

Project Management

企业项目管理

框架与实务

祝 波 著

 复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

Project Managem

企业项目管理

框架与实务

祝 波 著

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业项目管理:框架与实务/祝波著. —上海:复旦大学出版社,2013.4
ISBN 978-7-309-09538-8

I. 企… II. 祝… III. 企业管理-项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 037164 号

企业项目管理:框架与实务

祝 波 著

责任编辑/王联合 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 20.75 字数 298 千

2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-09538-8/F·1910

定价:38.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

管理的时代

现代社会是知识爆炸的时代,又是信息泛滥的时代。多变的世界充斥着各种各样装饰精美的书籍,也不乏各类慷慨激昂的演讲培训。所谓的“文化商人”用快速集成的知识,通过讲课或者书本快速传播给企业管理者。每个讲师或每本书阐述着各自具有局限性特征的知识框架体系。“知识快餐”可能会给企业管理者带来一定的启迪,但是,信息的泛滥给企业管理者带来了更多的困惑。芸芸众生,仁者见仁,对同一个管理问题,不同的人提出不同的看法,有些人,故弄玄虚地靠否定传统观点,突显自己所谓的高明。在这种背景下,善于学习的企业管理者发现,很多讲师之间或书本之间的观点是互相冲突的,这让学习知识的企业管理者们陷入迷茫:到底谁是对的?到底什么是正确的?企业管理者出现了“学得越多越糊涂”的状况。针对这种状况,我们要探讨其背后的原因,是方法问题,还是机制问题。面对浩瀚的学海,管理者首先要学会学习的方法,淡泊以明志,宁静以致远,真正做到博学笃志,知行合一。企业管理者的学习大致可以分为三个层面:第一个层面是最高层面,是“思维方式”和“管理理念”的学习。对于此类学习者来说,在听课和阅读书本获取知识时,紧密结合自己的实践经验和感悟,实现思维方式的转变,批判地吸收管理理念,企业的“高层管理者”应该特别关注思维方式和理念层面的学习。第二个层面是管理“方法”的学习。方法处于理念和工具之间,管理方法有合适和不合适之分,适当的管理方法可以借鉴和采纳;企业的中高层管理者应更多地学习方法层

面的知识。第三个层面是管理“工具”的学习。管理工具往往是可以直接拿来使用的,在“理念”正确和“方法”适当的前提下,工具可以直接接受并使用,管理工具是管理学最基础的知识。

战略规划问题、组织变革问题、流程优化问题、全面预算问题、投资管理问题等经常困扰管理者。高层管理者非常盼望学术界可以提供先进的管理思想和适用的管理工具。然而,学术界的学术研究成果很多情况下并不能给企业带来直接的指导和帮助,理论与实践的严重脱节和不匹配阻碍了学术界和企业界的呼应和彼此支持。学者们往往专注于复杂艰涩的模型和实证研究,而企业界需要的是管理理论对实践的有效指导。学术界的学者们往往缺乏企业管理经验,对企业的指导缺乏有效性和针对性。如何让艰涩的理论变成可操作性的方法,如何让绕口的专业术语简单化,这是给学术界提出的新课题。企业界希望学术界为企业管理者提供直接、简单、有效的管理理念、管理方法和管理工具,解决企业管理过程中困扰管理者的问题。学者们有义务、有责任搭建理论与实践的桥梁,为企业的实践者提供支持和帮助。我期待着项目管理的理念和方法可以为企业管理者提供有价值的指导和启迪。

在信息化的时代背景下,企业的每一个管理者都会面临一个问题:每天需要处理的信息越来越多,总是有许多事务待审、待批、待决策,要随时准备接受上级检查或布置新任务,还要经常解决突发事件。管理者们经常陷入了一个怪圈:越是卖力工作,就有越多的事没有做完。不少企业管理者在困惑和疲倦之余,开始怀疑自己的能力,甚至重新审视自己的职业定位。管理学的价值在于解决实践中的问题,我们可以借助项目的思想,把企业管理与项目管理进行系统融合,提供一种解决问题的方法。如果让项目管理成为企业管理的思维方式和重要方法,管理者的生活状态就会开始改变。凡事有目标、有计划、有控制、有验收,一切都在掌握之中。我国采取项目管理的面还不够广泛,项目管理主要用于工程项目管理或投

资项目管理。直到今天,很多人还认为项目管理只是针对工程项目而言的管理,而没有认知到项目管理理论内涵和外延的发展,没有认识到项目管理与企业管理的融合发展。企业管理和项目管理相融合的企业项目管理框架和方法,将快速发展并得到广泛应用,给企业管理带来巨大变革。我们应该认识到,企业项目管理的思想和方法是项目管理理论的重大发展,是项目管理与企业管理相结合的完美体现,为企业管理提供了崭新的理念和方法。

从德鲁克大师提出发挥每个知识工作者的作用,到稻盛和夫的“阿米巴”小单元的经营模式,再到柳韩-金伯利的前 CEO 文国现先生依靠“班组”员工智慧获取成功的经验,企业管理大师们都看到发挥每个“小微团队”的智慧是企业取胜的重要因素。同一企业里可能存在多个项目工作团队,这些团队能否进行有效工作,能否发挥所谓的“战斗堡垒”作用,对企业的整体绩效有重要的影响。项目管理的方法对企业里“小微团队”的功能发挥是适当的,而且是有效的。企业的战略规划、经营计划、投资、研发、培训、会务、接待等具有“一次性”和“独立性”特征,这些经营工作都可以按照项目来运作,采取项目管理的方法来管理。企业项目化管理如果组织得当,既可以发挥项目团队灵活决策的优势,又可以保证各个工作团队之间协同作战,实现企业的整体绩效提升。对于每一个管理者来说,很多事务围绕在身边,包括团队事务、组织事务、社会事务和个人事务等。事务量和信息量的加大对企业管理者提出挑战,这是一个趋势,无法回避。管理者借助项目管理的思想和方法,把要做的事情条理化和系统化,形成一种有条不紊的管理模式,这是企业管理者希望获取的一种方法。企业的成长最需要关注两个问题:一是发展获利问题,二是风险控制问题。发展获利是企业立足之源,风险控制是企业生存之本。做任何事情,都出于某种动机,都需要经历一个过程,都会产生一个结果。企业做战略规划、组织变革、流程优化、全面预算、投资决策等关键问题,都是动机、过程和结果的统一体;

运用企业项目管理的方法实现了动机、过程和结果的融合,恰好反映企业项目化管理的核心价值。

本书当然希望传播新的管理思想和管理理念,但毕竟闪光的思想或理念是稀缺资源,而且管理思想和管理理念的形成都需要一个艰苦而漫长的积累和升华过程。所以,退而求其次,在推介某些管理理念的基础上,更多的是传播项目管理的方法和工具,希望对于企业实践者有所帮助,有所启迪,解决了企业的部分困扰。在中国特定的发展阶段,很多创业者和他们的管理团队把工作当作一种乐趣,把工作当作一种生活方式;如果能借助项目管理思想,把项目管理与企业管理者的工作与生活结合起来,企业家们将获得一种崭新的生活方式。这里需要强调,人的思想和理念是丰富的、鲜活的,我们不去追求生搬硬套的项目管理模式,而是借助项目的思想,并把其融入到企业的管理中来,使企业管理者的生活和工作状态得到改观,这是作者所期待的效果。

祝波

2013年2月于上海

目 录

管理的时代	1
-------------	---

第一篇 基本框架

第1章 项目管理基础知识	3
1.1 项目管理的内涵	3
1.2 项目管理的内容	11
1.3 项目管理的误区规避	14
第2章 项目管理基本要素	19
2.1 项目管理的启动	20
2.2 项目管理的计划	30
2.3 项目管理的实施	45
2.4 项目管理的控制	56
2.5 项目验收和后评价	60
第3章 企业项目化管理的框架	63
3.1 挖掘企业的宝藏	63
3.2 企业项目化管理的理论框架	69
3.3 企业项目化管理的要素框架	75
3.4 企业项目化管理的组织设置	95
3.5 企业项目化管理的运作机制	103

第二篇 运营实务

第4章 战略规划项目管理	109
--------------------	-----

4.1	战略的内涵	109
4.2	战略性思考	114
4.3	战略规划项目计划	126
4.4	战略制订:审慎决策	135
4.5	战略执行:有效落地	148
第5章	组织变革项目管理	155
5.1	组织的价值和组织变革	155
5.2	组织变革项目计划	169
5.3	组织文化变革	172
5.4	组织内部关系变革	184
5.5	知识工作者的激励变革	188
第6章	流程优化项目管理	196
6.1	认识流程的价值	196
6.2	流程优化项目的计划	205
6.3	流程优化的实施和控制	209
 第三篇 投资实务		
第7章	绿地投资项目管理	215
7.1	绿地投资项目的决策	215
7.2	绿地投资项目管理计划	221
7.3	绿地投资项目实施与控制	235
第8章	兼并收购项目管理	240
8.1	企业并购基础知识	240
8.2	并购项目管理计划	246
8.3	并购交易管理	253
8.4	并购整合管理	258
第9章	研究开发项目管理	264

9.1 研发项目的流程	264
9.2 研发项目的决策	267
9.3 研发项目的计划	269
9.4 研发项目的验收和后评价	273

第四篇 事务实务

第10章 培训项目管理	277
10.1 目标管理与持续学习	277
10.2 企业知识转移	281
10.3 培训学习的计划	294
10.4 培训过程控制	300
10.5 培训成果管理	302
第11章 会议项目管理	304
11.1 认识会议价值	304
11.2 制订会议计划	306
11.3 会议过程管理	310
11.4 会议成果管理	312

参考文献	315
------------	-----

后 记	320
-----------	-----

第一篇 基本框架



第1章 项目管理基础知识

本章精要

项目是指在TQC的约束条件下完成一件事情;项目管理是一种理念,是一种方法,是一种工具;项目管理的精髓是确定目标、人员安排、责任分配、制订计划、组织实施、过程控制、验收和后评价;项目管理要按流程办事,关注流程,关注界面;建立项目管理的思想,让项目管理成为一种生活方式。

1.1 项目管理的内涵

一、项目管理是什么

1. 项目管理是一种理念

项目管理(Project Management)的最高境界是一种理念。理论是灰色的,而思想是鲜活的。如果管理者把项目管理变成了可以自觉运用的理念,而且转化为一种思维方式,管理者就达到了一定的境界。从人性的角度来说,思维方式至关重要。稻盛和夫指出,思维方式对人生的成就起着决定性作用,对同一个事情,不同思维方式的人有不同的反应,可能产生截然相反的结果。管理者应该建立和培养积极的、独特的思维方式。如果管理者把项目管理看作一种理念,建立一种项目管理的思维,人的生活和工作状态可以大大改变。在工作和生活中,按照项目管理的思维方式来运作,凡事有目标,定计划,按计划推进,进行时间管理、成本管理

和质量控制,管理者的工作和生活变得井井有条,该管理者的工作和生活保持相对良好的状态。

2. 项目管理是一种方法

项目管理为管理者提供了一种方法。项目管理的方法表现为做任何事情都要先定目标,结合目标制订计划,然后进行过程控制,项目结束后,进行验收和后评价。在工作和生活中,无论做什么事,都要明确所要达到的目标,然后,制订进度计划、成本计划和质量计划。在项目进展过程中,要对进度、成本、质量进行过程控制;要善于及时发现存在的问题和隐患,控制可能发生的风险,保证达到预期效果。项目结束后,要及时进行总结验收和后评价,保证实现项目目标。按照项目管理的方法来处理事务,可以提高工作效率、生活效果和企业效益,给管理者带来绩效的快速提升。越来越多的企业管理者认识到项目管理方法的重要价值,开始学习和采纳项目管理的方法,提升企业的管理水平和能力。

3. 项目管理是一种工具

项目管理是一种理念,是一种方法,也是一种管理工具。在项目管理过程中,目标、计划、组织和控制等都需要管理工具的支撑。项目管理本身提供了各种管理工具,如工作分解结构、责任分配矩阵、网络图计划、甘特图进度计划、里程碑进度计划、关键路径分析、资金使用计划等,这些工具为企业的管理提供了有效支撑。见图1-1。

理念	理论是灰色的,但思想是鲜活的,让项目管理变成一种理念,让项目管理成为一种思维方式,管理者的生活和工作状态都会发生变化,一切变得很轻松。
方法	项目管理是一种有效的做事方法,精髓在于对于任何项目确定目标,制定计划,过程控制,并进行项目验收和后评价。
工具	项目管理也是一种管理工具,为项目管理的方法提供了很多工具,如WBS、责任分配矩阵、网络图、甘特图、里程碑计划表等。

图1-1 项目管理是什么

二、项目的核心要素

1. TQC 是项目管理的三大核心要素

项目(Project)就是在工作范围内和 TQC 的约束条件下要完成的一件事情。TQC 是时间(Time)、质量(Quality)、成本(Cost)三个要素的简称。对于任何一个项目来说,如果 TQC 确定了,项目的目标也就基本确定了,即花多少钱,用多少时间,达到怎样的质量效果。只有满足时间、成本和质量约束条件的要求,且完成了工作范围之内的事项,才算达到了项目目标。如果时间延期、成本超过计划,或者质量没有达到要求,该项目就认为是不成功的。项目管理就是针对项目目标,明确责任,制订计划,进行过程控制,验收和后评价,最终实现预定目标的过程。

2. TQC 在工作范围内实现相对均衡

“时间”反映了项目持续的长短,“成本”反映了项目所需的投入,而“质量”反映了项目的品质要求。在项目的工作范围内,TQC 形成一个相对稳定的铁三角关系。用适当的时间,花费适当的成本,达到适当的质量水平,从而实现一种相对均衡。见图 1-2。如果缩短了时间,要达到同样的质量要求,必须增加赶工成本,才能完成同样的工作任务。如果缩短了时间,付出同样的成本,而且要完成同样的工作任务,质量要求就很难达到。所以,TQC 的计划是一个很重要的环节,应该进行审慎、周密的规划,保证 TQC 的科学性和适当性。项目是否能按照 TQC 计划完成,取决于两个方面的因素:一是 TQC 计划本身是否合理,二是项目管理过程是否有效。计划本身不合理,或者过程管理不得力,都可能导致项目不能按计划完成。项目能否按照 TQC 计划完成,可以反映出项目管理团队的管理水平。

三、项目的过程

项目管理通常需要首先确立项目目标,设置组织结构,进行工作任务分解,明确责任分配。在此基础上,制定进度、成本和质量计划。在项目执行过程中,进行进度、成本和质量控制,进行风险管理、信息管理、合同管理和安全管理。项目结

束时,进行项目总结验收和后评价,完成项目管理的整个过程。

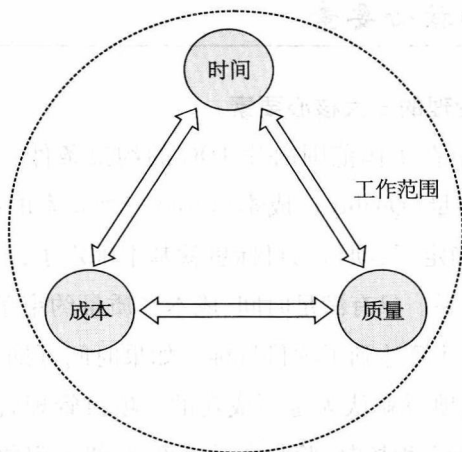


图 1-2 TQC 关系图

1. 项目管理从决策开始

项目管理应该从决策开始。决策的主要作用在于保证项目团队在做正确的事。决策是项目的起点,对项目成败起到关键作用。如果决策错误,方向背离,过程做得越好,损失可能越大。项目决策首先取决于决策人的特性。决策人可能是风险偏好型、风险中性或者风险规避型,这对决策起到很大的影响。项目决策还取决于决策的方法和能力。如果采取正确的决策方法,具备较强的决策能力,就会大大降低决策风险。决策的第一步是要正确地界定问题,明确要做什么。然后,建立多个可供选择的方案,进行多方案的比较和选择。有效的决策应该是多方案的比较,而不仅仅是针对一个方案的判定。决策可以是简单的判断,但更多的是重大的抉择。对于培训项目来说,是否培训或何时培训就是一个很小的判断,判断失误也不会有重大损失。但绿地投资或兼并收购就是一个重大抉择,需要对内部条件和外部环境进行战略性考虑,建立多个方案,对方案进行反复的可行性论证。对于重大项目来说,如果决策失误,就会给企业带来灭顶之灾,必须充分论证,审慎决策。德鲁克对于决策有效性给出过精辟的论述:有效决策首先要界定问题,确定边界条件,在此基础上,设计多个可供选择的方案,确定最终方案之后开始行动;在执行过程中,及时反馈修正,如此反复,保证决策的有效性。

2. 项目启动和项目计划是基础

选择项目经理,组建有效团队,建立合适的组织结构,这是项目管理过程中的组织环节。项目管理成败的关键在于团队,优秀的项目团队具有良好的沟通机制、和谐的氛围和互补的专业知识,为项目成功奠定了基础。只有组织结构问题得到有效解决,才能组成高效团队,才有能力去做一件具有挑战性的事情。在此基础上,工作团队进行工作分解和责任分配,做到权责分明,各司其职。项目管理的重要环节是制订计划,包括成本计划、进度计划、质量计划、人力资源配置计划、资源分配计划等。细致周密的组织和科学完善的计划是项目管理成功的基础,是衡量项目推进效果的主要依据。有些人轻视计划,认为做事心中有数即可,没必要花费时间制定出可视化的计划;有些人认为制订计划没有意义,在后续推进过程中,计划肯定会变的,用不着制订计划。这些观点都有失偏颇。实际上,制订详细计划的过程,就是工作团队思考和交流碰撞的过程,是全体队员智慧结晶的过程,对项目管理起到重要作用。制订计划的过程促使很多问题提前浮出水面,为后续的控制提供警示和依据。有了计划就有了依据和参照系,在项目执行过程中,进度、成本、质量控制的参照系就是计划。对于多数中小型项目,要严格按照TQC计划推进,不能有任何偏差。对于周期长,不可控因素多的项目,计划是可以调整的。正如指挥一个战役,需要制订详细的作战计划。但是,在战斗过程中,往往不能完全按照计划进行。优秀的指挥官要以变应变,要根据战场情境及时调整作战计划,如果预先设想的战场条件或战场环境变化了,仍然生搬硬套地按计划进行,多数情况下要吃败仗。这里需要强调,即使计划需要调整,也不能没有计划,因为计划是后期调整的基准点。特别是对于大型项目,必须制订详细的、合理的、可视化的项目管理计划。

3. 项目实施和项目控制是管理过程

构建了有效团队,制订了详细的计划,接下来就进入项目实施阶段。在项目实施的过程中,以成本、进度、质量计划为基础和依据,进行成本控制、进度控制和质量控制。同时,进行风险管理、安全管理、合同管理和信息管理,并进行有效的沟通和协调。过程管理非常重要。在项目实施过程中,及时发现问题并解决问