

丁荣贵论项目管理系列



项目治理

实现可控的创新

第2版

丁荣贵 © 著

Project Governance
Achieving Controllable Innovation



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

丁荣贵论项目管理系列

项目治理

实现可控的创新

—— 第2版 ——

丁荣贵 ◎ 著

Project Governance
Achieving Controllable Innovation



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书分别从多企业合作项目的治理方式、企业内部对项目的治理方式等多个方面分析说明了在我国国情下各相关企业、企业内的各相关部门如何才能齐心协力完成项目,从而实现以工业化的效率满足个性化需求的企业管理的目的。内容主要包括:如何建立聚焦于项目的企业组织架构,如何形成更有效的管理部门,如何形成可复用的企业项目管理知识,如何形成具有预警和驱动功效的绩效管理机制,如何进行项目治理变革,如何提高项目执行力,以及如何实现管理理论与现实的结合,等等。本书在初版的基础上进行了大量增补,使其更符合在多企业合作环境下的项目治理研究。

本书适合项目经理、管理部门经理、管理研究人员和企业老板等阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

项目治理:实现可控的创新 / 丁荣贵著. —北京:中国电力出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5198-0826-6

I. ①项… II. ①丁… III. ①企业管理—技术合作—研究 IV. ①F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第132361号

出版发行:中国电力出版社

地 址:北京市东城区北京站西街19号(邮政编码100005)

网 址:<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李 静 1103194425@qq.com

责任校对:邓明达

装帧设计:九五互通 周 赢

责任印制:邹树群

印 刷:三河市万龙印装有限公司

版 次:2017年6月第1版

印 次:2017年6月北京第1次印刷

开 本:700毫米×1000毫米 16开本

印 张:21.5

字 数:345千字

定 价:68.00元



版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

再版前言

项目该由谁负责？这个问题的答案似乎很明显：项目经理。但是，一个项目的成败很大程度上决定于该项本身是否正确。项目立项决策的正确与否对项目成果的影响度占到百分之六十以上。项目经理并不能对该干什么样的项目负责。即便是项目计划，项目经理也难以负责，因为项目计划的与项目资源是密不可分的，项目资源往往掌握在稳定的部门经理手中而不是临时性的项目经理手里。项目经理和部门经理的立场常有不同，项目经理希望得到的资源越多越好，部门经理则希望完成项目需要的资源越少越好。同时，企业有多个项目并存的情况十分普遍，如何在有限的资源约束下为各个项目设定不同的优先级别也不是项目经理能够说了算的。“项目经理负责制”、“首问负责制”等管理方式听起来很美，但其中隐含着期望用项目经理的觉悟和奉献掩盖企业管理责任混乱的问题。这些问题需要在项目治理的层面而不是项目管理的层面上来解决。

最初我提出“项目治理”的构想是在和一些企业，特别是大型建设企业的管理人员聊起他们在管理实践中碰到的种种问题时产生的“灵感”，主要目的在于强调企业管理层对项目的责任，因此，项目治理的边界被限定在一个企业范畴内，认为“以企业各相对稳定的部门与一个个临时性项目之间的关系为核心的管理方式”就是项目治理。这在某种程度上拓展了项目管理的范畴，也增加了项目成功因素的考察和管理范围。在提出这个概念后，我有意识地去寻找有无同行也在考虑这个问题，发现不仅已有先行者，而且英国项目管理协会（Association of project Management, APM）已经出版《项目治理指南》。十年来，项目治理的概念已从初步提出上升到若干国际标准。那么，项目治理是否应该按照这些标准的路子走下去呢？也不是。

英国项目管理协会的定义，项目治理指“公司治理中专门针对项目活

动领域的治理工作”。大多数研究人员也是遵循这样的定义去开展研究的，我本人最初的思路也恰巧如此，这从《项目治理：实现可控的创新》初版中可以看出。但是，这种视角依然是狭隘的，它和企业项目管理（Enterprise Project Management, EPM）并没有本质区别。不管它们的研究角度有什么不同，二者都是站在某个企业（或某个组织）管理层的角度上来权衡所承担项目的管理（或者说治理）策略。正因为二者本质上基本相同，这几年来，EPM 越来越受到重视，EPM 出现的频率越来越高，而项目治理却难见起色。事实上，这种研究视角不仅难以促进项目的成功，反而会造成项目成功率的下降。

随着企业环境变化的加剧，如何以工业化的高效率去满足个性化的独特需求成为各类企业生存和发展中必须回答的问题，项目化的趋势越来越明显。为达到效率与独特性（创新）并存，每个企业都需要与其他企业结成价值网络，在这个网络中，每个企业可以更容易专注于自己最擅长的某个方面，完全由一个企业独立承担一个项目的情况将会越来越少，而由多个企业之间彼此协作完成项目任务的情况则会越来越普遍。对于多个企业共同参与的项目而言，各个企业就像是一个个职能部门，项目被切成一块块交给这些部门完成。但是，各个企业一般都有多个项目需要完成，它们追求自身效益最大化（企业项目管理）的决策结果必然会造成其对该项目的优先次序不一致，其结果会增加项目延期或失败的可能性。更为糟糕的是，在一个企业内部的职能部门之间还可以彼此协调，必要时可以通过上级领导来强制集中资源以完成某项目，但多个企业之间却难有这种协调机制，也难有这样的强权人物。这种常见问题的解决已超出了项目管理的研究范畴，而站在一个企业立场上的多项目管理（包括项目成组管理和项目组合管理）恰恰是造成这种问题的原因，当然也不能解决这种问题。

什么是项目治理的真正价值？项目治理的关键何在？什么是寻找有效项目治理方式的途径？这些问题是本书力图回答的问题。本书认为：项目治理是建立项目利益相关方对项目的治理角色关系的过程，该过程用于降低项目治理角色的承担风险，从而为实现项目目标、使利益相关方满意提供可靠的管理环境。《项目治理：实现可控的创新》初版中的观点依然有效，从该书出版以来的受欢迎程度也可以看出。但是，项目治理的范围比企业内部对项目的治理要广，二者之间毕竟有明显的不同，有必要使读者意识到二者之间的不同，也有必要使读者了解应该如何思考 and 解决多企业合作

项目的治理过程中存在的种种问题。基于这些考虑，本书对《项目治理：实现可控的创新》进行了增补和更新，使其更符合项目治理的要求。这些增补和更新的内容依然来源于项目实践，它们既有若干大学 EMBA 学员管理项目的切身体会，也有我十年来作为国际项目管理协会大奖评审委员和评估师接触到的项目案例。

随着 PPP 项目的盛行，由此带来的项目治理问题会日益显现。此外，“一带一路”倡议得到越来越多国家的响应，以及对海外项目的投资额度的增加，对项目治理的需求也更为迫切。全球经济彼此交错依存，世界范围内跨文化项目日益增多。这些国际合作项目涉及的国家众多，人文环境多种多样。长期以来，发达国家在项目管理相关的政策体系、管理标准、技术手段方面占据领先地位和话语权，国际上的项目决策和项目管理标准基本是西方国家建立起来的，并且至今依然是项目管理体系和标准的主要输出者。在项目管理领域，发达国家的标准占据了绝对的优势，发展中国家的声音还很弱，既有的标准中对不同的经济和社会发展阶段特点以及文化多元化环境考虑不足，难以应对发展中国家的项目所可能面临的各种问题。本书的大多基于中国的项目管理实践和中国的管理思维方式，希望能够给读者以更多的参考。

我科研团队中的孙涛、孙华、李盈、赵树宽等老师和王金安、高航、高少冲、王磊等研究生对本书的完成过程提供了各种帮助。众多项目管理实践者和研究人员都对本书提供了大量观点、案例的支持。《项目管理评论》和《项目管理技术》编辑部的专家对本书的制作完成提供了各种鼓励并付出了辛勤劳动。在此向他们表示诚挚的谢意。

希望本书的出版同样能够得到您的喜欢。

丁荣贵

2017 年 6 月于济南



前言

“创新”是眼下最热门并被滥用的词汇之一，各行各业的人员都在谈论、鼓励甚至鼓吹创新。“创新”这个本身意味着非重复性的词汇的重复出现率如此之高，即使在本书中也时有出现，不能不让人哭笑不得。

创新是企业必不可少的功课，每个企业都会有这种意识，都会自觉或不自觉地认同经济学家熊彼特的理论：企业如果丧失了创新优势就丧失了利润。但是，如何使企业创新活动得到有效控制是企业家、企业高层管理人员期望得到解决的一个问题。在快速变化的社会环境中，能否在限定的时间内得出创新的成果将决定一个企业能否生存下来。如果不能对创新活动加以控制，不能在预想的时间、费用之内产生创新成果，那么，这种创新活动的商业价值就会大打折扣。发明大王爱迪生不会得到企业家的青睐，除非他能够准确预告自己何时能够推出新的发明。这不是由于企业家们缺乏常识，而是市场的压力迫使他们不断取得新的产品、新的市场，他们等不及那些可遇不可求的灵感出现，他们需要有人肯定地告诉他们何时新产品能够开发出来，新市场能够形成规模。

企业乃至其他组织的每一个创新活动都是项目，只不过有些是能够预先定义清楚其范围、费用、工期等的规范性项目，有些是难以清晰定义这些参数的“泛项目”。换句话说，对企业创新的控制几乎可以等同于对项目的控制。自从 20 世纪 40 年代开始，项目管理就成了一门受人重视的研究领域，但是迄今为止，项目失败率依然居高不下，这不仅让企业头疼，也让项目管理研究人员汗颜。事实上，大多数造成项目失败的原因都不是从项目经理的层面上能够解决的。一提起项目管理，项目经理理所当然成了核心人物，成了最直接也是最重要的责任人，这是一个误区。项目是临时的，因此，除非项目经理同时还是一个具有稳定职位的高层管理人员，否则完成项目所需要的各类资源都来自他们的控制范围之外。如果由于企业

在组织管理方面采取了不适合的方式，项目经理要想获得、管理这些资源将十分不易。

很多人都碰到过一个问题：对企业的管理职能部门进行考核比较困难。这种困难来自我们一个不恰当的分类方式，即将企业的部门分为挣钱的部门和花钱的部门两大类。如果将这种分类方式改变为挣钱的部门和支持挣钱的部门，那么，企业的各部门就容易形成合力，就不容易各自为战从而形成运作孤岛，就不容易造成“企业里的每个人都在忙，忙着掩盖事实的真相”这种局面，也就很容易根据各管理部门对挣钱的支持情况对其进行考核。如果将企业的每个合同都作为项目对待的话，那么企业的利润都来自项目，因而企业的活动也需要分成项目和支持项目两类，相应的管理职能部门的业绩考核也应由面向职能的考核转向面向项目里程碑、面向项目成果的考核，这样才能使企业各部门聚焦于项目，才能提高项目的成功率。这种不是以项目经理为核心，而是以企业各相对稳定的部门与一个个临时性项目之间的关系为核心的管理方式，就是项目治理。

本书的内容将围绕“项目治理”这个主题展开，目的在于阐述为了提高项目成功率，企业的管理层尤其是高级管理层应该承担什么样的责任，以及应该如何承担这些责任。内容主要包括：如何建立聚焦于项目的企业组织架构，如何形成更有效的管理部门，如何形成可复用的企业项目管理知识，如何形成具有预警和驱动功效的绩效管理机制，如何进行项目管理变革，如何提高项目执行力，以及如何实现管理理论与现实的融合，等等。本书由许多相对独立的文章构成，这些内容几乎均来自自我与企业老板、管理部门经理、项目经理及管理研究人员交流的过程，其中大部分已在《项目管理技术》杂志的专栏中刊登过并得到读者的认可。在阅读过程中，你可以将其作为一部系列片来看，可以从本书的任何一章开始。当然，如果你有兴趣从头到尾阅读并思考的话，我将十分荣幸。

本书尽管不是直接为承担单个项目的项目经理所写的，但是项目经理们可以通过本书了解到要提高项目成功率，要更好地承担有挑战性的责任，他们应该如何去争取权利，如何从企业的层面打好基础，如何协调各方面的关系，以及如何提高自身工作的效率和有效性。

为提高对项目管理研究人员的价值，本书阐述了我在项目管理研究、培训、咨询等过程中对如何形成受企业欢迎的项目管理理论的心得体会。希望这些体会能引起大家的共鸣。

本书可以作为《项目管理：项目思维与管理关键》的姊妹篇看待，依然继承了其轻松、贴近现实的风格，同样希望得到你的认可。

本书的写作过程中得到很多企业的支持，得到张体勤教授、徐向艺教授、孙涛博士等专家的帮助，在此恕不一一道谢，在阅读本书时你们会联想到这些思想、方法产生的情景，想起我们一起讨论甚至争论的过程。需要特别感谢徐文京女士，两年来她每月都在催促我提交《项目管理技术》杂志的专栏稿，没有她的敬业精神和对每篇文章的关心，本书不可能完成。感谢北京创幻工作室刘蒙蒙为本书绘制了点睛性的插图，使本书增色不少。

当然还要感谢我的妻子和孩子，这本书也是献给他们的。

丁荣贵

2006年8月于济南



目录

第 1 篇	如何治理多企业合作项目	1
1	多企业合作项目的治理策略	2
2	项目治理中利益相关方及其需求的识别	7
3	利用经济附加值构造项目价值网络	14
4	项目治理中的动态治理方式	18
5	过程式项目治理方式的实现	24
6	项目治理角色的组织	31
7	降低项目治理角色风险的关键	35
8	使供应商成为协同的工作伙伴	40
第 2 篇	如何治理企业内部项目	45
9	企业项目的治理组织方式	46
10	集成项目管理与职能管理	53
11	软件企业项目管理的原则	57
12	项目型企业的建立	65
13	项目执行力的提高	71
14	分清目的、目标与手段	77
15	企业文化缺陷的弥补	80

16	基于角色的项目人力资源管理.....	86
17	以资源集中应对项目发散	90
18	项目平衡的策略	96
第3篇	如何提高项目的执行效率	101
19	项目的构件化管理	102
20	如何建立并管理好项目架构	107
21	项目管理中的结构化沟通	112
22	有效的项目管理评估	119
23	构件化项目管理的组织	128
第4篇	如何抓住项目的关键控制环节	133
24	IT 项目管理的关键	134
25	有效的研发项目管理	142
26	有效的项目管理内训	145
27	如何提高售前项目的成功率	152
28	如何管理“泛项目”	165
29	如何使管理咨询项目更有成效.....	171
第5篇	如何建成称职的管理部门	177
30	管理部门如何才能不挨老板的批.....	178
31	有效的项目绩效管理	183
32	如何有效激励研发人员	196
33	如何检查项目计划的有效性	205
34	管理工具的使命	212

第 6 篇	如何开展有效的项目治理研究	217
35	管理要走在问题的前面	218
36	精于心，简于形	226
37	管理的技术性	232
38	管理理论需要定制	241
39	不要将项目管理当时髦	246
40	项目治理研究的迭代过程模型	252
第 7 篇	面向国际的项目治理	265
41	项目治理中的中国智慧	266
42	“一带一路”中的项目治理战略	301
	项目治理相关概念辨析（代后记）	313



第 1 篇

如何治理多企业合作项目

在项目需要多企业合作才能完成的情况下，每个参与企业还可能同时承担若干其他项目。这些参与项目的企业为了追求自身利益的最大化和提高资源的使用效率，会对它们所参与的项目进行不同的优先顺序排列。这些站在一个个企业角度的多项目管理方式会损害这些具体项目的完成，最终也将对参与企业造成危害。项目治理的价值在于通过建立项目参与企业的治理角色关系，以降低项目成功完成的管理环境风险，达到既能促使项目成功又能使参与方满意的目的。

多企业合作项目的治理策略

未来企业管理面临的巨大挑战之一在于如何以工业化的效率满足个性化的需求，这也是项目管理和项目治理的价值所在。

中国正在力图变成世界的工厂，如何建设和运行这种工厂常常存在两种误区：追求生产规模效益和凭借中国劳动力价格低廉。随着人们需求的个性化程度的提高，以单一品种、单一花色、单一形态等供给大量客户并由此分摊成本从而提高收益的规模效益方式已变得越来越难。中国很大，这种变化也就不太明显。但是，如果我们知道“凉水锅里煮青蛙”的故事，就会感到这种不明显的变化可能危害更大，它会使我们的企业像在凉水锅里煮的青蛙一样，浑然不觉危险的逼近，当这种变化提高到一定程度后，企业已经丧失了逃生的能力。

劳动力价格低廉是中国建设世界工厂的一大优势，甚至有人说，中国经济的快速增长在很大程度上要归功于廉价劳动力的贡献。遗憾的是，这种优势也是似是而非、难以持久，因为我们劳动力的廉价与效率低下、资源大量消耗合在一起的时候，这种优势常常会变成劣势，更何况，中国的劳动力价格正变得越来越高。

在目前市场机制发育不完善的情况下，人们可以通过“游击战”、“麻雀战”、“地道战”等方式获取不菲的利润，这也许是毛泽东军事思想之所以被很多企业家奉为法宝的原因吧。当市场发育日益完善时，面对面、硬碰硬的大兵团作战在所难免，这时候，哪个企业在效率上高一点点就可能存活下来，哪个企业在效率上低一点点就可能出局。也只有到那时候，管理的重要性才能真正为人们所认识。

要提高效率，有效的方式就是做精。按俗话说就是“不怕千招会，就

怕一招熟”。没有哪个企业能够通吃天下，可惜很多企业家不知道这一点。既然不能通吃天下，不如大方一点，自己只吃最擅长的一块，余下的让大家一起发财。这样才可以凝聚人气，将蛋糕做大，即使我们自己享受的比例不大，但绝对值也很可观。换句话说，企业需要与其他企业一起构造价值网络联盟。另外，“只有永恒的利益，没有永恒的朋友”这句话也总是在起作用。因此，企业之间会基于一个个临时性的、目的明确的项目作为平台来搭建价值联盟。

多个企业共同参与项目已是很普遍的事情，这些企业各自为了自己的目标走到一起，他们可能共同协作，也随时可能背信弃义。采取何种策略，取决于由此带来的利益，在利益面前，“团队”等理念显得那么无能为力。雪上加霜的是，参与一个项目的各个企业本身又有多个其他项目在同时进行。企业的资源是有限的，它们理所当然地需要对将这些有限的资源投入到哪些项目中去进行权衡。简单地以项目边界为管理范围，理想地认为项目的资源会充足供应、可以通过项目经理依靠权力和合同来管理只会令人失望。

很多人迷信合同的作用。殊不知，对我国来说，合同就像在金库外面加了一把简单的挂锁一样，只防君子不防小人。建立合同的过程是一个谈判的过程，是一个讨价还价的过程，用更学术的词汇说，是“博弈”的过程。当然，这里面存在欺诈、信息隐匿等多种手法，也就是说，有信息对称和信息不对称等情形下的博弈。谈判的各方也会抱有一锤子买卖和建立长期合作关系等多种意图，因此，有一次博弈、多次博弈，竞争性博弈、合作性博弈等多种情形。

根据纳什定律，所有的博弈都存在均衡状态，即站在博弈各方立场上、基于理性考虑的最佳结果。也就是说，只有建立在纳什均衡策略上的合同才是多赢的，否则必有一方受损，这样的合同就不稳定。而在纳什均衡中，如果我们能够找到一种特殊的均衡（学术上称为 Pareto 最优），那么，博弈的任何一方破坏了合同就会使自己先受损，在这样条件下建立的合同关系就是较可靠的。

所有的博弈都必须基于企业对其参与项目的期望值。企业对项目的期望和投入是多样的，我们可以将其映射到资金上使其变成“效用”，这样就可以将企业参与项目变成一种投资行为。企业投入资金后，期望能够在项目过程中、过程后得到收益，这是一种风险收益。因此，企业参与项目的

过程是一种风险投资过程，项目治理活动在某种程度上也是一种多风险资本的管理活动，项目也成了一种金融工程。

从理论上讲，以上过程可以用图 1-1 表示，这样的合同是可以建立的。但是，要在现实中实现这种状态并不容易。

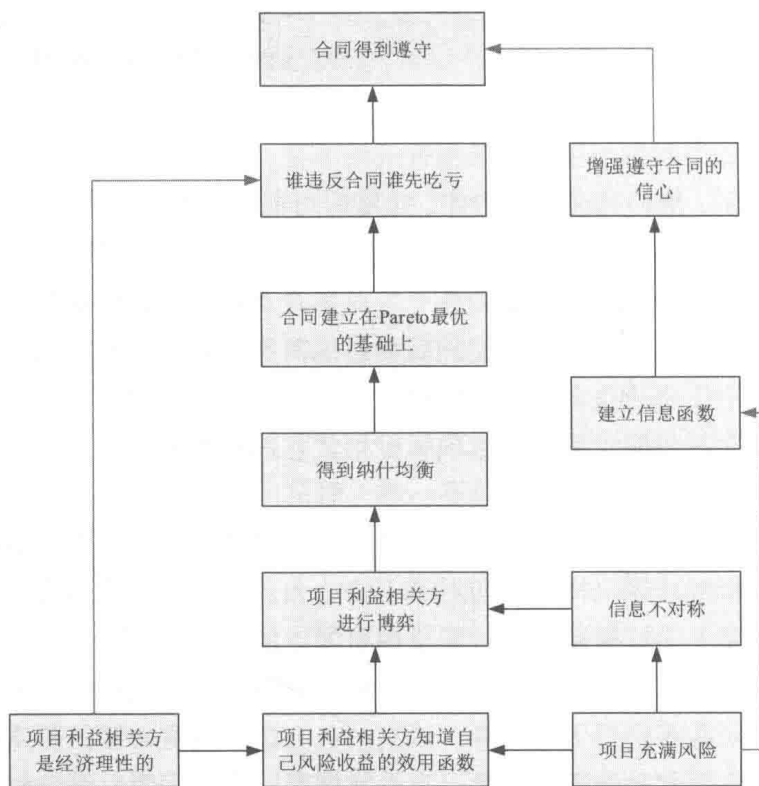


图 1-1 多企业项目协作关系建立的理论模型示意图

商人要讲诚信，这一点没错，大多数企业都想讲诚信，不过想不想讲诚信和能不能讲诚信不是一回事。交通法规够厉害了吧，违章后要被罚款、扣分甚至有更严重的惩罚，但人们依然违章，依然一边大义凛然、义愤填膺地谴责违章者，一边自己在违章。有个笑话令人反思。一个年轻人去了美国，在那里找了个美国女朋友。有一天过马路，红灯亮了。年轻人看看四周没人，就穿过马路走了。女朋友立马和他分手，因为她觉得这样的男人靠不住。后来，年轻人回国了，又找了个中国女朋友。在一次过马路时，红灯亮了。女朋友看看车流中有缝，健步如飞过了马路，发现年轻人还在马路对面等绿灯。女朋友立马和他分手了，因为她也觉得这样的男人靠不住。虽说有些夸张，也是两国国情的缩影。

西方人的逻辑和中国人不一样，他们的逻辑基础是形式逻辑，具有同一律、矛盾律、排中律三个基础，正确与不正确之间界限较明确；而我们的逻辑则超出其外，常常是怎么都对，又怎么都不对。我们常说“情、理、法”，即所谓“做事要合情、合理、合法”，合法被放在最后，而合情的标准则不一定，要因人、事、时间、场合等多种情况而定。我们希望别人遵守法纪、恪守承诺，又希望自己能够享受法制之外的利益。我们没觉得其中有矛盾，没觉得其中有什么不妥，我们甚至会羡慕能够做到这样的人。这种思想由来已久。正如林语堂所说：“在公元前 136 年后，就明显显示出来：官吏尊孔，作家诗人则崇老庄。然而，一旦作家诗人戴上官帽，却又走向公开激赏孔子，暗地里研究老庄的途径。”

是不是我们就没有办法相互合作了呢？也不是，只不过需要更好地管理而已。要使合同切实起作用，理想的状况是谁先违反合同谁最倒霉，这也是图 1-1 中强调 Pareto 最优的原因。违反合同要付出的代价太低，甚至违反合同不会受到任何惩罚，是合同得不到落实的一个重要原因。最有效的惩罚应该是信誉损失，但是，对照我们的会计制度，商誉这一项很难在会计报表上显示，即使显示了人们也不相信。政企分开后，行会的重要性就显示出来，行会要在行业内建立信誉评审，如果行会运行不公正、受到利益团体的操纵，合同得不到遵守就在所难免。法律固然重要，但对中国人来说，仅靠法律是不够的，不到万不得已的情况下，国人不愿意打官司，即使打赢了也常常得不偿失。

由于项目存在风险，只有在合同履行期内能够使参与项目企业的信心得到保持或增强，这样的合同也才能得到可靠的落实。沟通机制和合同中适当的弹性是必不可少的。在项目生命周期内，变化不可避免。过于刚性的合同，不仅会使对方遭受损失，也常常会使自己陷入被动。有了弹性，则会“与人方便，自己方便”，也会使充满商业气息的合同变得更有人情味，更合情理，也更符合国人的习惯。中国生意场上有句老话：没有谈不成的生意，只有谈不拢的价格。谈判的基本原则是“决不让步，除非交换”，那么，交换什么呢？交换的就是合同中的弹性。项目的参与企业可以要求合同中存在弹性，但需要为换取弹性提供交换的条件，这种条件需要能够补偿其他项目利益相关方由此引起的损失。这也就是我在以前的文章中认为未来企业中风险分析部门和商务谈判部门将占据重要地位的原因。

当然，最基本的还是项目成果所能产生的价值能够足以被参与企业瓜