

项目管理核心资源库——知识类

世纪畅优

发“13675”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)

# 项目集管理

(英) 米歇尔·西里 著  
尹璐 译



**P**rogram Management



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

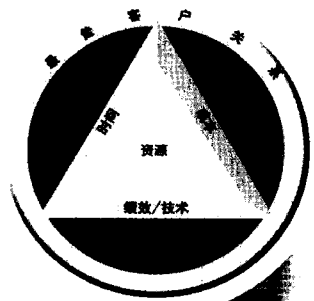
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库——知识类

# 项目集管理

(英) 米歇尔·西里 著

尹璐 译



**P**rogram Management

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

© Michel Thiry, September 2010

This translation of *Program Management* is published by arrangement with Gower Publishing Limited.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior permission of the publisher.

本书中文简体字版由 Gower Publishing Limited 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2010-8170

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

项目集管理 / (英) 西里 (Thiry, M.) 著; 尹璐译. —北京: 电子工业出版社, 2011.7

(项目管理核心资源库. 知识类)

书名原文: *Program Management*

ISBN 978-7-121-13675-7

I. ①项… II. ①西… ②尹… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 101231 号

责任编辑: 袁桂春

印 刷:

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: 14.5 字数: 178 千字

印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 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](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

## 前 言

---

我的职业生涯始于建筑工程师，正因为如此，从初入职场起我便在项目环境中工作。传统意义上的建筑工程师代表着客户的利益，并且要“代替”客户来处理与相关部门（规划部门、建筑批准部门等）、其他专业人士（工程师、城市规划人员、景观设计师、室内设计师等），以及承包商（供应商等）之间的关系。因此，作为一名建筑工程师，我通常要努力理解客户的需求和期望，并尽力实现他们想要的理想住所、商品房或办公用地、老房重装或城市重建。

在我的职业生涯早期，我意识到这一行业的各个参与者之间整合程度极低，大多数情况下，客户的需求没有被很好地理解，可能因为他们不能或不想清晰地表达需求，也可能因为相关负责人员没有尽力去实现他们的需求。在本行业的多个领域，包括城市规划、建筑策划、设计、标准撰写和现场监理等都积累了一定工作经验之后，我决定将所有的相关知识整合起来。随后，我开始了个人实践并开始为客户制定工程总承包计划。这意味着我不仅要充分理解客户的需求和期望，还要以实际建筑的形式将其表



达出来，而不仅仅体现在图纸上。这也意味着我需要与项目其他成员建立和谐的工作关系。

若干年后，我加入了一家大型公司，成了公司的开发部主管。从那时起，我称自己为项目经理。在那段时间里，我们开发了新的技术和方法，以帮助我们在快速施工方面获得专业口碑。其中许多技术都同时应用到了IT/信息系统中，即今天我们所熟知的“敏捷迭代开发”。随着我们的专业知识得到认可，我们开始致力于大型、多阶段建筑项目，通过对客户需求和期望的持续关注，我们在长期规划和发展方面享有了一定的声誉。如今，这一类型的专业技能即我们所称的项目集管理。

# 目 录

---

导 论	1
-----	---

## 第 1 部分 项目集及项目集管理的背景

第 1 章 项目集的背景和定义	12
项目集管理的产生	12
对项目集的认识	13
各主要项目集标准的比较	19
第 2 章 项目集管理的组织背景	24
项目、项目集和项目组合	24
基于项目的组织	31
项目集办公室	35

第3章 项目集成熟度和项目集文化 .....	37
项目集成熟度 .....	38
项目集文化 .....	55

## 第2部分 项目集要素

第4章 关键项目集要素 .....	65
决策管理 .....	65
项目集治理 .....	71
干系人管理 .....	77
收益管理 .....	87
第5章 项目集成员 .....	95
角色与职责 .....	95
领导力与能力 .....	105

## 第3部分 项目集生命周期

第6章 项目集生命周期概述 .....	114
项目集生命周期的比较 .....	114
基于战略的生命周期 .....	117

<b>第 7 章 项目集规划</b> .....	120
规划阶段概念 .....	120
项目集愿景和任务 .....	121
定义期望收益 .....	122
需求和期望 .....	124
关键成功因素 .....	128
生成可能行动和交付 .....	135
商业论证过程（价值主张） .....	137
<b>第 8 章 项目集组织</b> .....	146
收益管理战略 .....	146
收益实现计划 .....	155
<b>第 9 章 项目集部署</b> .....	177
管理价值链 .....	177
管理变更活动（项目和其他活动） .....	190
集成新性能 .....	197
<b>第 10 章 项目集评估</b> .....	203
两种评估类型 .....	204
管理项目集变更 .....	210
管理项目集知识 .....	212





第 11 章 项目集解散.....	215
评估价值实现.....	215
管理项目集解散.....	217
管理项目集知识.....	219
结束语.....	221

# 导 论

---



## 本书的目标

据近期调查显示，战略思想是管理者在领导力方面首先要考虑的问题，而对以价值实现为目的的战略实施则重视不够，至于优化资源的手段，则更不重视。项目集的定义涵盖了管理层战略和项目运营之间的联系，后者可以保证前者顺利交付价值。项目集管理关注的是对项目和其他可带来竞争优势的活动的协调管理。本书的目标是帮助项目集主管、项目集经理、学生或学者理解项目集管理实践中产生的各种问题，使他们不仅能够实践项目集管理，而且能在其组织中持续进行项目集管理。

有效的项目集管理实践可将战略决策和企业收益联系在一起，并在组织中创造价值。但战略管理者往往缺乏相应的专业知识、技能和手段来具体实施战略并交付期望收益。项目经理往往在熟练程度和能力方面有所欠



缺，质疑或无法充分领会战略语言，意识不到相应的期望收益。运营经理了解其所需收益，但难以以战略形式表达或难以理解实施战略产生的影响。

笔者曾为不同规模的组织工作了 35 年以上，并在多个行业进行了 15 年以上的管理咨询，多年的经验表明，许多组织仍不清楚应如何集成其业务活动。在端对端的流程中这一问题更为显著，而该类流程在战略决策实施、收益实现及价值的最终创造中是非常必要的。本书描述的项目集管理方法可以为管理者提供实现目标及提高组织竞争力的手段，为发起人提供定义输出及控制交付的清晰方法，保证用户的需求将在给定条件下尽可能得到满足。

本书旨在介绍关于项目集管理的各种观点，而不囿于某一特定标准。尽管笔者更倾向于自己熟悉的技术，且有些技术源于笔者的多年实践经验，但笔者仍然致力于在项目集管理流程中描述各种不同的应用技术和方法。



## 本书的结构

### 第 1 部分：项目集及项目集管理的背景

第 1 部分介绍了项目集及项目集管理的背景，分析了项目集管理如何适应更大的组织和商业背景。第 1 章阐述了项目集管理的产生，并比较了不同专业机构对项目集管理的不同观点。第 2 章在更大的组织背景下对项目集进行比较，尤其是与其他类似的战略交付方法进行比较。第 3 章列出

了组织中项目集成熟度的组成要素及如何构建项目集文化。

## 第 1 章：项目集的背景和定义

项目集管理作为一门独立学科产生于 20 世纪末期。随着项目管理越来越多地应用于复杂项目、战略目标管理或与实现战略收益相关的多个活动的管理，项目集管理也随之发展成型。目前主流观点认为，项目集包含了横跨多个商业领域的多种活动，较为复杂且具有重要意义。项目集管理可处理模糊性和不确定性带来的问题，同时要求组织具有较高的成熟度。目前有 3 种主要的项目集管理指南或标准，分别由美国、欧洲和亚洲的专业机构发布。在英国和日本出版的指南中，项目集管理与变更管理相关联，而美国的项目集管理实践则与复杂项目管理相关，需要在管理领域中设置变更代理。

## 第 2 章：项目集管理的组织背景

在项目集、项目、项目组合和战略之间存在着界限、概念重叠和区别。基于项目的组织是将组织的大部分活动作为项目来进行管理，并且/或者将项目凌驾于功能性方法之上的组织，它们为了增强自身的竞争力，采用项目集将多个业务流程紧密联系起来，在不同要素之间实现协同作用。传统的组织结构能很好地适应定义明确的环境，一般采用的是层级结构，项目组合通常被分解为子组合、项目集和项目。最新的组织模型则更适合当今变化急剧而快速的环境。这些组织模型与供应链或价值链结构类似，项目集方法则为战略决策管理流程的中心。

## 第 3 章：项目集成熟度和项目集文化

传统意义上，大多数组织都将项目作为其工作组成部分。一般来说，



这些项目将作为独立个体进行管理，相互之间没有联系。项目集通常在一个企业内部产生，并仅利用该部门资源对其进行管理。由外部客户或战略目标发起的较大项目通常由一个专门团队进行临时管理。项目集可能是由战略驱动的计划型项目集，或者由已有项目组合而成的应急型项目集。更多的成熟组织倾向于计划型项目集，因为这些组织集成度更高，清晰的愿景让它们更重视组织的灵活性，实现企业收益的可能性更大。本章第二节解释了为什么不能简单地将项目管理的工具和技术移植到项目集水平下，并描述了项目集成熟度框架。最后，构建项目集文化需要对多个目标达成共识并采用更广泛的干系人管理方法。经验丰富的管理者都了解组织文化的改变需要较长的时间，在新文化被接受并最终融合于组织之前，需要进行大量的意义阐释工作。

### 第 2 部分：项目集要素

第 2 部分研究了项目集管理的各个组成要素。第 4 章阐述了 4 个项目集关键要素：决策管理、项目集治理、干系人管理和收益管理。第 5 章列出了不同项目集成员在这些领域中的职责，并具体描述了项目集生命周期中项目集经理的职能。

### 第 4 章：关键项目集要素

有 4 个“要素”可以看做项目集管理实践基本要素：决策管理、项目集治理、干系人管理和收益管理。4 个要素之间具有密切的关系：收益由干系人需求驱动，关键干系人根据期望收益来进行决策；项目集治理可提供实现收益的必要结构。主要项目集指南和标准已将项目集治理、干系人管理和收益管理作为关键项目集要素。决策管理是发展的新领域，包括学

习性周期、实际的决策制定流程、绩效周期及决策实现流程。管理者将意识到决策不仅仅与工具有关，更与做出正确选择相关，这一选择的基础是已达成共识并可衡量的目标。本章也列出了关于这些要素的新观点。多数组织关注的是项目集治理的控制方面，本章将从更广阔的视角来看待项目集治理。干系人管理一节除了描述不同项目集干系人的角色和职责之外，还阐述了管理和吸引干系人参与的必需步骤。最后，收益管理一节具体讨论了健全的收益管理体系的建立，从重要期望收益的定义到其实际可测的实现过程均有涉及。

## 第 5 章：项目集成员

本章比较了定义不同项目集角色时所采用的不同方式，具体来说，本章将美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）标准和英国的项目集管理最佳实践（Managing Successful Programmes, MSP）标准进行了比较。对这些角色的理解是成功项目集管理的基本要素，因为只有明确识别出项目集成员职责之间的界限和关系，才能保证战略、项目集和运营之间可进行流畅的过渡转移。在传统组织结构和集成型组织结构中，我们就不同项目集成员的角色和职责及项目集具体要素进行了比较。本章还讨论了不同项目集成员在不同环境下对项目集治理、收益管理和干系人管理的责任。

## 第 3 部分：项目集生命周期

第 3 部分描述了实现企业战略必需的流程，从愿景的建立，到价值的实现，以及项目集知识的转移和利用。第 6 章简单介绍了项目集生命周期。第 7 章到第 11 章具体阐述了每个项目集阶段：规划、组织、部署、评估

和解散。后 5 章具体讨论了领导和管理项目集所需的实际流程和方法。

## 第 6 章：项目集生命周期概述

多数项目集管理方面的教材和指南认为项目集管理是项目管理的延伸，只是规模更大、更复杂。因此，项目生命周期被直接移植到了项目集中。在第 1 和第 2 部分中，我们可以看到项目集管理与项目管理是不同的。项目集更加复杂，具有高度模糊性、不确定性、周期性和循环性，并具有学习性的特质。本章从比较的视角上描述了不同指南和标准中的项目集生命周期，并且给出了一个战略导向型的模型。本章解释了项目和项目集生命周期的不同之处及项目集生命周期需要与战略管理相关联的原因。

## 第 7 章：项目集规划

规划过程可以帮助项目集团队、项目集发起人和其他关键干系人就项目集目标收益和评估标准达成一致。项目集规划阶段通常为一个学习周期，包括战略层面上的决策过程，在该过程中，所有关键干系人可以就项目集目标达成一致，确立关键成功因素及确保成功的措施。战略目标通常是计划型项目集的起点。如果项目集为应急型，则已有项目即项目集的起点，而第一步是定义起驱动作用的战略目标。项目集委员会和项目集团队在项目集建立及初始商业论证准备中的角色是规划阶段的关键要素。该阶段是周期进行的循环过程，随之而来的是组织阶段的建立和对项目集取得的成果的评估。

## 第 8 章：项目集组织

在就项目集目的和目标达成共识之后，项目集团队将制定相应的战略和计划以保证项目集收益的实现。许多组织将项目集组织阶段作为一个独

立周期来投入资金，包括项目集评估和完整定义。这一流程的产出是具体的项目集商业论证，内容包括项目集分析图、预算和资源需求。在这一阶段末期将对项目集进行重新评价，对部署阶段的完整资金投入将获批准。

在组织阶段，核心项目集团队将定义项目集第一或下一周期的部分项目。这一阶段，项目集团队还将保证项目集结构与组织治理方式相匹配；形成吸引关键干系人的方式，并最终确认项目集的实现计划。实现计划是一项集成工作，结合了一系列活动——项目、过渡和彼此间依赖关系，还包括已定义的里程碑——关键交付物和收益。所有以上要素将结合在一起呈现在项目集分析图和具体商业论证当中。

## 第 9 章：项目集部署

部署阶段包括企业从现阶段到优化阶段的过渡，包括转移活动和新性能的整合。本阶段的主要目标是通过发起、计划和管理项目来实现收益，进行连接和转移活动，并向这些活动投入资源。部署阶段还包括对项目成果的监管和控制，以及项目水平上的变更管理。全部流程是通过收益实现计划中的进度管理驱动进行的。本章可划分为 3 部分：管理价值链，包括管理项目集组织资源和系统所需的活动；管理变更活动，包括监控项目交付物及其他支持活动；整合新性能，包括帮助组织做好变更准备及为向组织交付收益而实施新性能所需的活动。

## 第 10 章：项目集评估

部署和评估是同步进行的阶段。在第一批项目成果、运营性能和企业收益交付完成之后，项目集团队将开始定义评估收益实现并判断是否可以进行变更。评估结果用于推销项目集收益，证明项目集极其重要。在评估



过程中，对关键成功因素的任何改变都应进行确认和研究，以了解它们是如何改变项目集的期望收益的。在评估的基础上，项目团队和委员会将评估变更需求并授权进行增值变更。尽管评估是持续性的活动，但标志着每个周期结束的的稳定阶段，仍然是进行项目集整体再评估的理想时间。这一阶段，项目集委员会将评估项目集目标和收益，并决定继续还是中止项目集。评估过程中产生的数据将用于支持高效的知识管理。

### 第 11 章：项目集解散

做出项目集解散决策的依据是：无法证明对项目集资源和结构进行投资的合理性及建立项目集的理由不复存在。解散决策可能来自积极的理由，所有目标均已实现；或者消极的理由，团队没有能力实现项目集目标。在评估阶段后，如果做出解散的决策，则项目集将进入解散阶段。规划、组织、部署和评估之间的联系十分紧密并建立在周期性流程的基础之上，在不断证明收益和价值实现的合理性的同时，项目集也在不断发展改进。解散决策的基础是规划和组织阶段的有意义、可测的数据。本章概括了项目集的解散阶段，讨论了项目集解散的原因及实现全部价值的步骤。本章还解释了组织是如何转移和利用知识的。

#### 结束语

无论您是项目集主管、项目集发起人，还是项目集或项目经理，本书都将帮助您理解自己在项目集中的角色，以及项目集管理将如何帮助您的组织实现目标。

项目集管理是企业战略和战略实施后产生的价值之间的桥梁。在这一过程中，项目集主管能够表达其需求并保证需求得以实现，发起人可以定