

项目管理案例集

(第4版)

(美) 哈罗德·科兹纳 (Harold Kerzner) 著
王丽珍 陈丽兰 译

Project Management: Case Studies

4th Edition

项目管理核心资源库

项目管理案例集

(第4版)

(美) 哈罗德·科兹纳 (Harold Kerzner) 著
王丽珍 陈丽兰 译

Project Management: Case Studies

4th Edition

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner: Project Management: Case Studies, 4th Edition
ISBN: 978-1-118-02228-3
Copyright ©2013 John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2015 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, Limited. 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：01-2013-7087

图书在版编目（CIP）数据

项目管理案例集：第4版/（美）科兹纳（Kerzner,H.）著；王丽珍，陈丽兰译. —北京：电子工业出版社，2015.5
（项目管理核心资源库）

书名原文：Project management: case studies, 4th Edition

ISBN 978-7-121-25748-3

I. ①项… II. ①科… ②王… ③陈… III. ①项目管理—案例—汇编 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第059950号

策划编辑：刘淑敏

责任编辑：刘淑敏

印刷：北京京师印务有限公司

装订：北京京师印务有限公司

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：24 字数：584千字

版次：2008年4月第1版（原著第2版）

2015年5月第2版（原著第4版）

印次：2015年5月第1次印刷

定价：68.00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 zltz@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

经过多年发展，国内的项目管理理论基本上形成了一套特有的体系，从事项目管理的相关人员对项目管理知识体系也有了足够了解。但是，作为一名长期从事项目管理教学工作的人员，我仍然发觉在教学过程中缺乏足够好的、有指导意义的案例用于分析和研究。

一个好的案例能为学生提供一个互动平台，让学生身临其境地分析案例，从模拟演练中掌握理论知识；一个好的案例能引申出许多问题，然后引导学员深入讨论，各抒己见，让他们身临其境，设身处地地去当一个管理者，有时甚至有意让小组之间展开激烈的争论。哈佛商学院的MBA课程就是以案例分析为主的，制作和设计经营案例的既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。北京大学管理案例研究中心案例教学部杨军部长称，案例教学就是描述企业的实际情况，交代企业宏观、微观环境及决策者的背景，让学生能够很容易地进入角色，然后模拟为企业做决策。

本书提供的案例适用于那些项目管理专业的本科生和研究生，同时还可以作为那些准备美国项目管理协会的项目管理专业人员资格认证考试的培训资料。

本书在上一版的基础上增加了不少案例，也删除了不少不适合现在情景的案例，真正做到了与时俱进，更加贴近现在的大环境。另外，本书专门增加了一些小案例，可以进行课堂讨论，也可作为课后作业。

在本书的翻译过程中，许多专家、学者给予了大力支持和热情帮助。感谢孙勇、胡心月、孙兰志、陈翠凤、王长印、杨爱萍、徐志毅、杨帆的帮助。由于译者水平有限，难免出现一些疏漏和词不达意的情况，恳请业界同行及广大读者批评指正。谢谢！

王丽珍

除了在职培训外，案例学习和情景分析同样有助于学习项目管理。项目经理们意识到他们可以通过案例学习寻找问题解决的方案。案例学习需要学生研究案例中的哪些做法是正确的，哪些做法是错误的，以及为防止将来出现这些问题应该提出哪些建议。案例学习适用于那些项目管理专业的本科生和研究生，同时还可以作为那些准备美国项目管理协会的项目管理专业人员资格认证考试的培训资料。

情景模拟为小型的案例学习，通常只关注一两个需要解决的特殊点，而案例学习则关注许多问题。案例和情景内容被分为几个大类，但有一些比较大的案例则包括几个主题，如 Corwin 公司、蓝蜘蛛项目及铤项目的起伏和重生。有些案例适合团队讨论，如对指标的确定和新加坡软件团队。还有些小案例和迷你案例则适合课堂讨论。

本书某些小的案例和情景分析是应专业人士的要求提供的，这些小案例可以在课堂上讨论，也可以留作课后作业。

很多案例和情景分析都提出了一些深层次的问题，可以帮助学生更深入地分析案例。这些问题可以在导师手册（John Wiley&Sons 出版）中找到。

绝大多数案例都是真实可靠的，是作者从咨询实践中获得的。出于隐私考虑，某些公司名和人名进行了修改。某些学者不愿意采用十几年前的案例，但是这些案例和情景十几年来都相似，我们似乎正在重复以前的错误。

本版新增了 41 个案例，其中包括两个大型案例。具体如下。

- 沟通失败：沟通是很容易导致项目失败的，以及沟通失败带来的危害。
- 科罗纳多通信：当两个职能领域的外部竞争比内部竞争激烈时会发生什么，以及这种情况对项目的影响。
- 一生的机会：成立新企业时会遇到的困难。
- 制定方法体系：制定方法体系的复杂性。
- 危机项目管理：危机项目管理与传统项目管理的区别。
- 企业资源计划：企业资源计划给项目管理带来的好处。
- 医疗保健合伙公司：实施项目健康检查的复杂性。
- 柯妮科公司：公司的项目管理成熟度不一致的情况下进行并购的复杂性。
- 这是欺诈吗：政府聘用咨询人员调查在项目的招投标和实施阶段是否存在欺诈。
- Kemko 制造：在项目的开始阶段，要获得多个干系人同意项目范围的复杂性。
- 诉讼：公司重组带来的诉讼。
- McRoy Aerospace：对员工的认可能让员工更好地工作，解决更多的难题。

- 难以驾驭的员工：项目经理管理不好的员工。
- 首席员工：项目经理与骨干员工的复杂性。
- 优先级：使用统一的方法评定优先级的必要性。
- 光芒国际：破坏一个好的项目管理文化是多么容易。
- 向高层推销项目管理：咨询人员场面对的问题——向高层推销项目管理。
- 团队会议：利用最佳时间召开会议。
- 并购难题：让并购公司同意运用一致的项目管理方法体系的难度。
- 管理控制狂：在项目已经任命了一名项目经理的情况下，高层试图接管项目会遇到的状况。
- 估算问题：获得一个好估算的复杂性。
- 不负责任的发起人：两位发起人绕过正常的程序批准了项目，但不担任项目发起人。
- 指标的需求：案例的8个部分能引导你开发适合公司的指标。
- 新的CIO：新的CEO发现有助于项目管理的承诺几乎是不存在的。
- 风险管理部门：公司如何根据某个特殊的需求成立风险管理部门。
- 进度困境：投标时估算工作量和持续时间的难度。
- 新加坡软件团队：案例的4个部分介绍了准备一份投标书的难度。
- 技能储存项目：合同类型的变更能给买卖双方带来的好处。
- 无形的发起人：有的高层不愿意做出项目决策的原因是他们害怕决策会影响他们的职业生涯。
- 投标还是不投标：公司决定是否要参与投标，参与投标的话就需要把公司的财务状况信息提交给客户。
- 管理储备：项目发起人决定为与项目无关的工作使用管理储备。

哈罗德·科兹纳
国际学习研究院

第 1 章 项目管理方法论 1	企业资源规划项目 65
雷克斯汽车公司 1	项目的优先级 71
弗雷斯卫生保健公司 2	向高层推销项目管理 72
克拉克水龙头公司 3	新的 CIO 74
制定方法体系 4	无形的发起人 77
柯妮科公司 6	
并购难题 8	
第 2 章 项目管理的实施 15	第 3 章 项目管理文化 79
康姆斯工程公司 15	考莫工具和模具公司 (A) 79
威廉姆斯机床公司 16	考莫工具和模具公司 (B) 81
永利计算机设备公司 17	Apache 金属制品公司 83
难以驾驭的员工 18	哈勒专业制造公司 84
海顿公司 19	科罗纳多通信 84
梅肯公司 26	光芒国际 86
大洲计算机有限公司 27	第 4 章 项目管理组织结构 88
格升公司 31	恒星通信公司 88
橡实实业公司 34	琼斯与谢博德会计师事务所 90
国家第一银行的管理信息系统	法戈食品公司 93
项目管理 38	政府项目管理 95
项目团队人员 43	瀑布工程公司 96
科尔多瓦研究小组 46	怀特制造公司 99
科迪斯塑料公司 47	马堤希建筑公司 100
L.P.Manning 公司 47	莫霍克国家银行 100
项目爆竹 47	第 5 章 人力资源协商 103
菲利普·康迪特与波音 777: 从设计	杜克化学公司 103
开发到生产销售 52	美国国际电子 105
	卡尔逊项目 107
	沟通失败 108

第 6 章 项目估算	111	McRoy Aerospace	208
Capital 工业公司	111	不好的员工	209
Polyproducts 有限公司	112	首席员工	210
Percy 公司的小项目成本估计	118	团队会议	211
Cory 电子公司	118	管理控制狂	212
卡姆登建筑公司	120	技能储存项目	214
估算问题	122	第 10 章 项目控制	216
新加坡软件团队 (A)	124	两位老板的麻烦	216
新加坡软件团队 (B)	128	“浴缸”时期	217
新加坡软件团队 (C)	128	福特汽车公司: 电气或电子系统	
新加坡软件团队 (D)	128	工程	218
投标还是不投标	129	不负责任的发起人	226
第 7 章 项目计划	131	对项目管理指标的需求 (A)	227
格列森公司	131	对项目管理指标的需求 (B)	230
Teloxy 工程公司 (A)	134	对项目管理指标的需求 (C)	232
Teloxy 工程公司 (B)	134	对项目管理指标的需求 (D)	234
佩顿公司	135	对项目管理指标的需求 (E)	236
Kemko 制造公司	136	对项目管理指标的需求 (F)	238
一生的机会	138	对项目管理指标的需求 (G)	242
第 8 章 项目进度计划	141	对项目管理指标的需求 (H)	243
克罗斯拜制造公司	141	第 11 章 项目风险管理	246
进度困境	143	“挑战者”号航天飞机的灾难	246
第 9 章 项目执行	146	“哥伦比亚”号航天飞机的	
蓝蜘蛛项目	146	灾难	275
Corwin 公司	156	Packer 电信公司	279
昆腾电信	164	Luxor 科技公司	280
Trophy 项目	165	Altex 公司	283
混凝土砌石公司	167	Acme 公司	285
Margo 公司	172	风险管理部门	287
项目超支	174	第 12 章 冲突管理	290
自动评估项目	175	迈尔制造业的设备使用安排	290
铱星的起伏和重生——项目管理		实验室安全设备使用安排	291
视角	177	国际通信卫星	292
医疗保健合伙公司	204	优先级问题	293

第 13 章 道德规范	295	第 14 章 管理范围的改变	312
项目管理诉讼	295	丹佛国际机场	312
管理危机项目	296	第 15 章 薪资管理	340
了解危机管理	297	Photolite 公司 (A)	340
福特公司与凡士通公司	298	Photolite 公司 (B)	341
法航的协和式飞机空难	299	Photolite 公司 (C)	343
英特尔公司和奔腾芯片	300	Photolite 公司 (D)	346
俄罗斯“库尔斯卡”号核 潜艇事件	300	克利夫兰第一银行	350
泰诺中毒事件	301	杰克逊工业	351
解决方案	303	第 16 章 时间管理	353
受害者和坏人	306	时间管理练习	353
生命周期的阶段	307	第 17 章 产业特性: 建筑业	364
这是欺诈吗	308	罗伯特·L·弗兰克建筑公司	364
管理储备	310	莱尔建筑项目	370

项目管理方法论

当公司在项目管理方面进入成熟阶段后,在项目管理运用中就有必要使用一些标准化的方法。也许,理想的解决办法就是使每个项目都有一个独立的方法论,不论这个项目是新产品开发项目、信息系统制定项目还是客户服务项目。然而,某些机构也认为有些时候有必要运用多套方法论,如信息系统项目运用一套方法论,新产品开发项目使用另一套方法论。

如果组织文化对这种变化具有很大阻力,那么项目管理方法论的执行与接受将是非常困难的一件事。执行有力的领导对于迅速克服这些障碍或许是必需的。这些障碍存在于管理的各个级别中,员工级别的管理也不例外。这些改变需要工作人员走出他们原有的舒适圈而寻求新的社会团体。

雷克斯汽车公司

雷克斯汽车公司(Lake Automotive)是底特律汽车工业的一家一级供应商。1995—1999年,雷克斯汽车公司实施了一个基于9生命周期阶段的项目管理方法体系,其全球范围内的60 000名员工学习并应用了该管理方法,结果是令人满意的。同时,雷克斯汽车公司的客户也对该管理方法表示满意,他们给予了雷克斯汽车公司质量奖。该奖项被公认为用来衡量项目管理方法实施的优良程度。

2000年2月,雷克斯汽车公司决定为其客户提供附加产品。公司买断了另一家一级供应商——Pelex汽车产品(Pelex Automotive Products, PAP)公司。PAP公司同样拥有良好的项目管理声誉,并提供高质量产品。它的许多产品都与雷克斯汽车公司提供的产品类似。

由于来自两家公司的雇员在工作中要紧密合作,所以需要有一个可以同时被两家公司接受的项目管理方法体系。PAP公司拥有一个优良的5生命周期阶段的管理方法体系。这个5生命周期阶段的管理方法体系和前面提到的9生命周期阶段的管理方法体系有各自的优势和劣势,并同时深得客户的喜欢。

 问题

1. 公司应该怎样融合不同的项目管理方法体系？
2. 怎样使员工改变那些被人们认为成功的工作习惯？
3. 在重新设计那些成功方法体系的过程中，客户应发挥什么样的作用？
4. 如果客户不希望改变现有的方法体系，公司该怎么办？
5. 如果客户对新融合的方法体系不是很满意，公司该怎么办？

弗雷斯卫生保健公司

1999年7月，弗雷斯公司的高级管理层意识到这样一个事实：弗雷斯公司将来的发展速度很大程度上取决于它实施项目的速度和程度。过去的几年中，直线经理在管理他们的直线群体的同时，一直起着项目经理的作用。由于这些经理关注的只是他们本身那条直线上的活动而不是项目工作，所以项目常常会得到不公平的待遇，多数会延期并预算超支。因此，人们都意识到需要将项目管理确定为一个职业岗位，同时项目管理的一些结构化过程必须实施。

弗雷斯公司聘用了一名顾问，为50名员工做了初步的项目管理培训。这50名员工是从300名期望得到项目管理培训的人员中挑选出来的。参训员工中的几位后来被选入高级管理委员会中，为弗雷斯公司设计项目管理的阶段—关口流程模式。

接下来的两个月，委员会确定了3种不同阶段—关口流程模式：一种用于信息系统，一种用于新产品、服务，最后一种用于吸引新的公司客户。3种模式存在某些共性。但是，个人兴趣决定了3种方法体系的需要，所以一切都要依据严格的政策和程序进行设计。

这3种模式被应用1年之后，公司发现，在派遣合适的项目经理到合适的项目的过程中存在问题，因为项目经理必须对3种方法体系都要熟悉。

此后的6个月内，公司逐步将这3种方法体系整合为一个单一体系。这个新的体系关注指导方针而不是那些政策与程序。整个机构组织都支持新的单一方法体系。在为期4天的培训计划中，前3天请顾问来指导那些没有接受过项目管理培训的员工。第4天，由内部人员培训如何使用新的方法体系。项目的成功概率有了显著提高。

 问题

1. 为什么在开始阶段开发单一方法体系如此困难？
2. 为什么3种原始的方法体系的设计都要依据严格的政策和程序？
3. 你认为该机构后来愿意接受单一的方法体系的原因是什么？
4. 为什么单一的方法体系依据是指导方针而不是政策和程序？
5. 培训计划第4天的培训内容对于方法体系是否有意义？在3天的培训之后马上进行此项培训是否有意义？
6. 为什么不让顾问培训该方法体系？

克拉克水龙头公司

► 背景

截至1999年，克拉克水龙头公司（Clark Faucet Company）已成为商用和家用水龙头的第三大供应商。该市场竞争非常激烈，消费者从美观设计和质量上来评价水龙头，每种水龙头至少有25种不同的颜色。消费者把水龙头看成艺术品，不考虑价格，批发商则似乎比普通消费者更注重价格。

克拉克公司没有投入大量资金在广播电台或电视台上做广告，只花费了少量资金在专业杂志上投放广告。克拉克公司的广告资金与营销资金大部分投到了每半年举办一次的家庭及花园贸易展览，以及每年一次的建筑商贸易展览中。因为大建筑商可以为装饰新建成的酒店或公寓购置5000多个部件。错过这样一次在贸易展览上展示新产品的机会，将会很容易导致6~12个月的收入缺口。

► 文化

克拉克公司具有非合作式的文化。销售人员和工程人员从来不互相讨论。工程人员希望自由地设计新产品，销售人员则希望确保设计的产品能够被卖出去。

销售人员和工程设计人员之间的矛盾曾经非常激烈，这导致了早期实行项目管理尝试的失败。这种情况下，没有人愿意做项目经理；职能队伍成员拒绝参加会议，他们将大部分时间投入到了自己感兴趣的项目中而不是那些需要的工作中，他们的直线经理也对项目管理表现得不太积极。

项目管理如此令人讨厌，以至于采购经理拒绝指派他的人员参与项目队伍，他最后在其员工周围建起了一道坚实的屏障，声称这样可以防止工程人员与销售人员的持续冲突。

► 执行者决策

执行委员会要求，必须马上尝试实施良好的项目管理，不仅新产品开发需要项目管理，而且特殊产品和改进同样需要项目管理。主管营销和工程的副总裁不情愿地同意进行尝试，并消除分歧，但是他们对改变不抱任何希望。

尽管看上去很奇怪，但没有人清楚冲突的起因及麻烦是怎样产生的。高级管理层从外面聘请了一位顾问来分析问题、提供建议与备选方案，同时起到调停的作用。顾问的工作从会见双方人员开始。

► 与工程人员会见

以下是与工程人员会见时整理的意见：

- 我们的工作量过重。只有营销人员不干涉工程，我们才能开展工作。
- 营销人员不知道我们除了新产品开发外还有很多工作要做。
- 营销人员应该将他们的时间花在乡村俱乐部和酒吧，这样我们这些工程人员就会不受干扰，顺利地完成工作。

- 营销人员希望每一个工程人员都停下手头的工作来解决市场危机。我敢说，问题多数情况下是因为营销人员预先不知道他们想要什么，这就导致改来改去。我们为什么不能在每个项目的开始就把这些问题弄清楚呢？

➤ 与营销人员会见

以下是与营销人员会见时整理的意见：

- 我们所产生的收入都依赖于贸易展览。由于新产品开发需要4~6个月的周期，我们不得不催促工程人员以满足我们的市场营销计划。为什么工程人员就不能理解这些贸易展览的重要性呢？
- 由于开发新产品需要时间（4~6个月），我们有时不得不在没有特别清晰需求的情况下仓促启动项目。当客户在贸易展览中向我们提供一个新产品的想法的时候，我们将马上启动该项目以期在下次贸易展览中介绍。然后，我们又转向客户，以便询问更多的细节和规范。有时，我们不得不工作几个月才能从用户那里得到我们想要的信息。我清楚这对工程人员来说是个难题，但我们也无可奈何。

顾问翻来覆去地研究这些意见，但他仍然很困惑。“为什么工程人员不清楚营销人员的困难？”这个问题困扰着他。接下来与工程经理会见的时候，他得到了如下意见：“我们目前有375个不同的项目正在进行当中，其中包括营销人员提出的，为什么他们就不能理解我们的困难呢？”

问题

1. 案例中存在的 key 问题是什么？
2. 管理人员对该问题能够做些什么？
3. 这种情况下，你认为仍然可以实现卓越的项目管理吗？如果可以，该怎样实现？

请说明你的步骤。

4. 在现有的非合作式文化的基础上，构建一个良好甚至卓越的合作性项目管理文化需要多长时间？

5. 促成营销人员与工程人员达成一致的项目管理单一方法体系的障碍是什么？

6. 如果基准评价研究显示营销人员和工程人员都错了，那么将会发生什么？

7. 项目管理的单一方法体系是应该含有对项目优先考虑的过程，还是由该方法体系以外的委员会来完成？

制定方法体系¹

➤ 背景

John Compton 是一家公司的董事长，他在高层会议上直率地陈述了他的想法：

¹ ©2010 by Harold Kerzner. Reproduced by permission. All rights reserved.

我们在市场上将不再具有竞争力。几乎所有我们希望投标的邀请建议书（Requests for Proposal, RFP）都要求我们在投标书中确定我们会使用的项目管理方法体系。我们目前没有项目管理方法体系，而只是根据 PMBOK® 指南制定了一些模板。但是，我们的竞争者都有项目管理方法体系。

一年多来，我一直要求制定一套方法体系。但是我收到的总是各种各样的拒绝理由。显然，你们中有些人担心一旦方法体系被制定和使用，你们会失去某些权力。的确，你们中的某些人会失去权力，但要知道这和失去工作相比好得多。我希望6个月内能看到所有的项目都开始使用方法体系，否则我就会亲自处理。我从不认为我的高级精英们会害怕制定项目管理方法体系。

► 关键问题

高级经理们知道开始启动实施项目管理方法体系无法避免了。去年，公司专门聘请了一位专家花了3小时介绍项目管理的好处，以及实施企业项目管理方法体系（Enterprise Project Management Methodology, EPM）能给企业带来的价值。那次培训中，专家介绍，如果企业能成立专门的项目管理办公室（Project Management Office, PMO）来承担领导角色，那么开发和实施EPM的时间是可以缩短的。同时，他还介绍了负责PMO的高级经理肯定会比其他经理的权利更大，因为他掌管着企业所有的项目管理知识产权。正因为高级经理们对此深有体会，除非他们能预先判断他们的部门所受的影响，否则他们不会支持项目管理。于是，在企业内实施项目管理也就受到了影响。

PMO不愿意向企业首席信息官报告工作。PMO由少数有经验的项目经理组成，他们都希望带头制定方法体系。PMO认为启动项目管理方法体系首先要完成5个步骤。这5步进行时，高层管理委员会就会收到一份关于哪些已经完成的简报。这份简报需要每个月提交，报告方法体系制定的进展情况。PMO认为要及时获得高级管理层的支持和签字是非常困难的。

第1步，确定生命周期阶段的数量。有些人认为生命周期应该有12个阶段。这意味着可能要召开10~12次评审会，那么项目经理就要花大量时间准备开会所需的文件，而不是把时间用于管理项目。最好的方法是生命周期阶段少于6个。

第2步，做出决策，决定方法体系是根据刚性的政策和程序制定，还是根据常用的表格、指南、检查单和模板制定。PMO认为项目经理在应对客户时需要获得一些自由，因此非正式的方法会更好。同时，客户还要求根据他们的业务需要制定方法体系，而非正式的方法能提供更大的灵活性。

第3步，仔细检查现有模板和检查表，看看可以从中获得什么。公司有少量的模板和检查表，但项目经理很少采用。根据PMBOK®指南制定一套标准化的文件，项目经理可以根据客户和项目选择适合的表格、指南、模板和检查表。

第4步，制定通过使用EPM系统获取最佳实践的方式。客户要求建议在建议中承诺必须在项目收尾前获取最佳实践和分享最佳实践。PMO的大部分成员认为在最终的汇报会议上使用表格或检查表能起作用。

第5步，教育和培训。给项目提供成员的项目经理和职能组织需要接受使用方法体系

的培训。PMO 认为一个为期 1 天的培训就够了，而这对职能组织来说是很容易的。



问题

1. 从高管们耗了如此长的时间来考虑是否需要制定一个 EPM 系统的企业文化来看，你能做出什么判断？
2. PMO 能加速实施方法体系吗？
3. PMO 可以接受向首席信息官或其他人员报告工作吗？
4. 为什么在 EPM 系统中生命周期阶段要少于 6 个？
5. 根据组成因素的灵活性设计 EPM 系统好不好？第一次建立一个 EPM 系统时，企业在设计过程中通常愿意采用正式的流程还是非正式的流程？
6. EPM 系统能帮助获取最佳实践吗？

柯妮科公司²

背景

柯妮科公司 (Honicker Corporation) 是一家被公认的优质的汽车和卡车仪表盘制造商。该公司的业务主要在美国国内，不过它现在具备了向世界上其他供应商提供服务的机会。尽管柯妮科公司享誉世界，但该公司极端保守的高级管理层多年来一直阻止公司进军国际市场。

2009 年，随着公司新的管理层的进驻，这种保守主义也逐步消失了。柯妮科公司的现金充裕，有较大的借款能力，在金融机构信用额度也很高。由于公司的债务相对较少，柯妮科公司获得了 AA 级的评价。柯妮科公司没有选择在不同的国家修建厂房，而是决定采用快速路线——在全球范围内收购 4 家公司进行扩张。4 家公司分别是阿尔法公司 (Alpha)、贝它公司 (Beta)、伽马公司 (Gamma) 和德耳塔公司 (Delta)。

4 家公司都在各自的区域内服务，其高级管理层对当地的文化都非常了解，在客户和干系人之间也享有声望。在假设柯妮科公司所做出的必要的变化能够被执行的前提下，柯妮科公司决定保持 4 家公司的高层管理团队不变。

柯妮科公司希望 4 家公司具有向世界范围内任何一个柯妮科公司客户提供零件的制造能力。但这说起来容易做起来难。柯妮科公司有一套运行良好的 EPM。柯妮科公司和它在美国的绝大部分客户及干系人都了解项目管理。柯妮科公司意识到最大的挑战是将所有的子公司置于同一项目管理成熟度水平上，并对其使用相同的公司范围内的 EPM 或是调整后的版本。柯妮科公司期望 4 家被收购的公司做出一些改变。

4 家被收购的公司处于不同的项目管理成熟度水平上。Alpha 公司已经有一套 EPM 系统，并且它认为自己的项目管理方法比柯妮科公司现在使用的更为先进。Beta 公司刚刚开始学习项目管理。尽管它已经拥有几个向客户报告项目状况的项目管理模板，但是它还没

² ©2010 by Harold Kerzner. Reproduced by permission. All rights reserved.

有任何正式的 EPM 系统。Gamma 公司和 Delta 公司还未涉及项目管理。

更为糟糕的是，每个被收购公司所在地的法律又带来了其他需要服务的干系人，所有这些干系人都处于不同的项目管理成熟度水平。在一些国家，政府因为就业和采购等法律而积极参与进来；而在其他国家，政府则是在企业违反有关健康、安全或环境法律时才被动地参与进来。

开发一套让所有新近收购的公司及它们的客户和干系人都满意的 EPM 系统确实是一项艰难的任务。

► 组建团队

柯妮科公司知道在短时间内达成项目管理协议是一项巨大的挑战。柯妮科公司也知道不会有平等的收购，收购中总是有“房东”和“房客”之分的，而柯妮科公司就是“房东”。但是如果房东在其中施加影响，则可能会疏远一些被收购的公司，从而使弊大于利。柯妮科公司的方法是将这件事作为一个项目来对待，把被收购的公司及其客户与当地的干系人都作为项目的干系人。使用利益相者关系管理实践对在项目管理方法方面达成一致非常重要。

柯妮科公司要求每个被收购的公司派出 3 名人员进入由柯妮科公司人员领导的项目管理执行团队。柯妮科公司认为，理想的团队成员应当具备一些项目管理方面的知识或者是从事项目管理的经验，还应当获得该公司更高层领导的授权，可以替该公司做出决策。派出的代表还应当明白来自其客户和当地干系人的需求。柯妮科公司希望各公司尽快明白，并且同意使用该团队最终决定的方法论。

4 个公司的高层管理者都向柯妮科公司发送了一份理解信，承诺会派遣最高质量的人员，并且同意使用该团队通过的方法。每个公司都表明它们明白这个项目的重要性。

项目的第一步是就项目管理方法达成一致。第二步是邀请客户和干系人审查该方法并提出意见反馈。这是非常重要的，因为客户和干系人最终都会接触该方法。

► 启动会议

柯妮科公司希望团队能在 6 个月内就公司范围内的 EPM 系统达成一致。但是启动会议结束后，柯妮科公司意识到就 EPM 系统达成一致可能需要 2 年的时间。第一次会议中出现了以下几个问题：

- 每个公司对于项目都有不同的时间需求。
- 每个公司对于项目的重要性看法都不同。
- 每个公司都有自己的文化，它们都希望最终设计与其文化相匹配。
- 每个公司对项目经理的职位和权力的看法都不同。
- 尽管发送了理解信，但是 Gamma 和 Delta 两家公司并不理解它们在该项目中担任的角色和与柯妮科公司的关系。
- Alpha 公司想对该项目进行微型管理，并相信每个人都应当使用这种方法。

柯妮科公司的高层管理者要求参与启动会议的柯妮科公司代表准备一份记录所有与会人员观点的机密备忘录。这份备忘录中包含了以下评论：

- 不是所有参会代表都公开表达了他们对于该项目的真实感受。
- 一些公司希望该项目失败的意图很明显。
- 一些公司担心新 EPM 系统的运行会引起人事和权力的更迭。
- 一些人担心新 EPM 系统的运行会使职能组织需要更少的资源，从而人员规模缩减和职能组织中按人头分配的红利减少。
- 一些人担心新系统的运行会引起公司文化和与客户工作关系的变化。
- 一些人害怕学习新系统并对使用它觉得有一定压力。

很明显，这不是一项简单的任务。柯妮科公司不得不更为深入地了解各个公司及它们的需求和期望。柯妮科公司的管理层不得不向 4 家公司展示其观点很有价值，并找出赢得他们支持的方法。

问题

1. 柯妮科公司现在的选择是什么？
2. 你建议柯妮科公司首先做什么？
3. 如果经过各种尝试，Gamma 公司和 Delta 公司还是拒绝加入，柯妮科公司应该怎么办？
4. 如果 Alpha 公司固执地坚持它的方法是最好的，并且拒绝让步，柯妮科公司应该怎么办？
5. 如果 Gamma 公司和 Delta 公司争论说它们的客户和干系人还没准备好接受该项目管理方法，它们希望不被干涉地去处理客户问题，柯妮科公司应该怎么办？
6. 在什么情况下，柯妮科公司应当退让，让各个公司去做自己的事情？
7. 让地理上分散的几家公司就文化和方法达成一致，这是简单的还是困难的？
8. 如果 4 家公司希望和其他公司合作，你认为就接受使用新 EPM 系统达成一致需要多长时间？
9. 哪些干系人是具有权力的，哪些是没有权力的？
10. 哪些干系人有权扼杀这个项目？
11. 为了赢得 4 家公司的支持，柯妮科公司应该做什么？
12. 如果不能赢得 4 家公司的支持，柯妮科公司应该怎样来管理反对方？
13. 如果 4 家公司同意使用该项目管理方法，但是随后一些客户对该方法的使用缺乏支持，那么柯妮科公司应该怎么办？

并购难题³

► 背景

几乎每一家公司都追求稳定增长，因此这些公司必须制定战略计划、挖掘新型市场，

³ ©2010 by Harold Kerzner. Reproduced by permission. All rights reserved.