

项目管理核心案例
★
第1册

技术获取型项目管理

Technology Acquisition

Buying the Future of Your Business

(美) 艾伦·埃斯克林 著
(Allen Eskelin)

牛佳 费琳 译
北京现代卓越
管理技术交流中心 审校



Addison-Wesley



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

项目管理核心资源库

技术获取型项目管理

购买企业的未来

Technology Acquisition: Buying the Future of Your Business

(美) 艾伦·埃斯克林 著
牛佳 费琳 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Allen Eskelin: Technology Acquisition: Buying the Future of Your Business

Copyright © 2001 by Addison-Wesley.

Simplified Chinese edition copyright © 2002 by Publishing House of Electronics Industry and Pearson Education North Asia Limited.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由培生教育出版集团北亚有限公司授权电子工业出版社在中国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-4152

图书在版编目(CIP)数据

技术获取型项目管理: 购买企业的未来/(美)埃斯科林(Eskelin, A.)著; 牛佳, 费琳译.—北京: 电子工业出版社, 2002.2

(项目管理核心资源库)

书名原文: Technology Acquisition: Buying the Future of Your Business

ISBN 7-5053-7345-5

I.技… II.①埃… ②牛… ③费… III.信息技术—技术贸易—项目管理 IV.F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第094941号

责任编辑: 苑海波

排版制作: 世纪波文化发展有限公司监制

印刷: 北京兴华印刷厂

装订: 三河市双峰装订厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.5 字数: 140千字

版次: 2002年1月第1版 2002年2月第1次印刷

书号: ISBN 7-5053-7345-5

F·221

定价: 20.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺页、倒页、脱页、所附磁盘或光盘有问题者, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系调换。电话 68279077

13AAPS 101

今天，随着技术与市场环境的变化，IT 经理们对企业的 IT 项目技术由“自制”转向“外购”，从而将风险转移给第三方。

本书作者从其多年从事技术采购项目的实践经验出发，以环环紧扣的实施步骤和方略向 IT 项目管理人展示了如何以合适的价格从合适的技术商那里采购最适合企业自身的技术，并系统地阐述了外购技术时可能面临的种种问题及此类项目经理应掌握的技能。本书主题独特，并提供了许多实用的模板、案例、清单和表格。

通过本书你将系统地了解技术获取项目的如下各个环节：

启动 创建和规划一个能满足你的商业需求的项目

计划 组建项目团队，确定需求的优先级别，识别卖方

研究 收集有关卖方及其技术的相关材料

评估 通过决策分析矩阵归纳和分析各卖方，选择最终卖方

谈判 定义谈判战略，制定谈判计划，成功地进行谈判

实施 开发、测试和部署卖方提供的方案

运行 管理运行过程以便延长产品的生命周期

作者简介

艾伦·埃斯克林 (Allen Eskelin)

IT 界颇有影响的权威发言人，现任星巴克咖啡公司的 IT 项目经理。此前他曾任职于网关 2000 公司，并成功地管理了多个技术获取项目。在此期间，该公司从 8 亿美元的个人电脑直销商成长为 80 亿美元的全球品牌。读完这本书，访问艾伦的主页 www.technologyacquisition.com，可以继续讨论并与他人分享经验。

北京现代卓越管理技术 交流中心(BMMTEC)

BMMTEC 是经美国项目管理学会 (PMI) 审核注册认可的中国首家专业项目管理教育培训机构 (REP)，是美国项目管理学会中国东部分会的创始人。BMMTEC 可以提供全面的项目管理解决方案，包括培训、咨询、出版和人才服务。培训课程包括公共项目管理课程、PMP 考前系列培训、项目管理学位课、企业项目管理内训以及特定行业的项目管理应用培训。

BMMTEC 还与数家国内外著名大学共同合作开设了在职项目管理研究生课程班以及硕士学位班。要了解更多信息，请访问 BMMTEC 的网站 www.cpmi.org.cn。

权威著作或有影响的著作；其次在翻译的过程中严防粗制滥造，主要译者在项目管理专业方面和英语语言文字两方面都有较深造诣。翻译专家队伍中还包括一些国内外知名项目管理专家，为该丛书的翻译提供专业咨询，确保翻译质量。

我们希望这套丛书能为中国项目管理人员学习项目管理知识提供真正有价值的参考。

北京现代卓越管理技术交流中心主任

杨磊

2001年12月18日于上海



译者序

作为一门应用科学,项目管理在过去的近半个世纪中得到了空前的发展。随着应用领域的拓展和当代计算机技术和国际互联网技术的飞速发展,项目管理科学不断得到丰富与完善。

作为一种职业,项目管理则是在近十几年才发展起来的。一些国际专业组织在推动项目管理职业化进程中起到了关键作用。1987年,美国项目管理学会(PMI)颁布了《项目管理知识体系指南》(PMBOK),从而为项目管理的职业化发展奠定了基石。至今,项目管理作为一种职业在北美和西方发达国家已初步形成。像律师和注册会计师等职业一样,专业的项目管理已成为工商界乃至政府机构渴求的人才。

项目管理在中国的研究与发展至今已经历了几十年的历程。但是,在过去计划经济体制下各行业部门条块分割,难以形成我国自己完整的项目管理知识体系和职业规范体系,因此大大限制了项目管理深入、广泛地推广应用。1999年底,北京现代卓越管理技术交流中心与美国项目管理学会签订合同,引进其项目管理知识体系和专业认证(PMP),从而为项目管理在我国职业化发展注入了极大活力。通过两年多的普及推广,项目管理在社会

各行各业产生了广泛影响。在此过程中，出版界功不可没。尤其是电子出版社的世纪波公司，引进一批国外顶级的项目管理专业论著和最畅销的图书，为项目管理在我国的发展做出了贡献。

随着项目管理在我国各行各业的推广应用，越来越多地要求具有行业针对性的图书。市场竞争的日益加剧迫使各专业服务不断细化，更多的公司采用外购技术的方式而不是自行开发，以降低风险，提高竞争力。因此，技术获取项目在公司和政府机构中变得愈来愈普遍。《技术获取型项目管理》就是一本专门介绍技术获取项目管理的书籍，也是至今出版的有关该专业的惟一一本专著。

本书作者 Allen Eskelin 先生在技术获取项目的管理方面具有丰富的实践经验。在本书中，他系统介绍了技术获取项目从启动到运行的各个管理过程，总结了自己的管理经验与教训。书中列举了大量实际案例和模板，具有很强的实用性。对从事大型采购项目、尤其是技术获取项目管理工作的有关人员来说，本书是一本难得的参考书。

译者有幸将本书介绍给中国读者。费琳翻译了第 1、2 章，牛佳（PMP）翻译了第 3 至 7 章，王增东对全书的翻译作了审校。在本书的翻译和出版过程中，还得到了世纪波公司的傅豫波总编和刘露明副总编的关心和支持。苑海波编辑付出了艰辛的劳动，译者在此表示感谢。

北京现代卓越管理技术交流中心

王增东

2001 年 12 月于北京



致 谢

在此，我要感谢我亲爱的妻子温迪·埃斯科林。在本书的写作过程中，她给了我无限的灵感和支持。

同时也非常感谢：

➤ Steve McConnel，我的朋友兼顾问。他相信我并帮助我实现了梦想。

➤ Steve Densford，从我打算写这本书的第一天起，他就给了我美好的友谊和持久的支持。每个作者都需要媒体宣传。Steve 为本书提供了至少上百杯的星巴克咖啡和无数小时的头脑风暴和争辩。

➤ Ron Snyder 和 France White，这两位好朋友参与了本书写作过程中的正式评审并且提供了很好的建议。同时也感谢所有参与评审工作的人员。

➤ Peter Gordon，Addison-Wesley 出版公司的责任编辑，他在整个写作过程中为我指明了正确的方向。

➤ Alicia Carey, Asdis Thorsteinsson, Karin Hansen, Chris Guzikowski, Kate Saliba, Patrick Peterson 和所有 Addison-Wesley 出版公司的工作人员。还要感谢 Stratford 出版服务公司的 Kathy Glidden 和 Anne Marie Walker。

- Kerby Eskelin, 感谢他在整个过程中的帮助与支持。
- 网关 2000 公司 (Gateway 2000) 和星巴克咖啡公司, 它们为我在许多技术获取项目中的实践和提高提供了机会。
- 所有在我写书过程中指导我、激励我、给我持续热情的作者们。

参 考 示 意 图

下表是深入理解本书的一个很好的起点。

过 程	人 员	工 具	案例研究
启动 (第 1 页)	项目发起人 (第 20 页) 项目经理 (第 23 页) 项目干系人 (第 28 页)	商业需求 (第 8 页) 项目章程 (第 14 页)	对商业需求的描述有误 (第 6 页) 项目章程的沟通 (第 19 页)
计划 (第 33 页)	项目团队 (第 81 页)	项目计划 (第 37 页) 项目进度 (第 39 页) 决策分析矩阵 (第 60 页)	不称职的团队成员 (第 87 页)
研究 (第 95 页)	卖方销售团队 (第 178 页)	建议邀请书 (第 113 页)	
评估 (第 183 页)			决策后发生的意外情况 (第 190 页)
谈判 (第 197 页)	谈判团队 (第 214 页)	谈判策略 (第 207 页) 合约清单 (第 213 页)	
实施 (第 219 页)	内部实施团队 (第 227 页) 卖方实施团队 (第 229 页)		隔离的环境 (第 225 页)
运行 (第 233 页)	内部支持团队 (第 240 页) 卖方支持团队 (第 243 页) 最终用户 (第 245 页)		



引 言

每年都有大量的信息技术（IT）项目失败。一些研究表明，《财富》500强企业所进行的所有IT项目中，只有1/4能够成功地完成。其他研究表明，IT项目只有50%的机会能在给定的时间和预算成本内完成。

你会投资数百万美元给一个只有25%的成功机会的项目吗？越来越多的IT经理对这个问题持否定态度。那么他们的选择是什么呢？他们的选择是，将风险转移给第三方。与从内部自行开发技术相比，从外部专业公司获取技术可以降低风险。

■ 从开发技术到购买技术的转变

有许多趋势促使IT经理从开发技术转向购买技术。

其中之一就是对IT专业人才需求的大量增加。技术对所有业务都越来越重要，对高质量的IT专业人才的需求也随之增加。需求的增加导致这些人才价格的上涨，致使从内部开发技术的成本比以往高出许多。

IT资源短缺导致的一个苦果就是，当IT专业人才的需求大

于供给时，公司被迫延长开发进度，限制发展计划。

另外一个趋势是新技术的发展速度越来越快。当技术成长的速度加快时，跟上当前的技术并且保持竞争力就变得愈加困难。

IT 项目失败率的居高不下、IT 专业人才的短缺及其对项目进度的影响、技术变化的持续增长，综合考虑这些趋势，你就会明白为什么 IT 经理开始尽可能地购买技术而不是开发技术了。

■ 基本原则

本书的目的是描述管理技术获取项目的方法，以便于推动决策过程，选择针对你业务而言拥有合适的技术的合适的卖方。本书还讨论了一旦选择了卖方，将如何部署和操作所购买的技术。

在我职业生涯的早期，我管理过几个软件开发的项目。一天，我受委托管理一个获取技术的项目。我跑遍了所有的地方查找关于如何管理这类项目的资料。我去了书店、图书馆翻阅了杂志，上网查找了所有包括这个主题的资料。结果我找到的大多是关于项目管理、谈判、外部资源采购、软件开发、政府技术获取和业务获取的书。但是没有专门阐述针对某项特定业务进行技术获取的。我只好读了上述几本书，希望能够发掘出帮助我成功地管理技术获取这类项目的信息。最后我自己制定了项目生命周期，并成功地将这个项目生命周期应用到了几个技术获取项目中。之后我决定把我的发现与其他项目经理共享，因为他们同样也面临类似的问题。我写的这

本书正是在我第一次管理技术获取项目时希望能得到的。

这本书是写给那些在项目管理方面有些经验、但在管理技术获取项目还是新手的项目经理的。如果你已经从事技术获取项目管理十几年了，那么这本书对你来说也就无关紧要了。

这不是一本关于管理政府技术获取项目或价值 1 亿美元以上的技术获取项目的。一个从来没有管理过技术获取项目、但是有一些普通项目管理经验的项目经理，在最初不太可能有机会管理投资超过 1000 万美元的技术获取项目。另外，本书描述的项目管理过程非常详尽，在少于 50 万美元的项目中应用也不太合理。因此，这本书的阅读对象就是那些有经验的、并且将要或正在管理他的第一个投资在 50 万美元到 100 万美元之间的技术获取项目的项目经理。也可以说本书对任何参与技术获取项目的人都有一定的参考价值，包括高级经理、IT 经理、项目干系人、项目发起人、项目团队、技术供应商、实施团队、支持团队或其他在技术获取项目中受到影响的人。

阅读本书时你可能会发现技术获取项目的管理过程非常简单。因为我用清晰明了的提要依次渐进地描述了这些过程，以便你在第一个技术获取项目中就可以使用。在积累了经验之后，你可以选择改变这一过程或将其扩展以更适用于你的具体情况。

我的目标是帮助你顺利执行第一个技术获取项目，为你提供实践建议和技巧，并帮助你理解如何处理所有项目中最重要因素——人。

技术获取项目的生命周期

许多从内部开发技术的努力的失败促使从开发技术转变为购买技术的趋势愈益明显。由于技术获取需求的增加，有必要定义项目的生命周期，以便项目经理用于管理技术获取项目。在讨论项目生命周期之前需要明确以下概念：

项目 为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。（项目管理学会，《项目管理知识体系指南》，2000 版本）

项目生命周期 项目的执行组织通常将项目分成若干个项目阶段，以便更好地管理、控制和协调项目执行组织之间的关系，从而保证项目的持续运作。这些阶段的集合称为项目的生命周期。（项目管理学会，《项目管理知识体系指南》，2000 版本）

技术获取 为从第三方那里获取技术并使之在执行组织内实施而进行的项目。

有了这些概念，我们就可以开始进行技术获取项目的生命周期的讨论了。

在技术开发项目中有多项项目生命周期可以使用。这些项目生命周期通常包括定义、设计、开发、测试、实施、运行等阶段。图 I-1 说明了技术开发项目的几种生命周期类型。

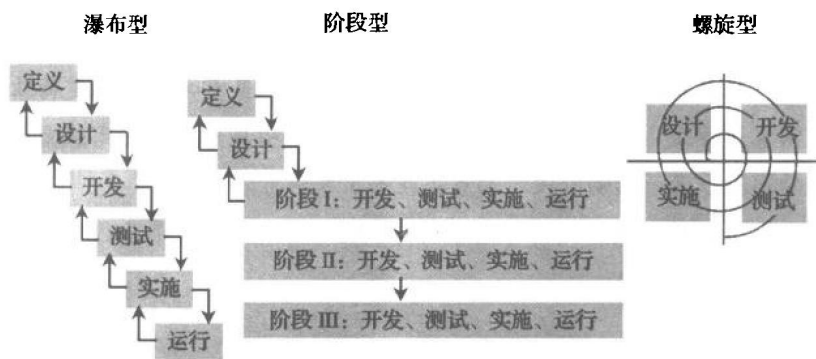


图 I-1 技术开发项目的生命周期

在开发项目中使用的许多阶段，在技术获取项目中同样也可以使用。但是，在技术获取的项目中需要添加一些其他阶段才能保证项目周期的完整。尽管在开发项目中有许多项目生命周期可以使用，但它们对于技术获取项目并不合适。当我第一次面对技术获取项目时，我无法找到一个专门针对这类项目的合适的项目周期，多年过去了，我也亲身经历了許多技术获取项目的管理过程，在此过程中我发展并完善了这一类项目的生命周期。

图 I-2 提供了技术获取项目的生命周期。

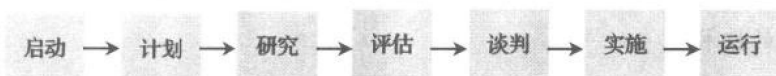


图 I-2 技术获取项目的生命周期

过程开始于启动阶段。所有的项目都需要启动阶段，有时候这个过程需要几分钟，而有时候则需要几个月。最重要的是确定商业需求是什么，然后你才可以建立一个或几个项目作为满足商业需求的解决方案。启动阶段的细节将在第 1 章进行阐述。

一旦项目被正式启动，计划阶段就开始了。在这个阶段中，主要完成以下任务：

- 制定项目计划；
- 建立项目团队；
- 确定要求并进行优先级别的划分；
- 确定解决方案；
- 识别卖方并与之联系。

计划阶段的细节将在第 2 章进行阐述。

所有对卖方及其拥有的技术的考察活动都在研究阶段完成。可以使用多种方法来进行卖方考察。第 3 章详细介绍了几种研究方法以及在什么时候适合采用什么方法。

一旦你完成了考察，就应该对考察的结果进行评估和选择。这些活动都在评估阶段完成。第 4 章详细说明了评估和选择卖方时所用的技术。

与选定的卖方进行合同谈判，这些活动是谈判阶段的一部分。第 5 章讨论了有关谈判的策略、技巧、计划和文档化。

在技术选择与合同签订之后，实施阶段就开始了。第 6 章讨论