



云大项目管理实用译丛



项目治理

有效项目决策的实践指南

PROJECT GOVERNANCE

A Practical Guide To Effective
Project Decision Making

〔澳〕 罗斯·加兰 (Ross Garland) 著

汪小金 易洪芳 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



云大项目管理实用译丛

项目治理

有效项目决策的实践指南

PROJECT GOVERNANCE

A Practical Guide To Effective
Project Decision Making

[澳] 罗斯·加兰(Ross Garland) 著

汪小金 易洪芳 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

项目治理 / (澳) 加兰 (Garland, R.) 著; 汪小金, 易洪芳译. —北京: 中国电力出版社, 2014.5

(云大项目管理实用译丛)

书名原文: Project governance: a practical guide to effective project decision making

ISBN 978-7-5123-5613-9

I. ①项… II. ①加… ②汪… ③易… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第039229号

Copyright © Ross Garland, 2009

The right of Ross Garland to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1998.

First Published in 2009 by Kogan Page Limited.

京权图字: 01-2013-305



中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 邓明达 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2014年5月第1版 • 2014年5月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本 • 15印张 • 176千字

定价: 39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

译者序

项目管理作为一个专门的职业和学科，起源于 20 世纪 50 年代以美国为代表的西方国家。不过，许多西方的项目管理工作者都把中国 2500 年前的《孙子兵法》看做项目管理的第一本著作。每一场战争都是一个具有很大独特性和风险性的项目，《孙子兵法》中的道理自然也就成了项目管理的道理。

西方一直都在向中国学习，特别是学习中国古代先贤留下的经典哲理。中国自然也需要向西方学习，特别是学习西方现代的系统思维和科学方法。借助系统思维和科学方法，我们才能把祖先的经典哲理更好地付诸实践。与中国人的传统思维和方法不同，系统思维和科学方法更强调把道理具体化，更强调用可操作的、结构化的方法把道理落实下去。

作为国际最权威的项目管理标准，《项目管理知识体系指南》（以下统称《PMBOK®指南》）就是系统思维和科学方法在项目领域的具体应用。总部设在美国宾夕法尼亚州的项目管理协会（PMI），从 1981 年至 1996 年，

花了整整 15 年时间才开发出《PMBOK®指南》这本标准。这之后，又持续不断地对这本标准进行更新，使之与时俱进、不断完善，引领项目管理的发展。正是这本标准，把原本比较模糊、不便操作的项目管理方法，变成了相对清晰、便于操作的项目管理方法。

不过，为了确保其通用性，《PMBOK®指南》把与知识相关的具体情境剥离掉了。众所周知，项目管理知识必须放到具体的项目情境中才能得到有效应用。本译丛希望能为中国的项目管理工作还原一部分具体情境，使大家能够更好地理解与应用《PMBOK®指南》中的相关知识，并为大家扩展与创新项目管理知识提供一个较好的基础。

本译丛的选书原则是：与《PMBOK®指南》相符合的原则，通俗易懂及简单实用的原则，非学术著作或教科书的原则。本译丛的每一本书，都由我根据这三大原则向出版社推荐。原著的作者都是具有丰富一线项目管理实践经验的优秀专家。本译丛的每一本书，都由我与一名合作译者一起翻译。我们分别翻译、交叉审校，最后由我修改定稿。虽然这并不能保证译文绝对正确和优美，但是可以尽量减少错误，并提高译文的易读性。本译丛特别适合已学过《PMBOK®指南》的项目管理工作阅读，特别适合作为项目管理研究生的课外读物，也适合其他项目管理工作阅读。

本译丛的第一批三本书是：澳大利亚罗斯·加兰的《项目治理》、美国特雷斯·罗德的《项目干系人管理》和美国汤姆·肯德里克的《微权力下的成功项目管控》。它们虽然由不同的作者撰写，但都讲述了项目管理方面的相互关联的重要知识和良好做法。综合应用这三本书中的知识和做法，将能够有效促进项目取得成功。

《项目治理》是关于如何进行重要项目决策的实践指南。项目的成败首先是由一系列重要的项目决策决定的。如何用规范的方法，及时正确地做出重要的项目决策，这就是项目治理的核心所在。只有项目的高层治理机构能够规范、及时、正确地行事，项目经理才能够领导项目团队用规范的项目管理方法去完成项目任务。否则，项目经理及其项目团队就只能疲于应付来自四面八方的、毫无秩序而言的压力。作者针对项目治理中的常见问题，建立了一个广为适用的项目治理实用模型，并对该模型的使用做了详细的讨论。虽然本书并不是直接为配合《PMBOK®指南》而编写的，但是可以很好地补充《PMBOK®指南》中有关项目治理的内容。

《项目干系人管理》则是作者直接为配合《PMBOK®指南》（第5版）而撰写的。项目管理的最终目的是要满足项目干系人在项目上的利益追求。进入21世纪以来，项目干系人管理得到了人们越来越多的重视，并且仍在快速发展之中。为了适应并领导项目干系人管理的新潮流，《PMBOK®指南》（第5版）专门新增了“项目干系人管理”知识领域。《项目干系人管理》不仅传承了《PMBOK®指南》中的干系人管理知识，而且进行了大量的扩展和可操作化。应用本书所述的项目干系人管理知识和做法，有助于调动干系人的支持，提高项目成功的可能性。

《微权力下的成功项目管控》针对一个无法回避的事实展开，即：项目经理往往要在没有足够职权的情况下承担完成项目的重任。本书首先提出了项目经理无需职权就能取得理想结果的三大管控工具：规范化的项目管理过程、用于赢得合作的个人影响力以及用于引导合理行为的测量指标。然后，按《PMBOK®指南》所述的项目管理五大过程组对这三大控制工具展开应用性讨论。本书所讨论的许多做法，远远超出任何单一项目之所需，既包括适用于小型项目的“雕虫小技”，也包括适用于大型、多团队项目集

的“锦囊妙计”。借助本书中的管控工具，无权的项目经理也能够实现有效的项目管控。

有了规范高效的项目治理结构，项目经理就有了来自高层及时且正确的指导；有了全面系统的项目干系人管理，项目经理就有了来自四面八方干系人的大力支持；有了无需职权的项目管控工具，项目经理就有了来自自身的巨大力量。如此一来，何愁做不好项目管理？项目经理应该在高层的正确指导下，充分依靠周围干系人的支持，运用自己的力量，把项目做成功！

我 2002 年留学回国后就加入了云南大学，从事项目管理的科研与教学工作。云南大学早在 2000 年就开始筹备项目管理专业的教育工作，并在 2002 年 3 月开办了项目管理研究生课程进修班。这套译丛的出版，得益于云南大学各级领导的鼓励和指导，得益于云南大学许多老师的支持，得益于云南大学许多研究生的参与。我也特别希望项目管理界的领导、专家和同行，对云南大学的项目管理学科建设给予更多的指导和支持！

汪小金

云南大学教授、《PMBOK®指南》中文版审校主任

2014 年 2 月 20 日

前言

若干年前，我为一个组织提供咨询服务，该组织在项目交付方面的记录不佳。项目总是超出预算且落后于进度计划。我没有就事论事，而是对该组织的项目治理安排开展了调查。项目治理是用于制定项目决策的框架。它包含按各种治理机构的职责范围而建立的结构，以及用于明确决策框架内相关人员的终责和职责的角色描述。它是对项目交付有重要影响的一个因素。经过调查，我发现在各种委员会、董事会和高级管理层之间存在着极为复杂的、基本上不可行的关系，完全没有清晰的、符合逻辑的项目治理安排。由于该组织的基建规模庞大，而且仍在不断增长，也由于项目治理本来就与我在该组织的工作有关，因此，我就主动要求为该组织找到一种可行的项目治理安排。

第一步就是要查找可供借鉴的、关于项目治理的已有资料。在互联网上，只找到了少得可怜的资料。人们对项目治理当然是做了一些工作的，主要包括在 PRINCE2 项目管理方法论中。但是，项目治理仍然是一个边缘

议题，还没有成为中心议题。为了给客户提供良好的服务，已有的资料显然满足不了我的需要。我需要理解有效项目治理的基本原则；需要知道如何针对干系人的需求来建立治理结构；需要知道怎样把合适的人安排到治理结构的合适位置上，从而确保做出好的项目成果；需要知道如何根据项目的风险大小来调整项目治理安排以满足项目需求。我还需要理解项目治理与项目开发中的其他因素之间的关系，如重要文件、里程碑、估算等。

项目治理是用于制定项目决策的框架。

由于无法从现有的资料中找到我想要的答案，我决定自己开发。我凭借自己及其他人多年来从许多项目上获得的经验，从基本原理开始。由于该组织的项目跨越多个不同行业，所以我的目标是开发出适用于各行业项目的项目治理框架。我所开发出来的框架已被证明是非常成功的。这么多年后，该组织仍然在使用这个框架，而且所做的改动很少。开发出该框架以后，我又把该框架应用于其他组织。我针对其他组织的具体情况，对该项目治理框架进行了适当调整。

写这本书有两个原因。第一，关于项目治理的书籍仍然很少。第二，它所描述的框架已经并继续在许多大型组织中发挥作用。第二点特别重要。本书不是理论教科书，而是实践指南，旨在帮助那些从事项目开发和交付的人。由于本书的对象是实践者，因此所描述的框架并不太复杂。太复杂的东西往往不容易被采用和实施。

很高兴的是，那些实施了这个项目治理框架的组织，现在已经能够在

预算内及时地交付项目了。这很好，但仅凭这个框架并不能确保项目成功。项目的成功交付，尤其是大型的、复杂的项目，需要妥善处理很多因素，而项目治理只是其中之一。然而，可以肯定的是，通过使用这个框架，这些组织已经更有能力制定出有效的决策，来促进项目的成功交付。

致谢

我要感谢特蕾西·欧米拉和鲍勃·比德韦尔，他们为我提供了源源不断的想法，并一直帮助我分析想法的正确性。我也要感谢他们及约翰·索卡斯对书稿的审阅，以及所提出的宝贵建议。埃迪·彼得斯也给我提供了很大的帮助，不仅体现在对主要公路项目的案例研究上，而且也体现在他对该项目的一线实施所提供的支持和建议上。我很感谢他！没有彼得·戴维斯的帮助，就不会有 1998 年电力领域的案例研究。没有克里斯·豪的帮助，该案例研究就不会如此令人满意。谢谢你们两位！

你可以通过这个网址与我联系：www.rossgarland.com。

罗斯·加兰

重要术语译析

项目治理是一个很新的领域。有一些重要的英文术语，还没有成熟的中文术语与之对应。如何翻译这些术语，是一个难点。为了便于中文版读者更好地理解本书的内容，特此对一些重要且较难理解的术语及其译文进行解释。

1. Project owner（项目主权人）和 Project ownership（项目主权）

项目主权既包括对项目的物质上的所有权，也包括对项目的精神上的主人翁感。项目主权归属于项目主权人。项目主权人是指将使用项目所形成的结果来生产产品或提供服务的部门或组织的代表。

2. Responsibility（职责）和 Accountability（终责）

职责是来自职位的、对相关工作的执行的责任。可以通过授权把相关职责交由其他人履行，或者由其他人与本人共同履行。终责是基于相应的职权（Authority）和职责，而对工作执行的结果必须承担的最终责任，即

如果结果不符合要求，就必须被追责或问责，就必须接受处罚。终责无法以任何方式让别人代为承担或与自己共同承担。终责是绝对不可转移的，且必须由单个人独自承担。通常，一系列职权和职责会指向某一个终责。例如，项目主权人有一系列职权，要履行一系列职责，要对项目成功承担终责。

3. Asset delivery (资产交付) 和 Service delivery (服务交付)

资产交付是指按规定的范围、时间、成本和质量要求完成项目所要形成的产品或其他结果。服务交付是指使用项目产品或其他结果来提供运营服务。本书把基于项目产品重复性地生产和销售产品，也包括在服务交付的范畴中。项目经理更关注资产交付，而项目主权人更关注服务交付。必须根据服务交付需求来确定资产交付需求。资产交付是手段，服务交付才是目的。

4. Project delivery (项目交付)

项目交付是指完成项目并把项目结果移交给运营服务部门使用。与“项目完工”比较，“项目交付”更强调要把项目结果移交给运营部门使用，以便实现预期的收益。

5. Output [结果(产出)]、Outcome (成果) 和 Benefit [收益(效益)]

通过做项目，直接形成某种结果；这种结果本身或与其他结果联合又导致相应的成果；然后，通过应用成果实现预期的收益。例如，某公司建立了一个电子商务网站(结果)，具备了开展电子商务的能力(成果)，并通过开展电子商务增加了销售量和利润(收益)。不过，前两个词也经常混用。

6. The purchaser/provider model (采购方 / 供应方模型)

采购方是出资建设或购买项目结果的一方，是项目主权人所在的部门或组织。供应方是为采购方建设或提供项目结果的一方。在同一个项目上，可能有多家供应方。采购方更关注服务交付，而供应方更关注资产交付。这个模型不仅适用于需要签署正式合同的采购方与供应方，而且适用于同属于一个组织内部的、不需签署正式合同的采购方与供应方。

7. Project (项目) 和 Programme (项目集)

项目是必须在规定的范围、时间、成本和质量约束条件之下完成的一次性工作。项目集是一些相互联系的项目的集合，被作为一个整体来管理，以便产出更大的收益。在本书中，项目往往是某个更大的项目集的组成部分。由于本书中没有项目组合 (Portfolio) 这个概念，所以“项目集”也兼指项目组合。项目组合是为了实现战略目标而被组合在一起的项目集和项目。

云南大学软科学与系统工程研究中心

云南大学创建于 1922 年，是国家首批“211 工程”重点建设大学之一。云南大学软科学与系统工程研究中心（以下简称“系统工程中心”）成立于 1988 年，行政隶属于云南大学发展研究院。系统工程中心承担着管理科学与工程、技术经济与管理两个学术型硕士学位授予点，以及项目管理领域工程硕士和工程管理硕士两个专业型硕士学位授予点的科研与教学工作。同时，还承担着系统理论、系统工程、区域经济、管理信息系统等方面的科研工作。26 年来，在科学研究和人才培养方面都取得了丰硕的成果。

截至 2013 年 12 月，系统工程中心承担了 100 多项科研课题，包括国家级课题 10 项、省级课题 56 项、企业委托课题 40 项等。在人民出版社、科学出版社等 8 家出版社出版了 30 多本专著、教材和译著。在美国 *Project Management Journal*、英国 *International Journal of Project Management* 及《中国软科学》等许多期刊发表了 160 多篇学术论文。

系统工程中心早在 2000 年就开始了项目管理学科建设工作，并于 2002 年 3 月开办了第一个“项目管理硕士课程研修班”。除了两个与项目管理直接相关的专业型硕士专业以外，系统工程中心还在“管理科学与工程”以及“技术经济与管理”两个学术型硕士专业之下设立了“项目管理研究方向”。截至 2013 年 12 月，系统工程中心已培养项目管理方向的学术型和专业型硕士研究生共 400 余人。

系统工程中心将继续依托云南大学及其发展研究院，为中国和世界的项目管理事业做出应有的贡献。

中国电力出版社财经图书中心好书推荐

书 号	书 名	定价	作 者
高等学校项目管理系列规划教材			
978-7-5123-4894-3	项目管理概论	36	白思俊
978-7-5123-4895-0	系统工程导论	36	白思俊
978-7-5123-4891-2	现代项目质量管理	39	王祖和
978-7-5123-5366-4	工程经济学	39	陈立文
项目管理精品文库			
978-7-5123-4761-8	项目管理：项目思维与管理关键 (第2版)	58	丁荣贵
项目管理实务系列			
978-7-5123-5106-6	Microsoft Project 2013 实战应用	39	刘大双 赵志高 肖莉
项目管理资质认证系列			
978-7-5123-5197-4	PMP®备考指南(含1CD)	45	许江林
978-7-5123-5178-3	高效通过 PMP®考试	58	周琦 徐波
978-7-5123-4762-5	PMP®考点精粹(第2版)	39	高 屹
项目管理经典译丛(即将出版)			
暂无书号	项目管理手册(第5版)	98(估)	(英)罗德尼·特纳
暂无书号	基于项目的管理手册(第4版)	68(估)	(英)罗德尼·特纳
暂无书号	全能项目经理	48(估)	(美)兰德尔·英格伦 埃尔方索·布兹罗
暂无书号	全能项目经理工具箱	39(估)	(美)兰德尔·英格伦 埃尔方索·布兹罗
暂无书号	业务驱动型 PMO 建设	42(估)	(美)马克·普锐斯·佩里
暂无书号	项目管理知识体系指南使用者手册(第2版)	42(估)	(美)辛西娅·斯塔克波尔·施耐德
978-7-5123-5623-8	微权力下的成功项目管控(第2版)	58	(美)汤姆·肯德里克
978-7-5123-5613-9	项目治理	39	(澳)罗斯·加兰
978-7-5123-5572-9	项目干系人管理	39	(美)特雷斯·罗德
978-7-5123-5612-2	卓有成效的项目管理(第3版)	29	(英)斯蒂芬·贝克 罗布·科尔
978-7-5123-5611-5	卓有成效的项目领导者	36	(英)迈克·克莱顿

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

中国电力出版社财经图书中心（北京市西城区三里河路6号）

邮编：100044 电话：010-58383379 E-mail: sjdf_lcj@sina.com

关注我，关注更多好书



乐部

微博名：电力出版社_亮财经读者俱乐部

目录

译者序

前言

致谢

重要术语译析

引言	1
第 1 章 无效项目治理的原因和症状	8
1.1 项目治理的目标混乱	9
1.2 风险规避	11
1.3 与组织结构相关的问题	12
1.4 干系人和主权问题	17
1.5 解决方案的标准	18