

项目管理核心资源库

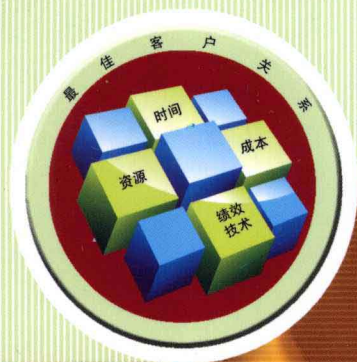
 **PHE**
Translated by Publishing House of
Electronic Industry (PHEI)

 发“17766”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可阅读更多图
书，获得增值在线课程(教学资源)。

成功的企业级 软件项目管理

优化绩效完美交付的最佳实践

(美) 尼尔·怀特 (Neal Whitten) 著
陈秋萍 译



**The EnterPrize Organization:
Organizing Software Projects for
Accountability and Success**



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

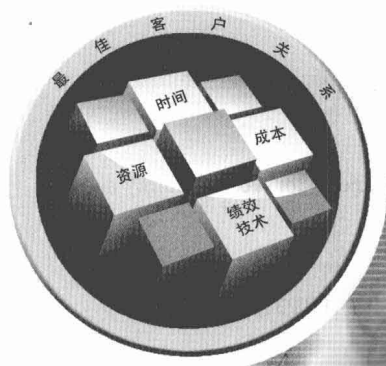
项目管理核心资源库

成功的企业级 软件项目管理

优化绩效完美交付的最佳实践

(美) 尼尔·怀特 (Neal Whitten) 著

陈秋萍 译



**The EnterPrize Organization:
Organizing Software Projects for
Accountability and Success**

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

The EnterPrize Organization: Organizing Software Projects for Accountability and Success

ISBN: 1-880410-79-6

《成功的企业级软件项目管理：优化绩效完美交付的最佳实践》is copyrighted material of and owned by, Project Management Institute, Inc. (PMI®). © Copyright 2012.

This publication is a translation of the English Language publication, *The EnterPrize Organization: Organizing Software Projects for Accountability and Success*, which is copyrighted material of and owned by the Project Management Institute, Inc. (PMI®). © Copyright (2000). This publication has been translated and published with the permission of PMI. Unauthorized reproduction of this material is strictly prohibited.

《成功的企业级软件项目管理：优化绩效完美交付的最佳实践》是英文版的中文简体字翻译版，由电子工业出版社出版。未经项目管理协会和电子工业出版社的预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记 图字：01-2012-1112

图书在版编目（CIP）数据

成功的企业级软件项目管理：优化绩效完美交付的最佳实践 /（美）怀特（Whitten,N.）著；陈秋萍译. —北京：电子工业出版社，2012.9

（项目管理核心资源库）

书名原文：The EnterPrize Organization: Organizing Software Projects for Accountability and Success

ISBN 978-7-121-17766-8

I. ①成… II. ①怀… ②陈… III ①软件开发—项目管理 IV ①TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 172935 号

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：235 千字

印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

本书旨在解决自软件行业开始以来就困扰该行业的一个严重问题：如何有效组织软件项目以显著提高项目成功率。解决这个问题的一种强大的工具就是 *EnterPrize* 组织方法，我将在本书中详细介绍。

EnterPrize 组织：组织软件项目的一种方法，它以优化项目成员绩效、交付成功的项目为目标，恰当地推动与平衡项目成员之间的责任、个人责任感与权力。

EnterPrize 组织吸收了传统组织（如职能型组织、项目型组织和矩阵型组织）的优点，同时克服或减少了其缺点。*EnterPrize* 组织是一种简单而通用的方法。

考虑下列问题：

- 是否有明确定义的软件项目组织结构？
- 角色与责任，特别是带头人的角色与责任，在项目中是否容易理解？
- 项目经理应承担何种责任？项目的其他成员呢？
- 项目职位如何互相关联并互补？
- 权力与领导力是否共享，是否应该共享？

在 *EnterPrize* 组织中，读者可以找到这些关键问题（可能还有更多问题）的答案。学习这种强大的工具如何将项目日常管理责任分配给非管理人员及组织中合适的其他人员；学习为什么非管理人员是项目的主人而不是经理。用开放的思想来阅读本书的内容，做好反复思考项目应该如何组织的准备。

本书不是介绍理论或历史。本书是关于如何组织软件项目以使所有项目成员的绩效达到最优的实用指南。它描述了关键项目带头人及其他项目成员的角色与责任。

本书还讨论了为什么项目经理及所有项目成员无法实现其承诺的首要原因，描述了为什么我们中大多数人选择采用过于温和的行为并提供了相关的案例，讨论了如何使工作变得更高效。

本书还介绍了项目管理办公室（Project Management Office, PMO）及其在多个项目组织中能够承担的多项任务，讨论了如何成立 PMO 和没有 PMO 的危险，以及 PMO 在组织中是否受到其他成员的尊重等问题。

另外，本书还介绍了如何使困扰项目的最关键的问题得到解决。本书描述了上报过程，并列举了一些例子来帮助传达这一非常高效且必要的过程背后的概念。

本书汇集了成千上万人的智慧与几百个项目的经验，使读者可以从中吸取经验并应用于自己的项目中。

我的目标是，读者在购买、学习并运用本书上所做的投入能够在读者当前或将来的项目上获得回报。

尼尔·怀特（Neal Whitten）

致 谢

这么多年来我有幸与众多资深的专业人士一起工作，我不断地从他们身上获得宝贵的技能与知识。不管一个人一开始设定要取得的成就是什么，有了别人的参与与反馈，他都能取得更大的进步。本书所讨论的概念的演化及本书内容的改进，就是这样的一个例子。

我特别感谢下列人员在本书的概念形成与书稿的审阅过程中所提供的专业、坦率、有意义的反馈与支持：瑞·狄安杰罗（Ray D'Angelo）、凯西·戴蒙瑞（Kathy Demery）、朱莉叶·格里芬（Julie Griffin）、丹·林斯（Dan Lynes）、瑞·莫瑞森（Ray Morrison）、唐·诺顿（Don Norton）、罗德尼·兰德尔（Rodney Randall）、索尔·汤姆斯肖（Saul Thomashow）、吉米·伍腾（Jim Wooten）和鲍勃·怀基（Bob Wyocki）。

我还要感谢下列人员在本书的出版过程中提出的中肯的评论、建议和支持：查克·察夫（Chuck Achuff）、玛丽·布兰查德（Mary Blanchard）、凯瑞·布鲁克斯（Kerry Brooks）、厄尼·拉吉尔（Ernie Larger）、瑞奇·克莱姆（Rick Klem）、贾森·鲁珀特（Jason Rupert）、莫斯塔法·哈瑟姆·谢里夫（Mostafa Hashem Sherif），以及项目管理协会的书籍评审咨询委员会（Book Review Advisory Board）。

最后我还要感谢 PMI 出版社非常专业的员工在本书的形成、编辑及生产过程中提出的非常宝贵的支持和指导，尤其要感谢托尼·诺特（Toni Knott）和米歇尔·欧文（Michelle Owen）的特别贡献。

引言

这么多年来我参与了数百个项目。这些项目的规模各不相同，有些项目的成员只有几个，为数不多的几个项目拥有超过 500 个成员。这些项目的持续时间有的是数周，有的则长达若干年。大多数项目都是开发新的软件产品或在已有产品的基础上开发增强的功能，有些项目是维护性的发布，对已有产品进行修复和维护以满足客户的需求。

我个人管理过一些项目，也承担过一些项目的管理咨询工作。我在软件行业 and 项目管理领域从业将近 30 年，见过一些运作得非常好的项目，也见过许多运作得不那么好的项目。这么多年来，我从几百个项目的成功与失败及与成千上万人的合作中，学到了大量的经验和教训。

我愿意将这些经验和教训与读者分享，这些经验和教训可能对项目的成功及发挥项目成员的潜能产生深远的影响，也可能帮助读者发挥自己的潜能。

本书描述了如何最有效地组织软件项目以使项目成员的承诺和责任实现最优。项目可以是小规模（如 10 个成员或更少），也可以是中等规模或大规模的（如几百个成员）。本书将清楚地定义各种项目带头人的角色与责任，以及其他项目成员的角色与责任。

回答常见的问题

本书回答了许多——可能是大多数——困扰项目带头人及其项目的问题。读者自己可能也思考过其中许多问题的答案。下面选取了一些本书中所回答的问题的例子：

- 项目失败的主要原因是什么？
- 项目经理失败的主要原因是什么？
- 项目经理的技术技能需要多强？
- 应该在什么时候将项目分配给项目经理？
- 一个人能否担任多个关键的项目角色，如经理、项目经理和产品架构师？
- 谁为产品的利润与损失负责？
- 谁支持客户的业务，谁是客户的主要代表？
- 谁负责产品需求？
- 谁负责产品规格说明书？
- 谁负责产品的技术结果？
- 哪些项目带头人可作为微型项目经理？
- 期望来自矩阵型组织的项目有效运作是否合理？
- 哪种管理风格通常是最有效的：一致同意的管理方式、民主式管理、微管理，还是“仁慈的独裁者”？
- 谁负责招聘和解聘项目成员？
- 谁负责为项目成员寻求职业发展？
- 谁负责项目成员的绩效评估？
- 谁负责保证项目成员只要绩效令人满意就不会被解雇？

- 谁负责保证项目遵循好的项目管理实践?
- 谁负责定义项目并遵循可接受的软件开发过程?
- 谁负责资源的计划与分配?
- 谁有权分配工作?
- 谁负责把需要帮助才能解决的问题上报?
- 上报问题需要遵循什么过程?
- 当项目成员找不到其他人可以帮助时, 应该找谁?
- 谁负责项目文档?
- 谁批准项目文档?
- 大型项目应该如何组织, 中型项目和小型项目呢?
- 维护性组织能否有效地将其发布像项目一样来管理?
- 维护与新的开发工作是否应该由同一小组来执行?
- 项目管理办公室 (PMO) 的职责是什么?
- 什么时候组织应该成立 PMO?

EnterPrize 组织

本书所描述的 EnterPrize 组织吸收了传统组织 (如职能型组织、项目型组织和矩阵型组织) 的优点, 同时克服或减少了它们的缺点。EnterPrize 组织是组织软件项目的一种方法, 它以优化项目成员绩效、交付成功的项目为目标, 恰当地推动与平衡项目成员之间的责任、个人责任感与权力。这是一个简单、强大、可行的工具。

我将这种组织方法称为 EnterPrize 组织, 主要有两个原因。第一个原因是这种项目组织方法不只关注项目经理或资源经理, 同时还关注所有关键的项目带头

人及其他项目成员，也就是说，对企业中的主要角色都进行明确的定义和分配。第二个原因是这种组织方法为采用它的那些项目提供了如此多的价值，使这些组织在企业中被看做有价值的（prized）资产。

■ 本书的读者对象

软件项目的每个成员与干系人都应该阅读本书。

本书描述了项目主要带头人的角色与责任：

- 产品经理；
- 项目经理；
- 业务架构师；
- 产品架构师；
- 过程架构师；
- 资源经理；
- 团队带头人。

本书还描述了团队成员的角色与责任。所有这些项目职位实际上代表了项目的所有成员。换句话说，本书的目标读者是项目经理、产品经理、职能经理、团队带头人、质量保证人员、制定计划的人员、开发人员、测试人员、培训人员及支持人员——项目涉及的每个人。如果客户、承包商和供应商是项目的一部分，那么本书也适合他们。

本书适合资深的专业人员，也适合刚参加工作的新人。但是，读者在软件项目组织上的经验越多，就能获得越大的收益。这是因为有经验的项目人员较容易识别出 EnterPrize 组织提出的概念与经验。

■ 阅读本书之前需要了解的有用信息

- **关键经验突出显示。**本书各章介绍了许多经验，但关键经验都以“经验”标记出来，并用带阴影的文本框突出显示。这种方式有助于读者快速关注当前最值得关注的要点。
- **问题与答案部分。**大多数章节末尾都有一个问题与答案部分（Q & A）。这些问题是组织或研讨会的成员在学习和应用这些概念时经常问的问题。这些问题在本书的主体中没有回答。
- **首先阅读“EnterPrize 组织概述”。**在跳过后面的章节之前，要先读一读第 1 章“EnterPrize 组织概述”，这将很有帮助。该章定义了许多在后面章节用到的概念和术语。
- **术语与概念。**本书中用到的术语可能与读者平时习惯使用的术语不同。虽然我使用的术语能够表达其意义，但我并不要求读者一定要采用我的术语。尽管如此，我主张读者仔细研究和理解术语背后的概念。有时我不得不创造一些术语，以便表达和讨论。
- **参考书。**本书讨论的许多话题在我更早的一本书 [*Managing Software Development Projects: Formula for Success*, 第 2 版, John Wiley & Sons 出版社于 1995 年出版, 可以在项目管理协会的在线书店 (www.pmibookstore.org) 和其他书店找到] 里有详细的论述, 其中的主题包括:
 - 软件开发过程的定义与文档编制;
 - 成功的带头人的特质;
 - 人员沟通;
 - 项目计划;

- 项目跟踪;
 - 产品需求;
 - 产品目标;
 - 产品规格说明书;
 - 变更控制委员会或过程;
 - 供货商关系;
 - 项目评审;
 - 项目后评审。
- **客户 (Client) 与顾客 (Customer)。**我用客户也表示顾客。有些软件组织为单独的客户生产产品, 这个客户可以是公司内部的也可以是外部的。但是, 还有其他许多软件组织为许多客户生产产品, 其客户的数量从几十个到几百个, 甚至可能更多。为简单起见, 我选择用 client 的单数来表示客户。
 - **开放的思想。**希望读者在阅读各个章节的观点和经验时能够保持开放的思想。大多数人都难以改变工作方式并认真思考以取得显著的积极变化。读者可能识别出一些似曾相识的、定义关键项目角色与责任的方法, 更重要的是, 我相信读者会发现一些组织软件项目的新想法。

本书如何组织

图 0.1 显示了本书 17 章的布局, 第 17 章后有一个词汇表。

第 1 章: EnterPrize 组织概述。本章介绍组成 EnterPrize 组织的许多基本概念, 对项目带头人和其他项目成员的角色与责任进行概述, 另外还列举了一个包含 30 个成员的项目的职能汇报视图和项目汇报视图, 从项目的角度介绍了

EnterPrize 组织的许多基本概念。不过，从第 10 到 13 章可以看到，EnterPrize 组织适用所有规模的项目。

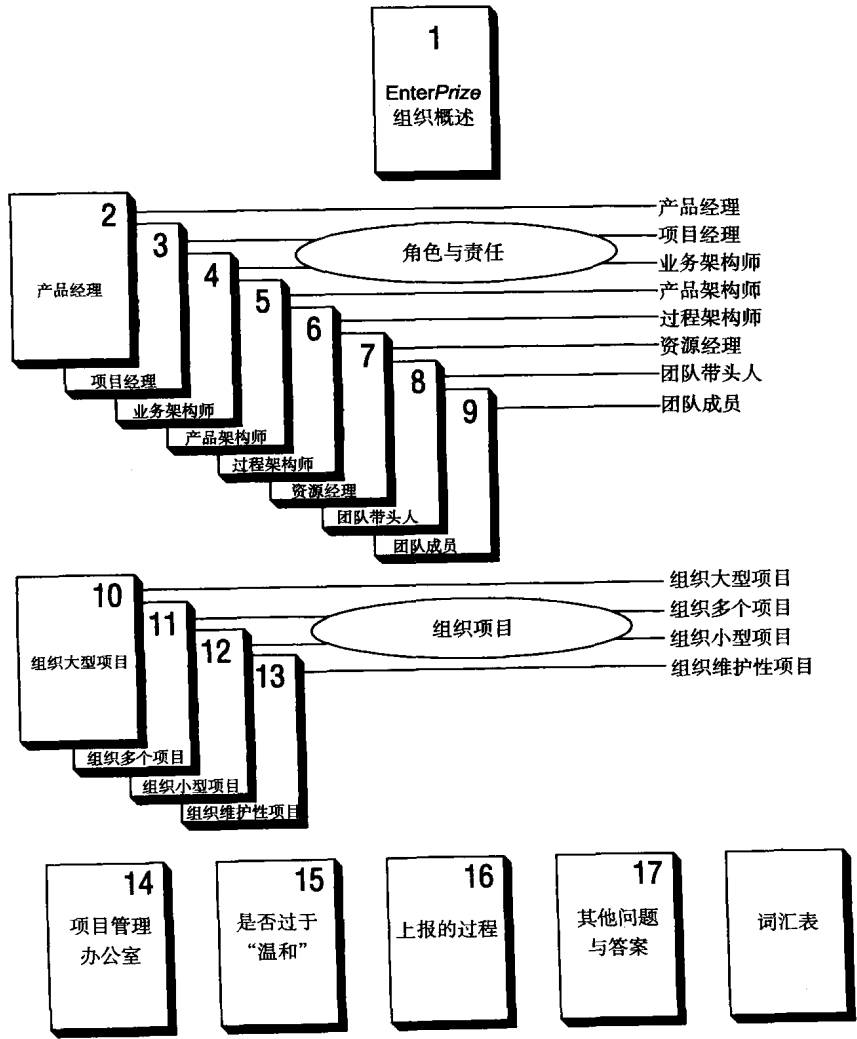


图 0.1 本书的布局

第 2~9 章：角色与责任。这些章节描述了 EnterPrize 组织定义的项目职位的角色与责任。这些项目职位包括产品经理、项目经理、业务架构师、产品架构

师、过程架构师、资源经理、团队带头人和团队成员。每个项目职位都有单独的一章专门论述。

第 10~13 章：组织项目。第 10 章介绍了如何组织 200 人左右的大型项目。第 11 章介绍了如何组织包括多个项目（本章中的例子是 8 个）的组织。第 12 章介绍了如何组织小型项目，本章中的例子关注了两种不同规模的项目：由 4 个成员组成的项目和由 8 个成员组成的项目。第 13 章关注如何组织提供维护性发布的项目。

第 14 章：项目管理办公室。本章描述了 PMO 在多项目组织中能够承担的许多任务。它还描述了如何成立 PMO、没有 PMO 的危险及 PMO 是否受到组织中其他成员的尊重。

第 15 章：是否过于“温和”。本章讨论了为什么项目经理及所有项目成员无法实现其承诺的首要原因，描述了为什么我们中的大多数人选择采用过于温和的行为，列举了采用这种行为的许多例子，并讨论如何使工作更高效。

第 16 章：上报的过程。本章讨论了如何使困扰项目的最关键的问题得到解决。本章描述了上报过程，并列举了两个例子来帮助传达这种非常高效且必要的过程背后的概念。

第 17 章：其他问题与答案。本章的讨论不一定符合前面介绍的关于 EnterPrize 组织的问题与答案。有些讨论的是 EnterPrize 组织的一般问题，而有些讨论的是 EnterPrize 组织的特殊问题。这些问题是在研讨会和咨询案例中提出的，将它们包含在本书中是因为它们具有普遍性。

词汇表。词汇表便于读者快速查阅。

目 录

第 1 章 EnterPrize 组织概述	1
产品经理	2
项目经理	3
业务架构师	3
产品架构师	3
过程架构师	4
资源经理	4
团队带头人	5
团队成员	5
工作关系	6
职能汇报视图	6
项目汇报视图	6
大型项目、中型项目、小型项目和维护性项目的组织	7
第 2 章 产品经理	9
获取产品经费	10
为产品的利润与损失负责	10

批准影响产品整体成功的产品计划	11
作为直接汇报人的资源经理	11
作为产品发起人	12
作为上报的终点	12
问题与答案	13
第 3 章 项目经理	18
为项目负全责	18
负责项目的运作	20
展示领导力，推动事情的进展	21
没有直接汇报人	22
应用最近项目的经验	22
定义项目角色与责任	23
领导项目计划活动	23
进行项目跟踪	24
采用项目管理最佳实践	25
根据项目优先级进行管理，进行风险管理	26
与高管和客户沟通项目状态	27
将决策下放给合适的低层员工	27
促进客户的参与	27
鼓励和支持上报	28
实施有效的变更控制	28
挑战传统思维	29
指导项目成员	29
促进良好的工作关系	30

保留关键的项目文档	31
问题与答案	31
第 4 章 业务架构师	45
定义客户要解决的问题（需求）	46
负责产品设计的业务过程方向	46
没有直接汇报人	47
管理客户的期望	47
推动产品内容“满足最小需求”	49
与产品架构师、团队带头人和项目经理密切合作	49
是解决业务相关问题的催化剂	50
对项目成员进行与业务过程相关的指导	51
问题与答案	51
第 5 章 产品架构师	55
负责为客户的问题提供技术解决方案——做什么及如何做	56
担任变更控制委员会的主席	56
没有直接汇报人	58
与业务架构师、团队带头人和项目经理密切合作	58
保证可接受的技术过程与方法被定义和遵循	59
是解决技术相关问题的催化剂	59
对项目成员进行与技术相关的指导	60
问题与答案	60
第 6 章 过程架构师	63
定义或裁剪软件开发过程	64