

经典的项目管理指南性读本

The
Practice of
Project Management

别让 项目 “管” 住你

达成商务目标的
战略选择

[英] 丹尼斯·康明诺斯 (Dennis Comminos) 恩佐·弗里杰尼 (Enzo Frigenti) 著 曹文 王宝良 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

别让项目“管”住你

达成商务目标的战略选择

[英] 丹尼斯·康明诺斯 (Dennis Comminos) 著
恩佐·弗里杰尼 (Enzo Frigenti)
曹 文 王宝良 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Copyright © 2002 by Enzo Frigenti and Dennis Comninos. Originally published by
Kogan Page Ltd.

Chinese (Simplified Characters Only) © 2005 by China WaterPower Press/Beijing
Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2003-0773

图书在版编目 (CIP) 数据

别让项目“管”住你：达成商务目标的战略选择 / (英) 康明诺斯
(Comninos, D.), (英) 弗里杰尼 (Frigenti, E.) 著；曹文，王宝良等
译. —北京：中国水利水电出版社，2003

ISBN 7-5084-1674-0

I. 别... II. ①康...②弗...③曹...④王... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076783 号

书 名	别让项目“管”住你：达成商务目标的战略选择
作 者	[英] 丹尼斯·康明诺斯 (Dennis Comninos) 恩佐·弗里杰尼 (Enzo Frigenti) 著
译 者	曹 文 王宝良 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 23.25 印张 210 千字
版 次	2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷
定 价	39.80 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

ACWP	Actual cost of work performed 已完成工作的实际成本
AF	Actual finish date 实际完成日期
AIPM	Australian Institute of Project Management 澳大利亚项目管理协会
APM	Association of Project Managers 项目经理协会
AV	Accounting variance 记账差异
BAC	Budget at completion 完工预算
BCAC	Budgeted cost at completion 完工预算成本
BCSP	Budgeted cost at scheduled performance 获得预定绩效的预算成本
BCWP	Budgeted cost of work performed 已完成工作的预算成本
BCWS	Budgeted cost of work scheduled 预定工作的预算成本
BFPM TM	Business Focused Project Management 以项目管理为中心的业务
BTAC	Budgeted time at completion 完工预算时间
CBS	Cost breakdown structure 成本分解结构
CDP	Critical decision point 关键决策点
CPA	Critical path analysis 关键路径分析
CPFF	Cost plus fixed fee (contract) 成本加固定费用 (合同)
CPI	Cost performance index 成本绩效指标
CPIF	Cost plus incentive fee (contract) 成本加激励费用 (合同)
CPM	Critical path method 关键路径方法
CV	Cost variance 成本差异
DBS	Deliverables breakdown structure 可交付结果分解结构
EAC	Estimate at completion 完工估算
ECAC	Estimated cost at completion 完工成本估算
ECTC	Estimated cost to complete 完工尚需成本估算
EF	Early finish time 最早完成时间

ES	Early start time 最早启动时间
ETAC	Estimated time at completion 完工时间估算
ETC	Estimate to complete 完工尚需估算
ETTC	Estimated time to complete 完工尚需时间估算
EV	Earned value 挣值
F	Float 浮动时间
FF	Finish-to-finish 完成—完成
FFP	Firm fixed price (contract) 固定价格 (合同)
FPIF	Fixed price incentive fee (contract) 固定价格激励费用 (合同)
FS	Finish-to-start 完成—开始
IPMA	International Project Management Association 国际项目管理协会
KPI	Key performance indicator 关键绩效指标
KRA	Key result area 关键结果领域
LF	Late finish time 最晚完成时间
LS	Late start time 最晚启动时间
MOC	Milestone objective chart 里程碑目标图
MRM	Milestone responsibility matrix 里程碑责任矩阵
NPV	Net present value 净现值
OBS	Organizational breakdown structure 组织分解结构
ODPM TM	Objective Directed Project Management 目标导向的项目管理
OME	Order of magnitude estimate 定单额度估算
PC	Percent complete 完成百分比
PDR	Project definition report 项目定义报告
PDW	Project definition workshop 项目定义专题讨论会
PERT	Program evaluation and review technique 规划评审技术
PIR	Post implementation review 实施后审查

缩写词

PM	Project Management 项目管理
PMBOK™	Project Management Body of Knowledge 项目管理的知识体系
PMI	Project Management Institute 项目管理协会
PMIS	Project management information system 项目管理信息系统
PMT	Project management team 项目管理团队
QA	Quality assurance 质量保证
QC	Quality control 质量控制
RAM	Responsibility assignment matrix 责任分配矩阵
RFI	Request for information 信息请求书
RFP	Request for proposal 提案请求书
RFQ	Request for quotation 报价请求书
SD	Status date 状态日期
SF	Start-to-finish 开始—完成
SOW	Statement of work 工作说明
SPI	Schedule performance index 进度绩效指标
SS	Start-to-start 开始—开始
STEERPOL	Social, technology, economic, environment, political, organizational, legal 社会、科技、经济、环境、政治、组织机构、法律
SV	Schedule variance 进度差异
TQM	Total quality management 全面质量管理
TV	Time variance 时间差异
WBS	Work breakdown structure 工作分解结构

在各行各业竞争激烈的今天，项目管理日益受到企业界的重视。这是因为，曾经有过许多项目，尽管投入了大量资金，有优秀的专业人员，却由于项目管理的失败而面临困境：不是交付了糟糕的结果，事后要花费大量时间和金钱来进行维护；就是举步维艰，在最后期限临近时束手无策，无法交付客户满意的产品或服务。

项目是临时性的工作，其团队成员需要由各领域人员临时组成，项目经理要在有限的时间和预算内，带领一群人完成任务，交付高质量的成果，使企业从中受益。而且，在此过程中，还要协调各方关系，应对各种各样无法事先预测的风险，这并非易事。

本书是有关项目管理的指南读物，具有相当高的实用价值。该书的作者长期从事项目管理咨询和教学工作，项目涉及美国、英国、法国、南非、新西兰、澳大利亚等诸多国家，积累了极为丰富的实践经验。书中强调了这样的观点，即项目管理应当从狭隘的以技术为主，转变到以业务为主，并提出了切实有效的项目管理方法。本书介绍的实例和过程都以项目管理实践以及作者 20 多年的咨询及教学经验为基础。

本书分为四个主要部分：

- ◆ 第一部分介绍项目及项目管理环境所需要的基本构件和概念，通过这一部分的学习，将为以后的学习打下理论基础。
- ◆ 第二部分详细说明 BFPM（以项目管理为中心的业务）的概念和业务实现，并概括了封装模型的构造和使用。本部分的内容以第一篇为基础。
- ◆ 第三部分说明以业务为中心的项目管理的核心，即 ODPM（目标导向的项目管理）过程，计划和管理“模糊”项目。本部分的内容涉及项目管理的各个阶段，详细阐述了如何启动项目、定义项目、对项目进行详细计划、实施项目，以及终结项目。
- ◆ 第四部分为附录，提供了为项目应用 ODPM 过程的实例，以及有关项目管理的基本概念、工具和技术等等。

本书并不是单纯地介绍项目管理的概念，而是着重于项目管理的实际应

用，即“实践”。在说明“如何做”以及“为什么这样做”的同时，给出了大量实际的项目管理案例。这些案例中，既有以往成功的经验，也有失败的教训。在每个案例的最后，都给出了详尽的分析，指出该项目成败的原因。读者可以通过这些案例分析得到切实可行的指导，避免在自己的项目中重蹈覆辙。

本书主要由曹文和王宝良翻译，陈河南、贺军、贺民、王学农、龚亚平、樊鹏、陈安华、王雷、谢高联、戴文军、李志伟、李志云、李和平、陈德华、王春桥、陈美云、王朝阳、杨敏、潘英、陈安南等也参与了初稿翻译、审校等工作，在此一并表示感谢。

译者

2004年12月于北京中关村

我从空想中猛然惊醒，努力将自己的梦想变为现实；只有行动起来，梦想才能变成现实。

Te Puea Herangi, 新西兰毛利族公主

长期以来，我们一直都想编写一本书，来表达自己对项目管理的理解以及个人的一些观点。本书以实践为基础，与企业的业务工作密切相关，并通过在具体操作过程的介绍，帮助读者加强对项目管理的理解。书中不仅解释了项目管理的构件，还通过一个具体的过程，将这些构件联系起来。这个过程以战略性业务和项目结果及其目标为基础，包括以业务为中心的项目管理（Business Focused Project Management, BFPM）和目标导向的项目管理（Objective Directed Project Management, ODPM）。

我们坚信，项目管理需要体现出它能够为企业高层带来的价值。项目必须能够为企业带来收益，或者有助于企业提供服务，而这一点必须明确地传达并展现给高层管理人员及重要的干系人。本书将帮助读者深入了解并掌握项目管理的这一要点。

最后，本书将介绍我们过去多年里在南非、新西兰、澳大利亚、法国、英国和美国等国家，运作不同行业中的项目所获得的宝贵经验。应无数学子长期以来的强烈要求，最终我们出版了这本书。

本书的目标读者

本书主要面向以下几类读者：

- ◆ 负责将企业战略转化为业务成果的高层管理人员。
- ◆ 对以业务为中心的某个项目进行监督的项目经理。
- ◆ 负责交付业务成果的项目经理和项目团队成员。
- ◆ 负责提供能够获得业务收益的项目规划的项目发起者。
- ◆ 研究和关注项目管理的实践和业务解决方案的师生。

本书内容将主要为读者提供如下帮助：

- ◆ 帮助初级项目经理和经验丰富的专业人员，为客户的业务和项目寻求更好的集成方案。
- ◆ 通过介绍基本构件，集中讨论业务项目并形成一种独特的解决方案——目标导向的项目管理以加深对项目管理的理解。
- ◆ 帮助高层管理人员确定优先次序，并选择项目组合来实现企业战略。
- ◆ 帮助读者开发增值的项目管理战略和过程，并赢得干系人的信任。
- ◆ 为规划项目管理策略、过程和企业标准的人提供帮助。

1999年，新西兰特许会计师协会（the Institute of Chartered Accountants of New Zealand, ICANZ）为我们提供了编写本书的机会，并出版了本书第一版。本书在新西兰、澳大利亚和南非等国家获得了巨大成功，并在这些国家的许多高等院校中作为指定教科书被广为使用。2001年，我们决定对本书进行修订，以向更多的国际读者推广。最终，在 ICANZ 的热诚帮助下，Kogan Page 出版社同意出版本书的修订版。承蒙 Kogan Page 出版社作为我们的新出版商，我们感到荣幸之至。感谢他们在本书创作期间所表现出来的耐心及提供的支持。特别要感谢艾米莉·斯蒂尔，感谢她在百忙之中为我们挤出时间来完成本书的编辑。

如果没有许多个人及团体的大力帮助和支持，不可能编写出这样一本优秀之作。在此，谨向所有为本书的出版提供帮助的人表示衷心的感谢。参与我们课程学习和讨论的学生，我们工作过的企业，我们的同事、家人以及朋友，都为本书的出版做出了贡献。

特别要感谢克里斯·芒迪，他完成了本书的编辑；感谢安德烈亚·霍顿，他负责本书的美工设计；感谢尼古拉·萨奇，他对本书进行了校对。还要特别感谢本书 ICANZ 版本的编辑吉利恩·克里斯蒂，新版本正是在他最初提供给我们的稿件的基础上修改而成的。

感谢 Royal New Zealand Police Services, rbz, Quanto Strategies 和 MST 的同事和朋友，谢谢你们的校稿工作、建议，还有最重要的——你们的支持。你们总能为我们提供支持、奉献时间，并启发我们的创意和设想。

我们对项目管理的许多复杂课题的理解还受益于许多项目管理书籍、文章及其他资料。这里特别要感谢《面向目标的项目管理》（*Goal Directed Project Management*）一书的作者厄灵·S·安德森，克里斯托夫尔·V·格鲁和托·豪格。他们的文章对我们过去多年中解决有关项目管理问题提供了巨大帮助。

在研究项目管理的过程中，我们做了许多笔记。这些笔记以及我们多年以来的讲义，已经使我们分不清哪些是自己的东西，而哪些是其他人的成果。我们已经尽力突出了原作者的贡献。本书可能使用了某些资料而没有向其致谢，在此希望得到相关作者的谅解。

我们的妻儿都非常理解我们对项目管理这一课题的热情及奉献，并为我们提供了空间和支持，帮助我们实现自己的梦想。感谢你们：德斯、科卡、海伦、约翰、黛安娜、尼斯、瓦尼萨、詹尼、保罗和加布里拉，你们同我们一样，为本书倾注了很多心血。

最重要的，本书要归功于我们两个人的真诚合作。虽然书的内容由我们两人分工编写，但书中的所有成果都是双方共同取得的，包括各种创意、概念及内容等等。我们的合作经受住了时间、距离和各种危机的考验。希望这种合作关系能够天长地久。

我们正在体验着自己的梦想……

现实已经如此，你会说：“为什么会这样？”然而我总梦想着从未发生过的一切，我想说：“为什么不呢？”

——乔治·萧伯纳（1856—1950年）

项目管理业务

在当今竞争激烈的快节奏环境中，迅速创造并交付高质量的产品和服务，对企业的生存来说至关重要。企业必须将自己的精力集中投入到创新事业中来，即要提供技术更复杂、功能更多的产品和服务。而这必须通过精简企业机构，压缩预算开支，同时保持最高的质量标准来实现。

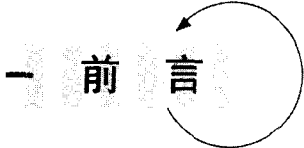
为了满足这些需求，现代企业必须高效运作，并充分利用自己的资源，实现企业的战略性业务目标。在这种情况下，一般的管理方案将变得力不从心。过去用来支持新产品及服务的管理过程不再有效。

在本书第1章中，将项目定义为“为创造独特的产品或服务而执行的临时工作”，并将成功完成项目的过程定义为项目管理。对新的独特产品和服务（项目）的需要，通常来自于企业的战略及业务计划。因此，要获得更高的绩效，管理方案必须建立在企业战略的基础之上，要与业务驱动力量相结合，并专注于目标（项目）。

传统的项目管理主要着重于对项目进行管理，直至项目成功完成。要对项目从开始直到业务目标产品的实际交付进行管理，需要一种不同的管理方案。项目管理要成为业务的一部分。为了实现这一点，企业必须为项目管理业务创造便利条件。

许多执行和应用项目管理的企业努力表明，高度结构化的经典工程或构造方案不能满足业务项目的管理需求。社会及文化沿革、业务再造工程，以及服务改善领域的项目，为管理带来了巨大的挑战，它们需要一种更为灵活而且组织性更强的方案。

企业需要通过规划和项目，将其战略转换为成果。在此过程中，必须确保项目能够有效地交付，并有效地集成到业务中。企业管理者需要深入理解，



如何通过区分优先次序及选择来管理企业业务和项目的组合。此外，还必须更为详细地了解项目的其他方面。

业务项目管理方法能够填补战略和详细行动计划之间的鸿沟。必须通过会议对项目管理进行充分了解。项目通常是为实现某种战略而发起的，根本上讲，其任务目标就是要实现战略性的业务目标。

本书介绍了与业务项目管理有关的概念和问题，致力于帮助企业摆脱以往在项目管理中过分偏重于技术的狭隘观念，强调应更多地注重于面向业务。作者阐释了支持项目管理业务理念的 3 个重要概念和构件。这些构件将在下面几节中进行简单介绍，并将在后面细加讨论。综合使用这些构件，就可以得到成功完成项目的方案。这些构件是企业前进的动力。

以业务为中心的项目管理

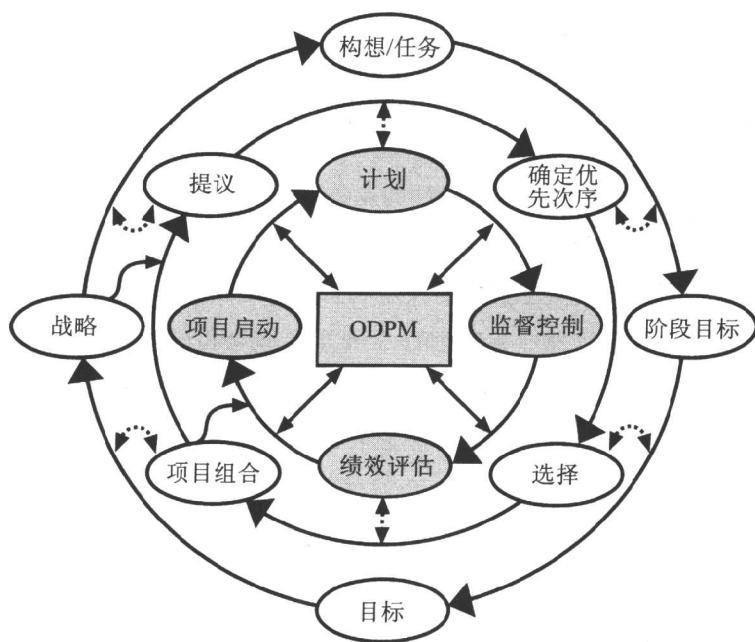
这只不过是一件非常简单的事情。如果把它变得过分复杂，反而会把事情搞糟。

——罗伯特·戈朱塔，可口可乐公司董事长

第一个构件，即以业务为中心的项目管理（BFPM），是为满足管理业务项目的需要而制定出来的一种总体解决方案。BFPM 通过关注项目拥有者的需要，并密切注意执行人员、高层管理人员以及项目管理环境的需要，在整个企业的范围内考虑项目的管理。

BFPM 建立在另外两个构件——封装模型和目标导向的项目管理（ODPM）之上。这两个构件一起提供了 BFPM 所需要使用的基本原理、过程、概念和工具。

下面的图展示的封装模型综合了企业的战略、业务和项目管理层次。模型的核心就是 ODPM 过程。核心的外面封装了一系列互相关联的分层，每一层都为下一层提供新的功能，直到实现 BFPM 需要的总体功能。



封装模型

目标导向的项目管理

作者成功地开发了从启动、定义、计划、实施，到完成一个目标导向的项目管理的过程。ODPM 是专门为在项目的早期阶段提供有效的计划工具而设计的，能够帮助项目经理更好地管理项目的最终交付。

ODPM 包含了一系列相互关联的按系统和逻辑方式组织的步骤、工具和技术。它构成了 BFPM 方案和封装模型的核心。

如何充分利用本书

本书描述了以业务为中心的项目管理的概念和基本原理。它面向参与项目及项目管理的所有人员，包括项目执行人员、高层管理人员、项目发起人、

项目经理、职能经理和项目团队成员。本书并不是专门面向特定产业的，具有较广泛的适用性，许多从事各种行业（不管是营利还是非营利的）的读者，都可以从本书中受益。

除了基本的项目管理理论之外，书中还介绍了许多实用方法和经验。本书介绍的实例和过程都是建立在项目管理实践，以及作者 25 年以上咨询及教学经验基础之上的。

本书分为三篇及附录，下面将分别予以介绍。为了达到最佳的学习效果，建议读者按顺序阅读本书，特别是本书的前三篇，并且，最好在必要时参考相关附录。对于希望了解特定课题的经验丰富的读者，下面的概述将为他们提供方便。为帮助读者更加全面地理解所学习的课题，各章节之间使用了交叉引用。

全书各个章节中都包含了案例分析，这些案例描述了实际生活中与某些重要的概念和课题相关的情况。每一个案例都以“重要经验”结束。下面介绍本书的这四部分。

第一篇——基本构件

第一篇重点介绍了理解项目及项目管理环境所需要的基本构件，分为两章，分别包括如下内容：

- ◆ 第 1 章：介绍了理解业务项目及其环境所需要的基本构件，包括项目类型、项目参与人、项目干系人、项目结构、项目阶段以及项目生命周期。
- ◆ 第 2 章：介绍了项目管理的概念，包括对管理角色的理解，项目管理知识领域，项目范围、时间、成本和质量之间的折衷平衡，管理权力流程，项目管理方法学，以及有关项目的综合观点。

第二篇——关注项目的业务成果

第二篇致力于通过企业所拥有并实施的过程，将项目的业务成果与企业的运作更加紧密地联系起来。这一篇以第一篇的内容为基础。第二篇的三章

内容覆盖了如下课题：

- ◆ 第3章：解释了 BFPM 的概念并讨论了战略和项目之间联系的重要性。本章介绍了与项目相关的一组独特矛盾，来帮助读者更深刻地理解项目，以及传统企业为交付项目结果而承担的压力。
- ◆ 第4章：通过解释前言中图所示的封装模型进一步阐释了 BFPM 的概念。这个模型有助于读者以一种综合的观点，来看待企业战略环境下的项目和业务。
- ◆ 第5章：解释了 BFPM 的业务实现。这一章给出了一个分层模型，对企业的项目管理进行解释，并介绍如何一步一步地构造出这一模型，以充分利用 BFPM 的优点。此外，本章还着重介绍了项目的优先与选择程序，并解释了如何有效地将多个项目作为一个规划进行管理。

第三篇——目标导向的项目管理

第三篇介绍了以业务为中心的项目管理的核心，即 ODPM 过程。ODPM 对结果或目标非常重视，经常用来计划和管理“模糊”项目，这种“模糊”项目在使用更为科学的项目管理工具、技术和过程进行运作时效果并不理想。在业务、信息技术、人力资源、文化沿革或变迁项目中，常常会出现这种“模糊性”。第三篇包括六章，分别介绍如下课题：

- ◆ 第6章：介绍 ODPM 过程，并以项目生命周期的形式讨论了 ODPM 过程的特点和细节。本章提供了一张表，对整个过程进行了总结。
- ◆ 第7章：描述项目的启动阶段，解释了启动项目以及生成项目图表所需要的基本处理步骤。
- ◆ 第8章：阐述项目的定义阶段，这个阶段是项目开发过程中最重要的阶段。项目定义阶段得出的结果是一份项目定义报告，用来帮助项目团队制定详细的项目计划。
- ◆ 第9章：论述项目详细计划阶段，并集中讨论了具体的项目范围、时间、成本、资源、质量、风险、人力资源、沟通及采购计划。这