



国际项目管理先进译丛



CRC Press
Taylor & Francis Group



现代卓越

从项目到项目集

项目经理成长手记

From Projects to Programs
A Project Manager's Journey

[美] 萨米尔·彭卡 (Samir Penkar) 著
张智晓 郑晟 石志国 译
杨侃 苏金艺 审校

项目经理晋升宝典 业内专家联袂推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



国际项目管理先进译丛



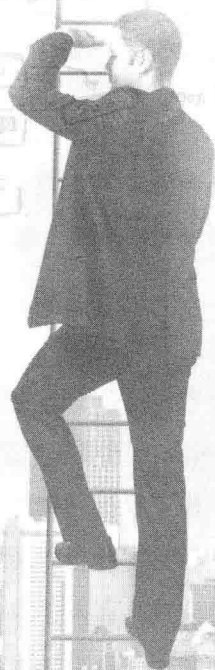
现代卓越

从项目到项目集

项目经理成长手记

From Projects to Programs
A Project Manager's Journey

[美] 萨米尔·彭卡 (Samir Penkar) 著
张智晓 郑晟 石志国 译
杨侃 苏金艺 审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

From projects to Programs: A Project Manager's Journey / by Samir Penkar / ISBN: 9781466591820 Copyright© 2014 by CRC Press.

Authorized translation from English language edition published by CRC Press, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由Taylor & Francis出版集团旗下, CRC出版公司出版, 并经其授权翻译出版, 版权所有, 侵权必究。

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有Taylor & Francis公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2014-6311号。

图书在版编目 (CIP) 数据

从项目到项目集: 项目经理成长手记 / (美) 萨米尔·彭卡 (Samir Penkar) 著; 张智晓, 郑晟, 石志国译. — 北京: 机械工业出版社, 2016.11

书名原文: From Projects to Programs: A Project Manager's Journey
ISBN 978-7-111-55252-9

I . ①从… II . ①萨… ②张… ③郑… ④石… III . ①项目管理
IV . ① F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 257551 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 刘思海 责任编辑: 刘思海

责任校对: 李亚娟 封面设计: 鞠 杨

责任印制: 常天培

北京中兴印刷有限公司印刷

2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 6.375 印张 · 1 插页 · 112 千字

0 001—3 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-55252-9

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: 010-88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: 010-68326294

机工官博: weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网: www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网: www.cmpedu.com

本书从项目集经理的视角出发，讲述了一名项目经理如何成长为项目集经理的故事。本书以形象、生动的故事娓娓道来，通过对话的方式讲述，读者可以很容易地洞悉项目经理、项目集经理的想法。在通篇故事中，不经意间，就会在某个角落发现自己的影子，从而停顿下来，与自己遇到的某些情况联系、对比起来，问自己：“如果是我，应该怎么办？”这种回想、反思是情不自禁的，这是本书最神奇之处。

除了故事之外，本书在附录处对两位项目集管理专家进行了访谈，对敏捷项目管理做了简要介绍，从理论高度对项目集管理进行了解析，从而使本书内容得到了升华。

为方便读者理解本书内容，可扫以下二维码加入到微信群中，群中会定期邀请相关资深人士进行本书的研讨。本书可作为项目管理、项目集管理从业者提高自我的自学用书，也可作为培训机构的培训用书，亦可作为PgMP®的备考资料。



推荐序

读者看到本书产生的第一个疑问，我想与我在 2008 年开始翻译 PMI 的全球标准《项目集管理标准》（《The standard for program management》）的第一个疑问是一样的：项目集是什么？为什么 PMI 要针对项目集制订一本专门的标准？项目集与我有何关系？

《项目集管理标准》把项目集定义为：“经过协调管理以获取单个管理所无法取得的收益的一组相关联的项目、子项目集和项目集活动。”对于大家所熟知的项目定义，项目集的定义无疑是更为晦涩和难以理解的。而本书，正是带你理解、洞悉项目集管理的最佳选择。

相对于项目管理，项目集管理聚焦于组织战略的实现以及为客户提供满意度更高的整体解决方案。由于其层次更高、内容更新，因此在解释项目集管理中一些基本概念的时候是很困难的，例如：项目集管理要求执行者具备洞察力，在战略的指导下做正确的工作而不仅仅是把工作做好；应该关注组织收益的实现而不仅仅是按照计划交付成果；应该采取干系人争取策略而不只是关注管理干系人；应该具有治理的方略和能力而不仅仅是通过管理团队来实现目标。在我近十年从事项目集管理实践和教学的过程中，我发现仅是通过抽象的理论讲解，是很难把项目集管理中类

似的概念解释清楚的。

然而，《从项目到项目集：项目经理成长手记》以讲故事的手法，为读者展现了一名项目集经理的心路历程和职业环境，使读者能够通过阅读故事中主人公的思考、对话和场景，来理解项目集管理的基本理念、要素和内容，从而引发更深层次的分析 and 思考。我相信，对于那些已经在从事项目集管理业务的项目经理来说，在读完本书后，你会发现项目集管理其实就在你身边。例如，书中描述到：

场景一

我们在项目集中加入了第一个范围变更：协作平台项目和提案资产管理项目之间相互依赖，需要被整合。他们争辩道，如果这两部分没有做好整合，那么，对客户来说就像是在用两个独立的系统，体验感非常不好。下一个问题就是我们要把整合的工作范围加到哪里？是加到穆拉利的提案资产管理项目中，还是加到芭芭拉的协作平台项目中？

场景二

穆拉利的评估让我毛骨悚然。我们没有为项目集的这个部分留有多少应急储备，我一直在思考是应该给每个项目分别设定应急储备，还是在整个项目集层面整体设定一个应急储备。穆拉利的项目有两个便利之处：首先，整个项目周期内的成本类型是一样的，唯一的成本便是资源成本；再者就是全部的费用都是以美元进行统计。作为项目经理时，我讨厌在我的项目上追踪资本金和成本金。而现在，作为项目集经理，我需要在整个项目集层面



上对其进行追踪。

上述两个场景虽然文字不多，但却清晰地向读者解释了项目集中的相互依赖关系，为什么关注项目集中的这些依赖关系能为客户提供收益，为什么项目集要关注财务而不是成本。这些复杂的理论概念，作者都用一种能为普通读者所理解的可视化职业场景和语言进行了描述，从而使看上去高深莫测的项目集管理变得更容易理解。

商业环境的变化和科学技术的进步势必会引发管理学在理念和方法论上的变革，项目管理也不例外。项目集管理中所蕴含的“1+1>2”的思想及其在战略管理、治理、收益管理方法论上的创新，正是项目管理学科为应对全球化商业环境和互联网技术对传统项目管理提出的挑战而生的。这也是为什么 IBM 公司、波音公司这些国际上的商业巨头们正越来越依靠项目集管理来实现其战略目标的原因。

我与负责本书翻译的张智晔老师、其他参与本书翻译和审阅的项目管理同仁们一致认为，项目集管理将会领导中国未来项目管理的发展方向。好的思想、好的方法需要分享，我们希望在您读完本书以后，也能成为项目集管理爱好者和实践者中的一员，为项目集管理在中国的发展做出我们应有的贡献。

杨侃

现代卓越项目集管理卓越中心主任

《项目集管理标准》中文版审校委员会主任

译者序

随着项目管理学科的不断发展和岗位需求的日益增长，许多项目管理者开始关注项目集管理。

不同的企业对项目集的定义有所不同。PMI(项目管理协会)在《项目集管理标准 第3版》中，将项目集定义为“经过协调管理以获取单独管理所无法取得的收益的一组相关联的项目、子项目集和项目集活动”，并且定义了项目集管理的五大绩效域，分别是项目集战略一致性、项目集收益管理、项目集干系人争取、项目集治理和项目集生命周期管理。综上，我们可以看出项目集管理与项目管理的思路及侧重点存在较大差异。

目前市面上缺少项目集管理相关的中文资料，特别是通俗易懂的入门书籍更是少之又少。本书形式活泼，生动易读，最重要的是，它结合了《项目集管理标准 第3版》的核心内容，在一个真实的案例背景下，将项目集管理的重点理论知识和实践经验娓娓道来，让人眼前一亮。总体说来，本书具有以下三个特点：

1. 一段心路历程的展现，而非对方法论的平铺直叙。项目集管理的相关理论比较晦涩，如果没有很好的实践经验，很难理解其中的精髓。本书讲述的是一名刚晋升的项目集经理，在项目集管理过程中的酸甜苦辣。这种构思有很好的代入感，让读者身临其境，感受一名项目集经理的成长之路。



2. **重点突出，主次分明。**本书并未覆盖项目集管理的全部理论知识，短短的百余页内容更多强调的是项目集管理与项目管理的不同之处，重点强调聚焦收益、治理和监督以及整合管理三个最重要的方面。

3. **案例与理论相得益彰。**本书的正文部分是一个完整的案例，在附录部分配以相关的理论以及专家访谈，便于读者更加全面地了解项目集管理。

故事的女主人公苏珊刚刚晋升为项目集经理。通过这个项目集，苏珊真正体会到了项目集和项目的本质区别，同时切身感受到了项目集管理的难度和压力（第1章）；由于管理层对项目集经理的定位不够清晰，在跑友史蒂夫的帮助下，苏珊梳理了项目集经理的角色与职责，提炼出三点与项目经理最大的不同，也是项目集管理最关键的内容：聚焦收益、治理和监督以及整合管理（第2章）；在项目集的初期，苏珊带领团队处理了非常关键的两项工作：绘制项目集路线图（第3章），梳理项目集财务框架（第4章）。接下来，故事讲述了苏珊如何在上文提到的聚焦收益（第5章）、治理和监督（第6章）、整合管理（第7章）三个重要领域开展自己的工作，逐渐使项目集管理工作迈入正轨。在漫长的项目集执行阶段，苏珊意识到作为项目集经理，需要安排好各种会议，尽可能地增进干系人参与，及时共享相关的信息。在高级业务分析师比尔的帮助下，苏珊和团队成员一起梳理出了一份向高层汇报的项目集状态信息图模板，得到了管理层的高度认可和表扬（第8章）；与项目不同的是，项目集中的项目结束后，项目集经理还需要监控和确认收益实现的情况。苏珊看到项目集

的收益一点点实现，很有成就感，但看到曾经合作的项目经理纷纷转战到其他项目中，自己还要监控项目集的收益实现情况，心中有些失落（第9章）；至此，故事没有结束，苏珊的项目集管理之路才刚刚开始。体会到了成长之果，苏珊的欣喜之情溢于言表，同时也开始了对自己职业生涯进一步的思考（第10章）。

在书中，你会看到苏珊作为一名项目集经理，如何平衡工作与生活，如何与能力不凡的项目经理互相配合，来实现项目集的目标。苏珊通过跑步来舒缓压力，通过朋友的帮助来增强信心，一步步取得成功。整个故事短小精悍，但有很多值得我们反思的地方。大家跟随本书的故事进展，边读边思考，定会有所收获。

本书与《项目集管理标准 第3版》的内容吻合，读者既可将此书作为实战参考，也可将其作为 PgMP®（项目集管理专业人士）的备考书籍。

感谢杨侃老师、苏金艺老师对本书的审校，感谢唐本、杨晔、梁方舟、汤权、许琦、刘智勇对译稿提出的宝贵意见。翻译中难免会有所疏忽，希望读者朋友们不吝赐教，期待与大家共同进步。

成长的过程虽然痛苦，但充满了惊喜。只要在道、法、术各个层面努力提升自己，终将取得成功。祝福大家在项目集管理的道路上披荆斩棘，早日实现心中的梦想。

张智暎

PMP®, PgMP®, OPME®, CSM®, PMI-PBA® zhangzhiliang-pm@163.com

2016年9月17日于北京

前言

本书讲述了一名项目经理如何成长为项目集经理的故事。书中记录了一名项目集经理的“首秀”：跋涉于复杂的项目集管理领域，披荆斩棘，不断成长，取得成功。本书从项目集经理的视角出发，以讲故事的方式娓娓道来。如此安排，是因为我发现人们更喜欢听故事，故事可以让大家更好地理解概念，并把它们和自己的实际情况联系起来。

无论您阅读此书的目的，是为了在项目管理职业道路上更上一层楼，了解项目集管理，还是只是为了寻找一本令人耳目一新的业务书籍，我都希望这本《从项目到项目集——项目经理成长手记》能助您得偿所愿。本书用对话的方式进行讲述，这样您就可以看透项目集经理的想法、窥视一下她的个人生活，从而能理解工作和生活是如何交织在一起的。在通篇故事中，不经意间，您会在某个角落发现自己的影子。阅读时，请您停顿、回想并反思每章最后列出的问题，想想同样的情况下，您会做何处理。我并没有试图让此书成为一本详尽的项目集管理教材，只是想提炼出一些项目集管理的核心概念。

字里行间您都能看出我对跑步、视觉思维和音乐的热爱。这本书是一段通往未来的旅程，同时也是一段进步之旅。相信您会像我一样喜欢这本书，让我们一同体验这种美好的感觉。

致谢

致艾伊、爸爸、阿米塔，还有我的小玛纳斯：

写一本书既是享受又是挑战。你眼看着自己的创造成果问世，也会认识到付出的远比你所创造的要多。它需要来自家庭的爱与支持。非常感谢我亲爱的妻子阿米塔，在整个写书过程中对我的支持。没有她的大力支持，这本书不可能面世。谢谢你，小玛纳斯——我六岁的儿子，你是我灵感的源泉。

我将最真挚的谢意献给金格·莱文博士，感谢她对本书提出的专业指导和建议。我还记得打给金格博士的第一个电话是在停车场里，我坐在车里，边吃午饭边与金格博士电话交流。金格博士不仅把我引荐给我的出版商泰勒 & 弗朗西斯集团，还在我的创作过程中给予我极大的支持、引导和鼓励。

非常感谢泰勒 & 弗朗西斯集团的每一个人，谢谢你们对我的信任，并将此书出版。

最后，衷心地感谢布莱恩·格拉夫斯加特和克丽丝·沃丽两位专家允许我进行采访，本书的附录记录了他们对项目集管理的精彩分享。谢谢你们！

人物介绍

苏珊·科德威尔：刚刚从项目经理升职为项目集经理

德里克·科德威尔：苏珊五岁大的儿子

安迪·科德威尔：苏珊的丈夫

莫妮卡·弗里德曼：律师，两个孩子的母亲，苏珊的跑步搭档

史蒂夫·梅尔：音乐家，苏珊的另一位跑步搭档

亚瑟·罗塞尔：项目管理办公室主任

安东尼奥·朱布罗德：FitAtWork 公司首席执行官

穆拉利·克里斯楠：项目经理

芭芭拉·泰勒：项目经理

哈维·拉森：技术架构师

比尔·霍尔兹：高级业务分析师

保罗·兰德斯：首席财务官

玛丽·贝丝·詹森：国内交付副总裁

罗纳德·温伯格：销售副总裁

弗兰·斯特劳斯：法律顾问

声明：这是一个虚构的故事。姓名、角色、地点和事件均出自作者的想象和杜撰。一切与实际事件、地点或人物雷同的情况纯属巧合。

目录

推荐序

译者序

前言

致谢

人物介绍

第1章	首个项目集的诞生	1
第2章	我究竟做的是什	11
第3章	项目集路线图	31
第4章	估算和项目集财务管理	43
第5章	为什么做这个项目集? 收益! 收益! 收益!	56
第6章	在游戏中体会治理	65
第7章	关于整合的挑战	77
第8章	漫长的实施阶段	89
第9章	收益管理	106
第10章	成长之果	112
	专业词汇表	115
	附录	118
	附录 A 专家访谈 I	118
	附录 B 专家访谈 II	127
	附录 C 敏捷项目管理简介	144
	附录 D 收益管理	146
	附录 E 项目集管理办公室的角色与挑战	169
	参考文献	188

第1章

首个项目集的诞生

当我试图跟上我的跑步搭档莫妮卡和史蒂夫时，我的腿却不听使唤了。“加油啊，苏珊，你能行！”我对自己说。这是一个清爽的周六早晨，我们三个在与往常一样的跑道上跑着步。我们沿着这条十英里^①长的小径，路过莱利湖，穿过树林，经过熊湖乡村高尔夫俱乐部。

由于一些原因，我今天跑步不在状态。我的思绪游离到昨天跟 PMO（项目管理办公室）领导举行的项目集评审会议上。我十分不解，怎么会有人把这么关键的项目集评审会议的时间安排在周五下午三点半？这个会议由看起来一脸严肃的发起人、几位经理，还有 PMO 主任亚瑟组成的专家团队主持。亚瑟平时是我的头号粉丝，至少我是这么认为的，但在这次评审会上，他似乎成了我最大的敌人，我每次试图说明如何才能让项目集摆脱困境，都会遭到他的抨击，他质疑我的一切想法。

“嘿，快看那只狗！”史蒂夫回过头喊道。只见一只欢快奔

① 译者注：一英里约为 1600 米。

跑的黑色拉布拉多犬纵身跳进湖里，奋力地挣扎着，去拿回被它主人丢进湖里的橡胶兔。

当我斜眼一瞥时，脚下突然踩空，一头栽进了灌木丛。

“天呐，你还好吗？”莫妮卡立刻跑了过来。当时，史蒂夫离我有点儿远，看到我摔倒，他也急忙跑到我身边。

“我没事。”我一边拍掉T恤上的灰尘和树叶，一边随口说道。

“怎么回事？你今天非常心不在焉。”史蒂夫问我。

莫妮卡递过她的水瓶，我坐在跑道边上喝了几口，“真的没什么，朋友们，可能昨天晚上没睡好。”我自己站了起来。幸运的是，除了膝盖和胳膊上的几块擦伤，身体并没什么大碍。

“我们往回跑吧，反正已经跑热了。”莫妮卡建议道。于是我们沿着蜿蜒的小径原路返回。那只拉布拉多还在玩玩具，欢快地摇着尾巴。

周六剩余的时间，我陪德里克（我可爱的五岁大的儿子）上滑冰课、买菜、洗衣服、做饭，没有太多空闲去想麻烦的项目集工作。这个项目集是我职业生涯的关键性突破，是我从项目经理提升到更高平台的一个机遇。

五点的时候，电话响了，是莫妮卡打来的。

“喂，姑娘，你身上的伤怎么样了？还好吗？”

我喜欢莫妮卡电话里的热情洋溢。“我还好，谢谢你打电话来。”我犹豫了一下，继续说道，“其实，我跑步时，分了心，我一直在想工作上的事情。我负责的一个大型项目集最近出现了一些问题。跑步对我来说本应是一种享受和解脱，但也许是早上突然感觉工作压力太大了吧。我的胳膊上有些擦伤，不过到下周六肯定会没事的。非常感谢你能打电话过来，莫妮卡。”

“姑娘，跑步的时候只需要把注意力集中在跑道和你的呼吸上，其余的一切烦恼都会消失的。好了，祝你的项目集能一切顺利，下周六再见！”莫妮卡说完挂断了电话。

莫妮卡和史蒂夫是我在第一次马拉松训练课上认识的。我们很快结成了小组，并且在过去的两年内坚持在周六晨跑。我真的非常享受他们的陪伴。莫妮卡是一位34岁的律师，有两个孩子，她至今依然认为派对到凌晨四点是一个女孩最好的娱乐方式。史蒂夫是一位音乐家，他在当地的乐团里拉小提琴。就算有时候会表演到很晚，史蒂夫也很少缺席我们周六的晨跑。我真的很佩服史蒂夫能够追寻自己的音乐梦想，并且以此为事业。他可以说是我认识的最棒的艺术师之一。在他的运动衫上，史蒂夫自己绘制了一个黑底绿框，并带有金色装饰的标识，上面写着：跑步就是音乐。

我的思绪又回到了周五与PMO领导的会议上。会议一开始，