的评价工具,加强企业业务对象级质量管理效果,赋予信任状态的先进功能,帮之企业实现内部项目和外部项目的统一化管理。

参考文献

- [1]于杨,刘晓兵,代智辉.基于精益管理的离散型制造企业项目管理模式建设研究[J].现代商业,2019,25(08):94-95.
- [2]顾宇.基于层次分析法和模糊综合评价法的项目管理成熟度模型应用[J].科技创新与应用,2018,20(34):172-173.
- [3]王冬,杨胜刚,曾强,等.建筑企业施工现场安全管理成熟度评测模型研究[J].工程建设与设计,2018,15(15):187-189.
- [4]马中东,王肖利,梁树广.基于质量文化和品牌的质量管理成熟度模型构建与实证分析——以聊城市企业为例[J].聊城大学学报(社会科学版),2018,22(03):114-120.
- [5]杨光明,潘璇,孙莉芬,等.基于 A 企业福利项目管理成熟度模型设计与评价的研究[J].中国人力资源开发,2016,16(02):58-66.
- [6]褚红春,廖功磊,蒋辉霞,等.项目管理成熟度评价指标构建分析——以四川省太阳能设施农业技术服务项目为例[J].现代农业科技,2016,20(22):299-301
- [7]李艳.基于知识管理成熟度模型的知识管理现状评估——以某工程勘察设计企业为例[J].现代商业,2016,29(24):229-230.
- [8]大型国有企业全面预算管理新模式创新与管理提升课题组.产学研合作与企业预算管理创新发展——中国企业预算管理成熟度评价模型研究与应用[J].中国科技产业,2016,22(02):38-41.