

广联达项目管理经典译丛



MANAGEMENT
CONCEPTS

项目管理实践标准

规范化的项目管理方法

Metrics for Project Management
Formalized Approaches

(美) 帕维兹·F·拉德, 金格·莱文 著
广联达软件股份有限公司 译



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

中国项目管理知识体系

中国项目管理知识体系

中国项目管理知识体系

项目管理实践标准

规范化的项目管理方法

中国项目管理知识体系

Standards for Project Management
Formalized Approaches

中国项目管理知识体系

中国项目管理知识体系

广联达项目管理经典译丛

Grandsoft 广联达

F224.5/182

2008

MANAGEMENT
CONCEPTS

项目管理实践标准 规范化的项目管理方法

Metrics for Project Management
Formalized Approaches

(美) 帕维兹·F·拉德, 金格·莱文 著
广联达软件股份有限公司 译
胡艳灵 张美璐 执行翻译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Parviz F. Rad, Ginger Levin: Metrics for Project Management Formalized Approaches
Copyright © 2006 by Management Concepts, Inc.

All rights reserved.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Management Concepts, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 Management Concepts, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-3997

图书在版编目(CIP)数据

项目管理实践标准: 规范化的项目管理方法 / (美) 拉德 (Rad, P.F.), (美) 莱文 (Levin, G.) 著; 广联达软件股份有限公司译. —北京: 电子工业出版社, 2008.8

(广联达项目管理经典译丛)

书名原文: Metrics for Project Management Formalized Approaches
ISBN 978-7-121-06958-1

I. 项… II. ①拉… ②莱… ③广… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 090860 号

责任编辑: 刘露明 王丽珍

印刷: 北京机工印刷厂

装订: 三河市鹏成印业有限公司

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: 720×1000 1/16 印张: 19.875 字数: 332 千字

印次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

定价: 39.80 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。

广联达项目管理经典译丛编译委员会名单

主 任：刁志中

副 主 任：贾小平 钱兴无

成 员（按姓氏拼音排序）：

戴 炼 胡艳灵 邱世勋

吴 诤 肖艳颖 张 斌

助 理：金慧超

总 序

“项目”的概念，早在两千多年前就已经存在，而“项目管理”却是到第二次世界大战才逐渐被认识的。随着近一个世纪的发展，项目管理技术取得了突破性的成就。作为一种先进、有效的管理方法体系，项目管理已经被众多行业应用，并且吸引了越来越多的人一起来共同探求其中的奥秘。

在美国项目管理学会（PMI[®]）的项目管理专业资质（PMP[®]）认证引入中国后，大量项目管理从业人员获得了 PMP[®]证书，在理论层面得到了大幅度提升。然而，目前国内项目管理人才队伍的现状与国际市场接轨的客观要求之间存在着很大差距，真正高质量掌握并成功应用项目管理技术还存在一定难度。

广联达公司成立 14 年来，一直致力于提升客户的项目管理能力，从 2004 年起，公司成立了专门的项目管理培训部，立志将这项事业做出成绩。基于国内现状，广联达公司与美国项目管理咨询与培训领域享有盛誉的管理概念公司（Management Concept Inc.）合作，引进了项目管理实务操作系列丛书。本套丛书的主要特点是基于国际先进的项目管理理论，结合美国管理概念公司多年的培训咨询经验，注重联系实际，指导实践，具有极强的实用性。本套丛书第一批共 4 本，分别为《项目成本与进度综合控制》、《项目管理实践标准：规范化的项目管理方法》、《项目计划技术》、《挣值项目管理实践指南》。在与美国管理概念公司长期友好合作下，我们还将陆续推出更多、更实用的项目管理书籍。

在此特别感谢为本套丛书的翻译付出辛苦的戴炼、胡艳灵、肖艳颖、张斌等人，以及邱世勋先生、吴诤先生等的认真校译。并向对本书的翻译出版工作提供帮助的所有人表示感谢。

希望本套丛书能够使有志成为优秀的项目管理专业人士受益，并对国内项目管理实践应用能力的提升具有积极的影响。

广联达项目管理经典译丛编译委员会

译者序

“项目”一词越来越多地出现在我们的日常工作和生活中。你肯定听说过“最近我正在运作一个项目”或者“最近我们公司的一个项目出了点问题”这类的话。如果你是一名项目管理方面的专业人士，那你肯定拥有不少有关项目管理的书籍，不知道你对这些书的感受如何，是觉得枯燥乏味还是高深莫测，或者干脆就是不知所云。现在很多书籍里面的理论假设条件或者限定条件太多，脱离了项目所要面对的复杂环境，很难在实际中进行应用。如果你正在受此困扰，那我建议你看看这本书，它可以让你另辟蹊径，从另一个角度来教会你如何对项目进行管理。

这本书不同于以往那些我们常见的以项目管理5大过程或者是9大管理领域为主要内容的书籍，而是将项目中所有的因素分为“人”的因素和“物”的因素两大方面，通过对项目过程中这两大方面的评价来确定项目管理成熟度等级，进而通过综合评价组织中的多个项目来提升到对整个组织成熟度等级的确定。同时，全书内容深入浅出，使读者容易接受，而且实用性很强，介绍了多个实用的项目管理工具，方便读者的理解和使用。

本书主要分为5章内容。第1章介绍了标准化项目管理的优点、标准的概念及分类；第2章介绍了项目中评价“物”的标准，包括项目需求、计划、质量、合同、风险、成功的因素等；第3章介绍了项目中评价“人”的标准，包括激励、绩效、团队协作、沟通管理、能力、团队和组织的成熟度和虚拟团队等；第4章介绍了评价“企业”的标准，包括项目管理成熟度、组织评价标准的关键点、项目管理办公室、企业的工作分解结构/资源分解结构、项目组合管理等；第5章介绍了实施评价的过程，包括评价标准规划设计、模型和指标的属性、规划实施等过程。

本书最大的特点是采用了大量的表格和图形，直观地描述了项目管理评价过程中所需的各种工具和方法，比如缺陷识别日志、变更申请表、360度评价等，其中大部分可以在项目实际操作过程中直接用做管理工具。因此，这本书不是教条式的知识传输，而是可以作为组织、项目经理和项目团队成员的案头手册，随

项目管理实践标准：规范化的项目管理方法

时可以选择书中的某一种工具来为自己的工作提供支持、为项目或整个组织的成功提供支持。

很高兴能将这本理论与实践良好结合的书介绍给大家。如果你是与项目管理相关的从业者，我建议你购买此书，它可以使你的工作变得轻松，并能使你更加清晰地评价自己的工作和项目团队其他成员的工作；如果你的工作与项目管理没有很大关联，我仍然建议你购买此书，因为人生就是一个“项目”，书中的工具可以使你在面对问题时，更加清醒地认识自己。

前 言

重视战略策划并高瞻远瞩的组织一般都会力争在所有的商业和业务领域包括项目管理方面立于不败之地，以期达到持续提高的效果。由于评价标准强调的是组织长期战略中每个项目所带来的长期效益，因此在一个上层管理机构能够有效运作的组织机构中，评价标准体系就成为了必要的手段。在组织的项目管理办公室（PMO）中，评价标准体系是不可或缺的。

评价标准体系提供关于质量、能力、进展状况和产品的指标，因此，它可以指导组织按照既定的目标前进。评价标准可以让企业认识它自身的总体能力，是保证产品或者服务的生产和交付计划切实可行、得以实现的前提。评价标准也是将组织成员的个人努力、整个项目甚至是整个组织的成功连接起来的纽带。因此，一套量身打造的评价标准能间接地促进团队合作，并提高团队士气。

《项目管理实践标准：规范化的项目管理方法》介绍了一整套项目管理评价标准。鉴于项目评价标准涉及范围较广，我们将它分为“物”、“人”和“企业”的评价标准。

第1章着重介绍系统性、逻辑性强的评价标准的必要性，评价标准的多种应用方法及其局限性。第2章介绍了用以帮助项目团队在处理如成本、范围、周期以及绩效这些因素是否成功的评价工具，还强调了关键的成功因素。

第3章列举了评价激励、绩效和团队成员表现等因素的工具。当然，这建立在这些因素会影响到团队成员为项目付出努力程度的假设基础之上。第4章对评价组织运作能力和企业系统项目管理水平的评价标准进行了讨论。企业因素包括项目管理成熟度和项目组合管理。在第4章中，还探讨了PMO对于项目效益的影响。

最后，第5章介绍了建立评价标准体系要考虑到的因素，并重点描述了选择一套最佳的评价标准体系和建立实施进度计划的方法论。

从第2章到第5章，每章的最后部分都设计了一系列工具来帮助读者在他们的组织中实施运用评价标准。当然，这些工具难免有些宽泛，但是，它们都能方便地运用，并能很好地满足每个组织不同的需求。

目 录

第1章 导言	1
标准化项目管理的优点	2
什么是标准	5
评价标准因素的分类	8
第2章 项目中“物”的评价标准	10
客户需求	11
详细的项目计划	14
概念性计划	17
项目质量	21
合同	23
监督项目进展状况	25
项目风险	27
项目成功的因素	29
工具 2-A 项目章程	32
工具 2-B 需求文档表	33
工具 2-C 缺陷识别日志	33
工具 2-D 缺陷跟踪日志	34
工具 2-E 简明的项目计划检查清单	34
工具 2-F 工作分解结构词典	35
工具 2-G 建立工作分解结构检查清单	36
工具 2-H 工作分解结构的有效性	37
工具 2-I 质量为本的精神对于企业的重要性	38
工具 2-J 质量保证调查	40
工具 2-K 质量管理计划检查清单	41
工具 2-L 质量费用分析表	44

工具 2-M 项目质量检查清单	44
工具 2-N 变更申请表	45
工具 2-O 项目变更管理检查清单	46
工具 2-P 项目状态报告	47
工具 2-Q 项目管理检查清单	49
工具 2-R 风险识别表	62
工具 2-S 识别项目风险的特征	63
工具 2-T 风险跟踪表	64
工具 2-U 风险级别划分表	64
工具 2-V 风险监督和控制检查清单	65
工具 2-W 风险应对计划跟踪	66
工具 2-X 风险图	66
工具 2-Y 项目交付后审核简明清单	67
工具 2-Z 项目收尾检查简明清单	70
第 3 章 项目中“人”的评价标准	72
人是一种智力资源	72
人的评价标准是什么	73
激励	74
绩效	75
团队协作	78
沟通管理	78
能力	79
团队和组织的成熟度	82
虚拟团队	84
工具 3-A 项目管理中的人力资本	86
工具 3-B 组织管理风格表	91
工具 3-C 团队章程	96
工具 3-D 个人属性和偏好类型	98
工具 3-E 360 度评价工具	107

项目管理实践标准：规范化的项目管理方法

工具 3-F 团队协作属性	118
工具 3-G 协作的领导能力工具	128
工具 3-H 团队会议的有效性	130
工具 3-I 项目管理职责	130
工具 3-J 项目岗位的知识和能力要求	204
工具 3-K 团队成熟清单	220
工具 3-L 团队成功因素	226
第 4 章 企业的评价标准	241
项目管理成熟度	243
组织评价标准的关键点	247
项目管理办公室 (PMO)	250
企业的工作分解结构/资源分解结构模板	252
项目组合管理	254
工具 4-A 过程中的持续改进	264
工具 4-B 项目管理风格	265
工具 4-C 组织的项目管理特征检查清单	266
工具 4-D 成熟度等级评估 (简明形式)	271
工具 4-E 组织评价标准类型	274
工具 4-F 项目管理办公室的有效性	275
工具 4-G 项目交付后审核清单	279
工具 4-H 评估模板/过程的有效性	283
工具 4-I 归档经验教训	285
工具 4-J 客户满意	296
第 5 章 实施评价的过程	298
评价标准设计	300
模型和指标的属性	302
实施进度计划	304
工具 5-A 评价标准收集检查清单	306
工具 5-B 评价标准实施检查清单	306

第 1 章

导 言

选择项目管理模式的组织都会建立起以绩效为基础的管理风格，并在项目管理领域日趋成熟。它们的项目管理理论是形式化、理论化的，并取决于客观、一贯的事实。在整体管理、过程管理、过程改进的基准中，项目管理评价标准是十分关键的因素。组织的战略目标可以指导评价标准体系的选择，而评价标准体系又决定了衡量活动的形式。此外，评价标准体系一贯都是作为衡量未来绩效的基准，以推动持续的改进。

许多组织多年来一直在使用评价标准体系，确切地说，只是在企业的财务和生产制造领域。但正是在这些运作中，它被看做是具有周而复始的特性。这些组织都知道，评价标准体系能帮助他们提高实现商业目标的几率。评价标准也可以帮助他们识别重要的事件和动向，以指导组织在所有的专业领域中——尤其是在项目管理方面实现既定的目标。

实施项目管理评价标准体系有助于改进项目成功与否的衡量标准，例如范围、质量、费用、进度和客户满意度。因此，大多数项目管理专业人士都认为，明智的组织都应该在其所有的以完成项目管理为一项任务的分支机构中实施适用于项目整个生命周期的评价标准体系。

特别要提到的是，评价标准体系的完美运用对于主要的项目管理活动至关重要，如项目计划、监督和控制。一致的工具和流程，如果由能够胜任的人员来使用，就能实现项目的低费用和高效益。而且，评价标准体系的使用应该是在范围—费用—进度管理的范畴之外的，它应该被用于数据收集和预测模型的建立。

项目管理实践标准：规范化的项目管理方法

范围—费用—进度的指标在其可以反映客户观点的时候，应该得到足够的重视。

在现代组织中，基准正快速地成为过程改进的流行标准。然而，有效的基准要求一套适用于组织各个方面，尤其是项目方面的收集和提炼数据的系统。如果高层的管理关注点在于效率的提高，那么，评价标准体系就成了必要的商业实践。

一套好的评价标准体系，应该能够适时地为正确的决策提供帮助，且这种帮助是基于事实，而不是基于感觉的（Augustine and Schroeder, 1999）。如果是最有效的评价标准体系，那么其中的标准一定是根据组织的重要时间和战略目标而量身定制的。

精心编制的评价标准体系能帮助企业正确认识其能力水平，从而制定可实现和可交付的产品和服务计划。有一种自相矛盾的说法是：正是那些财务方面出于劝说组织抛弃粗放的评价标准体系的考虑，使得组织意识到费用节约得益于费用的降低和效益的提高。评价标准可以运用到项目的所有阶段和项目管理的任何方面。评价标准可以衡量项目现状、有效性和项目活动的过程，以表明项目给组织带来的效益。评价标准也可以作为与项目利害关系者进行有目的、明晰的沟通的基础。

项目的成功与否取决于组织是否具有正确地衡量项目现状和准确预计项目未来绩效的能力。同时，准确的绩效预计还可以用于更好地提高对相关产品和服务的满意度。评价标准也可以用以确定对成功地把握项目影响颇深的组织流程的最佳状态。

最后，一些标准可以作为组织项目管理成熟度的晴雨表。一系列的标准体系可以用于表明组织的出发点和立足点，以及项目团队成员对项目管理知识领域的掌握情况。

标准化项目管理的优点

为了支持所有的项目管理职能，如项目选择和项目整体管理，评价标准应该与项目的整个生命周期结合起来。设计恰当的标准体系能保证组织即使在项目期间，在组织和环境经常变更的情况下，也可以一直保持项目的正确实施。当然，不可否认，一些计划和预期之外的变更可以给项目的效率和成功带来新的机遇，但是，像这样可以带来积极影响的变更还是极少的。

理论上,项目标准体系的潜在目标是为企业项目管理能力的提高提供精确的、可核实的信息。对于精心设计和打造的标准体系来说,一个很突出的优点就是其构成要素可以提供对特殊事件进行无偏见的、客观的描述,这在绩效监督过程中意义重大。像这样没有偏见的、客观的数据在面对需要将索赔和要求具体化的分区经理和客户的时候,是不可或缺的。或许,评价标准体系最重要的优点是它能明确地表示出通常在决策过程中不太明确的事项。

一个优秀的评价标准体系还能帮助组织内所有项目管理人员充分调动和发挥其专业技术、专业知识及丰富的项目管理经验,为决策提供坚实的理论基础。这个目标可以通过设计一个包含模型和指标的评价标准系统来实现,因为这些模型和指标可以为项目的计划、实施和控制提供准确、客观的信息。而这些数据的实用性还可以协助项目成员降低项目费用,缩短项目周期,改善可交付成果质量以及提高客户满意度。评价标准体系的目标还包括改善费用和周期的预算过程,改进项目可交付成果的生产过程,更好地处理突发的或计划外的事件,加强沟通,增强责任感,达到更高的客户满意度。

在有效的评价标准体系的帮助下,每个项目都可以成为一个学习的机会,来掌握如何为整个组织带来更多的效益。哪怕是失败的项目,我们也可以从中学到经验。无可厚非,为错误付出的代价可能是巨大的,然而,如果能将这些错误事件所带来的影响都细心地记录下来,就将会有一个丰富的数据库,而有了这个数据库作为参考,就可以避免在今后的项目中发生相似的错误。除此之外,细心记录而形成的数据库还可以帮助我们洞察现有的项目管理过程的完善程度。

一个精心编制的评价标准体系可以识别出在哪些领域中的哪些过程或者流程是值得推崇并沿用下去的。同样,一个精心编制的评价标准体系也可以识别出哪些过程或者流程还有待改进。另外,一个精心编制的评价标准体系还可以找出在哪些领域需要运用新的过程或者流程。

随着项目逐渐成为企业的日常事务,由基于评价标准体系的项目管理理论、工具和技术为组织带来的效益的例子也屡见不鲜。若想寻求自我评估的范例,企业就应该关注其他企业已经实施的较为完善和成功的评价标准体系,并学习和借鉴。

一旦新的或者更加完善的评价标准体系建立起来,那么以下在企业中经常被问到的问题就有了答案:

- 组织通常是否都能完成预计的成果?

项目管理实践标准：规范化的项目管理方法

- 组织是否能够实现预计的投资收益？
- 选择实施的项目是否与组织的战略目标保持一致？
- 选择的项目是否可以满足组织的商业需求，是否可以达到目标？
- 组织是否实现了项目的目标？
- 是否达到了客户提出的项目成功标准？
- 项目是否被看做战略资产？

这些问题的答案不仅可以回答管理方面的问题，还可以作为即将出现的问题的预警。这个预警工具可以帮助组织避免，至少是较好地处理即将出现的问题。有时候，尽早的诊断可以帮组织增大将麻烦转化为机会的可能性。

最优地解决项目新挑战得益于评价标准体系的运用，因为评价标准体系可以对项目信息进行适时地传递，加强有效的沟通（Lucero and Hall, 2001）。而有效的沟通可以让项目团队表现得更加优秀。而最终，更加优秀的团队表现又可以转化成更加成功的项目。

显然，评价标准体系本身不能给组织带来任何价值，因为它们并不能为解决问题带来任何直接的帮助。评价标准不能做出决策，而人可以；评价标准仅仅为人的决策提供理论依据。因此，评价标准体系为投资回报做出的贡献来源于项目管理专业人员对于事件的处理与把握。

一般情况下，一个现金流量情况不佳或者收益甚微的组织都会尽力将他们认为奢侈的开销降到最低。例如，对于职能型的组织来说，有两种活动在他们看来是非常奢侈的，一个是研发，另一个就是培训。而事实上，这两种活动都是绝佳的投资项目，他们这样做其实是目光短浅的表现。同样，一些项目导向型的组织在面对经济困难时，都趋向于消极地对待精心制定的项目计划和全面完整的项目收尾。

对于单个项目来说，以上两种活动的短期效益是一种成功的行为，因此，此种降低费用的方式通常都会成为影响产出的因素。

虽然在一些不太成熟的组织中，评价标准体系可能看起来不太合适，或者是多余的，但是，评价标准体系能为提高整个组织项目管理水平做出贡献。尽管评价标准体系在所有项目中实施的细节都是可以预先考虑到的，一些组织仍然仅仅将形式化的、精细的评价标准运用于主要的项目。其实，理想的状态应该是：评价标准体系被运用于各种各样的项目、所有的组织及其分支机构以及项目整个的

生命周期中，以实现组织的目标。

什么是标准

在项目管理活动中，一套评价标准体系可以为整个具体的可交付成果或者为了生产这个可交付成果需要完成的工作提供观察的视点。又或者，评价标准可以表明可交付成果完成的现状，如是否能按照预期的范围、费用和时间进行交付。在后者中，评价标准体系针对的是具有可预测性或可比较、可衡量的属性。

绝大多数的项目评价标准关注的都是“物”的因素，因物的因素都是可量化的，所以可以被衡量。而随着“人”的因素日渐成为项目管理关注的焦点，一大批关注“人”的因素的评价标准体系也应运而生，这些因素都具有行为的特征，如士气、满足程度、忠诚度、信任和领导力等。

对于“人”的因素的比例、数据和级别的划分可以建立在问卷调查或者对团队成员、团队甚至整个组织的属性进行辨别和量化的基础上。这样的量化工作可以基于经验或者对此项工作有着丰富经验的项目经理的判断来完成。

评价标准体系可以为项目团队提供直接的和间接的两种衡量方式。例如，标准可以直接地衡量出星期一的旷工情况，而实际上，它还间接地衡量了团队的士气（Neuendorf, 2002）。

当遇到无法衡量或者无法进行级别划分的属性时，使用双重的标准就尤为重要，其一是用来判断项目管理是否具有某项特性或者职能。例如，项目管理标准体系中的一个指标测试在项目预算的过程中是否采用了概念性预算技术。另一个指标则用来衡量团队参与项目总结会议的情况，而不用解释或者做修正建议。

有时候，项目的评价标准就是由很多数据（如挣值、完成比例等）计算得到的一些数值。这样的项目评价标准就可以延续原先那些指标所具有的精确性、正确性和有效性。

组成评价标准体系的指标和模型有时候是被独立引用的，但是通常还是会以相结合的方式出现。从根本上说，这是因为这些指标和模型之间是相互关联的（Thamhain, 1996）。一般来讲，具有多样性的项目管理绩效指标都能带来促进性的成果，把这些成果用在项目方向、大型项目、项目组合甚至于组织的战略决策上，都将受益匪浅。