

项目管理核心资源库·实践类



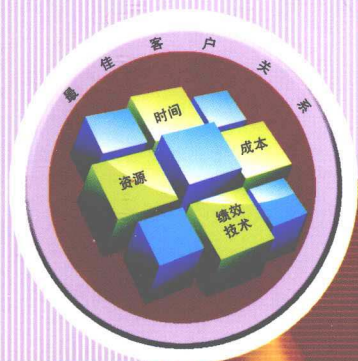
发“19096”到
106900292251
成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,
获得增值在线课程(教学资源)



经理人 项目管理知识读本

(美) 罗伯特·K·威索基(Robert K. Wysocki) 著

姜宁康 毛宏燕 译



**Executive's Guide to Project
Management**
Organizational Process for Managing Complex Projects



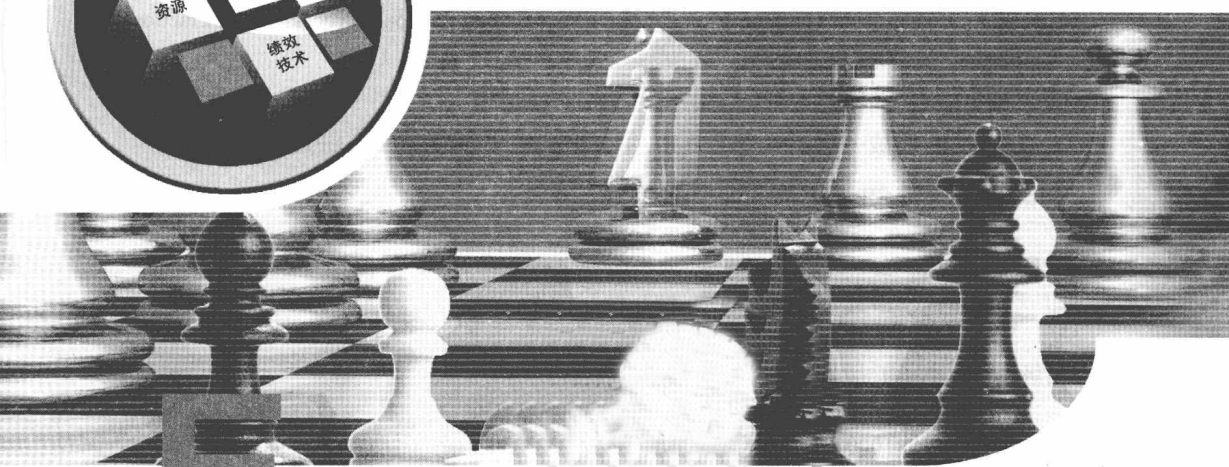
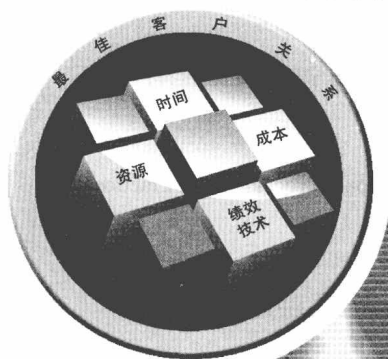
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库·实践类

经理人 项目管理知识读本

(美) 罗伯特·K·威索基(Robert K. Wysocki) 著

姜宁康 毛宏燕 译



**Executive's Guide to Project
Management**
Organizational Processes

Complex Projects

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert K. Wysocki: Executive's Guide to Project Management: Organizational Processes and Practices for Supporting Complex Projects

ISBN: 978111004074

Copyright © 2011 by Robert K. Wysocki

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-6200

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人项目管理知识读本 / (美) 威索基 (Wysocki, R.K.) 著; 姜宁康, 毛宏燕译. —北京: 电子工业出版社, 2013.1

(项目管理核心资源库·实践类)

书名原文: Executive's Guide to Project Management: Organizational Processes and Practices for Supporting Complex Projects

ISBN 978-7-121-19096-4

I. ①经… II. ①威… ②姜… ③毛… III. ①企业管理—项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 285463 号

责任编辑: 马晓云

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15.75 字数: 234 千字

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推荐序

本书弥合了 21 世纪商务实践中一对矛盾体之间巨大而又昂贵的鸿沟，即对项目复杂性的管理和利用。本书为资深管理人员和执行官提供了符合实际情况的、实用的指导，只有在工作中坚持不懈地完善、培育项目环境，才能使企业在 21 世纪全球性竞争的经济环境下得以生存并发展。如果读者恰好是资深管理团队的一员，也准备在这充满竞争的全球性生态环境中投身于管理项目复杂性问题，那么，本书将教你承担起项目管理中的责任、采取行动。

著名企业及在近年来的金融危机中仍然繁荣发展的企业的执行官们，已经学会了如何利用复杂性。他们首先做的事情就是承认以下 6 点：

1. 项目通过实施一些必需的改变来执行组织的战略，以应对市场残酷的动态变化。
2. 项目的成功是企业经济存活的关键。
3. 作为执行官，实施策略是自己的工作，因此，执行官必须深深地介入项目、了解项目。
4. 所有的项目都是投资，项目组合中每个项目都需要一种投资策略，我们对这种策略要时刻关注、支持和提供专业知识的帮助。
5. 复杂性是客观存在的，任其自由发展只会带来更坏的结果，我们不但要学会如何管理复杂性，更要学会如何利用复杂性使企业保持较强的竞争力。
6. 只有通过创新，企业才有能力利用复杂性。

本书的工作是一种开创性的工作，它讨论了在组织内如何建立一种基础架

构,使高层管理者适应所面临的挑战,高效地支持复杂项目。支持复杂项目所需要的业务实践,其实施过程是一个学习的过程,要求很好地理解复杂性、关注创新性,以及具有灵活性、适应性的商务实践。对高层管理团队而言,目标是明确的:降低风险、增加项目投资收益。

理论上,每个组织都处在一种不断探索的模式中,它们试图会聚最有效的结构过程和实践,用于实施复杂项目。然而,需求才是最关键的,我们不能因为没有完整的解决方案就刻意回避面临的挑战。正如作者威索基在书中所说:“是时候让高层管理团队重新控制他们在项目、项目集上的投资了。”高层管理者的作用发生了很大的变化,他们拥有权力和影响力,只有他们才能提供合理授权的组织文化,提供必需而灵活的基础架构来部署复杂的、创新性的解决方案。

在本书中,作者展示了一种直截了当的、启发式的、务实指导的手法,帮助高层管理者,使他们的企业开始发生转变,能在复杂项目开发中获得利润,走向蓬勃发展的道路。本书每部分都以相同的方式组织,开始有一个内容概述,然后是实践工具、模板、过程组成的一个基础结构,可以满足复杂、创新项目的需求。每篇有一个小结,归纳了高层管理团队在为项目管理提供必需的基础架构及支持时,所面临的挑战及在实际工作中的应对策略。书中给出的策略相对容易理解,但需要高层管理团队理性地做一些“剪裁”,使它们适合自己的具体项目环境,然后实现它们,长期持续地精化和改善它们,使它们在将来能继续发挥作用。

特别有价值的是,本书提出了一种开创性方法:为复杂项目进行特定的人力资源配置,来保证复杂项目的成功。在这里,人力资源配置是一个框架,也称为复杂项目经理职位族,由4个对复杂项目成功起着关键作用的专业学科综合构成。这4个专业学科是:项目管理(Project Management)、业务分析(Business Analysis)、业务流程管理(Business Process Management)、信息技术(Information Technology)。这个复杂项目领导力框架包含了各个层次的人才技能,从个人贡献者职位到每个学科的专业技术职位,最后到执行官层次的流程和业务主管。使用这个简单明了的框架,高层执行官、资源经理、项目组合与项目集的经理们,以

及复杂项目的经理，他们就能确保复杂项目团队的成员技能基本上是合格的。基于项目的复杂性需要人员配置在 4 个学科之间是平衡的。4 个专业的专家们都有自己不同的专业知识和研究问题的出发点，他们协同工作。通过真正的共同努力，复杂项目团队就具备了带领项目走向成功所需的技术基础和高超的管理能力。

本人作为国际商业分析协会(International Institute of Business Analysis, IIBA)的会员，相当关注的一个问题是，作者就需求的定义给出了新的观点，即认为需求和产生商业利益必须相关联的观点。需求或者为客户带来利益，或者为组织产生财富。一旦大家都明白，商业利益才是唯一能真正衡量项目是否成功的标志，就比较容易在项目的早期建立关键的业务需求。这一点与 Standish Group（一家专门从事跟踪 IT 项目成功失败的权威机构）提出的所谓的“扎实基本需求”相一致，都不希望这种需求在项目后期再发生变化。根据商业价值获取业务需求的方式，使得做出有关项目范围和方法的重要决策变得容易多了。

本书为我们所追求的既要管理复杂性又要利用复杂性的目标，做出了巨大的贡献。这是迄今为止我所看到的唯一一本能把讨论的中心集中在高层管理团队作用上的书籍。在我们所处的复杂多变的世界里想要取得成功，高层管理团队的首要作用就是，营造一种支持性的和适应性的项目环境。这种新的领导方法包括与下列 3 个实体相关的高层管理团队在行为上的变化。

1. 项目。一旦项目的复杂性被正确理解，高层管理团队可以进行许多专门的活动，例如，根据复杂性程度配备相应的专家，为复杂项目团队分配所需要的物理空间、场所，供团队成员协作、交流、最小化内部分歧，为团队主要负责人分配其他资源等。管理层要理解并接受这样一个观点，团队学到的知识越多，越能调整他们的管理方法。

2. 项目组合。为了管理复杂项目的组合，同样需要灵活的、适应性的方法。一般来说，项目组合先要进行评估，然后再做出适当的决策，经常会对复杂项目的组合带来一些重大的变化。当高层管理团队努力去利用复杂性从而实现创新时，就是他们的“幸福时刻”，因为正是通过这些复杂项目的组合，实施了组织

的各种战略目标、增加了客户的价值，也增加了组织的财富、保持或者提高了组织的竞争力。

3. 项目支持办公室。每个出色的组织，其内部的高层管理者都会维护和支持一个实体，为复杂项目团队提供一系列的服务。高层管理团队容忍并鼓励不同的项目支持模式，取决于团队结构的复杂性及不同业务方向和应用的数量，这些都受到复杂项目、项目集、项目组合的影响。

我的结论是：这是一本高层管理团队每个成员一定要添加到自己的参考书库中的书。

凯思琳·B·哈斯

凯思琳·哈斯机构首席顾问

国际业务分析协会理事

PMI 2009 年度图书《复杂项目的管理：一个新的模型》(*Managing Complex Projects: A New Model*)及“业务分析核心资源”系列获奖作者

序

当代项目环境的主要特征有：高度的复杂性、不确定性和风险。永无止境、不断涌现的各类图书、论文、网络研讨会，播客和博客，它们提供各式各样的解决方案，用于管理这些众多的项目。为系统开发的各阶段，从需求的收集到变更管理，提供快速修补各种问题的方法。似乎每个作者都为项目经理提供了一种“银弹”。（在古老的传说里，狼人是不会死的。想要杀死狼人有几种方法：① 像杀死吸血鬼那样用木桩钉住狼人的心脏；② 将月光遮住；③ 用银子做的子弹“银弹”射穿狼人的心脏或头。现实中的“狼人”可以是一个棘手的问题，或者一件不可能的事。而“银弹”是一种隐喻，指能解决这些问题的有效方法或者技术手段。——译者注）我能表达的体会就是，项目经理目前所面临的困境使他们迫切希望，能在一个理想的环境中进行项目开发。实际情况是，即使他们中的佼佼者，也正在为创建这样一个环境而奋斗。让我们严肃地面对这个问题，我们处在项目管理演进的中间阶段，唯有最好、最有效的组织层面的方法才存在使组织获得成功的一丝可能。遗憾的是，大量迫切需要的帮助还远远没有来到项目。

执行官、董事、高层经理（也称为高层管理团队，SMT）都“被希望”能容忍所有这些模棱两可的现状，没有人为他们提供任何“银弹”。话又说回来，重要的一点是，现实中其实不存在任何适用于他们自身或者他们的项目经理们的“银弹”。但是，存在一些策略可供 SMT 参考、实施。这些策略可以改善他们的项目经理面临的窘境，建立一种能为可持续的商业价值做贡献的项目环境。这些策略是本书的核心。这是第一本专门写给高层管理团队的“关于如何去做”的书，它的宗旨是希望成为读者手头的指南和永恒的陪伴。

前言

当今世界的项目数量和相应的项目管理工作量以没有任何制约的方式迅猛增长。项目和项目集（Program）管理人员每天都面对着持续变化的多因素交融，如大量新的工具、模板及过程等。似乎每个人都用自己的方法来解决问题，但 these 方法没有太多可以称为标准或最佳实践的成分。最困难的是项目之间的绩效评估、比较。有组织的学习、知识交流严重缺乏。毫不夸张地说，大部分组织内的项目状态已经到了失控的境地。

商业世界却从这种无约束的变化中受益匪浅，因为它们带来了无限商机。产品上市时间从来没有像如今这样重要，组织快速开发产品的能力取决于它们的灵活性和创新能力。每个关键过程必须协调、精致和均衡。本书创新性的主题是从高层管理团队（Senior Management Team, SMT）的角度出发的，探索如何支持这些过程的设计与实现。

项目复杂性与不确定性的本质

在项目层面的复杂性及不确定性状态，恶化了项目集管理和项目组合管理（Portfolios），也使来自 SMT 的对基础架构的支持变得困难。作为组织的 SMT 成员，显然不能置身事外、独自悠闲。本书将与读者分享一些基础架构和过程，帮助你重新掌控项目环境。在开始的时候就必须理解，虽然这是一项艰巨的任务，但这是一件必须要去完成任务，组织的长期可持续发展就取决于它。尽管你及

SMT 其他成员都有着最真诚的愿望和尽了最大的努力,但很多事情不可能一蹴而就。事实上,这是一个长期的持续过程改进任务。

高层管理团队（SMT）的角色：风险减缓和商业价值

复杂项目是高风险的项目,需要有大量的创新活动,才能成功地完成项目。这就要求每个 SMT 成员接受一个角色的认定,也许这个角色是一个新的概念,也许是一个让人不快的概念。这个角色要求 SMT 成员理解风险,知道如何减缓风险;理解创新性过程及如何支持创新而又不干涉创新活动。每个 SMT 成员必须对可以支持复杂项目的创新和灵活的环境保持敏感。当 SMT 成员在思考所支持的模板、工具和过程的时候,避免对复杂项目的经理们提出下列要求:

- 要求严格按照预定的过程执行。
- 习惯性地在预先安排的会议上没有产生任何具体的行动计划。
- 书面的项目状态报告。
- 强制他们使用专门的工具、模板和过程。
- 微观管理。

相反,给他们一些下列所述的自由空间:

- 授权项目经理,允许他们在一些异常情况下可以对预先设定的过程进行调整。
- 每次会议都要求有一个特别的目的,有一个带时限的会议议程和行动列表。
- 传递信息要通过文档,而不依赖会议。
- 讨论问题要通知相关的人参加会议,而不是通过文档。
- 只要有需求,就可以使用异常报告。
- 授权伴随着责任与信任。
- 如果使用工具、模板和过程不仅可以增加工作量,还能增加价值,就使用它们。

风险减缓

复杂项目是一项带有大量风险的工作，其中许多风险在发生之前根本都是意料之外的。SMT 可以减缓很大一部分风险。第 2 章提供了一些帮助。

商业价值

确保能从复杂项目获得最大商业价值的最佳方法，就是充分考虑客户、项目经理、业务分析师的观点。如果他们说某一次特别的交付成果是可以实现的，而且带来的价值是 $\times \times$ ，则相信他们的判断，让他们自己制定工作计划去实现这个目标。在他们工作过程中，不去干涉他们，但要让他们对自己的承诺负责，在规定的评审时刻能看到计划中交付的商业价值。如果他们在一个项目中失败了，那么在下一个项目中他们将得不到同样的待遇。我的管理哲学是，开始时给项目经理及其团队一个“长绳套”，只有在他们没有践行期望值时，才“收紧绳套”。让他们明白一个道理，权力是自己挣来的！

组织的文化与快速应变

有一个大家熟悉的童谣这样唱道：“杰克灵活一点，杰克快一点。”没有比这个更合适的词语可以用来描述现代商业世界了。如果一个组织希望获得成功，它必须有很强的灵活性、适应性及快速做出响应的行动力。如果组织不能快速地把该做的事做完，就不能保护更不用说提高自己的市场地位，那么边上一定会有一个已经存在的、虎视眈眈的，或者即将到来的竞争者能够做到这一点。因此，组织必须打造一种快速应对变化的文化。

细心地管理创新过程

想要在复杂和不确定的项目世界获得成功的关键之一是：创新！创新人才对

过程和规章制度有着天然的抵制情绪。他们有着一种强烈的愿望去追随潮流、追随能带来好东西的期望。他们也许是对的，也许是错的，但这正是他们这种行为的不确定性本质。作为 SMT 成员，主要的职责就是在组织内营造一种氛围，在职权范围内提供各种服务便利。在允许的范围内，相信创新人才，允许他们自由发挥，但是要让他们对自己的行为负责。这样，就能使组织达到“杰克灵活一点，杰克快一点”的目的。

关于本书

本书围绕 4 个主题展开：

- 理解管理复杂项目所面临的各种挑战。
- 通过人力资源招聘过程与实践来提高项目成功的概率。
- 利用敏捷项目组合管理来改进项目的投资回报率（ROI）。
- 逐步建立和完善一个企业项目支持办公室。

4 个主题都是独立成章的，无论读者在 SMT 中处在什么职位，都可以按照自己的需要学习与工作相关的内容，挑选自己感兴趣的章节重点研读。每个主题都从组织的角度展开讨论，探索组织的 SMT 如何建立基础架构（infrastructure）和过程，来支撑复杂项目、项目集和项目组合的管理。

市面上已有多本介绍如何管理复杂项目的书籍，最近的代表作是凯思琳·B·哈斯写的《复杂项目的管理：一个新的模型》（*Managing Complex Projects: A New Model*），以及由吉姆·海史密斯在较早时写的旷世杰作《敏捷软件开发：管理复杂系统协作方法》（*Agile Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*）。这些书及其他类似书籍讨论复杂项目管理的重心，仍然在项目本身。没有一本书讨论如何在组织内建立一套基础架构，支撑高层管理团队有效地管理复杂项目。如何才能最佳地支撑复杂项目，是一个持续学习的过程，迄今为止，很少有组织圆满地解决了这个问题。项目失败的历史及其

深层次原因证实了目前的现状。复杂项目在本质上是高风险项目，本书是第一本讨论实用的风险减缓策略的书籍，高层管理团队能在组织内为这些策略提供支持，将它们付之实施，高层管理团队的目标是减少风险带来的损失，提高投资回报率。复杂项目通常是高风险、高收益、使命关键（mission-critical）的项目。基于这个原因，高层管理团队应当付出所有可能的努力，去建立一种环境、氛围，并通过对这种环境的显著改进，成功地实施复杂项目、项目集和项目组合，进而实现组织的商业价值。

这也是第一本从高层管理团队的角度来检查复杂、不确定性项目管理的书籍。这是一套实践性强、自我完备的“如何去做”的指导手册，供项目执行官、高层管理团队成員使用。它应当成为读者一刻不离的助理、办公桌上的常客，因为它把许多“如何去做”的信息都集中在里面了。例如，如何理解和建立用于改进复杂项目绩效的环境。这里有两个观点，是从不同角度去看问题，要与读者分享：

- **从目前的角度分析。**当今所需要的基础架构是定义良好的。它包括本书前面列出并定义的 4 个关键主题。本书已经完整描述了“如何去做”，为高层管理团队提供了一条清晰的实现之路。
- **从将来的角度分析。**即使当今的基础架构已经定义完善，也已经实现，高层管理团队的工作仍然没有结束。实现最有效率的基础架构总是一个持续改进的任务。每个组织都有自己的特色，各自不同，因此它们的基础架构也不尽相同。从理论上来说，每个组织都处在一个学习和探索的模式中，为了保证复杂项目的成功，它们都努力向最有效的组织架构、过程和实践靠拢。在本书的每一部分，作者都会与读者分享自己对于基础架构将来的发展趋势的预见，以及作为高层管理团队成員为何需要尽早开始一个长期规划，才能在今后取得成功。

我的写作风格是传统的。希望读者可以想象这样一种场景：你我面对面地坐在一个熊熊燃烧的火炉旁，品着葡萄美酒，讨论着如何使你的公司以一种不同于

其他公司的方式支持复杂项目的管理。

我的写作风格也是注重实效的。我不提供理论或者学术观点，本书将要表达的内容是实实在在从实践经验中体会出来，是可以实际使用的。如果在书中分享的经验没有坚实的理论依据，感兴趣的读者可以再去研究一下相关的理论。回顾我多年的实践经验，也曾有过类似的想法，所以建议你在构建未来的组织时，考虑这一点。

我的写作风格注重可实施性，我想让读者看了本书之后马上就能把知识应用到实际工作中去。虽然这样做也不是那么容易，但至少读者能明白起点在哪里，以及今后努力的方向。本书提供的知识都是很务实的，同时，有足够的理论依据。另外，在大部分情况下，本书都提供了充足的初始信息供具体实施。

写本书的原因

我的经历有点特殊。我曾经在信息技术、业务系统设计与开发、项目管理等领域有累计超过 45 年的工作经验，有幸看到了历史的多次重复。所以，我觉得，许多新技术会带来革命性的创新，先成为关键技术，然后为大众所接受。我能感觉到技术发展的一种趋势，这是那些经验稍差的人所不能感觉到的。如今，我们正经历着一个多元化的世界，混合着快速变化、复杂，以及涵盖生活方方面面的全球性竞争日趋激烈等现象，许多 CEO 失去了对自己组织的控制，不知道如何重新控制组织。这一结论出现在 IBM 最近的研究报告中，本书第 1 章对这一问题进行了讨论。

是时候让高层管理团队重新控制他们在项目或项目集上的投资了。为了做到这一点，高层管理团队需要培育、耕耘组织中与项目管理相关的环节，使它们借助灵活的适应性强的工具、模板和过程，以及支撑项目、项目集和投资决策的基础架构，实现对环境变化的快速响应。

本书只打算给那些作为领导团队的高层管理者演示，他们应当如何在组织内实现上述目标。

本书概览

本书将对下列缩写给出正式的定义。

- 项目经理 (Project Manager, PM)。
- 业务分析师 (Business Analyst, BA)。
- 业务流程专家 (Business Process Professional, BPP)。
- 信息技术专家 (Information Technology Professional, ITP)。

本书包含 4 篇。

第 1 篇 应对复杂项目面临的挑战

第 1 章 项目实景

第 2 章 项目管理生命周期模型

第 3 章 复杂项目团队

第 1 篇小结

第 2 篇 通过人力资源策略及过程提升项目成功率

第 4 章 项目经理、业务分析师、业务流程专家和信息技术专家的集成

第 5 章 职业发展模型

第 6 章 项目经理、业务分析师、业务流程专家、信息技术专家与项目实景的集成

第 2 篇小结

第 3 篇 利用敏捷项目组合管理提高项目投资回报率

第 7 章 项目启动和结束过程

第 8 章 敏捷项目组合管理过程

第 9 章 敏捷项目组合战略

第 3 篇小结

第 4 篇 逐步建立并完善企业的项目支持办公室

第 10 章 筹备和定义组织的项目支持办公室

第 11 章 项目支持办公室的发展和成熟

第 12 章 项目支持办公室的未来

第 4 篇小结

每篇的内容都以相同的方式进行组织。先是一个内容概述，然后是 3 章的具体内容，介绍实用工具、模板、过程组成的一个基础架构，可以支持项目、项目集和项目组合的需要。每篇都有一个小结，针对高层管理团队面临的挑战提出在实际工作中的应对策略，最后是精选出来的执行官书架，供有兴趣的读者继续深入阅读。

读者对象

本书的第一类读者对象是前面已经提及的高层管理团队，下面给出其正式的定义。

定义：高层管理团队（SMT）

高层管理团队包括组织内每个层次的执行官、主管、高级经理，他们都负有对如下事项的设计、开发、支持和行政管理的职责：

- 组织的项目、项目集、项目组合。
- 人力资源，负责为各类项目配备和管理人员。
- 用于支持各类项目的工具、模板和过程。
- 各类标准、绩效测评、遵循标准的实情监控。

SMT 也包括所有那些管理项目、项目集、项目组合经理的经理，以及为各类项目经理提供支持的人员。

因为写本书的缘故，我在需要的时候，把执行官（executive）、主管（director）、高级经理（senior manager）这一层次的专业人士进行了分别标识。在一般描述时，就统称他们为 SMT。执行官是具有 C 级专业资格的人，他们主要负责企业级的管理工作；主管支持项目、项目集、项目组合经理们的业务过程和业务种类；高

级经理有管理项目经理、项目集经理、项目组合经理的直接角色和责任。因此，每当我用到执行官、主管、高级经理这些头衔时，就是指这些个人。项目经理、项目集经理、项目组合经理这些头衔可以是 SMT 级之下进一步细分的不同管理职位。

- 执行官 (executive): 他们拥有 C 级专业资格, 主要负责企业级的管理工作, 如首席信息官 (Chief Information Officer, CIO)、首席技术官 (Chief Technology Officer, CTO)。
- 主管 (director): 支持项目、项目集、项目组合经理们的业务过程和业务线, 如人事部主管、项目管理办公室主管、业务流程管理部主管。
- 高级经理 (senior manager): 有直接的角色和职责, 管理项目、项目集、项目组合的经理, 如资本收购计划经理、应用开发部经理。

本书的第二类读者对象包括那些经常需要咨询 SMT 或者有机会从 SMT 接受指令的人。他们从本书将会学到如何与 SMT 交流, 如何成为 SMT 伙伴的基本知识, 从而为组织带来益处。

SMT 的工作重心将从关注单个项目承诺的商业价值转向如何最大化项目组合的投资回报上来, 未来的这种趋势是很明显的。所有处在项目经理职位之上的、有兴趣保护公司投资的经理们, 都会从本书获得巨大的帮助。