

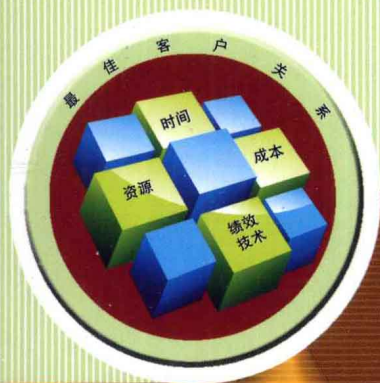
项目管理核心资源库——实践类

世纪畅优 发“14761”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)。



成功的商业分析师 /项目经理

复杂与不确定环境下的复合型人才发展指南



(美) 罗伯特·K·威索基 著
(Robert K. Wysocki)

甄进明 严昀 王思 译

The

B

**usiness Analyst/Project Manager:
A New Partnership for Managing
Complexity and Uncertainty**

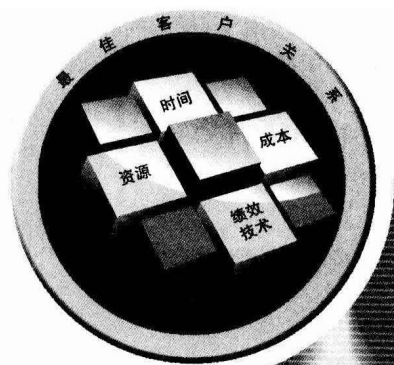


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库——实践类

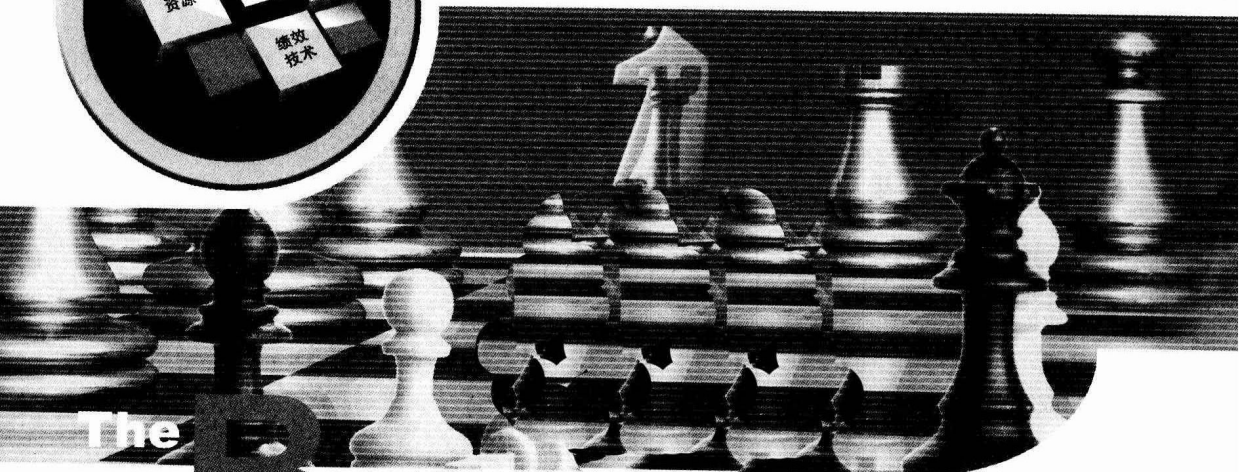
成功的商业分析师 /项目经理

复杂与不确定环境下的复合型人才发展指南



(美) 罗伯特·K·威索基 著
(Robert K. Wysocki)

甄进明 严响 王思译



The

B

**usiness Analyst/Project Manager:
A New Partnership for Managing
Complexity and Uncertainty**

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert K Wysocki: The Business Analyst/Project Manager: A New Partnership for Managing Complexity and Uncertainty

Copyright © 2011 by Robert K. Wysocki

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2011 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

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

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经许可，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：01-2011-0345

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的商业分析师/项目经理：复杂与不确定环境下的复合型人才发展指南 / (美) 威索基 (Wysocki, R.K.) 著；甄进明，严响，王思译。—北京：电子工业出版社，2011.11
(项目管理核心资源库. 实践类)

书名原文：The Business Analyst/Project Manager: A New Partnership for Managing Complexity and Uncertainty

ISBN 978-7-121-14761-6

I. ①成… II. ①威… ②甄… ③严… ④王… III. ①商业—分析②项目管理 IV. ①F7②F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 204181 号

责任编辑：刘淑敏

文字编辑：王璐

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

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：16.75 字数：232 千字

印次：2011 年 11 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

译者序

目前在项目管理中，出现了越来越多复杂和大型的 IT 项目。项目经理如何才能胜任管理这些复杂和大型 IT 项目呢？既需要懂项目管理，又需要懂商业分析。商业分析师与项目经理已经发展为两个相互独立的职业通道，然而在高级职位上，则需要融合了这两方面技能的复合型人才。这正是罗伯特·威索基博士在本书中所倡导的项目管理和商业分析的融合和新型伙伴关系。

本书围绕 IT 项目中的两个核心角色——项目经理和商业分析师之间的工作关系进行讨论。从历史发展的角度看，早期 IT 项目中，商业分析和项目管理是一体的。随着 IT 项目越来越普遍和专业分工越来越细化，IT 项目中分离出项目经理和商业分析师这两个独立的角色，在项目管理生命周期内，这两个角色需要协同工作。双通道职业发展模式的广泛应用，推动了项目经理和商业分析师职位族的发展和成熟，因此出现了职业化且专业化的项目经理和商业分析师，分别担当项目管理和商业分析的工作。

“合久必分，分久必合”！随着 IT 项目的日益复杂化和大型化，传统的项目管理模式让位于敏捷项目管理。在一个动态的环境下，为了追求商业价值最大化，项目管理和商业分析师必须融合在一起，才能在项目环境中有效沟通，快速应对变化，实现项目的价值。这种融合不仅仅需要项目经理和商业分析师密切配合，更需要同时具备项目管理和商业分析技能的专业人才，一个新的职位族。项目管理与商业分析的一分一合，是一次螺旋



式上升，确立一个综合的职位族，需要建立相应的体系和机制，推进专业培训计划，培养这样的复合型专业人才。

罗伯特·威索基博士在书中特别强调，本书不是专门为项目管理和商业分析入门人员写的，而是为与商业分析和项目管理密切相关的专业人士而写的。我通常把从事项目管理工作的专业人士分为三类：一是项目经理，在项目工作环境中担当项目经理，交付成功的项目，在现实环境中大量的实战的经验；二是项目管理培训师，有系统的项目管理知识和良好的授课技能，能结合实际讲解项目管理的应用；三是项目管理咨询顾问，可以专注于单个的项目管理应用、理论和实际的结合，提供支持服务或咨询服务，帮助解决项目中的问题，也可以专注于项目管理体系建设和项目管理人才培养体系。

罗伯特·威索基博士是我在项目管理方面特别推崇的两位大师之一（另一位是哈罗德·科兹纳博士）。他编著了多达 18 本有关项目管理和信息系统管理的书籍。其中《有效的项目管理：面向传统、敏捷、极限项目》（*Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009. 已由电子工业出版社出版）被美国项目管理协会（PMI）推荐为每位项目经理的必备藏书。

组织翻译本书，缘于对 2010 年《七步掌握业务分析》（*Seven Steps to Mastering Business Analysis* J. Ross Publishing, 2008.）一书的翻译。结合 CSC 公司的业务发展，我发起和推动了《七步掌握业务分析》的翻译工作，该书已于 2010 年由电子工业出版社出版。2011 年年初，又有幸翻译本书，实感欣喜。

感谢严响、王思、韩继虹、钱文蕾加入本书的翻译工作小组，本书翻译工作的顺利完成依靠的是团队的共同努力。

甄进明

推荐序

进入 21 世纪，我们已然身处商业世界的十字路口。无论规模大小，企业仍然是我们创造财富的最佳选择。创新对保持业务竞争力至关重要，我们必须能够灵活应变。僵化不变就意味着消亡。传统的项目管理实践正让位于灵活可变的方法、策略。用新的方法和策略来管理今天项目的复杂性和动态性，能够提前和经常实现真正的商业价值。随着我们选择和投资最有价值项目的的能力日臻成熟，使我们有可能把稀缺的专家资源投入那些为我们的业务运作带来显著变革的项目上。因此，业务转型项目必然成为更庞大、更复杂、更困难的变革项目，并成为潮流。回顾以往惨痛的项目绩效跟踪记录，有近 2/3 的 IT 项目失败或受到严重挑战，并导致出现财务上的不可持续性。显然，我们必须找到新的方法来管理大型和复杂的 IT 项目。各种危机重重的事件交织碰撞，迫使我们采用不同的方式推进项目。

我们是否准备好迎接挑战？我们正在转变对 IT 的看法吗？从早期人们认为“IT 对业务无足轻重，但是一项必需的（而且是昂贵的）开销”到“我们的未来取决于我们达成业务与技术优化的能力，因此使用 IT 已经成为一项竞争优势”。从项目管理到项目领导力，我们能够改变我们的思维观念吗？项目领导力是什么？相对管理和控制，它更多地表现为协同，通过融合专家团队做出关键的项目决策。这一趋势还体现为新专业分支的涌现，包括专业的商业分析和复杂的项目管理。除此之外，在过去的 20 年中艰难地证明其价值的项目管理办公室（Project Management Office，



PMO),正在让位于企业卓越的实践中心,该中心负责集成那些必须整合在一起交付复杂的业务解决方案的专业分支,以促进所有专业分支的成熟。

到目前为止,可以说那些我们所称的普通项目团队,在那些需要对当前业务进行重大变革的项目中,超过60%都没有取得成功的项目结果。项目的复杂性要求我们在很多专业技能领域必须掌握更高的技能:战略、机遇分析、可行性分析、架构、开发、业务敏锐度、财务分析、创新及愿景等。项目已经不再由项目经理来管理和控制,而是由一个专家团队(可以比做村落)协同工作,每位专家在其专业领域成为项目中的关键领导者。

在这项重要的工作中,作者深入项目中两个关键的项目领导角色:项目经理(Project Manager, PM)和商业分析师(Business Analyst, BA)共享领导力的微妙地带。作者提出了一个可能引起强烈争议的论点:让项目经理和商业分析师不仅坐到一条板凳上,而且必须“穿一条裤子”。这与仅仅把这两个角色当做项目经理和商业分析师不同,我们必须把他们当做复杂项目的项目经理和企业级的商业分析师。一旦有了这样的突破,我们所要做的就是培养我们的项目经理和商业分析师成为至关重要的战略性资产。这样做需要高级领导能力,源自专业经验和个人经验的结合、天生的个人品格及对项目经理和商业分析师两个角色的清晰理解和实际操作能力。这些高级技能需要多年的开发和培养。也只有少数的BA/PM有能力来集成这两组技能,从而更有效地驾驭那些超级复杂的项目。我们需要尽早识别具有潜力的人员,并让他们进入快速发展和培养的通道。罗伯特·威索基博士指出,为了这一目的,我们需要确定当前项目经理和商业分析师的总体状况,分析过去、现在和未来的项目来理解这种高级技能的需求;确定我们在这种技能方面是远远胜任还是非常不足;并制定一个规划以便平衡这样的资源。

作为这个规划的一部分,需要我们具备将项目经理和商业分析师合二

为一的能力，因为有时候由项目经理和商业分析师作为联席领导人确实可以使得项目的推进更有效。威索基为我们提供了一个有效的工具来帮助确定这些非普通项目资产的需求，开发了一个“双通道的职业生涯”来帮助他们的发展，并基于项目特点制定了恰当的领导力模型和技能配置。作者继续推进这个概念并提出了一个新的职业——PM/BA，探讨了我们应该如何应用这样一个职业来大幅度提高项目绩效，如何定义 PM/BA 的职位族和职业发展通道，以及这个职业培养发展的项目概貌。

随着我们努力促使项目管理和商业分析能力成熟进程的不断推进，罗伯特·威索基博士对这两个角色的协同增效和一个复合 PM/BA 角色的优势进行了深入探讨，对我们提升成功管理 21 世纪复杂项目的能力做出了非常有价值的贡献。

凯瑟琳·哈斯勒，PMP

凯瑟琳·哈斯勒联营公司首席顾问

目 录

引 言	1
历史背景	4
项目经理和商业分析师的交叉区域	6
环境背景	10
本书结构	11
谁需要读这本书	12
读者怎样从本书中获益	15
第 1 章 项目经理和商业分析师在项目管理生命周期中的协同	17
历史观点	18
项目经理、商业分析师和项目	21
本章小结	47
第 2 章 通用的双通道职位模型	48
双通道职位族	49
使用双通道职位模型	56
本章小结	69
第 3 章 项目经理和商业分析师职位族	70
项目经理和商业分析师职位全景图	72

项目经理和商业分析师的组织安排	85
本章小结	86
第 4 章 项目经理和商业分析师技能图谱	87
项目经理和商业分析师能力模型	88
选择一种评估方式	89
技能评估流程	94
职业生涯和专业发展规划	95
项目组合管理流程	100
培训课程设计、开发及时间安排	104
资源计划流程	104
资源管理流程	105
本章小结	105
第 5 章 项目全景图	106
项目全景图概述	107
项目复杂性和不确定性	109
Q1 项目	117
Q2 项目	123
Q3 项目	131
Q4 项目	133
项目全景图中的项目管理模型	136
本章小结	137
第 6 章 将项目经理和商业分析师集成到项目全景图中	138
项目经理与商业分析师整合的优势、劣势、挑战和机会	139
项目经理商业分析师在项目全景图中的映射	152



何时需要一位专家在同一个项目中同时承担项目管理和商业分析的职责	155
本章小结	160
第 7 章 PM/BA 职业生涯和职业发展	161
PM/BA 工作机会案例	161
职业发展规划的内容	170
PM/BA 全景图的纵深观察	174
组织支持	182
PMO、商业分析卓越中心和商业分析实践社区	184
本章小结	194
本书总结 行动呼吁	195
PM/BA 培养体系	195
行动呼吁	199
附录 A 项目管理全景图中 PM/BA 职位层级的技术/能力水平矩阵	201
附录 B 项目经理和商业分析师培训机构课程	238
附录 C PM/BA 必修课程	245
作者简介	253
缩略语	255

引言

信息时代早期，现代的项目经理和商业分析师职位就已涌现出来了。但是在这个革命性创新和计算机科技引发大量变革的时代，能够生存下来并有机会做出贡献却是一个很大的挑战。很多人都不能确定将去往何方，或者将如何到达那里。我们是先驱，即便我们不知道彼岸在哪里，我们依然勇敢地起航。

在超过 45 年的整个职业生涯中，我一直从事项目经理和商业分析师工作。我也许就是那个最年长且一直活跃的 PM/BA，并一直关注项目经理和商业分析师这两个职位的共性与差异，交互与重叠。PM/BA 是一个具有一定商业分析技能的项目经理。姑且让我们先用这个定义来展开讨论，更精准的定义将在第 3 章中给出。基于我收集的信息，商业分析这个细分专业植根于系统分析，并始于 20 世纪 50 年代早期计算机商业的应用。随着商业分析师专家的出现和不断发展，其职责与项目经理的重叠也同时出现。这样的职责重叠引起了另外一系列挑战，如这两组专业人士都利用本身专业的优势在业务机构中争夺位置和认可度。他们都努力在企业的战略列表中争得属于他们的席位。

本书的目的是肯定项目经理和商业分析师职责重叠的观点，并建立让两组专业人员相互协同获得最大利益的游戏规则。



我坚持认为每个项目的目的是根据所投入的时间、资金和人力资源为客户提供最大化的商业价值。我一直不认同项目的目的是在时间和资源的限定条件下，按照规格说明书完成项目的说法。的确，按期完工并不超出预算是件好事，但是在最终的项目分析中，这并不那么重要。电影《泰坦尼克号》(Titanic) 就是一个绝佳的例子。该项目严重超出预算而且延期，却仍不失为一部电影历史上最有分量的电影。

满足时间和成本的限定条件致使项目经理把精力花在完全错误的地方。满足时间和成本的限定条件与项目成功并不是一回事。项目成功的衡量标准是所期望的商业价值与所交付的商业价值的比较结果。项目经理和商业分析师都需要集中全力确保公司投入的时间和资源所创造的价值最大化。这使得项目经理和商业分析师在项目中的目标完全吻合。每当项目中需要对项目如何推进进行决策时，对商业价值贡献最大的方案一定是正确的选择。读者如果认同我关于商业价值的这个基本观点，就可以回答在本书中关于项目经理、商业分析师和 PM/BA 的角色、职责和相互作用的很多问题。

满足时间和成本的限定条件与项目成功并不是一回事。项目成功的衡量标准是所期望的商业价值与所交付的商业价值的比较结果。项目经理和商业分析师都需要集中全力让公司投入的时间和资源所创造的价值最大化。这使得项目经理和商业分析师在项目中的目标完全吻合。

那么什么样的人 PM/BA 专业人士呢？他们是项目中人为炮制出来的，还是真正有这样的专业人士存在？我开始试着回答这个问题。2009 年 11 月，我在 3 个有名的网络招聘网站上搜寻 PM/BA 的职位，结果找到了差不多 2 000 个这样或非常接近的记录。那些公司发布这些职位描述来招聘同时具有这两方面技能和经验的人士。我会在本书的后面给出这一职位

的招聘列表。也许很多人认为这两个职位应该是互相独立的，但是，即使在经济困难时期，仍然有 2 000 则这样的职位招聘广告。可以想象，如果是在经济增长的年代进行这样的搜索会是什么结果！我确实没有期望我能搜寻出 2 000 个记录，尽管这些公司有这样明确的需求，但是对职位的表述并不清晰，由此说明这样的需求没有得到充分的理解、阐述并形成文档。我试图对此施以影响，或者至少得到与此职位有关的人士的关注。

在继续深入之前，我想先明确两点。首先，我们必须把这个专业序列的能力图谱与一个项目中这样的专业人士具体做什么工作分开。仅仅因为一个专业人士具有包含项目管理和商业分析（即我所说的 PM/BA）的技能图谱，并不表示他在一个项目中需要承担项目经理和商业分析师的双重角色。我认为将商业分析师分配到项目中，其所具备的商业分析技能将有助于项目经理更有效地工作，反之亦然。随着项目变得愈加不确定和复杂，具有这两方面专业技能的人员将有助于提升在敏捷项目中找到可行方案的可能性。这样的 PM/BA 是一个拥有两方面技能的专业人士，尽管一些担当独立角色的项目经理和商业分析师也拥有这两方面的技能。项目管理和商业分析是不可分开的。

其次，确实有一些项目在一个扮演双重角色的 PM/BA 的领导下推进。许多因素的出现和相互作用引出了这样的资源安排模式。有关这些因素的讨论将贯穿本书。

一个专业人士仅仅拥有包含项目管理和商业分析的技能图谱，并不表示他在同一个项目中需要承担项目经理和商业分析师的双重角色。

我写本书的目的之一是增加一些关于这种类型职位的结构和定义。对于在单一职位上所需要的相关技能的扩展，与项目的复杂度、清晰度、时间跨度及其他一些因素有关。也许本书最重要的目的是确定在什么条件下



使用这种双重角色的管理模式。我将讨论这种由项目经理和商业分析师整合而成的复合性职位，我相信相比其他的人力资源配置选择，这样的配置选择会更加有助于商业价值最大化。这是我关注的核心。本书将成为第一部关于 PM/BA 的出版著作。

商业分析师和项目经理职位类型对现代项目和流程成功执行至关重要。多数项目都需要两方面的技能，一般都是由项目经理和商业分析师的技能互补来实现。随着最近 10 年的演进和敏捷项目不断推向前台，这样的复合技能变得更加重要，甚至在某些情况下变得至关重要。同时，我们所经历的各种类型的项目也带给我们一些关于两个职位应该如何协同，或者两个职位应如何整合为一个职位，以交付更多的商业价值的启示。

在 2008 年夏季，我写了一个 7 篇文章的系列，分享了我关于 PM/BA 职位的初始思想。这几篇文章先是发表在《商业分析师时代》(*Business Analyst Times*) (5 月 30 日至 7 月 31 日)，稍后又发表在《项目时代》(*Project Times*)。读者的反馈非常强烈，就像我所希望的那样，这些文章得到了项目经理和商业分析师的关注。很多人不赞成这个在同一项目中同时承担项目管理和商业分析职责的职位。基于我收到的多数评论，我意识到商业分析师们认为我是建议由懂得商业分析的项目经理取代他们。这绝对不是我的目标！评论中还分享了一些不同的观点，令我大受鼓舞并继续研究这个题目。本书就是这些努力的结果。我希望我为这一主题奠定了坚实的基础，并可以在此基础上开展进一步的工作。

历史背景

我的项目经理职业生涯始于 1963 年，供职于德州仪器 (Texas Instruments)，正值 IBM 公司发布了系统 360 和 OS 操作系统。这是计算机

历史上的重大事件。当时我所知甚少，但它敲响了警钟，一场技术革命即将开始。然而，人们并没有准备好。如果我没有记错的话，我的工作管理项目，但我却被人认为是一名系统顾问。我回想不起来我所在的行业里有什么人顶着项目经理的头衔。几乎没有工具、模板和流程可以支持我。我知道的唯一的软件是一个老式的 IBM1130 程序，好像叫做项目控制系统。它能够根据任务清单和接续关系生成甘特图和项目时间表。这款软件是一位建筑工程行业的朋友介绍给我的，我把它当做我的特效武器。之后我自学了项目管理，在一段时间内这个程序的确是我的“特效武器”，但是持续的时间并不长。那时现代项目管理实践是相当初级的，项目管理协会（Project Management Institute, PMI）直到 1969 年才成立。

至于商业分析师，此时他们还没有出现，至少不是这样的名称。当时确实有许多被称做系统分析师的专业人士。他们是来自 IT 部门的神秘人物，他们先与业务人员交谈以获取需要的信息，之后返回 IT 部门策划解决方案，并让业务人员批准他们的解决方案，接下来告知计算机程序人员编写程序，最后就希望万事大吉。需求收集过程过于简单，很少有业务人员能够对开发出来的解决方案满意，原因在于没有人让他们充分参与进来，并了解要解决什么问题。在这一阶段，项目管理和商业分析的工作是很艰巨的。业务人员被排斥在外，只有在需要他们签署一份神秘的文档时才会让他们参与进来，并且如果他们不签署，将被告知项目将延期。业务人员与系统分析师之间的关系非常紧张，没有人理解对方的行当和工作。我的同僚，包括我，一直在寻找“特效武器”，其实根本就没有什么特效武器。

20 世纪 70 年代出现了有趣的转机。第四代编程语言（Focus、Ramis、Informix 和 Prolog）向业务部门展示了计算机的强大能力。终端用户编程成为口号。业务经理们和他们的专业职员有了一个他们可以理解和使用的工具来开发他们自己的解决方案。一组重要的准开发人员也加入到编程队伍中。一方面，他们承担了开发人员的工作量，开发他们自己的应用程



序；另一方面，他们不是训练有素的分析师，有些时候在数据解读和报告方面制造了冲突。系统集成不是他们工作计划中的一部分。

1981年，微型电子计算机登场亮相。这绝对是另外一个革命性的创新。早期的文字处理程序是第一个商用的应用程序。随后出现了电子表格应用程序，这再一次大大提升了业务经理的分析工作能力。

到了21世纪，由于应用了生命周期方法，系统开发业务整体已经相当成熟。我们有了一次性的、增量的、迭代的、适应性的及极限的项目，每种项目都有归纳的系统开发知识和项目管理生命周期（Project Management Life Cycle, PMLC）。在不到40年的时间内，PMI已经发展成为在全球拥有超过30万名会员的机构。它已经成为事实上的项目经理的社区组织。国际商业分析协会（International Institute of Business Analysis, IIBA）创立于2003年，一开始在全球只有4000名会员；到2010年1月，已经发展到11000名会员。尽管这两个组织的规模不同，但它们有很多共同之处，并且通过协作和联合经营可以得到更多的收获。对PM/BA的定义就是其中首要的一项。我很荣幸有机会为定义这个复合职位的职业生涯和专业培养贡献出我的思想。



项目经理和商业分析师的交叉区域

项目经理和商业分析师在技能和业务活动上有很多交叉区域。有些人曾指出商业分析师是从项目经理分化而来的，而且他们的总体技能与今天我们定义的商业分析师相比更广更深。我的看法不同。大约40年以前，IT经理们为了应对那些指出他们的系统分析人员不懂业务部门工作的批评，曾考虑派遣系统分析师到业务部门学习业务流程并描绘出该部门的系统需求。一些人不断被派出去常驻业务部门，并成为今天的商业分析师；而