

标准·梦工场
商业 | 科学 | 人

壹公里 

创变项目

成功 (E) =

自定义的方法 (K) × 人心工程 (M)

王二乐 于超 乔锐 罗国翔 著

敏控创变

自定义成功项目管理

创变时代

项目经理向创变者 (Wavesmaker)
转变的自我修炼之路



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

标准·梦工场
商业 | 科学 | 人

壹公里 

敏控创变

自定义成功项目管理

王二乐 于超 乔锐 罗国翔 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

敏控创变：自定义成功项目管理 / 王二乐等著. —北京：电子工业出版社，2017.3

ISBN 978-7-121-30966-3

I. ①敏… II. ①王… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 031680 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

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：880×1230 1/32 印张：8.25 字数：140 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版

印 次：2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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) 88254888，88258888。

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

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐语

邢宏伟 北京中油瑞飞信息技术有限责任公司副总经理（IPMAA 级）

管理 DIY 时代，项目成功的衡量标准，不再是基本的要素管控，而是组织情境下的价值驱动、过程保障、结果导向，提升利益相关方的收益管理与风险控制，才能在市场竞争中胜出。变革项目与组织收益的纵横协同，令人感同身受。敏捷与规范并重的敏控实践以及敏捷高效项目团队的自我修炼与成长，更为激荡形势中摸索的项目经理指明了方向。这是一本适合企业中高级管理者和高阶项目经理的好书。

李力 重庆清研理工创业谷科技发展有限公司 副总经理

身处国家制造业发展的重要区域，我们每天都会接触到创业者 and 他们的创业项目。他们之中成功者不胜枚

举，失败者也大有人在。究其原因，是在创业项目目标的实现过程中，受控与敏捷出了问题。创业和创新需要敏捷快速抢占制高点，但是也需要对项目进行有效控制。《敏控创变》在项目管理的立论和应用方面既有前瞻性的观点又有实操落地的方法工具，而且与稻盛和夫的“乐观构想、悲观计划、乐观实行”有异曲同工之妙。

张允 中国国际航空股份有限公司产品服务部总经理

精益还是创变？企业都希望有一个明确的建议。《敏控创变》中给出的结论是：两手抓，两手都要硬。但组织中的执行者——项目经理要同时具备这两种管理能力并不容易。在传统的组织中，项目经理的任务更像固定靶射击，最多就是可控环境下的移动靶射击。创变时代，项目经理却更像那个被空投到荒野的猎人：气候环境时刻变化，猎物出没不定。更为困难的是，优秀的猎人还必须同时是一个兢兢业业的农夫，否则光靠“打猎”这样的随机收获，组织也无法维持生存发展。这本书不仅给出了建议，而且给出了具体实施的培训教程。开卷有益，相信每一个读者读完本书都会大有收获。

丁涛 中国电信集团系统集成有限责任公司云计算
与灾备服务事业部总经理助理

作为一个运营商系统集成公司的项目交付部门，我们面临着来自组织内部与外部项目交付的双重挑战。如何能够合规、安全、高效、节约地交付项目对于我们的团队至关重要。合规和安全是项目受控的目标，高效和节约是项目敏捷的目标，平衡好受控和敏捷的双重要求是项目成功的关键所在。《敏控创变》提出的方法非常实用，有效地衔接了项目的受控与敏捷，值得学习并用于实践。

张泽辉 光环国际董事长

沉寂了多年的项目管理圈，其实是到了一个关键性的转折点。若能与敏捷、与产品创新、与新时代的诸多最新有效实践相结合，项目管理就能实现新的腾飞；相反，如果从业者们，不能吐故纳新，吸取新时代精华，项目管理就会走上一条衰退的路。这个趋势已经十分明显！

就在此时，我非常欣喜地看到《敏控创变》的出现。本书把握住了当下企业界的一些命脉性、根本性的问题，

我已经迫不及待地想把本书中的一些新实践，向我的业界朋友分享了。

邓宏 北京趋势引领信息咨询有限公司创始人兼
总裁

创新求变是企业寻求发展的战略性思考，受控的项目管理方法是实现变革的战术保障。当传统管理观遇到了互联网，绝大多数的“管理不适应症”都是由于节奏跟不上造成的。如何既敏捷又受控地实现变革，《敏控创变》以创新的管理视角开篇，将敏捷、快速迭代等创变时代的关键要素融入传统的项目管理方法中，并赋予其新的内涵。

王云飞 北京世纪金政信息技术股份有限公司董
事长

作为一家新三板上市软件公司的管理者，核心任务就是通过项目经理团队，让客户获益，让企业受益。《敏控创变》一书最触动我的不仅是提出了受控环境下的敏捷创变方法，更是将项目经理定义为创变者，强调项目团队的自我成长和积极创新，将“人”的学习与成长放

于项目成功的重要位置。“从匠人迈向创变者”，不仅是项目成功的重要因素，更是企业经营管理的核心思想。

刘喆 BSI China Learning 总经理

在当前的竞争环境下，持续的创新变革是组织获取竞争优势的最佳途径，而成熟的项目管理机制是实现创新的核心工具，但很多企业对于项目收益的实现存有较大的疑虑，担心项目周期长，投资大，收益不可控。《敏控创变》正好帮助企业解决这样的问题，特别是敏捷方法的导入，让企业小步快跑，收益可控，更容易实现创新变革。本书突破了传统项目管理的范畴，是一本不可多得的教材。

徐伟明 IBM Agile Academy Agile Coach

与了解并接受作者想要传达的观点相比，我更偏爱《敏控创变》一书中关于“敏捷和受控”话题激发的思考。它让我们从不一样的角度去思考项目管理的本质。面对复杂多变的项目环境和组织管理，有人在谈“失控”的管理方法，也有人在谈“受控”的平衡与共赢。看似矛盾的背后，实际上都在阐述一个本质：疏导并顺应其自

然规律。创变的关键是从“定义项目成功的准则从产出走向收益”开始的——这也是敏捷思想所遵循的核心原则之一。

张劲 其时互联（北京）科技有限公司 CEO，原百度营销大学校长

项目管理进入“自定义时代”！《敏控创变》一书做出的这个高瞻远瞩的判定，为各类组织对项目管理的定位，以及项目管理工作者绩效的判定，乃至对项目经理职业发展本身，提供更高的标准与要求，必将在业界引发巨大的引领作用。更为可喜的是，本书还给出了方法以及操作层面的指引，并配有实际案例，使本书在“道、法、术”三个方面，实操性更强，借鉴意义更大。

沈锡镛 阿里云标准与合规部总监

目标管理可以通过自上而下的战略解读、自下而上的反馈来对焦管理者和员工的战略思考；过程管理则会激发组织每个细胞的活力，拓展现有人员能力边界，优化资源配置，避免组织臃肿；而各团队的共创机制、跨团队的横向项目有助于实现创变，从而支撑组织战略目标的达成。《敏控创变》给出了在敏捷环境下可借鉴的项

目合规受控思路、方法和工具。

李东朔 北京优幕（UMU）科技有限公司创始人兼
董事长，Google 大中华区商务合作部原总监

身处今天剧烈变化的商业环境，谁也不能躺在昨天的成功上安睡。通过项目管理，我们可以把企业内原本按照职能垂直划分的资源在水平方向上进行整合，指向客户价值和创新发展。固有的经验被打破，固化的流程需要再造，在这样一个大背景下，《敏控创变》给了我们一条获得平衡的路径：既能够让组织变得更有活力，又能够让管理过程达到可控、可测量、可预测的状态。

李长华 Gartner 高级合伙人

在 VUCA 的环境中，敏捷是必需的，但同时也不能失去做事的最基本章法。将管控与敏捷结合、技术和人文结合才能实现创新变革。《敏控创变》的出版恰逢其时，它既可以解决项目管理者如何消化吸收敏捷能力的问题，也探讨了企业和个人进化自身的问题。项目经理、企业管理者甚至普通的个人，都会被触动，引发思考并从中受益。

段永朝 财讯传媒集团（SEEC）首席战略官，网络智酷总顾问

《敏控创变》突破了传统项目管理思想，强调项目所处复杂多变的内外部环境，很好地平衡了敏捷与控制的整体要求；最大的亮点在于，管理者宜根据项目的特殊性，自主定义适用的项目管理方法论框架、评价指标和流程体系，充分展现了互联网环境下项目管理的新思路、新方法和新主张。

刘美凤 北京师范大学教育学部教授、博导，学习与绩效技术研究中心主任

企业发起一个项目，多是因为发现了影响企业绩效达成或增长的问题而有针对性地对问题解决方案的探寻。因此，项目能不能解决问题，即能否改进企业绩效，以前是、现在是、未来也必须是项目管理的出发点和归宿，这也是评判企业项目管理是否成功的唯一标准。在VUCA时代，由于企业发展的外部环境变化不定，内部因素错综复杂，致使项目立项时确定的绩效问题在项目进行的过程中也会不断发生变化。《敏控创变》所阐述的方法和工具可以帮助企业敏捷地感知问题与情境的变化

并做出及时反应，是当前确保项目成功的关键策略部署。

陈运涛 博士、北京交通大学经济管理学院教授、
博导，中国企业竞争力研究中心研究员

在激烈竞争、无处不变、充满不确定性的商业环境下，管“变”是管理的核心职能。“敏捷”成为企业和项目成功的关键因素，然而，“管”和“变”都不是目的，只有道与术，“控”与“变”在时空中动态平衡的系统方法，才能达成项目的“硬”目标。《敏控创变》大量引入新的概念，始终融进“敏捷”的要求，强调开放和自定义，集成现有管理知识和工具，寻求项目管理变革与创新。书不在于言而在于意，在于启发读者思考，此作开卷定受益。

孟茜 中国银行软件开发中心总经理

作为金融行业的大型软件组织，受控的项目管理尤为重要，而面对互联网金融的冲击，银行又必须做到快速的高响应力。如何平衡传统项目管理和敏捷快速迭代的关系，是每个管理者，也是每个项目经理所要面临的现实问题。《敏控创变》以实现项目收益目标出发，从创

变者的视角提出方法，并强调人在创变过程中的重要作用。结合当前比较流行的管理实践和方法，并辅以众多实际案例，构建出如何在项目管理中做到既敏捷又受控，它将帮助项目管理人员更好地开展受控又敏捷的项目管理。

高旭磊 招商银行数据中心总经理

作为稳健与创新并重的银行 IT 部门，组织级的全局可控和步调一致是战略层把控的关键，在战术层将各工作流程化、标准化、自动化，达成精益与敏捷，是组织中不同成员角色共同推动落实的要点。主动拥抱变化，控制试点范围，追求价值，然后总结、推广、使用，就是我们的敏控创变之路。

徐健 新东方教育科技集团副总裁兼 CIO

互联网的发展及新技术的出现对教育行业影响是巨大的。新东方为了始终保持行业的领先地位，不仅要求信息技术部门快速地适应各种变化，敏捷地进行创新，同时在各项目齐头并进的过程中也需要控制项目风险。《敏控创变》中提到的自定义成功项目管理方法，对 PMO 及项目经理们进行成功的项目管理提供了重要的帮

助，以主动适应快速变化的商业环境，在借鉴他人最佳实践的基础上，建立高效的项目管控环境，实现敏捷创新、风险可控。

申剑飞 青岛昌盛东方实业集团首席运营官

本书阐述的实现敏捷创变的魔力公式 $E=K \times M$ ，正好与昌盛的“创新、通变、人本、质胜”组织运作方针无缝契合。当我们致力于成为主动求变者并能够为组织实现商业价值的时候，《敏捷创变》给出了许多可供实操的方法和工具。

孙振鹏 国际最佳实践管理联盟中国区主席，EXIN 亚太区总裁

纵观全球项目管理最佳实践的最新动态，无论是美系的美国项目管理协会（PMI）还是以推广英系为主的国际信息科学考试学会（EXIN）都已发布了敏捷项目管理相关的认证，这标志着项目管理最佳实践正式步入 2.0 时代。《敏捷创变》就是项目管理 2.0 时代来自中国的一本精彩的项目管理最佳实践读物。

前 言

“成功地执行一项无意义的计划是导致失败的致命原因。如果企业费尽心思开发出来的产品没人想要，那么是否按时、按预算完成计划就无关紧要了。”

——埃里克·莱斯《精益创业》

今天的组织，无时无刻不面对着来自两方面的压力和挑战：

一方面，需要通过不断强化质量、成本、效率、客户满意、现金流及利润等基本功，即通过运营的精益化，来保持现有业务的持续运营能力。

另一方面，为了未来的生存与差异化竞争，需要基于用户思维，通过更加主动的产品服务或技术创新突破，经营模式的转型变革等战略部署，打造组织快速响应环境变化，捕获稍纵即逝商业机会的敏捷力。

伴随着商业环境指数级的快节奏变化，无论是因战略目标部署的驱动，还是应运营改善要求的驱动，组织的创新变革势在必行。作为变革交付的机制，成功的项目管理就变得尤为关键。

针对唯一性和独特性的项目特征，因其临时性的组织特点，特别是挑战性的变革特点，再加上越来越未知的不确定性和非连续性动态变化环境，如何因地制宜，因时而变地快速、灵活、有效完成项目，尽早实现项目价值的“敏捷”交付，这种需求与日俱增。

但众所周知，项目高失败率、高失败机会成本以及面对复杂多变环境下的高风险特征，使得组织又不得不强化对项目的治理管控要求，即实时掌控项目的“受控”状态。

事实上，降低项目的失败率、提升项目的透明性和决策效率一直是项目管理人士探索和寻求突破的方向。

作为全球公认的结构化项目管理方法——受控环境下的项目管理（PRINCE2[®]），就是项目管理最佳实践的总结和提炼。有效地借鉴这类共性的项目管控方法，吸取他人的经验教训对保障项目的成功十分有益。

如何动态平衡项目“受控和敏捷”的双重要求，如

何无缝桥接“共性方法和个性情境”之间的差距，就成了每个组织、每个项目、每个创变者，即项目经理们需要面对的现实挑战。

本书作者基于多个甲乙方的不同项目实践案例，并结合公认的最新项目管理实践方法论，总结出基于组织情境的敏捷受控项目管理方法，即每个个性组织针对一个个独特的项目特征，如何自定义项目的生命周期、项目的成功标准、项目的内涵与外延、项目的有效方法和工具等方面。

其核心精髓就是通过主动适应外部商业环境，充分善用组织内部环境，清晰界定项目自身环境，在借鉴他人最佳实践的基础上，搭建有效的项目管控环境，平衡项目受控与敏捷交付的双轨制，助力创变者，即项目经理们最终完成极具挑战性的目标，转化变革成果，实现创变收益。

本书的目的就是希望能在公认的项目管理最佳实践与组织基于个性情境的实践需求之间搭起最后壹公里的连接桥梁。成为创变者、项目总监、项目经理及其他专业人士，基于组织情境，动态平衡项目受控与敏捷交付的专业工具书。