

Education

Managing Projects

A Team-Based Approach

项目管理

基于团队的方法

(美) 卡伦 B. 布朗 (Karen B. Brown) 雷鸟国际管理学院 著
南希·莉·海尔 (Nancy Lea Hyer) 范德堡大学

王守清 元霞 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Managing Projects

A Team-Based Approach

项目管理

基于团队的方法

(美) 卡伦 B. 布朗 (Karen B. Brown) 雷鸟国际管理学院 著
南希·莉·海尔 (Nancy Lea Hyer) 范德堡大学

王守清 亓霞 等译



机械工业出版社
China Machine Press

项目多数是团队完成的活动,本书正是强调了项目管理全过程中基于团队的系统方法。除了遵循和覆盖了成熟的项目管理知识体系,本书还具有诸多特色:基于团队的视角;集成项目的过程和工具;强调务实创新的思维;反映最新的研究成果;源于现实的鲜活案例;有利于 PMP/IPMP 等的备考。

本书的适用范围十分广泛,如项目经理、项目团队成员、辅助人员、负责某特定部门或职能活动的经理、项目客户、投资方、分包方,以及在项目实施和交付过程中扮演任何角色的人。

Karen B. Brown, Nancy Lea Hyer. Managing Projects: A Team-Based Approach.

ISBN 0-07-295966-5

Copyright © 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2012 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-3883

图书在版编目(CIP)数据

项目管理:基于团队的方法/(美)布朗(Brown, K. B.), (美)海尔(Hyer, N. L.)著;王守清等译. —北京:机械工业出版社, 2012. 9

(华章教材经典译丛)

书名原文: Managing Projects: A Team-Based Approach

ISBN 978-7-111-39774-8

I. 项… II. ①布… ②海… ③王… III. 项目管理-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 220636 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:洪海山 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

185mm×260mm·21.5 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-39774-8

定价:49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

FOREWORD

项目管理的图书市场已经拥挤不堪,我们为什么还要再引进这一本?原因很简单,我们为这本书的内容所吸引。项目多数是团队完成的活动,本书正是强调了项目管理全过程中基于团队的方法。在项目管理的环境下,特别是作为项目经理,必须与项目利益相关者合作,必须发挥团队成员的力量,必须成为项目团队的领导者、帮助者、推进者、协调者和教练等,相信本书有助于你实现这一点。

本书通过描述团队如何运用成熟的以及一些较新的项目管理工具和方法,融合了理论的严谨性和实务的可操作性。除了遵循和覆盖了成熟的项目管理知识体系,本书还具有以下特色:

(1) 基于团队的视角。书中不仅阐述项目的知识、工具和方法如何在团队中应用,每章还附有大量相应的团队活动和习题,这在项目管理类图书中尚属首次。

(2) 集成项目的过程和工具。书中不仅阐明在哪个过程运用哪种工具,还说明各种工具如何组合在一起成为项目管理整体过程的一部分。

(3) 强调务实创新的思维。杰出的项目经理应知道何时需要分析,何时需要一个更具创造性、更具远见的方法——书中提供了实现这些卓越之处的思维方法,以及在不同情况下可使用的方法。

(4) 反映最新的研究成果。书中通过引用和综述最新的研究成果来支持有关领导者与团队行为的解决方案。

(5) 源于现实的鲜活案例。书中通过很多真实案例做进一步阐述,如中国首次载人航天飞船发射、国际登山队攀登珠穆朗玛峰、迪士尼公司前 CEO 进行项目遴选以及波音 787 项目的不确定性分析等。

(6) 有利于 PMP/IPMP 等的备考。书中采用的项目管理专业术语与项目管理协会 (PMI) 保持一致,所阐述的理论和方法也与国际项目管理协会 (IPMA) 相类似,这对帮助读者成功通过 PMP/IPMP 等考试也具有重要价值,之前已获得这些资格认证的学员非常认可本书的备考价值。当然,令他们更为获益的是本书教会他们如何成为更加出色的项目领导者。

本书紧紧围绕着教与学来展开,不仅有利于教师使用本书改善授课(除正文内容外,每章末的团队活动和习题也可以直接采用),也很有利于学生自学。本书的适用范围十分广泛,如项目经理、项目团队成员、辅助人员、负责某特定部门或职能活动的经理、项目客户、投资方、分包方,以及在项目实施和交付过程中扮演任何角色的人。

本书的翻译是团队合作的结晶,具体分工如下:王守清负责全书的审校统稿工作;王丽丽翻译了本书的前言、作者简介、第 1 章和术语表,元霞翻译了第 2、3、6 章,初审了第 4 章王超翻译了第 4、5 章,伍迪翻译了第 7 章,朱蕊翻译了第 8 章,张翅翻译了第 9、10 章和附录;

此外，赵新博和马生华分别参与了第5章和第7、8章的初审工作。

在翻译和统稿过程中，译者参阅了一些权威的专业词典和词汇手册，在仔细斟酌的基础上力求译文的准确。但是，由于译者水平有限，难免会有翻译不妥之处，敬请各位读者批评指正。

王守清博士

清华大学建设管理系暨清华大学国际工程项目管理研究院教授、博导、副院长
全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长
项目管理协会（PMI）全球项目管理学位鉴定中心（GAC）中国专家委（CRC）副主席
国际项目管理协会（IPMA）《国际项目管理期刊》编委

ABOUT THE AUTHORS

卡伦 B. 布朗

卡伦 B. 布朗 (Karen B. Brown) 是雷鸟国际管理学院运营与项目领导力教授, 主要教授 MBA、EMBA 和企业培训课程。布朗教授在华盛顿大学获得理学学士、工商管理硕士和商学博士学位, 并于 2000 年通过了 PMP 认证。从 1999 年开始, 她在上海、北京和深圳三地以中欧商学院客座教授的身份任教。她同时也在西班牙巴塞罗那的 IECE 商学院、西雅图大学以及华盛顿大学任教。布朗教授在教学过程中善于创新、品德卓越, 多次受到表彰。1999 年, 她的以服务教学为基础的项目管理课程获得决策科学学会的教学创新奖。

布朗教授的主要研究领域是社会—技术系统, 即在常规运作和特殊项目环境下人与技术因素的互相影响。她的学术论文 (或成果) 主要发表于《管理学会学报》(*Academy of Management Journal*)、《管理学会评论》(*Academy of Management Review*)、《加利福尼亚管理评论》(*California Management Review*)、《运营管理学报》(*Journal of Operations Management*)、《界面》(*Interfaces*)、《项目管理学报》(*Project Management Journal*)、《生产研究国际学报》(*International Journal of Production Research*)、《人际关系》(*Human Relations*)、《应用心理学学报》(*Journal of Applied Psychology*)、《商务视野》(*Business Horizons*)、《决策科学创新教育学报》(*Decision Sciences Journal of Innovative Education*) 等。其著作也通过其他学术或业界渠道发布。布朗教授关于项目管理和业务流程标杆制定的著作, 由麦格劳—希尔公司作为 Melnyk 和 Swink 系列书籍《价值驱动的运营管理》(*Value-Driven Operations Management*) 的一部分出版。她还与人合作为哈佛商学院、雷鸟国际管理学院、欧洲案例交流中心编写案例。从 1994 年开始, 卡伦·布朗教授出任《运营管理学报》(*Journal of Operations Management*) 副主编以及《管理学会学报》和《决策科学学报》(*Decision Sciences Journal*) 编审委员会成员。

除了在大学任教, 布朗也为一些私人组织、非营利组织、公共职能部门提供咨询、指导, 如波音公司、普吉湾海军造船厂、美国帕卡公司、ABB 集团、爱默生电气、美国礼来公司、索尼、上海传媒集团、上海证券交易所、四环制药、人仁家园、和平队等。

南希·莉·海尔

南希·莉·海尔 (Nancy Lea Hyer) 是范德堡大学欧文管理学院副教授。海尔在印第安纳大学获得工商管理硕士学位和商学博士学位, 她还同时持有美国里士满大学的结业证书。在欧

文管理学院，海尔主要教授高管课程、MBA 和 EMBA 课程，研究领域主要包括项目管理、过程开发与改进、团队领导力与促进。她同时执教于北卡罗来纳大学教堂山分校。海尔曾经获得高级课程、EMBA 和 MBA 教学奖，由于其在本科生教育中的卓越贡献，曾获得学院级、校级的奖励。

加盟范德堡大学之前，海尔教授是惠普网络测量部的运营研究经理，带领团队开展运营和战略改进方面的研究。

海尔教授的主要研究领域是精益流程和项目管理。其作品主要发表于《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)、《加利福尼亚管理评论》、《决策科学学报》、《工业工程师协会学报》(*IIE Solutions*)、《运营管理学报》、《商务视野》、《生产研究国际学报》、《制造工程》(*Manufacturing Engineering*) 等。她的著作也通过其他学术或业界渠道发布。她是《改组工厂：通过单元式制造进行竞争》(*Reorganizing the Factory: Competing through Cellular Manufacturing*) 的合著者，这本书因“对制造业知识体系的卓越贡献”在 2003 年曾获得新乡奖 (Shingo Prize)。她还是《决策科学创新教育学报》和《生产与库存管理学报》(*Production & Inventory Management Journal*) 编审委员会成员。

除了在惠普作为项目负责人的企业管理经验，她还曾经与一些机构合作，为惠普内部员工提供侧重于项目管理和过程改进的培训，提出并负责其中的战略规划部分，同时组织研讨和总结。近期的客户包括社区卫生系统、商业银行、公积金银行、康柏公司、惠普、WebMD（全球最大的医疗专业网站）、Cheekwood 植物园和博物馆、信诺集团、当纳利集团等。

总之，布朗教授和海尔教授曾合作发表多篇文章，在学术或业界会议上联合发言，并非常成功地合作执教了范德堡大学的高管课程。

PREFACE

只要你的生活中涉及项目，这本书便会使你受益。本书的目标读者是项目利益相关者，这涉及相当广泛的群体，比如项目经理、项目小组成员、支持人员、负责某特定部门或职能活动的经理、项目的客户、项目的投资方、分包方，以及在项目交付过程中扮演任何角色的人。对于以上提到的项目利益相关者，本书相应章节内容或许比其他书籍内容更加适用。对想了解成功项目的读者来说，本书所使用的专业词汇和所描述的整体概况将会对其有所帮助。

与市场上同类图书相比，本书更强调项目的行动和过程。

随着产品生命周期的缩短、对 IT 系统需求的增加，以及商业在全球范围内地位的提升，人们对有关“项目管理”知识及其理解的需求也在增长。这些因素促使相关作者、教育工作者以及一些组织（比如项目管理协会）共同应对该领域的文献和培训的增长。

本书通过描述团队如何运用成熟的工具和本领域一些相对较新的工具，弥补了该领域的一些空白。我们努力使本书融合学术期刊的严谨以及商业期刊的实用性。本书具有以下特点：

- 团队定位。我们将为大家展示“项目管理”的概念和方法如何在团队系统中发挥作用。“基于团队的方法”作为一个综合系统的提出，这在项目管理类书籍中是第一次。
- 过程内容。我们将示范各种工具如何组合在一起成为“项目管理”整体过程的一部分，并展示项目计划与执行的迭代本质。
- 管理与行为概念的结合。我们用学术研究成果来支持我们有关领导者与团队行为的解决方案。
- 平衡的工具集。最杰出的项目管理者知道何时需要分析，何时需要一个更具创造性、更具远见的方法——我们提供实现这些卓越之处的思维方法以及在不同情况下可使用的方法。
- 教学法的核心。我们紧紧围绕着教和学来编写本书，从而既有利于教师使用本书提高自己的授课能力，又有利于学生进行自学。
- 有利于 PMP 备考。本书首先是关于“项目管理”的，同时对帮助读者成功通过 PMP 考试也具有重要价值。本书采用的项目管理专业术语与项目管理协会的专业术语相一致。之前已获得 PMP 资格认证的学员非常认可本书的备考价值。当然，他们更为由衷地感谢的是本书教会他们如何成为更加出色的项目领导者。

如果不亲自实践，知识的价值相当有限。在项目管理的环境下，践行这一认识意味着与他人合作。你不可能独自实现这个想法，因此你必须成为同事的老师和教练。我们相信本书能帮助你实现这一点。

致谢

感谢我们所就职的学校，为我们提供一流的专业环境，以及为本书所依托的教学和研究提供的正式和非正式的支持。

也感谢我们在雷鸟国际管理学院、范德堡大学、华盛顿大学、西雅图大学、北卡罗来纳大学、中欧国际商学院任教期间的学位课程和高管课程学生。我们很荣幸能和他们一起共事，他们的聪明、求知欲启发我们不断发展和完善基于团队的项目管理方法。

本书中的很多想法源于我们与学术界和企业界同仁的交流。与我们分享“项目管理”见解的同仁包括：Ted Klastorin（华盛顿大学）、Dwight Smith-Daniels（莱特州立大学）、Bill Youngdahl（雷鸟国际管理学院）、Avi Shtub（以色列理工学院）、Jack Meredith（维克森林大学）。作为布朗可信赖的顾问、合著者以及博士生导师，Terry Mitchell（华盛顿大学）提供了支持我们整合贯穿本书行为概念的基础。

南希·莉·海尔特感谢在惠普工作期间的同事以及经验丰富、值得信赖的顾问，尤其是 Sharon Zimmerman 和 Sam Scott。她在世界一流组织中作为项目经理所积累的实务经验，对我们确定本书独特的基于团队的定位，其价值是不可估量的。

也要感谢阅读我们的草稿并提出意见和给出建议的各位同仁。他们的付出和鼓励，对于我们重新调整章节内容起到了帮助。我们结合一些好的建议和有充分依据的反馈，对一些章节进行了大幅调整。这些提供帮助的同仁包括：

Carl Adams（City University of Seattle）

William Brauer（Bemidji State University）

Larry Cornwell（Bradley University）

Charles Daniels（Old Dominion University）

Homer Johnatone（Golden Gate University）

Timothy Kloppenborg（Xavier University）

Frances Kubicek（Kalamazoo Valley Community College）

William Lindsay（Northern Kentucky University）

Daniel Mittleman（Depaul University）

Cindy Nauer（Central Ohio Technical College）

Hameed Nezhad（Metropolitan State University）

Robert Ouellette（University of Maryland University College）

Michael Petroski（Lynn University）

William Teeple（Embry-Riddle Aeronautical University）

Larry White（Eastern Illinois University）

Stephen Whitehead（Hilbert College）

也要感谢波士顿大学的 David Young 教授、西雅图大学的 Tamara Reid；雷鸟国际管理学院近期的 MBA 学生 Laura Clise、Jennifer Galek、Meike Rapp、Gered Doherty 和 Maria Gryskiewicz 对我们的帮助。还要特别感谢我们的行政助理，雷鸟国际管理学院的 Cheri Hazen 和 Kathy Dewees、范德堡大学的 Cordy Cates。他们承担了我们的部分学术工作，使我们有时间完成本书的写

作。雷鸟国际管理学院媒体服务部的成员 Carlos de Jesus、Steve Rideau、Jason Hopkins 和 Brett Byer 用他们的时间和才智为我们有关可视化材料的需要提供了支持。

还要把我们的感谢送给麦格劳—希尔出版公司的员工，尤其是我们的编辑 Dick Hercher 以及我们的编辑协调员 Rebecca Mann。还要感谢为我们提供支持的非常耐心的策划编辑——*La-serwords* 的 Erika Jordan，S4Carlisle 出版服务机构的 Robin Reed，以及来自 Old Dominion University 的校对员 Charlie Daniels。

欢迎任何有关本书的讨论、质疑和修订，可通过邮箱 karen.brown@thunderbird.edu 与布朗教授联系，或通过邮箱 nancy.lea.hyer@owen.vanderbilt.edu 与海尔教授联系。

译者序

作者简介

前 言

第1章 项目管理导论 /1

学习目标 /1

1.1 项目概论 /2

1.2 项目的重要性 /4

1.3 项目成功因素 /6

1.4 衡量项目成功 /7

1.5 项目管理过程 /10

1.6 项目环境中的团队 /13

1.7 系统管理项目对组织的好处 /15

本章小结 /16

团队活动 /17

习题 /18

参考文献 /19

第2章 高效的项目经理 /22

学习目标 /22

2.1 项目经理角色定位 /23

2.2 项目经理的核心能力：一套
平衡集合 /24

2.3 项目经理的基本技能
和工具 /26

本章小结 /41

团队活动 /41

习题 /43

参考文献 /44

第3章 项目选择：做正确的事 /47

学习目标 /47

3.1 项目遴选过程 /48

3.2 商务方案 /50

3.3 项目驱动：问题与机会 /51

3.4 问题与机会的成因 /53

3.5 项目目标 /55

3.6 实现目标的可选方案 /55

3.7 评估方案 /56

3.8 商务方案结论 /65

3.9 项目组合 /66

本章小结 /68

团队活动 /68

习题 /69

参考文献 /73

附录3A 商务方案实例：援助飓风
撤离者项目 /75

附录3B 净现值表 /78

第4章 项目启动：确定行动阶段 /80

学习目标 /80

4.1 项目章程：从正确的基点
出发 /82

4.2 项目启动要素 /84

4.3 项目沟通计划 /90

4.4 项目团队 /92

4.5 团队在何处及如何融入
组织结构 /95

4.6 核心团队之外：理解合同
关系 /99

4.7 从项目章程到项目启动文件 /100

本章小结 /101

团队活动 /101

习题 /103

案例讨论：Good Health 医院候
诊挂号项目 /104

参考文献 /106

第5章 项目界定：编制和使用工作

分解结构 /108

学习目标 /108

5.1 工作分解结构 /109

5.2 让团队成员参与编制工作
分解结构 /112

5.3 基于团队的三种工作分解结构
编制方法 /113

5.4 工作分解结构文件 /121

5.5 分派责任 /122

5.6 项目：时间估算、预算和
绩效指标 /125

本章小结 /135

团队活动 /135

习题 /137

参考文献 /139

第6章 评估和应对项目不确定性 /141

学习目标 /141

6.1 项目不确定性的示例 /142

6.2 项目不确定性评估的作用 /143

6.3 不确定性的维度 /143

6.4 将可能性与期望结果相关联 /146

6.5 不确定性评估的规划和
行动过程 /148

6.6 项目不确定性的评估工具 /151

6.7 根据项目不确定性增加
时间和资源 /159

6.8 下一步：监控项目的
不确定性 /160

本章小结 /160

团队活动 /160

习题 /161

参考文献 /163

附录 6A 风险/不确定性评估中人的
偏见 /166

第7章 项目进度计划：增加时间

维度 /168

学习目标 /168

7.1 为什么要做进度计划 /169

7.2 项目进度计划的概念 /173

7.3 展示并诠释项目进度计划 /176

7.4 建立进度计划网络 /188

7.5 在进度计划中考虑概率
的概念 /191

本章小结 /197

团队活动 /197

习题 /199

参考文献 /203

附录 7A 在双代号网络中应用虚
工作的要点 /204

附录 7B 多线路 PERT 网络问题 /205

第8章 修改项目进度以适应时间

和资源约束 /210

学习目标 /210

8.1 进度计划修改：产品开发
的例子 /211

8.2 压缩项目工期 /214

8.3 快速跟进 /224

8.4 修改进度计划以适应资源
约束 /225

本章小结 /240

团队活动 /240

习题 /242

参考文献 /248

第 9 章 监控项目绩效 /249

- 学习目标 /249
- 9.1 项目监控的必要性 /250
- 9.2 项目监测原则 /252
- 9.3 项目监测工具 /253
- 9.4 挣值概念的应用 /259
- 9.5 项目变更控制 /275
- 本章小结 /276
- 团队活动 /276
- 习题 /279
- 参考文献 /283

第 10 章 圆满完成：项目收尾与
经验总结 /285

- 学习目标 /285
- 10.1 项目收尾为什么重要 /287
- 10.2 为什么以及何时进行

项目收尾 /288

- 10.3 从开始就计划项目收尾 /288
- 10.4 项目期间的收尾工作 /289
- 10.5 项目收尾的维度 /290
- 10.6 项目经验总结 /294
- 本章小结 /303
- 团队活动 /303
- 习题 /304
- 参考文献 /305

附录 A 微软项目管理软件 MS-Project
应用建议阅读书目 /308

附录 B 决策分析：在项目管理中
应用回报矩阵、决策树
和推理轮 /309

术语表 /318

项目管理导论

- 定义并区分项目、项目集和项目组合，并举出相应例子。
- 说明在各种类型、规模、全球各地的组织中项目日趋重要的原因。
- 基于驱动力、来源、客户、不确定程度、期望结果、相关组织、范围、复杂程度、战略层级来比较一组项目，并说明这些不同将如何影响项目的管理方式。
- 基于与项目关键成功因素相关的优势和劣势评估项目，并说明每个因素为什么重要。
- 对给定的项目，制作绩效指标清单，包括可能作为三维约束的组成部分，以及在平衡计分卡方法中可以找到的更多内容。
- 说明团队为项目提供的好处，并举出团队为项目经理带来挑战的例子。
- 说明项目管理过程的各个阶段，并为项目经理找出各阶段的可选方案。
- 为管理项目的系统方法的价值提供论据，并列举实施中遇到的挑战。

“若不是为了所有这些项目，我原本是可以完成全部工作的。”

——佚名

“如果我们公司想生存，必须寻找新的细分市场。我希望你领导一个任务小组，调整我们的战略重点。这是一件大事。”

——某《财富》500强企业首席营销官

“我们刚受打击，一款产品被FDA召回。希望你解决这个问题，以尽快使公司恢复生产。”

——一家小型私营医疗设备公司负责供应链管理的副总裁

“理事会会议将在1月召开，我希望你来组织它。”

——一个为边缘少年提供辅导服务的非营利组织的负责人

“我们需要改进开拓新客户过程的管理方式，你愿意研究此事吗？”

——某专业从事房地产规划的大型法律事务所的合伙人

以上各个要求形成了项目（日常运作之外的一次性努力）的种子。这是一本有关“发生了什么”或“什么应该发生”的书，以对应上述所引文字中突出的问题。

本章提供管理项目的总方向，强调其重要性，突出项目成功因素，综述项目管理过程，讨论项目经理应考虑的项目团队有关因素，并强调系统方法的价值。

1.1 项目概论

项目（project）是为了解决一个问题、抓住一个机会或接受一项命令后的一种临时性努力。有些项目创建/提供或改进流程、产品或服务，有些项目引发新事件、生产信息或处理危机。^①许多项目需要来自不同职能领域的成员组成团队参与，但每个成员独立工作，作为一个整体完成项目。项目可能很大（如创建国际空间站），也可能很小（如计划公司的年度野餐），还有一些介于其间。家庭、政府机构、小型企业和跨国公司等所有类型的组织都从事项目活动——任何地方的人和团队都在做实现其特定目标的事情。

项目集（program）这个术语，有时也用来描述包含若干子项目的努力。例如，某市政府可能批准了以创建更清洁、更安全街道为目标的项目集。该项目集包括一系列相互关联的项目，如道路修复、路灯照明、公共停车、为无家可归的人提供服务、公共厕所、街道保洁以及治安规划等。为了确保该项目集成功，每个项目必须实现其各自目标，且作为一个集成整体，必须以支持项目集目标的方式实施。

除了以街道清洁、安全为目标的项目集，市政府还开展了一些其他项目，如修建新图书馆、翻新运动场以及建立新信息系统等。这个城市的一整套努力可被称为**项目组合（project portfolio）**。没有项目可以独立存在，项目负责人、参与者和支持者必须了解项目如何匹配于争夺组织内资源和注意力的更多的努力。成功的组织不断评审项目组合，以确保项目组合作为一

① 该定义比项目管理协会（PMI，网址为 www.pmi.org）的定义更广义些，项目管理协会定义“项目”为：为创造某一独特产品、服务或结果所做的临时性努力。作为项目管理协会使命的一部分，项目管理协会致力于项目管理术语设立全球标准。本书中我们将采用项目管理协会的术语，同时结合其他来源的术语，并进行我们认为有价值的修饰。

个整体反映组织的战略重点。

如果我们观察一个组织的整个项目组合，我们可发现支持其愿景和战略目标的一系列努力。不幸的是，很多组织向组合中增加新项目时，忽略了战略匹配这个重要问题。此外，一些项目还存在于组合中，即使组织的战略重点不再证明这些项目有益。图 1-1[⊖]提供了概念性图示，左图表示了理想的系统，项目组合完全符合更高层次的目标。右图中，组织没有使其项目组合与战略目标恰当匹配，导致一系列项目消耗了组织资源，却并未推动企业发展。在第 3 章中，我们将介绍融合了战略匹配问题的项目选择和组合管理思想。

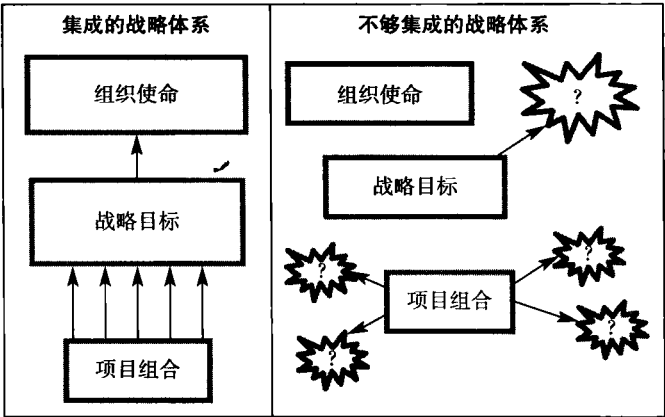


图 1-1 项目、战略目标、组织使命

项目属性：区分项目类型

正如本章开篇所引文字所述，有多种类型的项目。我们可以从九个维度区分它们：驱动力、来源、客户、确定程度、期望结果、相关组织、范围、复杂程度和战略层级（见表 1-1）。

表 1-1 项目属性

项目属性	属性含义	示 例
驱动力	我们为何做此事	• 解决问题 • 捕捉机会 • 响应命令或管制的要求
来源	谁决定了我们应该做此事	• 上级经理（如发起人）的要求或指令 • 下级个人或团队的基层工作
客户	谁将是最终受益者	• 组织内部的客户 • 组织外部的客户
确定程度	在项目前期，我们对项目结果如何有多少了解	• 在项目初期，客户或组织的期望不明确 • 项目初期明确客户或组织的期望，但随着项目的进展和更多信息的出现而可能发生变化 • 客户期望明确且不大可能发生变化

⊖ 该图的绘制受到 M. Morgan, W. A. Malek, R. E. Levitt, *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get Done* (Boston: Harvard Business School Press, 2008) 的启发，在此表示感谢。

(续)

项目属性	属性含义	示 例
期望结果	最终我们能看到的可交付成果是什么，什么将告诉我们已实现目标	• 新/改进的产品或服务 • 新/改进的流程 • 完善的决策信息 • 提升公司形象的事件 • 从危机中复苏 • 增加的市场份额 • 增加的利润
相关组织	哪些职能或组织将参与	• 项目完全在一个职能单元或部门内运行 • 项目跨越数个职能单元或部门 • 项目跨越多个组织（如供应商、合伙人和客户）
范围	项目有多大	• 预算多与少 • 时间长与短或整个生命周期
复杂程度	相互关联的子系统需要整合到什么程度	• 低复杂度：很少需要整合或协调项目的要素。可交付成果和工作包可单独完成 • 高复杂度：项目子项如物理要素、信息技术、社会系统和文化期望等必须周密协调或整合
战略层级	是战略还是战术	• 与企业级战略相关（如推出新产品） • 与最终支持战略目标的工作部门级战术目标相关（如改变发货给客户的现有方式，作为通过改善客户服务以扩大市场份额相关战略目标的支持手段

1.2 项目的重要性

无论哪一天快速浏览新闻标题，人们都会发现很多类型的项目，从全美竞选到体育赛事、名人葬礼和动物救援工作等。很多新闻故事突出关注度的高项目的严重失误。例如，2005 年发生在美国卡特里娜飓风的严重创伤，各级政府官员显然不明白，这场危机创造了一个项目，他们陷入了几个典型的困境，即抵赖、未尽责、不作为和互相指责。[Ⓐ]类似地，波士顿 Big Dig 项目某个隧道顶部的坍塌事故引起了质疑：美国历史上最昂贵的公共工程项目怎么会发生这样的结构事故？[Ⓑ]

除了这些影响巨大的失败项目，世人也见证了非凡项目的成功。项目管理协会（PMI）每年表彰一个年度项目。之前胜出者包括：Saudi Aramco 的天然气工厂项目、盐湖城的冬季奥运会、美国国防部弗纳尔德基地关闭项目等。上述获奖项目包括工程、重大活动、终止现有设施寿命并收回土地做将来其他用途。三个都是高度复杂项目的案例，需要协调多个实体，整合多个要素。他们得到项目管理协会的表彰，首先是因为他们实现了项目成果目标，同时还因为他们是以交付成果及时、在预算之内、客户和其他关键利益相关者都满意的方式实施的。

Ⓐ J. Welch, "The Five Stages Of Crisis Management", *The Wall Street Journal*, September 14, 2005, P. A20.
 Ⓑ J. Saltzman, "Big Dig Contractor Modern Continental Pleads Guilty," *The Boston Globe*, May 8, 2009, http://www.boston.com/news/local/breaking_news/2009/05/modern_continen_2.html（访问日期为 2009 年 7 月 6 日）。