

工商管理经典译丛·项目管理系列

- ① 如果你是上层经理，通过本书，你可以知道怎样支持项目更有效，使它们更容易获得成功。
- ② 如果你是项目经理，通过本书，你可以知道怎样说服你的上后来支持你的项目并获得成功。



建项目

Creating an Environment for Successful Projects

管理环境

——管理项目管理的探索

罗伯特·J.格雷厄姆 (Robert J. Graham)

兰德尔·L.英格伦 (Randall L. Englund)

/著

聂刚 刘丽香 /译



清华大学出版社

工商管理经典译丛·项目管理系列



建项目

管理环境

——管理项目管理的探索

罗伯特·J. 格雷厄姆 (Robert J. Graham) / 著
兰德尔·L. 英格伦 (Randall L. Englund) / 著
聂刚 刘丽香 / 译

清华大学出版社
北京

Creating an environment for successful projects; the quest to manage project management.

By Robert J. Graham and Randall L. Englund.

EISBN: 0-7879-0359-0

Copyright © 1997 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

本书中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons 授权清华大学出版社独家出版、发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2003-4729

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目 (CIP) 数据

创建项目管理环境：管理项目管理的探索 / (美)格雷厄姆，(美)英格伦著；
聂刚，刘丽香译。—北京：清华大学出版社，2005.9

(工商管理经典译丛·项目管理系列)

ISBN 7 302-11591-5

I. 创… II. ①格… ②英… ③聂… ④刘… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 091881 号

出版者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社总机：010-62770175 客户服务：010-62776969

责任编辑：高晓蔚

印刷者：北京市人民文学印刷厂

装订者：三河市新茂装订有限公司

发行者：新华书店总店北京发行所

开 本：148×210 印张：9 插页：2 字数：236 千字

版 次：2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-11591-5/F·1303

印 数：1~5000

定 价：28.00 元

内容简介

本书是一部从组织的角度讲述如何支持并且有效地应用项目管理实践的著作，由战略管理集团的独立管理顾问、高级合伙人罗伯特·J. 格雷厄姆和具有丰富的项目管理实践经验的惠普公司项目经理兰德尔·L. 英格伦合著完成。

虽然在项目管理方面有许多著作，但本书最大的特点就是从组织的层面出发，告诉你如何将项目管理发展成为一种组织实践。一些书会告诉你什么是有效的项目管理实践，而本书除此之外还结合众多世界顶级公司的成败案例，阐述了在组织中如何创造环境以应用这些有效的项目管理实践。本书的另一个特点是在每章的结尾为上层经理提供了一个如何管理项目管理的快速指南。

本书主要面向组织中的上层管理者和项目经理。它简明易懂，并且结合生动的案例，提供了一整套经世界顶级公司验证的、行之有效的支持项目管理的方法和实践。

Creating an Environment for Successful Projects

作者简介

罗伯特·J.格雷厄姆(Robert J. Graham):
战略管理集团的独立管理顾问和高级合伙人,宾夕法尼亚大学兼职教授,英国亨利管理学院项目管理系副教授,著有《项目管理好像人们遇到了麻烦》等书。

兰德尔·L.英格伦(Randall L. Englund):
惠普公司项目经理,惠普项目管理启动过程团队顾问,负责向全公司范围内领导层提供项目管理持续改进意见。美国项目管理协会(PMI)会员、产品开发和协会(PDMA)董事。

译者简介

聂刚: PMP, 就职于中国电力技术进出口公司, 从事国际工程项目管理、国际招标采购工作, 项目管理经验丰富。

刘丽香: 翻译, 就职于中国对外承包工程商会, 主管国际工程项目经理培训工作。

Creating an Environment for Successful Projects

责任编辑: 高晓蔚

封面设计: 筑景图像

工商管理经典译丛·项目管理系列

编委会名单

外方顾问 马克思·怀德曼 (R. Max Wideman)
美国项目管理协会 (PMI) 前任主席

外方主持 罗德尼·特纳 (Rodney Turner) 教授
国际项目管理协会现任主席

主 编 任伟 (PMP)

总 策 划 麻众志 闻 洁

委 员 (以下按姓氏笔画排序)

万起光 北京湘计立德信息技术有限公司, PMP

牛 佳 大唐电信科技产业集团, PMP

王崇锐 北京移动通讯公司, PMP

石 力 大唐电信科技产业集团

刘景梅 朗讯科技公司, PMP

闫 军 豪力(集团)科技发展有限公司, PMP

许江林 中国惠普公司, PMP

毕 星 天津大学, 项目管理副教授

赤向东 摩托罗拉公司

周浩宇 创世嘉信企业管理顾问(北京)有限公司, PMP

钟江宁 澳大利亚 TGA 公司, PMP

强茂山 清华大学, 副教授, PMP

苏 芳 太阳计算机公司 (Sun Mircrosystems), PMP

徐成彬 北京市工程咨询公司, PMP

戴 炼 PMP

姜 琪 上海微软创软件有限公司

聂 刚 中国电力技术进出口公司, PMP

刘丽香 中国对外承包商会



策划人语

两年前，我们开始策划项目管理图书的最初动力，来自于一批年轻项目经理的热情鼓励。他们都毕业于国内名校理工科专业，任职于著名跨国公司或中国一流企业，又大多获得了美国项目管理协会（PMI）的认证。在与这些项目经理的接触过程中，他们对项目管理知识的热情渴求深深地感染了我们。

我们曾在国内首次系统引进过从《工商管理经典译丛》到《哈佛商业评论》精粹译丛等上百种管理专业书籍，一直致力于为中国的职业经理人、MBA和管理学院教师，提供最经典和前沿的管理理论，最有效的管理知识和工具。这一次，我们依然秉承一贯的宗旨和作风，再次为广大项目管理人员引进了国外项目管理的精品图书，提供先进的项目管理知识和工具、传播独到的项目管理理念。

21世纪是充满竞争和变化的时代，企业面临着前所未有的挑战。组织中的许多关键任务需要由临时的或跨部门的团队来承担。在现代企业中，中层经理迅速减少，取而代之的是项目经理，这些现代组织中的“新贵”拥有很大权力，掌控关键性资源，并承担着极为重要的责任；企业中所有的员工都可能同时存在于一个或者多个项目中，他们更重视团队精神、效

FOREWORD

率，更富于责任感和创新精神。

项目管理的理论和知识直接来源于一线实践者们长期经验的积累。项目管理更是一种文化，项目团队中每位成员高度的责任心和合用精神都是决定项目成败的关键。因而，在组织中倡导项目管理文化，对组织的成功将产生重要的促进作用。

我们精心策划的《工商管理经典译丛·项目管理系列》丛书首批四种推出后，深受广大读者、项目管理业内人士的欢迎和好评，取得了非常好的效果。能对大家有所帮助，是我们出版人的宗旨和骄傲。现在，应广大读者的要求，我们再次精心选择了四种各有特色的图书，以另一种风格传播项目管理的技巧和理念。我们真诚希望本系列丛书能对广大读者有更实在的启迪和帮助。

在选书过程中，我们得到了很多国外专家的悉心指导，他们是美国项目管理协会（PMI）前任主席马克思·怀德曼（R. Max Wideman）先生，国际项目管理协会现任主席罗德尼·特纳（J. Rodney Turner）先生，项目管理论坛（PM Forum）主编大卫·柯林（David Curling）先生，PMBOK 1996年版主编威廉·邓肯（William R. Duncan）先生，美国项目管理著名专家詹姆斯·刘易斯（James P. Lewis）先生等。在联系本系列丛书版权联系和出版的过程中，麦格劳·希尔教育出版集团、威利父子出版公司和清华大学出版社给予了很大的支持，我们在此表示衷心的感谢。

清华大学出版社

2003年7月



译者序

任何组织可持续发展的关键是新产品、新程序的开发、新的薪酬体系的应用、赋予旧产品新的特性以及新业务的开拓等。在不久的将来，一个组织成功与否将取决于它的项目管理过程。

在《创建项目管理环境》一书中，凭借多年在大型组织中成功的项目管理经验，罗伯特·J. 格莱厄姆和兰德尔·L. 英格伦认为，成功的产品创新和开拓新业务的关键是使组织向项目型组织转变，项目型组织能够向经理们提供创建支持项目管理成功所必需的最新信息和有效工具。

本书引用了大量像惠普和通用电气这种成功公司的生动案例，准确地描述了组织中——无论该组织是大还是小——管理者支持项目成功所需的关键因素。作者格莱厄姆和英格伦给出了关于管理项目管理的主要范围的必要信息，包括如何：

- 设定项目的最后期限并允许项目拥有计划编制和创新的时间

- 避免低级错误，如调离核心团队成员
- 挑选合适的项目经理人选
- 在组织信息系统中实行创新的方法
- 利用本书给出的项目回顾问题表格从以前的

项目中学习经验

- 在组织中实施具有高成功率的惠普项目管理启动过程

格雷厄姆和英格伦所著的这本书既有实用性又有创造性。在这本内容详实的书中，作者以个人贯有的幽默方式阐述了成功管理项目管理这一严肃的主题。书中的观念和描述能帮助你在组织中创建形成有效项目管理的环境，提高项目管理的水平。

如果你是上层经理，通过本书，你可以知道怎样支持项目更有效，使它们更容易获得成功。如果你是项目经理，通过本书，你可以知道怎样说服你的上层经理来支持你的项目并获得成功。

在翻译的过程中，我们得到了清华大学出版社各位编辑的大力支持和理解，他们对本书提出了大量的宝贵建议，在此向他们致以衷心的感谢。诚然，由于译者的水平有限，疏漏和不足之处在所难免，希望广大读者批评指正，如果您对该书有何意见建议，请通过附后的电子邮件与我们联系。

译者

niegang@263.net



英文版前言

PREFACE

本书适合于那些期望从组织运行的项目中取得更好结果的经理们。创造新产品或新服务的项目是未来组织成长的主要方式，而项目是实现组织战略和组织变革的手段。项目和项目经理创造新的产品、工序、薪酬体系，赋予旧产品新的特征，创造新的商业机会。由此可见，项目的主要特征在于它能够创造新事物。

项目管理是重新建造的补充但又与之不同，重新建造是对组织目前行为的再检验并力求使之做得更好，而项目管理是组织将要做什么——它代表将来而不是现在。那些关心组织如何发展或如何维持稳定发展的经理们应该阅读这本书。

许多组织发现执行更好的项目管理实践是必需的，但这一点往往是在项目失败后才被认识到。不适合市场需求的新产品或不能满足顾客需求的新软件都是没有回报的投资。今天，项目在技术、市场运作或者组织内部管理等方面的失败都可能使组织的生存变得危如累卵。本书将帮助经理们学习如何创造一个良好的环境以避免这些失败。

当项目失败时，改变项目的管理方式就成为迫切需要，人们很快会发现这种改变将深深地影响到整个

组织。项目的成功要求组织中许多部门的参与——成功项目管理实践的完成不可能仅由一两个部门就能实现。必须开发在组织内部进行交叉管理的技巧，只有组织中各个部门共同努力才能取得项目的成功，而这种项目管理方式的变革必须是在整个组织内部进行系统的变革。

虽然项目经理们对项目的成功负有最直接的责任，但是能否为项目成功创造一个良好环境却取决于上层经理们。因此，组织内部各分支机构、部门、职能部门经理的行为方式以及组织结构的定义和划分，会对项目的成败产生重要的影响，进而也影响到组织的成败。本书旨在指导上层经理学习如何创造一个环境，以使项目在这个环境中更有可能获得成功。这符合 21 世纪虚拟组织的前景——无边界、实时顺应消费者的需求变化，多样性之间相互作用，无关的过程 (Davidow and Malone, 1992)——我们相信本书的真正读者是那些“虚拟管理者”他们在整个组织中承担或即将承担起创造新成果的责任。

在向项目型组织转变的过程中，上层管理者的角色和行为都须进行必要的转变，以支持项目管理实践获得成功，并且实施这种转变是非常重要的。上层经理们也必须认识到，他们的行为是如何阻碍项目成功的，并且改变这些行为。本书的这些管理实践具有非常有价值的见解，另外还对那些能够帮助经理们成功完成项目的方法做了举例说明。

导致事物更新的是那些想付出更少而得到更多的消费者。他们在寻找那些能满足他们需求的竞争者。本书将告诉经理们如何保证新产品是出自自己的组织而不是出自竞争者。

如果没有上层管理者的深入参与，管理变革将很难实现。同样，人们只有了解了变革的原因并参与其中，才能成功实现管理变革。本书有助于所有的管理者理解项目管理变革的需要，无论他们是否直接领导项目经理。

虽然在项目管理方面有许多书籍，但本书会告诉你如何将项目

管理发展成为一种组织实践。其他的书告诉你做什么，本书也会讲述一些组织应该如何实施这些概念。讲述其他人做什么的“初级故事”经常会激发读者接受故事所讲述的概念；我们进一步提供“二级故事”，讲述如何创造途径去采用和有效应用这些实践。我们将与你分享世界顶级公司所常用的支持项目管理的组织方法。

本书将用惠普和其他顶级公司应用并经过实际验证的例子作为案例。惠普公司以其卓越的项目管理实践而闻名，它的高增长率证明了它在新产品项目管理上的成功。惠普公司成功项目的核心是它的项目管理起动程序，这种起动程序现在被许多组织所仿效。本书既包含作者在惠普公司执行项目管理过程中获得的许多经验，也叙述了惠普公司的项目管理起动程序。

本书要点

第1章分析在企业组织中项目管理的要求，以及一个新的项目型组织的发展要求；然后分析未来的后官僚型组织或有机组织，在这些组织类型中项目往往是成功的；最后我们简述新建组织并将该组织转化为项目型组织的必要步骤。

第2章分析成功环境的要素之一：将项目与组织战略相结合。首先介绍没有组织战略重点项目将会怎样；有了战略重点，项目团队中的每个成员都会了解他们的行为如何影响项目的成功，甚至组织的成功；然后讨论战略重点是如何消除项目预算需求的；最后，我们讨论上层管理者在多项目管理中的角色。

第3章和第4章分析上层管理行为对项目管理顺利实施造成的阻碍。包括：制定项目的最终期限；编制计划和创新所需的时间；项目延期时不当地增加人员；因忧虑而改变项目范围；对项目进展的激励；开发核心团队的重要性。我们相信一个组织的学习过程始于并持续于能够沿此前进的道路，而不是将其引入歧途。

第5章阐述如何组织项目管理资源的问题。本章回顾了在传统

职能型组织结构或矩阵组织结构中实施项目所存在的问题，并提供了一种解决方案，即内部市场型组织。本章最后讨论上层管理在项目组织的定义及其运作中的作用。

第6章讲述在成功的项目管理环境中信息的重要性。在回答主要项目干系人问题的信息系统基础上提出一种新的解决方法，并讨论开发这种信息系统所存在的问题，以及它在组织学习过程中所起的作用。

第7章探讨项目经理的选择和培养。本章开头提出目前在很多组织中存在“临时项目经理”的问题，然后评价几种项目经理的选择标准、选择方法和项目经理角色转变的方法。

第8章讲述学习型组织的各种基本原则。我们强调在项目中学习的重要性，并为重要项目提供管理技巧。本章介绍了将项目回顾过程作为在项目中学习的正式方法，并给出在此过程中应用的项目回顾表格。

最后，我们举例说明如何进行必要的改革。第9章介绍惠普公司项目管理的启动过程。这一过程帮助项目经理及其上层管理者为项目成功共同营造良好的环境。本章包括启动过程的组成和启动团队的作用，它包括：咨询、培训、信息来源和项目管理讨论会。第10章介绍其他组织中类似的项目管理程序，并简述在与本书不同的文化背景下的其他组织中执行这种程序需要做什么。

我们相信本书的完善是一个渐进的过程，我们的最终目的是为创建成功的项目环境提供一套最好的实践。然而，我们也知道读者可能会有一些在本书中没有提到的非常好的管理实践。正热衷于组织变革或执行新管理实践的您，最清楚哪些有效哪些无效。如果您愿意在该书再版时与我们一起分享您的经验，或者您对该书有何意见建议，请通过附后的电子邮件与我们联系。

罗伯特·格雷厄姆于门多西诺，加利福尼亚州

BobG@smginc.com

兰德尔·英格伦于伯灵格姆，加利福尼亚州



关于作者

罗伯特·格雷厄姆(Robert J. Graham)不但是一位独立的项目管理顾问,也是“战略管理集团”的重要合伙人。他曾经执教于宾夕法尼亚大学沃顿学院,是高成功率的项目管理模拟《项目经理完全手册》、《项目管理好像人们遇到了麻烦》的作者。他除了获得商业管理硕士和博士学位外,还获得了文化人类学硕士学位。作为一名人类行为学家,他在观察多种组织中人类行为问题方面训练有素。他的写作素材来自那些被他观察过的、培训过的和研究过的各种组织的项目管理的观点。当作者在芝加哥讨论会上做了以“项目领导力”为题目的报告后,会议组织者说:“格雷厄姆在过去 20 年项目管理咨询的生涯中已经看到了这些项目领导力”。

兰德尔·英格伦(Randall L. Englund)是惠普公司的一名项目经理,并且是项目管理启动团队的成员。他在项目管理、市场营销、行业服务和制造等方面有多年的管理经验,主持公司中关于项目管理的研讨会以及产品开发者的咨询会议。惠普公司被阿瑟杜列国际管理咨询公司选作 1995 年全球最优秀的产品和技术实践者。虽然英格伦完成其 MBA 学位是在旧金山州立大学,并在圣巴巴拉市的加州大学得到电器工程师资格,但他真正的教育却开始于惠普公司和通用电气公司的大项目管理过程。本书中,兰德尔加入了他在惠普公司和通用电气公司的经历和经验。



目 录

- 第 1 章 向项目型组织转变 3**
 - 一个场景 4
 - 创建项目管理环境 6
 - 项目管理需求 12
 - 向项目型组织转变 14
 - 组织变革模型 22
 - 成功的变革促进者 30
 - 完美的上层经理 32
- 第 2 章 设定项目的战略重点 35**
 - 战略重点的重要性 35
 - 缺乏战略重点的项目管理 37
 - 项目和组织战略相结合 41
 - 项目选择和优先排序过程 45
 - 多项目管理 59
 - 激励多项目管理 63
 - 实施项目发起人计划 65
 - 完美的上层经理 69
- 第 3 章 上层经理如何影响项目成功 71**
 - 了解计划编制的需求 71
 - 计划编制的益处 74
 - 设定项目交付期限 79

- 管理学习曲线 82
- 支持和干涉的区别 89
- 激励项目工作 91
- 作为英雄的项目经理 94
- 完美的上层经理 94

第4章

- 建立并支持成功的项目核心团队 97
- 核心团队的概念 98
- 建立核心团队的过程 101
- 核心团队的好处 102
- 上层经理的职能 108
- 建立团队薪酬体系 114
- 跨国团队和跨组织团队 118
- 完美的上层经理 122

第5章

- 组织项目管理资源 125
- 组织结构在项目管理中的作用 125
- 分权 126
- 项目管理组织结构 128
- 建立完全项目型组织 131
- 在你的组织里组织项目 138
- 决定组织结构的过程 139
- 完美的上层经理 142

第6章

- 开发项目管理信息系统 145
- 信息的重要性 145
- 信息的行为问题 148
- 项目管理信息系统 (PMIS) 的内容 150
- 关于 PMIS 内容的问题 151
- PMIS 与沟通 158
- PMIS 与组织学习 159
- PMIS 与软件 160