

项目治理

实现可控

的创新

丁荣贵◎著

P r o j e c t
G o v e r n a n c e

A w a y t o
m a k e i n n o v a t i o n
u n d e r c o n t r o l



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



项目治理

实现可控

的创新

丁荣贵◎著

P r o j e c t
G o v e r n a n c e
A w a y t o
m a k e i n n o v a t i o n
u n d e r c o n t r o l

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

大量造成项目失败的问题只能从企业层面而不能从项目经理的层面上予以解决,为了提高项目的成功率,需要建立整个企业的项目管理平台 and 秩序。这种不是以项目经理为核心,而是以企业各相对稳定的部门与一个个临时性项目之间的关系为核心的管理方式,就是项目治理,或者说是企业全体管理人员的项目管理。本书的目的在于阐述为了提高项目成功率,企业的管理层尤其是高级管理层应该承担什么样的责任,以及应该如何承担这些责任。内容主要包括:如何建立聚焦于项目的企业组织架构,如何形成可复用的企业项目管理知识,如何形成具有预警和驱动功效的项目型绩效管理机制,如何形成更有效的管理部门,如何进行项目管理变革,以及如何实现理论与现实的融合,等等。

本书的读者主要为企业高层管理人员、项目经理和项目管理研究人员。

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

项目治理:实现可控的创新 / 丁荣贵著. —北京:电子工业出版社, 2006.10

ISBN 7-121-03198-1

I. 项… II. 丁… III. 企业管理:项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 111996 号

责任编辑:常淑茶

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 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: 13 字数: 222 千字

印 次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 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,联系电话:(010) 68279077;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。

前言

“创新”是眼下最热门并被滥用的词汇之一，各行各业的人员都在谈论、鼓励甚至鼓吹创新。“创新”这个本身意味着非重复性的词汇的重复出现率如此之高，即便在本书中也时有出现，不能不让人哭笑不得。

创新是企业必不可少的功课，每个企业都会有这个意识，都会自觉或不自觉地认同经济学家熊彼特的理论：企业如果丧失了创新优势就丧失了利润。但是，如何使企业创新活动得到有效控制是企业家、企业高层管理人员期望得到解决的一个问题。在快速变化的社会环境中，能否在有限的时间内得出创新的成果将决定一个企业能否生存下来。如果不能对创新活动加以控制，不能在预想的时间、费用之内产生创新成果，那么，这种创新活动的商业价值就会大打折扣。发明大王爱迪生不会得到企业家的青睐，除非他能够准确预告自己何时能够推出新的发明。这不是由于企业家们缺乏常识，而是市场的压力迫使他们不断取得新的产品、新的市场，他们等不及那些可遇不可求的灵感出现，他们需要有人肯定地告诉他们何时新产品能够开发出来，新市场能够形成规模。

企业乃至其他组织的每一个创新活动都是项目，只不过有些是能够预先定义清楚其范围、费用、工期等的规范性项目，有些是难以清晰定义这些参数的“泛项目”。换句话说，对企业创新的控制几乎可以等同于对项目的控制。自从20世纪40年代开始，项目管理就成了一门受人重视的研究领域，但是迄今为止，项目失败率依然居高不下，这不仅让企业头疼，也让项目管理研究人员汗颜。事实上，大多数造成项目失败的原因都不是从项目经理的层面上能够解决的。一提起项目管理，项目经理理所当然成了核心人物，成了最直接也是最重要的责任人，这是一个误区。项目是临时

的，因此，除非项目经理同时还是一名具有稳定职位的高层管理人员，否则完成项目所需要的各类资源都来自于他们的控制范围之外。如果由于企业在组织管理方面采取了不适合的方式，项目经理要想获得、管理这些资源将十分不易。

很多人都碰到过一个问题：对企业的管理职能部门进行考核比较困难。这种困难来自于我们一个不恰当的分类方式，即将企业的部门分为挣钱的和花钱的两大类。如果将这种分类方式改变为挣钱的部门和支持挣钱的部门，那么，企业的各部门就容易形成合力，就不容易各自为战从而形成运作孤岛，就不容易造成“企业里的每个人都在忙，忙着掩盖事实的真相”这种局面，也就很容易根据各管理部门对挣钱的支持情况对其进行考核。如果将企业的每个合同都作为项目对待的话，那么企业的利润都来自项目，因而企业的活动也需要分成项目和支持项目这两类，相应的管理职能部门的业绩考核也应由面向职能的考核转向面向项目里程碑、面向项目成果的考核，这样才能使企业各部门聚焦于项目，才能提高项目的成功率。这种不是以项目经理为核心，而是以企业各相对稳定的部门与一个个临时性项目之间的关系为核心的管理方式，就是项目治理。

本书的内容将围绕“项目治理”这个主题展开，目的在于阐述为了提高项目成功率，企业的管理层尤其是高级管理层应该承担什么样的责任，以及应该如何承担这些责任。内容主要包括：如何建立聚焦于项目的企业组织架构，如何形成更有效的管理部门，如何形成可复用的企业项目管理知识，如何形成具有预警和驱动功效的绩效管理机制，如何进行项目管理变革，如何提高项目执行力以及如何实现管理理论与现实的融合等。本书由许多相对独立的文章构成，这些内容几乎均来自于我与企业老板、管理部门经理、项目经理以及管理研究人员交流的过程，其中大部分已在《项目管理技术》杂志的专栏中刊登过并得到读者的认可。在阅读过程中，您可以将其作为一部系列片来看，可以从本书的任何一章开始。当然，如果您有兴趣从头到尾阅读并思考的话，我将十分荣幸。

本书尽管不是直接为承担单个项目的项目经理所写的，但是项目经理们可以通过本书了解到要提高项目成功率，要更好地承担有挑战性的责任，他们应该如何去争取权利，如何从企业的层面打好基础，如何协调各方面的关系，以及如何提高自身工作的效率和有效性。

为了提高本书对项目管理研究人员的参考价值，本书阐述了我在项目

管理研究、培训、咨询等过程中对如何形成受企业欢迎的项目管理理论的心得体会。希望这些体会能引起大家的共鸣。

本书可以作为《项目管理：项目思维与管理关键》的姊妹篇看待，依然继承了其轻松、贴近现实的风格，同样希望得到您的认可。

本书的写作过程中得到很多企业的支持，得到张体勤教授、徐向艺教授、孙涛博博士等专家的帮助，在此恕不一一道谢，在阅读本书时你们会联想到这些思想、方法产生的情景，想起我们一起讨论甚至争论的过程。需要特别感谢徐文京女士，两年来她每个月都在催促我提交《项目管理技术》的专栏稿，没有她的敬业精神和对每篇文章的关心，本书不可能完成。感谢北京创幻工作室刘蒙蒙为本书绘制了点睛性的插图，使本书增色不少。

当然还要感谢我的妻子和孩子，这本书也是献给他们的。

丁荣贵

2006年8月于济南

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《系统工程》

白思俊等 编著

本书以系统工程方法论的过程为主线,全面系统地讲述了系统工程和系统科学的基本理论、方法和应用。全书共7章,主要包括系统与系统理论、系统工程及其方法论、系统分析、系统模型、系统评价、系统决策以及系统工程应用案例。各章配有复习思考题,便于学生对每章知识要点的巩固。最后一章给出了几个典型的系统工程应用实例,有利于扩展学员对系统工程的应用思路。本书内容充实,结构清晰,通俗易懂,可作为高校本科生、研究生系统工程课程或管理系统工程课程的教材,也可供管理工作、科学研究人员及工程技术人员参考。

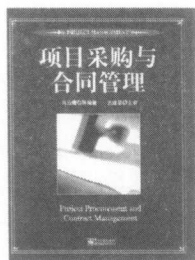


《项目采购与合同管理》

乌云娜等 编著

本书详细介绍了项目采购与合同管理的基本理论与方法,主要包括项目采购的基本原理、项目招标、项目投标、项目评标、合同的法律基础、建设工程合同、买卖合同、委托合同、合同的实施管理、工程合同的变更管理、风险管理及合同担保、合同索赔管理及违约责任、国际工程项目常用合同条件以及FIDIC《施工合同条件》。

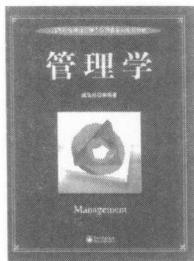
本书内容充实,结构清晰,案例丰富,各章穿插有多个实例,章末均配有大量复习思考题,可作为高等院校项目管理工程硕士、MBA项目管理专业、管理科学与工程硕士的教科书,也可作为咨询工程师、监理工程师、建筑师、造价工程师和建筑业高级职业经理人培训用书,还可以作为在实际项目中从事技术工作和管理工作的专业人员学习和工作的参考书。



《管理学》

戚安邦 主编

作者结合多年的管理学教学经验,按照管理学教材的知识体系,紧密围绕管理四大职能,即计划、组织、领导和控制,对管理学的基本原理、基本职能、理论与方法从深度和广度两个方面进行了介绍,具有广泛而普遍的应用性,对于读者学习和掌握管理学的原理和方法十分有益。本书知识体系科学、合理,内容充实,论述清晰,主要各章都有案例和案例分析,且各章都配有复习思考题。本书可以作为各高等院校的项目管理工程硕士(MPM)、物流管理工程硕士(MLM)、工商管理硕士(MBA)以及各种管理类工程硕士的教材,也可以作为各种管理专业的本科生教材,还可以作为各种管理人员学习管理学原理和方法的自学教材和参考书。



序号	书代号	书 名	定价 (元)	著 (译) 者
项目管理系列				
1	F0023580	通过PMP认证考试: 基于PMBOK 2004 的备考指南	45	拉德·麦加里 著
2	F0011780	项目文档管理指南	38	约翰·雷克欧 著
3	F0020890	制造企业项目管理	36	占文松 著
4	F0006560	项目管理知识体系指南 (第3版) (PMBOK)	80	美国项目管理协会 著
5	F095410	有效的项目管理 (第3版)	48	罗伯特·K·威索基 著
6	F098540	iPMBOK2004: 国家IT信息化 项目管理知识体系与国际项目 管理专业资质认证标准	48	信息产业部、中国项目管 理委员会 编著
7	F097040	项目管理办公室解决方案	32	J·肯特·克劳福德 著
8	F095610	IT 项目管理最佳历程	35	许江林 刘景梅 著
9	F092650	应用项目管理	49	科兹纳 著
10	F092400	软件团队模式设计	29	吉姆·麦卡锡 等著
11	F094320	项目管理反模式诊断: 软件开发 常见错误规避	36	William J· Brown 等著
12	F085930	项目风险管理: 过程、技术和洞 察力	43	Chris Chapman 等著
13	F086450	极限项目管理	36	Rob Thomsett 等著
14	F086050	动态联盟: 项目管理新模式	26	林鸣 马士华 等著
15	F086020	工程项目管理实务: 范式、方法 与管理表格 (含 CD)	35	林鸣 马士华 等著
16	F081720	创建有效的项目团队 (含 CD)	39	威索基 著
17	F082730	项目过程测评与管理 (第2版)	38	罗伯特·巴特里克 著
18	F084680	最新 PMP 认证考试指南与练习	45	刘明 编著

序号	书代号	书 名	定价 (元)	著 (译) 者
19	F084600	ESI PMP 考试全真模拟试题集 (第 4 版)	39	雷诺·沃德 著
20	F082700	项目回顾	27	诺曼·科尔斯 著
21	F085600	21 世纪的项目管理 (第 3 版)	36	利恩兹 等著
22	F082710	电子商务项目实施管理	35	利恩兹 著
23	F075540	突破技术项目管理 (第 2 版)	43	利恩兹 著
24	F078100	项目管理: 计划、进度和控制的 系统方法 (第 7 版)	108	科兹纳 著
25	F079710	项目管理: 案例与习题集 (第 7 版)	38	科兹纳 著
26	F073490	项目管理的战略规划——项目管 理成熟度模型的应用	48	科兹纳 著
27	F077110	项目管理: 管理新视角 (第 4 版)	78	梅瑞狄希 著
28	F077930	项目管理实践 (含 CD)	49	梅瑞狄斯 著
29	F075340	可视化项目管理 (含 CD)	56	福斯伯格 著
30	TP77120	软件项目管理—过程控制与人员 管理 (第 3 版)	40	梅茨格 著
31	TP72850	快速软件开发: 有效控制与完成 进度计划	58	迈克康奈尔 著
32	F075060	管理软件开发项目: 通向成功的 最佳实践 (第 2 版)	39	怀特 著
33	TP75140	超越混沌: 有效管理软件开发项目	42	康斯坦丁 著
34	F075030	从技术主管到项目经理	39	恩斯华斯 著
35	TP75230	领导软件开发团队	36	怀特·黑德 著

以上图书各大新华书店均有售, 或按如下地址咨询:

北京世纪波文化发展有限公司 (北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦)

邮编: 100036 电话: 010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第 1 篇 有效的治理方式

1 项目的治理架构	2
2 集成项目管理与职能管理	9
3 软件企业项目管理的原则	13
4 项目型企业的建立	21
5 如何提高项目执行力	27
6 分清目的、目标与手段	33
7 如何弥补企业文化的缺陷	36
8 基于角色的项目人力资源管理	42

第 2 篇 关键的控制环节

9 IT 项目管理的关键	48
10 有效的研发项目管理	56
11 有效的项目管理内训	59
12 如何提高售前项目的成功率	66

13	如何管理“泛项目”	79
14	如何使管理咨询项目更有成效	85

第3篇 高效的项目执行

15	项目的构件化管理	92
16	如何建立并管理好项目架构	97
17	项目管理中的结构化沟通	101
18	有效的项目管理评估	108
19	构件化项目管理的组织	117

第4篇 称职的管理部门

20	管理部门如何才能不挨老板的批	124
21	有效的项目绩效管理	129
22	如何有效激励研发人员	141
23	如何检查项目计划的有效性	150
24	管理工具的使命	157

第5篇 实用的理论研究

25	管理要走在问题的前面	164
26	精于心，简于形	172
27	管理的技术性	177
28	管理理论需要定制	186
29	不要将“项目管理”当时髦	191

第 1 篇

有效的治理方式

- 1 项目的治理架构
- 2 集成项目管理与职能管理
- 3 软件企业项目管理的原则
- 4 项目型企业的建立
- 5 如何提高项目执行力
- 6 分清目的、目标与手段
- 7 如何弥补企业文化的缺陷
- 8 基于角色的项目人力资源管理

项目的治理架构

本文是写给项目型企业或希望进行企业项目化的老板们看的。为什么要特别强调这一点，原因有以下两点：

首先，尽管项目管理的重要性已经被越来越多的人所认识，项目管理的有效性也已经在越来越多的企业中得到证实，但是，大多数人仍然认为项目管理是项目经理的事，是企业中层人员或者是基层人员的事，而没有意识到项目管理首先是企业老板的事，特别是对项目型企业或想进行项目化管理的企业来说，项目管理简直就是老板们最重要的事。为了改变这种成见，使项目管理变得更“够档次”，也为了使老板们的项目管理区别于项目经理们的项目管理，采用“项目治理”这个词可能更容易让企业的高层经理们接受。已经有些人开始项目治理的研究，但是，他们一般是将项目经理层作为项目治理的核心，这是不妥的，这表明研究者们不了解企业，因为决定项目成败的很多原因甚至大部分原因在项目经理的层面上是不能解决的。从图 1-1 可以看出，老板们对项目的成败起着极为重要的作用。

其次，与中层、基层管理人员不一样，老板应该将企业作为其工作对象而不是工作场所。同样，老板应该跳出项目管项目，这是项目治理区别于一般项目管理的不地方。老板应该将项目作为企业生存与发展系统的一个元素来看待。企业的利润都是来自于企业与外部利益相关方（客户、供应商、分包商等）的合同，这些合同都可以当作项目来对待。这是企业项目化的重要原因。这些合同获得后，会交给具体的项目经理去完成，那么项目失败后，谁来承担责任呢？老板们固然可以惩罚项目经理，可以扣他们的奖金、工资，甚至开除他们，但是，客户和供应商们一般都是向企业追缴损失，会将企业的法人代表告上法庭。这也是为什么人们常说企业里只有老板是没有退路的原因。据统计，2000 年世

界 500 强的前 200 位企业中就有 40 多位总裁被迫辞职或被解聘,比例高达 20%! 我们国内也不乏企业出了问题后高管层进法院、进监狱的报告。这时候,老板们只能将他们平常告诫员工时常用的话“没有任何借口”用到自己身上了。企业在项目决策和实施过程中存在很多风险,这些风险最终会落在老板们头上而不是项目经理的头上。要规避这些风险,老板们必须做好项目治理。

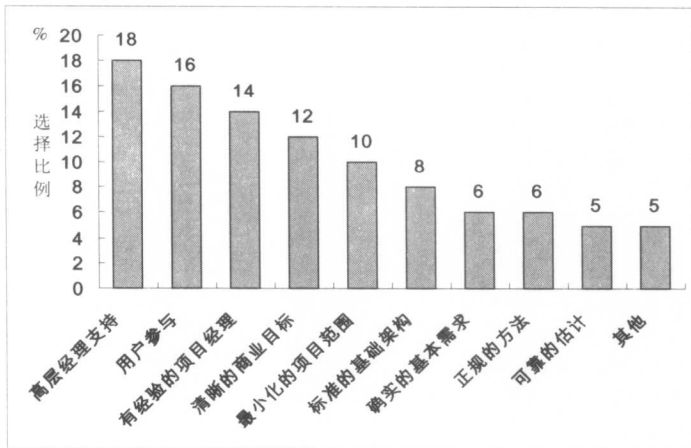


图 1-1 对项目成功要素的选择比例

资料来源: StandishGroup 2000 年调查。

尽管将赢利作为企业存在的唯一目的是错误的,但是,不能否认的是,不能赢利的企业很难活下来,挣钱是企业的核心工作,企业的其他工作必须为这个核心工作服务。企业的钱是靠项目(合同)挣来的,这一点应该是显而易见的。然而,与此相应的另一个关键却很容易被忽视:企业的其他工作应该为项目服务,应该树立以项目为核心的管理理念。我曾经在一个城市看到一个医院的名称是“第二中心医院”,这有些滑稽,中心只能有一个。同样,企业只能有一个核心,企业的部门也应该分为两类部门:一类是完成项目的部门(项目组),另一类是支持项目完成的部门。

因此,我们需要改变关于企业内部部门设定的思维习惯,项目型企业或希望进行项目化的企业常设的职能部门中的“职能”二字应从“管理”、“生产”、“采购”等转变成“资源”二字,以体现它们的角色(见图 1-2)。当然,这里的“资源”是个广义的概念,它不仅是指传统意义上的人、财、物,更主要的是指信息、规则、方法等。在构成企业竞争力的资源中,人、财、物越来越不

被企业所专有。例如，人才随时可以跳槽，设备一般说来你可以买到我也可以买到，同样的设备在你的企业和在我的企业性能一样。此外，人、财、物资源不能同时被多方使用，它们属于排他性资源。但是，信息、规则、方法等资源一般不能照搬到其他企业中，它们属于企业专有的 Know-how，而且这些知识资源可以被同时使用在企业多个方面，它们属于非排他性资源。企业应该花大气力去培育自己独有的知识资源。

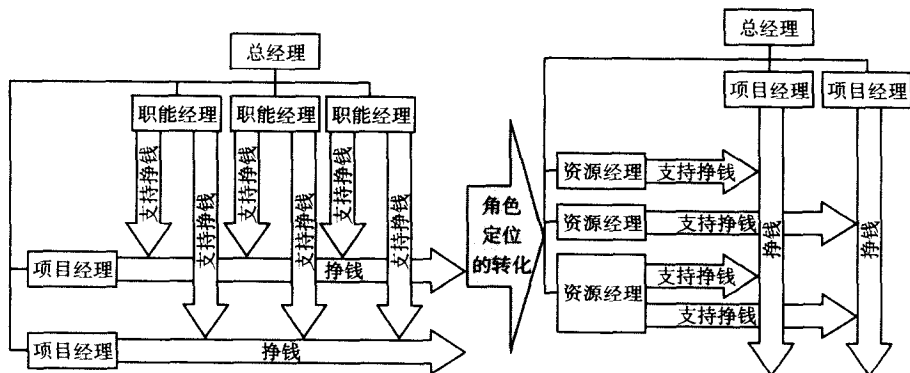


图 1-2 企业部门角色的转变

很多企业都面临职能部门难以考核的情况，其实如果明确其对项目的支持方角色，这种考核就不难了。让我们来分析一下企业通常的做法。企业的目标被分解为两部分：一部分为各部门的目标，另一部分为各项目的目标。目标的分解意味着责任和压力的分配。为了完成目标需要资源，按照常规的理解，资源主要是指人、财、物这些排他性资源，因此，项目与部门之间存在资源竞争。由于项目是临时的而部门是相对稳定的、项目的考核目标刚性大而部门的目标柔性大、部门的权力实在而项目的权力虚化，这些资源更易于被部门使用。其结果是企业的项目化很难真正实现，表面上是项目型的企业实际上还是基于稳定的部门分工来完成项目的企业。职能部门常常难以承受企业分配给它们的压力，因为同样有很多外部因素它们控制不了。例如，企业人均利润率常常被作为人力资源部的考核指标，但是，由于销售、企业结构等方面的原因，人力资源部并不能承担这样的压力，这样的指标即使很易考核也没有实际意义。这种管理方式表面上是为了使各部门和项目都为企业目标承担责任，实际结果不仅目标发散，反而会导致扯皮、推诿，从而形成“企业里的每个人都在忙，忙着掩盖事实的真相”这种局面（见图 1-3）。

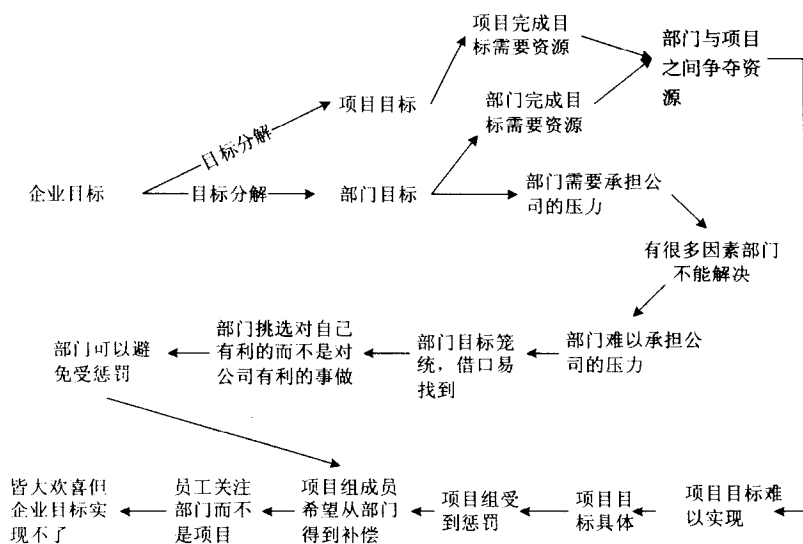


图 1-3 项目与部门之间的资源之争

在树立项目的核心地位后，企业的目标被分解为项目目标，项目组为了完成项目目标，将向资源部门提出具体需求，这些需求将成为对各部门的考核指标。这种转变将形成项目、各部门目标聚焦的局面，而且，项目无法推卸责任、各部门也无法推卸责任。这种考核体系可以用图 1-4 所示的类似于内部市场机制的考核体系来表示。在图 1-4 中，甲乙双方互有权利和责任，而对角线的各个方框中可以填写各乙方为了完成甲方的需求要制定的措施。图 1-4 实际上是企业利益相关各方的权力、责任和措施示意图，它是确定项目核心地位的基础，也是项目治理结构的基础。

项目型企业以及企业在项目化管理过程中常常面临的另一个问题就是需要处理好企业需要长期发展与项目具有临时性特点之间的矛盾（见图 1-5）。项目经理只是对一次性的项目任务负责，项目是临时的，它们可用的资源是临时的，它们应该承担的责任也是临时的。由于项目经理的责任是临时的，就会出现对企业资源竭泽而渔、杀鸡取卵这样的使用方式。所以，企业需要有办法使临时性的项目对企业产生长远的作用，这个职能只能由相对稳对的部门来完成。资源部门可以承担部分这样的责任。它们可以将企业在项目中得到的经验和教训提炼出来，形成新的知识资源投放到新的项目中去。项目经理使用人员、根据他们的贡献决定他们的奖金，并根据他们的表现对其能力进行评估。各项目对人员的能力评估均汇总到其所隶属的资源部门，资源部门的经理据此确定其综合能力等级，以此确定其岗位技能级别，这将给员工带来不同的工资待遇和职业发展方向。