

项目与人员管理

PROJECT AND PEOPLE MANAGEMENT

实战指南/柯马全球经验

多纳特拉·平托 (Donatella Pinto)
(意) 莫 罗·芬奇 (Mauro Fenzi) 著
埃齐奥·弗雷南 (Ezio Fregnan)

郭云 赵磊 罗牲 译



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

项目与人员管理

PROJECT AND PEOPLE MANAGEMENT

实战指南/柯马全球经验

多纳特拉·平托 (Donatella Pinto)

(意) 莫 罗·芬奇 (Mauro Fenzi) 著

埃齐奥·弗雷南 (Ezio Fregnan)

郭云 赵磊 罗牲 译

效益

成本管理

领导力

执行

最佳实践

简单

专业群体

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Donatella Pinto, Mauro Fenzi, and Ezio Fregnan : Project and People Management
ISBN 978-88-386-6838-8

Original English language edition copyright © 2012 by The McGraw-Hill Education (Italy), s. r. l.

Chinese language edition copyright © 2014 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-3932

图书在版编目（CIP）数据

项目与人员管理 / (意) 平托 (Pinto, D.), (意) 芬奇 (Fenzi, M.), (意) 弗雷南 (Fregnan, E.)
著; 郭云, 赵磊, 罗姓译. —北京: 电子工业出版社, 2014.7

书名原文: Project and people management

ISBN 978-7-121-23621-1

I. ①项… II. ①平… ②芬… ③弗… ④郭… ⑤赵… ⑥罗… III. ①企业管理—项目管理②企业管理—人事管理 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 136561 号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 三河市皇庄路通装订厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 33.25 字数: 580 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 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。

“经验是最坏的老师。它经常先考试，然后再给出指导。”

—— 奥斯卡·王尔德

2013 年，柯马迎来了它的 40 周年纪念日。在这个非常特别的时刻，我们想把有关某种“东西”的经验记录下来，“这种东西”超越了柯马公司赖以成名的技术能力，代表了公司的“核心”：项目和人员管理。

本书是一个见证，见证了那些付出了时间和努力，致力于柯马公司在全球范围的成长，并在某种程度上为我们客户的成功做出了贡献的人们。

谨以此书献给以上所有人。

推荐序1

我很高兴接受邀请为柯马公司的《项目和人员管理》这本书的中文版作序。该书的原版 *Project and People Management* 已于 2012 年经麦格劳 - 希尔出版社在全球出版, 受到业界的欢迎。我接触柯马公司已经是好几年前的事了, 该公司曾多次获得 PMI (中国) 的项目管理大奖, 而我作为年度大奖的评委也对柯马公司留下了很深刻的印象。

在全球分布 14 个国家并拥有 14 500 名员工的柯马公司, 作为一个工业自动化系统和一体化维修服务的供应商, 能在竞争激烈的国际市场中立足并能体现其价值, 其中必有其值得借鉴的经验。本书就介绍了柯马公司深刻而独特的经验, 它是旨在改善项目与人员管理能力的系统实施, 可以适应当今全球性组织需要的管理工具的一个集合和操作指南, 向我们展示了一系列工具, 用于创建全球化企业整合项目管理体系。这对我国制造类企业的今后发展, 尤其对跨国的发展无疑是一份可操作性极强的参考范本。

当今企业的项目管理工作已经进入由项目管理到项目集群管理, 进而到组合项目管理的阶段, 其明显特征就是由“项目管理”到“管理项目”, 也就是不再局限于项目层面的管理, 而是强调组织层面的管理。依靠企业组织体系的建立, 特别是要依靠组织层面的“项目管理办公室”的全面规划, 统一由管理集群项目层面和组织战略层面上实施企业的当前和长远的运作。

柯马公司项目管理经验的产生和发展应归功于其成熟的项目管理办公室的总体策划, 其经验集中在四个主要维度, 即组织机构、流程、技能和行为, 以及组织内部和外部的网络。本书的第 1 部分专门介绍了公司项目管理的背景, 第 2 部分包含了“使用指导”。事实上, 工具箱是本书的一个巨大的附加价值。它们是操作建议、实践示例和简明模板文件的总和, 给经理们提供了有效管理其项目和员工所需要的实用支持。

柯马公司的实践证明, 对于全球化背景下运营的业务, 如要达到显著的

组织成效，管理知识的能力、处理信息的能力和变革流程管理的能力都是必不可少的。只有这样，企业才能有提高竞争力的能力，管理复杂事务的能力，高度灵活的适应能力。所有这些，柯马公司都是通过积极严格的人员管理，大力提高员工的素质和水平达到的。对员工管理就离不开绩效的考评，柯马公司的PLM（Performance, Leadership, Management）模型，绩效和领导力管理的设计使得个人及组织行为的评估和引导成为可能。这种管理可以使员工获得授权并促使他们参与到自身的发展道路中去，可大大激发员工的积极性，并将其落实在企业的效益上，因此也将其称为“盈利之路”。

本书是柯马公司企业文化演变的成果，它从根本上改变了企业人员的能力、管理的程序并提供了实施的工具；这是一本由项目管理办公室策划、由企业组织层面的激情引领、经长期战略指引下实践的总结；它也是柯马公司对其项目和人员管理的企业镇殿之宝。

我相信，本书中译本的出版定可为我国的相应企业尤其是开展跨国经营的企业提供宝贵的参考。

林少培

上海交通大学教授

美国 PMI 全球项目管理学位验证中心理事

推荐序2

企业成功的钥匙——项目与人员管理

欣悉柯马（Comau）公司《项目和人员管理》一书即将出版，首先表示热烈的祝贺！

在商业环境不断发展的今天，PMI（项目管理协会）通过每年对全球上千名专业项目经理进行的《职业脉搏调查》了解到：“在目前复杂的商业模式下，项目、项目集和项目组合执行得越好，组织就越能成功。但是当组织高管低估有效的项目、项目集和项目组合管理价值的益处时，他们将置资金和他们的未来于风险之中。据《2014 职业脉搏调查》结果显示，具备卓越项目管理能力的高绩效组织的浪费资金比低绩效组织约少近 90%。”简而言之，对于一个全球化的企业来说，项目管理及管理项目的人才提高企业核心竞争力的两大关键因素。

由 PMI 支持的全球著名的经济学人智库（Economist Intelligence Unit, EIU）调查报告《好的战略为何失败：高管的一堂课》，调查了组织高管层如何参与战略的实施。受访者表示他们在商业中战略性计划的成功主要源于高管们的支持和适当的人力资源分配。因此，组织高管在项目实施的成功与否上面起到了关键性的作用。

柯马公司的高管和员工都极为重视项目管理。这使得柯马拥有了综合而强大的专业项目管理团队，实施了许多成功的项目，赢得了无数客户的赞誉，取得了很好的业务发展。柯马公司 CEO Riccardo Tarantini 先生、柯马（中国）CEO Stefan Sack 先生、柯马公司人力资源主管 Donatella Pinto 女士、柯马公司车身焊装事业部首席运营官 Mauro Fenzi 先生、柯马公司人力资源培训经理 Ezio Fregnan 先生及更多无法在此一一列出的人士都为柯马的项目管理能力发展做出了杰出贡献。我与 Dr. Sack 先生有过多次交流，他对项目管理的支持与热情让我印象深刻。多年前，柯马申请成为 PMI 注册教育机构（REP），在组织内不断培养优秀的项目管理人才。许多员工都通过了 PMP（项目管理专业人士）认证。在企业层面，柯马（中国）加入了 PMI（中国）项目管理办公室交流网络，与

同行不断交流项目管理的经验与挑战。特别值得一提的是，柯马（中国）的项目管理办公室和柯马长安汽车 EA 缸盖机生产线项目先后荣获 PMI（中国）项目管理大奖的殊荣。这都离不开公司高管及员工对项目管理的关注。

柯马公司在本书中介绍了其作为一个全球化企业，多年来在项目管理与人才管理方面积累的诸多经验，并且将这些宝贵的知识财富无私地分享出来。通过理论和实践两部分的主要内容，以及丰富的实例和数据，详细地说明了柯马的项目管理方法。作为一本集体智慧的结晶，相信这本书能够帮助您的组织发展现有的方法论，从他们成功的经验中得到适合自己成功的钥匙，在管理企业上获得更多的灵感。

我们期待着《项目与人员管理》一书能给不同组织及广大的项目管理从业人士带来有益的经验分享，并期望柯马在未来的项目管理征程上不断再创佳绩！

PMI（中国）董事总经理



组织管理，公司的核心竞争力

战略与组织变革的过程，要求管理者在思维、判断、行动和表达方面做出迅速反应。将精力关注达成复杂目标及满足组织绩效需求的同时，作为活跃在公司内部各个层级的管理者，他们往往将注意力放在直接的、短期的目标，且投入较少的时间来建设、发展和维护巩固与员工的关系。

无论任何形式的变革，其根本目的都是解决企业在竞争力、组织和技术环境方面的快节奏创新中导致的不确定性。而变革过程的有效实施主要体现在三个方面：提高生产流程的灵活性，巩固公司管理文化，以及坚持客户至上原则。许多变革是通过引入“精益生产”系统重新设计生产流程的，其主要目标是通过自动化技术、减少冗余工序和扁平化管理层级来实现创新。

对于全球化背景下运营的业务，如要达到显著的组织成效，管理知识的能力和处理信息的能力都是必不可少的。

这些变革需要不同的专业知识和职责：无论谁处在管理岗位上，都需要开拓的思维、创新的理念和解决复杂策略的能力，以应对和管理逐渐缩减的战略自由空间，保护和增加公司的无形资产，确保一个积极的、平衡的工作环境，以及培养与不同机构的长期关系。

在柯马公司，变革是由特殊形式的全员参与加集中导向的领导力所引领的。

变革流程管理的必要技能：

- 提高竞争力的能力，以及获得并适当使用基础知识和信息的能力、在竞争环境中认识到不同价值创造模式的能力、识别并选择最关键的维度来加快决策进程。
- 管理复杂事务的能力，将理念转化成新的可能性，新机会转化成目标及将目标转化成决策的能力，创造和传播愿景的能力（深入内在，不浮于表面），了解公司核心价值观的能力，面对差异，有时甚至是利益冲突的能力，对于意大利贸易部门主要干系人的困难管理，维持社会关系网络

的能力。

- 包含乐于改变的开放态度和高度灵活的适应能力，应对压力（复杂活动的显著特征）的能力，创造价值观并将它们转变成自己员工的信条的能力（在项目和流程中的价值观和在分享的最佳实践中的价值观）。

在下文中提出的“模型”需要集合专业精英的技能。这些技能包括合作型价值观、方向判断力、与不同参与者之间建立关系的交际能力、社会和跨文化能力、公司运营中可靠的组织和管理能力。

本书将阐述变革这个主题，以及其独特的竞争力。

在这些经历中出现了一些原创的、典型的要素：

- 转变行动的有效性，这直接与组织外部（竞争和体制）和组织内部条件的同时存在相关，这些条件有利于出现决策的高度集中化，同时出现参与性的领导力。
- 综合领导力是在日益增长的组织变革过程中管理层所期望的管理形式，这种领导力的特点包括关系、社会和政治能力。
- 如果没有很好地管理支持，这种领导形式会导致组织在中期具有较高的生存风险。
- 在每个层级进行变革之后，巩固阶段要对基于技术和管理经验、社会融合的文化进行传播和分享。

领导一个组织并使其系统化是一个相对的、脆弱的、易失败的过程，但同时也是发展的和具有建设性的过程。柯马的故事论证了组织能力理念（真正的“竞争优势”）涉及的其实是一个复杂的系统性统一；它以非简化论的方式设计，有多个分支建立在行动和反馈、交流和转化、清晰和含糊的相互作用原则上，正式流程的实践和模型的建立，以及预期的解决方案和行为。柯马的变革可以描述为一个关系过程，它已经完全改变了这个组织的文化。

等级制度已经让位于服务支持。外部激励因素已经被挑战和身份认同的观念所代替；专家职能制的障碍在一定程度上已经随着采取工作小组形式而降低。对变化的畏惧已经被主动寻求变化所代替；保密和审查已经被开放性所代替。在工作场所的压力已成为职业责任的挑战；即刻的和短期的应急反应已经让位于长期的战略思考。

领导力的变革定义和保护了文化价值观。它将组织从一个机械系统重塑为

一个制度化的、主动的、受有价值文化原则（通常被外部竞争力变得具有不确定性）驱动的公司。

公司目标的选择已经通过意志行为和共识的建立得到了验证，而手段的选择则通过采取行动并获得结果得到了加强。对于共同价值观和意义，管理团队已经达成了共识，建立了一个比那些基于物质奖励和激励措施或基于等级制度控制更加严格的系统。其合理性已变得可追溯。在实际操作中，制定的规划并未背离可能实现的愿景。这些规划是通过对过去的选择、行动的诠释和重新诠释的过程、未来建设的坚实基础和项目规划的可靠程序来建立的。

柯马在过去往往是自上而下的决策。领导层从底部开始重建组织，第一步是对管理层的培训。为了做好企业的方向选择和成果保证人的角色，领导层必须通过加强担任其角色所必需的素质来获得无可争议的人文优势。

结果就引起了战略和流程的变革，它结合了清晰的愿景，一系列谈判、妥协、调整、持续变革、机会、可预见及不可预见的障碍的反应等。

这个过程的目的与意大利集团最终目标保持一致。管理层的文化素质及在其组织中的优势这一前提促使组织重新思考将统一框架下的领导力作为共同价值取向。对那些参与变革过程管理的人来说，服务精神已经成为这种文化的价值源泉。

我们可以对未来有很高的期望。这些来源于具体化的创新理念力量和人员力量。这些期望体现在当今运营企业的故事中，就是要有一个信念，能且需要控制变革，在现实和经验中寻找机会。

战略和制度的重新选择已经起航，这就需要一股新的创造性推动力，向所有人传播。

Domenico Bodegan

米兰圣心天主教大学 经济学院 经济学和企业管理系系主任

倾听、学习和行动模型

一个具有全球性职责的管理者如何才能实施管理、解决问题并使业务保持在可控状态下？每个国家有其不同的政治制度，也存在着一种或多种文化。因此在每个国家中公司本身的运营方式也各有不同。同时，世界正以前所未有的速度发生着变化。

另一个问题是在一个不断改变的世界环境里，一个全球性管理者如何从管理转换为变革管理？他如何从保持价值转换为创造价值？他又是如何引领“盈利之路”（lead to profit）的呢？

在一个国际化的企业中，解决方案不仅仅是通过聘请专家，单凭专家的专业经验提供的。事实上，企业成功的头号公敌是公司的各种层级制度：从公司总部、区域办事处和政府机关，到客户和合作伙伴的商务活动。这些层级制度是为了公司能稳定运营而设立的。我们需要稳定，但我们也需要改变。等级制度下，人们常常抗拒获取成功所需经历的适应过程。因此我们提出指导变革的关键因素是简化、行动、倾听和学习。

本书向我们展示了一系列工具，用于创建全球化企业整合项目管理体系。体系的建立特别重要的是要依靠操作工具、专业承诺、归属感和能力发展。其基于承诺、执行、质量和成本控制。这些概念对于我们并不陌生，也不复杂，更准确地说应该是言简意赅的。

奥秘就在于行动、倾听和学习。

例如，在“盈利之路”项目中所提及的那样，倾听是关键因素。倾听可以避免先入为主。公司倾听回复的声音，并记录最佳实践，然后将其模式在其他国家进行复制并且实施。这个过程重复几次，也就是他们如何表达那些努力尝试教授的东西：持续改进。在一个复杂和不断变化的世界中，关键是要创造适应性强的组织和体系。本书描述了一个制度、简化和学习综合后的结果模型和

过程。它为那些旨在实现全球化和”盈利之路“的管理者提供了一个很好的例子。

Robert E. Quinn

密歇根大学罗斯商学院

Margaret Elliot Tracey 学院教授

前言

我们经常在想我们是否能够描述像柯马一样的国际化企业中人们近年来所经历的变化。

最后我们说服了自己，我们可以。我们写本书是将它作为旅程本身的一个阶段，并相信分享经历是在复杂的商业组织中成功的关键之一。

事实上，我们感觉到需要和其他组织分享经验的必要性，这种经验可以是对变化的一种刺激，并被理解作为一种对不断提高的渴望，特别是当面对新的和未知的困难。我们的诉求被特别扩展到所有那些在全球市场中运营的公司，它们需要建立一个能够在不同的文化背景下工作的管理团队。

当我们回忆那些激励我们讲述我们在过去几年职业经历的原因时，很容易想到隶属于一家立志于成功管理全球超过 14 500 名员工的意大利公司的自豪感。

当五年前我们开始描述本书中展现的故事时，我们从来没有论述过直接影响这么多人商业历程的变化过程，说实话，这个想法在开始吓了我们一跳。

正如经常发生的那样，事物都会有两面性：一个负面的和一个正面的。首先，公司业绩处于非常困难的状态，使我们对柯马的现状产生了疑问。这是一个如此严重和紧迫的情况，以至于迫使公司管理层开始一个深入的革新过程，以迅速结束这场危机。

我们也很幸运地在正确的时间正确的地方（虽然在那个时候，尤其是刚开始，我们有不同的看法）找到机会和空间来实现我们觉得需要做的事情。我们即将描述的变革过程在 2009 年重创了世界工业的危机前就开始了，这使道路更加艰难，但也加强了我们的动力和决心。

柯马在商业世界中一直有过人之处，因为它有丰富的技术能力。柯马也是一个有趣的实体，因为它结合了多个具有不同产品和流程的业务单元的全球化工作方式。

我们选择完全改变公司以前采用的观点，将我们的焦点从技术转移到管理方面。我们将业务的本质（项目管理）带到最前沿。通过这个维度，我们改变业务流程、营销方式，尤其是全世界柯马员工的价值观和行为，重新建立组织。

本书的展开反映了我们的实际道路。我们选择了把重点放在更好的绩效上，从项目管理开始，因为它是创建一体化和增强人员管理能力最好的工具。

在我们的经验中，另一个重要选择是通过倾听员工所说，并使他们直接参与所有开展的业务，以此来激发员工处理这些问题的意愿。事实上，无论是在项目还是人员管理中，我们都努力创造自己的模式来管理项目和人员，即“柯马风格”，而不是满足于购买现成的解决方案。这种选择及我们公司综合化和国际化性质，得出的第一个结果就是我们必须（且愿意）调和不同文化情感。

从“底部”开始，并通过将差异看作资源而不是障碍，而为差异赋予价值，都是非常有意义的。最好的实践是我们现今工作流程不可分割的一部分，都是从这个倾听的行为产生的。

事实上，我们的团队从未想要被认为一个冠军，但总是满怀激情为员工和他们的经验“带来最好的”。

这个选择取得了成功，就像柯马公司，得益于过去几年进行的收购和其运营所处的有趣的文化领域，已经被证明是一片具有挑战性经验的肥沃土壤。

我们也很幸运，能和一群非常有益的人一起工作：很少有人反悔，许多人想要有发言权并与我们一起进行改变。这意味着就所有那些和我们一起工作的人而言，有一个普遍的意识，即需要为公司“增加什么”，哪怕他们面临不得不离开自己原有“舒适区”的挑战。我们特别会考虑许多拥有重要的技术背景，并已经能够在自己不太熟悉的项目和人员管理领域证明自己的人。

在讲述这些年的变革经历的过程中，我们试图描述的不仅是我们使用的行动和工具，还有参与人员的情绪和情感。我们相信，如果一个人希望“触摸”一个公司的运行机制，他应该永远记住组成它的人，以及他们的家庭和他们的感受。不像许多其他尝试，我们的变革不主张以一种迂腐的理论方式引入一个新理论。它只是试图描述简单的、具体的和实际的行动。

实际上，我们建议的资料，特别是用于项目和人员管理的工具，都是在公司中被日常使用的。将全球业务文档供读者使用，选择上可能要牺牲一点格式的一致性，但是在我们看来，它为改善努力的操作建议做出了有价值的贡献。

这些努力的经历是那些计划，并亲身沿着“道路”前进的人和运营组织反思的结果。

这个征程还没有结束。在获得全面成功之前，我们仍然有一些“弯路”要面对。然而，回顾过去，我们不禁为我们迄今为止已经完成的事情感到自豪。

在您开始阅读之前，我们要感谢所有那些哪怕地平线上出现新上坡时仍然陪伴我们和给我们加油的人们。

多纳特拉·平托

莫罗·芬奇

埃齐奥·弗雷南

作者简介



多纳特拉·平托 (Donatella Pinto) 从 2006 年 11 月起担任柯马公司人力资源主管。她在菲亚特集团度过了她的整个职业生涯，曾担任不同的职位，尤其是 Gruppo Fidis SpA（一个消费信贷和流动性服务公司）人力资源总监、Alfa Romeo 业务部门和菲亚特集团汽车公司商业运营部门的人力资源总监。在她的职业生涯中，她有机会设计和实施各种变革管理程序以支持业务。



莫罗·芬奇 (Mauro Fenzi) 从 2010 年开始在柯马公司担任车身焊装事业部（自动化车身装配系统）首席运营官。在此之前，他在其他部门担任管理角色：涂装事业部（自动化车辆喷漆系统）和动力总成事业部（用于发动机和变速箱装配的系统）。他还发起了公司级别的 PMO 并“启动航空事业部（用于航空结构的系统）。在加入柯马之前，他在航空和石化行业担任技术和商务的职位，并一直为跨国公司工作。他还曾在米兰理工学院和其他商学院举办有关管理和变革问题的研讨会。



埃齐奥·弗雷南 (Ezio Fregnan) 是柯马公司和泰克西公司的人力资源培训经理，他负责监管全世界 13 个不同国家中公司的培训流程。他也是都灵理工学院（菲亚特培训委员会成员）的一位教授，以及众多硕士学位项目咨询委员会的成员兼协调员。在圣心天主教大学和都灵大学任教。作为一个讲师和业务顾问，他在学习方法和工具、组织行为和培训讲师方面都是专家。他的职业生涯始于 FIAT 集团伊斯沃尔 (ISVOR) 国际培训公司。他出版了多本著作，包括《Gestire la formazione in una grande azienda》（Guerini e Associati 出版社 2006 年出版）。