



长青藤

第二届基业长青高管研修专场活动专刊

第 112 期，2011 年 10 月 12 日；双周出版，版权保留，免费发放

基业长青项目管理俱乐部 会刊
北京基业长青管理咨询公司 主办

办刊宗旨

- *** 分享信息 ***
- *** 服务学员 ***
- *** 沟通各界 ***

编辑部

北京市海淀区中关村南大街
甲 27 号中扬大厦 401 室

010-6893 6098

010-6893 6278

[浏览往期长青藤.....](#)

[下载资料及报名表.....](#)

第二届基业长青“受控环境下的项目”国际高峰论坛隆重召开
两大国际项目管理方法掌门人担任基业长青顾问
第二届“受控环境下的项目”国际高峰论坛现场花絮
PRINCE2 和 MSP 作者谈项目管理——借鉴主流方法快速提高组织项目管理能力
项目管理系列访谈：为公益慈善项目营造一个受控环境——访北京基业长青管理咨询公司副总经理颜晓维
OGC 最佳实践白皮书：一千字认识 PRINCE2
OGC 最佳实践白皮书：一千字认识 MSP
各大媒体纷纷报道第二届基业长青“受控环境下的项目”高管专场活动情况

热烈祝贺 第二届“受控环境下的项目”高管研修专场暨 基业长青项目管控最佳实践国际高峰论坛 成功举办

新闻资讯

第二届基业长青“受控环境下的项目”国际高峰论坛隆重召开

2011 年 9 月 22-24 日由北京基业长青管理咨询公司主办的第二届“受控环境下的项目”高管研修专场暨基业长青项目管控最佳实践国际高峰论坛（以下简称“高管研修专场”）在北京隆重召开。这是国际主流的项目管理方法 PRINCE2（受控环境下的项目）及 MSP（成功的项目群管理）首次在国内联袂亮相。方法论的首席作者与百余位来自政府、工程、IT 通信、金融等领域的项目管理界高层管理人员、专家学者汇聚一堂，共享项目管控方法与实践的视听盛宴。

随着经济的发展、现代化管理体制的推进，“项目管理”作为科学、有效的管理方式已经成为经济实体运营不可或缺的部分，企业转型需要项目管理帮助实现战略落地、政府投资需要项目管理确保目标收益、非营利组织捐助也需要引入项目管理加强流程监管。而在应用领域不断扩展的同时，项目管理也面临着项目规模和复杂度提高的挑战，多项目并行管理、项目群整合管理的呼声日益高涨。为满足国内对项目管理学习的需求，提供一个与国际接轨的平台，基业长青特别邀请到国际主流项目管理“掌门人”来华，为广大项目管理爱好者带来最前沿的管理方法和实践经验。

本次高管研修专场从多个维度开拓了国内项目管理盛会的创新，是一场前沿项目管理的顶级盛宴。会议主题聚焦项目收益管理和多项目管控，弥补了国内对该领域研究的空白，推动了项目管理的纵深发展。主讲团队汇聚了国内外顶级专家，英国商务部的项目管理专家安迪·莫雷先生和洛德·索登先生首次访华，带来了关于 PRINCE2 和 MSP 的最新研究成

果和案例实践，来自工程、IT 领域的标杆企业的项目管理高管也将分享成功经验。主讲专家星光熠熠，与会嘉宾也都是国内项目管理界的高管精英，讲台上下互动研讨，共同成就了本次盛会。

北京基业长青管理咨询公司总经理刘日明的致辞拉开了本次大会的帷幕，英国 APMG 公司大中华区首席代表于海霞女士也亲临会场，代表 APMG 对此次大会表示祝贺。

PRINCE2 & MSP 作者首度来华授课

作为开场的首席演讲嘉宾，PRINCE2 首席作者安迪·莫雷先生以项目管理最佳实践和英国项目管理发展历程开篇，展示出 PRINCE2 和 MSP 等方法在英国各行业项目管控中的广泛应用及其举足轻重的作用。作为从数千个不同类型的项目中提炼出来的项目管理方法，PRINCE2 集合了成功的项目管理的主要特征，也总结了失败的项目管理的通病。为了让中国听众更好地了解 PRINCE2 项目管理流程和方法，确保项目处于可控的状态，安迪·莫雷先生结合实践案例对 PRINCE2 的核心理念和框架进行阐释。新鲜、权威的案例材料、“治理”“控制”的核心话题，迅速激发了与会来宾的浓厚兴趣。

多个项目并行是企业常态、但应用项目群管理方法对多个项目进行有效组织和管理，对很多企业来说还不熟悉。为满企事业单位在多项目管控方面的需求，推动国内项目

群管理的研究和应用，基业长青此次特别邀请了 MSP（国际主流的项目群管理框架）官方手册作者洛德·索登先生担任主讲嘉宾。此次来华，他也带来了 MSP 方法论的最新研究成果和案例。洛德·索登先生指出，MSP 的核心价值在于它可以应用到各种变革管理之中，为兼并重组中的组织、正在推行新机制的政府部门或是正在研发和推广新产品的企业提供指导。MSP 可有效解决项目群管理领域中的组织治理、收益管理、项目群设计及关联性管理，以及资源分配等问题，有效降低项目群失败几率。

来自工程、IT 等多个行业的学员均表示：此次会议的召开可以说是一场及时雨，国际专家讲授的很多管理方法都能直接引入到我们的日常管理工作去，为困扰已久的项目管理难题提供了解决思路，令人大开眼界、受益匪浅。

国内项目管理精英分享最佳实践

外国专家名不虚传，国内专家也都是业内翘楚。在项目管控最佳实践国际展上，来自工程、IT、制造、高校的多位专家教授分享了各自在项目管理方面的成功经验，让与会者扩大了视野、收益颇丰。

基业长青专家结合咨询实践，介绍了如何借鉴 PRINCE2 构建组织级项目管理体系，营造受控的多项目管理，演讲内容贴近企业实际操作，对企业搭建项目管理框架有很好的借鉴意义。人民大学项目管理教授奉献出多年的研究成果，介绍了项目管理知识系统和项目管控的核心要点，期间对于管控关口的评点，引发了众多与会高管的共鸣。

来自建工集团的项目管理专家选取社区项目案例，结合 PRINCE2 方法论从业主方角度畅谈了项目管理的方法和特点，给工程企业项目管理提出了一个新的命题，即如何

让甲乙双方在项目过程中的收益均实现最大化，实现共赢。世界 500 强企业专家介绍了世界知名制造企业的项目管理体系，剖析了知名外企如何开展全生命周期管理，持续控制并实现项目收益。给目前国内在项目项目管理流程上有待完善的企业提供了对标样本。

在项目管理的应用和推广方面，如果说工程行业吃了第一个螃蟹，那么 IT 界则是项目管理发展最为迅速，执行最为全面的行业代表。基业长青本次特别邀请到 IBM 和微软的项目管理专家探讨 IT 特色的项目管理经验。两位专家分别以“项目组合管理支持企业战略落地”和“企业项目管理框架助理项目控制”为主题，与大家分享了企业的管理经验和成果。不仅引起了 IT 高管的兴趣，也激发了其他行业与会者的关注。对于处于战略变革中的企业和关注多项目并行管理的企业提供了有益的参考。

项目管理权威文献首度公开

基业长青在 OGC 系列项目管理方法推广和研究方面开展了大量开拓性工作，翻译整理了众多权威资料，涵盖方法论手册、甲方项目管理方法、大型工程案例集锦、集团

项目管控实践、项目群管理案例等诸多内容，堪称目前国内 OGC 系列文献最丰富、门类最齐全的机构。

为帮助与会者更好地了解 PRINCE2、MSP 等国际主流

项目管理方法论，本次会议特别开设了项目管理系列资料文献展览。展览不仅集合了 PRINCE2、MSP、P3O 等众多 OGC 官方指南，更有基业长青案例中心汇编的近百个国内外项目管控最佳实践案例，其中大部分文献是首次在国内公开，极具参考价值。

英国政府商务部(OGC)是 PRINCE2®、MSP®、P3O®、ITIL®等系列国际主流管理方法的拥有者，其所出版的官方指南手册在专业界享有盛誉，也是各相关认证的权威读本。由于种种原因，这些资料在国内尚不多见，此番展览也是广大项目管理工作者扩展视野的大好时机。会议期间，基

业长青特别安排了《PRINCE2——成功的项目管理方法论》作者安迪·莫雷签名售书环节。鉴于 PRINCE2 中文图书目前仅在国外发行、国内尚未引进，加之作者亲临签售极具纪念意义，现场掀起一阵购书的热潮。

与会者对基业长青工作人员表示，本次会议收获很大，不仅对 PRINCE2、MSP 等国际主流的项目管理方法有了深入认识，更通过实践案例分享吸收了同行的先进经验，对自己的管理工作有很大启发。会展上的资料对后期进一步研习项目管理有很好的辅助作用，希望能建立起长效学习的机制。

作为国内首批引入 PRINCE2 项目管理方法论并获得全球授权认证的项目管理应用与推广专业机构，主办方北京基业长青管理咨询公司近年来在项目管理方法推介方面做了大量重要的开拓性工作，培养了国内最大、经认证授权的 PRINCE2 培训师队伍，组织专家翻译了 PRINCE2（成功的项目管理方法论）、P3O（项目组合、项目群和项目管理办公室指南），积累了从单项目、多项目到组织级项目管理的大量行业应用成果。相信本次国际高峰论坛将对企事业单位高级管理人员对标国际主流项目管理方法、提升多项目管控能力大有裨益，从而真正推动国内多项目管理的发展。

北京基业长青管理咨询公司是由中国科学院系统知名管理学科专家、学者发起，专门从事管理教育、培训、认证以及管理咨询服务的专业化知识型企业，尤其在为特大型企业集团组织国际项目管理高级培训方面经验丰富，成绩骄人，素享盛誉。公司获得国际项目管理协会(IPMA)授权，开展国际项目管理专业资质(IPMP)的推广，连续五年被授予“IPMP 金牌考点”，培养与认证了全国 60% 的国际特级项目经理。

PRINCE2® 是英国政府商务部(OGC)在英国和其他国家的注册商标

MSP® 是英国政府商务部(OGC)在英国和其他国家的注册商标

P3O® 是英国政府商务部(OGC)的注册商标

ITIL® 是英国政府商务部(OGC)在英国和其他国家的注册商标

APMG-全球董事长 Alan Harpham 致第二届高管专场来宾的欢迎辞

各位嘉宾：

在基业长青第二届“受控环境下的项目”高管研修专场开幕之际，我首先向各位来宾表示热烈欢迎！

亚太区将成为未来的发展重心，我们高兴地看到越来越多中国企业日益重视项目管理工作，并藉此提升营运的效率和企业的收益。

通过此次盛会，中西专家汇聚，APMG 专家将 PRINCE2 和 MSP 的最新实践传递给中国同仁，同时也学习并见证了中国项目管理理论和实践的蓬勃发展与创新。专家们关于成功实施项目管理的宝贵经验与思想不但会使参加大会的所有代表获益匪浅，而且对提升中国项目管理水平将起到极大的推动作用。

在此，我们热情欢迎您的继续支持，更期待您共襄盛举。

祝大会顺利成功！

Alan Harpham
APMG-全球 董事长

APMG 中国首席代表于海霞女士在第二届高管专场上的致辞

各位来宾：

大家好！

非常感谢刘总及基业长青各位老师的邀请，来参加这一中西方项目管理最佳实践交流的盛会。

APMG是英国商务部OGC——现内阁办公室（Cabinet Office）的官方授权机构，代表OGC在全球推广PRINCE2®、MSP®等最佳实践产品。

全球范围内，获得PRINCE2认证的人员已经遍布150多个国家，超过82万人，成为全球认证人数最多的项目管理资格证书。各企业与组织包括如联合国开发计划署和北大西洋公约组织，将PRINCE2作为项目管理方法的首选。澳大利亚联邦政府要求所有的政府部门都必须进P3M3®评估。

在中国，约有3000人接受了有关PRINCE2的认证考试，学员涵盖政府、公共事业部门、国营、民营、私营与跨国企业。PRINCE2已在北京奥运会、上海世博会及其他慈善事业管理和大型不动产项目中成功地得以应用。

基业长青在引进OGC最佳实践方面做了大量工作，在各种咨询项目中深入应用PRINCE2方法论。2009年，承办了PRINCE2在中国的发布会，主译了中PRINCE2和P30®指南。

今天，基业长青又鼎力邀请了PRINCE2与MSP两大国际主流项目管控方法的主作者，在此，我谨代表APMG中国感谢基业长青对推动中国项目管理发展所付出的努力，感谢Andy Murray先生和Rod Sowden先生不远万里来华分享他们的成功经验，感谢各位权威专家的智慧分享，希望各位来宾尽享此次项目管控最佳实践的饕餮盛宴！

最后，预祝本届项目管控最佳实践高峰论坛取得圆满成功！

谢谢！

两大国际项目管理方法掌门人担任基业长青顾问



9月27日，我司举行了顾问聘任仪式。总经理刘日明先生为PRINCE2（2009版）官方手册首席作者安迪·莫雷先生和MSP官方手册（2007和2011版）首席作者洛德·索登先生颁发了聘书。

同时，基业长青与两位国际专家签署了战略合作框架协议。依据协议，双方将加强战略合作，共同开展咨询、培训、研究、出版等领域相关工作，推动项目管理方法和实践的发展。基业长青将联合两位国际专家，整合国际最优势的资源 and 最先进的项目管理理念，促进OGC先进项目管理方法在中国的传播、实践和落地。

安迪·莫雷，蜚声世界的《PRINCE2——成功的项目管理方法论》官方手册（2009版）首席作者，PRINCE2®、PPM注册咨询师。指导欧洲、亚洲、南美、中东、非洲十多个国家的众多组织应用PRINCE2方法并从中受益，并为伦敦地铁、英国电网、标准银行等百余家政府部门和顶尖企业提供项目管理服务。

洛德·索登，广受推崇的《MSP——成功的项目群管理方法论》、《P3M3®——项目、项目群、项目组合管理成熟度模型》官方手册首席作者，国际资深MSP®咨询师。为多家知名组织进行项目管理诊断、咨询与培训。曾指导英国政府部门、BBC、英国电信、富士通等进行项目群与项目管理实践。

活动现场

第二届“受控环境下的项目”国际高峰论坛现场花絮

2011年9月22-24日，由北京基业长青管理咨询公司主办的第二届“受控环境下的项目”高管研修专场暨基业长青

项目管控最佳实践国际高峰论坛在北京隆重举办。

本次活动是一场国际、国内项目管理前沿成果与实践的顶级盛宴。会议主题聚焦项目管控、收益管理和项目群管理，主讲团队汇聚了国内外顶级专家，英国政府商务部（OGC）项目管理大使安迪·莫雷先生和洛德·索登先生带来了关于 PRINCE2 和 MSP 的最新研究成果和案例实践，来自工程、IT 领域标杆企业的多位高管也登台阐发了各自企业的成功经验。主讲专家星光熠熠，与会嘉宾也都是国内项目管理界的精英，讲台上下互动研讨、交流热烈、思想激荡，诚为一时之盛。



出席第二届“受控环境下的项目”高管研修专场的部分领导、专家和学员们合影留念

三天的活动转瞬即逝，意犹未尽的与会者从各个角度评说着活动和体会：

- 富有激情，充满智慧，传道授业
- 获知方法，培育项目管理理念
- 超值学习
- 内容很丰富
- 业主方的项目管理有很大的作为空间，在推进过程中要更关注收益管理，要定期开展 P3M3 评估
- 确实，收益管理是我们企业值得引起重视的领域
- 提高了我管理的境界
- 方法论指导项目管理非常重要
- 多做一些这样的研修专场！



基业长青总经理刘日明先生致欢迎辞



APMG 中国区首席代表于海霞女士祝贺大会成功举办!



大会协办单位代表、《项目管理技术》杂志社主编张星明先生向大会表示祝贺!



PRINCE2 官方手册(2009 版)首席作者安迪·莫雷先生主讲“受控环境下的项目”，基业长青总工程师周啸东先生亲自客串现场翻译。



MSP 官方手册首席作者洛德·索登先生主讲“成功的项目群管理”，基业长青白伟女士客串现场翻译。



来自政府、工程、IT 通信、金融等领域的项目管理界高层管理人员、专家学者汇聚一堂。



会场现场安排了最佳实践展台，一组包括咨询报告和案例在内 PRINCE2 在我国应用成果初次亮相。



两位专家在课间像明星一样忙个不停，主办单位的名称 WOWPROJECT 被两位专家嵌入祝词。



互动交流



马老师是应基业长青之邀，专程从天津赶来为安迪和洛德“压阵”，他的精彩报告得到两位外国专家的高度评价。



特邀专家杨春宁先生交流“业主的项目管理和 PRINCE2”



IBM Rational 中国区技术总监宁先生交流“加强项目组合管理，支持企业战略落地”



微软（中国）企业服务部大中华区实施总监蔡先生交流“企业项目管理框架助力项目控制”



某跨国工程公司中国区项目总监胡先生阐发“项目管理体系助力多项目管控”



高峰对话为三天来的活动画上了浓墨重彩的一笔



专家对幕后组织工作的几位女将大为赞赏，称赞本次活动是所见过最大、最好的高管专场！

专家访谈

PRINCE2 和 MSP 作者谈项目管理

——借鉴主流方法快速提高组织项目管理能力

《长青藤》特约记者 孙楠 高菲

在第二届基业长青“受控环境下的项目”高管国际论坛举办前夕，我们有幸约访到两位主讲嘉宾——《受控环境下的项目》（PRINCE2）2009 版作者安迪·莫雷先生和《成功的项目群管理》（MSP）2007 版作者洛德·索登先生，与读者共同分享他们的项目管理理念和方法，展开一段 PRINCE2 和 MSP 的探索旅程。

PRINCE2 在国际上的应用情况

记者：安迪，与世界上其他国家相比，PRINCE2 在中国的应用起步较晚，很多管理者并不熟悉这一项目管理方法。

您能否简单介绍一下，什么是 PRINCE2，目前它在国际上的应用情况是怎样的？

安迪·莫雷：PRINCE2 是由英国商务部在 1999 年主持开发的一种项目管理方法，为项目提供了一整套得到验证的管理框架和 workflow。PRINCE2 被视为世界上使用最广泛的项目管理方法，它的成功很大程度上是源于通用性，它可以应用到任何一个项目中去，而不管项目的规模、类型、组织、地理区域或文化的差别。

目前，PRINCE2 已经在欧洲、北美、亚洲、中东的 150 多个国家都得到了推广和应用，全球有 20000 家组织在应用这一方法并从中受益。在英国、澳大利亚、荷兰等国家，PRINCE2 是强制推行的国家标准，所有政府项目和大型投资项目的投资方和承包方都必须按照 PRINCE2 的流程对项目进行管控。

记者：在中国，项目管理应用较广的行业主要集中在政府、工程、IT 和制造业等。英国是否也有这样较为明显的行业特征？据您了解，PRINCE2 目前主要应用在哪些领域？

安迪·莫雷：

应该说，PRINCE2 的应用范围非常广泛。作为项目管理顾问，我曾指导过很多行业的组织应用 PRINCE2 搭建自己的管理体系，其中包括中央政府、慈善机构、金融机构、医疗保健、制造业、制药、电信业、信息技术、石油和天然气、交通运输（如航空，公路，铁路）、公用事业、紧急服务（警察，消防，救护，海岸警卫队）、大学、媒体等。您所谈到的中国应用项目管理时出现的行业特征，可能和行业自身发展的成熟度有一定关系，而并非其它行业不需要项目管理。

举一个制造业应用 PRINCE2 的例子。轴承制造方面处于世界领先地位的 SKF AB 公司（总部设在瑞典），基于 PRINCE2 方法建立了内部项目管理框架——GPM2（全球项目管理第二版），并将其应用到新产品研发、产品定制、信息通信技术、业务变更、建设新工厂和客户端等诸多项目中去，有效地保证了项目的质量和收益，获得极大成功。

记者：据您了解，有哪些大型组织和企业在用 PRINCE2 指导自身的项目管理呢？

安迪·莫雷：联合国开发计划署、北大西洋公约组织、联合国粮农署是较早一批采用 PRINCE2 方法来指导项目管理的国际合作组织。也正是由于他们的推动和影响，PRINCE2 已经成为了众多政府和非政府组织建立项目管理标准的首选参照系。

在对 PRINCE2 官方手册 2009 版的修订过程中，我们的工作组曾面向近千家组织和机构调研，收集他们对 PRINCE2 的应用反馈。其中不乏世界 500 强企业，如西门子、爱立信、资信利、渣打银行、东芝、沃达丰、阿尔斯通、Sun、Oracle 等，它们都是参照 PRINCE2 方法来搭建和改善自身管理的典型企业。

伦敦奥运会使用了 PRINCE2 和 MSP 吗？

记者：我们了解到您和洛德都参与了伦敦奥运会组织工作，请谈谈您在其中主要负责什么工作，期间是否有对 PRINCE2 或 MSP 的应用？

安迪·莫雷：Rod 和我代表英国国家审计署（NAO）对 2012 年奥运会进行了评估，重点是政府奥运会执行委员会（GOE）。奥运会由众多大型复杂项目构成，近百家机构代表英国政府参与了伦敦奥运会的组织与筹备，有些机构承接了部分相对独立的项目，有些则是多家机构协同配合完成。在这样的情况下，只有设立统一的管理标准和框架，才能使这些机构的协同工作更容易，也才能确保交付物的质量。政府奥运会执行委员会内设有“卓越中心”，负责制定和检验项目和项目群管理标准。这些标准正是基于 MSP、PRINCE2、MOR 和 P3O 的最佳实践设立的，专家组结合奥运会的具体情况来剪裁项目管理框架和流程，以适应复杂的项目群管理。

洛德·索登：奥运会是一个很好的项目群案例，PRINCE2 和 MSP 都得到了充分的应用，我们在新书中对此有较为详尽的描述。在应用 MSP 方面，有以下几个关键点：实现组织的战略目标，保持整个过程与战略的协调一致；基于蓝图提供对项目的控制、把握方向、进行优先级排序；实现投资收益所应产生的业务变革（内部、外部、供应链、市场等）；分步骤实现变革能力，在需要的情况下对变革进行控制、把握方向（或者停止变革）。

PRINCE2 帮助企业解决了什么问题

记者：您认为是什么原因促使企业采用 PRINCE2 来指导项目管理，或者说 PRINCE2 解决了这些企业的什么问题？

安迪·莫雷：应用 PRINCE2 可以有效保证项目的成功，并能极大减轻组织在项目管理研发上的负担。建立适合自己企业的项目管理标准是一项耗费大量时间、人力、资金的工作，通常可能要花费半年到一年的时间、上万个工时来建立一套方法，而这一方法的可行性和可重复使用性又是难以在初期评判的。

昆士兰科技大学在 2010 年曾发表了一份使用 PRINCE2 创造价值的研究报告。通过对百余家机构进行调研证明，PRINCE2 是一个非常强大的、全面而务实的项目管理框架。它是从数千个不同类型的项目中提炼出来的项目管理方法，集合了成功的项目管理的主要特征，也总结了失败的项目管理的通病。应用 PRINCE2 来指导项目管理能使项目处于一个可控的状态，确保项目的收益。

记者：在中国的项目组织架构中，项目经理往往承担了最主要的责任，权利和责任失衡加大了项目的风险。PRINCE2 对此有什么好的解决方案？

安迪·莫雷：在 PRINCE2 中，这是一个关于管理层级与所在组织的架构之间如何平衡的问题。具体情形要取决于项目的规模和战略重要性，如果是一个需要跨部门协调，或者是一个关系到公司战略的项目，引入 PRINCE2 项目管理结构能很好地解决这一矛盾。

PRINCE2 把项目指导、项目管理和项目产出的交付分开，并采用了例外管理原则。在 PRINCE2 项目管理团队中，项目经理之上还设有项目管理委员会，委员会成员由公司高层担任，负责对项目的关键点作出决策、协调资源，并对项目成败负责。当项目经理在执行中遇到问题，可向项目管理委员会提出申请，协调资源。这就从公司层面解决了项目经理权利和责任不匹配的问题，明确了角色和职责。

记者：PRINCE2 中提到了关于“持续的业务验证”这一原则，这一点与我们以往接触的项目管理有着明显的不同。通常我们比较关注项目启动前的可行性论证，一旦项目得到批准进入实施阶段后，对项目论证的关注就比较少了。请您谈谈为什么 PRINCE2 会将“持续的业务验证”视为一个贯彻项目始终的原则？

安迪·莫雷：在项目启动之前，对项目进行业务论证是每个组织都会倾力关注的环节。但就像你刚才谈到的，在项目启动之后很多组织会忽略对项目持续可行性的跟踪和监督。有些项目在开展一段时间之后，会偏离原有的战略目标，或是出现不可控的重大变更，导致难以维系。如果此时组织不及时对项目进行业务论证，仍一味追加对项目的投入，必然会导致项目的失控甚至失败。这样的案例在工程行业和 IT 领域都很常见。

也正是在综合众多失败案例的基础上，PRINCE2 提出了“持续的业务论证”原则。PRINCE2 强调，项目必须和变化中的合理性保持一致。无论什么原因，如果不能继续证明项目具有合理性，那么这个项目就应该被中止。这种情况下，中止一个项目对组织是一种积极贡献，不仅能尽量降低失败项目带来的损失，而且能将释放出来的资金和资源投入到更有价值的项目上去。

记者：一个组织如果希望引入 PRINCE2，他们应该从哪里着手？

安迪·莫雷：我认为最好的办法是通过培训。当然，首先是要得到高层领导的支持，只有高层认同 PRINCE2，才能在组织内部形成一个良好的运行环境。在我们的咨询指导中，通常是先对组织中一些经验丰富的项目管理者进行培训，并选用一个小型的新项目在 PRINCE2 下试运行，让学员熟悉 PRINCE2 的流程，并从实际的案例中亲身证实 PRINCE2 的优势。这样他们才能将 PRINCE2 有效地引入日常的项目管理框架，并逐渐在组织内部推广。

MSP 在国际上的应用情况

记者：洛德您好，对于中国项目管理界而言，MSP 是近年越来越受关注的一个新词汇。作为 MSP 官方手册的作者，请您简单介绍一下什么是 MSP，它是在什么样的背景下产生的？

洛德·索登：MSP 是英国政府商务部（OGC）于 1999 年组织开发的一本关于项目群管理的参考手册，它制定了项目群管理框架，统筹了项目管理与企业战略之间的关系，以解决多项目并行时资源的有效分配以及收益管理问题，帮助组织进行决策，并最终达到愿景目标。

为适应快速变化的项目群管理需要，MSP 在 2003 年、2007 年进行了两次重要修订，并开始受到各界的关注，不仅在欧洲得到普遍应用，在澳洲、中东等地区也得到广泛采用。目前官方手册采用的是我所主编的 2007 版，它历经了 2 年的调研、访谈、资料检索工作，综合了大量关于项目群管理的最佳实践和文献资料，集合了当时全球范围内应用 MSP 的成功案例。目前受商务部的委托，我和我的研究小组正在开展新版编写工作，不久也将会和大家见面。

记者：您刚才谈到，MSP 在欧洲、澳洲和中东都得到了广泛应用，能否介绍一下具体有哪些行业和机构在采用这一方法？

洛德·索登：在欧洲，MSP 已经广泛应用于政府公共部门和私营企业的项目群管理。政府部门和公共事业在应用 MSP 上具有天然优势，MSP 的框架建立在组织设定长期规划和愿景目标的背景下，这与公共部门的环境不谋而合。英国

和澳大利亚中央政府和地方政府都采用了 MSP 来加强项目管控。而随着对 MSP 认识的加深，私营企业也逐渐认识到采用 MSP 的优势，特别是在电信、银行、能源等行业，很多知名企业已在公司内部建立起 MSP 的管理环境，如沃达丰、英美烟草公司、巴克莱银行、劳埃德银行、英国电信公司、Orange(法国电信品牌)、O2 电信等。

MSP 的核心理念和价值

记者：请简单介绍一下 MSP 的主要内容。

洛德·索登：简言之，MSP 可以分为三个部分：

第一个部分是原则。在 MSP 中我们主要讲项目群如何才能成功，成功的项目群管理所具备的特点。

第二个部分类似项目管理中的生命周期，MSP 称为转型流程，在不同的管理阶段设定不同的管理重点，确保交付与收益之间的平衡。

第三个部分是治理主题。治理是控制框架，项目群通过它达成其变化的目标，并使企业处于可见和受控的状态。它包项目群管理所要关注的技术、管理重点，例如愿景、风险、收益实现等，这些也是大家日常最为熟悉的。

记者：您认为 MSP 的核心价值体现在哪里？

洛德·索登：MSP 的价值在于它可以应用到各种变革管理之中，为正在经历变革的组织提供指导，如处于兼并重组中的组织、正在推行新机制的政府部门或是正在研发和推广新产品的企业等。

当你有了一个明确的战略方向时，MSP 要做的是帮你绘制战略地图，确保所有项目能够聚焦于这一战略。在实施项目的过程中，我们要时刻关注战略的稳定性，而非仅仅关注单个项目的收益。有很多组织在变革管理过程中过多地关注实现收益，而忽视了其目的是什么，最终导致偏离了原有的战略目标。MSP 强调保持平衡，在项目实施、收益、战略等方面保持一种平衡。

同时，MSP 提出了项目群实施阶段这个概念，一个历时五年的变革，你要划分为若干个项目群实施阶段；在每一个实施阶段，你要制定计划、分析外部环境的影响，这是一个很重要的观点。在项目群管理中，当多个项目都要实施时，很多组织过多地关注项目管理，而在项目实施的先后顺序、管理重点方面缺乏合理安排，以至于最终影响到整体收益的实现。

MSP 帮助企业解决了什么问题

记者：从您的经验来看，为什么众多机构会采用 MSP 来指导自己的项目群管理，MSP 帮他们解决了什么问题？

洛德·索登：采用 MSP 可以有效降低项目群失败几率。我们可以从英国商务部的一项研究中看到，项目群失败的主要原因包括愿景定义不明确、利益相关方参与不充分、不能聚焦于收益、缺乏清晰的蓝图等，而这些正是 MSP 的主要内容。MSP 包含了成功的项目群管理所应具备的所有特点，解决了项目群管理领域中的组织与战略层面的项目管理、收益管理、项目设计及关联性管理，以及资源合理分配等问题。如果一个组织能够按照 MSP 进行管理，那么就会获得更大的成功机率。

记者：中国不少企业还处于单项目管理阶段，对项目群也主要是采用单项目管理方法。您认为 MSP 的引入会给他们带来哪些变化？

洛德·索登：我想从 MSP 给英国项目管理带来的变化来回答这一问题。MSP 极大地推动了人们对项目管理的思考，并适时地给予了指导。正是由于 MSP 的出现，人们才真正意识到了项目群和项目的区别。而在此之前，在英国甚至是整个欧美地区，人们更多关注的是项目管理，对项目群概念还很模糊，这一点可能和目前中国的情形有些类似。2003 年 MSP 出版后，人们开始意识到应该有比项目管理更进一层的東西，开始关注项目群管理。当 2007 年新版 MSP 出版后，人们认识到这是一种可行的方法，而且很多人也认识到项目管理、项目群管理并没有结束，还需要项目组合管理。

PRINCE2 与 MSP 的兼容问题

记者：一个组织采用 PRINCE2 和 MSP 进行项目管理，在复杂度和难度方面是否也有较大的不同？

洛德·索登：组织高层的支持是取得 MSP 成功的重要特征。对比 PRINCE2，实施 MSP 有一个很大的不同在于需要获得组织更高层面的支持。获得组织中层的支持就能够实施 PRINCE2，而如果没有获得组织高层的支持，实施 MSP 会很困难。

另外，MSP 提供的是一种管理框架，并没有像 PRINCE2 那样提供具体的执行路径和方法。例如，MSP 有关于蓝图的主题，但是并没有提供有关如何设计蓝图的表单等工具。这给企业的自行学习、应用带来一定困难，需要专业咨询师依据客户的特点，对 MSP 的管理框架进行细化和设计。现在，我们已经创建了一个 MSP 方法，它有助于客户实施基于 MSP 的管理。

记者：MSP 是对项目群进行指导而 PRINCE2 则更多地是基于单项目的流程管控，那么这两者之间能否在一个组织内兼容？

洛德·索登：我想这个问题由 Andy 回答更好，他对此做过比较深入的研究。

安迪·莫雷：是的，应该说在具备 PRINCE2 基础的组织中，MSP 能得到更好的执行和应用。我们协助客户在项目群管理中明确项目群任务书、项目群概述文件时，那些已经“根植”了 PRINCE2 管理方法的组织，对这些很容易接受。而相反，2003 年我们为澳大利亚一家公司提供 MSP 指导时，由于这家公司应用了多种项目管理方法和技术，内部流程较为混乱，我们不得不首先解决组织内部的文化问题，即先应用 PRINCE2 项目管理流程对公司内部管理进行梳理，再开展项目群管理工作。

我曾在一篇白皮书中对 PRINCE2 和 MSP 的兼容办法作过详细阐述，感兴趣的话可以从网上查阅。

采访背景

随着经济快速发展，我国项目管理也步入了新的阶段，项目规模越来越大，投资越来越高，项目与组织战略目标之间的联系日益紧密。传统项目管理经验，已经不能满足运作这些大型项目或项目群的需要，现实需求与管理能力之间的差距亟待弥补。就全球范围内的项目管理发展来看，选择并引入成熟有效的先进理论和工具，是迅速提高我国项目管理水平的最佳途径。

目前国际主流的项目管理方法中，最为成熟、应用最为广泛的当属英国政府商务部 (OGC) 主持开发的 Project IN Controlled Environments (受控环境下项目，简称 PRINCE2) 和 Managing Successful Programmes (成功的项目群管理方法，简称 MSP)。它们分别为项目和项目群的管理提供了有效的指导框架，并成为世界 500 强中 90% 以上企业的参照标准。

北京基业长青管理咨询公司于 2011 年 9 月 22-24 日在京举办第二届“受控环境下的项目”高管研修专场暨基业长青项目管控最佳实践国际高峰论坛，作为两大方法的实际掌门人，两位专家均应邀出席并发表主题讲演。如果读者们有更多关于项目管理的问题，欢迎登陆会议官网：<http://www.wowproject.org/Topics/index.html>。

专家简介



安迪·莫雷，蜚声世界的《PRINCE2——成功的项目管理方法论》官方手册（2009 版）首席作者，PRINCE2®、PPM 注册咨询师。指导欧洲、亚洲、南美、中东、非洲十多个国家的众多组织应用 PRINCE2 方法并从中受益，并为伦敦地铁、英国电网、标准银行等百余家政府部门和顶尖企业提供项目管理服务。



洛德·索登，广受推崇的《MSP——成功的项目群管理方法论》、《P3M3——项目、项目群、项目组合管理成熟度模型》官方手册首席作者，国际资深 MSP® 咨询师。为多家知名组织进行项目管理诊断、咨询与培训。曾指导英国政府部门、BBC、英国电信、富士通等进行项目群与项目管理实践。

项目管理系列访谈：为公益慈善项目营造一个受控环境

——访北京基业长青管理咨询公司副总经理颜晓维

《长青藤》特约记者：高菲

近来公益慈善事业管理成为公众关注的焦点之一，郭美美事件引发了红十字会信誉危机，随后渐次曝光的商业假道慈善项目、善款管理粗疏、组织运营不透明等，又加剧了人们的不信任感。公益慈善事业是社会良心的窗口，公众有理由呼吁加强对公益组织的监管，提高公益慈善项目透明度，还社会一个清白的道德底线。

公益慈善事业往往以项目为载体，其数量不在少数，怎样让这些项目发挥应有的社会效益，而同时又得到应有的监控？在企业经营、公共投资领域相当成熟的项目管理理念和方法，对公益慈善项目是否能提供借鉴？特别地，怎样利用成熟、规范的项目管理方法，加强公益慈善组织的能力建设，完善项目流程，提高项目管理成熟度，防范项目失控甚至失败？带着这些问题，记者采访了《PRINCE2——成功的项目管理方法论》（2009版）译者颜晓维先生，他是北京基业长青管理咨询公司副总经理、国际项目管理大奖评估师。

记者：想必您注意到了近期人们热议的红会和公益慈善管理的话题，我知道基业长青曾做过这方面的研究和咨询服务，能否简单介绍相关情况？

颜晓维：确实，基业长青是国内项目管理专业机构里较早开始为公益事业提供服务的，近年来，我们曾帮助某大型慈善组织编制了国际合作项目管理手册，为世界知名的某慈善基金会在华机构提供项目管理培训，为疾控系统多家机构提供了深入的项目管理专题培训；我们也开展了公益慈善项目文献研究，编制了相关项目的教学案例，帮助学员更好地理解现代项目管理。总体而言，我们的服务聚焦于项目管理的理念、流程、方法及其应用。

记者：就您看来，以郭美美事件为代表的红会信任危机，其问题的实质是什么？作为项目管理专家，您认为应怎样改善这些问题？

颜晓维：“项目管理专家”愧不敢当，我只是一个项目管理“粉丝”和多年的推广者。郭美美和红会事件本身，显然更主要地是一个社会问题而不仅仅是项目管理问题。从前者来说，公益慈善事业服务于谁、谁来服务、谁来监管、谁来评价、怎样维护公信力、怎样筹款、怎样可持续发展、相关社会及体制安排……如此等等，一言难以尽述。这方面，媒体有追问，网络有故事，相关人等有回应，主管部门有苦衷，我就不多作发挥了。另一方面，作为项目管理从业者，对公益慈善项目管理这个话题倒更有兴趣，因为无论如何，这类项目仍然要继续，社会效益也要经由它们来具体兑现。

记者：您了解国内公益慈善项目管理的基本状况吗？您认为主要问题是什么？

颜晓维：如前所述，我们荣幸开展了某些专项服务，对一些全国性公益慈善组织的工作状况进行过调研和随访，

也曾与相关国际组织进行过专业交流。总体而言，应该说我国公益慈善组织项目管理基础广泛，资源丰富，但实际管理水平亟需大幅提高，其中关键在于营造一个受控的项目环境。

记者：您的观点很重要，请进一步阐述。

颜晓维：我国公益慈善组织普遍地以项目方式开展工作，项目、项目管理是基本词汇。就我们所接触到的，绝大多数公益慈善工作者认同项目工作的社会价值，做好项目的意愿非常强烈，这是开展有效的项目管理的良好基础。另一方面，公益慈善上至高层、下到草根，涉及的社会阶层、群体极为丰富，需求繁复多样，项目策划和管理难度较大，而从业人员的管理素养普遍欠缺，往往处于心有余而力不足的状态。

记者：您说公益慈善组织项目管理的资源丰富，这是指什么？

颜晓维：在与国际专家交流中，我们认识到国际同行在公益慈善项目管理领域耕耘已久，有很多先进的理念和行之有效的办法，国内一些项目确实也在努力应用它们，只不过对核心理念和方法理解还不透彻、运用尚不纯熟。例如，“参与式管理”理念是非常好的指导性理念，逻辑框架法对于软性项目的设计、计划和评价非常有效，国际红会 PMER（计划、监督、评估、报告）方法是相当成熟的慈善组织工作框架。这些理念和方法有着丰富的管理角色、流程、模板、样本作为支撑，不但公益慈善工作者应该吸收消化应用，对企业等常规项目工作者也有很好的借鉴价值。我曾经拜读过不少国际公益慈善项目管理手册，其内在理念、角色职责和流程设计、表现形式、交互性、实用性、简便性等都非常出色，富有启发。

我们知道，项目形形色色，管理方法也就不一而足。

传统的项目领域如工程建设，项目管理已经极为成熟；而社会领域例如公益慈善项目，往往以社会效益为指针，软性特征十分明显，其管理和评价明显地有别于硬性项目，不能简单地搬用常规方法。实际上，软性项目、不确定性项目，恰恰是现代项目管理关注的重点。重视公益慈善项目管理，加强国际国内专业资源的识别和应用，不但能产生巨大社会效益，而且对项目管理专业的发展功德无量。

记者：您刚才说提高公益慈善组织项目管理的关键，在于营造一个“受控的项目环境”，您的意思是……？

颜晓维：公益慈善组织的项目管理，不仅仅在于提高运作层面项目工作者的管理能力，更在于加强领导层面项目策划、指导与监控能力，换言之，要想改善公益慈善项目的绩效，就要完善从项目领导层、运作层到供应商、合作方、受益方、其他利益相关方的项目角色、职责、流程、动作，通过系统的管理安排使一切项目工作都处在有效的控制之下。“受控”理念是改善公益慈善组织项目管理的核心。

记者：受控——控制什么？谁来控制？怎样控制？

颜晓维：问得好，让我们来逐一澄清。

控制什么？控制项目的产出，更确切地说，要确保项目产出是有意义的具体产品并形成恰当收益。项目失败的常见表现是项目做完了，其成果却无人欣赏，项目投资和精力白白浪费，由于种种原因我国公益慈善项目封闭运行的情况较为常见，项目产出监管不力，有的时候项目目标处在良好愿望之中，而非有效控制之中，长此以往社会效益自然难以保证。

谁来控制？出资人对项目应具备有效的控制手段，各利益相关方应能有效沟通并从不同角度实施管控。出资人、受益人、公益慈善组织领导、项目团队、主要利益相关方等主要角色应形成一个有效的治理架构和组织结构。这方面，我国的公益慈善项目显然有着较大差距，出资人参与、公众参与、媒体监督、项目保证等还不能称为充分有效。

怎样控制？应针对项目全生命周期构造完备的项目流程，关键的七大流程即准备、启动、指导、阶段控制、产品交付管理、阶段边界管理、收尾等均应得到考虑；应比照规范的项目管理框架设置项目角色和职责，项目管理委员会、项目主管、项目经理、项目保证等角色不应缺失；应有效地开展七大管理即商业论证、组织、质量、计划、进展、风险、变更管理，把项目失控和失败的风险减少到最低。

记者：您阐述得相当完备，这些管理方法的有效性怎么样，权威性如何？

颜晓维：我所介绍的实际上是国际主流项目管理方法论 PRINCE2 的理念和做法。

PRINCE 是 Projects IN a Controlled Environment 的简称，中文直译就是“受控环境下的项目”。它是一套结构化的项目管理方法，既完备又灵活，适用于各种类型的项目和环境。

PRINCE2 自 1989 年诞生，1996 年正式发布，20 多年来在全球 170 多个国家、20000 多个政府组织和领先企业中得到广泛应用，已成为项目管理事实上的国际标准方法。PRINCE2 在应用中不断更新和修订，最新版于 2009 年 6 月正式发布，我有幸参与了中文翻译。

作为国际三大主流项目管理体系之一，PRINCE2 是英国及其他英联邦国家或地区，包括澳大利亚、荷兰、法国财政部等政府组织强制推行的项目管理国家标准，也是联合国采用的项目管理方法，全球 170 多个国家在推广和应用该方法，约 50 万人持有该证书。全球 500 强企业中 95% 的企业应用了 PRINCE2，被誉为世界 500 强企业首选的项目管理方法。

记者：您能否举一个例子，说明怎样应用“受控”理念加强公益慈善项目管理呢？

颜晓维：PRINCE2 提倡用“受控”理念来统领整个组织的项目管理体系，即在组织架构、项目流程、关口管理、角色职责等方面都要贯彻“受控”理念，确保开展有价值的项目并最终交付价值。虽然不便于举客户的实例，但其实在我们身边也可以找到类似的实践。

大家应该知道曹德旺和“史上最苛刻捐款”的故事——2010 年 3 月，我国西南地区遭受百年不遇的大旱，受灾人口达到 5000 多万，曹德旺、曹晖父子以个人名义捐赠善款 2 亿元人民币，提出的条件是：用 6 个月时间（到 2010 年 11 月 30 日前）完成 5 省区市近 10 万户、每户 2000 元现金的发放，差错率（不该得的人得到了）低于 1%；给出的项目经费，限定为 600 万元，占捐款总额仅为 3%，而国内行规是 10%；逾期或不合格，30 倍赔偿。这样一个史无前例的“苛刻捐款”，最终由中国扶贫基金会承接了下来，并如期、圆满完成，创造了我国公益慈善事业一段佳话，也成为在中国特定条件下软性项目“受控”的一个经典。

表彰这个项目的圆满成功并非我们谈话本意，我们关心的是项目管理：

善款捐赠人是怎样实现控制、确保目标受益人得到帮助的？

项目执行单位是怎样贯彻控制？接受外部监督，同时有效指导整个业务系统、按精心设计的流程直指预设目标

项目执行中的常见约束条件如质量、进度、成本、范围、风险、收益，是如何得到有效管理的？

庞大的项目团队，包括 50 多名员工、500 多名大学生志愿者、20 多名社会志愿者和五省区扶贫办的干部、超过

1 万人的执行队伍，是如何履行先前并不熟悉的严苛项目流程而最终如期圆满完成任务的？

所有这些看似平凡、实则充满挑战的因素促成了项目成功，其答案就在于严密的项目控制。

记者：您说的这个故事非常吸引人，能具体介绍一下这个项目强化了哪些控制吗？

颜晓维：“受控的项目环境”包括有效的组织架构、完备的角色与职责、有能力的领导和参与者、明确的项目目标和验收标准、严密且涵盖全周期的流程和过程管控机制、规范的制度和模板，在这个故事中大多得到体现。

举例来说吧，2010 年 5 月 13 日，也就是捐款协议签署的 10 天后，扶贫基金会迅速成立了由相关方面高层领导组成的“曹德旺曹晖 2 亿元扶贫善款管委会”和具体经办的“管委会办公室”（简称“2 亿办”）。

管委会是顶层机构，负责指导与监督。捐赠人委派了福耀集团的执行董事全程深度参与，受益人所在的五省区扶贫办相关领导也列名其中，这是扶贫基金会协调顶层事务的平台。

“2 亿办”是项目的责任中心，基金会秘书长王行最亲自担任办公室主任，从而保证项目的政令畅通。下设 5 个部门，分别是项目执行部、咨询监测部、计划财务部、活动宣传部和行政后勤部，规定了各部门的职责，例如项目执行部负责制定资助款项的发放方案，成立各省项目县的执行小组，并对受益人资料进行收集、筛查、审核和确认；咨询监测部负责审计和自查，并监督项目执行部的工作；另外 3 个部门则分别负责项目经费预算、宣传报道和后勤管理。

在项目具体实施层面，17 个项目县县委县政府和县扶贫办等部门提供了倾力配合，各项目乡镇领导、扶贫干部和项目村干部与志愿者工作组紧密配合，履行严密的项目流程。

为了确保监督力度，在项目承办单位的组织系统之外，捐款人曹德旺另行成立了一个专门的监督委员会，提供独立的工作经费，履行全面监督职责。这实际上是实现“受控”所必不可少的项目保证角色。

为了发挥外部监督力量的作用，曹德旺公开邀请新闻媒体全程监督，并要求基金会每 10 天就要向他递交一份有关项目进展的详细报告。

为了明确项目目标，确保项目成效，捐款人与项目执行单位事先约定了验收方法：善款下发之后，将由评估机构随机抽检 10% 的受助家庭，如发现不合格率超过 1%，中国扶贫基金会将对超过 1% 的部分予以 30 倍的赔偿。如在协议规定的到期日 2010 年 11 月 30 日后，账上未仍有未能发放的捐赠余款，则将由曹德旺全部收回。

详细剖析这个“受控”案例不是我们这个访谈的主体，我就不过多介绍了。可以简略说明的是，最终这个项目如期完成，受灾 5 个省区市的 17 个县 120 个乡镇 765 个行政村 5820 个自然村中，共有 92150 户受灾农户足额收到了每户 2000 元的资助善款。独立第三方核查的结论是缺损率 0.85%，实现了捐赠人不超过 1% 的要求。这个项目本身堪称公益慈善项目管理经典，而一张张灾区受益人生动的笑脸则是对所有参与者的最好表彰。

相形之下，更多的公益慈善项目有必要借鉴国际项目管理方法和成功案例——贯彻“受控”理念，完善项目架构和流程，确保项目产出和受益。

记者：您的介绍，让我进一步理解了可以通过完善项目角色、组织架构来加强项目控制，您刚才提到了流程，PRINCE2 是怎样通过流程来加强控制的呢？

颜晓维：按照迈克尔·哈默的定义，流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动。流程不仅仅是动作序列，还要有目标和价值导向。

PRINCE2 识别了项目的七大流程和四十个管理活动，提示我们在每个流程里应采取恰当的管理活动，所有这些活动共同的价值导向就是项目受控，这就把控制落实得非常具体了。举例来说，一个项目的启动流程应该包含哪些管理活动？PRINCE2 提供的框架是 8 个活动：准备风险管理战略、准备配置管理战略、准备质量管理战略、准备沟通管理战略、建立项目控制机制、编制项目计划、完善商业论证、汇总项目启动文件。不要小看了这八个步骤，很多项目的失控和失败恰恰就在于启动阶段没有落实关键管理动作。

记者：PRINCE2 是不是主要适用于商业项目呢？适合我们公益慈善项目吗？

颜晓维：应该说，作为一种国际主流的项目管理方法论，PRINCE2 适用于各种类型的项目。它为我们提供了一个公认有效、高度完备和精简的项目管理框架，供我们应用和对标。从这个意义上，它当然也适合公益慈善项目。另一方面，在具体应用中，我们毫无疑问需要剪裁，并纳入自己的创新和特色。

据我们所知，很多知名的国际公益慈善组织都在使用 PRINCE2 方法。在这方面，PRINCE2（2009 版）作者安迪·莫雷是专家。今年 9 月份，他作为 OGC 大使将于另一位项目管理权威专家、MSP 项目群管理方法论作者洛德·索登将来华参加论坛，具体情况可以与他们交流。OGC 是 PRINCE2、MSP 等一系列国际主流项目管理方法的拥有者。

记者：多谢您接受采访，为读者提供了有益的观点和信息。

颜晓维：欢迎交流研讨。公益慈善是每一个人内心深处的绿洲，也是企业社会责任的具体体现。我们单位虽小，每年也会开展相关工作，例如救灾捐款、送教上门、四川灾区帮教等等。提高公益慈善事业的公信力和项目管理水

平，需要我们大家的参与——不仅是批判监督，也包括亲身建设。今天所谈虽不尽成熟，也是为了抛砖引玉，共同把公益慈善事业做得更好吧。

✚ 掌门人说

编者按：作为一家致力于引进与推广国际先进的项目管理方法的专业机构，基业长青一直坚持不懈地进行 OGC 系列产品的资源建设，拥有着国内最全最权威 OGC 系列文献资料，涵盖方法论手册、甲方项目管理方法、大型工程案例集锦、集团项目管控实践、项目群管理案例等诸多内容，并翻译整理了一大批权威著作。以下文章来自于《受控环境下的项目》(PRINCE2) 2009 版作者安迪·莫雷先生和《成功的项目群管理》(MSP) 2007 版作者洛德·索登先生的阐述，两人各以千字篇幅最简明地阐述了 PRINCE2 和 MSP 的内涵，现与读者共享。想要了解更多 OGC 系列产品资源信息，请登录 www.wowProject.org。

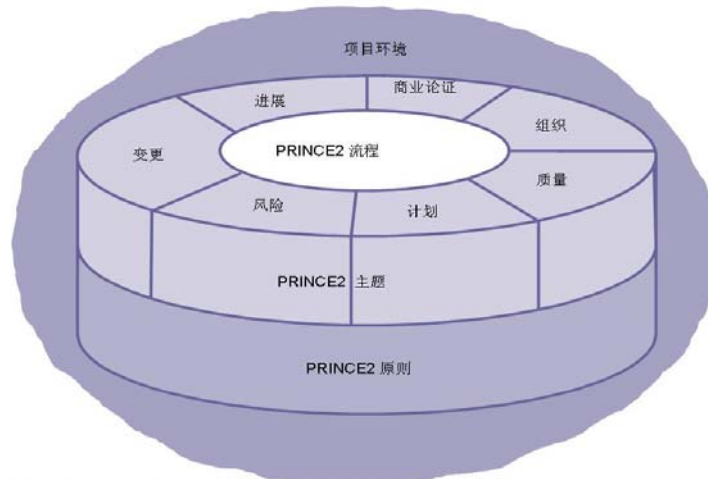
OGC 最佳实践白皮书：一千字认识 PRINCE2

作者：安迪·莫雷 (Andy Murray)

什么是 PRINCE 2

PRINCE 2 是一种开放的方法论，至少在 150 个国家被广泛应用。他是全球公认的领先的项目管理方法，超过 20000 个组织已经从它先进并且值得信任的方法中获益。实践证明 PRINCE 2 是真正通用的：它可以应用于任何项目，无论其规模、类型、组织、地理位置或文化。

PRINCE 2 包含了一系列的原则、控制主题、全生命周期以及与项目环境匹配方法的指导手册。



© Crown Copyright 2009. Reproduced under Licence from OGC.

原 则

如果使用 PRINCE 2，PRINCE 2 原则必须被严格遵循。无论好坏，这些来自经验教训中的原则将有效引导项目的成功。

商业论证	PRINCE2 项目有持续的商业论证。
------	---------------------

吸取经验教训	PRINCE2 项目团队吸取以前的经验教训（在项目生命周期中发现、记录和应对）
角色和职责	PRINCE2 项目，对涉及商业、用户和供应商等利益相关方的组织结构中的角色和职责进行了定义，并达成了一致。
阶段性管理	PRINCE2 项目在逐个阶段基础上进行计划、监督和控制。
例外管理	PRINCE2 项目为每个项目目标定义了容许偏差，建立授权的限制范围。
关注产品	PRINCE2 项目关注于产品的定义和交付，特别是质量要求。
剪裁	PRINCE2 根据项目的规模、环境、复杂性、重要性、能力以及风险，剪裁 PRINCE2。

原则为那些参与项目的人提供了很好的实践框架，确保方法不是名义上或僵硬的指令，而是能帮助项目成功的丰富的方法。

主 题

PRINCE2 主题描述了在项目生命周期中必须持续关注的方面（而不是一次性的）。他们为如何运用流程进行管理提供了指导手册。例如，在 PRINCE2 方法中，大量的流程涉及创建或者批准计划：在计划主题中可以找到相应的解释与指导。

主题	答案
商业论证	为什么？
组织	谁？
质量	什么？
计划	如何？多少？什么时候？
风险	如果……将会如何？
变更	影响是什么？
进展	现在在哪里？要去哪里？是否要继续？

PRINCE2 主题描述了：

1. 如何建立利益、风险、范围、质量、成本以及时间的基线（在商业论证、质量和计划主题中）。
2. 项目团队如何监督和控制项目进展（在进展、质量、变更以及风险主题）。

进 展

PRINCE2 为项目管理提供了一个流程模型。他们包括了指导、管理和交付项目的一系列活动。

项目准备：包括项目前获得授权，并从公司或项目群中获得启动该项目的投资等活动。回答这样的问题：我们是否有一个可行且有价值的项目？

项目指导：描述项目委员会在整个项目控制中的活动。项目委员会成员做出关键决策，并进行总体控制，在项目经理进行日常管理的同时，成功的履行他们的职责。

项目启动: 描述项目经理为了给项目打下良好基础, 所必须领导的活动。每个 PRINCE2 项目都有一个启动阶段。这个阶段的主要产物是项目启动文件, 包括了全局的项目计划和定义的六个绩效基线: 时间、成本、质量、范围、风险以及收益。

阶段边界管理: 项目经理向项目管理委员会提供充分的信息, 使之能够评审当前阶段的成果, 批准下阶段的计划, 评审新的项目计划, 以及确认持续商业验证和风险的可接受性。

阶段控制: 描述项目经理如何管理项目在该阶段中执行/交付的活动, 并向项目委员会报告进展和例外。

产品交付管理: 小组经理的角色是协调某一方面的工作, 这些工作将交付一个或多个项目产品。这个工作通过具体的项目工作, 控制了项目经理和小组经理之间的联系。

项目收尾: 描述最后一个管理阶段的收尾活动。项目经理依据管理流程进行有序的调配, 包括任何的项目验收以及移交需求。

项目环境

PRINCE2 原则必须剪裁以适应项目的环境。

剪裁指的是给定项目中合理使用 PRINCE2, 确保适度的计划、控制、治理和流程与主题的应用。

根植是指在组织中采用 PRINCE2。

根植 (组织采用 PRINCE2)	剪裁 (项目管理团队对明确的项目采用项目管理方法)
关注于: <ul style="list-style-type: none"> • 流程责任 • 各级规范/指导手册 (例如: 记分卡) • 标准 (模板、定义) • 培训和发展 • 与商务流程整合 • 工具 • 流程保证 	关注于: <ul style="list-style-type: none"> • 调整主题(通过战略和控制) • 结合特定术语/语言 • 修改管理产品的产品描述 • 修改 PRINCE2 项目角色的角色描述 • 调整流程以适应上述变化.

PRINCE2 的好处

PRINCE2 能够带来以下好处:

- PRINCE2 可以应用于任何类型的项目。
- 提供了通用的语言和方法。
- PRINCE2 轻松整合了特定的行业模型。
- 关注产品清楚的说明了项目应当交付的质量标准。
- PRINCE2 提出了“例外管理”, 高层管理者能够更高效的利用时间。
- 持续关注项目的可行性。
- 在全球范围内, 有许多经过认证的培训和咨询机构 (ATOs and ACOs), 能够为PRINCE2项目或准备采用 PRINCE2的组织提供专家支持。
- 它为角色和责任提供了明确的定义, 以便项目参与人员能够了解各自的角色和职责。

译者: 张博雅 高菲

审校: 周啸东

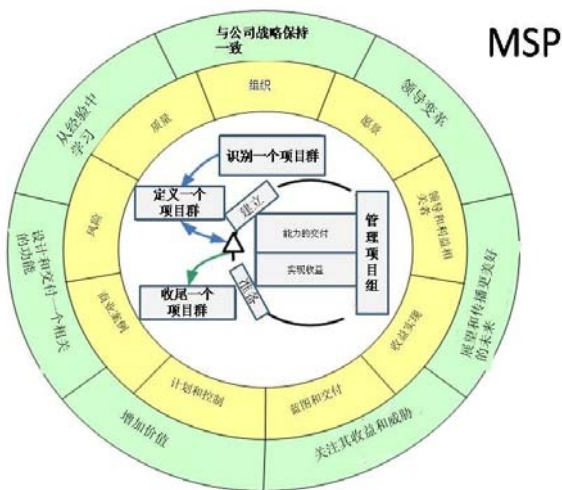
OGC 最佳实践白皮书：一千字认识 MSP

作者：洛德·索登 (Rod Sowden)

2007年，OGC出版了享誉全球的第三版项目群管理最佳实践——成功的项目群管理。该方法发布于1999年，它是项目商业变革概念进化的结晶。2003年发布了第二版，增加了成熟度的概念。2007版不仅保留了原有的基本理念，同时增加了很多新的知识。除了一些新的方法和技术，对组织和团队如何有效的运用MSP®也有了更深层的理解。

什么是 MSP

MSP定义项目群管理是为了取得一定的成果和实现重要的商业战略收益，对一系列的项目和转型活动，进行协调组织、指导和实施。



MSP 框架

MSP的框架是用于转型变革的成果交付以及组织战略目标的实现。项目群身处在组织战略导向，项目交付变革能力以及维持商业绩效与稳定性等复杂的环境下，同时还要实现和开发投资收益。

目前有3种类型的项目群需要用MSP去解决，每一类项目群对资源和控制的重点和力度都不相同。

- **愿景导向的项目群**一开始就有清晰的愿景，有一套自上而下的方法，通过商业或文化的彻底变革，聚焦于战略和变革机会。

- **自然发生的项目群**来自于当下不关联的行为，他通过一个临时的愿景和最终的目标把他们关联起来、识别他的价值。
- **合规项目群**也叫必须做的项目群。组织别无选择，只能变革。例如由于市场压力或者不变革带来潜在的负收益。

不同于项目管理的强调确定性，项目群管理主要是识别和开发项目的不确定性。

成功的项目群框架

目前手册主要有3个部分：

MSP手册的引言主要描述了项目群管理的内容，同时介绍了项目群管理原则，这部分可以应用于所有项目群，通过实践验证，他能有效提升团队成功交付的能力。这些原则是：

- 与公司战略保持一致
- 领导变革
- 愿景和传播一个美好的未来
- 关注收益和威胁
- 增加价值
- 设计和交付一个相关的功能
- 从经验中学习

治理主题可以作为一套参考，他解释了项目群的关键要素在他的交付生命周期内如何交付。治理主题涵盖了那些每天或多或少都必须管理的主题。

组织主题描述了如何通过发起人团队和项目群委员会进行治理，同时提供了高层负责人、业务变更经理和项目群经理的角色和职责。组织主题也适用于其他的角色。

愿景是任何一个项目群都必须交付的。MSP 列出了怎样为组织描绘一个更好的未来的关键内容。

利益相关方的参与和领导力是所有项目群的关键，变革需要有效的领导力。MSP强调不仅仅要识别和与沟通相关方的需求，更要提供具体的分析工具，以便更好地理解相关方的需求、观念和排序

蓝图设计和交付是项目群管理的基础，它能帮助我们澄清以下问题：在项目群结束时，组织“未来”的状态会怎样，事实上我们的项目群起点是在哪里（当前状态）。通过项

目群阶段管理，转型被按部就班的交付。

收益实现管理是项目与项目群管理的核心区别。通过对项目的投资交付可开发的机会，这本身很复杂。每一个收益有他自己的背景，以及一个支持变革和释放股息的计划。

商业论证适用于所有的项目群，MSP 强调项目群必须有一个总体的商业论证，每个项目同时还要有自己的商业论证。

风险控制和问题管理为怎样避免引起项目群失败的现实原因提供了建议和指导。它不仅关注与管理威胁，同时也发现机会。他有四种观点：战略、项目群，运用和项目风险

计划和控制涵盖了怎样行成项目群计划和维持内控的细节。

质量管理描述了人员、资源、供应商、流程、资产、信息和战略整合如何优化管理。

转型流程

转型流程描述了项目群的全生命周期流程，MSP用“流”反映了项目群管理程序以及不断变化的本质特征。接下来是项目群管理的主要流程：

- **识别项目群**是一个总体的想法，要想转变成商业概念，需要通过利益相关方分析、澄清战略需求

媒体报道

各大媒体纷纷报道第二届基业长青“受控环境下的项目”高管专场活动情况

2011年9月22-24日，北京基业长青管理咨询公司主办的第二届“受控环境下的项目”高管研修专场暨基业长青项目管控最佳实践国际高峰论坛（以下简称“国际高峰论坛”）在京成功举办。本次活动受到了各大媒体的广泛关注和报道，新浪网、腾讯网、计世网等网络媒体，《中国电力报》、《中国经营报》、《国际商报》等纸质媒体纷纷对本次项目管理界的国际盛会进行了报道。

国内主流媒体对活动的报道



以及市场咨询等手段，才能获得战略支持。

- **定义一个项目群**需要明确的愿景，详细的分析，需要交付的项目群基础框架，商业论证的结论以及战略承诺。
- **管理项目组**描述的是周期性的活动，他涉及管理和协调在项目、商业变革和战略导向之间的接口。
- **交付能力**阐述了项目和其他活动并行时，如何管理和控制蓝图的交付。
- **实现收益**列举了一系列准备、交付和评估等动作，其目的是为了应用项目交付的能力，把这种能力过渡到商业运营中，并且在商业运营中植入这种能力，最终释放预期的收益。
- **项目群收尾**是项目群管理流程的结束，他巩固并且植入了变革，关闭了项目群的所有活动，结束了利益相关方的参与。

在本手册的附录中有大量的项目群管理的文档模板，他会教您如何运用MSP，进行健康检查以及管理项目群办公室。

翻译：高菲
审校：周啸东

【项目管控】 项目管控 项目管控

第 1000 期 2010 年 10 月 10 日 商务印书馆出版 (1000000000000000)

资讯

“项目管理”帮助企业实现战略落地

基业长青在京举办第二届“受控环境下的项目”高峰论坛

【北京讯】第二届“受控环境下的项目”高峰论坛日前在北京举行，吸引了来自全球的项目管理专家、学者和企业高管。论坛围绕“项目管控”这一主题，探讨了在复杂多变的市场环境下，企业如何通过科学的项目管理方法，实现战略目标的落地。

论坛由基业长青项目管理咨询公司主办，吸引了众多国内外知名专家和企业代表参加。会上，多位专家发表了主题演讲，分享了各自在项目管理领域的最新研究成果和实践经验。

论坛还设置了丰富的互动环节，包括圆桌讨论、案例分享和现场答疑等。与会者就项目管控中的难点问题进行了热烈的交流和探讨，现场气氛十分活跃。

此外，论坛还发布了《项目管控白皮书》，为业界提供了权威的指导和参考。此次论坛的成功举办，不仅促进了项目管理领域的学术交流，也为企业实现战略落地提供了有益的借鉴。

商报网首页 | 数字报 | 手机报 | IPAD | 图库 | 视频 | 滚动直播 | 微博 | 论坛 |

商报网
www.shangbao.com.cn

商务印书馆 国际商报社 主办

高端商务网络媒体

电子报刊 | 国际商报 | 新农村商报 | 中非经贸特刊

当前位置: 国际商报 > 第 7352 期 > 第 C3 版·行业透视 > 正文

基业长青主办“受控环境下的项目”论坛

作者: 李韶文

本报讯9月22日~24日,由北京基业长青项目管理咨询公司主办的第二届“受控环境下的项目”高峰论坛在北京召开。这是国际主流的项目管理方法PRINCE2(受控环境下的项目)及MSP(成功的项目群管理)首次在国内联袂亮相。

当前,企业转型、政府投资、非营利组织捐助流程等对项目管理的需求呼声越来越高。为此,本次论坛将主题聚焦为项目管控、收益管理和项目群管理。主讲团队汇聚了国内外顶级专家,英国政府商务部(OGC)项目管理大使安迪·莫雷先生和洛德·索登带来了PRINCE2和MSP的最新研究成果和案例实践。基业长青专家团队结合咨询实践,介绍了如何借鉴PRINCE2构建组织级项目管理体系、营造受控的多项目管理等,演讲内容贴近企业实际操作。

此外,本次论坛还特别开设了项目管理系列资料文献展,集中展示了PRINCE2、MSP、P30等众多OGC官方指南,及基业长青案例中心汇编的近百个国内外项目管控最佳实践案例。其中大部分文献都是首次在

编辑部

欢迎一切意见和建议,欢迎赐稿! 订阅本刊, 请发电子信箱, 邮件标题请写“订阅”; 停订本刊, 程序同上, 邮件标题请写“停订”。感谢您的支持!

联系信箱: yanxiaowei@wowProject.org

地址: 北京市海淀区中关村南大街甲 27 号中扬大厦 401 室

电话: 010-6893 6098, 010-6893 6278

主编: 萧维

编辑/记者: 丛桦, 文宙, 吉丰, 贺烟, 雷秋

俱乐部网站: www.wowProject.org

学院网站: <http://coe.gucas.ac.cn>

检阅过刊, 请访问: <http://www.wowProject.org/lvy.asp>