

THE INTERACTIVE PROJECT WORKOUT (2ND EDITION)

项目过程测评与管理

(第2版)

(英) 罗伯特·巴特里克 著
杨磊 王增东 等译



FINANCIAL TIMES
Prentice Hall



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

THE INTERACTIVE PROJECT WORKOUT (2ND EDITION)

项目过程测评与管理

(第2版)

(英) 罗伯特·巴特里克 著
杨磊 王增东 等译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © Robert Buttrick 2000.

This translation of The Interactive Project Workout, Second Edition ISBN: 027364436 is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体专有翻译出版版权由英国 Pearson Education Limited 授予电子工业出版社。
该专有出版版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字：01-2001-4208

图书在版编目（CIP）数据

项目过程测评与管理 /（英）巴特里克（Buttrick, R.）著；杨磊，王增东译. —北京：电子工业出版社，2003. 1

（项目管理核心资源库）

书名原文：The Interactive Project Workout

ISBN 7-5053-8273-X

I. 项… II. ①巴…②杨…③王… III. ①项目评价②项目管理 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 093243 号

责任编辑：何瑞

印刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：20.5 字数：276 千字

版次：2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077



作者简介

罗伯特·巴特里克 (Robert Buttrick) 目前就职于世界发展最快的产业部门之一——通信产业。他负责在英国 Cable and Wireless 运营公司内部, 为变革管理而创建和运作一个以项目为基础的框架, 使之能够规划和开发多种新系统、新产品、新服务, 以满足日益增长的顾客需求。在此之前, 罗伯特·巴特里克是该公司英国住宅部门管理团队中的一员, 他作为发起人和项目经理的指导人, 帮助团队成功地运作了一系列的商业项目。

在 1993 年加入 Cable and Wireless 之前, 罗伯特·巴特里克曾在 PA 咨询集团工作 (提供管理和技术咨询)。在 PA, 他擅长于商业导向的项目管理, 曾给 TBS 银行、国家河流管理局 (National Rivers Authority)、财产服务局 (Property Services Agency)、Avon 产业集团 (Avon Industrial Polymers)、国家威斯敏斯特银行 (National Westminster Bank) 以及 RHM 等公司提供咨询建议。

罗伯特·巴特里克早期是一名土木工程师。他以一等奖学金的优异成绩从利物浦大学毕业后, 加入了 Gibb 有限公司, 成为了 Gibb 的一名市场战略和分析经理。他曾在多个不同的国家生活和工作过, 如肯尼亚、毛里求斯、也门、塞内加尔以及苏丹。在这些地方, 他的工作主要是对海洋和水源项目进行评估、设计和管理。罗伯特·巴特里克也曾在位于华盛顿的世界银行工作过, 负责对主要开发项目的评估。

罗伯特·巴特里克是工商管理硕士 (亨利管理学院), 市场营销特许学院的成员, 也是土木工程学院的成员。

译者序

随着经济的发展，新工具、新科技的不断更新和应用，全球的商业竞争也日益激烈。如何在这种激烈的竞争中取得胜利？伴随着这个问题，项目管理也就相应地被提上了议事日程。“项目管理”这个词对我们来说并不陌生，本书主要从交互的角度来谈如何充分地让多个项目同时有效地运转起来。

本书从项目团队的组建到最后的项目收尾，从项目的调查到开发、测试直至发布，全面介绍了项目管理的全过程。作者罗伯特·巴特里克目前就职于世界著名的英国 Cable and Wireless 公司。作为发起人和项目经理，他曾经帮助许多大型跨国公司成功地运作了一系列的商业项目。在此之前，罗伯特曾在 PA 咨询集团工作，经手过许多大客户的项目管理工作。

凭借丰富的工作经验，罗伯特从现实出发，以真实的商业案例描述了项目管理中可能遇到的风险和机会。他的文风很幽默，通过采用大量的卡通图片，寓深奥的哲理于其中，生动地讲解了项目管理中应避免的问题。

这是一本可读性非常强的书。它从项目的五个阶段（初步调查阶段、详细调查阶段、开发和测试阶段、试验阶段以及最终发布阶段）十分清晰明了地介绍了不同项目的运作过程。同时，针对项目经理、项目团队为项目而忙碌的情况，书中提出了“让项目为你运转”的新观点。

对于致力于项目管理的各界人士，这本书无疑会使您获益匪浅；对于那些对项目管理感兴趣、希望在项目管理领域有所作为的人，本书也会提供许多有价值的知识和信息；另外对于各大院校相关专业的学生、学者，本书也是一本不可多得的参考教材。

译者

2002年9月

原书第 1 版序

公司的运转常常取决于对项目的管理。新厂房、新产品、新组织、新方法、新投资——所有这些都需要致力于此的团队按照严格的时间表和独立预算来完成。但是今天情况却有了很大的不同。项目管理模式变宽，并且发展到需要经理们在跨学科、跨职能、跨部门的项目团队中花费与他们在其通常的位置上一样多的工作时间。

许多因素对这种永无止境的发展起着作用——商业复杂性的增加，公司、顾客和外部供应商之间的关系更加紧密，以及要求提高速度的压力不断增加。后者要求同时进行多项工作。公司不再是各部门都等待其他部门完成工作的“一传一”式的运作，没有那么多时间可以浪费。

压力不仅在于要求提高速度，而且要求有效、按时、按规格、按预算交付成果。罗伯特·巴特里克在这些方面具有丰富的经验（大部分是在 Cable and Wireless 公司的工作经验）。这个重要的管理领域迫切需要一本有价值的、明晰的、实际的指导书，而本书正是这样一本书。不同于一般的管理，项目管理是独立的并致力于得到清晰的、定义分明的结果。很好地掌握了本书中的方法的公司和经理们，不仅将取得他们特定的目标，而且还会赢得整个“游戏”。

罗伯特·海勒（Robert Heller）

原书第 2 版序

“没有什么让他去做，他当然觉得没有什么是不可能的！”我们的经理常常抱怨不得不去平衡他们的上司交给他们的在优先级上有明显冲突的任务。但是今天，那些上司们却处于不断增加的压力之下，他们要给他们的利益关系人交付价值，并且组织的变化速度也给他们的流程和体系带来了压力。

公司如何才能最有效地管理对资源的复杂需求？如何贯彻一个长期的基础投资项目，同时还要看到市场上新科技、新产品的快速更新换代？这可不仅仅是招募几个项目经理进来，适当地编制项目计划那么简单。

正如本书所讲的，公司不能指望通过某一个项目来达到其目标，它们需要进行很多的项目。公司需要有一套管理项目组合的通用方法；还要有一套选择哪些项目应该先处理，哪些项目应该推后处理的方法。这意味着各个部门将处理自身资源的权力交给以公司利益为最高利益的决策团体；意味着在正式和非正式工作之间权衡利弊；意味着在管理短期任务时，创建一个足够灵活的计划编制文化。这需要时间和努力，即使最大、最复杂的组织也需要在这方面花费精力。

本书谈到了一些棘手的商业问题，包括：如何提高客户的满意度；如何创建一个愉快的、有利的工作环境，以最终达到增加利润的目的。如果我们不再拥有一个稳定的大环境，我们至少要给自己提供一个管理变革的稳定方法。

我向所有仍在思考如何通过一个有效的体系处理一大堆优先级相互冲突的事项，因而夜不能寐的领导人推荐罗伯特·巴特里克的这本书。

格雷格·克拉克 (Greg Clarke)

Cable and Wireless 首席执行官



致 谢



这本书集合了许多人的经验和知识，这些人都曾和我一起工作过数年。如果我将他们的名字都列出，将会和一部史诗电影的演员表名单一样长！在此，我要对以下人员特别致谢。

我想感谢我在 Gibb 有限公司的同事们，我作为一名大学毕业生进入了这家公司，是他们把我铸造成为了一名工程师。也要感谢 PA 咨询集团的同事们，我作为工程师加入了他们，而他们又给我提供了商业导向的项目管理背景。还要感谢曾与我们合作的客户，他们给我提出了那么多有价值的挑战。TSB 银行的尼克·沃瑞罗（Nick Warrillow），也是我要感谢的人。蒂姆·史密斯（Tim Smith）是我在 PA 咨询集团时的同事，也是我在 Cable and Wireless 的同事，所以我特别要提到他。他非常严厉并要求精确。他是一位导师、朋友，在我需要的时候，是他给了我勇气。

不同于其他的许多书，这一本是由“野战兵”写成的书——我不是学院派。我要感谢 Cable and Wireless 及其英国分公司的前任产品和服务主管蒂姆·雷诺（Tim Reynold），还有项目和计划主管威廉·霍伊尔（William Hoyle），他们给了我写作这本书的机会，并和你们一起分享我的经验。鲍勃·福克纳（Bob Faulkner），同样来自 Cable and Wireless，给我提供了许多建设性的批评意见，帮助我完成了现在你看到的这本书。我还要感谢埃迪·奥本（Eddie Obeng）博士，他给我介绍了关于项目类型的框架和概念；以及 Goldratt 学院的奥德·科恩（Oded Cohen），他开阔了我对约束理论的认识。

另外要感谢接受我调研的公司。

将一个商业导向的项目框架摆放到位是一个挑战，也是一项艰难的任务。只有创意是远远不够的——付诸于行动才有意义。在 1995 年，我在 Bain 公司和阿纳托利·卡米诺夫（Anatoli Kaminov）一起工作。他目睹了我正在做的工作，同时在其中加入了他自己的智慧和实践。他还对我说：“你已经完成了基础，为什么不写一本书呢？”因此，感谢阿纳托利给了我创作第 1 版的推动力……这本是第 2 版。

最重要的，我要感谢我的妻子桑德拉（Sandra）的校对工作和大力支持，是她保证了我的“冒险”成功。

说到最后，我对取得的成果满意吗？回答是否定的——还有很长的路要走！

罗伯特·巴特里克

前言

本书主要讨论了如何通过选择适当的项目并适当地进行管理来推进变革。按这种方法，成功的几率就会大大增加。而你作为执行官、主管或者经理，也会有管理的更大自由。

英国尼桑（Nissan）汽车制造公司的首席执行官伊恩·吉布森（Ian Gibson）曾经说过：

“作为一个组织我们必须不断提高快速变革的能力，并且使得变革更容易。这意味着充分利用员工的能力，而不是限制他们在组织中的角色。”

他认识到需要有一种新方法管理我们的企业：一种灵活的，不局限于某一个部门的，员工能最有效地发挥作用、能跨职能作业的方法。在他的公司里，结构是平面的，没有头衔，人员流动是横向的。这适用于公司自上而下的所有层级，没有人能说：“我才不管呢，那不是我的工作！”变革就在他们的工作方式中。

有些公司意识到了这种情况，但大多数还没有。本书着重于其一个方面：在你的企业中实现变革。一个这样做的“新方法”实际上已经存在很久了，但却一直被我们的技术部门和工程部门掩盖。如今，企业和政府部门等终于认识了它，这就是：项目和大型项目管理。

遗憾的是，人们把项目管理原则弄得过于复杂，常常产生误解，而且在企业层次的应用方面很不充分。因此，它有时候无法产生预期的成果。不管你是高级

执行官、经理、项目经理还是“野战兵”，我的目标是创作“项目的艺术”，通过本书你可以清楚地看到：

- 许多公司面临的挑战；
- 从领先公司得来的教训和建议；
- 需要完成的关键任务；
- 如何在项目生命周期管理和跟踪所有项目和投资组合；
- 项目管理的最佳做法。

本书可以使你从以下方面获益：

- 读完本书，你就可以去实践！
- 项目的“秘法”大曝光，很容易被财务、销售、顾客服务、管理人和技术专家等所理解。
- 提供了指导和管理项目投资组合以及单个项目的实际、适用的方法。
- 内容没有局限在一本正经的“方法”上，而是基于“常识”。“常识”远胜于这些“方法”。

第1部分涉及到项目管理面临的挑战和取得的教训，第2部分着眼于项目生命周期，第3部分着眼于如何处理你公司中的多个项目，第4部分为你的项目提供了一个控制框架，第5部分包含了一些如何在你的公司执行项目框架的想法。

许多关键点会在全书的不同章节重复出现。我是有意这样做的，强调这些关键点可以使你能够直接进入书中某一部分，不需要重复地来回查找，就能掌握本书的基本概念。成功的项目管理是一个完整的体系，只是单独描述各个元素是不完善的。

如果本书的大部分对你来说都是“常识”，那么我就成功地传递了重要的信息。它们本来就是常识，然而，说它们是常识很容易，按照这些常识去做的人却很少。

如果本书的大部分看上去都很简单，那么我就成功地达到了让你组织中的每个人都理解的目的。参与项目的每个人，高级执行官也好，生产线上的工人也罢，都需要理解基本原理。如果他们不明白，那么事情搞砸了也是不足为奇的。

项目管理是一门“艺术”。要做到有效地管理，需要强有力的人际交流技巧（软技能）和结构管理能力（硬技能）。在此，我聚焦于后者，因为这是项目管理最需要挖掘的方面。同时我也提到了项目管理所需要的软技能，但是这本书并不是要成为激励、领导、招聘或管理风格的手册。如果你需要一本关于软技能的书，那么埃迪·奥本博士的《大变革！项目领导人的秘密手册》（*All Change! The Project Leader's Secret Handbook*）值得一看。

► X

15

项目指南

本书包含了许多练习、难题和技巧,来帮助你将书中的内容运用到实践中去。这是一个激励,同时也是实际的帮助。

案例分析

案例分析来源于实际事件,但是为了更正确地传达特定的信息,有一些内容经过了修正。

“变更名称使它适合你,就是这么回事。”

——霍勒斯 (Horace)



重点

书中列出了许多和每章的中心主题相关联的重点。第一遍阅读时你可以先浏览一下各个重点,从而了解文章的大致内容。它们也许还会让你更加理解主题。如果本书是一个陈述,自然就会有打断陈述人的问题。陈述人也会用一些轶事来使其陈述变得更加生动,贴近生活。



定义

我们使用的词很重要。在项目管理领域,有对词义的集中一致的意见,但是对有些词人们还是有不同的见解。你将发现许多对你来说很新的词或者是旧词新用的情况。附录 B 是术语清单,因此你碰到了新词,可以查看附录 B。

“错用词汇会产生多大的误解啊!”

——休伯特·斯宾塞 (Hubert Spencer)

原理

如果你的项目要想成功,那么就要有一些你需要应用的原理。你要确保你在你的组织中制定和使用的任何“规则”或程序和这些原理兼容。

关键点

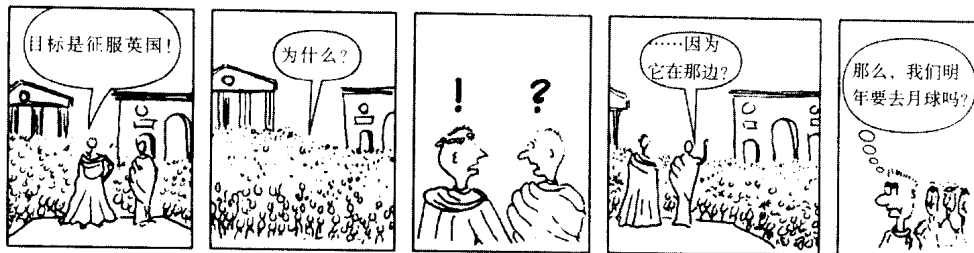
关键点是保证你的道路正确的简短检测单。

卡通图

在许多章节中我都用了卡通图来强调某一点。这些卡通图是有关 2000 年前罗马帝国的情景,表现了罗马人如何处理他们的事情,就像现在许多现代公司做的那样。它们从根本上说明了一个非常重要的问题:项目管理不过是一些伴随了

我们几千年之久的常识而已。

提问的力量



(Copyright ©1997 Robert Buttrick.)

目 录

作者简介

译者序

原书第 1 版序

原书第 2 版序

致谢

前言

第 1 部分 挑战	1
第 1 章 我们需要面对的挑战	3
第 2 章 最好的公司给我们的忠告	7
第 2 部分 整个项目	29
第 3 章 项目框架	31
第 4 章 何人做何事	48
第 5 章 提议	55
第 6 章 初步调查阶段	58
第 7 章 详细调查阶段	62
第 8 章 开发与测试阶段	66
第 9 章 试验阶段	70

第 10 章 发布阶段	74
第 11 章 实施后审查阶段	78
第 12 章 运用分段框架	80
第 13 章 一些相关项目	91
第 3 部分 处理众多项目	97
第 14 章 项目的投资组合	99
第 15 章 有太多的项目要处理	112
第 16 章 我得到资源了吗	132
第 17 章 管理投资组合的环境	149
第 4 部分 让项目为你而运转	167
第 18 章 项目团队和风格	169
第 19 章 项目的立项	173
第 20 章 收益管理	198
第 21 章 进度管理	204
第 22 章 财务管理	228
第 23 章 风险管理	240
第 24 章 问题管理	255
第 25 章 变更管理	262
第 26 章 审查和再审查	270
第 27 章 项目收尾	281
第 5 部分 实施框架	289
第 28 章 实施框架	290
附录 A 头脑风暴法	301
附录 B 术语清单	303
附录 C 项目程序框架	310

第 1 部分

挑 战

“头脑就像降落伞，只有打开
才能发挥作用。”

——洛德·迪尤尔（Lord Dewar）



在本书的这一部分里，我列举了很多组织在追求实现其战略目标的过程中，在推动它们需要实现的变革时所面临的挑战。然后，是对很多世界领先公司采用的良好做法的评估。

如何运用第1部分

第1部分是供你阅读和学习用的。在第一次读它的时候，你应当暂时不考虑你面临的局面和你公司中的问题。要开动脑筋想一想别人在说些什么和做些什么。如果你发现自己说：“……可是，我们不能这样做，我们是不一样的！”那么听着：你要后退一下。你确实是不一样的，其他任何人也是这样。但别人的经验也许能为处理你面临的问题提供一点头绪。

第1部分中内容编排的设计，是为了帮助你思考你公司中的项目，并激起你对你感觉有用的部分展开讨论和采取行动。