

项目管理经典译丛

项目价值 管理

Managing Projects for Value

(美) 约翰 C. 古德帕斯丘 著

北京广联达慧中软件技术有限公司 译

 广联达


MANAGEMENT
CONCEPTS



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

项目管理经典译丛

项目价值 管理

Managing Projects for Value

(美) 约翰 C. 古德帕斯丘 著

北京广联达慧中软件技术有限公司 译

 广联达


MANAGEMENT
CONCEPTS



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

John C. Goodpasture; Managing Projects for Value.

p. cm. - (Project Management essential library)

ISBN 1-56726-138-8 (英文原版书号)

Copyright © 2002 by Management Concepts, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any of form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by an information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher, except for brief quotations in review articles. Authorized translation from the English language edition published by Manangment Concepts, Inc.

本书由美国管理概念有限公司授权北京广联达慧中软件技术有限公司从英文版翻译成中文。北京广联达慧中软件技术有限公司授权机械工业出版社在中国独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。北京广联达慧中软件技术有限公司对本书中文版保留版权。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图书: 01-2004-6197

图书在版编目 (CIP) 数据

项目价值管理 / (美) 约翰 C. 古德帕斯丘著; 北京广联达慧中软件技术有限公司译. —北京: 机械工业出版社, 2005. 1

(项目管理经典译丛)

书名原文: Managing Projects for Value

ISBN 7-111-15669-2

I. 项… II. ①古… ②北… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 120786 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: 常淑茶

责任编辑: 郎世溟 版式设计: 霍永明 责任校对: 肖新民

封面设计: 鞠 杨 责任印制: 石 冉

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 7.75 印张 · 1 插页 · 91 千字

00001 - 10000 册

定价: 26.00 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

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版

项目管理经典译丛编译委员会名单

主 任：赵道致

副主任：刁志忠 陈晓红

梁文胜

成 员：（按姓氏拼音顺序）

陈勇强 吕文学

彭晓春 张水波

助 理 邱世勋 吴 诤

译者序

现代项目管理作为一种系统的管理理论和技术，形成于 20 世纪 40 年代美国军方研制原子弹的曼哈顿计划。经过半个多世纪的发展，项目管理已经形成了一套完整的理论知识体系。随着信息技术的发展，企业竞争的加剧，市场的不确定性和风险日益提高，产品的生命期日益缩短，项目管理作为一种有效的管理方法体系，已经被几乎所有的产业领域所应用，并产生了巨大的影响。

今天，项目管理已经不是一种新鲜的管理技术和手段，近年来国内有关项目管理的书籍出版了很多。在引入了 PMI®（美国项目管理学会）的 PMP®（项目管理专业资质）认证之后，国内有大量的专业人员获得了 PMP® 证书。

然而，近年来一方面项目管理的理论在高等院校相关专业和培训机构举办的不同层次培训课程中被广泛地传播；另一方面，项目管理的方法在我国企业的管理实践中还远没有被更多的操作人员所理解和应用。理论和实践的脱节，使我们长期感觉到项目管理的理论是完善的（尽管现在仍然在不断地被丰富和发展），但是在我国企业实际生产中的应用还很不理想。因此，如何将项目管理这一实用性很强的管理技术有效地传授给实践中的管理人员，使这种技术真正转化为生产力是一个亟待解决的问题。

正是出于这样的目的，我们选择引进了在美国项目管理咨

询与培训领域享有盛誉的“管理概念公司 (Management Concept Inc.)”的项目管理系列培训教材。本套教材共计 10 册, 分别为:《项目计量管理》、《项目风险管理》、《项目估算与成本管理》、《项目计划与进度管理》、《项目整合管理》、《项目质量管理》、《有效的工作分解结构》、《项目价值管理》、《六西格玛在项目管理中的应用》和《项目管理中的三重约束》。本套教材的主要特点是理论结合实际, 凝结了管理概念公司长期的咨询与培训经验, 具有很强的实用性。我们也正是想通过与美国管理概念公司就本套教材和其他一系列的合作, 学习他们在项目管理领域的咨询与培训的成功经验。

本套丛书的翻译工作由天津大学管理学院赵道致教授主持, 邱世勋、吴诤先生负责《项目价值管理》一书的翻译, 赵道致教授负责本套丛书其余 9 册的翻译。此外, 天津大学管理学院和天津理工大学经管学院的研究生廖华、方森、张文慧、李广、张伟等参加了翻译工作。陈勇强博士、吕文学博士、张水波博士、陈晓红先生、彭晓春先生、秦嵩先生等负责本套丛书的校译。

向对本书的翻译出版工作提供帮助的所有人表示感谢。

希望本套丛书的出版能对项目管理在我国各产业领域的实际应用起到促进作用。

译 者

中文版序

广大的读者朋友们：

你们好。在此我很荣幸地向你们推荐管理概念公司的“项目管理经典译丛”系列图书。我们希望你们能够从这些出版物中得到有价值的收获。

这些书是根据项目管理中的不同专业领域来编写的，它们的作者都是理论和实践两方面的权威专家，有管理实际商务活动中大型复杂项目的丰富经验，并且可以将这些深奥的理论用浅显易懂的方式编写出来，从而方便大家阅读。这些专家在世界各地成功地完成了许多项目，他们的理论和实践能力是完全经得住实践考验的。

管理概念公司是一家世界知名的公司，它集顾问咨询、培训和出版等业务于一体。公司帮助个人提升自己的能力，帮助项目团队提高绩效和效率，从而帮助整个组织顺利完成任务。在近 30 年的发展过程中，公司的最佳课堂培训帮助客户提升了他们的实际工作绩效，并为他们创造了可观的效益。

在自豪地推出这套图书的同时，借此向大家介绍管理概念公司在中国地区的合作者——北京广联达慧中软件技术有限公司。它是一家集软件、顾问咨询和培训业务于一体的公司，尤其是在建筑工程施工行业内的项目管理方面有着丰富的经验。

在此，两家合作公司向您作出承诺：我们将通过提供出版物、顾问咨询和培训服务，把成功带到您的企业中来。我们为能向中国的广大客户提供这套专业出版物而自豪。

在此，我衷心地祝大家财源广进，业务蒸蒸日上。

托马斯 F. 邓根
管理概念公司总裁
美国弗吉尼亚州

前言

每一个人都尽力使他的资本产生最大的价值。通常，他的目的并不是为了公众，也不知道为公众带来了多少利益，他只想保住自己的利益。

——亚当·斯密，《国富论》

(*The Wealth of Nations*), 1776

本书讨论的是面向价值的项目管理及参与项目的相关组织的业务需求。真正成功的项目经理知道项目就是促进并使整个组织收益。本书的重点就是：项目的价值主要来源于业务目标的完成。

明白价值的来源对于如何满足项目发起者的需求来说是非常重要的。项目不像一般业务[⊖]活动中的日常活动，它是一种一次性的活动。对于许多人来说它有些神秘，他们用行外人士所不熟悉的一些方法与学说来指导工作。同样，它看起来好像也是从事着日复一日的业务活动，但这个概念不是一般项目经

⊖ 在这句话中用到的业务一词，指的是所有形式的组织，包括政府、非盈利的、志愿的和传统盈利性的组织。对于许多行业来说，如建筑业、顾问咨询业和产品开发业等，项目是日常的业务活动，是业务运营的主要内容，但对于其他行业来说，项目是被用来改变业务模式的手段，而不是运营的核心。

理能够随便掌握和完全理解的。

下面要讲的是，成功的项目经理必须要对组织的业务目标及如何将业务目标转换到项目目标有充分的理解。本书提供了一套经过实践检验的指导读者如何去管理项目和业务的基本原理和方法。

通常情况下，项目是满足需求的一个不二选择，而需求来源于机会。机会是一个大的集合，它包括一个组织所能做的所有稀缺的和有价值的事情。组织或业务的目标就是为项目利益相关者从机会中提取价值，而从机会中提取价值则需要组织为之付出努力并投入资源。

最后一点，组织首先要应用资源去满足它们日常的运营活动。但日常的运营无法用开发、替换、更新或优化等手段来开发机会的价值，有时就会需要使用项目从机会中去提取最大价值。项目是在一定时间内为完成一件事情而采用的一组任务的集合。项目消耗资源，而这些资源原本可能会应用于组织的其他活动。

项目一旦被特许并开始运作，就代表了组织对业务需求和投入资源的价值判断。当项目成功地完成时，组织就会在更好的基础上去实现它的愿景规划。为价值而管理也就成为项目管理的使命。

本书共分六章，它将带着项目经理走过一个有着松散联系但又完整的工作过程。它开始于项目是一个结果包含常规动态风险投资的一般性讨论，其间又回顾了项目执行过程中风险评估和业务目标满足度测量的相关技术。下面是各章的主题：

- 第一章 理解项目价值。介绍把项目作为投资的五个概念，并解释了测量项目投资的三个主要财务指标。

- 第二章 项目价值的来源。介绍了一个概念，即可产生价值的项目是策略计划的结果，并且是实现策略的手段。本章

同时介绍了策略计划的工作流模型，这对于定义项目非常有益。

- 第三章 投资、回报和风险的平衡。在制定策略计划后，应用决策框架来选择项目。本章介绍了一个项目价值的评估工具——项目平衡表。

- 第四章 愿景评估。确定范围、评估缺口以及分析项目价值交付能力的方法。

- 第五章 交付价值。使用挣得值方法来评估和预测项目完成时的情况。

- 第六章 进度风险和价值获取。用统计学的方法来管理进度（进度是成功的价值交付中最重要的一个因素），建立度量标准，在项目完成后测量获得价值的效果。

项目是有价值的，因为他们是通过资源的管理而从机会中提取价值的一种重要手段。

约翰 C. 古德帕斯丘

作者简介

约翰 C. 古德帕斯丘是一名认证的项目管理专业专家 (PMP)，他对工业和政府管理领域的行政管理、项目管理、系统工程和运营分析等方面具有丰富的实践经验。作为方钉 (Square Peg) 咨询公司的创始人和首席咨询师，他擅长根据客户的要求为他们定制和提供有关项目管理、业务流程分析和特征描述，以及项目从业者培训等方面的服务。

作为一名乔治技术学院的毕业生，约翰证明了自己的实际执行能力，这些实用的项目管理经验主要来自他在一家财富 500 强企业中担任过重要文件存档及图像检索运营部副总经理职务，在项目策略办公室担任主管，在总公司的系统分析项目办公室负责价值数百万美元的软件项目产品线。他的职业生涯开始于国防部，作为一名系统工程师和多项目管理者，负责高科技智能防卫系统的开发。

他在自己的领域内开发了独到的技术，其有关项目管理方面的文章在各种媒体被多次报道。凭借自己熟练的个人沟通和将复杂问题简化的技巧，他为许多项目和职能团队提供了项目培训，这些团队成员遍布许多国家的不同领域，包括信息管理、制造业、生产运营及软件开发等。

致 谢

我想对许多帮助我完成这本书的人致谢，他们包括金格·莱文（Ginger Levin），他帮助我开始工作；卡西·克雷切（Cathy Kreyche），他回答了我所有的问题，并且在 MC 公司的期间内，给我提供了许多的指导；还要特别感谢戴维 T. 休利特博士，他是在洛杉矶的休利特公司的创始人，多年来，他一直在艺术和科学的风险管理方面给我提供无可估量的帮助。我很感激肖氏（Shaw）工业有限公司的乔纳森·古德温，他为本书的多个话题作出了极有洞察力的论述。最后，还要大力感谢我的母亲达夫妮（Dapheene），她在退休之后还赶来帮助我工作，正是她作为一名编辑，帮助我将正确的词语放在了正确的位置上。

本书献给我的妻子安，感谢她给予我的无限耐心和鼓励，没有她，这个项目是不可能完成的。

目 录

译者序

中文版序

前言

第 1 章 理解项目价值 1

项目价值管理的概念 1

概念一：项目价值来源于项目目标的完成 1

概念二：项目是对投资的管理 3

概念三：项目投资者/发起者可接受的风险 3

概念四：投资平衡变为项目平衡 5

概念五：价值是质量、资源和风险的平衡 6

价值的标准和测量 6

价值的质量标准 7

客户对结果的评价 7

价值的货币测量指标 8

净现值 9

经济增加值 14

期望货币值 18

期望值 18

第 2 章 项目价值的来源 21

策略是通向目标的途径 23

改进的需求驱动目标的产生 23

改进是机会的结果	25
策略计划的六个步骤：从机会到项目	26
目标和策略计划的模型	26
步骤一：机会识别	27
步骤二：目标开发	30
步骤三：策略开发	30
步骤四：运营理念	31
步骤五：实施计划	32
步骤六：项目识别	33
第3章 投资、回报和风险的平衡	35
选择项目投资	36
财务记分卡	36
目标记分卡	39
价值决策的测量标准	40
选择项目的决策方针	42
选择项目的决策工具	43
理解项目平衡表：实现项目平衡	43
项目平衡表概念	44
项目平衡表左侧概述	46
项目平衡表右侧概述	47
解决项目平衡表的问题	49
项目平衡公式和项目经理的使命	50
第4章 愿景评估	53
未来的范围	54
项目章程和业务愿景	54
需求转换	55
计划价值的交付	58
在可执行方案中进行选择	60

执行方案的决策表	60
项目平衡表上的三重约束评估	62
缺口分析	62
在项目平衡表上评估风险	64
风险评估	65
在项目平衡表中应用统计分布法	66
第 5 章 交付价值	69
挣得值	70
完成项目任务以挣得价值	71
以成本为中心的挣得值系统	73
定义要完成的工作	74
挣得值的测量方法	75
使用挣得值测量指标	76
更复杂的挣得值范例	78
实际中的问题	81
以时间为中心的挣得值系统	82
工作描述	82
价值的测量指标	82
应用测量指标	83
第 6 章 进度风险和价值获得	87
管理进度风险	87
进度的基本原理	88
进度计划的基本元素	89
进度计划的结构	89
获得价值和管理利润	98
收益经理	98
利润的来源	99
利润的测量标准	100

利润管理的示例	100
关键绩效指标	102
关键绩效指标的管理示例	103
参考文献	105