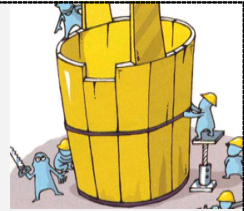


组织级项目管理测评和能力提升解决方案

- “项目结果总不能让人满意，问题到底出在哪里？”
- “我们公司改进了一两年了，制度也建立起来了，就是没有什么明显的成效，怎么办？”
- “我们想做一次项目管理体系的改进优化，是全盘改进还是选取少数方向作为突破口？该选哪个方向呢？”



我们知道，项目的成功不是一个因素的成功，类似著名的“木桶原理”，项目的成功也是由很多块“板”构成的，构成企业项目管理能力的各个部分是优劣不齐的，而劣势部分往往决定了整个组织的项目管理水平。

为使企业的项目管理能力有目的地、有计划地逐步获得提升，首先，企业需要对自身的项目管理成熟度表现有一个清晰的认识，这就需要企业对自身的项目管理能力进行一次全面的、客观的度量和评测。

从评测结果中企业可以**发现自身项目管理所存在的缺陷和短板**，然后尽快在这些方面提升和改善，“补齐”短板，从而**在短时间内有效提升公司的整体项目运营水平**。

PMeva 简介

PMeva 是一套用于评测企业项目管理能力成熟度并根据评测结果为企业**提供组织级项目管理能力优化建议**的解决方案，它是基于美国项目管理学会 OPM3 标准（机构下的项目管理成熟度）及 PMBOK（美国项目管理学会知识体系指南）标准开发的，可以帮助企业解决在项目管理能力提升和优化过程中面临的难题和困惑。

通过 **PMeva** 评测，企业可以发现自身在组织级项目管理层面全方位的优势和劣势，特别是缺陷和短板，从而使企业对自身的项目管理水平有一个清晰的认识和一个量化的评价。

在评测结果的基础上，砺志咨询项目管理顾问为企业提供《企业项目管理能力提升和优化实施建议书》，企业可以根据建议有计划、有步骤地实现企业项目管理能力的逐步提升，使得企业的项目管理水平逐步走向成熟。

PMeva 能够站在企业项目管理全局高度，为企业：

- 检测项目管理健康状况，客观评估企业项目管理能力现状
- 扫描项目管理**漏洞**，排查企业项目管理体系之潜在**隐患**。找到组织级项目管理的“**短板**”和影响企业项目健康实施的**症结**
- 为企业提供组织级项目管理能力的全方位测评报告
- 提供有计划、有步骤的项目管理制度改进建设和推动执行建议方案

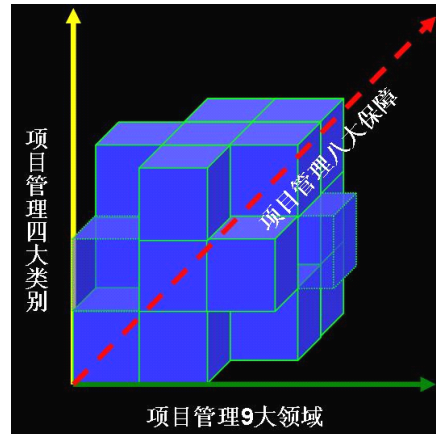
PMeva 可以为企业检测如下问题：

- ▶ 而对于每个项目管理过程，我们在组织层面是否具备了相应的规范？规范的完善程度如何？规范的执行和监控是否到位？责任是否清晰？是否可量化？是否可以持续改进？
- ▶ 我们按照制定的项目管理规范执行了吗？我们的执行力度如何呢？
- ▶ 在项目管理的四大过程，项目启动、计划、执行和收尾，我们都做到位了吗？有没有重视不够的地方或者是盲点呢？
- ▶ 在项目管理九大领域的各个方面，在哪些领域我们表现还不错？哪些领域表现薄弱？

PMeva 评测分析与建议报告内容：

- ▶ 企业项目管理能力综合评测报告

- ◇ 企业项目管理综合评价结果报告
- ◇ 项目管理三大维度评测结果报告
- ◇ 项目管理要素详细分析结果报告
 - 项目管理 9 大领域评测结果
 - 项目管理 4 大类别评测结果
 - 项目管理 8 大保障评测结果



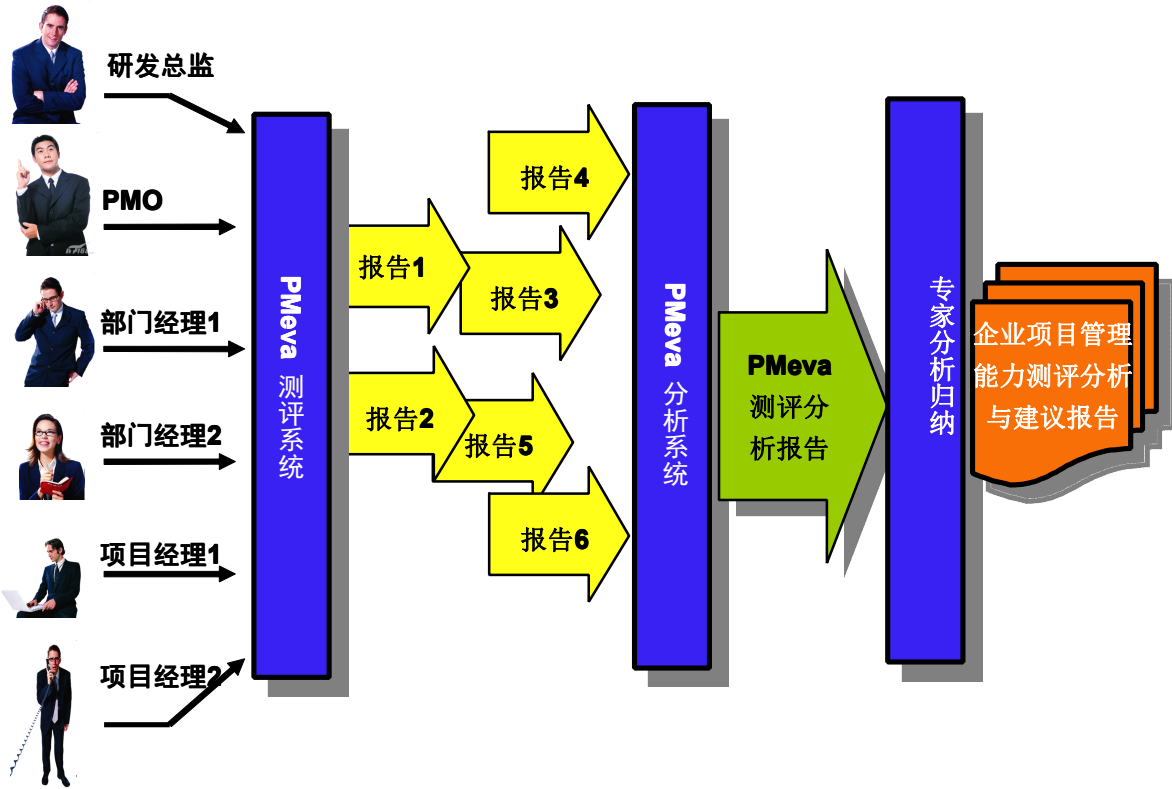
▶ 企业项目管理体系制度建设和改进执行建议方案

- ◇ 改进重点分析
- ◇ 改进措施建议
 - 规范制度建设
 - 推动执行效果

PMeva 操作流程：

1. 首先，砺志咨询顾问对客户进行电话调研，了解客户的行业项目特点和企业项目管理总体概况
2. 根据调研情况，制定 PMeva 评测方案；
3. 确定评测对象，为每个测评对象设置 PMeva 测评系统的帐号和密码。
4. 评测对象登录 PMeva 测评系统，在规定时间内进行评测；
5. 评测对象提交评测报告
6. PMeva 分析系统汇总分析评测人员提交的评测报告，最终给出《PMeva 测评分析报告》
7. 砺志咨询 PM 专家在《PMeva 测评分析报告》的基础上分析总结，给出《企业项目管理能力评测和优化建议报告》

8. 企业根据《企业项目管理能力评测和优化建议报告》制定详细的《企业项目管理能力优化项目实施计划》
9. 企业根据计划进行逐步的优化和改进工作
10. 在实施过程中，砺志咨询可提供一定的电话咨询服务。



PMeva 测评分析流程示例

PMeva 将保障企业整体及每个角色获益：

企业收益：

- ✧ 找准当前项目管理问题（与目标比较，与优秀同行比较），找准改进方向
- ✧ 获得项目管理改进方法和改进措施建议

高层：

- ▶ 掌控企业总体项目管理健康状况
- ▶ 全面掌握企业项目管理各管理维度、类别和保障措施的量化数据；
- ▶ 明确项目管理改进目标，为部署企业项目管理体系优化工作提供决策依据
- ▶ 为不断提升项目成功率和提高项目利润率提供方向和措施

PMO（项目管理部）：

- ▶ 透彻掌握企业项目管理体系各个环节差距和盲点，找到短板，明确改进方向
- ▶ 获得改进建议和改进措施，逐步完善项目管理体系制度，提升企业的项目管理水平

项目经理，培训经理：

- ▶ 找到项目管理技能的薄弱环节，明确个人改进方向
- ▶ 识别最迫切的培训需求，制定培训计划，使得项目管理培训的投资回报最大化。

PMeva 和一般项目管理咨询服务相比，具有哪些优势？

比较的项目	PMEVA	常规项目管理咨询项目
时间周期	12-15 个工作日	3-5 个月
费用	数万元	20-50 万元
横向参考价值	我们的 PMeva 测评输出结果，将比对各行业著名企业的数据库。这样对每一个客户的参考价值很大。	没有系统化的数据积累，参考价值小
依据的充分性	以企业多位人员对本企业实际状况的评价资料为依据，数据翔实、依据充分，再加上与其他企业的对比，对企业高层管理者非常有说服力。	往往调研不充分，调研面谈也不够系统化（取决于咨询师的经验），最后的结

		论说服力不足。
管理操作灵活性	<p>很灵活：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可以先进行这种微型的管理项目，投石问路，根据结果再判断是否需要进行更大规模的管理咨询项目； ● 测评问卷由企业内人员完成，时间管理灵活； ● 没那么兴师动众，否则一旦结果不好不好控制。 	<p>不灵活。</p> <p>规模较大的咨询项目一旦上马就需要很好的技巧来小心驾驭，容易骑虎难下。</p>
结果的可预见性	<p>结果在事前就很清晰、明白：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企业项目管理状况和问题的分析 ● 企业项目管理改进的建议 	<p>往往不容易定义清楚（有时连咨询师都说不清楚），所以结果的可预见性较差。</p>
风险	<p>分步走、小步走，企业可控制度大，因此风险小。</p>	<p>投入大、难控制，因此风险大。</p>

PMeva Q&A

1. PMeva 的评估结果能够保证是客观有效的的吗？

答：

1) **PMeva** 是基于美国项目管理学会 OPM3（机构级项目管理成熟度模型）的框架内容基础上开发的，是一套非常专业、科学和严谨的企业项目管理能力测评系统。OPM3 是由美国项目管理学会召集全球最优秀的项目管理专家形成研究小组自上世纪 90 年代开始研发，分析总结了世界最优秀企业的项目管理最佳实践，开发出来的一套组织级项目管理成熟度模型和标准，自 1998 年公布第一版 OPM3 后，又进行不断地补充和完善形成现在的第三版 OPM3。

2) **PMeva** 一共有 300 多道评测题目，每道题目涉及多个考评维度，如：专项管理领域、管理类别和保障体系，并通过一定的算法计入各个测评要素项得分。而每个测评要素关键点的分值均由多个题目的多项得分根据一定的算法计算得出，这样使得测评的输出结果非常接近企业实际状况。

3) 在测评前，我们会和企业一起选定参与测评的人员，并核定一个比较合适的测评人数，针对不同的测评人员设定不同的权重，每一位参与测评人员的每一个题目的输出结果都将按照一定的加权比例对某一项结果产生影响，另外，为了保证企业参与测评的人员在测评中能够如实反映企业的实际项目管理状况，**PMeva** 分析系统会识别并在结果中修正明显偏差过大的某位参与测评人员的某一测评项的得分，而使得总体评分趋于客观。

2. PMeva 评测要涉及企业的哪些人员呢？

答：可能涉及的人员有：总经理、CTO，PMO 人员、技术总监、研发总监、总工程师、部门经理、项目经理等。

3. PMeva 的实施周期要多久？

答：一共需要大概 12-15 个工作日。

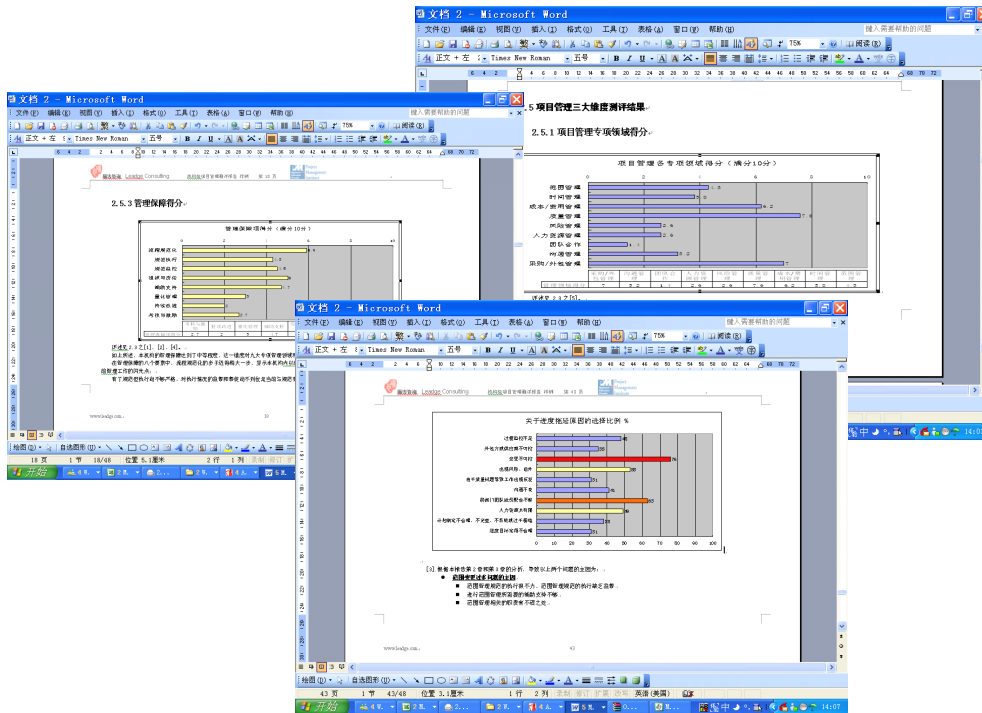
4. 每家企业的行业不同、项目类型特点不同、组织结构不同，项目管理体系不同，PMeva 适合所有的企业吗？

答：

1) 由于 **PMeva** 是美国项目管理学会 OPM3（机构下的项目管理成熟度模型）的框架体系下开发的，而 OPM3 是经过十几年不断探索总结出来的，题目的设置都是经过专家及国际上众多行业的众多企业反复实践论证的，所以 **PMeva** 是一个非常全面的客观的企业项目管理能力评估及提升解决方案。

2) 由于每家企业关注的重点不同，所以在 **PMeva** 实施前，会进行调研访谈，然后对 PMeva 进行适当调整，以使评测更加符合企业的实际需求和期望。

PMeva 评测报告样例



关于砺志咨询



砺志咨询
项目管理

砺志管理咨询（中国）有限公司，自 2002 年开始一直专注于项目管理及其相关领域的深入研究和探索，致力于为企业和个人提供符合当今主流项目管理国际标准的，同时又切合客户实际需要的项目管理培训和咨询服务。

数年间，砺志咨询已经为众多的**世界 500 强企业**、大型中国企业以及发展中的中小企业提供了优质的项目管理培训和咨询服务。在为这些企业服务的同时，砺志咨询也在不断地向这些优秀企业学习宝贵的项目管理经验，通过这些有益的获取使得砺志咨询不断地丰富、完善和提升自己。

2010 年，砺志咨询仍然被美国项目管理学会授予为**全球合作伙伴**，以此来鼓励砺志咨询在项目管理深度应用层面所作出的突出贡献。

砺志咨询坚信，对于项目管理这样一个实践型学科来讲，只有通过有效地“应用”，才能真正回归项目管理的“本质”。只有充分结合了行业 and 实际项目特点的企业项目管理培训或咨询服务，才能最大程度地帮助到项目管理在企业的有效应用，才能最大程度地帮助企业提升项目的成功率。

联系砺志

www.leadge.com

中国项目管理资源网

砺志咨询—深圳

电话: 0755-83733211, 83733260, 83733261

传真: 0755-83733261

E-mail: jessie@leadge.com

地址: 深圳市南山区高新产业园南区深圳清华大学研究院

邮编: 518057

砺志咨询—北京

电话: 010-84986656/84987636

传真: 010-84987636

E-mail: gaopf@leadge.com.cn

地址: 北京市朝阳区北苑路媒体村天居园

邮编: 100012
