

课里播优秀企业管理实务丛书

项目办公室

有效管理项目的金钥匙

托马斯 R. 布劳科
(美) J. 戴维森·弗雷姆 著
柳进军 付强 等译
陶建辉 卢川 审订

The Project Office A Key to Managing Projects Effectively



课里播
www.cmpchina.com
Learning Solutions China

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

课里播优秀企业管理实务丛书

项目办公室

有效管理项目的金钥匙

The Project Office: A Key to
Managing Projects Effectively

(美) 托马斯 R. 布劳科 著
J. 戴维森·弗雷姆

柳进军 付 强 等译
陶建辉 卢 川 审订



机械工业出版社

The Project Office by Thomas R. Block & J. Davidson Frame

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1998 by Crisp Publications, Inc.

本书中文简体字版由 Crisp Publications, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 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

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1861

图书在版编目(CIP)数据

项目办公室 有效管理项目的金钥匙/(美)布劳科
(Block, T. R.), (美)弗雷姆(Frame, J. D.)著; 柳进军
等译. —北京: 机械工业出版社, 2003.1

(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11435-3

I. 项... II. ①布... ②弗... ③柳... III. 企业管
理: 项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 109924 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: 王 锐

责任编辑: 常淑茶 版式设计: 霍永明 责任校对: 樊钟英

封面设计: 张 静 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

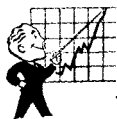
2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·2.625 印张·58 千字

0 001—5 000 册

定价: 12.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

自20世纪70年代，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业运营及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍。同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中





国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

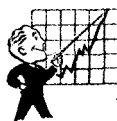
我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





本书中文版出版前言

尽管在项目管理的软件、硬件以及项目人员培训方面的投入相当巨大，但你所管理的项目总是一次又一次的失败，无法满足客户的要求，不是进度拖延，就是费用超支，要么就根本无法全部完成。你不停的去尝试并期望能出现奇迹，但同样的结果总是不断的出现。在某种程度上，你甚至想过撒手不干，不再想作任何尝试，干脆承认失败。这种情形其实就是当今许多企业和政府机构所面临的现状。

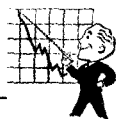
然而，办法总是有的。许多具有前瞻性的组织已经接受了这种挑战，并已采用了项目办公室的概念在组织中推广项目管理以防止新的项目再次失败。项目办公室在这些组织中发挥了如下作用：

- 制定组织的项目管理标准；
- 执行项目管理活动；
- 监督指导项目管理过程的整体性，等；
- 确保组织能从所运作的项目中实现价值。

随着中国进入全球市场，成为 WTO 的一员，项目管理对于中国来说更加重要。中国的企业可以通过项目办公室的形式正确地实施项目管理以规避在世界其他国家已经发生的失败的风险，吸取失败的教训。



本书中文版出版前言



项目办公室这本书简述了在组织中成立项目办公室的逻辑步骤。它提供了项目办公室的主要功能概要。比如，为什么要建立项目办公室，应在什么时候建立项目办公室，如何向高级管理层推广项目办公室的概念，等。

经过十几年在诸多领域的广泛研究，本书才得以问世。我们将这本书尽量编写得简单易懂，以便读者阅读使用，因为项目办公室的概念对于许多组织的生存实在是太重要了。

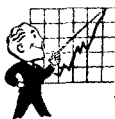
谢谢北京大学首期项目管理研究生班的同学们，是他们选择、推荐并翻译了这本书。谢谢机械工业出版社的编辑，他们为本书中文版的出版作出了鲜为人知的卓越努力。

托马斯 R. 布劳科

J. 戴维森·弗雷姆

2003 年 1 月





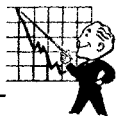
译者序

项目管理起源于美国，二战期间研制原子弹的曼哈顿计划和后来的阿波罗登月计划最早采用了项目管理的方法。美国载人航天工程能够在20世纪60年代取得成功，首先是因为项目管理理论的成功，因为在阿波罗计划中几乎没有任何科学技术的创新，有的只是管理理论、管理技术和管理方法的创新。

20世纪80年代以后，随着信息时代的到来，项目管理被广泛地应用于工商、金融、信息等产业以及政府部门等行政管理领域。目前，西方发达国家的政府部门和企业机构中，项目管理已成为其运作的中心模式。如美国白宫行政办公室、世界银行、IBM、ABB、摩托罗拉、AT&T、诺基亚、惠普等机构都在其运营的核心部门采用项目管理。

目前，在西方发达国家由于项目管理日益受到广泛重视，掌握项目管理专业知识已经成为高级管理人员的必要条件，项目管理专业人才供不应求，取得项目管理专业学位已经成为继工商管理硕士学位之后的又一热点，并大有取而代之之势。美国《财富》杂志曾经断言：项目



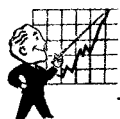


经理将成为 21 世纪的最佳职业之一。项目管理已成为现代公司结构变化的主流方向。项目管理代表了一种对工作的全新的思维方式，而不仅仅是一系列的工具及技巧。种种迹象表明，项目管理时代已经来临。

那么，如何接触、学习进而掌握项目管理知识呢？作为个人，我们需要学习使用新的工具来处理项目管理中的进度规划、预算、资源分配等问题。作为企业，我们需要知道应该给予各个项目实施者怎样的帮助和支持。本书重点介绍了如何通过建立和运作项目办公室来提高企业的项目管理能力。书中阐述了项目办公室的职能以及如何建立项目办公室来实现这些职能。

本书的作者之一——美国管理技术大学(UMT)学术校长弗雷姆博士是美国项目管理专业学科的创始人和学术带头人之一，现任美国项目管理协会(PMI)董事会董事。除在大学执教外，弗雷姆博士还带领学术专家教授们积极在美国白宫、联邦和地方政府、世界银行等国际组织，以及美国和欧洲大型企业中指导项目管理工作。弗雷姆博士曾经担任 AT&T、IBM、朗讯、摩根斯坦利财团等著名企业的管理总顾问，直接指导和参与了这些企业项目管理办公室的创建，以带博士生的方式为数位副总裁级的最高层管理人士进行在职项目管理教育，并同时身兼白宫行政办公室顾问至今。

如今，项目管理已经悄然登陆中国，并迅速得到了推广和发展。我们这些译者就是弗雷姆博士所在美国管理技术大学(UMT)中国首届项目管理研究生班的学员。经过了一年的系统学习，我们尝试着将我们校长的著作翻译成中文，与广大的中国读者见面，希望大家能够



译者序

中受益。另外，我们还欢迎大家登陆 UMT 中文网站 www.umt-pmedu.com.cn 中的项目管理论坛，指出我们在翻译本书中的不足，与我们共同就感兴趣的项目管理理论与实践展开讨论。

参加本书翻译的有柳进军(前言)，刘石(第 1 章)，曹雪鸥(第 2 章)，公威(第 3 章)，王文国(第 4 章)，王新宇(第 5 章)，阿尼斯(第 6 章)，王凌志(第 7 章)和付强(第 8 章)。

译者

2003 年 1 月



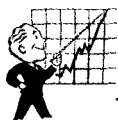


前 言

项目管理一直以来被认为是一种不确定的职业。我们只是偶然地成为项目经理，或只因我们工作表现出色而被授予项目经理的头衔；而即使我们得到了项目经理的称谓，我们也仍处在尝试和在错误中学习改进工作方法这种不确定的工作模式中。

企业已经不能再承受以不确定的方式进行管理了。我们生活在一个飞速变化、充满机遇和挑战的时代，为应对挑战，抓住机遇，成功的企业须不断地进行自我改造：创造新产品、开辟新服务、设计新流程、采取新的战略以及建立新的组织结构。企业如何才能实现上述这些变革呢？只有通过组织和管理成功的项目才能得以实现。项目是企业变革的载体，项目创造企业的未来。

由于在我们的工作中以项目为中心并基于团队管理的项目活动逐渐地起到了主导作用，很显然，我们需要更完善的方式来管理我们的项目。作为个人，我们需要学习掌握新的工具来处理项目中的计划编制、预算分析、资源分配、需求定义以及变更管理等问题。从组织的角度来说，我们需要知道如何为项目管理人员提供支持和帮助。

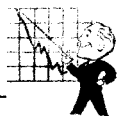


前 言

本书写作的目的是为了使项目经理们了解如何最好地实施项目管理。本书重点介绍通过建立和运作项目办公室，来提高企业的项目管理能力。书中阐述了项目办公室的职能以及如何建立项目办公室来实现这些职能。

《财富》杂志已经将项目管理确认为一种职业选择。汤姆·彼得在《解放管理》中写道：项目管理是组织在新世纪生存和成功的金钥匙。在当今这个纷繁的世界，项目管理提供了成功运作的最有力的方法。项目办公室可以帮助组织在复杂多变的环境下，在为生存和繁荣的奋斗中，能够正确地实现目标。



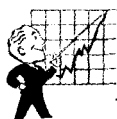


目 录

丛书中文版出版前言
本书中文版出版前言
译者序
前言

第 1 章 项目办公室的演变	1
显著的增长	1
项目办公室	4
第 2 章 项目管理支持	7
项目办公室事务	9
人员配备	12
第 3 章 项目管理咨询和指导	13
咨询人员和指导的作用	14
第 4 章 制定项目管理的标准和方法	21
执行程序标准	22
文档标准	24

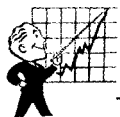




目 录

软件标准	26
跟踪执行最优方法	27
人员配备	28
第 5 章 提供项目管理培训	29
培训种类	29
项目办公室在培训中的角色	33
人员配备	36
第 6 章 为组织培养项目经理	39
项目办公室的职责	39
对项目经理的培养和关心	43
第 7 章 虚拟团队和项目办公室	49
我们生活在一个虚拟世界里	49
虚拟项目的构成	50
技术手段和虚拟项目	51
虚拟项目的沟通	54
第 8 章 建立项目办公室	57
宣传建立项目办公室的构想	57
成立项目办公室	61
鼓励考取项目管理资格证书	63
缩写术语表	65
推荐阅读书目	67
后记	69





第 1 章

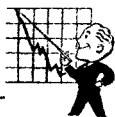
项目办公室的演变

20 世纪 90 年代，项目管理成为对企业和政府机构进行管理的主要方法。尽管几千年来人类一直在从事项目管理活动，但直到今天，项目管理才被认可为一门专业管理学科。



显著的增长

项目管理的爆炸性增长从几个方面可以看出。例如，多年来项目管理协会(PMI)的会员数一直维持在 6 000 ~ 8 000 名，但进入 20 世纪 90 年代中期，会员人数



猛增到 25 000 名。与此相似，在 20 世纪 80 年代中期，每年有 50 ~ 60 人得到项目管理专业人员(PMP)的资格认证，但到 20 世纪 90 年代中期，这个数字升至每年 3 000 人。

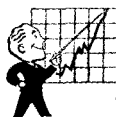
在管理领域，项目管理的重要性也得到认可。汤姆·彼得斯(TOM PETERS)在他的《解放管理》(LIBERATION MANAGEMENT)一书中，将项目管理比作在当今纷繁复杂的时代得以生存和通往成功的金钥匙。1995 年，《财富》杂志认为项目管理是未来充满机遇的职业途径。

什么是项目管理？

项目管理是一种系统的管理方法，它关注的是如何在规定的时间内，在一定的预算控制下，按照预先确定的质量规格要求，将工作完成。项目管理的主要焦点在于结果。当专业人员开展项目工作时，他们的努力方向在于实现明确规定的目标，如建造一座桥梁、开发一个新数据库系统、设计一个培训课程、撰写一篇广告稿，或清理车库，等等。

项目运作的资源并不是无限的。项目管理者通常在时间、预算和质量规格这三方面要求的约束下实施项目管理。时间的约束是很残酷的，为了竞争，项目组不得不更快地工作，比如，让一个 9 个月工期的项目在 7 个月内完成是常见的事。预算的约束要求项目组用较少的经费做更多的工作。质量规格的约束限制了项目组在产品生产中自主行为的范围。

目前已经有许多管理工具可以帮助项目管理人员解决工作中的问题，比如，进度管理工具可以帮助项目人员解决时间管理问题。目前广泛运用的几种特定的进度管理工具包括：PERT 网络图，关键路径法(CPM)，甘特图和里程碑图，等。而预算方面的管理可以通过另外一套工具来解决，如 S 曲线，挣值分析法和多种费用估算



第1章 项目办公室的演变

方法，等。最后，可以通过需求定义分析技术和相对成熟的变更控制程序，像技术规格管理方法等，来解决质量规格要求方面的问题。

项目管理最显著的特征之一表现为项目通常是通过外借资源所组成的多功能团队来完成的。例如，在软件开发项目中，软件设计者是从设计部门借来的，当工作完成后，他们要回到设计部门去。同样，软件测试人员是从测试部门借来的，而编码工作人员是从编程部门借来的，等等。这样的管理方式称作矩阵式管理。

运用项目管理方法进行工作与在传统职能式的组织机构中进行工作有着根本的不同。在传统的组织机构中，专业人员在—个工作角色明确规定的环境中工作，管理控制植根于命令链中。

现代商业挑战的解决方案

项目管理方法非常适合于当今纷繁复杂的商业环境，在这个环境中，所有的事情都是不确定的。其主要表现出以下几方面的特征：机构精简、资源外借、倒金字塔式组织形式、机构重组、以客户为中心、员工授权和对复杂问题需要多功能的解决方案等。

项目管理的优势是与新的商业环境紧密地联系在一起。例如，在当今纷繁的世界中使用矩阵式管理显示出明显的优势。使用外部资源可使组织对资源的利用更加经济有效。你只需借用所需要的人员，利用他们的技能，完成工作后将他们送回到原来的职能部门。矩阵式管理同时能够使组织组建跨功能的团队，以满足现代企业对多功能实质性解决方案的需求。项目团队可以由来自销售、工程和财务等部门的人员组成。最后，当矩阵式管理使用得当时，员工可以从组织的项目活动中获得广泛的经验。

