

组织级项目管理体系规划构建 与 IBM全球实践

理论 · 实证 · 模型 · 方法

周全 卢毅 著



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

理论·实证·模型·方法

组织级项目管理体系规划构建与 IBM全球实践

本书系统论述了组织级项目管理体系规划构建和
IBM 公司的全球实践，将使您在以下方面获益：

- ※项目管理体系的三个层次和九大要素；
- ※项目组合策略与组织战略协同；
- ※项目管理成熟度模型的价值；
- ※项目管理方法论的意义；
- ※项目管理流程的再造时机；
- ※PMO 的四大职能和五种角色；
- ※PMIS 规划构建的策略与方法；
- ※项目经理队伍培养的关键要素；
- ※项目管理文化营造的三个层次；
- ※项目管理体系建设的六个步骤；
- ※IBM 公司在以上方面的全球实践。

世纪波文化发展有限公司

<http://www.century-wave.com>



咨询投稿：(010)88254199

sjb@phel.com.cn

责任编辑：李静

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。



ISBN 978-7-121-05892-9



9 787121 058929 >

定价：38.00元



China Development Laboratories Series

IBM中国开发中心系列

组织级项目管理体系规划构建 与 IBM全球实践

理论 · 实证 · 模型 · 方法

周全 卢毅 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书系统论述了组织级项目管理体系的构建,并以实证的方式介绍了 IBM 公司在这一领域的最佳实践。全书共 10 章,分别从以下几个方面来阐述:组织级项目管理体系的三个层次和九大核心要素、项目组合策略与组织战略协同、项目管理成熟度模型、项目管理方法论、项目管理流程的建设和再造时机、PMO 的四大职能和五种角色、PMIS 规划构建的策略和方法、项目经理梯队的培养和考核、项目管理的文化建设、组织级项目管理体系建设的六个步骤、以及 IBM 公司在上述几个方面的全球实践。

国际商业机器中国有限公司及国际商业机器公司。

© Copyright IBM China Company Limited and IBM Corp.2009.

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

组织级项目管理体系规划构建与 IBM 全球实践 / 周全, 卢毅著. —北京: 电子工业出版社, 2009.1
(IBM 中国开发中心系列)

ISBN 978-7-121-05892-9

I. 组… II. ①周… ②卢… III. ①企业管理: 项目管理 ②电子计算机工业—工业企业管理: 项目管理—经验—美国 IV. F270 F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 203573 号

责任编辑: 李 静

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 三河市皇庄路通装订厂

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: 787×1092 1/16 印张: 12.75 字数: 271 千字

印 次: 2009 年 4 月第 2 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

免责声明

本书中提到任何国际商业机器（以下称“IBM”）公司的产品、程序或服务，均不表明或暗示只有 IBM 公司可以提供。

本书不带有任何明示或暗含的保证。本书所探讨的观点、提供的建议以及实践经验只作为一般的经验分享。案例只在特定环境下验证过，作者不保证这些案例在任何情况下都有效。本书中任何带有主观性的陈述都只代表本书作者个人的观点，不代表 IBM 公司的官方立场。

摘自其他杂志和互联网的文章，作者均已注明其出处，其中任何带有主观性的陈述都只代表该文章作者个人的观点，不代表本书作者的立场，也不代表 IBM 公司的官方立场。

由于时间仓促、水平有限，书中难免有许多不妥、甚至错误之处。在此敬请读者不吝指出，我们将愿意与读者共同探讨，并不胜感激。

序 言

项目管理是近年来非常热门的管理技术，许多企业都开始引入项目管理方法，希望通过项目管理的手段来提高企业的执行力。目前国内，大多数项目管理方面的著作和相关培训还集中在单个项目的管理方法、项目经理个人能力的提高方面。从组织级的高度论述项目管理的作用并指导企业构建一套完善的项目管理体系的专著还很少，本书的出版弥补了这方面的空白。

项目管理在 IBM 公司经历了从无到有、逐步完善直至成为企业的核心竞争力之一的过程。这个过程一共有十多年的时间，我们将其划分为三个主要的阶段。

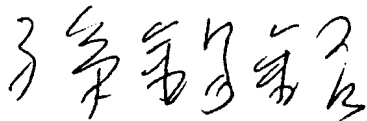
第一个阶段是明确项目管理在公司的地位，从无到有制定公司自己的项目管理方法论。IBM 公司从 20 世纪 90 年代中期开始从一家主要生产 IT 硬件产品的公司，向以提供 IT 服务为主的 IT 服务商转型。在这个转型过程中，IBM 公司认识到需要采用项目管理的方式来向客户提供 IBM 的全面解决方案和各项服务，因此公司成立了项目管理卓越中心（Project Management Center of Excellence, PMCOE），并确立了把公司的管理模式向基于项目方式运作的企业转型的大方向。在这个阶段，IBM 开发了自己的一整套项目管理方法论——全球项目管理方法论（World Wide Project Management Method, WWPMM），并且在 IBM 公司全球服务部试点和推广项目管理的方法，逐步采用项目方式向客户提供主要的解决方案和 IT 服务。

第二个阶段是从关注单个项目的管理，提升到关注由多个关联项目组成的大型项目（Program），进而上升到从事业部的高度来关注所有项目的组合（Portfolio）。这个阶段大约从 1999 年开始到 2006 年，IBM 公司和它的许多客户往往同时并行执

行多个项目，项目之间相互关联、相互影响，仅仅关注单一项目的管理和执行已经远远不够了。而且 IBM 公司的全球服务部在大中华区一年就有几千个项目要交付，需要管理层全面把握，协调各种组织资源，处理出问题的项目，这也需要有新的理论方法做指导，所以 PMCOE 在这个阶段进一步完善了 WWPM，引入了大型项目和项目组合的概念，从更宏观的角度管理各种项目，平衡项目之间的资源、人员、进度。同时在这个阶段，IBM 公司确立了项目经理作为公司员工的一个重要职业生涯发展通道，建立了一支专业化的项目经理梯队。在这个阶段，仅在大中华地区就培养了 1000 多位专业的项目经理。

第三个阶段是从 2006 年开始到现在，IBM 公司正在进行再次转型，要把原来在各个国家和地区相对独立运营的分公司进行全球资源整合，将其转型成全球一体化运作的全球整合企业（Globally Integrated Enterprise）。在这次转型中，IBM 公司开始大量使用中国、印度、巴西等新兴发展中国家的优秀人才，在这些国家成立了许多全球执行交付中心（Global Delivery Center）。由于 IBM 公司在前面两个阶段，经过十多年的努力，从公司宏观战略的制定到业务组合策略的选择、直至具体的项目执行，都采用了组织级项目管理的理论、方法和工具，从单一项目、大型项目到项目组合都具备了一套成熟、完善的项目管理政策、方法、流程和工具平台。所以，在这次转型过程中，IBM 公司分布在全球的几十个全球执行交付中心与各个国家和地区分公司之间，全部都是采用项目管理的运作方式。可以毫不夸张地说，IBM 公司正在以项目管理的方式，实现公司内部、公司与客户、公司与供应商、公司与合作伙伴之间的协同运作，为成就客户而创造价值。项目管理能力已经成为 IBM 公司的一个核心竞争力。

本书作者具有十多年大型项目的管理经验，又在 IBM 公司从事各种项目管理流程的制定和相应的顾问咨询工作，因此，可以说本书是作者多年项目管理实践和理论的总结和归纳，尤其是对 IBM 公司十多年来转型过程中项目管理体系的建设、改进和完善的经验总结，对于希望从组织层面提升项目管理水平的企业无疑具有很好的借鉴意义。希望本书能够把 IBM 公司在项目管理体系构建上的最佳实践分享给业界。



孙锡铭

IBM 业务流程外包部大中华区总经理

2008 年 10 月于北京

序 言 二

随着近年来项目管理的快速发展，国内众多的政府部门、企事业单位和社会团体都逐渐认识到了项目的价值。作为目前中国社会、经济和文化发展中最流行的管理方式之一，项目管理已成为组织竞争力和执行力的源泉。有关项目的研究和学科建设都在积极进行中，美国有 100 多所大学、中国也有 103 所高校正在进行项目管理学士、硕士或博士学位教育，这不仅表明了社会和市场对项目人才旺盛的需求，也说明了项目学科的价值。

在此背景下，大量项目管理书籍层出不穷，但很多侧重于描述单项目的知识、工具和技术等，有关组织级项目管理方面的书籍则非常少。而组织级项目管理正是目前各个组织推行项目的一个热点话题，也是各个组织通过项目来构建自身相对竞争优势而不可避免的一个重要课题。

本书比较完整地论述了组织级项目管理理论体系与 IBM 的实证研究，涉及组织级项目管理体系规划和构建的所有方面，包括从组织战略到项目组合策略、组织项目管理成熟度、组织项目管理方法论、项目管理办公室、项目管理组织结构、项目管理流程、项目经理队伍建设和管理、项目管理信息系统、组织项目管理文化等诸多主题。本书针对每个主题，在阐述基本理论知识的基础上，再结合实际，对理论知识进行提炼和升华，形成了很多模型、方法，并就实际应用给予了有价值的指

导。特别是，本书还结合对 IBM 公司的大量实证研究，从多个方面深入地介绍了 IBM 公司全球项目管理的最佳实践，尤其是 IBM 公司战略变迁及其项目管理方法论的演进之路，相信能使读者更清晰、完整地体会到组织级项目管理体系理论和实践应用的完美结合，并能启发读者更多的思考。此外，作者还结合实际工作和培训实践，针对每个知识点，整理了很多典型问题，以便能让读者产生共鸣。书中作者的很多精彩点评起到了画龙点睛的作用，指出了组织级项目管理体系实施的方法和难点。因此，本书具有较强的可操作性。

组织级项目管理体系的规划和构建是一个组织项目管理成熟度提升的重要保证，要使项目管理在组织中发挥重要的作用，不仅需要培养和建设一支高素质的项目管理队伍，还需要规划和建设一个完善的项目管理体系，更需要领导重视并营造一种适宜的组织项目管理文化。组织级项目管理领域还需要很多专业人员进一步研究和思索，不断地实践和完善。因此，我很高兴地看到本书的出版，看到本书作者在组织级项目管理体系理论和实证方面的研究和探索。当然，组织级项目管理体系毕竟还处在快速发展时期，其理论、模型、方法和实践应用还需要不断发展和完善，衷心希望大家能一起来研究和推动组织级项目管理体系的理论和实践应用，使项目管理在组织中发挥越来越大的作用。



王守清

清华大学建设管理系暨清华大学国际工程项目管理研究院教授、博导、副院长

全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长

美国项目管理协会全球项目管理认证中心董事会成员

2008 年 10 月于清华大学

前 言

项目管理毫无疑问是当前各类组织最流行的管理方式之一，项目管理已经是组织执行力和竞争力的重要源泉。很多组织都在试图通过采用项目管理方式来提升自己的相对竞争优势，组织的项目管理成熟度越高，组织的相对优势就越明显。

一个组织要想成功地推行项目管理，一定不能期望把一个个项目分别交给各个项目经理和项目团队就万事大吉了，还需要从战略、制度、方法、流程和机制等层面对每个项目团队进行支持、协助、监督、控制、考核和奖惩等管理活动，并形成合适的项目管理文化，这就是组织级项目管理体系要解决的一些主要问题。

本书专门论述了如何规划和构建组织级项目管理体系，重点描述了组织为什么需要项目管理体系、组织级项目管理体系的众多构成要素，以及组织级项目管理体系构建的步骤和方法。本书适合组织里负责项目管理体系建设的相关人员、项目管理办公室主管、高校的项目管理专业硕士研究生以及其他对项目管理领域有兴趣的人士阅读参考。

本书共分为 10 章，第 1 章对组织级项目管理体系进行概要描述，从整体上描述组织级项目管理体系的构成和核心要素，以及规划和构建组织级项目管理体系面临的机遇、挑战和需要解决的一些主要问题。

第 2 章到第 9 章分别描述了组织级项目管理体系中的一系列主题，依次是组织

战略与组织级项目管理体系、组织项目管理成熟度模型与项目管理方法论、项目管理办公室、项目组织结构、项目管理流程、项目经理队伍建设与管理、项目管理信息系统和项目管理文化。每个主题都基本按如下顺序编写：先剖析常见问题、介绍相关基础知识，再对重要问题进行专题论述，然后对 IBM 公司的最佳实践进行实证介绍，最后给出点评和一些实用观点，并收录一些有用的相关文章供读者做延伸阅读。

第 10 章在前面几章介绍的基础上，对组织级项目管理体系建设之路进行了详细的介绍，并针对具体的建设步骤提出了一个“六步法”，希望能为读者提供构建组织级项目管理体系的一个参考和指南。

本书由周全和卢毅共同策划，第 2 章、第 6 章、第 7 章、第 9 章由周全主笔，第 1 章、第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 8 章、第 10 章由卢毅主笔，写作完成后由周全和卢毅分别对本书进行统筹。

在本书编写过程中，得到了许多学者、企业项目管理高管以及从事项目管理的朋友们的大力支持和帮助。首先感谢电子工业出版社世纪波公司常淑茶副编审在本书策划、编写和后期审校过程中给予的帮助和支持；感谢 IBM 公司全球业务服务部高级经理吕艳萍女士、人力资源部高级经理濮方华女士，以及中国开发中心多位专家、领导在本书编写过程中给予的意见和建议。特别要感谢清华大学王守清教授百忙之中给予作者在研究和写作方面的指导并为本书作序。感谢在本书构思和写作过程中为作者提供过直接和间接帮助的所有人。最后是周全和卢毅相互感谢对方，是双方的相互鼓励、学习和扶持，让本书从最初的构思一路顺利地走到了本书的出版。

周全 卢毅

2008 年 10 月 30 日于北京

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 章 组织级项目管理体系概述	1
第 2 章 组织战略与组织级项目管理体系	5
2.1 组织战略与项目管理体系的常见问题	6
2.2 组织战略	7
2.3 业务组合策略	9
2.4 项目组合策略	11
2.5 组织资源整合优化	13
2.6 项目实施跟踪与反馈	14
2.7 IBM 战略变迁及项目管理体系演进	16
2.7.1 起死回生：生存第一，战略第二	17
2.7.2 战略转型：把握机遇，超越生存	19
2.7.3 再铸辉煌：按需应变，全球化整合	25
延伸阅读 1 IBM 战略调整与优化	30
第 3 章 组织项目管理成熟度与方法论	36
3.1 组织项目管理成熟度的常见问题	37

3.2	组织级项目管理成熟度的核心要素	38
3.2.1	项目管理制度	39
3.2.2	项目管理方法论	39
3.2.3	项目管理办公室	40
3.2.4	项目控制管理体系	41
3.2.5	项目经理职业生涯规划	42
3.2.6	组织级项目管理信息系统	43
3.2.7	项目管理文化	44
3.3	组织级项目管理成熟度模型	45
3.3.1	个体努力阶段	46
3.3.2	方法一致阶段	47
3.3.3	文化认同阶段	48
3.3.4	持续改进阶段	49
3.4	IBM 的全球项目管理方法论	50
3.4.1	WWPMM 的演进史	51
3.4.2	WWPMM 的构成	52
3.4.3	WWPMM 的应用实例	55
第 4 章	项目管理办公室规划与建设	57
4.1	项目管理办公室规划与建设的常见问题	58
4.2	项目管理办公室的主要职能	59
4.2.1	开发职能	60
4.2.2	支持职能	61
4.2.3	控制职能	62
4.2.4	运作职能	63
4.3	项目管理办公室的主要角色	64
4.3.1	战略规划者	64
4.3.2	项目协助者	65
4.3.3	项目咨询顾问	66
4.3.4	项目控制者	66
4.3.5	项目执行者	67

4.4	项目管理办公室实际演进路径	67
4.5	IBM 项目管理办公室	71
4.5.1	项目管理卓越中心	72
4.5.2	项目质量保证	73
4.5.3	项目管理办公室	74
第 5 章	项目组织结构规划与选择	77
5.1	项目组织结构规划的常见问题	78
5.2	项目组织结构形式分析	79
5.2.1	职能型组织	79
5.2.2	项目型组织	81
5.2.3	弱矩阵型组织	82
5.2.4	平衡矩阵型组织	83
5.2.5	强矩阵型组织	84
5.2.6	复合型组织	86
5.3	项目组织结构的比较与选择	88
5.4	IBM 项目管理组织形式	90
延伸阅读 2	IBM 全球化组织新模式	93
第 6 章	项目管理流程建立与再造	100
6.1	项目管理流程建立与再造的常见问题	101
6.2	项目管理流程的作用	101
6.3	项目管理流程的设计	103
6.3.1	项目管理流程的类别	103
6.3.2	项目管理流程的设计原则	105
6.3.3	项目管理流程的设计步骤	106
6.4	项目管理流程建立和再造时机选择	110
6.5	IBM 项目管理流程的演进	113
6.5.1	从无到有：有始有终	113
6.5.2	防范风险：重点在立项前的流程	113
6.5.3	规范运作：流程覆盖项目生命周期	115

6.5.4 持续改进：流程 IT 化、系统化	116
延伸阅读 3 IBM 流程再造的收益	118
第 7 章 项目经理队伍建设与管理	121
7.1 项目经理队伍建设与管理的常见问题	121
7.2 项目经理队伍的管理要素	122
7.2.1 项目经理的能力模型	122
7.2.2 项目经理的分级管理	126
7.2.3 项目经理的培养模式	126
7.2.4 项目经理的绩效考评	128
7.2.5 项目经理的激励机制	129
7.3 项目经理的职业发展规划	130
7.4 IBM 项目经理的培养发展	133
7.4.1 IBM 项目经理的能力模型	133
7.4.2 IBM 项目经理的选拔	137
7.4.3 IBM 项目经理的培训课程与认证	138
7.4.4 IBM 项目经理的职业发展	141
延伸阅读 4 一个 IBM 项目经理的职业生涯履历	144
第 8 章 项目管理信息系统规划与建设	147
8.1 项目管理信息系统规划与建设的常见问题	149
8.2 项目管理信息系统建设目标	150
8.3 项目管理信息系统建设方法	151
8.3.1 PMIS 战略规划	152
8.3.2 PMIS 建设	158
8.3.3 PMIS 运营与持续改进	160
8.4 PMIS 建设的四种策略	161
8.5 IBM 的项目管理信息系统	163
第 9 章 组织项目管理文化建设	167
9.1 组织项目管理文化建设的常见问题	168
9.2 组织项目管理文化的要素	169

9.2.1 战略决策层要素	170
9.2.2 流程制度层要素	171
9.2.3 管理执行层要素	172
9.3 IBM 项目管理文化建设	173
延伸阅读 5 IBM 企业文化的三次演化	174
第 10 章 组织级项目管理体系建设之路	178
术语表	184
后记一	187
后记二	188