

标准·梦工场
商业 | 科学 | 人

壹公里 

创变项目

成功 (E) =

自定义的方法 (K) × 人心工程 (M)

王二乐 于超 乔锐 罗国翔 著

敏控创变

自定义成功项目管理

创变时代

项目经理向创变者 (Wavesmaker)
转变的自我修炼之路



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

标准·梦工场
商业 | 科学 | 人

壹公里 

敏控创变

自定义成功项目管理

王二乐 于超 乔锐 罗国翔 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

敏控创变：自定义成功项目管理 / 王二乐等著. —北京：电子工业出版社，2017.3

ISBN 978-7-121-30966-3

I. ①敏… II. ①王… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 031680 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：880×1230 1/32 印张：8.25 字数：140 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版

印 次：2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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) 88254888，88258888。

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

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐语

邢宏伟 北京中油瑞飞信息技术有限责任公司副总经理（IPMAA 级）

管理 DIY 时代，项目成功的衡量标准，不再是基本的要素管控，而是组织情境下的价值驱动、过程保障、结果导向，提升利益相关方的收益管理与风险控制，才能在市场竞争中胜出。变革项目与组织收益的纵横协同，令人感同身受。敏捷与规范并重的敏控实践以及敏捷高效项目团队的自我修炼与成长，更为激荡形势中摸索的项目经理指明了方向。这是一本适合企业中高级管理者和高阶项目经理的好书。

李力 重庆清研理工创业谷科技发展有限公司 副总经理

身处国家制造业发展的重要区域，我们每天都会接触到创业者 and 他们的创业项目。他们之中成功者不胜枚

举，失败者也大有人在。究其原因，是在创业项目目标的实现过程中，受控与敏捷出了问题。创业和创新需要敏捷快速抢占制高点，但是也需要对项目进行有效控制。《敏控创变》在项目管理的立论和应用方面既有前瞻性的观点又有实操落地的方法工具，而且与稻盛和夫的“乐观构想、悲观计划、乐观实行”有异曲同工之妙。

张允 中国国际航空股份有限公司产品服务部总经理

精益还是创变？企业都希望有一个明确的建议。《敏控创变》中给出的结论是：两手抓，两手都要硬。但组织中的执行者——项目经理要同时具备这两种管理能力并不容易。在传统的组织中，项目经理的任务更像固定靶射击，最多就是可控环境下的移动靶射击。创变时代，项目经理却更像那个被空投到荒野的猎人：气候环境时刻变化，猎物出没不定。更为困难的是，优秀的猎人还必须同时是一个兢兢业业的农夫，否则光靠“打猎”这样的随机收获，组织也无法维持生存发展。这本书不仅给出了建议，而且给出了具体实施的培训教程。开卷有益，相信每一个读者读完本书都会大有收获。

丁涛 中国电信集团系统集成有限责任公司云计算
与灾备服务事业部总经理助理

作为一个运营商系统集成公司的项目交付部门，我们面临着来自组织内部与外部项目交付的双重挑战。如何能够合规、安全、高效、节约地交付项目对于我们的团队至关重要。合规和安全是项目受控的目标，高效和节约是项目敏捷的目标，平衡好受控和敏捷的双重要求是项目成功的关键所在。《敏控创变》提出的方法非常实用，有效地衔接了项目的受控与敏捷，值得学习并用于实践。

张泽辉 光环国际董事长

沉寂了多年的项目管理圈，其实是到了一个关键性的转折点。若能与敏捷、与产品创新、与新时代的诸多最新有效实践相结合，项目管理就能实现新的腾飞；相反，如果从业者们，不能吐故纳新，吸取新时代精华，项目管理就会走上一条衰退的路。这个趋势已经十分明显！

就在此时，我非常欣喜地看到《敏控创变》的出现。本书把握住了当下企业界的一些命脉性、根本性的问题，

我已经迫不及待地想把本书中的一些新实践，向我的业界朋友分享了。

邓宏 北京趋势引领信息咨询有限公司创始人兼
总裁

创新求变是企业寻求发展的战略性思考，受控的项目管理方法是实现变革的战术保障。当传统管理观遇到了互联网，绝大多数的“管理不适应症”都是由于节奏跟不上造成的。如何既敏捷又受控地实现变革，《敏控创变》以创新的管理视角开篇，将敏捷、快速迭代等创变时代的关键要素融入传统的项目管理方法中，并赋予其新的内涵。

王云飞 北京世纪金政信息技术股份有限公司董
事长

作为一家新三板上市软件公司的管理者，核心任务就是通过项目经理团队，让客户获益，让企业受益。《敏控创变》一书最触动我的不仅是提出了受控环境下的敏捷创变方法，更是将项目经理定义为创变者，强调项目团队的自我成长和积极创新，将“人”的学习与成长放

于项目成功的重要位置。“从匠人迈向创变者”，不仅是项目成功的重要因素，更是企业经营管理的核心思想。

刘喆 BSI China Learning 总经理

在当前的竞争环境下，持续的创新变革是组织获取竞争优势的最佳途径，而成熟的项目管理机制是实现创新的核心工具，但很多企业对于项目收益的实现存有较大的疑虑，担心项目周期长，投资大，收益不可控。《敏控创变》正好帮助企业解决这样的问题，特别是敏捷方法的导入，让企业小步快跑，收益可控，更容易实现创新变革。本书突破了传统项目管理的范畴，是一本不可多得的教材。

徐伟明 IBM Agile Academy Agile Coach

与了解并接受作者想要传达的观点相比，我更偏爱《敏控创变》一书中关于“敏捷和受控”话题激发的思考。它让我们从不一样的角度去思考项目管理的本质。面对复杂多变的项目环境和组织管理，有人在谈“失控”的管理方法，也有人在谈“受控”的平衡与共赢。看似矛盾的背后，实际上都在阐述一个本质：疏导并顺应其自

然规律。创变的关键是从“定义项目成功的准则从产出走向收益”开始的——这也是敏捷思想所遵循的核心原则之一。

张劲 其时互联（北京）科技有限公司 CEO，原百度营销大学校长

项目管理进入“自定义时代”！《敏控创变》一书做出的这个高瞻远瞩的判定，为各类组织对项目管理的定位，以及项目管理工作者绩效的判定，乃至对项目经理职业发展本身，提供更高的标准与要求，必将在业界引发巨大的引领作用。更为可喜的是，本书还给出了方法以及操作层面的指引，并配有实际案例，使本书在“道、法、术”三个方面，实操性更强，借鉴意义更大。

沈锡镛 阿里云标准与合规部总监

目标管理可以通过自上而下的战略解读、自下而上的反馈来对焦管理者和员工的战略思考；过程管理则会激发组织每个细胞的活力，拓展现有人能力边界，优化资源配置，避免组织臃肿；而各团队的共创机制、跨团队的横向项目有助于实现创变，从而支撑组织战略目标的达成。《敏控创变》给出了在敏捷环境下可借鉴的项

目合规受控思路、方法和工具。

李东朔 北京优幕（UMU）科技有限公司创始人兼
董事长，Google 大中华区商务合作部原总监

身处今天剧烈变化的商业环境，谁也不能躺在昨天的成功上安睡。通过项目管理，我们可以把企业内原本按照职能垂直划分的资源在水平方向上进行整合，指向客户价值和创新发展。固有的经验被打破，固化的流程需要再造，在这样一个大背景下，《敏控创变》给了我们一条获得平衡的路径：既能够让组织变得更有活力，又能够让管理过程达到可控、可测量、可预测的状态。

李长华 Gartner 高级合伙人

在 VUCA 的环境中，敏捷是必需的，但同时也不能失去做事的最基本章法。将管控与敏捷结合、技术和人文结合才能实现创新变革。《敏控创变》的出版恰逢其时，它既可以解决项目管理者如何消化吸收敏捷能力的问题，也探讨了企业和个人进化自身的问题。项目经理、企业管理者甚至普通的个人，都会被触动，引发思考并从中受益。

段永朝 财讯传媒集团（SEEC）首席战略官，网络智酷总顾问

《敏控创变》突破了传统项目管理思想，强调项目所处复杂多变的内外部环境，很好地平衡了敏捷与控制的整体要求；最大的亮点在于，管理者宜根据项目的特殊性，自主定义适用的项目管理方法论框架、评价指标和流程体系，充分展现了互联网环境下项目管理的新思路、新方法和新主张。

刘美凤 北京师范大学教育学部教授、博导，学习与绩效技术研究中心主任

企业发起一个项目，多是因为发现了影响企业绩效达成或增长的问题而有针对性地对问题解决方案的探寻。因此，项目能不能解决问题，即能否改进企业绩效，以前是、现在是、未来也必须是项目管理的出发点和归宿，这也是评判企业项目管理是否成功的唯一标准。在VUCA时代，由于企业发展的外部环境变化不定，内部因素错综复杂，致使项目立项时确定的绩效问题在项目进行的过程中也会不断发生变化。《敏控创变》所阐述的方法和工具可以帮助企业敏捷地感知问题与情境的变化

并做出及时反应，是当前确保项目成功的关键策略部署。

陈运涛 博士、北京交通大学经济管理学院教授、
博导，中国企业竞争力研究中心研究员

在激烈竞争、无处不变、充满不确定性的商业环境下，管“变”是管理的核心职能。“敏捷”成为企业和项目成功的关键因素，然而，“管”和“变”都不是目的，只有道与术，“控”与“变”在时空中动态平衡的系统方法，才能达成项目的“硬”目标。《敏控创变》大量引入新的概念，始终融进“敏捷”的要求，强调开放和自定义，集成现有管理知识和工具，寻求项目管理变革与创新。书不在于言而在于意，在于启发读者思考，此作开卷定受益。

孟茜 中国银行软件开发中心总经理

作为金融行业的大型软件组织，受控的项目管理尤为重要，而面对互联网金融的冲击，银行又必须做到快速的高响应力。如何平衡传统项目管理和敏捷快速迭代的关系，是每个管理者，也是每个项目经理所要面临的现实问题。《敏控创变》以实现项目收益目标出发，从创

变者的视角提出方法，并强调人在创变过程中的重要作用。结合当前比较流行的管理实践和方法，并辅以众多实际案例，构建出如何在项目管理中做到既敏捷又受控，它将帮助项目管理人员更好地开展受控又敏捷的项目管理。

高旭磊 招商银行数据中心总经理

作为稳健与创新并重的银行 IT 部门，组织级的全局可控和步调一致是战略层把控的关键，在战术层将各工作流程化、标准化、自动化，达成精益与敏捷，是组织中不同成员角色共同推动落实的要点。主动拥抱变化，控制试点范围，追求价值，然后总结、推广、使用，就是我们的敏控创变之路。

徐健 新东方教育科技集团副总裁兼 CIO

互联网的发展及新技术的出现对教育行业影响是巨大的。新东方为了始终保持行业的领先地位，不仅要求信息技术部门快速地适应各种变化，敏捷地进行创新，同时在各项目齐头并进的过程中也需要控制项目风险。《敏控创变》中提到的自定义成功项目管理方法，对 PMO 及项目经理们进行成功的项目管理提供了重要的帮

助，以主动适应快速变化的商业环境，在借鉴他人最佳实践的基础上，建立高效的项目管控环境，实现敏捷创新、风险可控。

申剑飞 青岛昌盛东方实业集团首席运营官

本书阐述的实现敏捷创变的魔力公式 $E=K \times M$ ，正好与昌盛的“创新、通变、人本、质胜”组织运作方针无缝契合。当我们致力于成为主动求变者并能够为组织实现商业价值的时候，《敏捷创变》给出了许多可供实操的方法和工具。

孙振鹏 国际最佳实践管理联盟中国区主席，EXIN 亚太区总裁

纵观全球项目管理最佳实践的最新动态，无论是美系的美国项目管理协会（PMI）还是以推广英系为主的国际信息科学考试学会（EXIN）都已发布了敏捷项目管理相关的认证，这标志着项目管理最佳实践正式步入 2.0 时代。《敏捷创变》就是项目管理 2.0 时代来自中国的一本精彩的项目管理最佳实践读物。

前 言

“成功地执行一项无意义的计划是导致失败的致命原因。如果企业费尽心思开发出来的产品没人想要，那么是否按时、按预算完成计划就无关紧要了。”

——埃里克·莱斯《精益创业》

今天的组织，无时无刻不面对着来自两方面的压力和挑战：

一方面，需要通过不断强化质量、成本、效率、客户满意、现金流及利润等基本功，即通过运营的精益化，来保持现有业务的持续运营能力。

另一方面，为了未来的生存与差异化竞争，需要基于用户思维，通过更加主动的产品服务或技术创新突破，经营模式的转型变革等战略部署，打造组织快速响应环境变化，捕获稍纵即逝商业机会的敏捷力。

伴随着商业环境指数级的快节奏变化，无论是因战略目标部署的驱动，还是应运营改善要求的驱动，组织的创新变革势在必行。作为变革交付的机制，成功的项目管理就变得尤为关键。

针对唯一性和独特性的项目特征，因其临时性的组织特点，特别是挑战性的变革特点，再加上越来越未知的不确定性和非连续性动态变化环境，如何因地制宜，因时而变地快速、灵活、有效完成项目，尽早实现项目价值的“敏捷”交付，这种需求与日俱增。

但众所周知，项目高失败率、高失败机会成本以及面对复杂多变环境下的高风险特征，使得组织又不得不强化对项目的治理管控要求，即实时掌控项目的“受控”状态。

事实上，降低项目的失败率、提升项目的透明性和决策效率一直是项目管理人士探索和寻求突破的方向。

作为全球公认的结构化项目管理方法——受控环境下的项目管理（PRINCE2[®]），就是项目管理最佳实践的总结和提炼。有效地借鉴这类共性的项目管控方法，吸取他人的经验教训对保障项目的成功十分有益。

如何动态平衡项目“受控和敏捷”的双重要求，如

何无缝桥接“共性方法和个性情境”之间的差距，就成了每个组织、每个项目、每个创变者，即项目经理们需要面对的现实挑战。

本书作者基于多个甲乙方的不同项目实践案例，并结合公认的最新项目管理实践方法论，总结出基于组织情境的敏捷受控项目管理方法，即每个个性组织针对一个个独特的项目特征，如何自定义项目的生命周期、项目的成功标准、项目的内涵与外延、项目的有效方法和工具等方面。

其核心精髓就是通过主动适应外部商业环境，充分善用组织内部环境，清晰界定项目自身环境，在借鉴他人最佳实践的基础上，搭建有效的项目管控环境，平衡项目受控与敏捷交付的双轨制，助力创变者，即项目经理们最终完成极具挑战性的目标，转化变革成果，实现创变收益。

本书的目的就是希望能在公认的项目管理最佳实践与组织基于个性情境的实践需求之间搭起最后壹公里的连接桥梁。成为创变者、项目总监、项目经理及其他专业人士，基于组织情境，动态平衡项目受控与敏捷交付的专业工具书。

全书分三篇，共十章。为了帮助读者有一个相对轻松的阅读体验，书中配套的导读微课分三小节分别介绍每篇的核心要点。同时每章结束也都有一个小结便于理解记忆。

创变蓝图篇（E篇），主要以变革生命周期为主线，以变革愿景蓝图为基准，以实现变革成果收益为目标，从不同视角解读变革中如何实现两个协同：组织的创新变革项目如何与公司的战略目标协同，即纵向协同；组织的商业变革项目如何与日常运营协同，即横向协同。

方法工具篇（K篇），主要以公认的项目管理和敏捷实践指南为基础，从组织个性情境特征分析为出发点，借助有效的方法、工具、实例、案例、故事、贴士等手段，桥接共性的良好实践如何在个性的项目环境中应用落地，从而实现组织“如何受控”与项目交付“多么敏捷”的双重治理目标。

敏捷行动篇（M篇），主要以创变者角色的项目经理如何重新定位自己的角色为出发点，通过自己的内修外炼，阐述如何打造敏捷高效团队“人心工程”的思路、方法和工具。

这里，我们感谢张引先生、问静园女士、任晖先生、

刘亮先生、刘磊先生、张伟龙先生，你们认真仔细的审校工作是本书阅读质量的保证。

我们感谢汪笑天先生、黄毅女士、王庆付先生、吴新颖女士、洪毅先生、王永霞女士、杨泉先生，你们高价值的案例、工具和建议，增添了本书的实用性。

我们非常感谢张宸源先生，你高质量的图文编辑以及出色的整体协调组织工作，是本书按时问世的保障。

我们要特别感谢招商银行数据中心提供的变革转型项目案例以及招银云创信息技术有限公司提供的敏捷熊猫看板工具实例，让我们能够直观地理解基于情境的成功项目管理的有效实践方法和落地工具。

衷心感谢我们的家人，你们的理解与包容让我们在煎熬时选择了坚持。

最后，我们一定要感谢所有学员和读者朋友，希望本书中的观点、知识、方法、工具和案例，能够对你们有所帮助！

注释：

1. 书中的“项目”泛指项目（Project）、项目群/集（Program）、项目组合（Portfolio），需要读者基于情境按需自定义。

2. 书中的“敏控”指既敏捷又受控。其中的敏捷（Agile）泛指平衡灵活性和稳定性的思维、方法或能力，需要读者基于情境按需自定义。

3. 书中的“创变”泛指一切改变（Change），需要读者基于情境按需自定义。

目 录

创变蓝图篇（E篇）

第1章 不同视角看创变：项目经理走向创变者 / 2

1.1 向上看，与战略目标协同一致 / 5

1.2 向下看，转入日常运营实现收益 / 9

1.3 向后看，借鉴最佳实践，吸取经验教训 / 10

1.4 向前看，分阶段持续论证项目 / 11

1.5 综合总效，创变模型 $E=K \times M$ / 13

本章小结 / 18

第2章 基于情境定敏捷，项目走向敏捷交付 / 20

2.1 提升成功可能性：敏捷应变 / 22

2.2 降低失败必然性：合理管控 / 26

2.3 基于情境的项目管理自定义：组织如何受控，
团队多么敏捷 / 28

本章小结 / 30

方法工具篇（K 篇）**第3章 参照通用实践指南，降低项目失败率 / 34**

3.1 保障组织受控：项目管理实践指南 / 35

3.2 助力团队高效：敏捷实践指南 / 37

3.3 创变者的指南针：敏控一体化整合框架 / 41

本章小结 / 46

第4章 洞察现状，提升项目敏捷能力 / 47

4.1 评估现状敏捷度 / 48

4.2 选择敏捷度提升措施 / 60

本章小结 / 62

第5章 构建敏控环境，组织先行 / 63

5.1 定义项目管理角色，强化控制能力 / 64

5.2 融入交付团队角色，催化敏捷能力 / 69

本章小结 / 81

第6章 敏控无定式，思想须统一 / 82

6.1 项目管理遵原则：五项基本原则 / 83

6.2 人员行为循准则：五大行为准则 / 86

本章小结 / 91

第7章 策划管理方案，定基线，冲上限 / 92

7.1 论证项目收益 / 95

7.2 界定项目交付物 / 98

7.3 基于目标订计划 / 100

7.4 设计风险、变更和例外管理的机制 / 104

7.5 场景示例 / 110

本章小结 / 112

第8章 进展可视化，迭代创收益 / 113

8.1 可视化项目进展 / 114

8.2 受控和敏捷的监控器 / 116

8.3 应对风险、变更和例外 / 120

8.4 意识行为敏捷化 / 122

8.5 场景示例 / 129

本章小结 / 132

敏捷行动篇（M篇）

第9章 成为不一样的创变者 / 134

9.1 重新定位自己的角色：从匠人迈向创变者 / 135

9.2 攘外需先安内：敏捷高效项目团队的打造 / 141

9.3 引导级教练最有效的方法：实时复盘，敏捷学习 / 145

9.4 转化成果的策略：“希望”？培训！ / 158

本章小结 / 160

第 10 章 打破过去的认知：先行动，后思考 / 162

10.1 敏捷创变路径：行动—捕获—转化 / 162

10.2 重新认识时间：从第二象限开始行动 / 166

本章小结 / 168

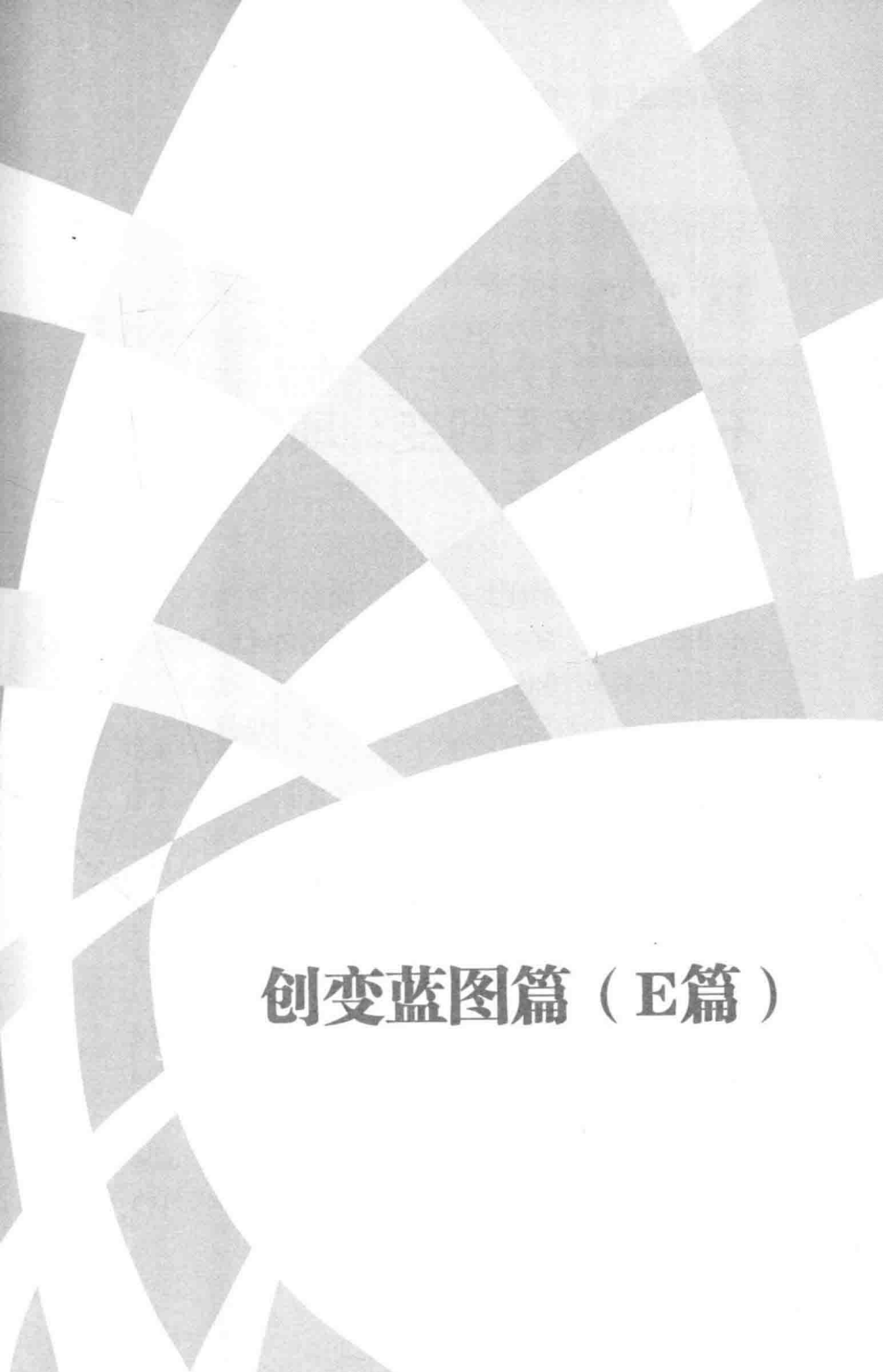
结束语 顺势人为，自定义时代项目经理的自我修炼 / 169

附录 A 招商银行数据中心敏控项目管理实践 / 171

附录 B 项目管理实践指南汇编 / 211

附录 C 《挑战埃及》项目管理沙盘：玩转项目管理 / 230

参考文献 / 235



创变蓝图篇（E篇）

第 1 章

不同视角看创变：项目经理走向创变者

“摄影，有时就是一个角度。角度换，万物变。
摄影在于变，变才是天地万物的永恒之道。时光
变，则眼前万象因时而动，此则摄影存之道也。”

——王警 自由摄影师

看看商业新闻，创业、创新、变革、颠覆、转型——
这些关键词已成为每日新闻出现频率最高的热词。这也
佐证了我们正处在一个激荡变化的时代。

正如 2016 年“中国组织能力调研”¹的数据分析报告
显示，工业时代看重的质量、成本和效率等组织能力，

1 2016 年“中国组织能力调研”由杨国安教授发起，腾讯咨询、KNX 和杨三角学习联盟共同举办，共有 110 家互联网公司和 160 家传统行业公司参与调研。

已经被用户导向、创新和敏捷所取代。对大多数组织来说，质量、成本和效率已经是其组织能力的基本功，对组织业绩差异化的作用在明显减少。

在移动互联时代，团队需要更多打造的是组织的动态适应能力，确保组织与时俱进，持续关注用户需求和痛点，通过持续创新和敏捷迭代，创造客户价值，提升组织的竞争力，实现绩效目标。

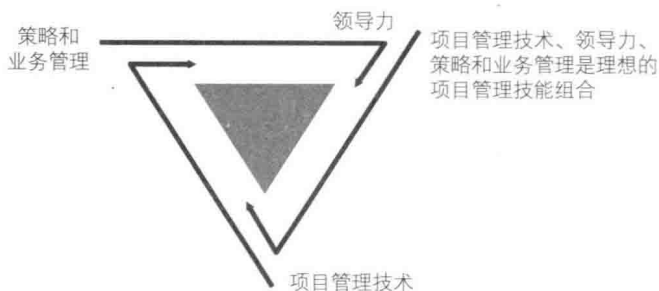
因此，在这个新时代，无论是快速成长型组织，还是传统的大中型企业，面对日益复杂的多变环境，如何在内部化繁为简，如何从外部捕获机会，把不确定的环境复杂性转变成自己竞争优势的能力，即组织持续创新变革的能力就极其重要。

事实上，我们正进入一个人人都是创变者的时代。我们把做出改变现状决定，同时付诸行动，并主动推及或影响他人的实践者，统称创变者。形形色色的创变者，已成为组织变革的中间力量。

项目经理，作为项目组织中关键的创变者角色，其理念、视角、方法、路径和坚守都是项目成功的关键影响因素。



贴士 美国项目管理协会（PMI）的人才技能三角模型



无论是因战略目标部署方案的驱动，还是应运营改善的要求，组织的变革势在必行。作为变革交付的机制，如何在日趋挑战的约束条件下，完成产出，交付成果，实现收益，成功的项目管理就变得尤为关键（见图 1.1）。



图 1.1 战略目标、日常运营和变革项目关系

传统的项目关注项目输出胜过项目成果和收益的实现。但从创变者的视角来看，如何把项目的输出变成组织能力，通过转化到运营中实现项目的成果和收益，才是变革项目的根本目的所在。也就是说，我们需要以创变的视角从高度、深度和广度全面深入地重新诠释项目和项目管理。

1.1 向上看，与战略目标协同一致

原则上，无论是渐变驱动，还是激变触发，所有项目都应该贡献于组织最终战略目标的实现，或与其紧密关联。

但组织的战略目标往往会因为内外部驱动因素的变化而实时调整，项目的治理要求就需要项目有一定的弹性，来确保项目目标与组织战略目标在动态中保持步调一致。即把项目的活动，项目分层次的目标，包括产出、能力、成果、收益和组织战略目标高度协同起来。表 1.1 解释了这些要素的定义。

表 1.1 活动、产出、能力、成果、收益和目标的不同关注

项目要素	活动 (Activity)	输出 或产出 (Output)	能力 (Capability)	成果 (Outcome)	收益 (Benefit)	目标 (Objective)
简要描述	为完成项目输出需要的管理或专业活动	项目的任何专业交付物，包括有形的或无形的	项目输出转变成项目成果的一整套组合，包括服务、职能或运营	项目产出而引起的变化的结果	利益相关方理解为优势的 成果所产生的可测量的改进	可比较的预期达成结果
常用工具	工作分解结构 (WBS)	产品分解结构 (PBS)	蓝图模型 (POTI)	关键绩效指标 (KPI)	收益地图、结果指标 (KGI)	目标分解、平衡计分卡 (BSC)
举例	系统设计、开发、测试和发布上线	新的 CRM 系统	手机事业部已切换到新系统开始正常工作	更准确、更快捷的客户服务、信息查询	客户满意度提高 5%，销售订单数量增加 10%	新市场占有率提高 5%，现有客户重复购买率提升 10%

创变收益往往是在组织的日常运营环境中实现的。项目交付了新的能力，如新的业务流程，新的资产、系统、功能、服务或新的做法，这些能力需转化到运营中变成成果，通过项目结束后的一段时间实现全部或部分收益。图 1.2 说明了这些要素之间的相互影响关系。

通常的做法是自上而下、由总到分，可应用战略地图管理工具，通过对战略目标的分解，把组织目标与变革项目建立强关联。

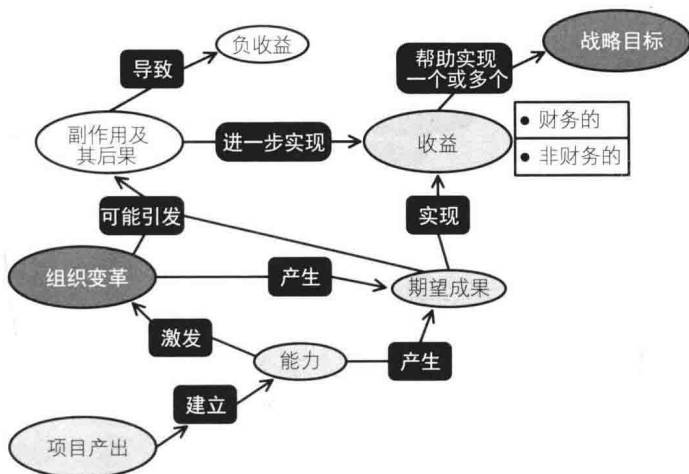
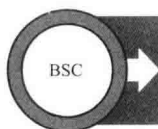


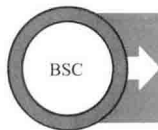
图 1.2 由项目产出到成果收益的路线图



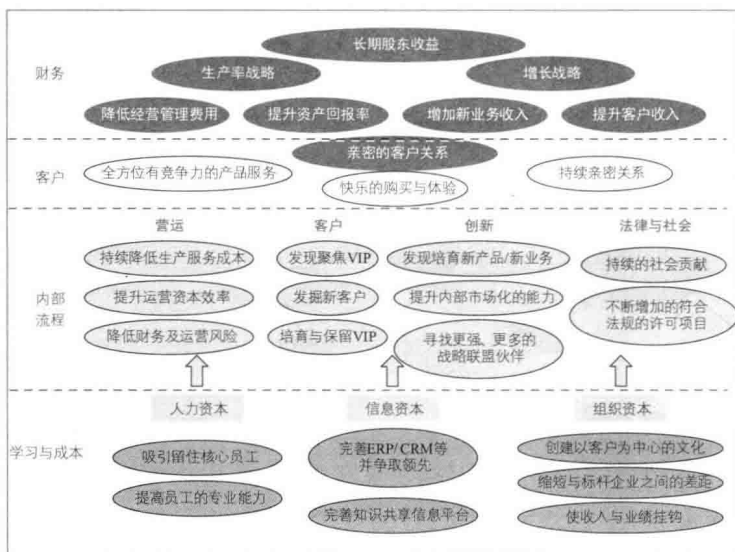
实例 战略地图分解工具平衡计分卡



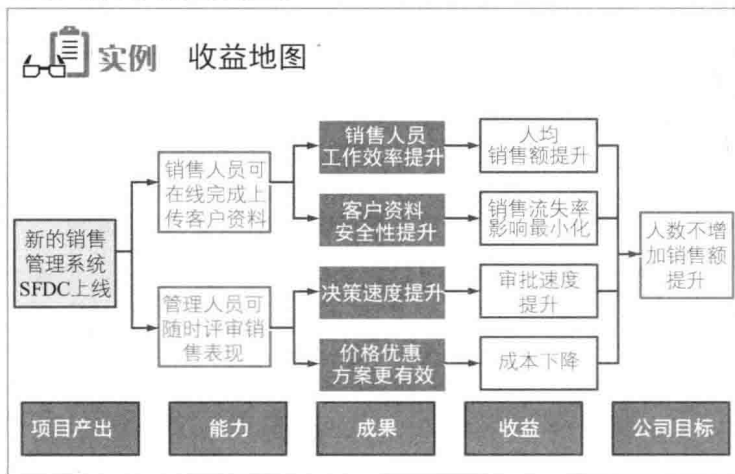
平衡计分卡（The Balanced Scorecard, BSC），是从财务、客户、内部流程、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略指导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。



按照卡普兰和诺顿的观点，“平衡计分卡是一种绩效管理的工具。它将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段的考核，从而为企业战略目标的完成建立可靠的执行基础”。



当然，如果组织没有可视化的战略地图，项目也需要通过收益地图等管理工具自下向上桥接项目收益与组织战略目标的关联性。



1.2 向下看，转入日常运营实现收益

如果从创变项目的视角来看，人们对新变化的接受程度直接决定了最终收益实现的难易程度，因为项目的产出需要转化到正常的运营流程中才能实现其收益。

但从相对比较稳定的日常运营视角来看，任何变化即风险，往往都是不受欢迎的。因此，追求最小化日常运营影响、最大化项目成果收益转化目标，是每个创变者需要积极思考并主动部署的关键环节。

既然项目的产出只有通过运营才能获取收益（见图1.3），那么对于创变者来说，及早与运营团队建立联盟，通过渐进迭代的转化路径，实现高效运营状态中的敏捷转变已成为一个常识。

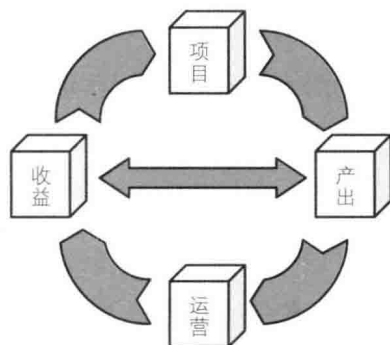


图 1.3 项目产出通过运营实现收益

1.3 向后看，借鉴最佳实践，吸取经验教训

有人说，任何创变的成功基本无法复制，但多数失败是可以避免的。如果我们认真地盘点一下过去的项目，基本上会有这个结论：项目的成功特别依赖于项目团队独特能力，但项目的失败往往是类似错误的重复再现。

所谓向后看，就是提炼、分析、总结失败的经验教训，并从中找出成功的关键因素。事实上，从经验教训中学习也一定程度上体现了组织项目管理能力成熟度水平。

由于创变项目本身的独特性以及组织情境的个性化特征，要求创变者如同一个职业棋手一样，首先要及时地现场复盘，把自己的经验教训转化为后续的行动能力。

项目的复盘需要遵循及时性原则、阶段性原则和现场原则。强调团队集体学习和知识萃取，关注目的、结果和教训胜过对方式方法的总结。

其次要研修经典“棋谱”，做到开放学习，借鉴他人总结的良好实践，这样可以少走许多弯路。

但是，无论是公认的项目管理实践指南，如PRINCE2[®]、PMBOK[®]、ICB[®]，还是新涌现的敏捷方

法，如 Scrum，或是比较成熟的专业实践方法，如 Lean6Sigma、CMMI 等，它们的产生都有其时代背景、地域文化和行业特征。尽管它们也在不断地升级更新，但其通用的共性特点与组织个性的有效实践需求必然存在差距，僵化教条的使用会带来更多的繁杂和人员冲突。我们更倡导组织因地制宜，因时而变，量体裁衣，智慧使用。

1.4 向前看，分阶段持续论证项目

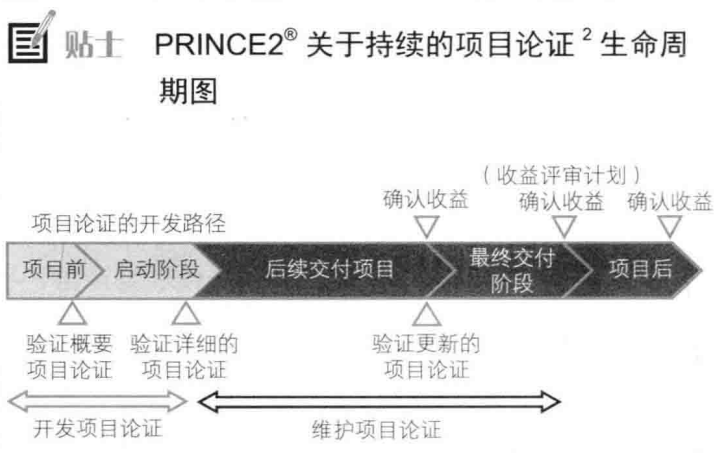
毫无疑问，项目团队所有的努力都要聚焦于项目目标的实现。传统的项目管理强调计划性，基于任务分解，通过控制进度、质量、成本和范围，交付项目产出，项目收益似乎水到渠成。

实例

面对日益多变的复杂环境，具有一定规模的公司都在强化内控。例如，华为公司的内控策略是用规则、制度的确定性应对不确定性；浦发银行的基本思路是把未知的风险变成已知的行为。

但面对复杂多变的环境，把项目的最终收益与项目的具体产出目标有效地建立强关联，通过动态迭代，让它们不断互动，这就需要对项目管控的基线、颗粒度和频度进行重新定义。

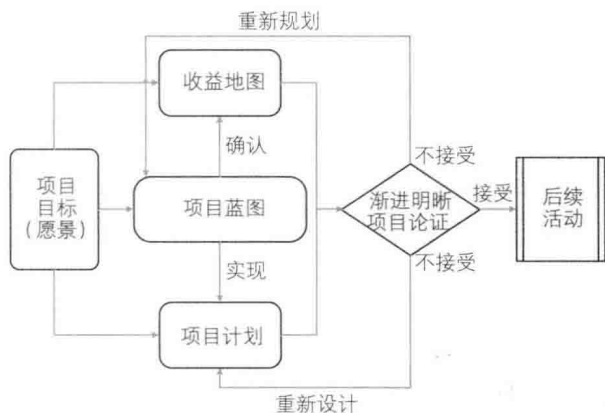
当我们聚焦于项目最终收益目标的实现时，项目的基线就不仅仅是按时完成工作任务或产出，而应该是基于项目生命周期，从收益、成本、时间和风险等维度，按阶段、持续地论证项目的必要性、可行性和可达成性。



² PRINCE2® 中使用 business case 一词，本书统一用“项目论证”对应。



贴士 渐进明细的持续项目论证过程



1.5 综合总效，创变模型 $E=K \times M$

立足于创变的视角，定义项目成功的准则从产出走向收益，从遵循共性良好实践走向追求个性有效实践，从自评价走向利益相关方的认同。

我们可以用公式 $E=K \times M$ （见图 1.4）来描述一个创变模型。



图 1.4 创变模型

E (Effectiveness of Change) 代表创变目标的达成效果。创变成功的衡量标准是组织自定义的，可以从收益、成果、能力和产出方面分层次综合衡量。由于创变本身的挑战性，实现的过程往往都是分阶段，通过迭代实现的。

K (Know how) 代表创变项目团队所选用的方法论和工具。挑战来自公认的共性实践指南、方法论和工具与项目的个性情境如何有效地融合起来。

创变的最大挑战来自利益相关方对变革的接受程度，特别是日常运营人员的认可，即人心 M (Mindset)，这直接决定了创变项目是否会成功实现其目标收益。

故事 “南风法则”是由法国作家拉封丹写的一则寓言引申而来的。讲的是北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来了一个冷风凛凛、寒风刺骨，结果行人为了抵御北风的侵蚀，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得很暖和，所以解开纽扣，继而脱掉大衣。结果很明显，南风获得了胜利。



实例 GE 变革管理模型 $E=Q \times A$

变革永恒、主题多变



管理变革，表面上变革的是战略、管理体系、业务流程，潜在变革的是人心。变革成功的两个制约因素 Q 和 A 缺一不可，由于组织情境的不同，各组织的利益相关方对变化的接受程度差异较大。管理变革的成功落地往往不取决于变革项目的工具方法（Q），而是归零因子人员的接受认可度（A）。七个步骤可以帮助我们安抚人心，获取最广大利益相关方对于变革的支持，帮助我们通过变革，在新的管理变革方向上，形成新的凝聚力和战斗力。变革最终还是为了收益，那么对于变革的输出，企业可以从哪些方面来进行策划和确认呢？

E：愿景 / 蓝图 / 目标。变革的愿景可以是数字、文字、指标或景象。愿景可以随着变革的深入，渐进清晰。但愿景最需要的是和领导力的结合，并成为所有变革参与人接受的渴望。让大家对变革前进的方向达成共识，形成合力。

招数：企业领导把预期的变革结果和收益，从发起变革之时开始，持续通过视频、邮件、微信、内部刊物等方式，将其传播给广大员工；愿景可以悬挂在企业内部，可以张贴，让员工在愿景上签字并合影。

Q：通常变革形成的改善，按照难易程度可以分为快速解决和长期项目，那么这就需要有很好的工作机制来组织大家开展工作。

快速解决，形成短期收益招数：跨部门协同改善（5天跨部门快速改善）。

1天：定义项目 / 培训工具 / 了解现状；

2天：差距分析和改善；

3天：新改善试行；

4天：标准化；

5天：成果汇报。

A：在一次管理变革中，不论是运用什么方法论还是工具，归根结底离不开能动的人，领导变革离不开人，推进变革离不开人，配合变革离不开人，保持变革成果更离不开人。那么我们在一次变革中，又花了多少时间和精力投入“人心工程”？在我们的主流意识中，人心工程似乎没有什么技术含量，是很务虚的领域。然而，在管理变革现实中，另外一个救世主就是人，离开了人心的支持，组织管理变革只不过是镜中花、水中月，最终流于形式，无疾而终。

当我们意识到这一点，那就定位了另外一个因素 A（人的支持）。如何获取人的支持？这是一个系统工程，同样是有技术含量的，是大智慧。我们往往要投入比实施管理变革项目策略还要多的时间和精力，才能获得一个满意的结果。

我们可以从创变项目管理模型的公式中看出，创变项目管理的方法论需要参照公认的实践指南，但更需要关注的是如何结合组织和项目的个性情境。创变项目一旦关注的是最终收益的实现，其过程需要遵循敏捷迭代，按阶段交付能力、实现收益。这是因为，收益实现本身受未知的多因素影响，而且必须考虑人们对创变的接受程度。



本章小结

不同视角看创变（见图 1.5）。



图 1.5 不同视角看创变

第 2 章

基于情境定敏捷，项目走向敏捷交付

“如果你没有参加项目，那么你多半是在做一些费力不讨好而且枯燥无味的重复性工作。如果你做了一个项目的经理，你会觉得干一件费力不讨好且枯燥无味的重复性工作是多么令人神往。”

——佚名

当我们逐渐把项目成功的准则由项目产出向项目收益聚焦的时候，即项目成功的衡量标准已不再是时间、成本、质量和范围等指标的满足，而变成了利益相关方更关注的风险和收益，项目的挑战性陡然剧增。

这是因为除了项目本身独有的特征外，更多利益相关方的参与增加了项目的复杂性，而多变的环境更加剧了项目过程的风险和项目结果的未知性。

这样，基于价值追求，按阶段迭代实现收益的敏捷交付实践就成了不二选择。

实例

环境的变化分为渐进式变化和激荡式变化。

前者的环境结构是稳定的，只发生数量上的改变。例如，中国联通降价对中国移动带来的影响都是可以预见和控制的。

而后者的环境则发生性质上的改变。例如，微信对中国移动造成的影响是难以预见和颠覆性的。可见，移动互联技术就是一种激荡式变化。

在渐进式变化的环境里，CEO 制定战略时需要三分考虑外在环境变化，七分考虑企业现有资源优势（如技术、渠道、客户和供应商等）和组织能力。

但在面对移动互联这种激荡式变化时，领导者制定战略时必须七分关注外在环境变化，时刻保持危机意识和开放心态。只有先于他人捕捉到变化的端倪，才能将公司有限的资源不断专注于高成长、高获利的空间上。

2.1 提升成功可能性：敏捷应变

每个项目都有其独有的个性特征（见图 2.1）。这些特征既是项目存在的价值基础，也是项目的种种挑战根源所在。当这些独特的项目面临快速多变的 VUCA 环境时，项目独特个性挑战已远远超过可遵循的共性实践方法。每个项目经理对此必须有深入的理解并制订应对方案，这样可以帮助项目经理更从容地开展项目工作，有助于达成项目目标。

PMI：项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

PRINCE2®：项目是按照一个被批准的商业论证，为了交付一个或多个商业产品而创建的一个临时性组织。

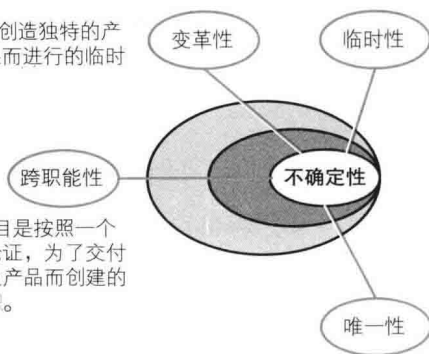


图 2.1 项目的四个特征

 贴士

“这是一个 VUCA 的世界”，宝洁公司首席运营官罗伯特·麦克唐纳借用这个军事术语来描述新的商业世界格局。其具体表现为易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），这四个字母的简称即“VUCA”。VUCA 中每个元素都不可避免地影响着组织，见下表。

VUCA 各元素对组织的影响

元 素	对组织的影响
V=Volatility (易变性)	组织由变化驱动，又不断催生变化
U=Uncertainty (不确定性)	面向变化而不是计划，组织缺乏对非预期结果的意识和准备
C=Complexity (复杂性)	组织为各种力量、各种因素、各种事情所困扰，难以决策
A=Ambiguity (模糊性)	现实中各种条件和因果关系的混杂，使组织感到茫然

1. 变革性

项目是引入变革的手段。从项目的产出到项目成果的转化直至最终收益的实现，期间必然涉及对人的行为和习惯的改变，这具有极高的挑战性。因为很少有人会愿意主动改变自己。不论是在工作中还是生活中，改变

习惯都是相当不容易的。但如果这种改变不成功，项目的收益就无法实现，也就是说，这个项目是失败的。

作为创变者角色的项目经理，对项目目标实现的难度，特别是项目收益实现的难度，一开始就需要从利益相关方特别是项目产出使用者的视角思考和部署。

2. 唯一性

每个项目都是唯一的。唯一性也可以称为独特性，也就是说，每个项目都有其独特的不可替代的价值，而且构成项目的组合因素也一定在某一方面是唯一的，这也是项目存在的价值基础和基本特征。

项目经理要清楚意识到项目的独特性既是项目的挑战所在，也是项目的价值和机会所在。项目经理需要充分发挥项目的独特性优势，激发资源潜能，实现收益目标。

3. 临时性

临时性即项目明显的生命周期特征，即项目有明确的开始和明确的结束。因为项目目标关注层次存在不同，是产出、能力、成果或收益，项目涉及的利益相关方也就不同，其开始和结束自然也不一样。

因此每个项目的开始和结束需要有明确的定义，但不存在公认标准。不管如何定义，由于其临时性的特征，更需要通过启动、阶段评审、收尾等仪式感强化其存在的价值。

4. 跨职能性

为了引入变革，不同技能、不同职能部门甚至不同组织的项目团队成员临时在一起工作。而这种变革必然会对项目团队以外的其他利益相关方产生不同影响。例如，对客户和供应商来说，双方参与变革项目的动机通常不同，所以项目往往也伴随着组织内部或组织之间的紧张和冲突。

项目这种模式本来就是用于管理跨职能部门协作的，目的是为了让不同部门的人为了实现一个共同的项目目标而可以进行有效的协作，其难度不言而喻。

一项工作可以称为项目，就一定会具备变革性、唯一性、临时性、跨职能性的特征。这些特征使得项目比其他工作面临更多的未知和不确定性，我们把这些不确定性对目标的影响称为风险。

面对快速变化的 VUCA 环境，如何适应变化捕获机会，动中求静管控风险，渐进转化萃取价值，敏捷行动

快速实现收益，这是组织当下对成功项目管理的综合诉求。

2.2 降低失败必然性：合理管控

既然项目是引入商业变革的手段，而且项目工作往往伴随的风险比其他日常工作更高，那么运用一种得到验证的可靠方法论进行项目管理就有了其必要的价值。

项目管理和其他管理一样，基本的结构化方法就是三分法：分类管理、分级控制、分步执行。我们首先需要把复杂问题简单化，即从项目中把管理工作和专业工作分离开来，项目管理的目的就是对交付项目产出的专业工作加以管控，从而保障项目目标的实现。

项目管理的循环（见图 2.2）包括计划、授权、监督和控制。项目需要一个相对静态的控制基线，即项目经理需要综合项目目标、愿景、蓝图、资源、风险和约束条件等多种因素制订计划，然后以此为基线来动态地监督和控制计划的进展和执行情况。计划的制订和维护过程同时体现了项目管理的动态授权过程，也就是组织对

项目以及项目组内部的授权能力。这往往也特别受制于项目所在组织的内控体系和风险文化。

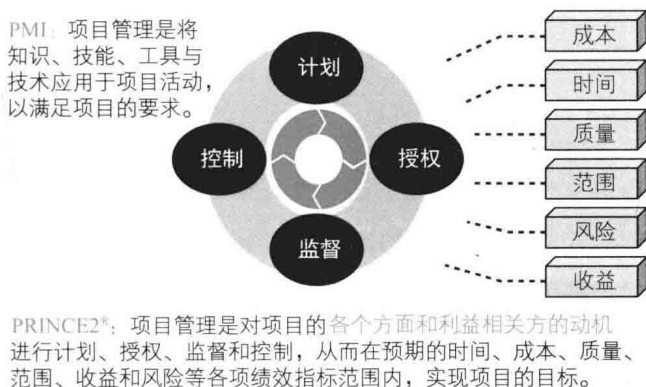


图 2.2 项目管理

不同于流程驱动的重复性或繁杂性日常工作，由于其结果的可预见性，需要规范流程，因此高效受控的管控式科层组织往往更成熟有效。结果驱动对人员要求较高的创变性项目工作，由于其本身影响因素的复杂性或混序性，以及结果的未知性，失败往往成为常态，所以需要迭代试错，因此灵活敏捷的网络型组织更适合项目管理（见图 2.3）。



图 2.3 组织敏捷创变 + 高效运营双核驱动能力

这样，组织层面对项目的管控力和项目层面对人员领导力有了双重要求，即如何在受控的环境下实现敏捷交付。

2.3 基于情境的项目管理自定义：组织如何受控，团队多么敏捷

身处激荡变化的动态环境，组织的差异化日趋明显，项目本身的个性特征日益突出。

同时，项目目标从项目产出转向项目收益已成大势

所趋，关注价值的敏捷交付需求持续升温。个性、团队、授权、赋能、领导力成了项目交付团队的热门话题。

而项目越来越高的不确定性，越来越低的收益转化率，使得组织更加强化项目的管控能力，更加关注经验教训的学习和共性方法的对标，通过流程制度化强化项目计划的管控执行。例如，项目管理办公室（PMO）在组织中日趋重要。

在这个已没有标准答案，没有现成参照系，需要重新定义管理，重新定义项目的时代，如何实现组织受控，团队敏捷，鱼和熊掌兼得的项目管理结果？

我们的答案是：自定义。即组织需要基于个性情境的分析，参照共识的方法论，因地制宜，因时而变。

以静制动，依计划抓管控，以动应变，靠迭代去验证，动中求静，分阶段渐进实现收益，以计划的时间颗粒度、授权的例外管理和阶段论证为抓手，在变化过程中追求项目的受控和敏捷的动态平衡，这种平衡必然由组织自己定义（见图 2.4）。

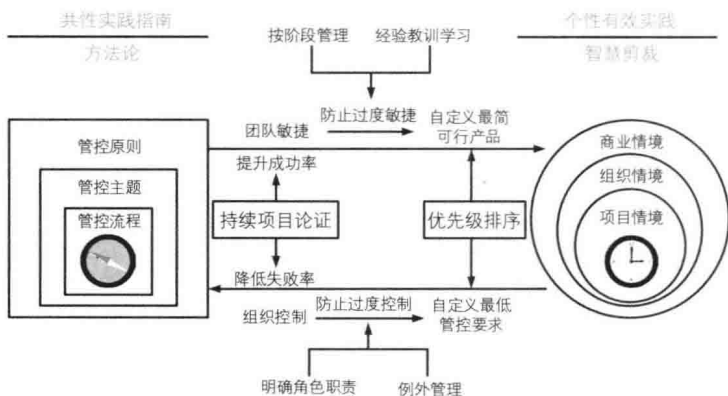


图 2.4 基于情境的项目管理



本章小结

基于情境的受控敏捷自定义三角（见图 2.5）。

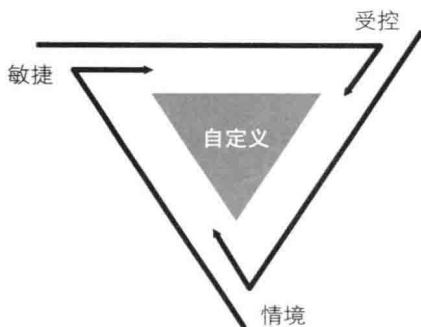
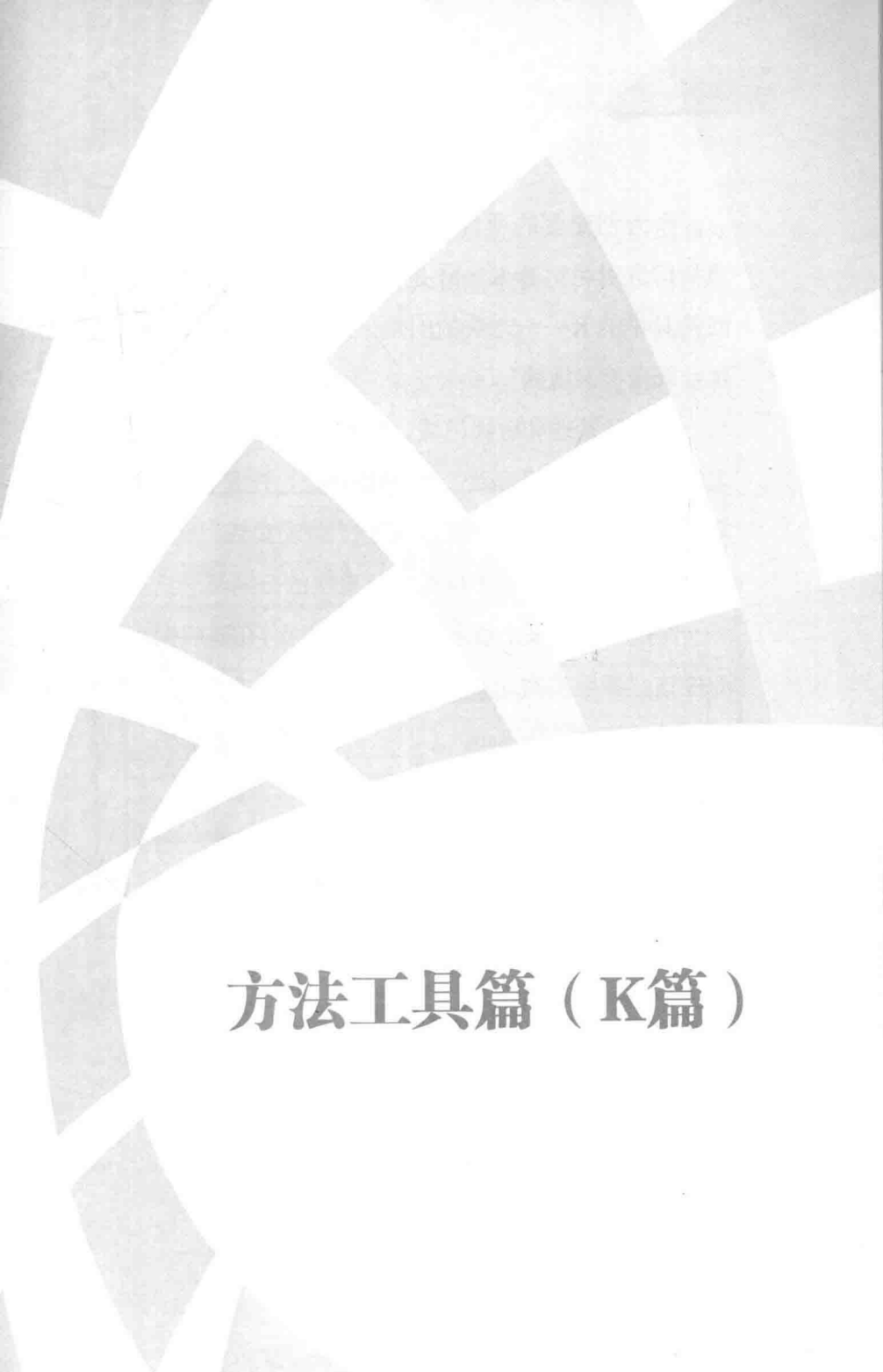


图 2.5 基于情境的受控敏捷自定义三角



方法工具篇（K篇）

作为创变者的项目经理，当受命管理一个项目时，该如何应对呢？ $E=K \times M$ 是最基本的模型，而本篇就是回答其中的 **K**——方法的问题，即“如何基于情境，让项目既受控又敏捷”。

在项目管理和敏捷领域，均有不少通用的实践指南，无论是自称“良好实践”的 **PMBOK®**，还是自称“最佳实践”的 **PRINCE2®**，或是处于“涌现实践”阶段的敏捷方法，它们都是基于优秀实践案例的归纳和总结。

但是正如图 K.1 所示，对待实践指南，切莫照搬照抄，而应该“参照实践指南，基于项目情境，自定义个性有效的项目管理实践”。

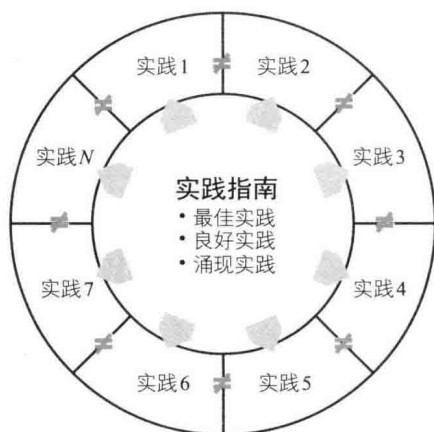


图 K.1 个性实践与实践指南的关系

业界公认的共性实践指南就好比“医书”，组织有效的个性实践就好比“处方”。本篇就是告诉大家“开处方”的思路和方法，以此桥接“实践指南”到“个性实践”有效落地的最后壹公里。本篇的整体结构参见敏控项目管理框架图 K.2。

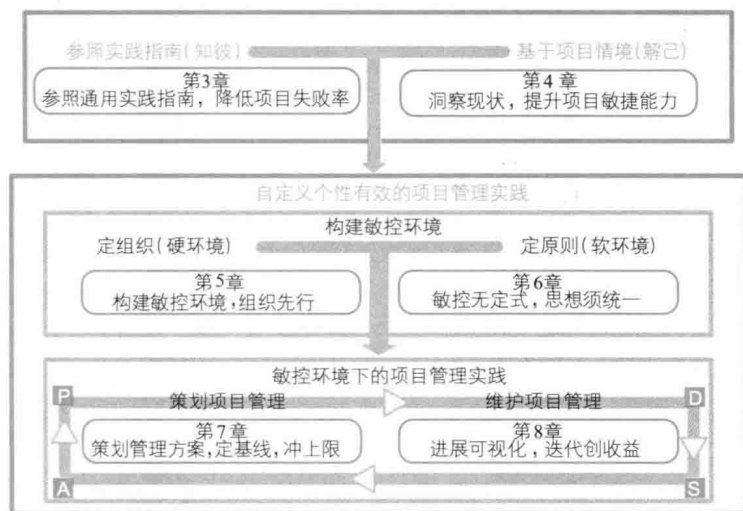


图 K.2 敏控项目管理框架图

第 3 章

参照通用实践指南，降低项目失败率

“当你有一把锤子，你会把一切看成钉子。”

——马斯洛

吸取别人的经验教训，寻找公认的实践指南，是我们开展敏捷创变的第一步。

商业竞争为我们直接获得实践指南的本质增加了难度。这是因为每个实践指南的“门派”都倾向于证明自己的优势，而弱化其他“门派”的价值。PMBOK[®]、PRINCE2[®]、Scrum 或其他实践指南的粉丝们，也大都倾向于阐述自己所掌握方法的优势。实际上，除了成熟度不同，各种实践指南的定位也不完全相同，各有特点。因此深刻理解不同实践指南的精髓，整合每种方法的优势，而不是唯某个方法是从，是我们对待实践指南的正

确态度。

本章首先简要介绍主流项目管理实践指南、敏捷实践指南以及它们的不同定位，然后给出可以供创变者直接参照的完整实践指南一体化框架。

3.1 保障组织受控：项目管理实践指南

从全球范围来看，得到广泛认可的是三大项目管理“实践指南”：

（1）美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）于1996年发布的《项目管理知识体系指南》（PMBOK[®] Guide）。目前版本是2013年发布的第5版，2017年将发布第6版。

（2）英国政府商务办公室（Office of Government Commerce, OGC）于1996年发布的《PRINCE2[®]——成功的项目管理方法论》。目前的版本是2009年发布的第5版，2017年将发布新版。

（3）国际项目管理协会（International Project Management Association, IPMA）于1992年发布的《国际项目管理能力基准》（ICB[®]）。目前最新版是2015年

发布的 ICB[®] 4.0。

这三种项目管理实践指南的定位并不相同。PMBOK[®] 试图告诉项目管理人员应该掌握的知识和技能的全集（知识体系），PRINCE2[®] 试图告诉项目管理人员做正确的事，并且这些建议高度体系化（方法论），ICB[®] 试图定义项目经理的能力如何评定（能力基准）。更多维度的对比见表 3.1。

表 3.1 全球三大项目管理实践指南

实践指南名称	版权归属	定 位	资质认证证书
PMBOK [®]	美国项目管理协会	知识体系	PMP (Project Management Professional)
PRINCE2 [®]	英国政府商务办公室 (现移交给英国 Axelos 公司)	方法论	PRINCE2 [®] 基础资格 (Foundation) PRINCE2 [®] 从业资格 (Practitioner) PRINCE2 [®] 专家资格 (Professional)
ICB [®]	国际项目管理协会	人员能力基准	IPMP A/B/C/D 四个级别



贴士 方法论与知识体系的区别

方法论是一种体系化的项目管理方法，提供了一整套流程活动和管理主题，可用于从始至终管理项目。知识体系包含广泛的、项目经理可能需要用到的项目管理能力要素和技能，包括领导力和谈判技巧等。方法论和知识体系之间具有很强的互补性——项目管理

方法论 PRINCE2® 提供了一个框架，规定了由谁、在什么时候、做什么项目管理活动，而知识体系则提供了怎么做这些事情的一系列可选工具和技术。

3.2 助力团队高效：敏捷实践指南

“敏捷”（Agile）一词于 2001 年被提出。目前有很多敏捷实践指南，如 Scrum，它们包含了一系列原则、活动、概念和技术，但各种敏捷实践指南并未对“敏捷”一词形成统一定义。

海史密斯曾经用如下两句话来描述敏捷：敏捷是制造并响应变化从而在动荡的商业环境中创造利润的能力。敏捷是平衡灵活性和稳定性的能力。

需要说明的是，敏捷实践指南并不是专门为项目而提出的。各种敏捷实践指南更多关注在产品交付层面上，无论产品交付是在项目中发生还是在日常运营工作中发生。

敏捷实践指南的成熟度与项目管理实践指南也不相同，还处于飞速发展的阶段，尚未出现成体系的“最佳

实践”，因此大部分指南仍处于完善期的“涌现实践”阶段。

无论哪种敏捷实践指南，它们都基于敏捷联盟的创始成员所共同提出的“敏捷开发宣言”。

敏捷开发宣言

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

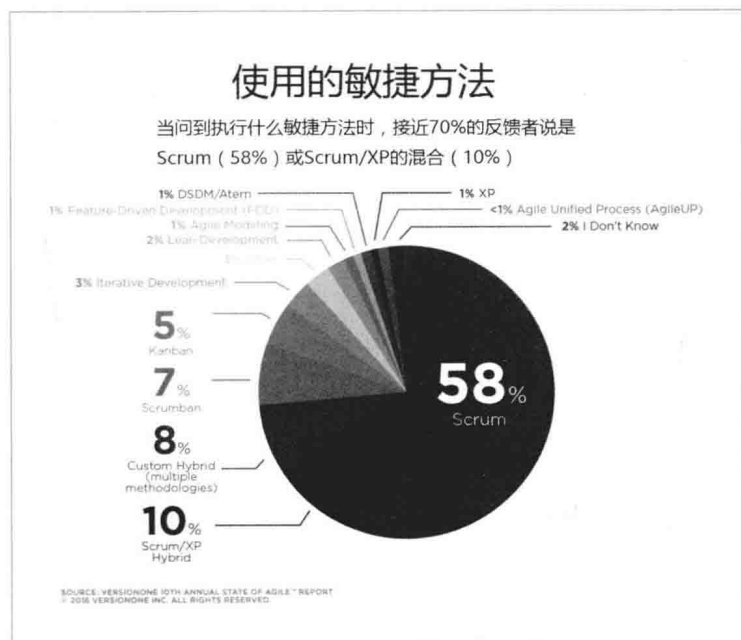
个体与互动	胜过	过程和工具
可工作的软件	胜过	完备的文档
用户合作	胜过	合同谈判
响应变化	胜过	遵循计划

尽管右项有其价值，我们更重视左项的价值。



贴士 各种敏捷方法的应用情况

VersionOne 在 2016 年 4 月发布了针对敏捷实践指南应用情况的调查数据，数据显示 Scrum 框架在实践中应用比例最多。



项目管理是从组织视角自上而下演变发展出来的，而敏捷则是从交付团队自下而上演变发展而来的。敏捷实践指南不同于已经被广泛接受的项目管理理念和实践指南，当其应用在项目管理领域时，会面临很大的挑战：敏捷思想和方法如何与项目管理整合、如何与组织整合、多个团队之间如何实施敏捷等，这些都是在敏捷实践指南和项目管理实践指南中均没有很好解决，而需要在实践中不断探索的课题。

例如，在实践中，有些敏捷团队会将编制项目计划

等项目启动阶段的活动定义为冲刺 0，但这种做法的必要性在敏捷领域是有争议的，至少冲刺 0 的概念也并不是《Scrum 指南》的一部分。

敏捷方法的一些常用术语

定义：冲刺（Sprint）

一个为了完成从待办事项列表中选择的项，而设定的固定长度的时段（通常为 2 ~ 4 周）。

定义：待办事项列表（Backlog）

交付物的功能列表。这个列表可以借助用户故事来描述。

定义：用户故事（User Story）

用户故事是以用户的视角描述需求的工具，它能够表达待办事项期望的商业价值，能够促进用户故事使用户和交付团队间形成共识。用户故事的核心结构包括谁、什么和为什么。例如，一种常见的结构是：“作为（As）……，我想要（I Want）……，以便我可以（So that）……”

大多敏捷实践都源于 IT 行业，随着成熟度的提升，

敏捷实践指南扩展到了 IT 行业之外，表 3.2 列出了比较流行的敏捷实践指南。

表 3.2 比较流行的敏捷实践指南

敏捷实践指南名称	简介	适用范围
Scrum	一种基于迭代方式开发创新产品和服务的框架	所有行业
看板 (KanBan)	通过可视化和控制工作进展的方式实现持续改进工作流的方法	所有行业
精益创业 (Lean Startup)	最初用于创建和管理初创公司的方法，现在可以应用在任何业务领域，来帮助其尽快向用户交付产品	所有行业
DevOps	提供一种开发人员和运维人员在一起协作的方法。此方法的目标是创建包含开发和运维两种工作在内的 IT 产品或服务，强调尽可能将开发和运维团队整合到一起	IT 行业
SAFe (Scaled Agile Framework)	在组织中大规模使用敏捷的框架	IT 行业

3.3 创变者的指南针：敏控一体化整合框架

正如《黄帝内经》提到的“上工守神，下工守形”，我们需要获得每个实践指南的“神”，而不拘泥于它们的“形”。将本来就定位不同的“神”整合，而不是让创变者面对丰富多彩的实践指南而无从选择，这将为创变者提供更直接的参照。图 3.1 给出了项目管理和敏捷实践

指南的整合框架。

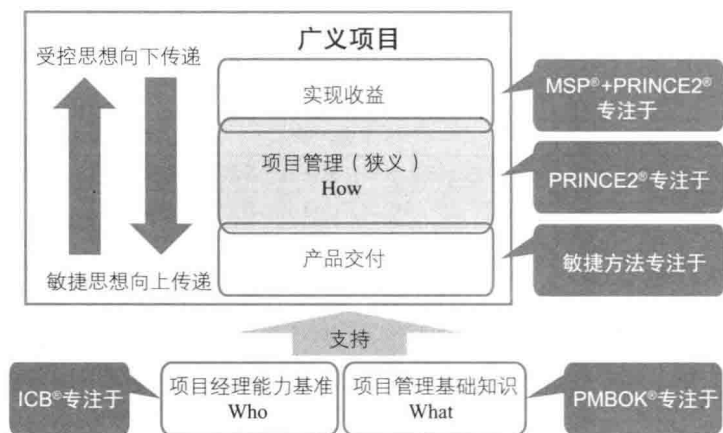


图 3.1 敏控一体化的项目管理实践指南整合框架

单纯地关注项目管理容易走向过度控制的误区，单纯地实施敏捷则容易走向个人自由而组织失控的局面，整合二者将兼顾组织受控和团队敏捷的诉求。

从图 3.1 我们可以看出，项目管理和敏捷实践指南的关注点并不相同。PMBOK® 是全球范围内最为熟知的项目管理知识体系，类似于武器库，它可以帮助创变者掌握项目管理的基本知识。PRINCE2® 是全球范围内应用最广泛的项目管理方法论，类似于阵法套路，它可以指导创变者直接开展项目管理实践（MSP® 与 PRINCE2® 一起使用来实现项目收益）。但 PRINCE2® 关注在项目管

理方面，如何管理产品交付则涉及不多；敏捷实践指南恰好将重点放在交付层面，对项目管理方面反而涉猎很少。



贴士 MSP® 与 PRINCE2® 的关系

随着项目管理的理论研究和发 展，学界将创变活动进一步细分，提出了项目群（Program）的概念，认为项目（Project）只负责完成交付物，而交付物之后是否能产生收益由项目群负责。在学术层面，我们有必要区分项目和项目群，这种区分有精细化管理的意义。但在实践中，对组织，特别是对组织的高层管理者而言，项目就是变革，项目管理就应该确保变革成功，变革就应该面向收益！本书谈及的项目并非方法论中狭义的项目，泛指组织的一切变革，项目是否包含收益的实现，由创变者自行定义。本书也参考了成功项目群管理（MSP®）方法论。

如此整合的挑战是，组织、项目管理团队、交付团队之间如何互相理解彼此的理念，如何相互支持彼此的方法。

例如，高层的项目管理人员希望看到项目的进展报

告，以确保项目受控。在他们的传统认识中，进展报告应该是正式的。而敏捷实践指南中希望各种信息透明、可视化、易学习，以提高沟通效率。那么，高层能否接受敏捷思想，愿意通过非正式的进展报告获得项目进展信息，甚至移步到项目组的工作区域，通过在现场白板上的可视化信息，快捷地获得项目进展呢？毋庸置疑，这对传统职能型组织中的项目管理人员是一个挑战。

反过来，交付团队能否理解项目管理的出发点是为了让项目受控，所以能够主动以管理人员的视角，将他们需要的信息，采用易学习且可视化的方式展示在集中办公场所的白板（或其他展示区域）上，以便管理人员及时获得，而不是仅体现产品交付视角所需的信息，这对采用敏捷实践指南来完成产品交付的团队来说，也是一个挑战。

实际上，虽然项目管理方法论 PRINCE2[®] 支持与敏捷的整合，但目前的版本都没有特别强调对敏捷思想的运用和理解。反过来，敏捷实践指南中也并没有关注对项目管理受控思想的融合和理解，甚至有些敏捷实践指南否定项目管理的价值，认为没有必要进行项目管理——这对大部分组织而言是无法接受的。

理顺实践指南之间的关系，参照整合框架，接受敏捷受控的价值观，有利于构建既受控又敏捷的项目管理环境。



贴士 反面教材——“传统项目管理”是什么？

我们经常看到敏捷或项目管理实践指南将自己与“传统项目管理”进行比较，以此说明自己的优势。那么，所谓的“传统项目管理”到底指的是什么呢？

简单来讲，传统项目管理与敏捷项目管理的对比，就像对比乘坐火车旅行与航海旅行。火车旅行的预测度很高，旅行路径可以严格遵守计划、执行、监督和结束的瀑布式路径；而航海旅行则不然。因为我们不知道航海途中会发生什么，很难预测并计划到细节，所以只能规划起点和终点，并制订一个整体的、粗颗粒度的计划。有经验的高水平船长知道他在哪里，并在整体计划的框架下，根据当时的情况，不断地调整航向（拥抱变更），以确保抵达终点。没有一个主流的项目管理理论承认自己是传统项目管理，PRINCE2[®]如此，PMBOK[®]亦然。实际上，PRINCE2[®]既可以应用在传统项目管理实践中，也可以应用在敏捷环境下。



本章小结

德国心理学家发现一种有趣的现象：如果给你一块表，那么你一定会无比坚信这块表所指示的时间；而给你两块表的时候，你反而会不知所措，因为这两块表所提供的时间很有可能不一致。那么，你将相信哪一块手表？这就是手表定律的由来。同样，商业环境促进了各种实践指南需求的发展，但高度的竞争也在一定程度上影响了实践指南的客观性、开放性和融合性。这自然增加了使用者的困惑。

本章介绍了自上而下发展出来的项目管理实践指南、自下而上涌现出来的敏捷实践指南，并根据它们各自不同的定位，提出了既受控又敏捷的敏控一体化整合框架。这将为创变者提供更加简单清晰的实践参照。

第 4 章

洞察现状，提升项目敏捷能力

“明者因时而变，知者随世而制。”

——汉代桓宽《盐铁论》

敏控一体化整合框架是创变者开展项目管理实践的指南针工具，而对整合框架中每个实践指南的具体应用程度，则需要依据实际情境开展，即项目的管控程度需要与项目的情境相匹配。

为了提升变革成功的可能性，应对 VUCA 时代的快速变化环境之挑战，创变者需要在确保项目受控的基础上，采用尽可能敏捷的方式来管理项目，以此获得敏捷方法的最大收益。

因此，我们首先需要评估项目现状的敏捷程度，然后在其短板领域，采取措施提升敏捷度，从而以尽可能

敏捷的方式来管理项目，同时又不必担心项目有失控的风险。

4.1 评估现状敏捷度

项目的敏捷度受制于项目内外部环境影响因素。创造者可以从五个影响最直接的维度来评估项目的敏捷度，从而判断将要采取的敏捷项目管理方法与情境的适宜性，我们称之为项目敏捷度评估模型（见图 4.1）。

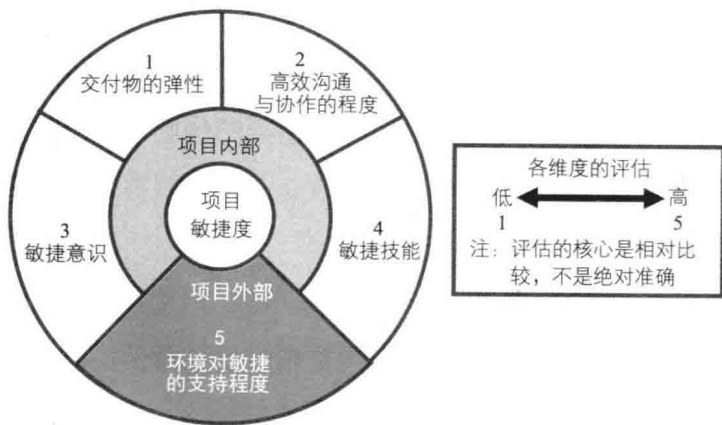


图 4.1 项目敏捷度评估模型

4.1.1 交付物的弹性

“交付物的弹性”指的是项目最终交付物的不确定程度。敏捷方法在交付物完全不确定的项目中能发挥更大的价值，而那些交付物的组成和验收标准都完全确定且不能更改的项目，则不需要太敏捷的项目管理方法。评估交付物的弹性可以从表 4.1 所示的要素中进行评估。

表 4.1 项目敏捷度维度——交付物的弹性

敏捷度维度	评估要素	敏捷度现状
交付物的弹性	- 项目交付物高度不确定，需要通过若干变更才能逼近 - 项目交付物的范围和质量是可以改变的，是可以定义优先级的 - 只有坚持某个水平的质量要求，才能获得项目收益 - 固定交付截止时间对获得收益非常重要 - 只完成部分交付物就能够开始帮助用户创造价值 - 可以很容易地通过不断迭代来更新交付物的方式提升相关方对最终需要的交付物的认识	



贴士 分析交付物弹性的工具

Cynefin 框架（见下图）提供了自变量和因应变量关系复杂性的分类及应对模型，我们可以借助 Cynefin 框架来分析交付物的弹性。如果按照 Cynefin 框架的分类方法，敏捷方法最适合“复杂”交付物的项目，而对于“简单”交付物的项目，其情境并不是特别敏捷。



贴士 乙方项目经理的视角

乙方组织的很多项目都是乙方组织的正常业务，而非其变革。对于这类项目，乙方人员应该将自己作为甲方项目组织结构的一部分来思考有关创变者的问题，这样才能实现甲乙双方的共赢。

例如，一些乙方完全按照合同规定交付，而不考虑甲方确立项目的目的。但实际情况是随着项目的推进，合同中约定的交付物与甲方变革的关联性已经发生改变。这时，乙方项目经理认为交付物是确定还是不确定呢？在过去多年的项目经历中，我们很少严格按照合同约定交付，而是站在甲方视角，努力帮助甲方实现其变革。我们因此成为甲方组织真正的合作伙伴，并持续获得订单，这是乙方项目最大的收益。

当然，处于合同合规性的考虑，在敏捷环境下，创变者需要设法改变合同条款以支持弹性交付物。

4.1.2 高效沟通与协作的程度

项目具有跨职能性，一个临时的跨职能项目组能否如同一个“作战单位”那样相互信任、尊重、协作、高效沟通甚至发生“化学反应”，是一个非常大的挑战。如果能够做到高效沟通和协作，就为敏捷方法的实施提供了优秀的团队资源。高效沟通与协作的程度可以从表 4.2 所示的要素中进行评估。

表 4.2 项目敏捷度维度——高效沟通和协作的程度

敏捷度维度	评估要素	敏捷度现状
高效沟通 与协作的程度	• 沟通的方式 ☐ 较少采用非常正式的书面报告来开展沟通 ☐ 大量采用非正式的沟通，如面对面的沟通和电话沟通 ☐ 正式的报告数量很少 • 信息的表达方式 ☐ 通过原型或模型等可视化方式来真实展现交付物，相关方因此对交付物有一致的理解 ☐ 广泛采用可视化的方式来传递信息，且信息的透明度很高（如张贴在墙上的计划） • 沟通的效果 ☐ 沟通很高效 ☐ 相关方能很容易地检索所需的数据、信息和知识 • 团队协作精神 ☐ 项目组就像文化一致的一个团队一般，有强烈的集体主义精神 ☐ 团队成员没有各自的地盘意识 ☐ 由于一些非正式的沟通造成的工作失误可以被接受 ☐ 用户和实施方之间如同伙伴一般 ☐ 相关方都能够彼此高度信任，互帮互助 • 团队协作行为 ☐ 彼此配合，高度协作，高度信任 ☐ 互相尊重 ☐ 思考如何能做得更好，而不是如何能免责 ☐ 很少通过邮件抄送的形式来撇清自己的责任 ☐ 项目组与外部相关方也保持良好的协作关系	

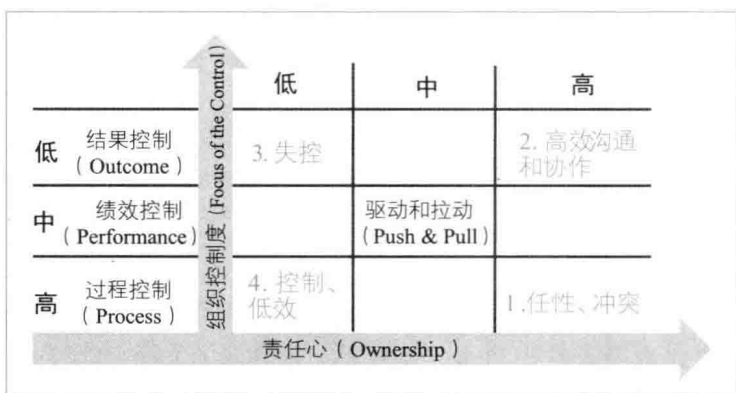


贴士 分析高效沟通与协作程度的工具

创变者可以利用组织情境分析模型（见下图）对项目组织的沟通和协作程度进行评价。信任度高、人员责任心强的项目组织，更关注对项目结果的管控，容易高度授权给交付团队。而这种项目情境下的项目组织则会表现出活力、自主、高效沟通与协作的状态，非常适合采用敏捷方法（下图2号区域）。反过来，信任度低、人员责任心低的项目组织，更倾向于进行过程控制，项目则表现出关注控制但工作低效的状态。在这种项目情境下，沟通和协作的程度偏低。

另外两种状态则比较糟糕。项目对人员高度信任，但人员责任心很低，这种项目情境很危险，项目可能因此失控；而项目对人员不信任，人员责任心却很高的项目，则容易出现任性和冲突的状态。

组织环境模型给我们的另外一个启示是，已经习惯了受控、员工各司其职、责任心不够高的传统组织如果向敏捷转型，最好重新招兵买马，在一个项目上开展敏捷试点。而面临充分竞争的创业创新公司要想获得较高的业绩，必须招聘责任心非常强的员工。



4.1.3 敏捷意识

敏捷意识是指相关方对敏捷方法基本价值观的认同程度，这代表了相关方是否有意愿实施敏捷。如果只是形式上效仿 Scrum 框架中的“每日站会”等形式，而这些前提条件不成立的话，应用敏捷方法不会获得什么益处。敏捷意识可以从表 4.3 所示的要素中进行评估。

表 4.3 项目敏捷度维度——敏捷意识

敏捷度维度	评估要素	敏捷度现状
敏捷意识	- 相关方对变更的态度 ☐ 都认为交付物的变更是正常的、变更很好，因为这会帮助创变项目获得成功 ☐ 都认为在交付物的细节层面拥抱变更会使产品更加精确 ☐ 都认为重大变更（如影响 MVP 的变更）必须被控制	

续表

敏捷度维度	评估要素	敏捷度现状
敏捷意识	• 相关方对定义优先级的态度 ☐ 都非常愿意利用优先级排序技术定义交付物或工作的优先级 ☐ 都认为低优先级的交付物可以取消 ☐ 都充分理解，可变交付物才能满足项目截止时间的要求，才能保护核心交付物的质量 ☐ 不仅仅是交付团队，用户也会做缩小范围、定义需求优先级这些工作 • 相关方对迭代和增量方法的态度 ☐ 对于进行实验和创新感到愉悦且富有激情 ☐ 都愿意通过学习、实验和探索这种方式来逼近最终交付物，认可不断学习和不断验证是一项长久持续性的工作 ☐ 都认为频繁的少量交付是安全的方式，也是保持项目受控的好办法 ☐ 都认为增量工作的方式是一种真实反馈结果的好方式，而且这种方式能给用户信心，因为用户能看到不断有新的交付物发布	

定义：每日站会

每日站会是一个评估项目进展的短会。一般不超过 15 分钟，会上的主要议题是完成了什么，还需要做什么，需要什么协助。

定义：MVP

MVP 即“最简可行产品”，是敏捷实践指南“精益创业”中的术语，是以最低成本尽可能展现核心概念的产品策略。用最快、最简明的方式建立一个可用的产品原型，这个原型要表达出产品最终想要的效果，它是最终交付物的一个版本，然后通过迭代来完善细节。通常，这个版本在项目中应该尽可能早的交付。

需要说明的是，MVP 的主要目的是用于学习和验证的，通常这个版本不会投入运营，它可能是一个简单的试验品或原型。

4.1.4 敏捷技能

敏捷技能是指相关方对项目所采用的敏捷框架、方法、技术等“术”层面的知识和经验的掌握程度。意识到位，但没有套路，敏捷方法依然不会发挥作用。需要强调的是，在“术”的层面，相关方采用“一致”的术是关键。敏捷技能可以从表 4.4 所示的要素中进行评估。

表 4.4 项目敏捷度维度——敏捷技能

敏捷度维度	评估要素	敏捷度现状
敏捷技能	• 在一起紧密工作的项目组成员 □ 经过相互一致的培训，且实践经验丰富 □ 对敏捷的行为、概念和技术了如指掌 □ 因采用敏捷方法而感到愉快 □ 深刻了解敏捷方法将给他们带来的优势 • 外围的相关方也很清楚在敏捷方式下他们需要扮演的角色	

4.1.5 环境对敏捷的支持程度

“环境对敏捷的支持程度”是指项目外部客观存在的情况，大部分由组织环境所决定，创变者往往很难改变，更需要适应和善用。环境对敏捷的支持程度可以从表 4.5 所示的要素中进行评估。

表 4.5 项目敏捷度维度——环境对敏捷的支持程度

敏捷度维度	评估要素	敏捷度现状
环境对敏捷的支持程度	• 项目所处的组织环境鼓励采用敏捷的工作方式 • 组织保障了项目组内的每个人都是全职投入 • 组织提供了适当的技能培训 • 组织提供了有利于敏捷方式的工具，如沟通平台、流程平台等 • 紧密合作的团队能够在同一地点工作 • 一旦出现团队成员不能在一起办公等影响高效沟通的情况时，管理人员会立即采取视频会议等方式来减少因此带来的负面影响 • 项目中没有法律法规或合同的相关条款限制敏捷方法的开展	



贴士 PESTLEO 模型

PESTLEO 模型可以帮助创变者分析项目所处的环境因素（见下图）。



实例 敏捷度评估模型的应用

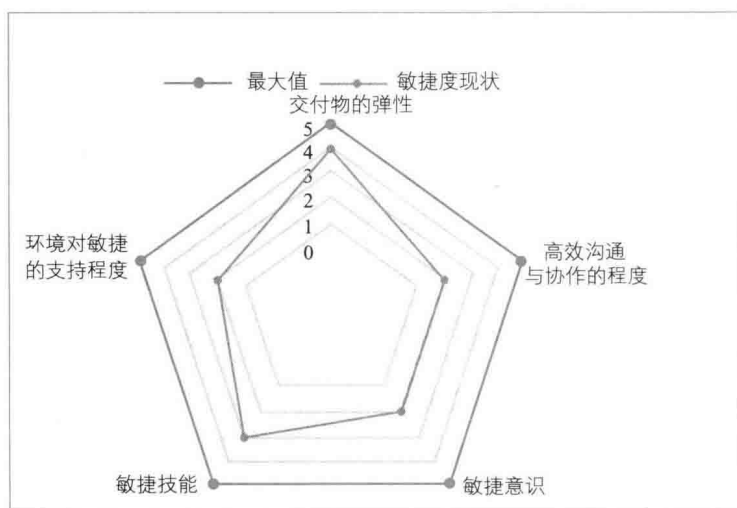
一个以销售保健品为主要业务的强职能型传统国有企业，其产品的销量近年来呈持续下降趋势，公司打算由研发部牵头，设计面向老年人的新款保健品来扭转营业额下降的势头。除了面向人群，新产品的核心用途、服用方式、定价等均不明确。研发部需要与市场部、销售部、生产制造等多个部门配合才能完成这个任务，但相关部门配合并不积极，而且没有合适的办公场所和设备设施支持敏捷方法的开展，采购合

同中的条款明确规定以固定交付物为验收条件，而且采购部门会严格按照合同付款。公司为了推行敏捷方法，已经组织了多轮覆盖多个部门的 Scrum 方法培训，并鼓励研发部采用 Scrum 方法来管理这个项目。

项目经理利用敏捷度评估模型，用下表的方式，评估了当前项目的敏捷度。评估结果显示除交付物和敏捷技能外，其他维度都是项目敏捷度的短板，创变者要么采取更受控的管理方法，要么采取措施改变情境的敏捷度。

敏捷度评估示例

序 号	敏捷度评估维度	敏捷度现状	最大值
1	交付物的弹性	4	5
2	高效沟通与协作的程度	2	5
3	敏捷意识	2	5
4	敏捷技能	3	5
5	环境对敏捷的支持程度	2	5



4.2 选择敏捷度提升措施

当前商业环境下的大部分项目都很难达到最高的敏捷度，很少有项目处于高度敏捷状态。传统组织可能处于中间偏低的状态，新兴的互联网组织可能处于中间偏高的状态。无论哪种情况，创变者都应该想办法在项目受控的前提下提高其敏捷度，以提升项目成功的可能性。

创变者在项目整个过程中，特别是项目早期，应该根据对项目情境的理解，选择适当的措施提高项目敏捷

度（见表 4.6）。

表 4.6 提升项目敏捷度的可选措施

敏捷度要素	提升敏捷度的可选措施
交付物的弹性	• 如果需求列表中所有的需求都是必需的，尝试与用户讨论并重新定义这些需求的优先级 • 与相关方讨论哪些交付物更适合放在首次发布中 • 试着识别并计算早期交付物对组织的收益 • 由于时间限制等原因，团队可能选择只完成部分交付物。与团队就“为什么认为这部分交付物更有用”进行沟通 • 由于在确定增量时，会选择哪些交付物更“有用”，以确定此次增量包含的需求，所以要采取措施让相关方对交付物“有用”有灵活的理解。例如，“快赢”可能是一种“有用”，技术上证明一个概念也可能是“有用”，首先完成最难的工作也可能是“有用”。有用的定义基于情境，需要创变者自定义
高效沟通与协作的程度	• 使用可视化和易理解的方式来展示信息 • 减少正式的书面报告 • 开展团队建设，打破“部门墙” • 调查一下为什么人们不愿意相互协作，并解决这些问题
敏捷意识	• 向高层管理者推广敏捷思想 • 向关键的利益相关方阐述敏捷方法对他们的收益 • 提供一些敏捷意识和知识的培训，帮助用户理解弹性交付物对变革成功的重要性
敏捷技能	• 提供敏捷意识和方法培训以提高技能 • 组织更多非正式的工作坊以提高应用经验 • 利用你具备的敏捷知识指导相关方
环境对敏捷的支持程度	• 将团队成员安排在同一地点工作 • 如果无法在同一地点工作，则定期安排会面以加强沟通 • 使用视频会议系统来降低沟通的难度 • 寻找新的工具或技术帮助团队更加敏捷 • 采取措施避免项目成员投入项目之外的工作上 • 尝试调整合同中影响开展敏捷方法的条款，例如，调整严格固定交付物及其验收标准，而完全不允许区分优先级的相关条款 • 帮助第三方人员理解他们在敏捷项目中承担的角色



本章小结

知彼解己。深刻了解敏控一体化整合框架，并深入理解项目当前的情境和目标。本章给出了敏捷度评估模型、对应的分析工具以及提高项目敏捷度的措施。这些工具和方法可以供读者在实践中不断应用、分析、评估、创新和改进。

第 5 章

构建敏控环境，组织先行

“一个人一分钟可以挖一个洞，60 个人一秒钟却挖不了一个洞。”

—— 邦尼

项目是一个临时的跨职能组织，可能涉及多个组织，或者面临全职兼职资源混合的情况。为了获得项目的成功，必须有一个明确的项目管理团队结构，这也是全面启动项目前必须优先完成的工作。设计项目组织要解决的核心问题是清晰定义项目中的角色和职责。职责既不能重复又不能遗漏，效果既拥抱敏捷又支持受控，从而为构建敏控的项目环境提供组织保障。

项目管理最佳实践 PRINCE2[®] 已经清楚定义了项目管理团队所需的角色和职责，这些定义在敏捷环境下依然适用。构建受控的项目管理团队只需要根据项目情境

将角色沿用或合并即可，而敏捷实践指南中则定义了交付团队内部的角色和职责，但各种敏捷实践指南中的角色并不相同。我们在实践中应参照这些实践指南，基于情境设计覆盖项目管理和交付团队的完整项目组织结构。

设计项目组织结构，就是要处理以下两个问题：

- (1) 如何设置项目管理团队；
- (2) 如何将敏捷角色与项目管理团队有机融合。

5.1 定义项目管理角色，强化控制能力

项目管理团队受组织任命，帮助组织使项目受控。任何一个项目，都存在三方利益。

- (1) 业务利益：关注项目收益的发起人利益。
- (2) 用户利益：使用项目交付物从而实现收益的使用者利益。
- (3) 实施方利益：完成项目交付物的实施方利益。

项目组织结构应该包含以上三方利益。在我们见到的诸多项目管理实践中，项目组却只包括了实施方的角

色，这种设置方法让项目组面临极大的挑战。

(1) 由于缺少代表用户利益的角色，项目组（实施方）需要不断协调多个最终用户相互配合。而用户却常常以“交钥匙工程”来看待项目工作，认为项目中的所有工作都是实施方的事情，项目失败也是实施方的责任。这导致项目的推进非常困难，项目的延期也时常发生。

(2) 由于缺少代表业务利益的角色，项目组（实施方）认为在规定的时间内、成本限制内，按质量要求完成既定的项目范围，就是项目的成功。而实际上，只有项目为组织带来了新的能力，帮助组织实现变革的初衷，获得预期的收益，才能称为成功。实现变革、获得收益是创变者的思维，项目中应该有代表发起人利益的角色，来保障变革成功。

所以，项目管理团队中的角色应该基于三方利益进行分解。图 5.1 参照敏控一体化整合框架中的实践指南，结合实践案例，给出了项目管理团队组织结构的一个示例。

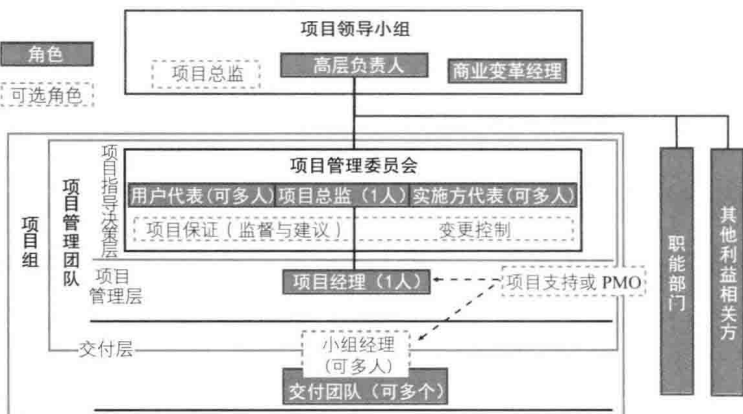


图 5.1 项目管理团队的组织结构示例

说明如下：

（1）项目管理委员会由包含三方利益的管理人员担任，项目总监代表业务利益、用户代表（们）代表用户利益、实施方代表（们）代表实施方利益。他们应该是有权力且有精力投入项目中的人员。

（2）项目管理委员会是项目中的最终决策机构，用户代表和实施方代表经常是博弈的双方，而最终的决策由对项目成败负责的项目总监作出。

（3）项目经理对执行负责，变革成败由项目总监负责，这可能与一些人的认识不同，但在实践中我们更认同这种做法。因为项目总监有权调动组织资源，其有权作出关键决策，而项目经理通常权限有限，无法对创变

项目负责。虽然某些行业项目经理权限非常大，但那些行业的项目却容易出现失控的情况，包括资源浪费甚至发生舞弊行为。

（4）在甲乙双方的环境下，项目经理最好来自甲方组织。因为从本质上讲，乙方人员从动机上很难为甲方的变革负责。

（5）图 5.1 中的组织结构应该站在甲方视角来看，乙方项目经理通常在上述项目中扮演小组经理的角色。

（6）项目的规模不同，角色的数量也不相同。在小规模项目中，一些角色可能会删减（图 5.1 中虚线的角色）。一旦删减，其职责需要并入其他角色。例如，项目保证和变更控制职责由项目管理委员会承担，小组经理和项目支持职责由项目经理承担。

以上各角色的名称不一定会直接采纳实践指南中的名称，而是会根据项目所在的组织情境，选择相关方都能理解的语言来自行定义。多数情况角色名称以及相应的职责与行业和组织特征有关。图 5.1 中的角色名称采用了我们认为更容易被读者理解的称呼。为了便于读者查阅相关实践指南，表 5.1 给出了与实践指南中名称不同的角色及其对应关系。读者也可以参阅 MSP[®] 和

PRINCE2® 中各角色的职责描述。

表 5.1 项目管理部分角色名称对应表

本书的名称	实践指南中的角色名称	对应实践指南
项目领导小组	项目群委员会	MSP®
项目总监	项目主管	PRINCE2®
用户代表	高级用户	RPINCE2®
实施方代表	高级供应商	PRINCE2®



贴士 敏捷实践者看待项目经理的态度

在敏捷社区中有一种观点认为没有必要设置项目经理角色。持这种观点的主要有两个理由：

- 任何工作都可以分解成确定的、适当大小的模块，从而可以通过日常工作来管理和完成。
- 在敏捷环境下，“经理”这个词常常有负面的含义。因为这表示团队中缺乏信任。敏捷人的信仰是他们不需要被管理，因为他们可以通过“自组织”实现自我管理。

这种不需要项目经理的观点在实践中面临很大的挑战。项目经理这一角色客观存在于大量的组织中，而且项目经理对大量的组织而言不可或缺，他让组织放心，他在推动变革。

本书认为，在实践中，我们需要整合项目经理和敏捷的角色，而不是告诉大家，可以取消项目经理。任何过度的变革都可能带来灾难性的后果，更何况取消项目经理是否是变革的方向还有待时间检验。当然在敏捷环境下，项目经理的行为方式、与其他角色的关系、职责侧重点会有所不同。

5.2 融入交付团队角色，催化敏捷能力

项目管理团队的建立提供了让项目受控的组织保障，而提供敏捷能力则需要在交付团队中融入敏捷角色。重点需要处理的是——小组经理如何与敏捷交付团队整合，以及敏捷方法中的产品负责人（Product Owner）如何融入项目管理团队中。

5.2.1 整合小组经理职责

大部分敏捷实践指南都基于“自组织”的理念建设团队，并且由团队对交付物共同负责。而 PRINCE2[®] 项

目管理方法论认为由小组经理一个人对交付团队的交付物负责。所以，我们需要整合小组经理和敏捷团队中的角色。如果取消小组经理，那么小组经理的职责需要由其他角色来承担，以便让项目经理感到团队受控。

小组经理的主要职责见表 5.2 的第一列，这些职责与常规敏捷角色职责对应关系见后面几列。

表 5.2 PRINCE2® 中的小组经理与常规敏捷角色职责的对应关系

小组经理职责	是否包含在敏捷教练角色中	是否包含在产品负责人角色中	是否包含在交付团队角色中
制订团队计划	否，但由其促进和支持	是，包含在产品待办清单中，并且进行优先级定义	是，包含在冲刺计划中
监督和管理团队进展	是，通过辅导团队自组织实现	通过自组织并将产品待办清单透明化来支持对进展的监督和管理	通过自组织并将冲刺的待办清单透明化来支持对进展的监督和管理
与项目经理和相关方保持联系	非常可能，但不是必需的	否	否
管理问题和风险	是	否，但会识别问题和风险	否，但会识别问题和风险
最终组织验收并交付产品	否	是	否，但团队负责交付这些产品

项目管理团队与敏捷角色整合到一起的关键，是项目经理能够在团队中找到小组经理职责，从而使团队工作受控。具体采用哪种方式取决于项目的情境。主要的影响因素是交付团队的成熟度、项目经理与团队之间的

关系。这需要创变者自行定义，并根据对项目最终成败负责的项目管理委员会的偏好来选择并最终决定。



贴士 敏捷实践中的常见角色

- 敏捷教练：这是一个敏捷环境下的常规角色。敏捷教练一般被看作服务型领导，他促进并辅导敏捷的流程，同时解决团队在交付层面上的困难。敏捷教练与 PRINCE2® 中的小组经理是一个接近的角色，但在大量敏捷的信仰体系中，团队不需要被管理，而应该被引导和辅导。对需要受控的组织而言，的确需要一个角色对团队交付的产品最终负责。
- 产品负责人：这是敏捷环境下另一个常规且关键的角色。这个角色也经常被看作关键的利益相关方。直接引入这个角色到交付团队，会给项目带来麻烦。项目经理作出一个简单的规定可能都很困难，因为多个交付团队就可能有多产品负责人，而敏捷实践指南中的产品负责人有很大的权力，他的职责和小组经理、项目经理的职责必须整合才能很好地协作。

按照高度敏捷到高度控制的顺序，以下列出了三种整合方式。

(1) 取消小组经理角色。这种方式下，大部分敏捷实践指南的角色都很容易沿用（见图 5.2）。实现这种整合方式的细节包括：

- 确保每个团队成员都清楚谁分别承担了小组经理的职责。
- 敏捷实践指南中的角色名称保持不变。
- 项目经理与交付团队的多个人进行联络。
- 如果产品负责人有足够精力且具备项目管理的能力，也可以将产品负责人职责与项目经理职责整合。

如果只有一个交付团队的小规模项目，按照这种方式会比较适合。这种方式整合实现起来也会比较简单。



图 5.2 保持敏捷团队的项目组织

(2) 如果有多个交付团队的项目，整合起来则需要小心一些。因为项目中会同时存在多个团队，我们可以保持交付团队角色，但需要设置与项目经理的唯一联络人（见图 5.3）。实现这种整合方式的细节包括：

- 理论上交付团队中的每个人都可以成为与项目经理的联络人，但产品负责人或敏捷教练可能是最合适的人选。
- 敏捷团队中的角色名称保持不变。
- 项目经理与小组的联络只通过一个人进行，这个人能够提供项目经理所需的信息。
- 交付团队中负责与项目经理联络的人员可以称为小组经理，也可以保持敏捷方法中的角色名称。

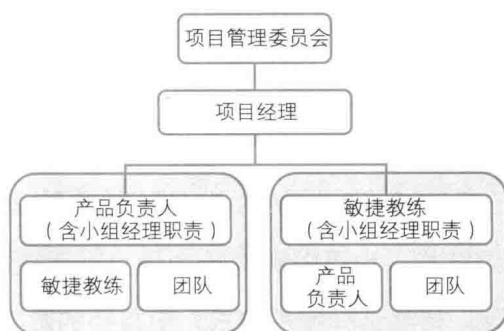


图 5.3 将小组经理职责融入敏捷团队

(3) 如果有多个交付团队的项目，那么还有一种整

合方式，就是只在理念层面推动团队敏捷，在具体的角色设置上不做强制要求（见图 5.4）。实现这种整合方式的细节包括：

- 小组经理负责表 5.2 中定义的所有小组经理职责。
- 努力实现小组经理与团队的高度协作，并促进团队的“自组织”。小组经理依然对交付团队的最终产出物负责，但不是必须承担专业工作。
- 项目经理与小组经理联络。

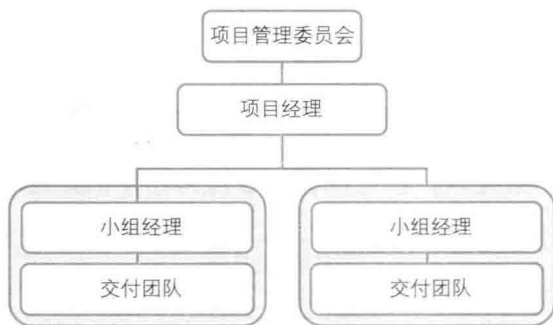


图 5.4 保持小组经理角色的项目团队

以上三种方式，可以说是从“高度敏捷”到“高度控制”的项目组织结构，也可以看作一个项目采用敏捷实践成熟度的体现。最终选择哪种方式，最重要的影响因素是，项目经理到底如何与交付团队之间保持联络。

如何整合小组经理的职责到交付团队中，最关键的还是平衡两种需求。

(1) 让项目受控：项目管理委员会或项目经理为了指导和管理项目的需求。

(2) 让项目敏捷：营造一种能够激励交付团队、充分授权的环境，使得交付团队能够更敏捷地完成项目交付物。

5.2.2 拆分产品负责人职责

在敏捷环境下，用户的声音通常由叫作“产品负责人”的角色来代表，他是 Scrum 框架中三个角色之一。Scrum 指南中要求产品负责人是一个人，并对交付物最终负责。这对交付团队非常有吸引力，因为他们成了交付团队的唯一联络点，所有需求都可以从这里给出。这种简单的模式在一个交付团队、一个产品且交付物在运营阶段是可行的，但在项目中则变得非常困难。



贴士 Scrum 指南中定义的产品负责人职责

- 清晰地表达产品待办列表项。
- 对产品待办列表项进行排序，最大化地实现目标和使命。
- 优化交付团队所执行工作的价值。

- 确保产品待办列表对所有人可见、透明、清晰，并且显示交付团队的下一步工作。
- 确保交付团队对产品待办列表项有足够的理解。

项目为变革而存在，大部分项目都并非只满足工作层面的用户需求，还要满足高层用户的需求，产品负责人需要在如此广泛的层次范围内收集、定义、推动沟通并协调需求（某些需求之间甚至是冲突的），这样的工作非常有挑战性，能够胜任这项工作需要一个非常有经验的高级别人员。因为项目成功的标志是要满足所有利益相关方的要求，所以项目需要从多个用户视角来解读项目的需求。而通常项目中不只包括一个交付物、一个交付团队，所以让一个产品负责人来应对这样的挑战可能并不合适。多个高级别的产品负责人在项目经理的组织下工作，可行性非常低。

所以，要想在项目中运用敏捷实践指南，正确地安排产品负责人角色的职责对搭建既受控又敏捷的项目管理环境至关重要。一种可行的方式是：

- 由项目管理委员会中的用户代表负责确认高层次用户需求，并对最终产品负责。
- 在交付团队中引入用户主题专家，这个角色通常

由用户部门的骨干人员担任，负责细节的需求提出和确认工作，交付团队可以安排需求工程师（或其他名称）来协助用户代表开发用户需求。用户主题专家可以叫作其他名称，也可以叫作产品负责人。

可以认为这种方式是在项目中把敏捷实践指南中的产品负责人的职责拆分为两个层次——项目管理委员会中的用户代表负责高层次的需求定义，并对最终交付物负责（如果项目中有多个用户代表，则需要定义需求决策机制）；交付物细节层面的需求，由引入交付团队内的用户主题专家来承担。用户主题专家也可能是多个人，他们各自负责最终交付物的一部分需求。

定义：主题专家

主题专家（Subject Mater Expert）泛指精通某一领域的专家。例如，用户主题专家是指对用户业务和需求非常了解的专家，实施方主题专家就是实施方技能的专家。这个角色是对特定领域专业人员的泛称。在实践中会根据特定行业采用具体的名称，如业务分析员、需求工程师、开发工程师、设计师等。

5.2.3 完整项目组织结构示例

至此，可以设计既受控又敏捷的项目组织。图 5.5 和图 5.6 分别给出了一个交付团队的小规模项目和多个交付团队的大规模项目的项目组织结构示例。它们都是既受控又敏捷的项目管理组织结构。

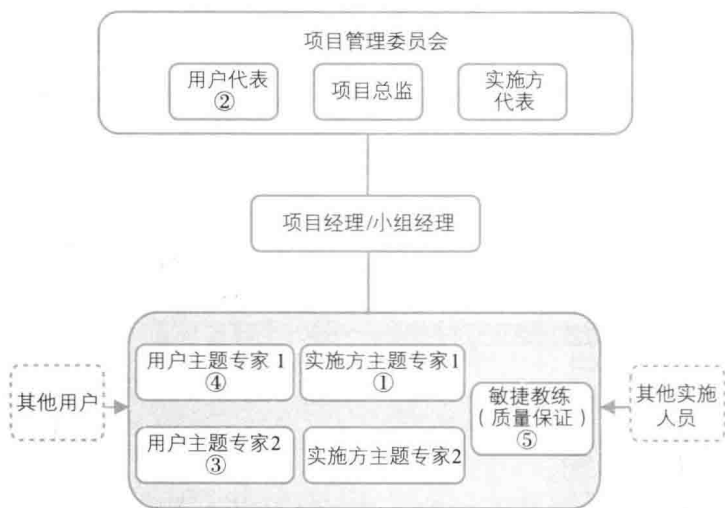


图 5.5 包含一个交付团队的项目组织结构示例

针对这个示例，说明如下：

① 实施方主题专家是全职的，且通常不是一个人。

② 高层次视角的项目需求由用户代表承担，项目交付物可能并不只有一个用户部门负责，但其他用户部门的需求都由这一个用户代表负责。

③ 细节层次的交付物需求由用户主题专家负责，即使在小规模项目中，由于交付物可能供多个用户部门使用，所以用户主题专家通常都不是一个人——这个角色与敏捷实践指南中的产品负责人职责类似，但并不是同一个人。

④ 用户主题专家可能是全职的，也可能是兼职的，但在对交付物验收前应保持不变。

⑤ 质量保证通常由质量保证部门的人员派驻到项目组。在敏捷实践指南中，质量保证被认为没有必要，因为团队会自组织，所以需要基于组织情境确定质量保证是否必要。很多组织有专门的质量保证部门，那么就可以把敏捷教练对敏捷过程的保证职责安排给该部门。

针对这个示例，说明如下：

① 此示例中有多个用户代表，负责高层次的用户视角需求。在这种情况下，当二者的需求出现冲突的时候需要有一种决策机制（通常会在项目管理委员会的议事机制中规定）。在高度敏捷的组织环境下，可能有一个人在高层负责所有产品的需求，他们可能把这个角色称为“高级用户代表”、“高级产品负责人”、“产品经理”或“产品负责人”，但无论叫什么，都与 Scrum 指南中的产品

负责人是不同的。

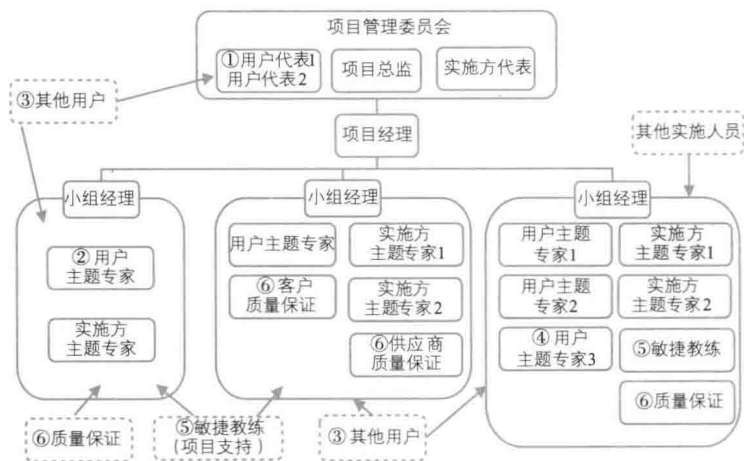


图 5.6 包含多个交付团队的项目组织结构示例

② 用户主题专家负责所有该小组交付物的细节层次的需求，但高层次的需求由用户代表负责。

③ 来自多个用户部门的代表可能提出细节或高层次的需求，但都分别由用户主题专家和用户代表受理，他们的需求不直接反馈给交付人员。

④ 这个小组有多个用户主题专家，他们通常会负责此小组交付物的不同部分，所以最好能够定义他们之间需求冲突的协调机制。但这不是必需的，也可以由实施方主题专家根据情况应对。

⑤ 敏捷教练可能在单个团队中，这种情况下，敏捷

教练可能兼任其他角色，如小组经理。敏捷教练也可能同时支持多个团队，这种情况下，敏捷教练可能由项目支持角色来兼任。

⑥ 用户和实施方如果处于甲乙双方的商业环境下，质量保证很可能分别来自两个组织，即用户质量保证和实施方质量保证。前者为了确保做正确的交付物，后者为了确保正确的交付物能被做出来。质量保证可能由质量部门派驻到团队中，也可能来自交付团队之外的人员。



本章小结

项目正式启动前，首先需要构建项目组织，这是构建敏控的“硬环境”。构建受控组织的过程中我们参考了最被广泛接受的项目（群）管理方法论 PRINCE2® 和 MSP®，将敏捷角色融入受控的项目组织，则主要参考了应用最广泛的 Scrum 框架。这一整合可以为读者在敏控项目管理实践中，提供更具实践价值的指引。

第 6 章

敏控无定式，思想须统一

“合作不是美德，合作是一种战略选择。”

——董卫民

明确项目组织结构中的角色职责为项目构建了最基本的“硬环境”，这样可以让项目组这一临时的组织结构分工明确、互相协作。但职责的定义往往无法穷尽所有情况，大家的行为习惯也可能并不统一，这样就会导致团队协作并不高效。而构建项目的“软环境”——敏控的项目管理原则和人员行为准则，则会让整个项目组按照相同的价值观行事，一切没有预先定义的情况，都会因为“我们是一个集体”而迎刃而解。

6.1 项目管理遵原则：五项基本原则

项目管理的五项基本原则见图 6.1。

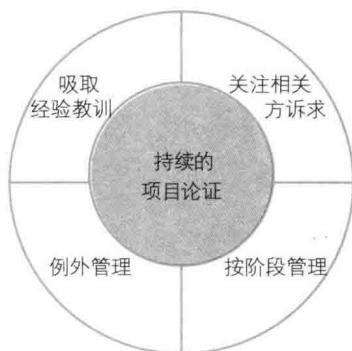


图 6.1 项目管理的五项基本原则

1. 吸取经验教训

吸取经验教训原则要求创变者要不断地回顾过去、展望未来，有利于让项目保持受控，并通过反复沟通、缩短用户反馈的频度、不断复盘等方式改进项目管理和专业工作，实现创变项目的目标。



贴士 敏捷方法中的回顾会议

敏捷方法中，每个迭代结束后会举行回顾会议。在回顾会上，每一个团队成员需要总结：

- 这个迭代中做得好的地方；
- 做得不好的地方；
- 团队需要改进的地方。

2. 关注相关方诉求

从某种角度上讲，相关方都满意则意味着项目成功。项目经理需要持续地关注利益相关方的诉求，特别是在项目启动前期以及下一个阶段开始前，识别利益相关方并分析他们的诉求，然后制订沟通计划应对这些诉求，这对项目的成功非常关键。

3. 持续的项目论证

创变者要始终铭记发起人为什么要开展项目，是想获得怎样的变革、构建怎样的组织能力、获取怎样的收益。当项目可能达不成此目的时，创变者要采取措施及时纠偏，甚至中止项目。这将保证“项目值得做、解决方案可行性、变革收益可获得”始终成立。

在敏控环境下，创变者要理解最简可行产品（MVP）的概念和背后的原理，整个项目中持续的项目论证活动也将重点关注在保持 MVP 始终有效上。例如，一个在线系统的 MVP 可以是包含一个简单登录页面的服务描述。如果没有足够多的访客表现出对这个服务的兴趣，那么就可以不再提供这项服务。

4. 例外管理

不同层次的管理者，设置自己关心的绩效指标和可以接受的“允许偏差”，然后授权给下一层人员。当下一层人员预计允许偏差要被突破时，要立即向上一层管理者报告，以便给上一层管理者提供机会决策项目将如何纠偏甚至中止。

通过设置允许偏差并建立例外管理机制，能够将“受控”和“自组织”的理念完全协同起来。在高度敏捷的项目情境下，应该将时间和成本的允许偏差设置得极为严格，甚至设置为零，这将更有利于获得敏捷实践指南中各种“套路”的好处。

5. 按阶段管理

项目管理委员会可以基于创变项目的风险，将项目

划分成若干个管理阶段，并逐个阶段地授权给项目经理。只有上一个阶段获得项目管理委员会的认可，才会授权项目经理组织开展下一个阶段的工作。在这一原则指导下，项目经理可以制订覆盖整个项目生命周期的高阶项目计划，然后制订覆盖即将开始的下一个管理阶段的详细“阶段计划”，而后续管理阶段的计划则不需要制定。当下一阶段临近时，项目经理向项目管理委员会报告本阶段的结果和下一个阶段的详细阶段计划，在获得项目管理委员会的授权后才开展下一个阶段的工作。

这种机制使项目管理委员会能够将项目的日常工作委托给项目经理，但依然能够在关键节点参与项目决策，从而避免了项目一旦启动之后就失去控制的风险。同时按照逐个阶段进行计划、授权、监督和控制，这就解决了“计划赶不上变化”的问题。

6.2 人员行为循准则：五大行为准则

在敏控环境下，创变者需要监控项目管理团队和交付团队的行为，确保大家在用敏捷的方式行事。我们参考众多敏捷实践指南中的价值观、原则、行为准则，归

纳总结出五个方面的行为准则（见图 6.2），以保证项目组能够敏捷地工作，同时与受控的环境相协同。



图 6.2 敏捷行为五大行为准则

1. 公开透明

无论是好消息还是坏消息，在敏控环境下，项目信息都应该公开。这个行为准则的核心要素来自敏捷的基本价值观：诚实、信任、正直、尊重。公开透明的行为准则是敏控实践中非常重要的部分。

例如，在一个为期三个月的项目阶段中，项目组将展示工作进程的燃尽图挂在办公室的墙上。所有相关方都看到实际的进度和计划的进度差距越来越大。项目组就非常容易意识到项目离目标越来越远，他们会自组织地纠正偏差，而不需要被动地由管理者安排工作来纠正偏差。

2. 协作互助

如果团队成员能够一起工作并互相帮助，那么整个团队表现出的战斗力会高于每个人的战斗力之和，这就是协作的价值。协作不仅仅针对项目组内部，还包括与项目组外部的相关方一起协作，特别是与用户的协作。要建立“与用户一起工作”而不是“为用户工作”的意识行为，这将有助于项目组和相关方能够对项目目标和交付物有一致的理解，并愿意为此承担起责任。

例如，团队成员因为遇到一个较难的技术问题，导致进度延后，另一位团队成员则超计划完成了他自己的工作，他应该主动去帮助进度延后的团队成员。创变者需要营造这种在互相尊重的基础上，互相帮助、共同前进的团队文化，这是构建高效团队的重要文化保障。

3. 充分沟通

人们应该总是使用最高效的渠道来沟通，如面对面的沟通就远胜于文字沟通。团队如果能够营造互相信任且每个人都会履行自己承诺的文化，那么充分沟通的环境就能够建立起来，信息就能够自由地传递。当然，文档依然会用来沟通，但如果还有其他更加有效的沟通渠道，

就可以避免或减少文档的使用。

例如，团队中的三个成员通过电子邮件沟通一个可能的设计变更，已经讨论超过一小时，依然没有取得实质性进展。其中一个团队成员离开自己的座位，邀请另外两位来到白板前，面对面地讨论那个可能的设计变更。他们只用了几分钟就迅速达成一致，工作得以继续。这就是充分沟通的行为方式。

4. 自组织

实际做事的人通常也是最清楚如何完成工作的人。在敏控环境下，创变者应该信任他们对工作的估计。如果他们创建了一个计划，并且他们对完成这项工作负责，那么多半那个计划就会真的发生。

自组织创造了一种互相尊重的文化，项目经理可以授权小组经理关注在产品交付上，小组经理就会感到被信任。这个原则可以扩展到工作之外，包括团队工作的方法、团队成员之间的互动方式。虽然项目管理委员会对整个项目最终负责，但实际上，在敏控环境下，项目组越被授权，越会取得更加出色的业绩，进而达成项目目标和成果。

我们可以用孩子来类比“自组织”。父母在家里举办

一场聚会，聚会结束的时候，房间里乱七八糟，这时候大人对孩子们说：“快点收拾起来，你们就能够看电影了。”通常房间依然会是乱的，直到大人打开电影，并用停止电影来威胁他们。如果不用这种“精细”的管理方式，而是一开始就让孩子意识到，只要玩具能够归位、房间整洁，就能够看电影。结果通常是房间会整洁，孩子能够看电影，大人也不会很累。

5. 积极探索

为了交付一个“正确的东西”，我们需要确定“什么是用户真正想要的”，而这个答案在项目早期的时候往往是不清楚的，多数情况下用户也并不清楚。项目必须通过“探索”才能获得答案。因此我们需要频繁的迭代，并用各种各样的形式反馈给相关方，以便帮助项目不断“学习”，这个学习可以帮助项目找到“什么是用户想要的”。可以与用户、其他团队成员或相关方一起使用敏捷实践指南中的技术，来探索项目最终交付的是什么。

本章小结

设计项目组织结构构建了敏控的“硬环境”，而让项目组形成一致的价值观，则是创建敏控的“软环境”。本章提出了敏控环境下的项目管理五项原则和五大敏捷行为准则，创变者可以结合自己项目的情境，参照这些原则和准则打造一个高效能的敏控项目团队。

第 7 章

策划管理方案，定基线，冲上限

“在准备战役时，我总是发现计划价值甚微，但策划却必不可少。”

—— 德怀特·大卫·艾森豪威尔

创建了敏控的项目环境，创变者就需要策划管理方案，确保在项目受控的前提下，最大可能释放团队自组织的潜能。即把握最低合规底线，定出管控基线，助力团队突破瓶颈，冲击最高挑战目标。

项目管理方案的策划主要包括：

- (1) 论证项目收益，以确保项目持续成立。
- (2) 界定项目交付物，以支持收益可以实现。
- (3) 制订项目计划，以保证项目产出可以达成。
- (4) 设计风险和变更管理机制，以应对计划外的

情况。

以上内容的策划恰好覆盖了项目管理要关注的六个绩效指标：收益、范围、质量、时间、成本和风险。这六个指标中，创变者最应该关注的就是创变项目的目的——收益，而实现收益则依靠项目交付物（范围）为组织“赋能”。因此创变者需要在质量、时间和成本的限制条件下制订计划，回答如何才能完成这些项目交付物。不仅如此，创变者还需要策划如何管理影响项目目标的不确定性——风险，以及一旦风险发生之后可能引起的变更该如何应对。

当以上内容都策划完成之后，项目的专业工作就可以正式开始。

这六个指标并非并列关系（见图 7.1）——收益³是开展项目的前提，是创变项目的最终目标（KGI），而范围、质量、时间和成本都是项目过程指标（KPI），也是制约项目的因素，而风险是这五个指标的预警指标（KRI）。

3 收益不一定是财务收益，也包括效率提升、合规等非财务收益。



KGI: Key Goal Indicator, 关键结果指标, 也称OKR

KPI: Key Performance Indicator, 关键绩效指标

KRI: Key Risk Indicator, 关键风险指标, 也称早期预警指标(EWI)

图 7.1 项目管理的六个绩效指标及其关系 (KGI=OKR, KRI=EWI)



实例 收益目标与时间指标的关系

某全球性商业银行，其海外分行的业务系统运行在各自的信息系统上。为提升整体业务服务水平，银行计划于2012年5月底，将海外所有分行的数据和业务系统上收至位于中国的数据中心。这意味着这家银行的数据中心将面临着超过30个国家的银行业监管。为应对这一挑战，银行的IT部门启动了ISO/IEC 20000和ISO/IEC 27001管理体系建设和认证项目。对IT部门而言，这个项目的最大收益，是可以大幅提升自己的合规能力以及监管者的信心，减少监管检查的压力。其次将帮助其建立标准化、规范化的高效管理体系。但如果认证工作不能在2012年5月底之

前完成，前一个收益将不复存在，这个项目也将不再成立。所以在这个项目中，发起人最关注的指标是“时间”。但其实大家应该明白，这个时间目标背后代表的是收益。

7.1 论证项目收益

只有确定项目可以产生收益，才有必要启动和继续一个项目。我们把对收益确定性的论证称为“项目论证”。

项目论证应该从三个方面进行论证（见表 7.1）。

表 7.1 项目论证的三个方面

项目论证的维度	责任人	常用技术
项目是值得做的	发起方 / 投资方	投资回报率 投资回收期 净现值
项目是可交付的	实施方	技术可行性评估
收益是可获得的	用户方	业务可行性评估

收益应该采用可衡量的方式进行描述，而评价指标和评价方式都依赖于利益相关方的诉求。最好的项目论证是将收益与组织的业务建立关联，这样就能够将收益

用财务数据来表达。但有些项目，如内部管理提升类项目，会提高组织效率。那么，收益如何衡量呢？在这种情况下，可以采用定性衡量的方式。如果定性衡量不能帮助决策项目是否值得做，常见的做法是通过建模，将工作时间转化为财务价值进行定量衡量。还有些项目，其收益是合规，这类项目一般以采用定性衡量的方式为主。

大部分情况下，项目论证是渐进明细的。表 7.2 通过一个呼叫中心建设“知识管理信息系统”项目的例子，说明项目收益是可衡量的，也是渐进明细的。

表 7.2 一个“知识管理信息系统建设项目”的项目论证演变过程

时点	收益描述	定性 / 定量	支持决策的程度
项目启动前	当前，相当比例的用户服务请求都需要转交二线才能解决。我们应该提高首次电话呼叫关闭率，所以需要知识管理信息系统	定性评价	低
项目获得批准时	我们需要建设一个知识管理信息系统（输出），使我们可以在首次电话呼叫时能够关闭 80% 的服务请求，这样就能够降低 10% 的工作量（成果），从而不再需要雇用更多员工，这将每年为呼叫中心节省 20 万元的成本（收益）	定量评价	中
项目进展中	我们需要建设一个知识管理信息系统（输出），使我们可以在首次电话呼叫时能够关闭 90% 的来自 VIP 客户的服务请求，这样就能够将他们的满意度提升 3%（成果），这将每年为公司增加 30 万元的新产品收入（收益）	定量评价	高



实例 《项目论证》结构

第1章 交付物介绍

1.1 项目背景及假设

1.2 交付物定义

1.3 可选方案简介

1.4 交付物范围

1.5 紧迫性

第2章 业务可行性分析

2.1 用户分析

2.2 风险分析

2.3 投资收益分析

2.3.1 成本

2.3.2 收益

2.3.3 投资 / 收益比

2.3.4 投资回收期

2.3.5 敏感性分析

第3章 技术可行性分析

3.1 技术方案概述

3.2 开发方式建议

3.3 时间和资源要求

3.4 对其他项目的要求

第4章 其他方面

4.1 是否拟申请知识产权

4.2 其他影响交付物的因素

第5章 结论

7.2 界定项目交付物

界定项目交付物是定义项目范围和验收标准。虽然在敏捷度较高的环境下，交付物是渐进明细的，但依然需要界定交付物的基线版本，从而可以引导团队的工作方向。

弹性交付物是应用敏捷方法的前提。弹性包含两层含义。

1. 交付物的组成是有弹性的

弹性交付物的含义是交付物的各个组成部分是有优先级的。如果用户认为所有的交付物都一样重要，不能删减，这种项目就处在一个低敏捷度的情境下，恐怕我

们只能在意识层面推动敏捷实践，而无法获得敏捷方法的更多好处。创变者应该采取措施改变这种情况，提升项目敏捷度，例如，与用户讨论，交付物的哪些组成是MVP，哪些交付物放在首次发布中，这将有助于与用户一起就交付物的不同优先级达成共识。



贴士 为什么敏捷环境下交付物的组成要有弹性

转变思维的驱动力

1. 为了竞争/生存，项目必然有截止时间
2. 交付物质量存在最低可接受水平。一旦低于，项目论证则不成立
3. 项目前期无法准确定义最终交付物
4. 在时间窗（TimeBox）内增加团队成员并不能加快项目进度
5. 前期定义的交付物并非都有很大价值



敏捷思维

1. 按时交付
2. 保持一定质量
3. 拥抱变更
4. 保持团队稳定
5. 理解“客户需要的是价值而不是交付物”

弹性
交付物

2. 交付物的验收标准是有弹性的

无论项目情境是否敏捷，定义交付物的验收标准都是必需的。而定义最低验收标准及其允许偏差则是在敏捷情境下可能采取的措施。验收标准也是渐进明细的，

所以早期的验收标准不需要定义太多细节。但无论是何时定义的验收标准，都需要描述得足够清楚，使之可以用于验收。

7.3 基于目标订计划

1. 制订计划的方法

计划，是一个为了完成项目最终目标的工作安排。其内容包括谁、什么时候、完成什么交付物，以及这些交付物的质量标准。

在实践中，很多项目经理习惯于从实施方视角出发，基于需要完成的专业工作，制订计划。但创变者需要深刻理解，项目是为了实现收益（发起人关注），收益依靠对交付物的使用实现（用户关注），而交付物需要实施方的工作来完成（实施方关注）。所以计划要完成的专业工作只是一种实施方视角的计划，而这种视角的计划却忽视了变革的本质——收益，以及实现收益的途径——交付物。所以我们提倡创变者在制订计划时，要基于收益进行项目目标分解（OBS），基于最终交付物进行产品分

解 (PBS), 基于专业技能进行任务分解, 其逻辑见图 7.2。

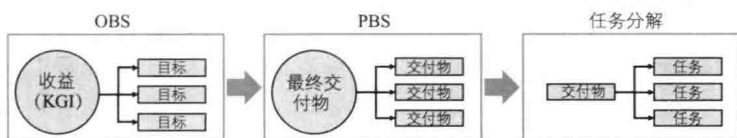


图 7.2 基于目标订计划

实际上，如果实施步骤简单或实施组织规模较小，任务分解则可以省略，但前面的 OBS 和 PBS 则不宜省略，因为 OBS 和 PBS 需要得到发起人和用户的确认。

2. 计划的层次

计划应该分层次制订，因为计划有多重目的。

- 项目计划：覆盖整个项目生命周期粗颗粒度的计划，体现了管理阶段的划分和每个管理阶段的主要交付物。
- 阶段计划：覆盖单个管理阶段的详细计划，体现了某个阶段内实现交付物的安排。
- 小组计划：某个小组的工作计划，体现了该小组负责的交付物实现的具体安排。

在小规模项目中，可以不需要小组计划，直接用阶段计划替代。项目经理在策划项目管理方案时，需要确定项目中将包括几个层次的计划。

无论是何种计划，其核心目的都是用来实现与利益相关方的有效沟通。在敏控环境下，沟通策略中定义的沟通对象、内容、方式和频次直接影响了各种计划的制订。



贴士 如何设置管理阶段的长短

管理阶段设置的长短与项目风险有直接关系。

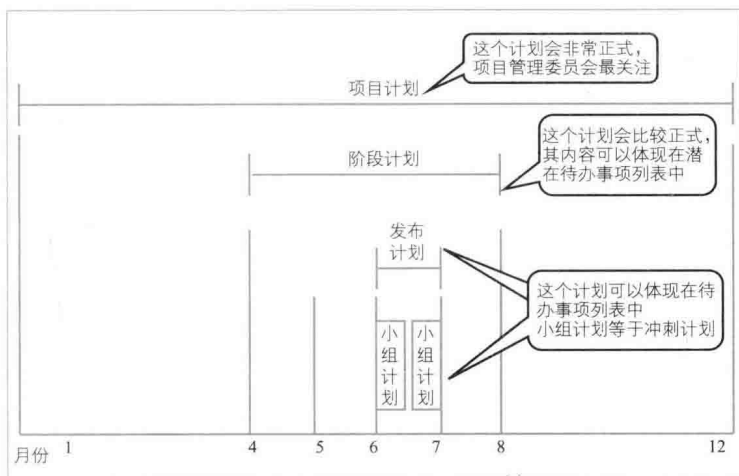
例如，一个交付物高度灵活、项目团队经验不足的项目，其失控风险较高，则可以设置多个较短的管理阶段以更好地控制项目风险，使组织和项目管理人员有机会及时纠偏甚至终止不再可行的项目。

而一个金额虽然很大，但团队成员经验丰富、交付物明确清晰的项目，则可以考虑设置两个管理阶段——一个是计划阶段，另一个是实施阶段，项目风险可能依然可控。



贴士 敏控环境下整合计划的示例

敏控环境下有发布计划、冲刺计划，而在受控环境下有阶段计划、小组计划，因此在敏控环境下制订计划时，应该将这些概念进行整合。下图给出了整合的示例。



3. 计划所需的资源

制订计划的过程是落实资源及其成本的过程。基于成本则可以确定项目的预算。项目经理可以考虑三种类型的预算。

- 固有预算：为了完成项目交付物的所需资源所对应的成本。
- 变更预算：为了应对需求变更而预留的资源所对应的成本。
- 风险预算：为了应对风险所需资源对应的成本。

通常固有预算由项目经理支配，而变更预算和风险预算则需要基于项目情境，设计相应的审批机制。

7.4 设计风险、变更和例外管理的机制

7.4.1 风险管理

计划基于目标，并依赖于资源。不确定的风险会影响资源的可用性，进而影响目标的实现。在敏捷度较高的环境下不确定因素更多，所以风险管理尤为重要。因此创变者在策划项目管理方案时，需要确定适当的风险管理方法。

风险管理是一个覆盖战略、项目和运营的专业领域。其在敏控项目情境下的应用，需要特别关注如下三点：

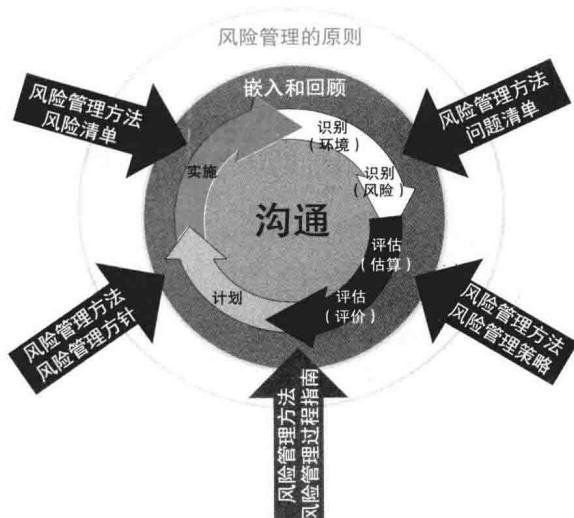
（1）要理解风险指标与另外五个项目绩效指标之间的关系。KRI 管理不力，可能直接导致 KGI 无法达成，或者影响 KPI 的达成，间接影响 KGI 的实现。因此风险管理的效果对项目目标的达成非常关键（见图 7.1）。

（2）项目中为了评估风险的大小，不但需要评估风险发生的可能性和影响度，更需要评估风险发生的临近度。即在项目中，风险参数包括可能性、影响度和临近度。

（3）敏捷度越高的情境下，风险识别、评估和计划的频度要求就越高，风险管理活动更需要融入项目的日

常工作中。例如，在每日站会中进行风险的识别、评估和计划。

贴士 M_o_R 风险管理框架



M_o_R 框架包括的内容是“PAPER”。

- P (Principle) —— 风险管理的 8 大原则。
 - 1 个成果：实现可衡量的收益。
 - 7 个驱动力：与目标一致、与环境契合、利益相关方管理、提供清晰的指导、基于信息的决策、促进持续改进、创建支持性文化。
- A (Approach) —— 风险管理方法：风险管理方针、策略、过程指南、风险清单和问题清单。

- P (Process) ——风险管理流程：识别（环境和风险）、评估（估算和评价）、控制（计划和实施）、沟通。
- E (Embed) ——嵌入：将风险管理活动融入项目管理中，体现在风险意识和文化上。
- R (Review) ——回顾：回顾和报告风险。

7.4.2 变更管理

变更管理的目的，是识别、评估、控制任何潜在的和已批准的对基线的变更，从而确保项目及时响应利益相关方的要求，且依然受控。变更在项目中无法避免，在敏捷度较高的情境下变更更是常态。来自实施方的项目经理大都惧怕变更，而从收益为出发点的创变者则要进行意识转变，应该“拥抱变更、欢迎变更”。即使变更在项目后期才出现，也应该如此态度。这虽然会给实施方带来更大的挑战，但唯有如此，项目交付物才能最接近变革的收益，这也是敏捷宣言强调的价值观。因此，项目需要一个系统的方法来管理变更。接下来，我们首先要明确什么是变更。

在强调控制的环境下，任何针对基线的增删改都会

被当作变更来管理。而在高度敏捷的环境下，变更管理只针对交付物的变化。例如，一个团队成员生病了，需要休假两周，这会影响已批准的项目计划或项目组织结构。在强调控制的环境中，这会被当作一个变更来处理。而在敏捷度较高的环境下，交付团队会重新安排团队的工作，并减少当前“冲刺”计划的交付物，因为团队的交付能力下降了。当然，如此处理，需要客户认可敏捷方法并与交付团队处于紧密协作的状态。

虽然在敏控环境下要“拥抱变更”，但还要理解变更并不总是对项目有积极意义。一般来讲，如果变更是针对一个正在创建的交付物的细节，这通常会被看作是积极正面的，因为这表明项目对正在创建的交付物有了更深刻的理解。但是如果变更意味着一个已经被项目正式批准的基线要变化，这对项目是负面的，因为这多半是前期工作的错误，项目因此需要返工。

分级管理变更是平衡高效与受控的关键。在策划项目管理方案时，应对变更进行分级，并定义不同级别变更的处理方法。一般来讲，我们将变更分为如下两级来管理。

1. 重大变更

可能影响项目级或阶段级的基线的变更，由项目管理委员会或其授权的变更管理组织来评估和批准。例如，影响了项目计划或阶段计划的变更，影响了最终交付物的变更，影响了项目论证的变更等。而如果变更影响了允许偏差或 MVP，则要立即启动例外管理机制。

2. 细节变更

处于交付层面的，不影响已定义的允许偏差的变更可以授权给高度自治的、自组织的交付团队来处理。

7.4.3 例外管理

设定允许偏差和例外管理机制是保障项目受控的有效手段。各级管理人员从项目的六个指标中选择自己关注的指标，并为计划中的指标定义允许偏离的水平，实现充分授权。一旦预测这些指标要突破允许偏差，就会触发一个例外——必须停止当前工作，并向上级管理者报告，落实例外管理原则。允许偏差和例外管理机制的配合，使得管理人员能够在需要介入时及时介入，并将在允许偏差之内的工作交给下一层人员。表 7.3 给出了

在敏控环境下，定义允许偏差的参考指南。

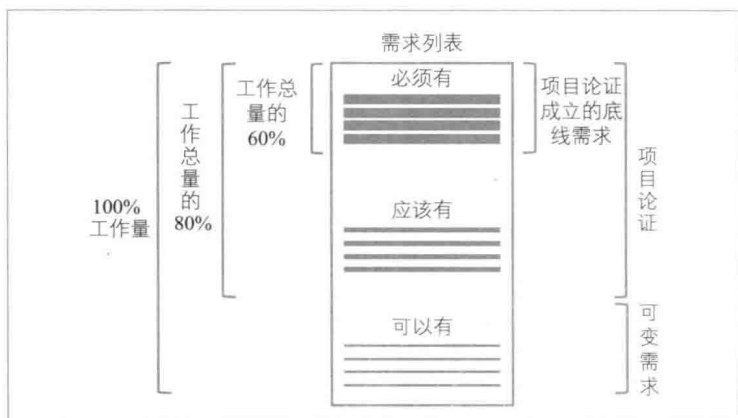
表 7.3 允许偏差设置参考指南

指标	在哪里定义	敏捷度较高的情境下，允许偏差如何设置
时间	计划	允许偏差为零
成本	计划	允许偏差为零
范围	交付物描述	并非交付物都有相同的重要程度，所以可以利用 MoSCoW 工具将交付物进行优先级排序，从而确定必需的交付物和允许的偏差
质量	验收标准	并非交付物的所有验收标准都一样重要，所以可以将验收标准进行优先级排序，以此确定底线质量要求和允许偏差
风险	风险管理方法	根据项目管理委员会的风险偏好定义风险预警指标的阈值
收益	项目论证	在项目论证中，确定开展项目的最小可行条件，在此基础上设置允许偏差



贴士 优先级排序技术 MoSCoW

MoSCoW 是一种优先级排序的技术，可以应用在需求优先级排序上。即将待办事项列表中的每个需求用 M、S、C 或 W 进行标识，M 表示必须有，S 表示应该有，C 表示可以有，W 表示现在可以没有。这种技术有助于提高交付物的弹性并在交付团队和用户之间达成共识。下图给出了使用 MoSCoW 技术的示例。



7.5 场景示例

最终确定的项目管理方案要基于项目情境进行设计。以下给出了在项目受控的前提下，在高度敏捷的情境下，策划项目管理方案的情形示例。

1. 采用更敏捷的方式制订计划

- 高层次的项目计划将重点关注在一系列预期的交付物和交付物的功能上。
- 阶段计划与用户协作完成，以便准确地满足用户需求，获得最大的收益。

- 用若干个固定的时间间隔（如两周）来制订计划。
- 项目组成员都能对计划中的估算做出承诺。

2. 敏捷的行为

- 高度授权，来推动自组织团队和以人为本价值观的应用。
- 明确批准或推荐项目要使用的敏捷方法，如 Scrum 或看板。
- 利用工作坊的方式，与团队一起协作来制订项目管理方案，以便能够在更大范围内达成一致，并将相关信息快速、准确地传播到项目组。

3. 交付物的定义方式

- 利用对项目最终交付物来界定项目范围。
- 定义项目交付物时，采用 MoSCoW 技术来定义交付物的优先级。
- 用项目成果来描述项目的目的，而不是用解决方案。
- 利用用户故事来识别项目交付物的组成部分。
- 项目管理方案不会用特别正式的文件来描述，因为一些基线信息会用形式固定、可视化的方式（如

“看板”)来展示。

- 交付物的细节在策划项目管理方案时并不清楚。随着项目的推进，这些内容会渐进明细。当然，这些内容也需要基于某个基线开展工作。



本章小结

本章描述在组织承诺大规模投入资源开展专业工作之前，如何策划项目管理方案，包括论证项目收益、界定项目交付物、制订计划、定义风险、变更和例外管理的机制。

第 8 章

进展可视化，迭代创收益

“运用可视化管理，使问题无处隐藏。”

——精益制造原则

项目管理遵循 PDSA（Plan——策划，Delegate——授权，Study——检讨，Adjust——调整）循环。一旦项目管理方案获得批准，项目的专业工作就可以授权开始。项目进展过程中通过可视化的手段，不断检讨、引导和指导、监督以及动态调整，在项目六个绩效指标均受控的前提下，践行敏捷迭代，转化项目收益（见图 8.1）。

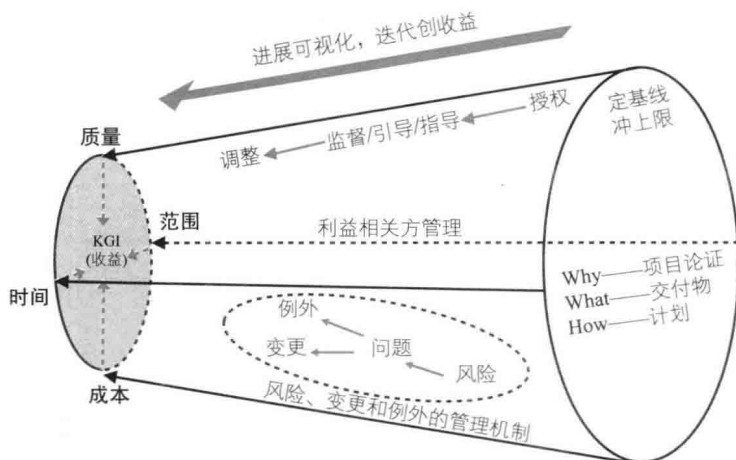


图 8.1 项目管理的六个绩效指标

8.1 可视化项目进展

进展指项目六个绩效指标的当前状态。为了让项目受控，项目组需要定期向项目管理委员会报告进展。而在敏捷环境下，则鼓励尽可能少地采用正式的书面报告来汇报进展，而采用可视化、及时、非正式、公开透明的方式来展示进展。

图 8.2 所示的燃尽图和燃耗图是一种常用的可视化进展的表达方式。

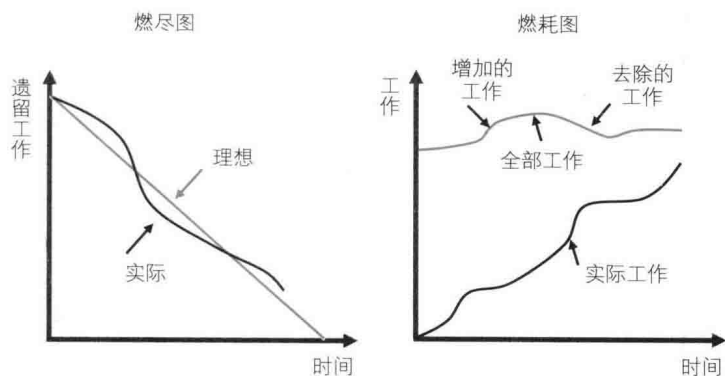


图 8.2 燃尽图和燃耗图示例

图 8.3 给出了一个报告进展的示例。这张图张贴在项目组的工作区，任何路过的人都可以方便地了解项目进展，而且这个信息也被项目组成员实时更新（在 Scrum 框架下，每日站会上会更新此信息）。

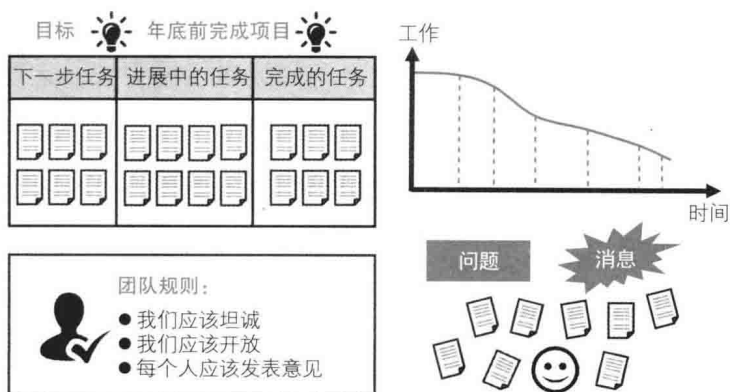


图 8.3 可视化进展信息示例

8.2 受控和敏捷的监控器

项目管理人员就像组织和交付人员之间的桥梁，既要保证项目可控，又要推动交付敏捷。因此创变者在项目开展的整个过程中，要监控项目的进展，确保项目受控、交付敏捷。

8.2.1 项目受控仪表盘

基于六个绩效指标及其允许偏差的例外管理，提供了一种非常好的机制来保证项目受控，这一机制可以大幅简化管理人员投入项目中的精力（也可以说是减少了管理人员对交付人员的干扰），但依然能够让项目受控。

在高度敏捷的情境下，时间和成本指标会被固定而不允许有偏差，偏差则集中在交付物范围、交付物质量和收益上，而风险的允许偏差则与项目管理委员会的风险偏好有关。

我们可以用不同颜色来标识不同层次管理者关注的绩效指标状态：灰色为受控，黑色为例外，蓝色为告警——很有可能产生例外。

图 8.4 中给出了一个敏捷度较高的情境下的项目绩

效指标监控器示例。

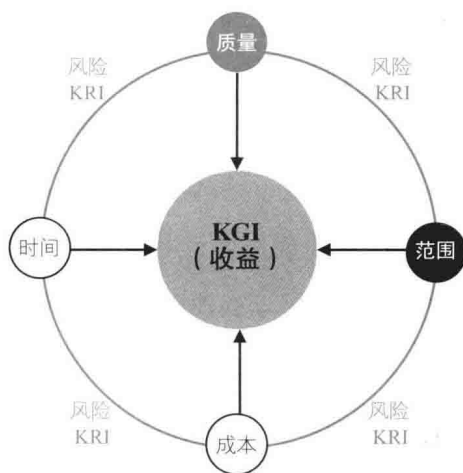


图 8.4 项目受控仪表盘

- “收益”指标显示灰色，标识其处于可控状态，所以项目依然可以继续。
- “时间”和“成本”指标为固定值。

注：在高度敏捷的情境下，会采用某种特定的敏捷方法，而大部分敏捷方法，都会要求时间和成本不可变，即时间和成本的允许偏差需要被设置为零。在敏捷度较低的情境下，时间和成本并不需要强制设为零，而是根据情境自行设定。

- “范围”指标显示黑色，这表示项目范围已经出现了例外，项目经理需要立即向项目管理委员会报

告这一例外情况，以获得委员会的意见。

- “质量”指标显示蓝色，这表示交付物出现质量告警，有可能验收不通过。
- “风险”指标显示蓝色，这表示风险处于告警状态，即出现了一些较高的风险，但还没有严重到需要立即停止项目向委员会汇报的境地。创变者可以利用项目受控仪表盘来实时监控项目的受控状态，并采取措施来纠正项目的偏差或及时终止项目（止损），使项目始终受控。

8.2.2 敏捷行为信号灯

敏捷行为准则贯彻起来会更难一些。创变者应该推动交付团队、项目管理人员，甚至项目组外的相关方按照敏捷的行为准则来开展各种活动。而诸如每日站会这样的敏捷套路是否能够产生敏捷的效果，其关键是相关人员的意识是否转变。而意识转变的表现就是行为，所以监控五大敏捷行为准则的贯彻状态，是创变者保障项目敏捷的重要手段。

用“信号灯”的方式来监控五大行为准则是一种可以考虑的可视化方式。绿色表示状态良好，黄色表示需

要关注，红色表示需要立即采取行动干预。

定期花五分钟时间来观察一下团队——他们在如何开展工作、他们在做什么、他们在说什么、他们是如何贯彻敏捷行为准则的。然后为交通灯标识颜色，这将有助于保证敏捷行为准则得到贯彻，进而推动项目既受控又敏捷的交付。

图 8.5 中给出了一个敏捷行为信号灯的示例。

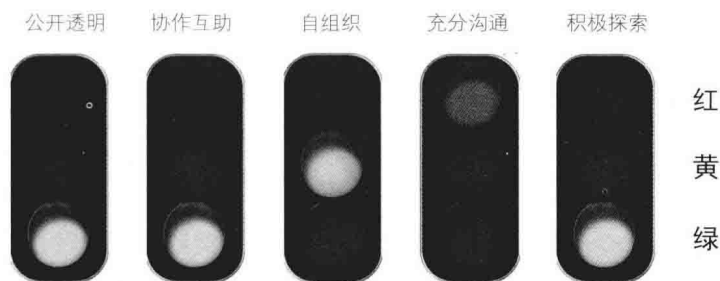


图 8.5 敏捷行为信号灯示例

- “充分沟通”这一敏捷行为准则亮了红灯。项目经理经过了解发现，由于项目管理委员会中的用户代表习惯通过正式报告来获得项目进展，并且他开始质疑项目交付物能否真正产生收益。因此，项目组越来越多地开始采用正式的书面报告来汇报项目进展。项目组成员之间也逐渐开始用邮件

交流的方式来规避责任。这导致沟通的效果很差、效率很低。项目经理需要立即采取措施解决沟通方面的问题，因为这将极大影响已经构建起来的敏捷项目环境。项目经理与项目管理委员会商议采用更敏捷的方式来管理项目，并制定提高项目敏捷度的配套措施。更敏捷的方式包括：调整交付物的优先级，优先完成能够产生早期收益的交付物；想办法让用户尽早介入并对项目成果给予反馈；减少正式的报告，改为非正式的更加易读的看板形式。

- 团队“自组织”的状态也不如最初那么顺畅，项目经理需要继续关注这一点，并采取措施引导团队提升自组织水平。
- 其他敏捷行为准则都得到了良好的执行。

8.3 应对风险、变更和例外

项目进展过程中，风险的识别、评估、计划 and 实施会更加频繁和非正式，它们可能在每日站会就完成了。这种频繁的风险管理活动有利于控制敏控环境下风险更

高的挑战。

随着项目的推进，交付物会渐进明细。这也意味着项目中会不断出现变更，变更并不可怕，创变者本来就要有拥抱变更的意识。可怕的是，用户不放弃任何一个需求。如果创变者能通过敏捷意识培训等措施，将 MoS-CoW 优先级排序技术引入组织中，对提升项目敏捷度将非常有益。

无论是风险还是问题，一旦突破了允许偏差就要中止当前工作，并按照策划的例外管理机制处理这个例外。

另外，项目人员变化也很常见。比较理想的状态是，项目经理和项目管理委员会成员在项目生命周期中保持稳定。但实际情况往往是，随着时间的推移，项目情境会发生变化，管理团队也因此发生调整。明确定义的团队结构，以及概要说明每个角色职责的描述，则有利于减轻项目管理团队变化所引起的波动。

管理阶段的有效应用也可以实现项目管理团队变化的平稳过渡。在阶段边界临近时，应该评审下一个阶段的角色设置，回顾本阶段并计划下一个阶段也可以保障工作移交的完整性。尽管理想情况下，项目主管和项目经理应该在项目生命周期中保持稳定，但如果必要，在阶段边界临近时，调整这些角色将大大降低对项目的负

面影响。



实例 项目管理团队的变化

项目包括一个采购阶段。在此期间选择一个供应商来开发项目的一些产品。在选择供应商之前，来自采购部门的一位高级代表可能在项目中代表实施方。在选择了供应商，项目进入产品开发阶段之后，来自所选供应商组织的一位高级代表就可以加入团队作为实施方代表。

8.4 意识行为敏捷化

一切变化都源于人的变化。要获得敏捷受控的成功项目管理，有着决策权和管理权的项目管理委员会和项目经理的改变是关键。即他们的意识和行为都需要作出一定程度的改变。

8.4.1 项目管理委员会的敏捷改变

在敏控环境下，项目管理委员会的行为要基于敏捷

行为准则作出改变。

项目管理委员会的核心职能是通过作出关键决策来保障项目受控。而有效的决策大多是依据动态的项目进展信息作出的。项目进展信息是通过正式的项目进展报告被动获得，还是通过查看项目团队工作过程来主动获取，取决于组织情境对项目敏捷度的影响。但无论采用哪种方式，重点突出、格式简洁、信息丰富和非正式，都是敏控环境下项目进展报告的最佳实践。

在强调受控的项目中，项目进展信息多通过正式文档的形式和正式汇报的方式来传递。但在敏捷度较高的项目中，项目进展信息往往在团队开展专业工作的过程中就已经生成（如看板系统），而不需要额外的工作投入。只有在高层管理者认为特别必要的情况下，才以正式书面报告的形式来汇报项目进展信息，如项目竣工报告或阶段竣工报告。

项目管理委员会不乏控制项目的技能。但在敏控环境下，还需要提升如下能力：

- 深刻理解并非项目范围内所有的东西都需要交付。
- 需要非常熟悉敏捷的工作方式。
- 理解所采用的项目管理方法与当前项目敏捷度的

差距及其风险，并能够采取措施提高情境敏捷度。

- 理解受控和敏捷的方法是整合在一起的，而不是并行的两套做法。
- 有能力通过适当地设置管理阶段和允许偏差，并利用例外管理机制实现对项目的控制。
- 理解构建既受控又敏捷的项目，就是动态把握项目管理委员会的控制程度与向下授权（信任）程度之间的平衡。

除了能力，根据敏捷度的不同，项目管理委员会的行为应该作出如下全部或部分改变：

- 项目管理委员会要向项目经理和交付团队正式授权某种敏捷工作方法。
- 亲自参加关键交付物的演示来加强决策有效性。
- 从项目组的实际工作中主动获得需要的决策依据，而不是通过正式的报告。
- 做服务型领导，以便与项目经理和交付团队更好地协作，为项目组创造更多的便利而不是困扰。
- 切记保持高效沟通和协作对敏捷项目团队的重要性。



贴士 服务型领导的最典型特质

- 共谋愿景：服务型领导最大的优势就在于能够打破传统的自上而下的管理方式，充分发挥下属的创造性和主动性，能够与下属共谋项目愿景，实现对项目的管理。这需要管理者与项目成员充分沟通，管理者和项目成员形成一致的愿景和统一的目标，上下齐心，项目才能得到很好的发展。
- 授权下属：服务型领导的显著特征之一就是能够积极授权。领导者则提供相应的支持和保障。服务型领导能够使下属自主、自由地工作，让下属自己领导自己，从而让下属成为项目前进的主要力量。通过授权，下属成长为领导者，而领导者则提高了自己的领导效果。
- 信任下属：建立信任是服务型领导施加积极影响的前提和基础，也是服务型领导的特长。在信任的关系里，领导者才能对下属进行授权，下属才能对领导者负责。当有信任的关系时，下属的绩效水平也会相应地提高。

- 发展下属：服务型领导要积极发展下属的潜质，在倾听而非评判下属的基础上，在必要的时候提供教练式的指导，积极地授权于下属，为下属的职业发展和个体成长提供成长的空间，积极培养下属为未来的领导者。

在开展采取上述敏捷行为时，可能会利用如下敏捷工具：

- 利用团队可视化的、透明的、非常容易读懂的信息展示工具（如看板）来主动获取信息。
- 通过工作坊的形式与团队一起工作，应对项目组遇到的问题、变更或例外等情况。项目管理委员会要特别控制重大变更，而将交付物细节的变更权力授权给交付团队。重大变更通常是那些可能影响 MVP、影响项目论证的变更。
- 利用好例外管理机制，实现对项目经理和团队的充分授权和自组织。敏捷度越高的项目，授权可以越充分，但项目指导层依然可以通过例外管理机制把握自己的底线。
- 在敏捷度较高的项目中，为项目绩效指标设置合适的允许偏差（如固定时间和成本）。

- 利用敏捷度来评估项目管理方法与情境的适宜性。

8.4.2 项目经理的敏捷改变

在敏控环境下，项目经理的行为也要基于敏捷行为准则作出改变。

项目经理的职责可以从三个层次简单描述：对上，项目经理需要上报阶段进展、问题、风险和例外；对下，项目经理需要向各个团队安排工作、监督团队交付物的进展、接收团队完成的交付物；对自己，项目经理还需要制订项目计划和阶段计划，在项目管理委员会授权的允许偏差范围之内处理问题和风险。

所以，项目经理可以说是执行层面的中枢，项目中各种信息的传递、各种授权的传达、各种问题和风险的捕获都会经过项目经理。因此在项目中开展敏捷实践，项目经理的改变非常关键。

项目经理的能力需要作出如下改变：

- 项目经理需要非常熟悉敏捷的工作方式，并清楚如何敏捷地管理项目。
- 项目经理有责任确保项目管理委员会同意的敏捷方法正在被正确地实施。

- 项目经理需要成为交付团队的朋友，而不是监工或指手画脚的管理者。
- 深刻理解公开透明、协作互助、充分沟通、积极探索和自组织行为准则的好处。
- 能够将基于产品的计划技术与敏捷框架中的计划方法整合（分解后的产品类似于需求的内容或用户故事）。

根据敏捷度的不同，项目经理的行为应该作出如下全部或部分改变：

- 在制订项目层次的高阶项目计划时，其估算方法可以保持不变（利用其他类似项目经验作出估算，或者基于分析作出估算）。但阶段计划可能基于每个功能对应的工作量来进行估算，一个阶段计划可能包括一个或多个发布；小组计划的估算基于对每个待办事项的工作量估算，一个小组计划可能包括一个或多个冲刺。
- 将固定时长的时间盒作为迭代的周期（时间盒通常是 2 ~ 4 周），并利用优先级排序技术对待办事项进行优先级排序。
- 要充分理解变更不可避免，将细节层面的变更授权给交付团队，而对项目级最终交付物的变更则

要进行评估，看是否影响 MVP，是否影响项目论证。

- 按照 Scrum 框架举行每日站会、冲刺计划会、冲刺评审会和冲刺回顾会。
- 使用看板等可视的、透明的、易学习的信息展示技术。
- 使用燃尽图来展示进展信息。
- 接受小组经理用如下方式报告工作进展：
 - 口头方式；
 - 集体报告；
 - 参加冲刺演示。
- 接受小组计划是渐进明细的。因为敏捷环境下，小组工作的安排是由团队成员集体决定的，其计划是基于经验的。

8.5 场景示例

以下给出了在项目受控的前提下，在高度敏捷的情境下，项目进展过程情形的示例。

1. 授权和监督

- 安排工作的方式：在每个管理阶段中，都是通过
与用户一起协作来安排工作的。这样有利于关注
到用户的需求。基于“自组织”的运作方式，交
付团队会共同选择他们各自负责的工作，并且与
用户一起创建包含用户关注点的工作包。
- 敏捷团队高度的信任和透明度意味着，即使工作
包中包含了重要的交付物，也可以用非正式的方
式定义工作包。
- 对项目范围有准确理解的情况下，自组织的交付
团队可以直接快速地响应变更。
- 项目的进展通过燃尽图来图形化地呈现。
- 项目管理团队和交付团队与用户一起评审交付物，
包括交付物的雏形。这种工作方式对项目顺利进
展提供了良好的支持。
- 仍然需要跟踪时间和成本，但比跟踪需求或“任
务完成”或“交付物完成”简单得多。因为在固
定时间盒和稳定团队的工作模式下，时间和成本
都比较容易预测。
- 适当地使用允许偏差来关注范围和质量。

- 在管理阶段边界末，需要更新的关键基线信息包括交付了什么、已经实现了哪些收益、发生了多少变更等。
- 如果发生了例外，多半是因为交付物已经突破了允许偏差，而时间和成本通常是“预测”要突破。

2. 交付物

- 质量允许偏差：可能在产品描述中允许验收标准变更，但影响项目目的达成的交付物验收标准不能调整。例如，定义验收标准的优先级，并给出特定优先级之下的验收标准在允许偏差范围内。
- 无论是项目管理层还是交付层，都很少有正式的记录。例如，风险可能直接记录在白板上，问题可能通过即时贴直接贴在看板上。
- 项目经理给项目管理委员会的周期性报告可以用类似看板的可视化方式代替，而不再是按照约定时间间隔的正式报告。看板可以将信息推送给项目管理人员，因为它非常可视化且易理解。
- 小组经理给项目经理的周期性报告以非正式的方式提供。与项目经理的报告类似，可以通过类似看板系统这样的可视化展示技术来提供信息。当

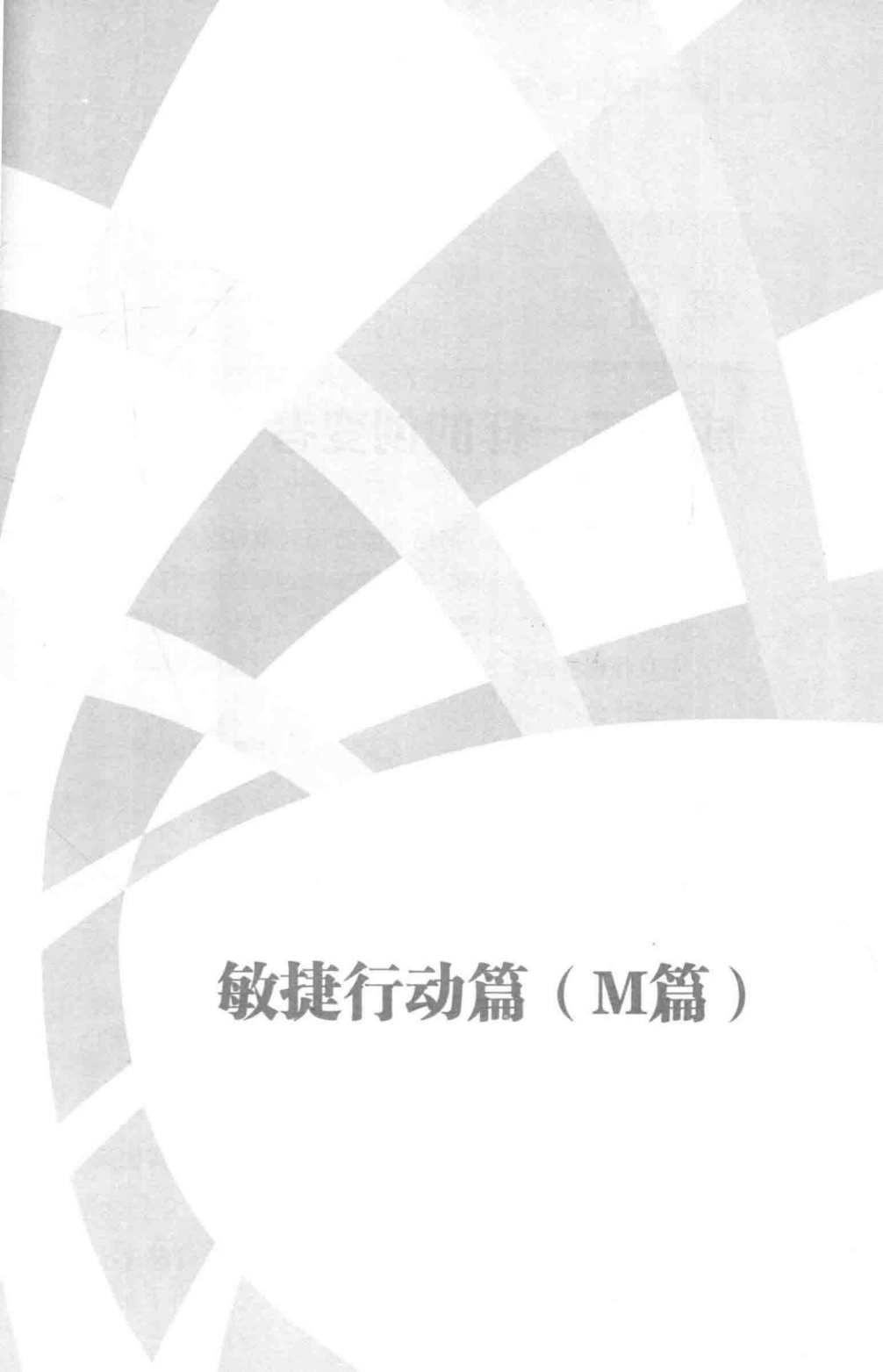
然，如果交付团队愿意项目经理参加每日站会，周期性报告也可以由项目经理列席每日站会来获得。



本章小结

本章描述了敏捷受控环境下，控制项目进展的常用工具和方法。在敏控环境下，进展信息的获得和报告是非正式的、及时的、可视化的。项目经理要不断地监控敏捷行为准则的落实情况和项目绩效指标的受控情况，以保护敏控环境稳定而持续。而一切行为的改变都源于项目管理委员会和项目经理意识的改变、能力的提升以及工具的有效使用。

附录 A 给出了一个敏控项目管理实践的真实且完整的案例。



敏捷行动篇（M篇）

第 9 章

成为不一样的创变者

“尽管在个性、风格、能力和兴趣方面各不相同，但我所见到的、共过事的和观察过的卓有成效的领导者，都是以同样的方式工作：他们并不从我想要做什么这样的问题开始，而是问需要我做什么。”

——彼得·德鲁克

就像本书前两篇阐述的那样，我们渐进明细地构建创变蓝图，基于情境确定创变项目的管理方法。但创变最大的挑战是来自利益相关方对变革的接受程度，即创变模型（ $E=K \times M$ ）中的 M （Mindset，人心）。

有人称之为创变的“归零因子”，因为这直接决定了创变项目的产出是否通过用户的使用，最终成功实现其成果收益目标。

如果我们着眼于创变收益实现，那么对项目经理的

角色和能力就需要重新审视和定位。国际项目管理协会（IPMA）最新的项目管理能力基线（ICB[®] 4.0，见图 9.1）从人员能力、环境视角能力、专业实践能力三个领域，定义了各自侧重但又不可分割的项目经理个人能力要求（见附录 B）。对于这些能力要求的具体程度和水平，会依据项目经理在不同项目中的角色定位差异而不同。

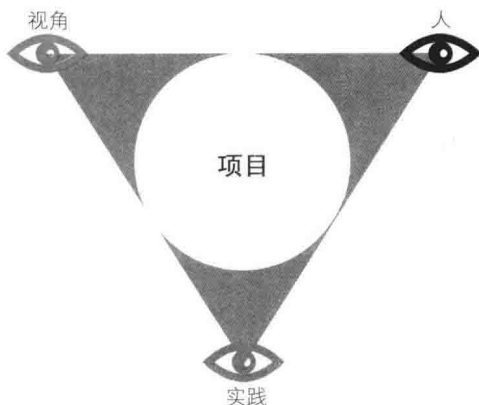


图 9.1 IPMA ICB[®] 能力眼模型

9.1 重新定位自己的角色：从匠人迈向创变者

在这个人人都是创变者的时代，项目经理体现出三

重不同的角色和职责（见图 9.2）：提供某一领域专业知识和技术支持，重点关注项目产出的主题专家角色；保障团队健康，更加关注项目团队能力提升的教练角色；促进变革，聚焦项目成果收益实现的创变者角色。其实，当下胜任的项目经理是这三种角色的综合体，不同角色所占比例的多少取决于项目的差异化情境。

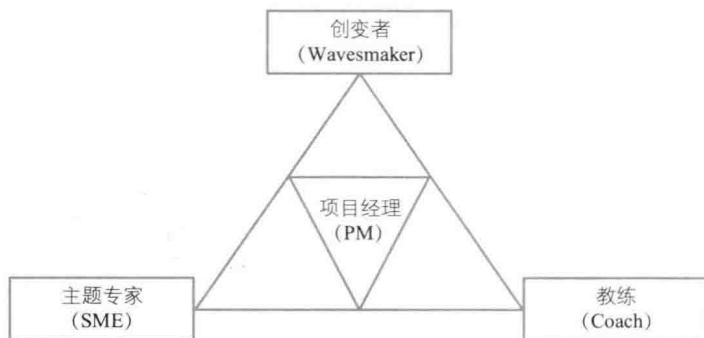


图 9.2 项目经理的三种角色

“打铁还需自身硬”。主题专家需要在某一领域有个人专长，如资深工程师、高级审计师、6 Sigma 黑带、国际认证项目经理等，这类专长在一定程度上提升了项目经理对其他人的影响力。而在类似于项目这样的虚拟团队管理场景下，影响力是极其重要的。

不同于匠人式的主题专家，创变者更会时刻关注内外部变化带来的影响，积极捕获机会，借助各种力量推

进项目成果的转化进程。同时，通过不断强化个人影响力，实现与项目利益相关方的协同共赢。

无论是不期而遇的突发性变革项目，还是主动发起的创变项目，都意味着创变选上了作为创变者角色的项目经理。项目经理要么是这次变革的加速者，要么是这次变革的探路者，因为创变没有固定模式，更没有标准答案。创变者的挑战就是组织一群志不一定相同、道不一定相合的项目成员，通过搞定另外一群差异性更大的利益相关方，从而实现敏捷创变。

9.1.1 重构人际关系网：项目内外兼修

良好的人际关系网络有助于项目经理迎接创变挑战。首先，人际关系网络能让创变者在第一时间获得最新的资讯，为没有参照系的创变激发灵感；其次，创变者可以通过人际关系网络资源，间接搞定更多的利益相关方；最后，创变者在打破常规的迭代过程中有预算外的备用资源，危机时刻能够顺利启动 B 计划。

事实上，我们通常会认可良好人际关系网络的重要性，但这并不代表人们平时会花足够多的时间和精力去把它经营好。我们可以使用“人际关系网络自评表”（见

表 9.1) 对自己当前的人际关系做个快速评估, 并基于评估结果制订行动方案。

表 9.1 人际关系网络自评表

闭上眼睛想一想, 在过去的 12 个月内, 与你一起讨论过重要工作, 帮助过你的 10 个人, 无论何种身份。例如, 你向他们寻求意见, 或者与他们进行了激烈讨论, 或者他们帮你评估你的机遇, 或者帮你策划一些重要的方案计划。然后写出他们的名字:

基于上述名单, 评估一下你的人际关系网络的优缺点。

突出强项:

- 1.
- 2.
- 3.

明显问题:

- 1.
- 2.
- 3.

人际关系网络中常见的问题:

1. 物以类聚, 过分相似
2. 没有新鲜血液, 多是停留于过去
3. 近亲繁殖, 内部熟人为主
4. 人际网络中的人并不认可你的能力
5. 彼此间并不能变成互惠的双赢合作关系

拓展人际关系网络的机会:

1. 外部领域的机会
2. 不同职能同级别人员
3. 其他团队同级别人员

9.1.2 清醒认识利益相关方的权威和关注点

知彼解己, 对利益相关方需求和期望的理解, 能够帮助我们清醒地认识到他们的权威和兴趣关注点, 这一

点对创变项目的成功尤为关键。这是因为：一方面，他们中有将来项目产出的使用者和维护者；另一方面，他们往往也是项目成功与否的评价者。

利益相关方识别和分析表（见表 9.2）有助于我们理解和认识不同的利益相关方，并以此为基础来确定与不同利益相关方的沟通策略矩阵（见图 9.3）。

表 9.2 利益相关方识别和分析表

相关方	态 度				权利 / 影响	
	不知晓	抵制	中立	支持	高层	中层
S1				CD	*	
S2		C		D		*
S3			C	D		*
S4	C			D	*	

注：C 表示当前参与程度，D 表示所需参与程度。

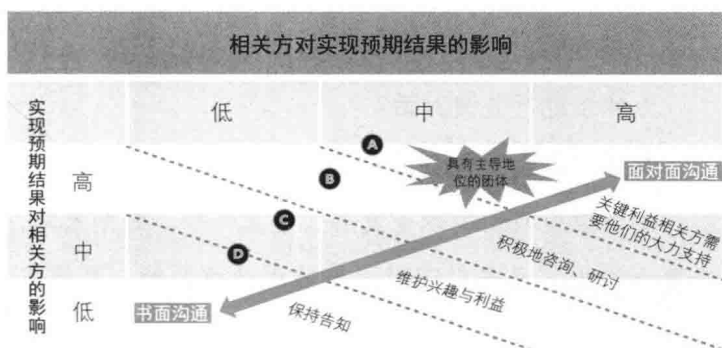


图 9.3 利益相关方的沟通策略矩阵

除了其他关键利益相关方，如评价创变成果的主题专家和管理层，创变项目产出的使用者（内部或外部用

户)尤为关键。这是因为,不同于以往多数项目由计划驱动的情况,在 VUCA 的环境下,由用户需求驱动的创变项目已逐渐成为主流。基于用户思维,把握用户更快、更多、更省、更好玩的真正需求,通过分阶段内化项目产出,是快速实现项目成果收益的有效策略。

另外,关键阶段主题专家的同级评审也被实践证明既是有效的项目评审机制,也是很有效的相关方互动沟通做法。



贴士 习惯沉默,敢于关键对话

什么是关键对话?

其实就是人们的一种摆脱顾虑,畅谈真实想法的人际沟通方式。

为什么进行关键对话?

诚然,与人交谈并不一定会改变彼此,但总有那么一次会改变我们的职业发展、事业选择、婚姻家庭,或整个人生。当我们面对人生的成功或失败,高峰或低谷时,特别需要这种对话。

关键对话的原则:鼓起勇气,拷问现实。

- 职场中大多数人说的是冠冕堂皇的“官话”，而人们每天都在“官话”与“真话”的差异中工作和生活。
- “真话”是一个军事术语。相对“官话”，“真话”是指战场上真实发生的情况。积极地探求用“真话”沟通对于组织的健康十分关键。千万不要寄予在正式场合获得“真话”，而应该在饮水机旁、洗手间内或停车场上倾听人们的说法。

9.2 攘外需先安内：敏捷高效项目团队的打造

毋庸置疑，创变项目的成功特别依赖于项目团队本身。如何把怀揣不同目的、来自不同团队甚至不同组织的虚拟团队成员，打造成目标协同的高效能项目团队，是当下敏捷项目管理实践最能引起大家兴趣的主题。

那么，该如何看待这个主题呢？通常，我们可以用3E代表项目团队的高效能水平状态（见图9.4）：

- 团队成员是否充满正能量 (Energy) ?
- 团队成员是否能够全身心地参与项目 (Engagement) ?
- 团队成员是否能够充分发挥潜能，打破常规，聚焦目标，主动积极地拓展外部机会，推进创变 (Exploration)，即“自组织团队”？



图 9.4 高效能团队的 3E 状态

实践一再证明，自组织团队效率是最高的。但敏捷高效的自组织团队最根本的基础就是团队健康度。团队健康大于一切，如何改善团队的健康度，如何提升团队的敏捷度就是项目经理特别关注的话题。

我们的建议是做合理的加减法，即通过智慧的简化 (Simpler) 尽可能消除影响团队健康度的障碍，通过默契的协同强化赋能加速器 (Greater)，使得团队成员能够

充分释放潜能,最后实现合力共赢(Together)的结果(见表9.3)。

表 9.3 改善团队健康度的三力

(×) 合力赢	
(-) 智力减	(+) 协力加
克服影响团队协作的五大障碍 ⁴	强化释放团队潜能的五个加速器 ⁵
① 缺乏信任	① 专注力
② 害怕冲突	② 透明度
③ 不够投入	③ 问责制
④ 逃避责任	④ 影响力
⑤ 无视结果	⑤ 充沛力



贴士 快速改变团队情境的六大基本准则⁶

① 理解情境：管理者通过理解团队成员的工作，进而理解团队所处的情境。

② 强化整合：减少规则和程序，增加资源投入，这样管理者和团队之间的协作才能得以强化。

- 4 帕特里克·兰西奥尼. 团队协作的五大障碍 [M]. 华颖, 译. 北京: 中信出版社, 2013.
- 5 克里斯蒂娜·考弗曼. 团队核能: 行动版 [M]. 范海滨, 译. 北京: 北京联合出版公司, 2016.
- 6 The Boston Consulting Group, Inc. Challenge Conventional Wisdom and Apply Six Simple Rules: Introducing Six Simple Rules of Smart Simplicity® [R]. 2014.

③ 加大授权：每个人孤立的安全感带不来团队的投入和协作，只有加大授权才可以解决。

④ 互利互惠：消除独裁，优化资源，创造新的人际互动网络。

⑤ 体会结果：通过结果前置，提升团队表现。让团队在日常工作中就能体会结果，这样协作才会发生。

⑥ 正向激励：激励团队的协作行为，这样人们才会积极改变并承担相应的风险。

无论是消除团队障碍，还是释放团队潜能，发挥信任 and 责任的威力总是共同的起点，也是自组织团队的终极目标。

项目经理需要基于组织的管控情境，深刻理解组织的信任文化，深入分析项目团队的责任心水平，不断锤炼自己受控环境下守底线、强实效、重结果的全攻全守型敏捷领导力，推进团队从命令到自主，从低效到高能

的渐进转化。

项目经理的教练角色在这一转化过程中价值凸显。从最基本的以知识和方法工具为主的说教式教导，到以提升技能和能力为核心目标的体验式指导，进而上升到

以激发个人潜力为终极目标的拓展式引导（见图 9.5）层次体现其不同价值。

各层次对教练角色的挑战越来越高，教练沟通技巧也自然改变为由说到听、由听到问。同时，教练过程选用的方法工具也越来越场景化和个性化。

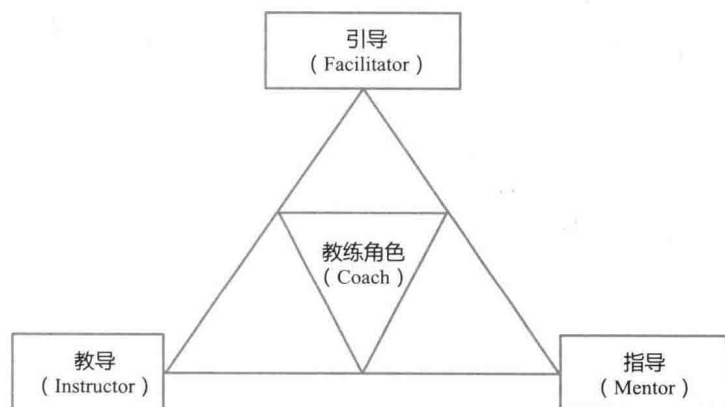


图 9.5 教练角色的不同层次

9.3 引导级教练最有效的方法：实时复盘，敏捷学习

项目经理发挥引导级教练角色，一方面是为了把握

转变时机，捕捉机会，为创变成功寻找更好的做事方法，即“干事”；另一方面是为了积累经验，敏捷学习，更好地提升团队能力，即“带人”。

在这个过程中，复盘是核心的工作方法，也是成年人学习最重要的形式之一。

在敏捷行动中，复盘就是敏捷回顾的一种常用方法。

9.3.1 认识复盘

“复盘”原是围棋术语，本意是对弈者下完一盘棋后，重新在棋盘上把对弈的过程摆一遍，看看哪些地方下得好，哪些地方下得不好，哪些地方可以有不同的甚至更好的下法。这个把对弈过程还原并且进行研讨、分析的过程，就是复盘。

通过复盘，棋手们可以看到全局以及整个对弈过程，了解棋局的演变，总结出适合自己 and 不同对手的套路，或者找到更好的下法，从而实现自己棋力的提升。

在管理中，复盘是指从过去的经验和实际工作中进行学习，帮助管理者有效地总结经验，提升能力，发现机会，实现绩效改善。

中国古语中的“吃一堑，长一智”、“前事不忘后事

之师”说的都是这个道理。

学习复盘，我们首先要掌握复盘的四个原则，这样会使我们更快、更好地把握复盘的精髓（见表 9.4）。

表 9.4 复盘的四个原则

原 则	解 释
亲身经历	按照来源，人类的学习途径与方法可以分为“从自己学习”和“向他人学习”两大类。“从自己学习”的主要方法是复盘，因为自己过去经历的事件是成人获取信息，对信息进行加工与处理的主要途径
过去	从本质上看，人类是能通过“试错法”进行学习的，成年人最主要的学习来源是过去的经验，而复盘就是从自己过去的经验中进行学习的结构化方法
实时	人都是感性的，第一时间的直觉和感受往往更趋近于真实，因此做到有效复盘的一个重要原则是“越快越好”
学习	复盘是以学习为导向的，不同于一般的工作总结。通过培训、听讲等形式获得一些知识和信息不是学习的根本目的，学习的本质是获得一些启发、见解，提升自己的见识和能力，从而提高个人的有效行动能力。让自己的行动更有效，才是学习的根本目的。因此，检验复盘质量的标准是看后续行动是否更加有效，即复盘不能仅仅明白“这样做不对”，也不能只是做了一些所谓的“推演”、假设就算完事

在理解复盘的过程中，我们还需要澄清几个常见的误解（见表 9.5）。

表 9.5 对复盘的常见误解

常见的误解	澄 清
可否对他人之事进行复盘	复盘的本质就是每个人从自己亲身经历的事件中进行总结和学习，所以我们无法对他人之事进行复盘。对他人之事进行回顾、研究并从中学习的方法是案例分析。案例研究也很重要，但我们不是当事人，很难还原事实，也无法复制当时的情境，无法让人完整地执行整个复盘的逻辑，因此案例分析不是复盘

续表

常见的误解	澄清
“悔不当 初”是复盘 吗	如果只是简单地回想并寻求吃“后悔药”也不是复盘。真正的复盘一定要对成功的关键要素或者失败的根本原因进行分析，从中学到经验和教训。没有完整学习逻辑支撑的简单后悔很可能只是一厢情愿的臆测
复盘会不会影响大家 “抬头看路”	复盘除了回顾过去事情的经过，也要进行全面的分析，包括目标设定的合理性，情境是否发生了变化。如果发现情境变了，导致我们的目标需要调整，就要及时去调整。所以，复盘不是让我们低头拉车，而是让我们抬头看路
复盘会不会影响创新	真正到位的复盘需要我们挖掘到成功背后的关键因素和失败的根本原因，找到问题的根源。保持一个开放的心态，是复盘必不可少的要素。复盘不会用经验主义固化成功，因此复盘不是创新的障碍，而是创新的推手

9.3.2 复盘的 PDCA 循环

众所周知，管理的基本逻辑是戴明环（PDCA），即做事之前先有计划（Plan），然后付诸执行（Do），即时进行检查（Check），看看计划的执行状况，若出现偏差或错误，采取改进措施（Act），包括优化计划或调整实现目标的策略与方法，甚至修正支持成果收益实现的目标本身。通过这个循环，可以将工作落实推进。

其实，复盘本身就是一个 PDCA 循环（见图 9.6）。

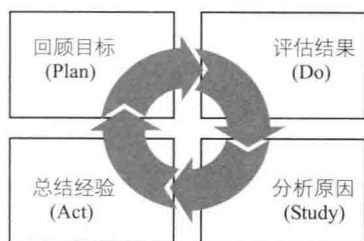


图 9.6 复盘的 PDSA 循环

复盘首先要求回顾目标，要求明确所复盘之事的预期目标，这是计划（Plan）的产出。

其次，复盘的执行（Do）过程体现在通过复盘会议等活动的评估结果上，即还原执行过程，评估执行的实际效果，并将其与预期目标进行对比。

再次，复盘会对评估过程中发现的偏差或错误进行深入分析，找到根本原因，才能更有效地制定改进措施，这其实就是学习（Study）过程的一部分。

最后，复盘要求总结经验并将改进（Act）措施落实到位，实现“一次比一次做得好”。

站在敏捷学习的视角上，一方面，复盘在 PDSA 循环中会明确要求人们总结和反思得到了哪些经验教训，提出以后做类似工作的改进建议。这是一种适应性学习，可以实现对现状的改善。

另一方面，复盘也明确要求人们对目标设定、策略

等背后的假设和规则进行反思，不只纠正表面的偏差与错误，而是萃取成功要素，找到更好的行事方式，包括重新修正目标、政策、规范和意图等，促进组织内在的结构变革。这是一种创新性学习，可以更好地捕获机会。

9.3.3 如何进行复盘

理解复盘的逻辑并不难，但将复盘做到位却并不容易。对于项目经理来说，抓复盘这剂药方，就必须掌握下列实施复盘的基本要素：

- 构成复盘的两个角色；
- 引导复盘的三个阶段、九大步骤及方法工具。

1. 构成复盘的两个角色

首先，作为一个团队活动，复盘主要由两个角色构成，即参与者和引导者（见表 9.6）。

表 9.6 复盘的两个角色

角色 内容	参 与 者	引 导 者
项目角色	• 在项目层面，项目团队成员就是参与者	• 在项目层面，引导者往往是项目经理需要承担的角色
价值	• 复盘更多体现为团队活动，团队的参与决定了复盘存在的价值和意义	• 引导者会让参与者之间的合作更加顺畅，化解各种潜在的障碍，提高团队的绩效表现与协作能力，引导者的表现决定了盘的质量

续表

角色 内容	参 与 者	引 导 者
职责	• 准备复盘会议内容及所需资料 • 执行复盘的流程，反思和总结复盘事件，积极参与和讨论 • 执行后续行动，确保改进措施的落地 • 全程保持对于复盘的责任心	• 营造与维护一个信任与开放的复盘环境，管理好团队成员之间的互动 • 秉承严谨、公正、中立的原则 • 信任每个人都有能力也有意愿把事情做好，相信团队的力量 • 主持会议，管理会议的过程，可以不是内容方面的专家，也可以不参与到与内容相关的讨论中，不提供答案 • 帮助团队厘清思路，把握目标，保持聚焦 • 运用提问的方法，激发参与者的专注与投入，为团队提供必要的反馈 • 处理冲突，将冲突、不一致的意见转化为建设性的建议 • 提高复盘会议质量，引发深入的反思，在工具、方法和信息等方面提供支持，提高会议效率 • 做好复盘记录，推动后续行动落地执行

2. 引导复盘的三个阶段、九大步骤

总结众多实践经验，项目经理的引导作用是复盘成败的关键所在，无论是新晋的“菜鸟”，还是经验丰富的“老饕”，遵循复盘引导的套路，会为成功复盘奠定基础。站在引导者的视角上，我们用“三个阶段、九大步骤”对复盘引导的手法加以概括（见表 9.7）。

表 9.7 复盘的“三个阶段、九大步骤”及重点需要解决的问题

阶段	步 骤	重点要解决的问题
事前 精心 准备	确定复盘的主题、范围、参与者	对什么进行复盘 主题是什么 哪些人参加
	确定复盘会议的时间、地点	复盘会议何时召开，地点在哪里
	提前准备所需资料	需要准备哪些资料
事中 有效 引导	开场	让参与者明确会议的主题、范围、流程及规则
	遵循顺序，深入挖掘	预期目标是什么
		实际发生了什么
		差异的原因是什么 有哪些深层次的问题
		从中能学到哪些经验教训 后续如何改进
事后 推进 到位	结束	是否充分发表了意见 是否达成共识 后续行动是否明确
	整理并分享复盘结果	哪些人了解这些信息会有帮助
	实施跟进	复盘的后续行动是否落实到位
	评估改进	复盘有哪些价值 还有哪些改进之处

阶段一 事前精心准备

复盘主要是以团队研讨的方式进行，项目经理要基于可靠的事实，有明确的目的，因此需要精心准备。

在这阶段，主要工作包括以下步骤：

第1步 确定复盘的主题、范围、参与者

根据项目的具体情况，可以选择一个具体的事件或

活动进行复盘。根据不同的复盘主题与范围，设计不同的操作形式，选择所需的参与人员。

第2步 确定复盘会议的时间、地点

提前与参加者（特别是关键人员）确认好时间，既要坚持“越快越好”的原则，又要确保关键人员准时到会。注意，如果缺少关键利益相关方的参与，复盘会议基本无效。

第3步 提前准备所需资料

要指定人员对复盘会议所需的资料进行汇总，资料通常是事件与活动的相关文件，如计划方案、执行过程中产生的文档，以及其他相关的参考资料。这些资料可以根据需要提前发放给参与者。

阶段二 事中有有效引导

接下来，项目经理将引导复盘会议的进行。作为复盘的核心过程，复盘会议的质量非常关键，会直接影响复盘的效果。

在这个阶段，主要工作包括以下步骤。

第4步 开场

由于不同的参与者可能对复盘的程序与规则了解不一，因此在开场时需要申明复盘的目的、程序与规则，

确认和提醒相关的注意事项。

同时，应简明扼要地向参与者分享复盘会议的主题、范围，以及事件、活动或项目的背景、进度等信息，便于后续讨论。

如果参与者彼此不是非常熟悉，可以进行一些“热身”活动，建立相互信任，营造适宜的对话氛围，并获得大家的认可与承诺。

第5步 遵循顺序，深入挖掘

要想保证复盘的质量，项目经理就必须按照复盘的学习逻辑，按顺序引导团队进行研讨。不论时间长短，都要保证团队能够完整地走过复盘的 PDSA 过程：确认预期目标，评估实际结果，分析差异原因，得到经验教训。

当然，按顺序研讨不意味着平铺直叙或平均发力，无论在哪个阶段，对于一些关键问题或有学习价值的要点，都可以进行深入的研讨。特别是面对一些大型事件、活动或项目，我们不可能面面俱到，因此更需抓住关键，突出重点。



贴士 复盘模板⁷

主题		时间	
地点		参加人	
事件 / 活动 / 项目概述			
回顾目标	评估结果	分析原因	总结经验
初衷：	不足：	失败根本原因：	行动计划：
目标 / 关键结果：	亮点：	成功关键要素：	关键发现：

第6步 结束

在复盘会议结束之前，项目经理要进行简明扼要的总结，倾听参与者的的心声，对大家的投入表示感谢，并明确后续行动措施。以终为始，好的收尾如同开始一样，也是有效复盘不可或缺的环节。

阶段三 事后推进到位

本质上，复盘是以学习和改进为导向的，因此复盘会议最忌形式主义，即会议开完，一切照旧。项目经理

⁷ 邱昭良. 复盘+：把经验转化为能力（第2版）[M]. 北京：机械工业出版社，2016.

必须推动复盘的结果真正地付诸行动，促进行动和绩效的改进。

在这一阶段，主要工作包括以下步骤。

第7步 整理并分享复盘结果

整理复盘结果，发送给复盘会议的参与者，获得认可之后，发送给团队成员以及其他团队。复盘结果也是组织知识的一种呈现，因此，项目团队内部可以考虑对复盘资料进行合理的存档，以便查阅和使用。

第8步 实施跟进

对于复盘会议确定的改进事项及行动计划，要与责任人定期联系，跟进行动计划的实施情况。如果在实施过程中存在一些问题或困难，项目经理要主动协调、推动解决。在必要情况下，协调资源进行支持。

第9步 评估改进

评估复盘效果，不仅包括改进事项的实施效果，更要注重团队成员能力的提升以及团队整体效能的改进，并根据实际情况讨论后续改善措施。

9.3.4 项目复盘：多重迭代

虽然每个项目都极具个性，但项目中的大部分任务

和活动都不可能是一次性实践，那么我们需要做到，每一次重复做某件事，都要比上一次做得好一点。

为此，在项目进行到各个里程碑阶段后，有必要花一些时间回顾过去发生的事情，总结经验，为别人及自己的能力提升提供动力。

多重迭代就是项目复盘的操作模式，将复盘融入项目运作之中，分层分类，逐次进行。

具体来说，在进行项目复盘时，首先要分层级进行复盘（见表 9.8）。

表 9.8 分层级进行项目复盘

层 级	描 述
项目内各小组或职能	对于一些较大的项目，组织全体成员聚在一起进行复盘并不现实，但可以以项目小组为单位，或者按照职能条线进行复盘
项目组	项目的进展离不开各小组的通力协作。因此，项目组层面上也要及时进行复盘。对于一些较大的项目，如果无法组织全员参与，可以选择各小组的负责人及项目骨干参加

同时，无论是小组或职能条线层面，还是项目组层面，都可在四种情况下进行复盘（见表 9.9）。

表 9.9 分阶段进行项目复盘

阶 段	描 述
关键活动或事件复盘	关键细节决定成败。在项目过程中，无论是小组还是项目组，要及时对项目当前的重要事件或关键节点进行复盘，特别是针对一些新的、重要的、未达预期的事件或活动进行复盘

续表

阶 段	描 述
定期进行项目 回顾	对于项目经理来说，建立沟通机制是日常工作的一个重要内容，如周度例会、月度例会。我们可以将常规的进度汇报、问题研讨变成复盘会议
项目阶段性 复盘	在项目各个里程碑阶段进行复盘，总结上一个阶段的工作，学到可以应用于项目后续工作的经验教训
项目总体复盘	在项目结项之后不久进行总体复盘

基于多重迭代的项目复盘充分体现了敏捷的特性。毋庸置疑，做好项目复盘工作的关键就是人。项目领导者的重视、引导者对规则的坚守、参与者的态度，这些都是直接影响项目复盘效果的重要因素。更重要的是，项目复盘对于项目经理来说不是一项额外的工作，而是一种推进项目前进、提升团队能力的方法，更是项目经理向创变者迈进的迭代学习过程。

9.4 转化成果的策略：“希望”？

培训！

当项目经理通过复盘学习不断将经验转化为能力的时候，创变项目本身也需要经历一个从能力向收益转化的过程，本质上这这也是一个学习过程，不仅是个人，也

包括团队和组织的学习。

而在这个过程中，创变者聚焦的始终是人心。

需要特别强调的是，“希望”不是转化成果的策略，成果的转化不是自然发生的，而是创变者主动作为的结果。

创变者必须推动成果转化，就像业务管理者必须推动业务和利润结果一样。同时，创变者还要为这种转化营造氛围，铺就道路，创造条件。

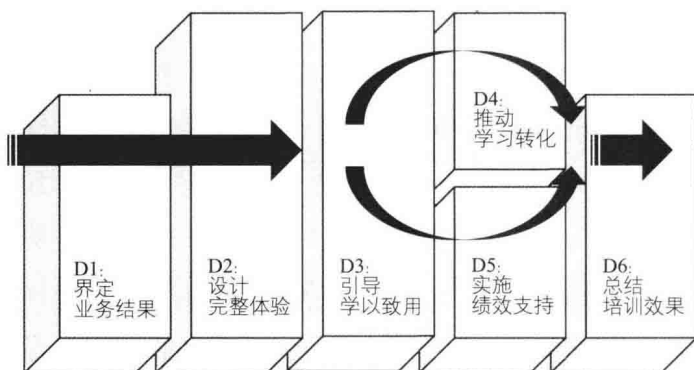
其中对各种人员的培训，特别是对内部培训师、用户和其他相关部门的人员的培训是必选动作。不同于阶段性复盘的高效果，项目培训是一个持续的过程，考虑到培训人员的数量以及各种不同培训的差异化，如何在兼顾时间成本效率的条件下保证培训目标的达成，这将是项目经理实现创变收益的又一挑战。

项目遵循从能力到收益的渐进转化过程，其中重点涉及培训用户理解新知识，掌握新技能，通过场景化的学习逐步融合到日常工作中，从而实现项目收益。如果说把项目产出转化成收益是创变项目的根本目的，那么把人员培训转化为成果就是创变者的基本策略。完成这一策略部署需要结构化的方法，正如《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6Ds®法则》一书中论述的那样：

始于目标，终于结果，聚焦人心。



方法 将培训转化为商业结果的 6Ds[®] 法则⁸



本章小结

- 项目经理的三重混合角色：主题专家、教练和创变者。
- 教练的三个层次：教导、指导、引导。
- 项目经理内外兼修，平战结合，搞定利益相关方。

⁸ 罗伊·波洛克，安德鲁·杰斐逊，卡尔霍恩·威克. 将培训转化为商业结果：学习发展项目的 6Ds[®] 法则（第 3 版）[M]. 学习项目与版权课程研究院，译. 北京：电子工业出版社，2016.

- 高效团队的三高进阶：正能量（Energy）、高度参与（Engagement）、积极拓展（Exploration）。
- 打造敏捷高效项目团队的三力策略：智力减克服团队障碍，协力加赋能团队，合力赢实现项目收益。
- 项目经理善用复盘：复盘的四原则、PDSA 循环、两角色、三阶段九步骤。
- 转化成果的策略：6Ds[®] 法则。

第 10 章

打破过去的认知：先行动，后思考

“季文子三思而后行。子闻之曰：再，斯可矣。”

——《论语·公冶长》

10.1 敏捷创变路径：行动—捕获—转化

面对 VUCA 环境，创变没有参照系，没有最佳实践。如果有正确答案，也只能是事后知道。

真正的创变需要有容忍失败的环境，过程中大量的互动和交流必不可少。创变者首先需要行动，去探究，去感知，然后再动态调整，即“先行动，后思考”。

那么，如何像创变者一样行动呢？我们的答案是修炼创变能力。修炼是一个学习过程。一项关于成年人学

习方式的研究发现，一般情况下的学习顺序是先思考，再行动，即我们常说的“三思而后行”。

但在一个人的改变过程中，学习顺序其实恰恰是相反的。如果我们想修炼创变能力，就要遵循敏捷创变路径：行动—捕获—转化（见图 10.1）。

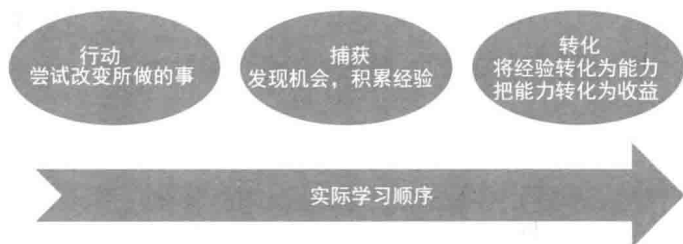


图 10.1 敏捷创变路径：行动—捕获—转化

在改变的过程中，我们会首先看到结果，即改变让我们产生了什么样的感受，身边的人对我们的改变有什么反应。之后我们才会开始反思，通过复盘捕获机会，积累经验，并把经验转化为能力，最终将能力转化为创变的收益。

面对未知的未来场景（见图 10.2），当前的很多想法会成为阻碍我们前进的绊脚石。项目理想成为真正的创变者，首先要做的不是像创变者一样思考，而是像创变者一样行动。

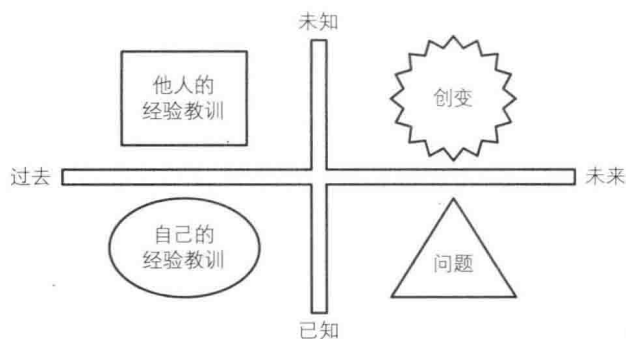


图 10.2 创变者面对的场景

在这方面，埃米尼亚·伊贝拉在其著作《逆向管理：先行动后思考》中提出的“由外而内”原则（见表 10.1）对于项目经理走向创变者很有指导意义。

表 10.1 “由内而外”与“由外而内”的区别⁹

个人转变的原则	
由内而外	由外而内
内在自我认知	外在能力表现
过去的经历	新的经历
思考	行动

由外而内原则是指如果要像创变者一样思考，唯一的办法是先像创变者一样行事，如积极参与新项目以及新活动，与各式各样的人打交道，以及尝试采用新方法做事等。

9 埃米尼亚·伊贝拉. 逆向管理：先行动后思考 [M]. 王臻，译. 北京：北京联合出版公司，2016.

这些充满挑战的新经历以及它们所带来的成就会改变那些一直限制我们的固有行为和思维。

在改变的不稳定时期，思考和反省会随着我们的行为和尝试而发生改变，而非反方向行之。新的经历不仅会改变我们的想法——我们认为什么是重要的，什么值得去做，还会改变我们未来的样子。

它们可以帮助我们从一个新的成就里获得自信，使我们放弃过去的目标，还可以改变我们过去所习惯的做事方法。这不仅是因为过去的方法不再适用于当前的情况，还因为我们有了新的目标，有更有意义、更有价值的事情需要去做。

与自省相比，由外而内的改变更能帮助我们重塑形象，告诉自己究竟能做什么。成为一名创变者并非项目经理发展道路上的起点，而是自己对自我身份认同的结果。

这种认同只有在我们与新认识的人一起去做新的工作时才会产生。这并不是说我们因此发现了真正的自我，而是所做的事折射出了真实的自己。

10.2 重新认识时间：从第二象限开始行动

身处这个激荡变化的年代，风险无处不在，机会稍纵即逝。我们一旦认同了创变者的路径，就需要重新认识一下时间。

爱因斯坦曾经用这样一个故事给大众解释相对论：如果你在炙热的火炉旁待着的时候，会有度日如年的感觉。而和一个美女在一起用餐的时候，感觉到的是时光飞逝。

我们都有这种体验，在某些特定的时间段工作时会很轻松，做某些特定的工作时也有同样的感觉。这种感觉上的差异和时间无关，而是和精力、热情息息相关。

如何提高工作效率的精力管理而不是一再努力挤时间就成了重新认识时间的前提。

- 时间的长度：物理的时间是一样的，即8小时就是8小时。但对创变者来说，应该更关注时间的有效长度，即8小时是否可以由有效的4小时变成高效的6小时，即同样时间的产出变成收益的比例是否增加。

- 时间的宽度：同样的时间，由于创变者广泛的阅历和人际关系网，这会帮助其把握更多的未知风险，从而捕获更多实现收益的机会。
- 时间的高度：由于创变者从更高的视角看待项目，因此往往不会拘泥于现状，而是发挥优势，打破常规，更加聚焦结果。这样有助于其在同样的时长内更快速、高效地转化能力，及早实现收益。

现在，在准备开始行动前，首要的问题就是从哪里开始。

让我们一起回顾一下熟悉的时间管理矩阵表（见表 10.2）。

表 10.2 时间管理矩阵表

第二象限：重要但不紧急	第一象限：重要且紧急
第三象限：不重要也不紧急	第四象限：不重要但紧急

我们的建议是从第二象限开始，自己重新定义什么是对个人未来最重要的。

包括如何在项目内外、在组织内外建立良好的人际

关系网；尽早尝试朝着更多不同的方向发展自己，或者某一领域的专家大咖、资深专业教练、新方向的创变探路者，或者最终成为一个创业者。

最后，我们要时刻提醒自己，转变需要的不是想法，而是行动。但是看看我们的日程表吧，似乎每时每刻都是满满的。如何遵循自己的生理规律，好好利用精力充沛的时间段，把这些时间用来做必须在最佳状态才能完成的工作，或者不喜欢但必须做的工作，如多数人不喜欢处理报销。如果在效率最高的时候做这些事情，就能以最快的速度把它们完成。一句话，就是在高能的时候要做最有价值的事！



本章小结

- 敏捷创变路径：行动—捕获—转化。
- 创变者自己重新定义有价值的事，然后去探索、去感知、去调整，特别是在高能的时间段做最有价值的事。

结束语

顺势人为，自定义时代项目经理的自我修炼

在完成本书的那一刻，我们再次陷入沉思。对于项目经理来说，这是最好的时代，也是最具挑战的时代。好的是，组织管理项目化趋势产生了许多职业新需求，即我们正进入人人都是创变者的时代。挑战的是，身处这样一个激荡变化的时代，关于项目管理已经没有了标准答案与参照系，没有了什么金科玉律。

当在工作中为之努力奋斗的项目成功标准取决于收益的实现时，我们更需挺身而出，像创变者一样自定义契合自己的有效项目管理实践，用行动回答：组织如何受控？团队如何敏捷？

对于我们每个人而言，人生何尝不是一个独特的项目。什么样的生活是我们希望的？如何平衡工作与家庭、

自我与家人？项目中我们面对的问题，也时刻投射在自己的生活中。项目中的问题和挑战，我们用迭代的方式应对，而人生的高峰与低谷、幸福与痛楚，对于我们来说未尝不是另一种迭代，一种叫修炼的迭代。

我们该如何发展自己？我们的行动决定了人生的广度和高度，项目不也是如此吗？对创变者身份的认同以及吾将上下而求索的过程，就是今天这个自定义时代项目经理的自我修炼。

与各位读者朋友共勉。

附录 A

招商银行数据中心敏控项目管理实践

项目名称：招商银行数据中心“业务系统配置管理 PAI 平台”建设项目

A.1 项目概述

1. 组织背景

招商银行是中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。招商银行坚持“因您而变”的经营理念，在英国《银行家》2015 年“全球 1000 家大银行”榜单中列第 28 位，在《财富》杂志 2015 年世界 500 强榜单中列第 235 位。未来几年，招商银行将坚持“一体两翼”

战略定位，专注聚焦，走轻型银行发展道路，努力布局互联网金融，实现数字化思维与能力全面领先，努力打造成为“创新驱动、零售领先、特色鲜明的中国最佳商业银行”。数据中心负责招商银行所有 IT 服务的高保障集中运营，同样秉承着变的基因，为了保证招商银行业务系统的高可用性及先进创新性，连续多年每年都启动数百个开发 / 咨询 / 工程 / 预研类项目，参与项目人数每年都达数百人。由于项目数量众多，数据中心无法依赖单个项目经理的自我能力来管理项目，必须从组织级项目管理出发，使整个数据中心的所有项目都在受控的环境下进行。为提高整体项目管理水平，数据中心：

（1）于 2014 年引入 PRINCE2® 来构建数据中心的组织级多项目管理方法。

（2）实现组织级项目管理受控之后，于 2015 年引入敏捷管理，逐步实现组织级受控环境下的敏捷管理。为支撑敏控创变的组织级管理期望，数据中心于 2016 使用“熊猫看板”平台，逐步实现全中心敏控创变的项目管理实践。

（3）同期，在 2016 年年初开始使用 OKR（Objective and Key Results，目标和关键结果）方法来提升组织中

层管理者的目标挑战性与创新性，进一步提升自组织的潜能发掘能力，增强项目团队的创造性。

(4) 2017 年将通过 OKR 和敏控项目管理流程的深度融合，让项目团队在实现敏捷文化习惯的同时能发挥整个组织的管理层及项目团队的创新创造意识，更能感受受控组织下敏捷管理带来的成效感及成就感，实现敏控项目管理的持续改进。

数据中心项目管理能力提升的历程见图 A.1。

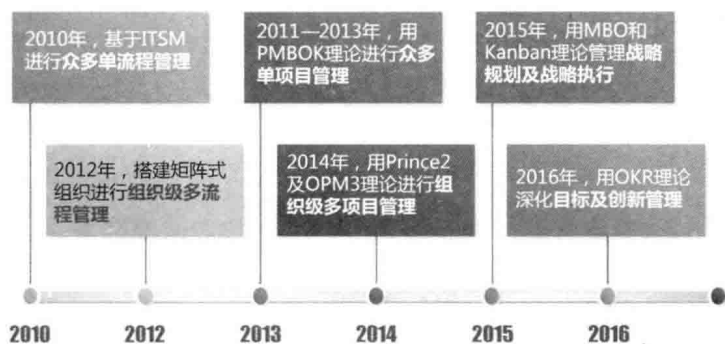


图 A.1 招商银行数据中心敏控项目管理发展历程示意图

招商银行数据中心业务系统配置管理（Product Application Infrastructure, PAI）平台建设项目（以下简称 PAI 项目）正是在上述大背景下开展的项目。一期项目实现了受控的项目管理，二期项目实现了受控又敏捷的项目管理。附录 A 以该项目二期为例，介绍招商银行数

据中心的敏控项目管理实践。

2. 项目背景

随着招商银行业务系统数量的日益增多，各个业务系统之间的交互关系错综复杂，各个业务系统包括的应用、基础设施及维护人员信息没有统一管理。这就导致：

(1) 业务系统较多，数据中心所有人均只知一斑，难知全貌。

(2) 很难识别出某业务系统的变更对关联系统的影响。

(3) 业务系统发生故障时，定位故障原因难度大、速度慢。

(4) 业务系统出现问题时，应急响应速度较慢。

为了解决这些问题，数据中心于 2014 年 3 月正式启动 PAI 项目，通过一年时间，完成了业务系统信息维护、基础设施信息维护、自动获取业务系统信息、业务系统关系管理、业务系统干系人信息维护和分析等功能。

2015 年 5 月，PAI 项目二期启动。二期项目的主要目标是：

- 为其他运维管理工具提供准确数据和信息；
- 提供故障影响分析和关联关系分析，以提高故障

解决效率；

- 整合业务、运行和开发信息，以方便查询与分析；
- 关联主要基础设备信息，为今后实现全面资产管理打好基础。

A.2 受控又敏捷的项目管理方法

1. 确定理论依据

该项目在第一期实施时，以 PRINCE2[®] 为主要理论依据开展项目管理，通过对项目六大绩效指标（收益、范围、质量、时间、成本和风险）的管控，成功完成项目一期的目标，实现“受控的项目管理实践”。但同时，项目组在一期项目的回顾中，还提出了如下问题：

（1）系统开发过程中，需求变化快导致经常变更。

（2）用户和领导到 2014 年年终时才看到该平台的演示，部分演示结果与其期望不符。

（3）项目团队沟通的效率和效果不佳，出现不少返工的情况；

（4）部分功能上线后，很少有用户使用；

(5) 项目成员更关注自己负责的功能，对项目组整体的绩效不够关心。

这些问题都是敏捷方法最擅长解决的问题。恰好此时，数据中心打算于 2015 年 3 月全面导入敏捷方法，实现既受控又敏捷的项目管理。这一信息对 PAI 项目的管理人员来讲，可谓“及时雨”。PAI 项目最终按照中心 PMO 确定的“PRINCE2® + Scrum + Kanban”作为二期项目管理实践的理论依据。

2. 现状敏捷度评估与提升

项目经理知道并非所有项目都适合导入敏捷方法，故对 PAI 项目的敏捷度现状进行了分析，发现除了交付物不敏捷之外，项目的其他情境都“不够敏捷”。为此，项目经理采取了如下措施来提升项目敏捷度：

(1) 安排项目组成员参与敏捷每日一点通、敏捷培训和案例分享活动，以提高项目成员的敏捷意识和敏捷技能（见图 A.2）。

(2) 向数据中心申请集中办公区域和可触摸的电子看板，以提升沟通效率和环境对敏捷的支持程度。

(3) 将项目绩效与项目成员所在室组或所在供应商的绩效挂钩，以加强互相的协作。

敏捷管理每日一点通开课啦！

招商银行
CHINA MINSHENG BANK

敏捷管理项目实施至今，相信很多同事还是存在不少疑问：什么是敏捷？敏捷管理可以给日常工作带来什么？围绕敏捷相关主题，从基础知识、业内借鉴、试点实战、思考讨论等四个方面来为大家答疑。每天分享一篇，每天了解多一点，持续改进，积水成渊，掌握敏捷管理知识并运用到实际工作中去。

小伙伴们拭目以待吧！

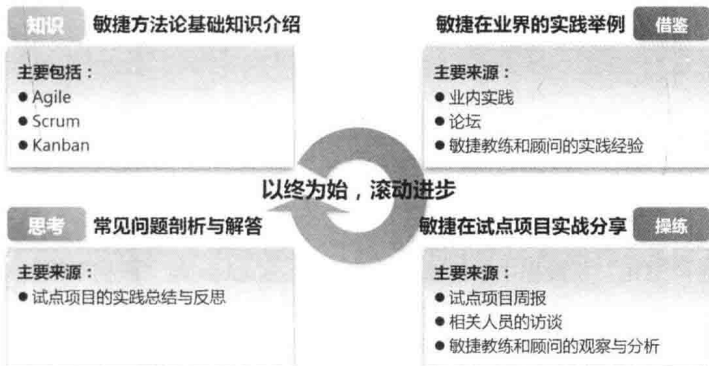
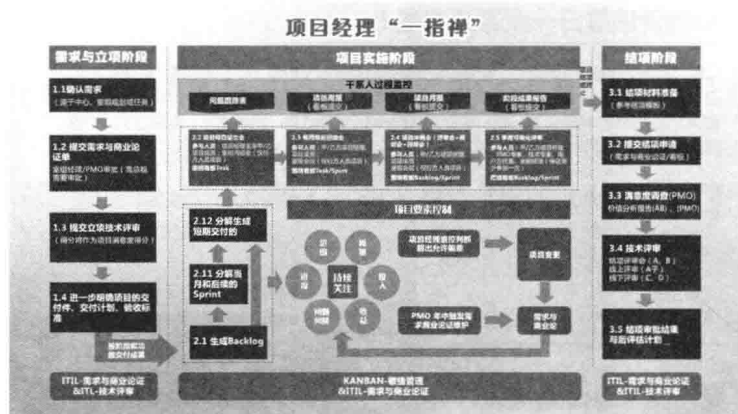


图 A.2 敏捷管理一点通截图

3. 确定项目管理方法

结合 PRINCE2®、Scrum 和 Kanban，数据中心 PMO 把受控项目管理流程优化为敏控项目管理流程，并编写了便于理解的敏控项目管理“一指禅”系列（见图 A.3）。这正好为 PAI 项目二期所用。



注：“ITIL”指数据中心的流程管理平台；Kanban是“熊猫看板”。

图 A.3 敏控项目管理流程之项目经理“一指禅”

A.3 敏控环境的构建

1. 重构项目组织

为了给敏控项目提供组织保障，项目经理在以受控为出发点设计的项目组织架构基础上，参照 Scrum 框架重构了项目管理组织（见图 A.4 和表 A.1），并对项目角色设置作出了如下调整。

- 增设敏捷教练角色，并聘请外部专家担任。承担

Scrum 指南中的 Scrum Master 的职责，并为团队提供项目管理相关的专业辅导。

- 由于本项目交付团队规模不大，故将小组经理职责并入项目经理。
- 由于本项目的项目经理具备较强的专业能力，理解用户需求，故将 Scrum 中的产品负责人的部分职责并入项目经理，高层次的需求定义、最终需求决策以及验收职责并入项目管理委员会。



图 A.4 PAI 项目二期组织架构图

表 A.1 招商银行数据中心敏控项目管理流程角色职责一览表

角 色	职责描述
中心指导委员会	• 审核确认项目立项申请表，给出项目立项评价 • 审核确认结项申请表及后评估计划，并确认项目后评估结果

续表

角 色	职责描述
PMO	• 沟通确定商业论证¹⁰，确保相关信息满足要求 • 审核确认项目立项申请是否符合流程要求 • 每周跟踪、监控项目实施 • 审核确认结项申请表及后评估计划，并确认项目后评估结果 • 对项目过程进行辅导、考核
项目管理委员会	• 项目的全程指导及定期跟踪监控 • 授权项目变更计划的执行 • 参与项目可视化验收评审，并给出评价 • 对重大需求进行决策
项目经理 (含产品 负责人职 责)	• 编写项目立项申请表 • 负责项目需求的收集和分析，编写用户故事 • 负责对项目团队澄清需求，并对项目需求优先级排序 • 负责确认项目交付物的验收 • 编制项目整体计划，明确项目管理阶段，识别里程碑交付物 • 涉及采购的项目，提交采购申请并协助配合完成采购 • 发生例外时，负责向项目管理委员会报告，并根据授权结果变更
敏捷教练	• 负责 PRINCE2[®] 和敏捷方法的辅导 • 辅导项目团队实施敏捷流程，包括站立会、计划会、冲刺会、回顾会 • 负责协调处理项目团队发现的障碍 • 负责组织各种可视化验收评审会议 • 负责收集、汇总、分析项目绩效信息 • 编制详细计划，并协调项目任务 • 确认项目实施交付状态，定期提交项目例行报告 • 负责对项目团队成员进行敏捷相关知识的培训和辅导 • 编制并执行项目后评估计划 • 处置问题和风险
项目成员	• 负责在项目实施过程中，交付项目经理分派的待办事项 • 和产品负责人讨论需求，并参与估算 • 负责持续改进团队的自身绩效 • 提交项目结项材料及结项申请表

10 Business Case，招商银行译为商业论证，本书译为项目论证。

2. 管理原则和行为准则

项目组在二期项目中继承了一期项目中的良好做法，例如，持续评审商业论证，邀请中心领导参与早期的关键交付物评审，利用例外管理机制及时向高层请示等，这些做法让该项目在一期取得了受控的效果。

同时，项目组也引入了一些敏捷方法来提高项目团队的效能。例如，导入团队协议，把项目团队达成一致的原则和行为准则全部明确下来，并作为团队协议进行发布和执行。部分团队协议摘要如下：

(1) 团队内部所有信息共享，并共同承担责任。

(2) 团队内部四会(计划会、站立会、冲刺会、回顾会)不能迟到。迟到者，在微信群发红包 20 元。

(3) 鼓励针对事情进行讨论，尊重所有成员，不针对个人，保持一颗好奇心进行交流。

(4) 每个月自己承诺完成的冲刺(Sprint)，需要全力以赴地完成。没有完成冲刺的成员，如果没有特殊原因，需要在微信群中发红包 50 元。

(5) 主动关注其他成员的工作，主动积极帮助其他组员。

(6) 每天同时在做的任务不能超过 5 个，如果超过，

在微信群中发红包 10 元。

(7) 能站在电子看板前沟通的，不坐在位置上；能当面沟通的，不打电话；能打电话沟通的，不写邮件。

(8) 代码每天签入 (Check in)，如果没有签入或签入的代码不完整，在微信群中发红包 10 元。

A.4 实现敏控

A.4.1 策划项目管理方案

1. 商业论证

数据中心敏控项目管理流程要求使用商业论证对项目可行性进行分析。项目的商业论证包含项目需要解决的痛点或者能带来的亮点、期望收益和衡量标准、概要计划、整体设计、资源投入等信息。其中，收益要包含数字且有明确的衡量标准，通过每季度的可视化评审和项目结项评审进行过程评审和最终验收。PAI 项目商业论证的部分截图见表 A.2。

表 A.2 PAI 项目二期商业论证申请表

需求基本信息		
需求编号	BA00272	需求名称 PAI 项目优化及推广（二期）
需求室组	Windows	需求实施人 黄经理
需求描述	1. 为满足监控、发布、自动化等平台对于应用及基础架构更细颗粒度的配置数据需求，PAI 数据需要进一步细化（TOP10 系统）应用系统—开发功能—配置文件—中间件 & 数据库基础架构—程序进程—端口连接—活动情况 2. 扩大数据纳管范围，390、400 主机平台信息纳管，机房资源及 Sniffer 系统集成 3. 高可用分析功能（TOP35 系统），利用当前的基础架构关联关系数据，分析关键路径，提前发现可能的可用性事件，防患于未然 4. 变更影响分析功能进一步优化，分析颗粒度细化到组件级（TOP10 系统），并与 ITIL 系统集成，实现与 ITIL 变更流程的联动 5. 集成云图功能（TOP35 系统），实现应用拓扑、基础架构拓扑、事件、监控等的联动动态展现 6. PAI 基础数据标准化，建立数据的标准、规范并优化管理流程，提升数据质量，提升数据共享和利用率，为跨系统的统一报表和智能分析打下基础	
商业论证基本信息		
预期收益	填写要求：填写预期成果主观描述；需要从中心视野关注各个子目标的填写，A 群、B Top 项目提供至少 3 个 SMART 的变化及成果、验收标准；A 子、C 项目至少 2 个；D 项目、E、F 任务至少 1 个 可从人 / 流程 / 技术 / 资源等方面描述的变化及成果：	

续表

商业论证基本信息					
预期收益	预期成果主观描述（高概括、高浓缩，100字以内）				
	本期需求将实现 TOP10 系统的数据细化并与多系统联动运维，数据有效性达到 95% 以上。在数据量层面，本期需求将纳管 390 主机平台、AS400 主机平台、机房资源和 Sniffer 的数据。同时，系统将实现高可用分析功能。在系统展现层，系统将实现动态可视化，多视角展现 PAI 的关联关系视图				
	编号	成熟度过程域	成熟度要素	变化与成果	验收标准
预期收益	BizE100065	持续运营 → 服务支持子域	技术	PAI 系统可提供 TOP10 系统的详细准确配置信息（颗粒度到配置文件、应用程序、进程、端口连接、活动情况）至监控平台、自动化平台、发布平台，实现初步联动运维，数据有效性达到 95% 以上	PAI 系统中可查看 TOP15 系统的详细准确配置信息（颗粒度到配置文件、应用程序、进程、端口连接、活动情况）；数据有效性达到 95% 以上
	BizE100066	持续运营 → 服务支持子域	资源	PAI 系统纳管 390 主机平台、AS400 主机平台及机房资源（包括机房、机柜、UPS 配电等）配置信息，并与 Sniffer 系统集成，获取 TOP10 系统的服务器网络访问关系，在 PAI 系统中可以方便查询到详细关联关系，帮助提升故障排查和日常运维效率	PAI 系统中可查看 390 主机平台、AS400 主机平台的配置信息（IP 及连接）
					是否 SMART
					是
					No

续表

商业论证基本信息					
预期收益	BizEI00067	持续运营 → 服务支持子域	技术	可使用 PAI 系统进行高可用分析，分析关键系统的高可用情况，提前发现系统中的单点情况；完成 TOP35 系统的高可用分析，并可导出高可用分析报告并提供整改建议，帮助预防单点中断风险，提高关键系统可用性	PAI 系统中高可用分析功能可以对 TOP35 应用系统进行高可用性分析，发现可能存在的单点情况
	BizEI00068	持续运营 → 例行管理子域	过程	可使用 PAI 系统对 TOP10 系统进行基于组件的变更影响分析，并可支持在进行 ITIL 变更前根据选择的变更对象调用 PAI 系统变更影响分析功能进行实时分析并展示分析结果，减少由于未经评估的变更带来的可用性事件	PAI 系统中可以对 TOP10 应用系统组件进行变更影响分析，并支持导出对应的变更影响分析报告，分析结果有效性达到 95% 以上

2. 交付物及验收标准

对于项目交付物的定义方法，数据中心敏控项目管理要求，应制定“产品待办史诗故事”（Product Backlog EPIC）及其验收标准。这是对项目范围的一个明确，对平台需要交付的具体功能和测试要点的明确。这是从用户角度出发的分解，落实了基于项目目标进行产品分解的理念，而不是从实施方视角进行的任务分解。PAI 项目二期平台的交付物及验收标准见表 A.3。

表 A.3 PAI 项目二期平台功能及验收标准

项目交付及标准（立项时）				
项目经理	黄 XX	商业论证编号		BC00609、BC00682、BC00723
项目名称	PAI 项目			
项目领域	运维管理——其他	项目类型	开发类	
交付类别占比	具体交付内容	验收标准（结项标准）	计划交付日期	估算（人天）
PAI 平台组成（60%）	在线绘图	提供简单易用的在线绘图能力，使 PAI 运维人员可以方便地绘制结构图	2016/4/20	40
	视图版本管理	1. 可以保存视图的历史快照 2. 可以方便地回溯架构图历史快照	2016/6/15	40
	告警展示，在架构图中，直观呈现 CI 的告警信息	得到徐 × × 的认可	2016/6/15	60
	业务流可视化	1. 能够展示业务流的节点路径 2. 能够打开一级节点，展示二级节点的业务流程 3. 能够在业务流上呈现各个节点、链路的运行状态 以上功能通过陈 × × 验收	2016/6/30	60

续表

交付类别 占比	具体交付内容	验收标准（结项标准）	计划 交付日期	估算 （人天）
PAI 平台组成（60%）	完成 PAI 数据纳管的扩展（天腾设备纳管）	可查询天腾设备信息及关联关系，获得胡 × × 认可	2016/5/15	80
	完成 PAI 系统 Profile 数据自动采集，供用户查询相关 Profile 信息、数据更新、数据输出	1. 支持从应用系统、服务器双向查看相关的应用进程、端口、中间件、数据库信息，通过张 × × 验收 2. 满足自动化发布平台的自动获取 Profile 数据需求，获得李 × × 认可 3. 满足集中事件平台的自动获取 Profile 数据需求，获得郑 × × 认可	2016/8/30	195
	完成看板 RS6000、中间件输入接口的更新和网络 IP 申请记录接口新增	通过相关室组接口人赵 × ×、李 × ×、朱 × × 验收	2016/8/30	100
	完成 PAI 现有各数据输入接口的服务化	封装为服务，提供 API 供外部调用，至少有一个调用方使用	2016/9/30	100
	一体化搜索服务化	封装为服务，提供 API 供外部调用，至少有一个调用方使用	2016/10/30	100
	完成 PAI 与看板的集成重构，解决数据更新不一致和同步滞后的问题	支持数据一次更新，关键信息双向实时同步；得到开放室接口人赵 × × 的认可	2016/5/30	60
	完成 PAI 与机房资源管理系统的数据交换及优化，解决 PAI 数据纳管基础设备不完整的问题	PAI 与机房资源管理系统接口和数据交互的优化上线到生产环境，结果得到张 × × 认可	2016/5/30	30

续表

交付类别 占比	具体交付内容	验收标准 (结项标准)	计划 交付日期	估算 (人天)
PAI 平台组成 (60%)	完成 PAI 与 Sniffer 系统的接口调整、关系准确性的梳理	Sniffer 接口开通, 提供的 I-I 关系准确率 95%	2016/4/30	10
	完善 PAI 与发布、事件、问题流程的关联, 为各管理流程提供运维支撑的数据分析报告	一个 ITIL 事件中能查询到至少一条关联配置 CI	2016/9/30	80
	完成 PAI 系统 Profile 数据的收集与提供, 为监控定位提供信息依据	为监控平台提供有效的 Profile 文件, 得到李 × × 的认可	2016/6/30	60
	对配置属性进行分层分级, 输出配置项重要属性和一般属性列表	输出的列表得到至少一半接口人认可	2016/5/30	20
PAI 平台咨询、实施 (19%)	完成 TOP10 系统数据准确性的校验, 提升数据质量	TOP10 系统重要属性准确率提升到 98%, 一般属性大于 95%, 得到 TOP10 系统管理员认可	2016/9/31	70
	PAI 的用户群从数据中心扩展到其他相关部门, 提供基础信息支持	PAI 系统的年访问量较 2015 年提升 10%	2016/12/30	30
	完成云图用户操作手册, 解决用户使用培训问题	向开放室、AS400 和技术管理室发布用户手册, 并获得至少三个用户的反馈	2016/7/15	5
	对 AS400 管理室重点推广业务流可视化	完成 10 套重点业务流的可视化工作, 通过徐 × × 认可	2016/7/30	10

续表

交付类别 占比	具体交付内容	验收标准（结项标准）	计划 交付日期	估算 （人天）
PAI 平台推广、工程 (21%)	对开发平台室重点推广架构图可视化	完成 30 套重点应用架构图的可视化工作，通过李 × × 认可	2016/7/30	10
	用户手册及培训	向运行中心发布用户手册，完成一线室组用户使用培训	2016/10/30	50
	完成面向开发中心开放 PAI 系统使用推广	给数仓、渠道等 5 个开发团队发送宣传邮件，开发团队访问量至少增加 100 人次	2016/5/30	40
	完成新增数据的纳管推广	向运行中心发送宣传邮件，至少收到 3 位用户的反馈	2016/6/30	50
	完成 PAI 系统自动采集应用组件信息推广	向运行中心发送宣传邮件，至少收到 3 位用户的反馈	2016/7/30	48
	完成变更影响分析数据扩展推广	向运行中心发送宣传邮件，收到 5 ~ 10 位用户的反馈	2016/8/30	60
	一体化搜索服务化推广	向运行中心发送宣传邮件，收到 5 ~ 10 位用户的反馈	2016/10/30	60
	定期（双月）配置宣传，展示配置的用途和价值	配置数据月报及年报在全中心发出	2016/12/30	20
	已定义的完成标准：①成功执行的投产变更单；②成功通过的技术评审流程；③获得项目干系人满意度调查结果；④通过第三方认证；⑤通过项目管理委员会评审；⑥运行中心级以上的发布文号；⑦获得中心领导的认可；⑧通过真实业务验证；⑨内部人员获得技能认证；⑩《后评估计划》通过项目管理委员会评审。			

3. 项目计划

在定义“产品待办项史诗故事”之后，通过几次的需求提炼，细化产品待办项（**Product Backlog**），并在熊猫看板中落地。同时，产品负责人负责进行适当的估算（采用故事点估算技术），并定义优先级和详细验收标准等。另外，产品待办项条目（**Product Backlog Item**）是允许调整的（每次调整都有记录），且每季度打一次基线。

阶段计划是通过冲刺待办项（**Sprint Backlog**）来实现的，冲刺周期为月。每个月末，由产品负责人（项目经理兼任）组织冲刺计划会（**Sprint Planning Meeting**）及冲刺评审会（**Sprint Review Meeting**）。会上，审核本次冲刺周期的完成情况，之后明确下次冲刺需要完成的冲刺待办项条目（**Sprint Backlog Item**），并进行详细的估算。另外，冲刺待办项条目原则上是不允许调整的（系统对其调整有日志记录）。

“熊猫看板”中的产品待办项条目及分解后的冲刺待办项条目部分截图见图 A.5。

PAI 项目执行计划是通过团队每周的工作任务来执行的，工作任务的分解粒度要求是 3 ~ 21 小时，要做到周事周毕。“熊猫看板”中的每天工作任务分解样例截图

见图 A.6。

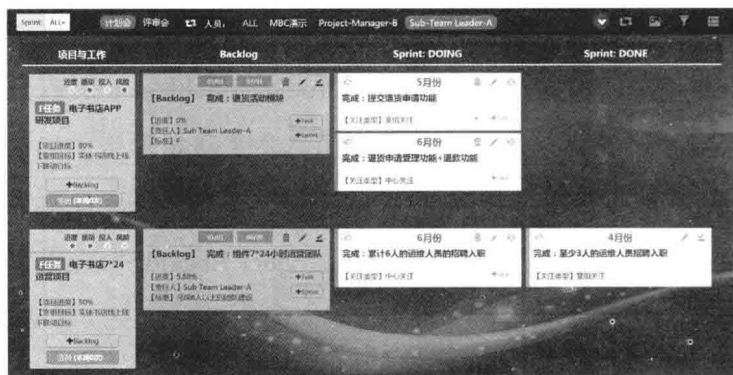


图 A.5 产品待办项及冲刺待办项看板截图



图 A.6 工作任务看板截图

4. 风险和问题控制的方法

在 PAI 项目二期中，每个月都对产品待办项进行需求提炼产生冲刺待办项；结合数据中心敏控项目管理要

求，每半年需要对上半年已完成调整的或下半年仍需要调整的产品待办项条目执行商业论证中期论证流程，获得中心级指导委员会的组织级审核确认。

变更由产品负责人（项目经理兼任）进行最终裁决，产品负责人对产品待办项的变更负责，PMO 通过对熊猫看板的产品待办项的变更系统日志进行审阅的方式，实现项目变更的系统自动报备申报机制，从而降低对项目组工作进度的影响。同时，原则上在一个冲刺内部不允许进行变更，如果需要变更，产品负责人需要进行权衡，如去掉优先级低的冲刺待办项条目。所有变更最终都会通过电子邮件的方式让项目管理委员会知晓，同时任何一名项目管理委员会都有权组织线下的变更评审会对变更内容进行评审和评估。

A.4.2 项目交付过程管控

1. 工作安排和执行

在项目二期中，所有的计划工作都是在“熊猫看板”上记录并执行的，所有的计划最后都是通过每日的工作任务来承接的，任务的流程是原子级别的计划做（To

do)、正在做(Doing)、完成(Done)三个状态,工作任务是对冲刺待办项条目的分解、所遇问题的处理、相关变更的执行等。团队每天早晨在“熊猫看板”前召开站立会,站立会中对工作任务进行工作说明,具体到昨天完成了什么,今天计划完成什么,以及遇到的问题或风险,并自己在“熊猫看板”上移动工作任务(见图 A.7)。



图 A.7 PAI 项目团队站立会

另外,数据中心 PMO 也会不定期对项目团队进行观察和辅导(见图 A.8),辅导内容一般包括 Scrum 四会仪式、用户故事的估算和分解、工作任务分解粒度、熊猫看板的正确使用、可视化验收的操作步骤、结对编程、

自动化测试、持续集成、自动化部署等。



图 A.8 PMO 经理及敏捷教练现场分析 PAI 项目组看板

2. 敏控项目的进展控制

(1) 项目进展获取实时化

进入项目二期之后，在线的实时报告代替原来的周期性报告。在办公室必经的楼道处挂了两台 70 寸电视机，用来轮播“熊猫看板”中的项目燃尽图、限制在制品(Work in Progress) 等信息，重点是暴露项目进展的问题。中心领导、中心所有员工都可以看见，燃尽图根据工作任务的完成情况进行实时智能更新。项目燃尽图见图 A.9。

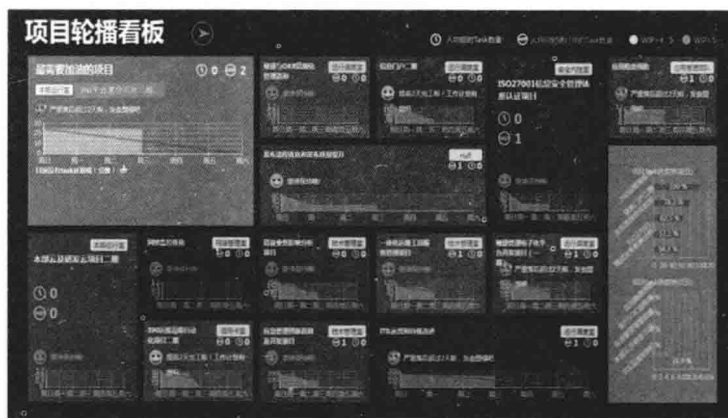


图 A.9 项目燃尽图轮播看板样例

同时，项目整体绩效信息也在“熊猫看板”中实现了实时汇总分析及展示。中心指导委员会或项目管理委员会可以通过“熊猫看板”系统自行查看，每周“熊猫看板”也会发送邮件给项目相关干系人，主动推送项目整体绩效信息，包括资源使用情况、里程碑、风险、问题等。项目绩效信息部分截图见图 A.10 至图 A.12。

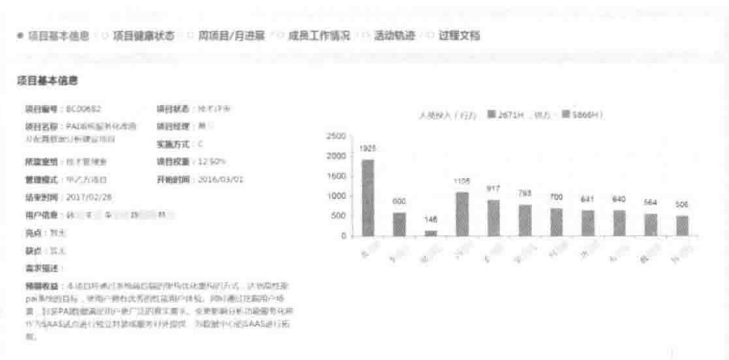


图 A.10 PAI 项目二期项目执行情况在线报告 (项目基本信息)

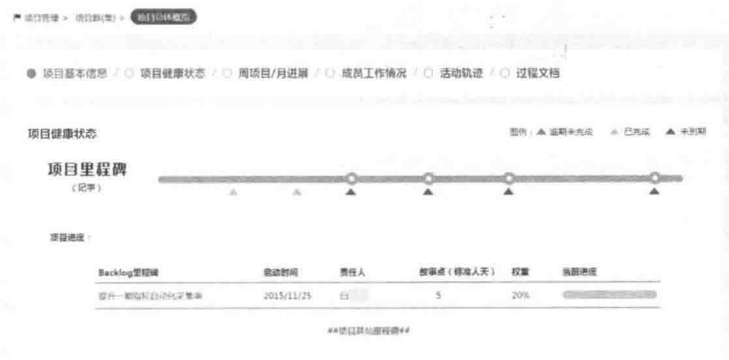


图 A.11 PAI 项目二期项目执行情况在线报告 (项目健康状态)



图 A.12 PAI 项目二期项目执行情况在线报告（成员工作状态）

其他的项目实时信息则更多采用敏捷的方式进行汇报，鼓励“走动管理”。同时，中心指导委员会和项目管理委员会还可以通过在线的战略地图功能从战略目标的角度关注 PAI 项目的贡献。战略地图部分截图见图 A.13。

（2）交付物评审可视化

项目进入二期后，管理阶段按月切分。每个月末，项目团队会进行冲刺评审会（Sprint Review Meeting）。会上，交付团队向产品负责人演示本次冲刺完成的冲刺待办项条目，产品负责人负责接受和拒绝冲刺待办项条目。接着项目组会进行回顾会议，总结这一冲刺需要继续保持的方面和一个需要改进的方面，然后落实到下个月的冲刺计划会上。

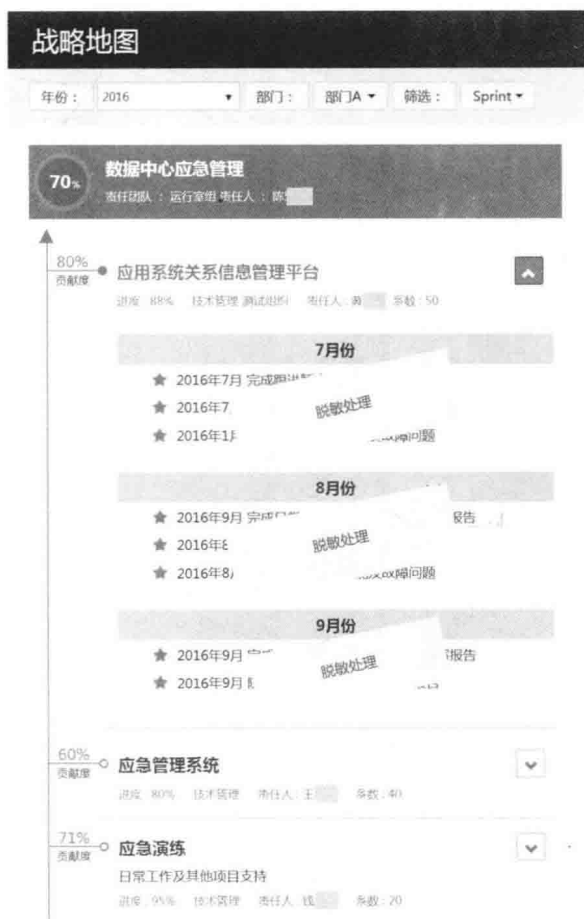


图 A.13 招商银行数据中心战略执行地图

二期项目每季度进行一次可视化评审，中心指导委员会、项目管理委员会、用户、技术室组和第三方现场进行实际感受并操作项目的交付物。项目可视化评审报

告是在真实环境下演示已经取得的成果，项目组不会特别准备相关报告文档，仅仅是可视化实物演示，见图 A.14。



图 A.14 PAI 项目的产品负责人现场评审交付物

（3）结项评审正规化

项目结项评审在项目结项前一个月开始，由 PMO 统一组织，邀请中心指导委员会、项目管理委员会、技术室组、用户、第三方参与结项评审，项目结项基于立项及中期商业论证来进行比对总结，针对立项中期敏捷计划分解出来的验收标准进行逐一验收和评价。本项目二期部分交付物展示见图 A.15。项目结项评审现场见图 A.16。

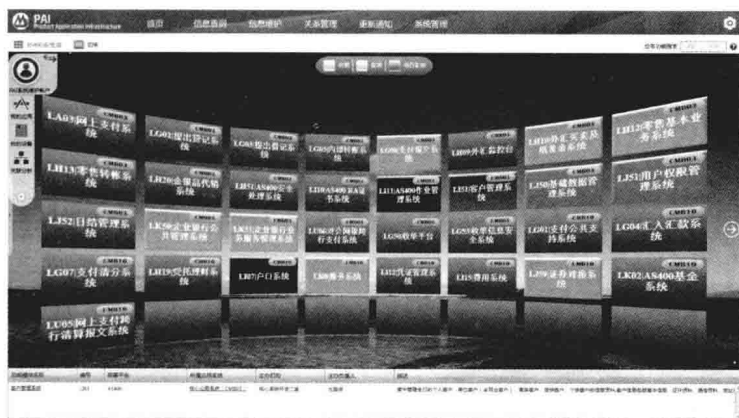


图 A.15 PAI 项目二期主要交付物



图 A.16 PAI 项目结项评审现场

3. 风险和问题管理

在 PAI 项目二期中，每天站立会的重点是关注阻碍项目进行的各种问题。根据敏控项目管理要求，在每天的站立会上，每位组员沟通的第三个议题就是“我遇到了什么障碍”。当该组员描述完障碍时，其他组员会积极提供初步的建议。如果在每日站立会现场无法解决的，由敏捷教练负责为团队排除问题，并由敏捷教练记录到“熊猫看板”中管理和追踪（见图 A.17）。



图 A.17 PAI 项目在线问题和风险管理截图

根据敏控项目管理流程的要求，如果出现重大问题，需要上报项目管理委员会，由项目管理委员会负责协调处理 PAI 项目。

4. 例外管理

根据敏控项目管理流程的要求，项目中所有不符合每月冲刺目标要求的情况，都需要进行说明，包括每月交付的质量、每月冲刺用户故事完成个数等。相关改进措施必须在回顾会上由团队讨论出改进方案。

A.5 干系人反馈

1. PAI 项目团队反馈

PAI 项目组成员反馈了他们对 PRINCE2® 和敏捷方法应用的真实感受。整理如下：

（1）用了 PRINCE2® 让项目整体视图清晰了，用了敏捷后，每月目标、每日工作明确了。

（2）每月的冲刺会，压力大，很紧张，特别是中心领导和用户参加时。

（3）各个管理阶段加上可视化的验收的要求，让项目范围更可控了，特别是对需求变更的控制上。

（4）第一期时受控了，被领导管住了，第二期则有

了一些自组织的活动，灵活了。

（5）回顾会中有机会回头看看，从自己的角度提出改进建议。

（6）分解工作任务时，分解到1天的颗粒度还是5天的粒度，还需要继续实践摸索。

（7）“熊猫看板”中的轮播是让进度透明了，监督作用明显加强了。

2. PMO 反馈

招商银行数据中心 PMO 反馈了他们在3年多的 PRINCE2® 和敏捷实践中的真实感受。整理如下：

（1）敏捷方法在项目实施过程中提供了一些操作性较强的套路，而 PRINCE2® 则在整个项目生命周期中提供了可用的管理流程指导，避免使项目团队仅仅聚焦具体事务，而失去宏观指导。两者融合，各个项目组都很赞同。

（2）敏捷管理强调拥抱变化，并且为了更好地拥抱变化，把项目过程进行了迭代化的分解；而 PRINCE2® 则提醒需要在战略层面对变化进行适当的管控，避免太随意而偏离了方向。两者结合，数据中心领导比较能支持。

（3）敏捷管理突出业务（市场）验证，过程由团队

自主，而 PRINCE2® 则从六大绩效维度进行了综合提醒，避免了没有经验的项目团队走弯路。两者结合，数据中心的用户也能理解和支持。

（4）敏捷鼓励小步快跑，快速试错，而 PRINCE2® 注重起点和终点，需要进行商业论证，面对银行业等对试错容忍度较低的行业，提供了最佳实践。两者结合，数据中心项目团队比较容易理解和接受。

（5）敏捷管理对成本强调的比较少，强调尽量最大化价值，而 PRINCE2® 则对成本基线的控制提供了详细的操作要求。两者结合，满足了中心规划及资源调配的要求。

（6）敏捷起源于小团队，在组织级的变革上最近才陆续有些大规模转型框架，而 PRINCE2® 将项目组织作为一个主题来剖析，给主导项目管理组织变革的 PMO 提供了组织级的指导。两者结合，PMO 在实际操作中很受益。

（7）“熊猫看板”工具是敏捷管理思想的一个载体，工具必须辅以一系列敏捷行为改变才能发挥“熊猫看板”的魔力。如果工具仅仅停留在登记层面，而在各类敏捷沟通场景都不结合工具使用，将会使得工具变成一个阻碍，毫无价值。结合具备指导思想和沟通便捷性的工具，

才能实现 PMO 对大组织的众多项目进行组织级受控的敏捷管理。

3. 用户反馈

自从实施组织级受控环境下的敏捷管理以来，数据中心每半年实施一次满意度调查，从而发现组织的改善方向。每次调查均由第三方发起，面向全数据中心员工匿名反馈，并要求中心管理层回收率 60% 以上，普通员工层回收率 40% 以上。表 A.4 为敏捷文化调查问卷，图 A.18 为 2015—2016 年敏捷文化调查结果。

表 A.4 2016 年招商银行数据中心敏捷文化调查问卷

编号	问 题	评分标准
1	站立会时间控制在 15 分钟内的程度？	一周 5 天都能在 15 分钟内结束（10 分），一周 4 天（8 分），一周 3 天（6 分），一周 2 天（4 分），一周 1 天（2 分），都不能控制在 15 分钟内（0 分）
2	站立会能否达到工作沟通与障碍沟通的目的？	效果不错且问题有解决（10 分），效果不错（8 ~ 9 分），基本达到效果（6 ~ 7 分），效果较差（4 ~ 5 分），没效果（1 ~ 3 分）
3	你每月是否有通过 Mini review 的方式进行冲刺的风险及进度跟踪？	每月 4 次以上（10 分），每月 3 次（7.5 分），每月 2 次（5 分），每月 1 次（2.5 分），无（0 分）
4	月度计划会中能否对本月的交付和产品负责人达成一致？	都能快速清晰地达成一致（9 ~ 10 分）；和产品负责人比较一致，偶尔有分歧（6 ~ 8 分）；一般都能达成一致，但有分歧（3 ~ 5 分）；基本不能达成一致，需会后再次沟通（0 ~ 2 分）

续表

编号	问 题	评分标准
5	敏捷后,工作的聚焦性是否增强了,更加知道每月工作的重点?	非常聚焦(10分),比较聚焦(8~9分),聚焦效果一般(6~7分),聚焦效果较差(4~5分),没有聚焦效果(1~3分)
6	月冲刺会是否更有利于自己了解其他成员成果,也更有利于成果推广?	非常有利(10分),比较有利(8~9分),效果一般(6~7分),效果较差(4~5分),并没有增进了解和推广(1~3分)
7	可视化评审中项目经理无须准备任何文档,直接演示交付成果,对过程里程碑的文档要求更少了,是否更务实有效了?	效果很好(10分),比较有效果(8~9分),效果一般(6~7分),效果较差(4~5分),没有效果(1~3分)
8	今年的敏捷辅导直接走进项目组,同时通过各个室组的PMO代表进行有效支持。敏捷文化的各类辅导、宣传、实践,是否更有效了?	效果很好(10分),比较有效果(8~9分),效果一般(6~7分),效果较差(4~5分),没有效果(1~3分)
9	今年的敏捷管理以稳定为原则,版本迭代以后台增强逻辑及敏捷思想为主。敏捷管理的易用性及稳定性是否得到改善?	非常容易使用(10分),比较好用(8~9分),一般(6~7分),较差(4~5分),不好用(1~3分)
10	今年以轻考核为原则,更关注辅导改进,项目管理考核项由去年的20项简化到5项,可视化评审考核项由去年的19项简化到7项。你对考核简化的结果是否满意?	很满意(10分),比较满意(8~9分),一般(6~7分),改进较少(4~5分),不满意(1~3分)
11	你对现在团队(室组)成员在看板填写冲刺的质量有何评价?	很好,冲刺描述不仅能清晰地体现交付物,还能体现其价值(9~10分); 不错,大部分冲刺描述能清晰地体现交付物和看出价值(6~8分); 一般,50%左右内容交付物不明确,价值度不高(4~5分);

续表

编号	问 题	评分标准
11		较差，大部分冲刺交付不明确，基本没有体现价值（1 ~ 3 分）
12	你对现在团队（室组）成员在看板填写工作任务的质量有何评价？	很好，能明确看出动名词，绝大部分工作任务都填写了验收标准（9 ~ 10 分）； 不错，大部分填写内容能看出动名词，大部分都填写了验收标准（6 ~ 8 分）； 一般，50% 内容交付和验收标准不明确，存在为了报工而填写的现象（4 ~ 5 分）； 较差，大部分交付和验收标准都不清晰，单纯为了报工而填写（1 ~ 3 分）
13	你对敏捷管理的整体意见和建议？	



图 A.18 招商银行数据中心敏捷文化调查得分趋势图（2015—2016）

A.6

“熊猫看板”简介

招商银行数据中心于 2016 年正式使用招银云创信息技术有限公司的“熊猫看板”云端 SaaS 服务平台（<http://>

//mbc.panda.mbccloud.com), 这为“受控环境下的敏捷看板管理”实践提供了强大的工具支撑。这一工具的引入帮助数据中心的敏控项目实践在全数据中心得以推行和落地。“熊猫看板”的敏控项目管理框架见图 A.19, 主要功能见图 A.20。

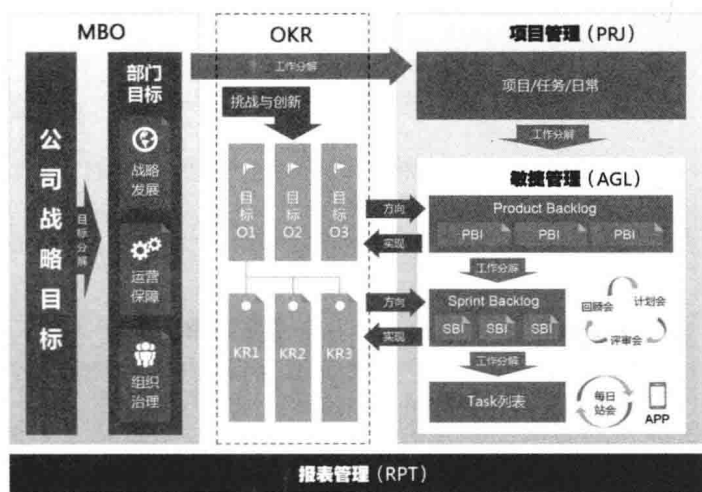


图 A.19 “熊猫看板”敏控项目管理框架

注：

MBO—目标管理（Management by Objective）

OKR—目标与关键结果（Objective and Key Results）

PRJ—项目管理（Project Management）

AGL—敏捷管理（Agile Management）

APP—移动应用（Application）

RPT—报表管理（Report Management）



图 A.20 “熊猫看板” 各功能模块

“熊猫看板” 在招商银行数据中心主要应用的场景见

图 A.21。

1 适用场景一

适用于管理路径长度受限的场景

适用对象：组织管理层、部门（室组）负责人

2 适用场景二

适用于工作价值聚焦不够的场景

适用对象：组织部门（室组）负责人、项目经理

3 适用场景三

适用于规划未能最后一公里落地的场景

适用对象：产品经理、项目经理、项目团队

4 适用场景四

适用于希望实现敏捷转型的场景

适用对象：组织或团队

5 适用场景五

适用于组织级供应商交付及工时管理

适用对象：有供应商提供服务的组织

图 A.21 “熊猫看板” 适用场景示意说明

附录 B

项目管理实践指南汇编

B.1 PRINCE2®

1. 基本信息

PRINCE2®（受控环境下的项目管理）是项目管理的最佳实践方法论，适用于任何类型的项目，在全球尤其在英联邦国家得以广泛应用。

最初版本由英国中央计算机与电信局（CCTA）为其IT项目所开发，1989年首次发布。1996年修订时更名为PRINCE2®，使其适用于各种类型的项目。PRINCE2®版权目前由Axelos公司拥有。2009年发布的版本包括两卷：

- PRINCE2®——成功的项目管理方法论（针对日常

项目工作人员)。

- PRINCE2[®]——成功的项目指导方法论（针对项目领导和发起人）。

PRINCE2[®] 由 7 项原则、7 个控制主题（见图 B.1）、基于项目生命周期的 7 个流程（见图 B.2），以及将其方法匹配到项目环境中的指南构成。

PRINCE2[®] 不包括如领导力或“软技巧”等主题，而且不包含诸如网络规划和甘特图等技术。当然，这些方法和技术可以与 PRINCE2[®] 很好结合。

2. 选用收益

PRINCE2[®] 是通用的项目管理方法。PRINCE2[®] 的考试证书在全球项目管理资质证书中数量第一。PRINCE2[®] 与 MSP[®]（成功的项目群管理方法论）相互补充。两种方法一起开发，联合使用，无缝配合，确保项目产出的成果转化和变革收益的最终实现。

3. 相关链接（网站链接）

<http://www.axelos.com>

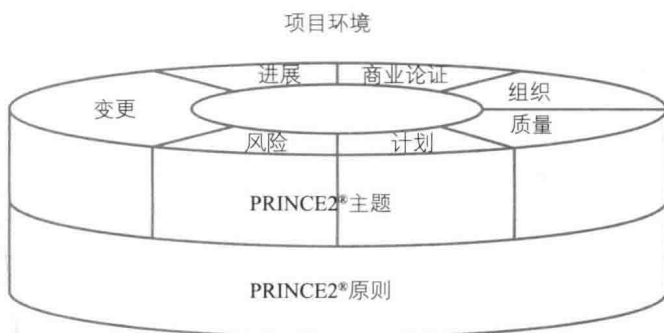


图 B.1 PRINCE2® 框架结构

PRINCE2®流程模型介绍

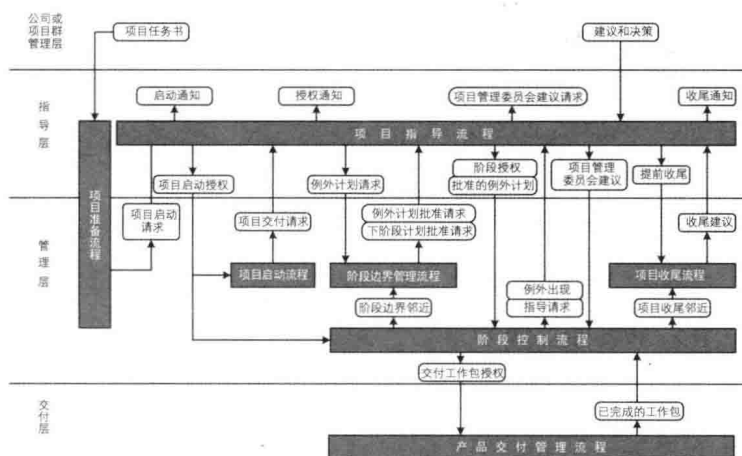


图 B.2 PRINCE2® 流程模型

B.2 MSP[®]

1. 基本信息

MSP[®]（成功的项目群管理方法论）是应用于业务变革方面管理项目群的最佳实践。由英国政府商务部（OGC）于1999年首次发行。目前最新的版本是2011年发行的第4版，由Axelos公司拥有版权。

MSP[®]框架（见图B.3）基于3个核心概念：原则、治理主题和转型流程。

MSP[®]原则（外环）——7项原则代表支撑转型变革项目群成功的共同因素。

MSP[®]治理主题（中环）——9个主题说明组织进行项目群管理所需要的定义、测量和控制的方法。

MSP[®]转型流程（内环）——6大流程通过项目群的生命周期，从初始概念阶段到交付新能力、转化为预期成果、实现价值到最后完成项目群提供了一套有效路径。

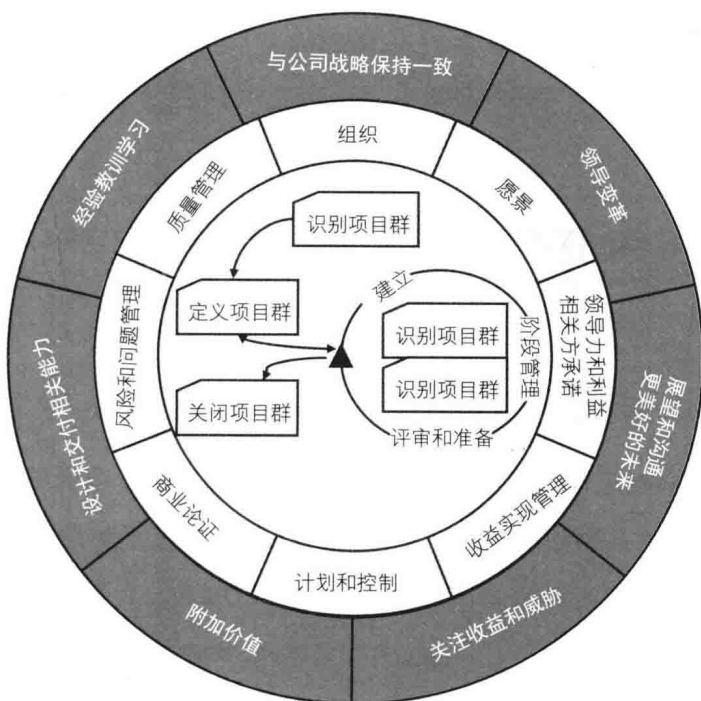


图 B.3 MSP® 框架

2. 选用收益

MSP® 可以无缝结合 PRINCE2® 项目管理方法。通过联合使用，确保项目产出的成果转化和变革收益的最终实现。

3. 相关链接（网站链接）

<http://www.axelos.com>

B.3 PMBOK® 指南

1. 基本信息

PMBOK®（项目管理知识体系）指南收录了项目管理知识体系中被普遍认可为“良好做法”的部分。它提供项目管理所需的知识、技能、工具和技术。人们可以利用各种方法论（如 PRINCE2®）来实施该指南中的项目管理框架。PMBOK® 指南由美国项目管理协会（PMI）于 1996 年首次出版，目前的第 5 版于 2013 年发布。

PMBOK® 指南包括 47 个过程，分为 5 大过程组和 10 大知识领域（见表 B.1）。

2. 选用收益

PMBOK® 指南已成为项目管理从业人员极为重要的工具书。PMBOK® 指南的通用性和权威性大大解决了不同组织、不同项目、不同人员使用“相同语言”提升沟

通效率的问题。指南中包含的知识、工具和技术等内容具有极强的实用性。PMP 认证数量持续增长，仅次于 PRINCE2®。

表 B.1 PMBOK® 指南的 5 大过程组和 10 大知识领域

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
1 项目整合管理	1.1 制定项目章程	1.2 制定项目管理计划	1.3 指导与管理项目工作	1.4 监控项目工作 1.5 实施整体变更控制	1.6 结束项目或阶段
2 项目范围管理		2.1 规划范围管理 2.2 收集需求 2.3 定义范围 2.4 创建 WBS		2.5 确认范围 2.6 控制范围	
3 项目时间管理		3.1 规划进度管理 3.2 定义活动 3.3 排列活动顺序 3.4 估算活动资源 3.5 估算活动持续时间 3.6 制订进度计划		3.7 控制进度	
4 项目成本管理		4.1 规划成本管理 4.2 估算成本 4.3 制定预算		4.4 控制成本	

续表

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
5 项目质量管理		5.1 规划质量管理	5.2 实施质量保证	5.3 控制质量	
6 项目人力资源管理		6.1 规划人力资源管理	6.2 组建项目团队 6.3 建设项目团队 6.4 管理项目团队		
7 项目沟通管理		7.1 规划沟通管理	7.2 沟通管理	7.3 控制沟通	
8 项目风险管理		8.1 规划风险管理 8.2 识别风险 8.3 实施定量风险分析 8.4 实施定性风险分析 8.5 规划风险应对			
9 项目采购管理		9.1 规划采购管理	9.2 实施采购	9.3 控制采购	9.4 结束采购
10 项目干系人管理	10.1 识别干系人	10.2 规划干系人管理	10.3 管理干系人参与	10.4 控制干系人参与	

3. 相关链接（网站链接）

<http://www.pmi.org>

B.4 Scrum

1. 基本信息

Scrum 用敏捷方法（迭代和增量的方法）来完成复杂项目。Scrum 最初是专为软件开发和维护而设计的，目前则适用于任何复杂的、创新的工作。

当 Jeff Sutherland 在 1993 年创建 Scrum 框架时，借用了 1986 年竹内弘高和野中郁次郎在《哈佛商业评论》上发表的关于橄榄球比赛用语“争球”的一种比喻。在这项研究中，竹内弘高和野中郁次郎将高绩效的跨职能团队比作橄榄球中的 Scrum 形式。

《Scrum 指南》是 Scrum 的官方知识体系。它是由 Ken Schwaber 和 Jeff Sutherland 两位 Scrum 的共同创造者编写的。Scrum 是一个框架，在这个框架中人们可以解决复杂的自适应问题，同时能高效并有创造性地交付尽可能高价值的产品。

Scrum 的特点是：轻量级的、容易理解但难以精通。

Scrum 中有三种主要角色。一种负责维护产品列表的产品负责人（PO），代表利益相关方并且管理所有的

需求。另一种是 Scrum Master, 帮助团队遵守 Scrum 过程。敏捷教练的主要工作是主持日常的 Scrum 会议, 管理任何问题, 支持产品负责人, 并消除阻碍团队进步的障碍。第三种角色是团队, 团队是一个 5 ~ 9 人的小组, 采用自组织的方式工作, 集体对交付的成果负责。

Scrum 的框架可以用循环冲刺 (Sprint) 摘要展示 (见图 B.4)。

- 产品负责人创建待办事项产品列表 (Product Backlog)。
- 在冲刺计划中, 团队从列表中拉出一小部分, 作为冲刺待办项列表 (Sprint Backlog), 并决定如何实现。
- 团队的时间有限, 完成该项工作的冲刺通常需要 2 ~ 4 周, 但每天进行评估以确定进展情况 (每日 Scrum)。
- 冲刺燃尽图 (Sprint Burndown) 显示了在单个冲刺中的实施进展情况。
- 在所有过程中, 敏捷教练要保证团队专注于它的目标。
- 在每个冲刺完成后, 团队必须有新的增量交付,

即将潜在可交付的产品增量（PSP）交给客户，或者暂时保存，或者展现给利益相关方。

- 最后以冲刺评审会议和回顾会议结束。

这个过程将重复循环，直到产品待办事项列表全部完成，或者预算被耗尽，或者已到最后期限。所有这些标志工作结束的里程碑，完全由特定项目决定。无论哪种动因导致工作停止，Scrum 要确保在项目结束时最有价值的工作已经完成。

2. 选用收益

Scrum 最初的使用范围是软件开发项目，但现在用于各种复杂的项目。Scrum 的有效使用可以提高团队生产率，改进工作过程，改善内部团队以及和客户之间的沟通。通过频繁的发布使得产品进入市场时间缩短到最小化。

3. 相关链接（网站链接）

<http://www.scrumalliance.org>

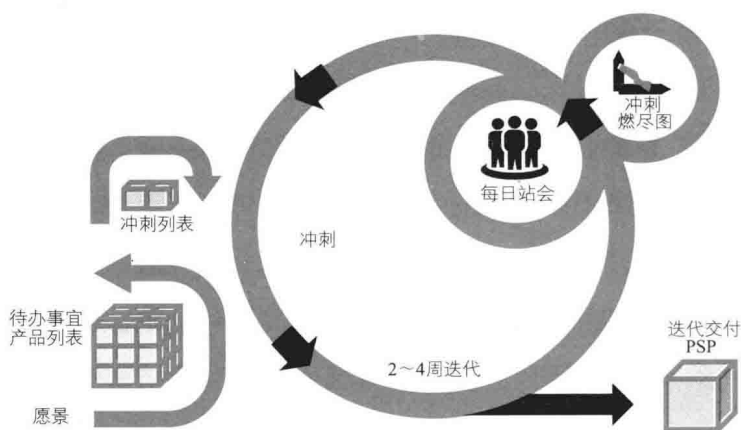


图 B.4 Scrum 循环冲刺

B.5 ICB[®]

1. 基本信息

ICB[®] 是总部设在瑞士的国际项目管理协会（IPMA）针对项目、项目群及项目组合管理的人员能力基准标准。目前最新版本是 2015 年更新的第 4 版。ICB[®] 的核心理念是“能力眼”（见图 B.5），代表了通过项目经理的眼睛评估个性情境时，项目管理需要的所有能力。ICB[®] 定义了 29 个能力要素，涵盖了情境视角能力的 5 个要素、

人员能力的 10 个要素及专业实践能力的 14 个要素。每个能力要素由标题、内容描述、一系列可能的流程步骤以及每个 IPMA 级别所需要的经验水平组成（见表 B.2）。ICB[®] 没有推荐或包括特定的方法论和工具技术，项目经理需要基于项目情境自定义。

2. 选用收益

IPMA 在专业资质标准的基础上，提供四级认证：

- IPMA Level-A[®]（项目总监级）；
- IPMA Level-B[®]（高级项目经理）；
- IPMA Level-C[®]（项目经理级）；
- IPMA Level-D[®]（项目管理初级）。

这样不仅能让组织在选派项目成员时有相当全面的参考基准，也让项目从业人员有了自身能力发展的方向。

3. 相关链接（网站链接）

<http://www.ipma.ch>

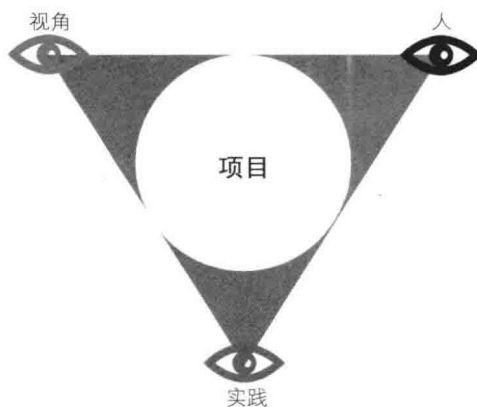


图 B.5 IPMA ICB® “能力眼” 模型

表 B.2 IPMA ICB® 能力表

Perspective 视角		Knowledge 知识	Comprehension 理解	Application 应用	Analysis 分析	Synthesis 综合	Evaluation 评价
	Strategy 策略						
	Governance, structures and process 治理、架构和流程						
	Compliance, standards and regulations 合规、标准和规则						
	Power and interest 权威和兴趣						
	Culture and values 文化和价值						

续表

People 人		Knowledge 知识	Comprehension 理解	Application 应用	Analysis 分析	Synthesis 综合	Evaluation 评价
	Self-reflection and self-management 自省和自我管理						
	Personal integrity and reliability 个人的诚实与可靠						
	Personal communication 个人沟通						
	Relationship and engagement 关系与积极参与						
	Leadership 领导力						
	Teamwork 团队合作						
	Conflict and crisis 冲突与危机						
	Resourcefulness 足智多谋						
	Negotiation 谈判						
	Result orientation 结果导向						

续表

		Knowledge 知识	Comprehension 理解	Application 应用	Analysis 分析	Synthesis 综合	Evaluation 评价
Practice 实践	Design 设计						
	Requirements, objectives and benefits 要求、目标和收益						
	Scope 范围						
	Time 时间						
	Organization and information 组织与信息						
	Quality 质量						
	Finance 财务						
	Resources 资源						
	Procurement and partnership 采购与合作关系						
	Plan and control 计划与控制						
	Risk and opportunity 风险和机会						
	Stakeholders 利益相关方						
	Change and transformation 变化与转化						
	Select and balance 选择和平衡						

B.6 精益六西格玛

1. 基本信息

六西格玛 (6 Sigma) 是通过识别和消除缺陷进行流程改进的结构化方法。六西格玛是一种企业管理策略,最初是由美国摩托罗拉公司制定。六西格玛具体方法论又分成两种: DMAIC (见图 B.6) 针对现有流程的提高, DFSS 适用于重新设计产品和新流程。

精益 (Lean) 是一种业务模型和方法的集合,旨在通过消除非增值的浪费,及时并以最低成本提供优质的产品来实现客户价值。精益思想源于丰田生产体系 (TPS) 的良好实践。价值流图 (VSM) 是精益管理常用的工具。六西格玛和精益是互补的方法,前者强调减少增值环节的变异,后者强调消除不增值的浪费。许多组织已整合六西格玛与精益思想,推行精益六西格玛 (Lean6Sigma) 一体化方法 (见图 B.7)。

2. 选用价值

六西格玛使用一组质量管理技术,包括统计信息,

并在组织内建立独特的六西格玛专家团队架构（“绿带 GB”、“黑带 BB”等）。在组织内部进行的每个六西格玛项目追寻事先定义的步骤程序，并量化项目的目标（如降低成本和 / 或利润增加）。精益和六西格玛不仅是方法论、工具或统计学，还有一种解决问题的思路，甚至在企业中可以让其服务于公司战略变革目标的实现。

掌握精益六西格玛方法的项目管理人员最大的益处就是能够让项目实施的结构清晰，逻辑严谨。所有的改进都以数据作为基础，让数据说话，用一张图来节省千言万语的争执。这样有助于推进利益相关方接受问题的存在，以及寻找问题原因的客观性及衡量整改后的效果。

3. 相关链接（网站链接）

<http://www.issp.com>

<http://www.lean.org>

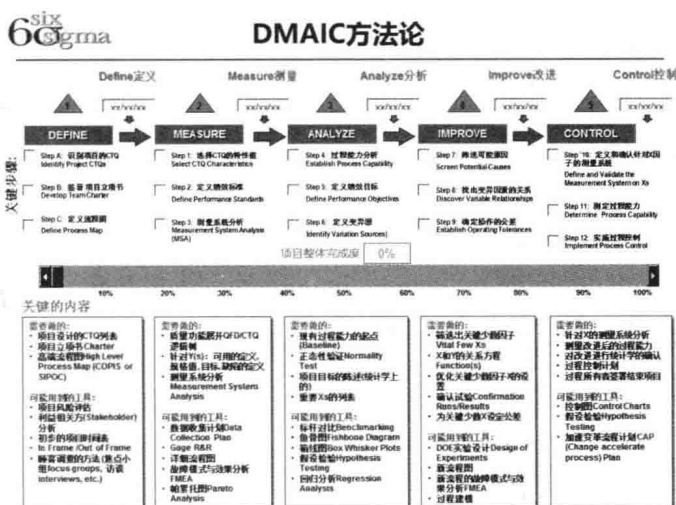


图 B.6 六西格玛 DMAIC 方法论

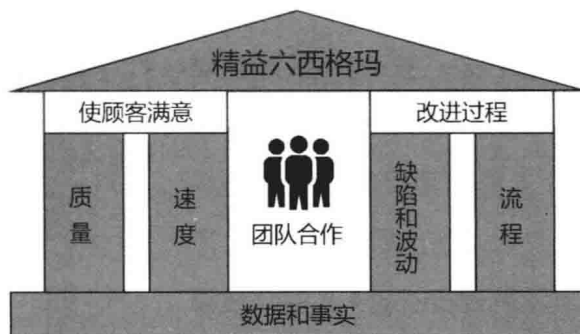


图 B.7 精益六西格玛要素

附录 C

《挑战埃及》项目管理沙盘：玩转项目管理

C.1 沙盘概述

《挑战埃及》被业内称为全球首套能够同时适合 PRINCE2® 以及 PMP 认证人群的项目管理沙盘演练游戏。沙盘通过使用乐高积木作为道具，以埃及最著名的胡夫金字塔建设作为故事蓝本，为全球项目经理还原了 4 000 年前古埃及金字塔建造的情景，促使参与者运用项目管理技能和工



扫描上方二维码获取
《挑战埃及》项目管理
沙盘微导读。



具解决此过程中遇到的一切实际问题，从而将学员的课堂所学运用于实践中，是将项目管理理论升华到实践的绝佳模拟途径。

C.2 项目管理与沙盘实景如何关联

众所周知，古埃及人在相对很短的时间内建造了巨大的金字塔。在当时的真实条件下，如何将数百万块巨石运送到正确的地点？如何确保上万劳工能够最有效地工作？与此同时，在建造金字塔的过程中，项目管理团队还要面临法老不断提出的新要求，天气和疾病乃至战争带给项目的风险。如果没有合适的项目管理方法，这项壮举是无法完成的。沙盘游戏通过四轮高互动性的情景模拟，将项目管理最佳实践的最重要方面生动地展现出来。所有的参与者都将模拟项目管理中的某个典型角色，通过金字塔的搭建工作充分体验项目管理过程中的各个关键环节。



C.3 沙盘目标

以情景模拟为基础的沙盘游戏可以根据客户需求重点设定学习目标。总的来说，游戏参与者将实现以下学习目标：

- 将项目管理实践指南如 PRINCE2[®]、PMBOK[®] 在实践情景中有效应用。
- 学习如何确保项目收益的实现。
- 学习如何以客户为中心，并根据客户的需求设立正确的优先级。
- 增加沟通技能和提升团队协作能力。

C.4 沙盘面向的四大目标群体

挑战埃及项目组织结构图见图 C.1。

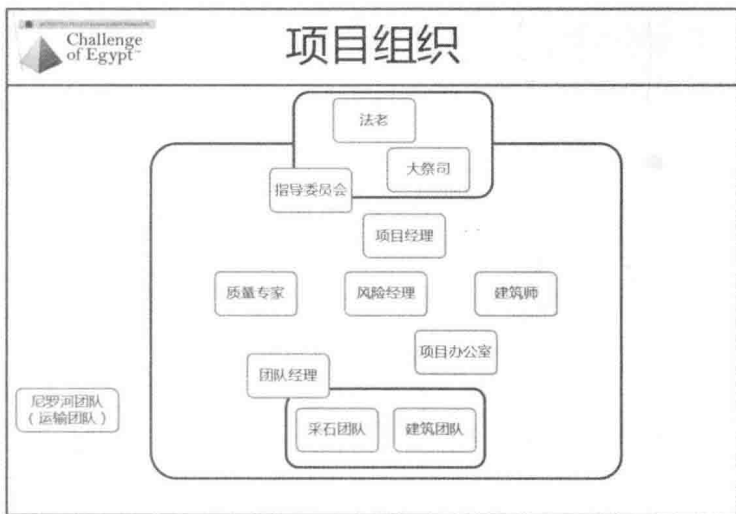


图 C.1 挑战埃及项目组织结构图

1. 管理团队

组织的管理层成员，在参加完该项目管理情景模拟后，可以就关于项目管理方法是否可以帮助到本组织作出更充分的判断。

2. 项目经理

作为希望掌握或已经掌握一套项目管理方法的项目经理，情景模拟可以帮助自己找到下列问题的答案：项目经理应该扮演什么样的角色？如何创建项目？如何成功地控制项目？如何创建一个有效的项目团队？如何将 PRINCE2® 或者 PMBOK® 的理论方法更有效地应用？

3. 团队领导

在项目中，团队领导扮演了一个尤为重要的角色。在该情景中，团队领导将学到如何在一个高复杂和周期长的项目中完成自己的任务和责任，并学习如何在项目中通过项目管理方法和工具管理自己的任务。

4. 项目组成员

项目组成员将面对各种各样的标准、规则、工作流程和步骤。在情景模拟中项目组成员将更熟练地应用上述要素。

对《埃及沙盘》项目管理沙盘有兴趣的朋友，欢迎关注“标准梦工场”微信公众号或发送邮件至 info@standarddw.com 获取更多详尽信息。

参考文献

- [1] 帕蒂·约翰逊. 创变者 [M]. 石云鸣, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2015.
- [2] 约翰·科特. 变革加速器: 构建灵活的战略以适应快速变化的世界 [M]. 徐中, 译. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [3] 杨国安, 李晓红. 变革基因 [M]. 北京: 中信出版集团, 2016.
- [4] 美国项目管理协会. 项目管理知识体系指南 (PMBOK® 指南) (第 5 版) [M]. 许江林, 等译. 北京: 电子工业出版社, 2013.
- [5] 海史密斯. 敏捷项目管理 (第二版) [M]. 杨金梅, 译. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [6] 王二乐, 乔锐. 打造组织运营敏捷力——自定义 ISO 9001+ [M]. 北京: 电子工业出版社, 2016.

- [7] 皮克斯顿, 吉布森, 尼克莱森. 敏捷文化: 如何打造优秀的高效能团队 [M]. 方敏, 译. 北京: 清华大学出版社, 2015.
- [8] 埃米尼亚·伊贝拉. 逆向管理: 先行动后思考 [M]. 王臻, 译. 北京: 北京联合出版公司, 2016.
- [9] 克里斯蒂娜·考弗曼. 团队核能: 行动版 [M]. 范海滨, 译. 北京: 北京联合出版公司, 2016.
- [10] 邱昭良. 复盘+: 把经验转化为能力 (第2版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [11] 罗伊·波洛克, 安德鲁·杰斐逊, 卡尔霍恩·威克. 将培训转化为商业结果: 学习发展项目的6Ds®法则 (第3版) [M]. 学习项目与版权课程研究院, 译. 北京: 电子工业出版社, 2016.
- [12] 帕特里克·兰西奥尼. 团队协作的五大障碍 [M]. 华颖, 译. 北京: 中信出版社, 2013.
- [13] 鲁宾. Scrum 精髓: 敏捷转型指南 [M]. 姜信宝, 米全喜, 左洪斌, 译. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [14] 英国政府商务办公室. PRINCE2™ ——成功的项目管理方法论 [M]. 英国: 英国文书局, 2009.
- [15] The Cabinet Office. Managing Successful Programmes

- [M]. The United Kingdom : The Stationery Office, 2011.
- [16] AXELOS Limited. PRINCE2™ AGILE™ [M]. The United Kingdom : The Stationery Office, 2015.
- [17] International Project Management Association. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (IMPA ICB®) (Version 4.0) [M]. Switzerland: IPMA, 2015.
- [18] DSDM Limited. Agile Project Management [M]. The United Kingdom: DSDM Consortium, 2010.
- [19] Scrum Org and ScrumInc. The Scrum Guide™—The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game [R]. 2016.
- [20] The Boston Consulting Group, Inc. Challenge Conventional Wisdom and Apply Six Simple Rules: Introducing Six Simple Rules of Smart Simplicity® [R]. 2014.

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036



发“30966”到
106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

孟茜 中国银行软件开发中心总经理

本书以实现项目收益目标出发，从创变者的视角提出方法，并强调人在创变过程中的重要作用。结合当前比较流行的管理实践和方法，并辅以众多实际案例，构建出如何在项目管理中做到既敏捷又受控，它将帮助项目管理人员更好地开展受控又敏捷的项目管理。

高旭磊 招商银行数据中心总经理

作为稳健与创新并重的银行IT部门，组织级的全局可控和步调一致是战略层把控的关键，在战术层将各工作流程化、标准化、自动化，达成精益与敏捷，是组织中不同成员角色共同推动落实的要点。主动拥抱变化，控制试点范围，追求价值，然后总结、推广、使用，就是我们的敏控创变之路。

徐健 新东方教育科技集团副总裁兼CIO

本书中提到的自定义成功项目管理方法，对PMO及项目经理进行成功的项目管理提供了重要的帮助，以主动适应快速变化的商业环境，在借鉴他人最佳实践的基础上，建立高效的项目管控环境，实现敏捷创新、风险可控。

申剑飞 青岛昌盛东方实业集团首席运营官

本书阐述的实现敏控创变的魔力公式 $E = K \times M$ ，正好与昌盛的“创新、通变、人本、质胜”组织运作方针无缝契合。当我们致力于成为主动求变者并能够为组织实现商业价值的时候，《敏控创变》给出了许多可供实操的方法和工具。

孙振鹏 国际最佳实践管理联盟中国区主席，EXIN亚太区总裁

纵观全球项目管理最佳实践的最新动态，无论是美系的美国项目管理协会（PMI）还是以推广英系为主的国际信息科学考试学会（EXIN）都已发布了敏捷项目管理相关的认证，这标志着项目管理最佳实践正式步入2.0时代。本书就是项目管理2.0时代来自中国的一本精彩的项目管理最佳实践读物。



跟踪新书好书
投稿互动反馈

联系我们: sjb@phei.com.cn
(010)88254199

北京世纪波文化发展有限公司
<http://www.century-vision.com>



策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

ISBN 978-7-121-30966-3



9 787121 309663 >

定价：49.00元

[General Information]

书名=敏控创变 自定义成功项目管理

作者=王二乐, 于超, 乔锐, 罗为翔著

页数=238

SS号=14189554

DX号=

出版日期=2017.03

出版社=电子工业出版社