

项目管理最佳实践方法

达成全球卓越表现 (第3版)

[美] 哈罗德·科兹纳 (Harold Kerzner) 著
栾大龙 杜颖慧 刘 静 等译 栾大龙 审校

Project Management Best Practices
Achieving Global Excellence, Third Edition

IBM

CASSIDIANDIAN
AN BAO'S COLLEGE

ca
technologies

Rockwell
Automation

indra

SIEMENS

Tokio Marine & Nichido
Systems Co., Ltd.

Z

ZURICH

tc

TECNICAS REUNIDAS

REPSOL

KEY PLASTICS L.L.C.

hp

WÄRTSILÄ

CHUBB

GOODYEAR

Tech
Mahindra

HITACHI

Deloitte.

BOEING

dfcu
FINANCIAL

COMAU

maxVITALIZE
an SAK company

NAVIAIR

ALSTOM

MEDICAL MUTUAL

CSC

PHILIPS

AVIVA
Insurance

KONE Elevators
Escalators

SLALOM
CONSULTING
race to win

DELL

Alcatel-Lucent

CooperStandard

世界级企业的卓越表现精髓；成功项目管理的最佳实践

项目管理核心资源库

项目管理 最佳实践方法

达成全球卓越表现 (第3版)

PROJECT
MANAGEMENT
BEST
PRACTICES
Achieving Global Excellence,
Third Edition

[美] 哈罗德·科兹纳 (Harold Kerzner) 著

栾大龙 杜颖慧 刘 静 等译

栾大龙 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner: Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence, Third Edition
ISBN: 978-1118657010
Copyright © 2014 by International Institute for Learning, Inc., New York.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.
Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-2371

图书在版编目（CIP）数据

项目管理最佳实践方法：达成全球卓越表现：第3版 /（美）科兹纳（Kerzner.H.）著；栾大龙等译。
北京：电子工业出版社，2016.1

（项目管理核心资源库）

书名原文：Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence, Third Edition
ISBN 978-7-121-27613-2

I. ①项… II. ①科… ②栾… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 277738 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：王莞朕

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：787×1092 1/16 印张：40.5 字数：935 千字

版 次：2007 年 8 月第 1 版（原著第 1 版）

2016 年 1 月第 3 版（原著第 3 版）

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：108.00 元

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

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

服务热线：（010）88258888。

译者序

2015年年初，电子工业出版社征询我的意见，将科兹纳博士的《项目管理最佳实践方法：达成全球卓越表现》（第3版）译成中文。对照第2版，我初读了英文版第3版，发现全书内容做了较大的调整，大多数章节都有新的内容，许多案例都是世界500强著名企业的最新项目管理实践。项目管理已经成为国际社会广泛认可的先进管理模式，这些项目管理实践案例对于当前我国企业“走出去”，实施“一带一路”愿景与行动都具有借鉴意义。据此，按照出版社的要求，我组织了该书的翻译工作。

2014年，国家外国专家局聘请我主持专家组工作，为纪念PMP引入中国15周年，汇编了《引智路上——项目管理（PMP）应用案例选》。这一活动让我深切感受到，经过多年的卓有成效的努力，项目管理在中国得到了快速、健康的发展，项目管理实践已经深入国民经济众多行业和领域。航空航天、石油石化、铁道运输、水利建设、信息技术等方面的卓越项目实践层出不穷，这些成功项目管理成果有效地带动和促进了我国经济社会的发展和飞跃。

希望《项目管理最佳实践方法：达成全球卓越表现》（第3版）的出版发行，能够助推我国项目管理工作的进一步实践，培养和造就一批熟练掌握项目管理理论和工具，具备项目管理实践能力的国际化人才。

这个版本的重译是在第2版的基础上进行的，所以我们首先感谢为第2版翻译做出主要贡献的人员。本书的翻译是团队合作的结晶，具体分工如下：栾大龙、杜颖慧负责全书的审校统稿工作；栾大龙翻译了前言，杜颖慧、丁力翻译了第1~3章，王颖翻译了第4章，桂凯翻译了第5章，李冰洁翻译了第6章，刘静翻译了第7章，丁月瑶、栾奕翻译了第8、9、11、12章，栾梦恺翻译了第14章，王颖、刘静、曹艳英、栾奕共同翻译了第15章，栾奕翻译了第16章。第10、13、17章与第2版相比基本上没有变动，栾大龙对其进行了校译。

这次的更新版，科兹纳博士强调项目管理走向卓越是反复应用项目管理方法创造卓越和成功管理一系列项目来实现的。他认为，项目管理实践和方法是围绕着公司文化，通过决定怎样让人们一起工作、解决问题及做决策来展开的。科兹纳博士是美国人，本书中的案例大多来自美国公司的实践。在应用本书来指导实际项目管理实践的过程中，还应结合项目所在国的独特国情和文化背景，以及本公司和团队特点进行调整，以实现项目管理方

法和实际应用的统一。

这次翻译，我们接受了不少朋友的建议，再次学习了杨爱华老师主持翻译的《项目管理计划、进度和控制的系统方法》（第10版），该书也是科兹纳博士的著作。本书还尽量与《项目管理知识体系指南》（PMBOK®指南）（第5版）的术语相统一（以上两书已由电子工业出版社出版，前者已有最新版——第11版）。

在翻译和统稿过程中，译、校者参阅了一些权威的专业词典和项目案例背景资料，在仔细斟酌的基础上力求译文准确、通顺。但是译者水平有限，难免会有不妥之处，敬请各位读者给予指正。

栾大龙 博士
国家注册高级审核员
luandl@sina.com

前 言

在过去的 50 年间，人们认为项目的存在仅仅是锦上添花的流程，而不是对公司生死攸关的事情。公司不愿为员工投资进行计划和进度安排这类基本知识的培训。人们把项目管理看成对现有权力体系的威胁。在很多公司中，只在局部使用了项目管理。这种缺乏热情的项目管理应用，只不过是为了安抚底层或中层的人员及特定的客户。

在这 50 年中，我们竭尽全力阻止项目管理走向卓越；我们在授权、协同工作和信任方面只是动动嘴皮子；我们囤积信息，认为对信息的控制是一种权力；在考虑优先级时，我们把个人利益、职能利益放在公司的最高利益之前。我们死守时间是奢侈品，而不是约束条件这一错误观念。

到了 20 世纪 90 年代中期，由于两次经济危机，上述观念很大程度上发生了改变。在激烈的竞争压力下，公司需要在更短时间内创造高质量的产品，与顾客发展长期信任关系的重要性也凸显出来。在干系人的压力下，业务需要持续改进。这些都关乎公司的存亡。

今天，整体的业务水平有了很大提高。客户和承包商之间的信任水平达到了有史以来的最高点；新产品的开发速度比以往任何时候都快；在竞标时，项目管理成了竞争的武器，有些公司之所以能赢得单一供货商合同，是因为客户对这些公司的能力有信心，相信这些公司能使用项目管理体系方法，持续地成功交付项目。所有这些因素，使得众多公司的项目管理在某些方面取得了一定的成功。现在的决策也更强调公司的整体利益，而非个人利益。

10 年前的一些普通词语，现在都有了新的含义。变化不再被看成完全的坏事，今天，变化意味着持续改进；冲突不再被看作有害的事，管理得当的冲突是有益的；项目管理不再仅仅被看作组织内部的系统，现在，它是竞争的武器，能给客户提供更高质量的服务，并增加了带给客户附加价值的机会。

过去被认为在管理上成功的公司，今天可能不再是成功的公司，尤其在项目管理方面。想想 1982 年 Tom Peters 和 Robert Waterman 写的《追求卓越》(*In Search of Excellence*) 一书中的那些成功的公司，今天有多少仍然可以称为是成功的？又有多少赢得过闻名于世的 Malcolm Baldrige 奖？在赢得过这个奖项的公司中，在现在看来又有多少是精于项目管理的呢？追求卓越项目管理的路途是永无止境的。那些不愿在项目管理持续改进方面投资的公司将很快发现，公司的客户满意率相当低。

在项目的历史中,前 50 年和后 10 年的区别在于项目管理在公司中有了广泛实施。在 30 多年间,我们强调项目管理中量化的、行为的工具,强调基本知识和主要技能。而项目管理教育仅仅为相当少的一部分人提供。然而,在过去的 10 年中,项目的重点转移到了在整个公司的实施上。现在,从战略上讲,重要的是如何将 30 年间所形成的基本的项目管理理论应用到实践中。今天,项目的实施被认为高级的项目管理,而在 15 年前那些被认为项目管理前沿话题,如挣值管理分析、情景领导、成本控制、变更控制,今天都已经是项目管理基本课程的一部分了。那么,今天,是什么构成了应用项目管理呢?那些与项目管理实施、企业项目管理体系方法、项目管理办公室、与干系人的合作等有关的话题已经成为项目的热门话题。

本书覆盖了对项目管理实施与成功来说必要的热门话题。书中引用了众多从业人员的评述,这些人创建了项目管理最佳实践的标杆,而且目前仍在其所在公司中实施这些流程。本书中的案例,由数位首席执行官、总裁、首席运营官、首席资讯官、首席财务官、高级副总裁、副总裁、全球副总裁、总经理、项目管理办公室主任及其他相关人士提供。这些案例的宝贵之处在于它们展现了这些领导人思考的过程及其所在公司的前进方向。这些公司已经在项目的某些方面取得了成功,而且真正值得注意的是,这些成功都是在近五六年中发生的。在 21 世纪,项目的未来将会是项目的实施。众多公司已经建立了项目的最佳实践库。这些最佳实践库常常在竞标中成为差异化因素。同时,项目的最佳实践现在也被视为知识产权。

项目走向卓越不是通过简单的开发项目管理方法能够达到的。相反,它是通过反复应用这些方法创造卓越和成功管理一系列项目来实现的。

项目实践和方法是围绕着公司文化,通过决定怎样让人们一起工作、解决问题及做决策来展开的。每家公司都可能自己独特的文化,也可以说每家公司都有不同的生命周期、不同的决策点和不同的成功前提,没有一种方法适合所有公司,这就是本书要讨论不同行业、不同规模和不同地区的各种各样公司的原因。在阅读本书之后,希望你能够得到如何改进你的项目管理活动的想法。

本书中讨论的公司包括:

3M

ABB 集团

阿尔卡特朗讯

阿尔斯通

美国礼品公司

AT&T 公司

Aviva

Babcock & Wilcox

奔迪克斯

波音航空航天公司

Cassidian

江森自控

Key Plastics

柯达

通力电梯

MCI 公司(美国世界通讯国际公司)

微软

Minnesota Power & Light

摩托罗拉

美国国家航空航天局(NASA)

Neal and Massy Holdings, Ltd.(梅尔&马西)

北电

克莱斯勒	Indra 公司（英德拉）
Chubb	恩智浦半导体公司（NXP）
Churchill Downs 公司	Ohio Bell
柯马公司	Orange Switzerland
CA（Computer Associates）	卢尔德圣母地区医疗中心
库博标准汽车集团	飞利浦公司
计算机科学公司	雷普索尔
戴尔（DELL）	Roadway 快递公司
德勤公司	Rockwell 自动化公司
国防部门	SAP
DFCU 财务公司	宣伟涂料公司
陶氏化学公司	西门子
DTE 能源公司	西格玛项目管理公司
EDS	Slalom 咨询公司
礼来制药	星空联盟
Enakta 公司	马恒达科技公司
爱立信电信公司	Tecnicas Reunidas
通用汽车	Teradyne 公司
固特异轮胎公司	Thiokol
Harris 集团	Tokio Marine
惠普公司	Visteon 公司
日立公司	Wärtsilä（瓦锡兰）
豪瑞（Holcim）集团	Westfield 集团
IBM	世界自然基金会（WWF）
ILLUMINAT	苏黎世美国保险公司

哈罗德·科兹纳

目 录

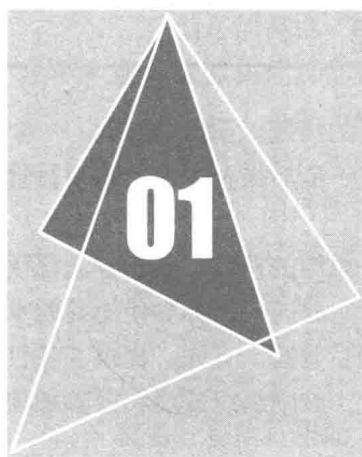
第 1 章 理解最佳实践.....	1	1.18 常见的理念.....	44
1.0 简介.....	1	1.19 最佳实践库.....	45
1.1 瓦锡兰公司在业务发展项目上的 效益管理.....	2	1.20 惠普：最佳实践在行动.....	47
1.2 项目管理最佳实践： 1945—1960 年.....	3	1.21 DTE 能源公司的最佳实践 活动.....	49
1.3 项目管理最佳实践： 1960—1985 年.....	4	1.22 咨询顾问对项目管理和最佳 实践的看法.....	52
1.4 项目管理最佳实践： 1985—2014 年.....	7	第 2 章 从最佳实践到伤脑筋.....	59
1.5 高级管理人员对项目管理的 看法.....	11	2.0 简介.....	59
1.6 最佳实践步骤.....	15	2.1 伤脑筋之一：好心办坏事.....	59
1.7 第一步：定义最佳实践.....	16	2.2 伤脑筋之二：企业项目管理体系 方法.....	60
1.8 第二步：寻找最佳实践.....	19	2.3 伤脑筋之三：客户满意度.....	61
1.9 仪表板与计分卡.....	29	2.4 伤脑筋之四：响应客户不断变化 的需求.....	62
1.10 关键绩效指标.....	32	2.5 伤脑筋之五：项目管理办公室的 汇报层级.....	62
1.11 第三步：确认最佳实践.....	35	2.6 伤脑筋之六：现金流的两难 抉择.....	63
1.12 第四步：最佳实践的等级.....	37	2.7 伤脑筋之七：项目范围变化的 两难抉择.....	64
1.13 第五步：管理最佳实践.....	39	2.8 伤脑筋之八：是否外包.....	64
1.14 第六步：重新确认最佳实践.....	39	2.9 伤脑筋之九：决定何时取消 项目.....	65
1.15 第七步：用最佳实践做什么.....	40	2.10 伤脑筋之十：如何发放项目 奖励.....	65
1.16 第八步：在公司内部交流最佳 实践.....	41		
1.17 第九步：确保最佳实践得到 运用.....	43		

2.11 伤脑筋之十一：不健康的企业文化	66
2.12 伤脑筋之十二：政治影响	67
2.13 7 宗罪引发的伤脑筋	73
2.14 一些不那么伤脑筋的问题及来源	83
2.15 项目的 10 大创伤	85
第 3 章 追求卓越之旅	94
3.0 简介	94
3.1 项目管理的战略规划	96
3.2 日立公司	104
3.3 通力公司的项目管理挑战	109
3.4 “隧道”尽头的光亮	111
3.5 固特异公司	114
3.6 管理假设	117
3.7 环保项目中的管理假设——世界自然基金会	118
3.8 项目治理	121
3.9 阻碍项目管理走向成熟的 7 大误区	123
3.10 摩托罗拉公司	125
3.11 德州仪器公司	126
3.12 惠普公司：识别需求	128
3.13 惠普公司：旅程和障碍	129
3.14 库博标准汽车公司	135
3.15 航行服务局：按时——按预算	140
3.16 DTE 能源公司	146
3.17 Key Plastics 公司	147
3.18 ILLUMINAT 公司和项目管理的战略经营	150
3.19 阿瓦隆电力及照明公司	153
3.20 Roadway 快递公司	154
3.21 Defcon 公司	155
3.22 Kombs 工程公司	157
3.23 威廉斯机床公司	157
第 4 章 项目管理体系方法	159
4.0 简介	159
4.1 卓越项目管理的定义	159
4.2 认识到对开发体系方法的需要	164
4.3 企业项目管理体系方法	167
4.4 标准体系方法的好处	171
4.5 关键组件	172
4.6 SAP	174
4.7 Cassidian：整体多级进度计划	177
4.8 Tecnicas Reunidas 公司	179
4.9 Teradyne：从传说到现实	185
4.10 Slalom 咨询公司：项目管理的多种功能	189
4.11 Slalom 咨询公司：用框架来代替体系方法	191
4.12 生命周期阶段	192
4.13 扩展生命周期阶段	193
4.14 Churchill Downs 公司	194
4.15 Indra 公司：体系方法的需求	194
4.16 体系方法的实施	196
4.17 实施中的重大失误	197
4.18 克服开发和实施障碍	198
4.19 项目管理工具	199
4.20 瓦锡兰公司：认识到支持工具的需求	204
4.21 萨蒂扬公司：项目流程监管	205
4.22 萨蒂扬公司：项目的客户愉悦指数	208
4.23 通用汽车动力系统集团	211
4.24 爱立信电信公司	212
4.25 Indra 公司：项目收尾	214
4.26 Repsol 勘探与生产 GIP 方法——项目质量管理过程在决策中的应用	216
4.27 Rockwell 自动化公司：追求共同流程	221

4.28	宣伟涂料公司	226	6.2	公司的价值观	280
4.29	医疗互助公司	229	6.3	文化的类型	281
4.30	豪瑞集团	231	6.4	公司文化应用于工作	282
4.31	Westfield 集团	234	6.5	Indra 公司: 构建有凝聚力的文化	285
4.32	惠普公司	236	6.6	maxIT-VCS 公司	288
4.33	DTE 能源公司	237	6.7	DFCU 财务公司	290
4.34	阿尔斯通公司	242	6.8	ILLUMINAT 公司	304
4.35	Cassidian: 项目管理中的黄金法则	245	6.9	DTE 能源公司	306
4.36	当传统方法论可能失效时	247	6.10	惠普公司	306
第 5 章	整合的流程	250	6.11	在新兴市场中进行项目管理的障碍	307
5.0	简介	250	第 7 章	管理层的支持	314
5.1	理解整合的管理流程	251	7.0	简介	314
5.2	辅助项目管理流程的演进	251	7.1	高级管理人员明确的支持	314
5.3	苏黎世美国保险公司	254	7.2	项目发起机制	315
5.4	全面质量管理	256	7.3	卓越的项目发起机制	318
5.5	并行工程	261	7.4	惠普公司项目发起机制在行动	319
5.6	风险管理	261	7.5	苏黎世美国保险公司: 提高干系人的参与度	320
5.7	瓦锡兰公司: 对积极风险管理的需求	263	7.6	项目治理	321
5.8	ILLUMINAT 公司的高效风险管理	265	7.7	Tokio Marine 集团: 卓越的项目治理	323
5.9	Indra 公司: 当风险变成现实 (问题管理)	269	7.8	对项目经理的授权	328
5.10	风险管理的失败	271	7.9	工作中的管理层支持	329
5.11	用风险管理定义成熟度	272	7.10	获得一线经理的支持	332
5.12	波音公司	272	7.11	DTE 能源公司	332
5.13	变更管理	273	7.12	启动倡导者和退出倡导者	333
5.14	惠普公司	274	第 8 章	培训和教育	337
5.15	其他管理流程	275	8.0	简介	337
5.16	挣值管理	275	8.1	现代项目管理的培训	337
5.17	DTE 能源公司	276	8.2	对商业教育的需求	338
第 6 章	文化	278	8.3	SAP: 项目管理职业道路的重要性	340
6.0	简介	278	8.4	国际学习学院	340
6.1	公司文化的创建	279			

8.5 确定培训需求	344	第 11 章 衡量项目管理培训的投资	
8.6 选择学员	345	回报率	400
8.7 项目管理培训的基本原理	345	11.0 简介	400
8.8 项目管理教育的一些变化	346	11.1 项目管理的效益	401
8.9 课程设计和授课	348	11.2 ROI 模型的发展	402
8.10 衡量培训的投资回报率	350	11.3 ROI 模型	402
8.11 项目管理是一种专职工作	350	11.4 生命周期的制订计划阶段	403
8.12 竞争力模型	352	11.5 生命周期的采集数据阶段	404
8.13 Harris 集团	361	11.6 生命周期的分析数据阶段	407
8.14 阿尔卡特朗讯: 认识到 PMP		11.7 生命周期的生成报告阶段	411
专家的价值	366	11.8 结论	411
8.15 马恒达科技有限公司的整合		第 12 章 项目办公室	412
项目管理	368	12.0 简介	412
8.16 惠普公司	371	12.1 波音公司	414
第 9 章 非正式的项目管理	372	12.2 飞利浦医疗软件客户服务	416
9.0 简介	372	12.3 maxIT-VCS 公司	421
9.1 非正式的项目管理与正式的		12.4 Aviva-Canada 公司	422
项目管理	372	12.5 Churchill Downs 公司 (CDI):	
9.2 信任	374	成立 PMO	435
9.3 沟通	375	12.6 Churchill Downs 公司 (CDI):	
9.4 合作	377	范围变更管理	437
9.5 团队工作	377	12.7 项目办公室的类型	440
9.6 用颜色标示的状态报告	378	12.8 戴尔公司	441
9.7 危机仪表盘	379	12.9 计算机科学公司	447
9.8 实际工作中的非正式的项目		12.10 Slamon 咨询公司: 理解 PMO	
管理	381	的本质	454
第 10 章 理解最佳实践	383	12.11 DTE 能源公司	459
10.0 简介	383	12.12 Chubb 公司	460
10.1 情景领导	383	12.13 惠普公司	461
10.2 矛盾解决	385	12.14 星空联盟	464
10.3 实现卓越所需的人员配备	387	12.15 项目审计和 PMO	465
10.4 虚拟项目团队	389	12.16 项目健康度检查	468
10.5 奖励项目团队	390	12.17 年度 PMO 大奖	470
10.6 带来优秀行为表现的关键	393	第 13 章 六西格玛和项目管理办公室	477
10.7 主动与被动的项目管理	396	13.0 简介	477

13.1 项目管理和六西格玛的关系	477	第 15 章 全球卓越项目管理.....	513
13.2 让 PMO 参与	479	15.0 简介	513
13.3 传统的和非传统的六西格玛	480	15.1 IBM 公司	514
13.4 理解六西格玛	481	15.2 CA 科技公司: 成功的项目 交付与管理	536
13.5 破解六西格玛迷思	483	15.3 微软公司	548
13.6 对评估的使用	485	15.4 德勤公司: 企业项目管理	559
13.7 项目选择	488	15.5 柯马公司	575
13.8 典型的 PMO 六西格玛项目	489	15.6 Fluor 公司: 项目执行的知识 管理	585
第 14 章 项目组合管理	491	15.7 西门子 PLM 软件公司	595
14.0 简介	491	第 16 章 价值驱动的项目管理	602
14.1 为什么要运用项目组合管理	492	16.0 理解价值	602
14.2 高级管理层、干系人及 PMO 的参与	493	16.1 近年来对价值的研究	603
14.3 项目选择中的障碍	497	16.2 价值与领导	605
14.4 对项目的认定	497	第 17 章 兼并与收购对项目管理的 影响	618
14.5 初步评估	501	17.0 简介	618
14.6 对项目进行战略性选择	502	17.1 为成长进行规划	618
14.7 战略时机选择	504	17.2 项目管理增值链条	619
14.8 分析项目组合	505	17.3 并购前期的决策制定	621
14.9 实现期望的问题	506	17.4 收购与被收购	626
14.10 Rockwell 自动化公司的项目 组合管理	508	17.5 最佳实践: 江森自控公司 案例研究	627
14.11 世界自然基金会	509	17.6 整合成果	631
		17.7 价值链条战略	632
		17.8 失败与重新构建	634



第 1 章

理解最佳实践

1.0 简介

项目管理曾被看作企业锦上添花的一套流程，如今已经发展成公司存亡所系的结构化工作方法。很多公司渐渐意识到，他们的整个业务，包括大部分的日常工作，都可以看作一系列的项目。简单地说，我们通过一个个项目来管理我们的业务。

现在，项目管理已不仅仅是项目管理流程，同时也被看作业务流程。实际上，项目经理既需要进行项目决策，也需要进行业务决策。实现优质项目管理的必要性几乎对所有行业都已经显而易见。

随着项目管理的重要性渗透到业务的各个层面，相关的知识成果也通过项目的最佳实践积累下来。一些公司将这些知识视为企业资产，并把它们牢牢控制在公司内部。另一些公司则分享这些知识，希望借此发现其他最佳实践。由于其带来的效益和对持续商业价值的贡献，各个公司如今都在对项目管理进行战略规划。

对项目管理进行战略规划的好处之一是它通常可以帮助认清获取和保留最佳实践的必要性。可是说起来容易做起来难。在后面我们将会提到，造成这种困难的原因之一，是很多公司既无法对最佳实践的定义达成共识，也没有认识到最佳实践会带来持续改进——反过来，这些持续改进将使我们获得更多最佳实践。许多公司也不能认识到最佳实践带来的价值和效益。

今天，项目经理通过项目管理活动和业务活动来积累最佳实践。其原因很简单：最佳实践是激励公司业务更上一层楼的知识成果。最佳实践可带来商业价值增值，实现更大效益及优化效益管理活动。项目管理和业务思维将不再是两项分离的活动。

1.1 瓦锡兰公司在业务发展项目上的效益管理

基于项目的业务和项目管理实践，在瓦锡兰公司已有牢固的传统。正因为如此，一个覆盖全公司业务的项目管理办公室于 2007 年建立，目的是进一步加强企业内部的项目管理能力，并开发项目管理的文化、流程、能力和工具。

今天，项目管理架构和工作方法已经成为瓦锡兰公司业务思维的基础。其业务流程模型逐渐从相对无序的一些流程转变成能够协调实施统一方针、达成同一目标和使用共同术语的一整套模型。该公司从同等重要的两个不同角度实施了项目管理。首先，提供了项目管理工具，尤其是引进并执行更高效的资源和进度计划。其次，鼓励组织成员积极参加项目管理专业培训和专业认证。

随着流程变得清晰明确和成熟时，项目管理重点逐步转向业务开发项目的效益管理。改进效益管理流程的倡议源于瓦锡兰项目管理办公室交给业务开发部门的一项使命，那就是确保该公司各业务单元之间的协作，从而实现战略目标。这些可通过在改变管理、业务流程和应用开发方面提供管理和专业技术来实现。

在传统的项目管理中，人们通常用预算、计划、范围或质量等因素来衡量一个项目。作为一种概念，相对来讲，效益管理更加注重该项目给最终客户带来的实际价值。换句话说，项目的成功不能单纯地用时间或金钱来衡量。相反，最终客户才能决定项目成功与否：这些结果满足了客户需求吗？由于价值的定义相当模糊，所以衡量效益的具体指标和方法就显得至关重要。这也被称为软性、无形的效益。尽管它们无法在财务上量化，但它们必须可以被衡量。在效益规划中，另一个重要方面是建立一个有效的基线与结果相比较，即实现的效益不仅仅要与“正常营业”情况进行比较，衡量结果还应与其他可选方案进行比较。（“通过其他方式，这些结果能够达成吗？”）

在业务开发项目中，举例来说，项目输出可以是一个用于改进资源规划的 IT 工具。但是，在一个项目中最重要的是把输出变为成果。这也就是说，项目输出（如上述 IT 工具）应该成为最终客户工作方式的一部分。为了实现这一目标，效益规划必须考虑以下两个重要的方面。

（1）最终客户想要和需要什么？

（2）实现这些要改变什么？

有了合适的最终客户预期管理和变更管理，可避免和项目输出变为“工具箱里的另一样工具”类似的风险。

概括地说，效益管理系统应该由以下要素组成。

- 确定项目的驱动因素。我们真的需要这项投资吗？还有谁将会从中受益？
- 确定关键效益。效益是什么、何时产生？差距还有多大？（实现该效益有多大的可能性？）
- 估算效益。定义一个清晰的衡量基线，能够让我们清楚界定适用于整个项目组合的指标，并确保指标从项目开始到效益实现的整个项目周期中保持一致。有个关键问

题我们必须提出：这些指标是否适用于不断变化的商业环境？

- 关注效益变化。为实现效益，组织应该如何变化？我们如何推进这种变化？计划部署并根据（业务）环境改变（组织机构调整、市场形势改变等）而调整。
- 谁为效益负责？指定专人或机构负责效益实现。
- 效益监控。用已建立的指标来监督绩效，必要时，在实现既定目标的过程中和应对风险时，主动寻求改进指标的途径。
- 进行项目后评估。通过对项目产出和真实资料的交流，确信项目部署的成功。与最终客户换位思考：如果我是客户，我是否喜欢用这个工具？
- 从错误中学习。对项目成功和失败经历要同等对待。力主诚恳沟通和学习，而不是责备。在执行层面上可以找到很多这样的例子。

1.2 项目管理最佳实践：1945—1960 年

在 20 世纪 40 年代，一线经理起着项目经理的作用，并采用“围栏”的指导思想来管理项目。每位一线经理，同时作为项目经理，都会完成其职能部门的必要工作。一旦工作完成，就将“球”扔出围栏，希望有人能接到。一旦把“球”扔出去，一线经理就“金盆洗手”，认为他们的项目职责完成了，因为“球”已经不在他们的围栏内了。如果项目失败了，承担责任的是正拿着“球”的那位一线经理。

“围栏”管理的问题在于，客户找不到一个统一的联系人来处理问题。信息的层层过滤浪费了客户和承包商的宝贵时间。想知道项目最新进展的客户得去找那位正拿着“球”的经理。对小型项目来说，找到持“球”经理并不难。然而当项目更大、更复杂时，这就越来越难了。

在这段时期内，几乎没发掘出什么最佳实践。即使有最佳实践，也只应用于某个职能部门内部，公司的其他部门无从得知。大部分的项目管理决定都不是最优化的方案。

第二次世界大战后，美国进入了冷战时期。只有加入军备竞赛并快速生产大规模杀伤性武器，才能赢得冷战的胜利。谁能够以湮没敌人的武力对敌人进行打击，谁就是冷战的胜利者。大规模杀伤性武器的研发由多个超大型项目组成，这些项目可能涉及几千个承包商。

军备竞赛让大家清醒地意识到，对于像 B-52 轰炸机、民兵洲际弹道导弹和北极星潜水艇这样的项目，国防部是无法接受传统的“围栏”管理方式的。政府需要统一的联系人，即对项目所有阶段负责的项目经理。此外，政府还需要项目经理掌握而不仅仅了解相关技术。这就要求项目经理必须是工程师，最好拥有某些技术分支上的高学历。后来，在诸如喷气式飞机和坦克的小型武器系统的开发中，也要求使用项目管理。美国国家航空航天局也要求在所有与太空工程相关的活动中应用项目管理。

航空航天和国防工业项目的成本通常会超支 2~3 倍，这常常被错误地归咎于项目管理实施不当，然而实际上真正的问题是无法正确地预测技术发展，导致了数不胜数的项目

范围变更。对于持续 10~20 年的项目，预测技术发展实在太困难了。

到 20 世纪 50 年代末及 60 年代初，航空航天和国防工业实际上将项目管理应用于所有项目中，同时要求供应商也采用项目管理。虽然项目管理在不断成长，但是除了航空航天和国防工业外，其成长速度是相当慢的。

由于承包商和分包商数量众多，政府部门需要制定相应标准，尤其是在项目计划和信息汇报方面。为此，政府部门制定了生命周期的计划控制模型和成本监测系统，还成立了项目管理审核组，来确保政府的钱是按计划使用的。这些方法用于超过一定规模的所有政府项目。私营企业把这些实践视为过度管理的额外成本，而没有看到项目管理的实际价值。

在项目管理早期，因为很多企业看不到项目管理的实际价值，所以对项目管理产生了一些误解，包括以下几个方面：

- 项目管理是一种进度工具，如计划评审技术或关键路径法。
- 项目管理只适用于大型项目。
- 项目管理是为政府项目量身定做的。
- 项目经理必须是工程师，而且最好有高学历。
- 项目经理必须熟练掌握技术才能成功。
- 项目的成功与否，是由且仅由技术指标来衡量的。

1.3 项目管理最佳实践：1960—1985 年

在这段时期，随着对项目管理的了解加深，项目管理的发展更多地出自必需而不是期望，但是发展速度依然缓慢，其原因主要是缺乏对新兴管理方法的认可，而这些新方法是成功项目管理所必需的。与生俱来的对未知事物的恐惧，吓倒了经理和高级管理人员。

除了航空航天、国防科技和建筑业外，大多数 20 世纪 60 年代的公司都继续采用非正式的方法管理项目。正如字面的意思一样，在非正式项目管理中，项目的处理方式并不专业，而项目经理的权力受到限制。那时，大多数项目由职能经理负责，并且只涉及 1~2 条职能链。这样的项目或者不需要正式的沟通，或者由于职能经理间良好的工作关系而采用非正式的沟通。很多被任命为项目经理的人很快发现他们的职能更像项目组长或项目监管员，而不是真正的项目经理。在今天的许多企业，如低技术含量的制造企业中，一些一线经理已经肩并肩工作了 10 年以上。在这种情况下，对设备制造或厂房建筑来说，非正式的项目管理可能更有效，人们也不把项目管理当作职业。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代初期，许多公司放弃了非正式项目管理，进行重组以采用正式的项目管理流程。这主要因为项目活动的规模和复杂度不断提高，在现有的结构下已无法管理这些活动。

并不是所有的行业都需要项目管理。高级管理人员在做出决定之前，必须先确定是否有实际的需求。有些行业只有简单的任务，无论环境动荡与否，都不需要项目管理。技术变化比较慢的制造业也不需要项目管理；除非它们有特别项目的需要，如中断日常制造流