

项目管理成熟度对项目成功影响

刘心雨

天津商业大学公共管理学院

[摘要]近年来,随着国家智能建造,新基建等新型技术与业务的崛起,多种不同类型的项目都在不断地调整以及拓展,如房屋建筑工程项目,高速铁路施工项目以及大型智能制造企业项目等。这无疑对项目管理的专业化水平提出了更高的要求,尤其是面对企业之间激烈的竞争,如果不能完善项目管理存在的问题弊端,自然会失去竞争优势。而运用一套系统完善的评价体系评估项目管理水平,可以有针对性的评估其能力,项目管理成熟度模型恰恰能够较全面的评估项目管理能力,是一种能够帮助企业了解当前现状水平并提出改进方法的有效工具。本文以成熟度相关理论为基础,探究项目管理成熟度模型具体是如何对项目成功产生影响,同时提出切实可行的管理能力优化建议。

[关键词]成熟度;项目管理;项目成功;成熟度模型

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.1037

一、绪论

(一) 研究背景及意义

1. 研究背景

改革开放以来我国经济可谓实现了跨越性的发展,而这些发展离不开各种工程项目的实施,不仅满足人们的消费和生活等需求,更刺激了社会的生产。在如此不断变化发展的环境下许多企业为了保持和提升竞争力,大都选择采用项目管理这种管理方式,而工程项目规模大,投资高,周期长等特点注定预示此类项目的管理工作具有一定难度,因此明确项目管理过程的薄弱环节是十分必要的,只有明确后管理存在的弊端才能提出相应的改进措施,从而提升项目实施管理水平与能力。

2. 研究意义

在已有的项目管理成熟度理论基础之上,结合国内外学者的研究成果,发现成熟度模型在评估项目管理能力方面已有一定的说服力,被证实其可以用来判断企业当前的项目管理状态并对管理能力的完善有明显效果。项目管理成熟度模型可以相对客观的评估项目管理水平,使企业及时发现自身管理的不足之处,提出针对性优化措施,增强企业的竞争优势,对促进企业的发展具有重要意义。另外项目管理成熟度模型的引用也丰富了成熟度模型的理论研究,使项目管理更加标准化,可以说为企业项目管理提供了参考标准,同时也为项目管理者提供了一条新的思路方法。

二、项目管理与成熟度相关研究

(一) 项目管理成熟度相关研究

项目管理成熟度是指组织实施项目管理过程的成熟度,是一个重要的概念,可以用它来评估组织目前的项目管理水平,项目管理成熟度和项目管理水平能力呈正比关系,成熟度越高,说明项目管理水平也就越高,能力也更强。

一直以来,项目管理成熟度都是国内外学者研究的重点,通过收集阅读大量文献,主要把研究成果归纳为项目管理成熟度模型的构建与使用。项目管理成熟度模型是用来帮助项目管理组织评估和改进自身项目管理水平的一种方法和工具。如黄辉^[1]等人研究提出的基于项目过程的企业项目管理成熟度等级模型,并探索了企业采用该模型的方法途径,对企业项目管理实践具有十分重要的指导意义。李忠富^[2]等人则是在借鉴已有成熟度模型的基础上,构建了建设项目管理成熟度模型CPM3,对评价认定企业项目管理能力发挥了很大作用。此外,在其他领域^[3],项目管理成熟度模型多多少少也都有所涉及。可以看出项目管理成熟度模型越来越被企业所认可并逐渐熟练使用。

(二) 项目成功相关研究

在中国知网上搜索“项目成功”可以找到相关研究共5693篇,学者们主要将研究重点放在项目成功的标准和项目成功关键因素等方面。

项目成功标准是评价一个项目是否成功的基础,合理的成功标准能够有效指导项目管理的实施。传统的项目管理成功标准^[4]被称为铁三角标准,即时间、费用、质量。虽然该标准已被广泛应

用项目管理领域中^[5],但是随着不断的深入研究该标准的弊端也逐渐显现出来。Jack Gido和James P.C则将一个项目的生命周期定义为:提出项目需求,探索解决方案、严格落实方案,结束项目四个阶段;一个项目从开始到结束,每一个环节都不是独立存在的,上一个阶段的成功与否会对实施下一个阶段有着举足轻重的影响。所以每阶段之间项目需要配合从而提高项目成功的概率。

项目关键成功因素研究在过去的20年里被拓展运用到广泛的管理之中,关键成功因素的概念(Critical Success Factors, CSF)是由麻省理工学院的John Rockart于1979年提出的。可以理解为,关键成功因素是为达到预定目标和计划而实施的不可或缺的步骤,包括环境、条件、规划等。最初该概念被用于讨论企业战略和产业特性间的关系,后来被广泛应用于建筑业,制造业等多个领域。如王杰等从外部环境、内驱动力和实施条件三个维度来描述国际高铁项目关键的成功因素并构建了该项目关键成功因素模型,对促进项目成功具有重要指导意义。张立业等则是研究提出了项目成功因素六维模型,并统计得出15个关键成功因素以及这些因素的作用路径,为项目成功实施提供了重要参考。可以看出很多学者都将关键成功因素方法应用到项目管理领域之中,但是值得注意的是大部分研究基本上都没有考虑项目生命周期内的变化。

三、我国项目管理成熟度现状

成熟度模型一直是管理领域的热点,项目管理成熟度模型可以看作是一个组织或项目达到某种设定的标准或能力,并且随着项目的发展可以持续地提升改进,目前大部分行业已经运用了项目管理成熟度模型进行项目管理,许多先进的管理成熟度模型被广泛应用,也获得了很好的效果反响。但是国内对项目管理成熟度的研究相对来说起步还是较晚,且研究基数并不广泛,这就导致研究具有局限性。通过阅读大量文献,我认为国内关于项目管理成熟度的研究可能有以下几点不足,一是国内项目管理成熟度研究更多还是局限于理论而缺乏实践。二是国内项目管理成熟度模型大都还是套用国外已有模型,缺乏一定的创新性和适用性。三是我们缺少符合本国国情的项目管理成熟度模型,还需要不断地进行构建完善。四是评价方法大都还是以定性描述为主,而缺乏量化的评价方法。五是缺乏专门的项目管理技术人才,高水平的管理人才不足,导致项目管理成熟度低下。

四、促进项目成功建议

(一) 选择合适的项目管理模式

不同项目可能会有不同的生命周期,且即使同一个项目不同人也可能会有不同的划分阶段,从生命周期的角度进行项目管理,不仅有利于项目的实施也符合项目本身的规律,在项目的管理过程中,不再一味地只追求简单快速完成,而是在每个阶段有针对性地进行专门化管理。或者只关注项目的实施阶段,却忽略了一些实施过程成功的项目,有时并不能真正发挥其效益。所以选择合适的项目管理模式就显得尤为重要,合理管理每个环节的项目实施,了解每个阶段的关键成功因素,及时发现弊端并采取纠正措施,如此

一来,才能最大程度的提高项目管理成熟度,降低管理失误。

(二) 构建项目管理成熟度模型

根据项目自身的特点,结合外界环境条件,构建适用于该项目的管理成熟度模型。首先在项目管理成熟度模型构建的过程中,项目管理者就可以对项目自身的情况会有一些的了解,其次通过构建该模型能够对企业目前的管理状态进行评估,并且有针对性地提出改进方向,对提高项目管理水平进而提升项目成功的概率具有举足轻重的作用,同时为企业未来的发展也有很大的指导意义。

(三) 满足相关利益者的需求

传统项目成功认为“按时,在预算内,和满足规范要求”。就是符合项目成功,但是项目完成后是否真正满足客户需求却经常被忽略。而要想实现真正意义上的项目成功就不能再只局限于眼前利益,意味着不再只将成本、进度、质量作为衡量项目成功的标准,而是将不同相关利益群体都考虑其中,并与该项目有关的所有人员达成一致意见,综合进行考量,如此才能照顾到所有相关利益者的需求并尽全力进行满足,最大程度达到预期的项目成功目标。

(四) 加大项目管理人才培养

到目前为止,项目管理专业人才还是有很大缺口,应该加大该类人员的培养引进,因为项目本身具有的不确定性程度高,环境复杂等特点,这就决定了对项目管理水平需要提出更高的要求,而项目管理人才要摒弃传统的管理方式,不能一味地只过于重视表面的短期效果,故需要对管理人员进行系统专门的项目管理理论和学习方法的培训,有针对性地提高项目管理专业的水平能力,改变影响流于形式的培训学习方式,从根本上解

决人才短缺局面,全方面为实现项目成功做努力。

五、总结

项目管理成熟度的提出无疑是项目管理水平评估的一个全新的方向,而基于项目管理成熟度的角度对项目成功的影响因素进行研究,可以使得项目管理者们可以更加及时的发现管理过程中的薄弱环节并及时地采取措施进行纠正,如此一来在提高企业自身管理水平的同时也增加了企业的竞争优势,从而更好地实现项目预期目标,也就是大大提高项目成功的概率。对此我国学者还是需要不断的深入研究项目管理成熟度模型,为企业构建符合我国国情的项目管理成熟度模型,进而深度探究该模型对项目成功的影响机制,真正意义上达到有针对性地提高项目管理能力的目标。

参考文献:

- [1] 黄辉,梁工谦,肖茂.企业项目管理成熟度模型的构建与应用研究[J].管理工程学报,2005(S1):67-72.
- [2] 李忠富,王丹,五百井俊宏.建设项目管理成熟度模型CPM3的体系与结构[J].哈尔滨工业大学学报,2006(11):1989-1992.
- [3] 杨国平,邱苑华.项目管理成熟度模型发展动态探析[J].北京航空航天大学学报(社会科学版),2010,23(05):49-52.
- [4] 王悦,孙树栋.科研项目管理的成功标准和风险分析[J].中国科技论坛,2006(03):27-29+37.
- [5] 方炜,孙树栋,郭云涛.企业新产品研发项目成功标准的系统界定[J].中国软科学,2005(11):117-123.

作者简介:刘心雨(1996.2—)女,汉族,安徽宿州人,硕士,学生,研究方向:公共事业与公共设施管理方向

(上接第2027页)

比如,在进行《皇权的象征——故宫建筑群与天坛》的教学时,教师是无法将故宫与天坛搬到课堂里来的,这时,教师可以运用多媒体为学生创设教学情境,让学生有身临其境的感觉。首先,教师可以为学生播放音乐《故宫的记忆》,引导学生对鉴赏内容充满期待,接下来教师可以利用多媒体为学生播放高清的故宫全景图,让学生犹如身在故宫之中。对于一些细节的地方,教师还可以利用多媒体中的放大功能,让学生直观地看到故宫的建筑细节,如屋顶的样式、故宫的结构以及一些彩画和雕塑等。这样,通过创设多媒体情境,可以为学生展示更多的细节,丰富了教学的内容,拓展学生视野。

(五) 创设体验情境,深化学生理解感知

在传统的高中美术鉴赏课堂中,通常是教师处于主体地位,而学生则始终以被动者的身份来对教师所讲授和灌输的知识进行死记硬背,这便使得学生的美术学习十分僵化和被动,进而不利于激发学生的学习兴趣,也不利于优化课堂的教学效果。鉴于此,作为高中美术教师,我们应将课堂的主动权还于学生,让学生通过亲身体验、感悟和实践来获取真实感受,促进对美术作品的深层次理解和感知,从而实现课堂教学效果的优化提升。

以《追求生活的真实——欧洲现实主义美术》这节课的教学为例,为了活跃课堂气氛,调动学生学习的积极性和主动性,我在引导学生初步鉴赏了《伏尔加河上的纤夫》之后,让学生扮演作品中的人物,使学生在沉闷压抑的气氛中感受奋力拉纤的纤夫群像,体会俄国纤夫苦难的生活。又如在雕塑作品进行鉴赏时,我则会让学生亲手触摸,感受雕塑的材质、肌理。如此,通过创设体验情境,不仅激发了学生的学习兴趣,充分调动了学生参与课堂学习活动的积极性和主动性,而且还使学生获得了真实的感受,引发了学生的情感共鸣,进而有利于提高课堂教学的质量和效率。

(六) 坚持情境创新,组织实践活动

首先要充分利用教学资源创设情境,将美术教学与其他学

科相联系,课程改革的深化要求教学不能孤立,在美术教学中要巧妙应用其他学科资源,通过整合教学资源,提高教学效果。例如,在学习“园林与民居”相关知识时,教师可以将美术知识与数学知识相结合创设情境,让学生在绘画过程中灵活应用中心对称知识。将美术教学与历史教学相结合创设情境,为学生讲述美术作家的历史,帮助学生更好地理解美术作品蕴含的情感。将美术教学与德育教育相结合,培养学生的道德素质。也可以充分利用校内资源,例如,展示栏、走廊等空间,张贴优秀美术作品,为学生学习美术创设情境,创造条件,增强学生创新意识。

其次要组织实践活动,开阔学生美术视野,课堂学习是有限的,组织实践活动,创设真实情境,能够让学生真正应用知识。实践活动具有未知性,有助于激发学生探究欲望,合理安排实践活动可以引发学生自主思考,例如,组织学生进行课外写生,选择感兴趣的事物进行素描,或者以你眼中的教师为主题布置作业,让学生通过想象创设想象情境描绘教师形象,提高学生美术感悟能力。

三、结语

课堂教学是一门艺术,依据教材但不拘泥于教材,创设课堂教学情境应是课堂教学艺术的精彩之笔。古今中外经典的美术作品、著名世界文化遗产是人类文化艺术的珍贵瑰宝,在情境中了解它们,在情境中学习和鉴赏它们,相信学生会获取更多的精神营养。艺无止境,教无定法,美术教师要善于捕捉教学中的智慧和灵感,精心创设情境,生成精彩纷呈的美术鉴赏教学课堂。

参考文献:

- [1] 孟欣.高中美术情境教学探究[J].情感读本,2019(6):1.
- [2] 宋沅卿.谈高中美术的情境教学[J].中华少年,2019(27):1.
- [3] 马丽.浅谈高中美术情境教学[J].好家长,2017(29):1.