

Mc
Graw
Hill
Education

项目管理经典译丛

基于项目的管理手册

领导组织级战略变革

(第4版)

The Handbook of Project-Based
Management (4th Edition)

(英) 罗德尼·特纳 (J. Rodney Turner) © 著
丁杉 © 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

项目管理经典译丛

基于项目的管理手册

领导组织级战略变革

(第4版)

The Handbook of Project-Based
Management (4th Edition)

(英) 罗德尼·特纳 (J. Rodney Turner) © 著
丁杉 © 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

基于项目的管理手册: 领导组织级战略变革: 第4版 / (英) 罗德尼·特纳 (J. Rodney Turner) 著; 丁杉译. —北京: 中国电力出版社, 2017.1

(项目管理经典译丛)

书名原文: The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations (4th Edition)

ISBN 978-7-5198-0301-8

I. ①基… II. ①罗… ②丁… III. ①项目管理—手册 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 322165 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 李 静

责任校对: 邓明达 责任印制: 赵 磊

三河市百盛印装有限公司·各地新华书店经售

2017年1月第1版·2017年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·28.5印张·456千字

定价: 98.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

J. Rodney Turner

The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations (Fourth Edition)

978-0-07-182178-0

Copyright © 2014, 2009, 1999, 1993 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Electric Power Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and China Electric Power Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和中国电力出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权© 2016 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与中国电力出版社所有。
本书封面贴有McGraw-Hill Education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号：01-2016-9612

皇家空军飞行员爱德华·特纳，RAF 剑桥大学 MEng
(Hons), BA (Hons) (Cantab), AMIMechE。(本书是作者
送给长子爱德华的纪念礼物。——译者注)

推荐序 I

近二十多年以来的时代，是国际项目管理理论和方法大发展的时代，也是中国项目管理发展的关键阶段。在国际领域，一大批学者和项目管理专业组织致力于建立与完善项目管理学科体系，扩大项目管理应用范围；在国内，各类建设项目纷纷上马，极大地丰富与加快了我国项目管理的发展进程。自 1991 年中国第一个全国性、跨行业的专业学术组织——中国（双法）项目管理研究委员会（PMRC）成立以来，众多的专家学者努力普及项目管理知识，广泛开展国际交流，使我国项目管理大踏步地进入了国际舞台。

在这个项目管理大发展的时代，涌现出了众多卓越的项目管理专家。在项目管理学术界享有很高国际声誉的罗德尼·特纳（Rodney Turner）教授就是其中的一位杰出代表。他的 18 本项目管理著作影响了众多的项目管理人员和企业管理人员，现在奉献在读者面前的《基于项目的管理手册——领导组织级战略变革》（*The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*）就是他的代表作之一。

这是一本 21 世纪最新的项目管理手册和指南，它包括了管理项目绩效的知识体系、方法、流程和工具；它扩展了项目生命周期理论，并强调各种不同行业的项目特点以及该如何应用项目管理。不仅如此，特纳教授还阐述了许多关于组织战略设计、利益相关者管理以及如何发展企业级项目管理能力的方法。他以全新的视角重新阐释组织级项目管理的重点，由分离的流程与行政管理转型为全面的项目治理，并紧密地与公司治理结构相结合。在这次 2014 年的新版中，提出了项目管理的重点由“完成组织目标”扩展到“赢得组织级战略变革成功”这一全新理念。特纳教授特别强调了以项目管理带动全过程的组织变革，项目来源于组织变革的需求，也是实现组织变革的战略手段，项目完成后更要将变革成果深深根植于组织的结构和日常运营之中，从而持续提高组织绩效。

我与特纳教授相识已久，是多年的同事和朋友，对他的学术成就和专业研究有较多的了解。2003 年应邀成为由他任主编的国际项目管理杂志（*International Journal of Project Management, IJPM*）的编委。这是迄今为止唯一一本被 SSCI 收录的项目管理专业杂志。特纳教授非常热爱中国文化，也非常关心中国项目管理事业的发展，他多次到中国讲学，为我们带来了先进的项目管理理论和方法。他也十分关心中国新一代项目管理学者的成长，作为一名博士生导师，正在指导和培养着我国多名研究人员。我希望他的这本最新代表作能够帮助我们提升项目管理水平，也希望我国项目管理的专家学者加强与国际学术界的交流，加快发展步伐，使我国的项目管理实现新的飞跃。

钱福培

中国（双法）项目管理研究委员名誉主席

2016 年 10 月

推荐序 II

飞速变化的商业环境和日益增长的客户需求，要求各种组织包括公司、政府部门及非营利组织都必须有能力实现组织核心竞争力的快速变迁，越来越多的组织成为项目导向型组织，并不断探索有效的战略与组织管理方式。项目管理已经成为实现组织战略变革的最有效手段。罗德尼·特纳（Rodney Turner）教授的代表著作《基于项目的管理手册——领导组织级战略变革》（*The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*）是世界项目管理领域内一本里程碑式的著作，本书已历经4版，而此次在中国的出版，必将为中国项目管理界带来新的思想、新的视野和新的方法。

罗德尼·特纳教授是一位享誉国际的战略与项目管理大师，是美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）2004年项目管理学术成就奖唯一获得者。他曾经担任国际项目管理协会（International Project Management Associate, IPMA）董事局主席和英国项目管理协会（Association of Project Management, APM）主席。他是世界一流项目管理学术期刊《国际项目管理月刊》（*International Journal of Project Management*）的主编。他也是法国里尔商学院（ESC Lille）（现法国SKEMA商学院。——译者注）、英国Henley商学院与荷兰鹿特丹Erasmus大学战略与项目管理教授。二十年来，他在世界各地的讲学与演讲受到了广泛的赞誉。

本书原版由欧洲最大出版商McGraw-Hill公司出版于2014年，而本书第2版《基于项目的管理手册——通过流程改进实现战略目标》（*The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*）出版于1999年，第3版《基于项目的管理手册——领导组织级战略变革》（*The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*）出版于2009年，至今已历经4

版，在欧洲一直被评为最畅销管理书之一。本书体现了特纳教授十多年的项目管理研究成果，是当代项目管理及变革管理领域权威的代表作之一。

我与特纳教授相识于2006年上海的国际项目管理协会（IPMA）全球大会，进而成为他的学生和朋友。十年来，我在中国、法国、意大利、芬兰、波兰、美国等地数十次聆听他的教诲，多次共同探讨过项目管理领域广泛的主题，并邀请他在芝加哥、北京等地举行过多次项目管理研讨会。通过多次交流，我深深感到特纳教授在项目管理领域思想的博大精深。衷心希望将他的这本最新代表作介绍给大家。

特纳教授写作本书的初衷是考虑到项目管理是动态发展的学科，学科的生命力在于总有新的思想产生，也总是有一些过去的思想逐渐过时，他关注的是：涵盖项目管理不断更新的关键主题，只保留已经在实践中证明行之有效的概念和良好实践。

特纳教授认为，当代世界中，基于项目的组织理念日益普遍，30%以上的全球经济基于项目产生；项目管理已经成为所有管理者必备的技能。因此这本书是站在领导组织级战略变革的高度，提供给项目导向型组织的管理者，包括决策者和执行者一种结构化的方法管理项目以及项目集群，保证组织通过变革管理提高组织绩效。

管理大师彼得·德鲁克认为，绩效精神是一个组织生存发展的灵魂。项目管理意味着将愿景转化为现实，特纳教授在本书中揭示了两者之间存在的紧密关系，基于项目的管理是新的管理思想，基于项目的管理是一种结构化的流程，使得组织能够成功地交付未来更高绩效的运营与业务蓝图。

下面我来介绍一下本书的结构，从中可以体味出当代项目管理的发展道路。

本书比前一版本简洁，但是仍然分为四大部分，它们是：

第一篇：变革（第2~3章）；

第二篇：治理（第4~7章）；

第三篇：绩效（第8~14章）；

第四篇：过程（第15~18章）。

第一篇阐述了项目与组织战略的内在关系，重点阐明了一个关键的理念：通过战略变革来持续提高组织绩效。收益地图的概念对于理解这一理念具有重要的作用。这一部分还概述了促进项目成功的战略，并解释了判断项目成功的标准和提高项目成功概率的因素，以及怎样将这两者结合进项目战略之中，作者还强调了怎样引导项目干系人以获取他们对项目的支持。

第二篇中作者采用了全面的项目治理的视角，引入了许多新的理念。作者首先界定

了治理的含义，并且阐述了单项目的治理及其中的治理角色；接着阐述了项目环境的治理，特别强调了项目集和项目组合管理，以及组织级项目管理能力的建设；作者还阐述了基于项目的组织中的高层管理——执行委员会的项目治理角色，以及他们参与项目的立场；最后阐述了基于项目组织的公司治理模式和参考模型。

第三篇阐述了7个项目管理的范畴和职能，怎样选择合适的方法、工具和技术管理项目范围、项目组织、质量、成本、时间和贯穿始终的风险。作者在这一部分广泛综合了世界三大项目管理体系（PMI及其知识体系PMBOK，IPMA卓越项目管理模型以及英国政府商务部PRINCE2受控环境下的项目管理体系）的成果，提出了自己独到的项目管理理论。

第四篇首先阐述了项目管理中的过程模型，即PMBOK中提到的项目生命周期概念，并对各类经典模型（如瀑布模型、螺旋模型）和新型的项目模型（如WEB工程、敏捷方法）进行了介绍，进而详细阐述了各类项目生命周期的三个阶段：项目启动、项目执行和项目收尾。

下面对各章节作一简要介绍，以方便大家阅读。

第1章，引领变革。本章是全书的总纲，在这一章中，作者阐述了为实现组织战略变革而实施的结构化的项目管理方法，重点解释了基于项目的管理方法的三个维度：项目、项目管理流程和项目管理层级。作者介绍了流程方法的重要性以及几种战略项目管理的模型，并将项目管理与帆船比赛进行了有趣的对比。

第2章，带来收益的变革。作者阐述了项目环境，项目与组织战略的关系，特别是关于组织如何识别提高绩效的需求，如何诊断变革需求，介绍了收益地图的概念及组织战略收益管理实现路径。

第3章，项目战略与成功。提出了项目管理的七力模型，阐述了如何评估项目是否成功，成功要素是什么，以及怎样制定一种项目战略保证其成功交付。作者指出，不同的项目干系人以不同的方式评判项目的成功，必须平衡这些不同的观点，获得一种项目干系人共同认可的成功标准。作者还给出了项目成功的5个必要条件及项目成功的10个因素。

第4章，项目治理。作者介绍了他所设计的基于项目的组织治理模型，提出了三级治理模式，重点定义了项目治理中的四种关键角色，然后阐述了项目发起人和项目经理之间的委托—代理关系以及相互之间的沟通内容、频率和形式。

第5章，项目集和项目组合管理。阐述了项目集管理和项目组合管理的定义以及它

们的治理角色。作者指出,存在两类群组项目,分享资源的称为项目组合,共享共同目标的称为项目集。管理项目组合时,需要解决三大问题:项目优先级排序,项目之间共享资源,管理项目之间的接口;管理项目集则需要解决两大问题:决定实施哪些项目,澄清项目集治理结构和项目治理结构的关系。最后阐述了三级项目管理办公室在组织中的角色和作用。

第6章,组织能力。阐述了如何发展组织级项目管理能力。首先解释了组织级项目管理能力的概念,然后讨论了项目组织中个人能力的定义、评估与发展路径;再进一步阐明了怎样应用四种实践方法和四种流程有效地建设组织级能力,并加以持续改进。而且讨论了组织中的知识管理评估的四个步骤。

第7章,基于项目的组织的治理。介绍了项目导向型组织中的公司治理概念。作者指出,传统意义上的董事会和高层管理往往忽略了项目,而把绝大部分精力投入日常运营中去;而现代的董事会对项目的绩效负有责任,必须参与项目和项目管理之中。作者详细解释了英国项目管理协会(APM)推荐的治理模型,包括项目治理的11条原则,阐述了项目治理的四类治理元素,重点扩展了三种治理实践方法:审计、健康检查和阶段收尾评审。

第8章,范围。阐述了用于范围管理的方法、工具和技术。包括范围管理的原则、项目定义、七步里程碑计划、工作分解结构和详细计划等方法。

第9章,项目组织。阐述了管理项目组织的三个工具,项目与业务之间的两级合约,以及四种类型的项目组织,另外介绍了一种新型的全能型的项目组织结构。随后介绍了领导风格和团队类型的关系,以及项目职责矩阵中的八类角色。

第10章,干系人。作者首先介绍了适用于项目环境的变革管理生命周期模型,然后提出了干系人管理的八步过程及干系人沟通计划的要点和团队建设模型,最后对六类项目领导力进行了分析,并指出:对项目成功起到最大贡献的是项目领导的情商和沟通能力。

第11章,质量。讨论了项目环境中的质量的含义,提出了一种达成良好质量的五元素模型;另外介绍了项目全生命周期的配置管理模型。作者在这一部分的观点与英国政府商务部PRINCE2体系关于质量的观点非常接近。事实上,作者的许多观点曾对PRINCE2体系有很大的影响(比如基于产品的规划技术PBS就是由作者首先提出的)。

第12章,成本。阐述了成本估算的目标,估算类型,掌握进行估算的时机,对成本进行分解,介绍了成本控制三维(WBS、OBS、CBS)立方体方法、挣值成本控制方

法等成本估算技术。

第 13 章，时间。包含一系列典型的项目时间/进度管理的技术、工具和方法，如关键路径、单代号网络图、双代号网络图、里程碑跟踪、资源平衡等。

第 14 章，风险。作者认为，项目管理的本质在于风险管理，作者介绍了项目管理组织的通用风险管理流程，并具体介绍了风险识别、评估、分析和控制的方法、技术与工具。

第 15 章，过程模型。首先介绍了三个层次的项目过程概念，然后阐述了标准的五步项目过程方法，并对管理过程进行了分步分析；作者也描述了针对不同类型项目的生命周期模型，比如瀑布模型、敏捷模型和螺旋模型等。

第 16 章，项目准备。作者指出，项目启动不只发生在项目最初的概念阶段，而是可能发生在项目生命周期任一阶段的开始；作者解释了项目启动的目标、方法及启动工具，例如，项目启动研讨会、项目定义报告和项目手册；最后强调了商业论证对项目全过程管理的重要性。

第 17 章，项目执行和控制。介绍了如何管理项目执行阶段，包括资源选择、计划实施和工作分配；介绍了进行有效控制的工具和方法，以及怎样监控进展，进行偏差分析并采取纠正措施；最后介绍了拯救项目的 10 步问题解决方法。

第 18 章，项目收尾。介绍了如何按时高效地完成一个项目，将项目资产交付用户并取得预期收益，保证项目运营维护支持到位。还解释了如何解散项目团队，以及进行有效的项目后评审。作者强调项目引发的变革成果一定要根植于组织的日常运营之中。

综上所述，我认为，特纳教授这本代表作对于中国项目管理的启示意义在于，将项目管理的概念从单个/多个项目管理的层次提升到领导组织级战略变革的高度，并系统综合了单项目管理、项目集管理、项目组合管理以及项目治理等理念，总结了管理现代复杂变革环境中的各类项目组织的新的管理思想，并且给出了切实有效的实施方法指导。另外，从研究方法论的角度思考，这本著作的知识范围、研究方法和哲学思考远远突破了 PMI（美国项目管理协会）的知识体系框架，融合了 PMI、APM（英国项目管理协会）、IPMA（国际项目管理协会）、GAPPS（全球项目绩效能力标准联盟），特别是英国政府商务部的政府与甲方项目管理方法论（PRINCE2 受控环境项目管理、MSP 管理成功的项目集群、MoP 项目组合管理、P3O 战略项目管理办公室等）以及 CMI（英国变革管理学院）的 CMBOK（变革管理知识体系）的最新成果，必将给中国的项目管理研究者和实践者以新的启示。

作为特纳教授的学生和朋友，我再次向特纳教授致谢，向引进这本书的电力出版社和对此书翻译付出巨大工作的丁杉女士致谢！

马健峰

jeff.ma@vip.163.com, www.prince2msp.org

中国项目管理研究委员会常务委员
易和元通（北京）国际教育科技有限公司董事长

2016年10月

前言

我很荣幸，应邀为 McGraw-Hill 出版公司撰写本书第 4 版。

在本书前面两版中，我试图保持同样的篇幅。正如我在第 3 版的前言中所讲，我不想将本书篇幅随着版本更新而越拉越长。所以在前面两个版本中，我加入新的内容，同时甩掉那些已经过时而不再热卖的内容。在 20 世纪 90 年代早期，当我们试图将项目管理树立为一个学科的时候，有些观点对大家而言确实非常重要，然而，这些观点如今已成昔日的辉煌。

当我同 McGraw-Hill 出版公司规划此书的时候，出版公司的意见是，在当今时代，书籍的篇幅是越短越好。读者的信息来源纷繁，所以他们需要信息源所提供的信息是高度集中，关注重点的。因此我缩减了本书大约 20% 的篇幅。为了达成这一目标，我关注基于项目的管理的关键元素，而砍掉了很多相关的，然而却不在主要讨论范围内的元素。这些内容包括产品开发项目的生命周期，项目可行性分析和设计阶段，以及国际项目。我还裁掉了少量的例子、图示和表格。因为它们是昔日的成就，不再对当今环境提供特别的价值。另外还有一些元素，已经被我裁减了，后来又被我加了回来，比如第 1 章中的目标和方法矩阵，项目管理与帆船比赛之间的类比。我认为这些是本书故事的基础。如果对例子、图示和表格，我能再狠心点，说不定会再裁去另外 5% 的篇幅。而在最后的修订中，我几乎已经裁掉了图 1-5。没能这么做的原因是，本书中有太多内容需要参照此表，而如果裁掉了它，我还得从头开始，逐一修订与此表相关的所有内容。

McGraw-Hill 出版公司还要求我变更章节顺序。他们要求在讨论战术以前，更多关注战略和治理。所以我把原来的第 4 篇提到了第 2 篇。这样，本书接下来的次序就是这样的：

- 第一篇讲述变革。组织实施项目是为了通过战略变革来达到绩效改善的目标。所以起点是定义预期的绩效改进和实现这些改进所需的变革。这就谈到了企业战略，然后我描述如何将项目战略与企业战略相关联，并定义项目战略。
- 第二篇描述治理。治理提供的是正式的程序、过程、政策、角色、职责和授权，组织通过授权完成执导职能，由此为项目和运营管理设置了治理环境。因此，有必要指出，治理，是在组织内，设置项目和项目管理的环境。治理存在于三个级别（层次）：公司董事会，单一的项目，和把上述两个层次相连的环境。这就是对环境的治理，有两个元素：一个元素是项目集和组合管理，是它们将项目战略与企业战略相关联；另一个元素是组织的项目管理能力。
- 第三篇描述了绩效：范围管理、项目组织、干系人、质量、成本、时间和风险。我把干系人从第二篇搬过来，因为在第二篇，干系人被当作是战略问题予以考虑。我这样做，是基于多个原因，其中两点是：我确实把干系人的参与看作是项目管理的关键职能，而不是战略职能；而美国项目管理协会（PMI）也同意我的看法，并把干系人管理更新为其第十个知识领域。我刚刚讲过，使干系人参与进来，而不是管理他们，这是因为我强调的是，我们要的是同干系人构建一种关系，并让他们参与项目中来，而不是把他们赶进一个房屋，锁上门，并试图孤立他们。
- 第四篇描述了过程。这一部分描述了过程模型，然后是准备、执行和控制。正如我在前面讲过的，现在的关注点，与其说是如何做，不如说是就项目阶段给出了理论上的模型。

我还在本书这一版介绍了新的案例。原来的旧案例对于演示本书概念而言已经足够好。只是旧的案例是基于 20 世纪 80 年代的技术，并且在相当程度上表现的是这些技术。新的案例不是基于技术的，所以它更加不受时间限制。我先是和 Dr. Mark O'Callaghan 一起开发了 this 案例。我们两个在我家里，用两天多的时间一起发展了最初的概念和初始计划。我非常感谢他和我一起所做的工作和他的付出。这个案例发生在一个虚构的城市 Ockham。其实我是住在离 14 世纪哲学家 Ockham William 的出生地——Ockham 村只有 3 英里的地方。所以 Dr. Mark O'Callaghan 用了各种哲学家的名字来命名案例中的项目人物，虽然，我偶尔才会采用这些人物的名字（尽管 Footsie Kong 听起来像是中国孔夫子的名字）。

我更新了参考书目。正如我在前面所讲，参考书目有两个作用：给那些想了解更多

知识的人们一个指导；讲清知识产权的所属。我试图回避引用参考文献中的字句，因为很难找到（指这些文字的精准位置和说法。——译者注），并且因此失去了上面说的第一条作用；而多数的精彩思想却是连续出现在各种书籍和研究文献中，所以，我可以引用它们来满足上面的两个目的。对于第一个目的而言，书籍比研究刊物更加有用。

阅读愉快。

罗德尼·特纳

目录

推荐序 I

推荐序 II

前言

第 1 章 引领变革	1
1.1 项目和项目管理	2
1.2 过程方法	19
1.3 本书的架构	22
1.4 项目形象	23
总结	25

第一篇 变革

第 2 章 带来收益的变革	28
2.1 绩效改进	29
2.2 所需要的变革	33
2.3 收益地图	38
2.4 把企业战略同项目战略相关联	41
总结	46
第 3 章 项目战略与成功	47
3.1 项目战略	47