

项目管理核心资源库



Project

Management Case Studies, 2nd Edition



项目管理案例集

(第2版)

(美) 哈罗德·科兹纳 著
罗 卿 胡 勇 译



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

项目管理核心资源库

F224.5/173

2008

Project

Management Case Studies, 2nd Edition



项目管理案例集

(第2版)

(美) 哈罗德·科兹纳 著
罗卿 胡勇 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner: Project Management Case Studies, 2nd Edition
Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 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：01-2007-0319

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理案例集：第 2 版 / (美) 科兹纳 (Kerzner, H.) 著；罗卿，胡勇译。—北京：电子工业出版社，2008.4

(项目管理核心资源库)

书名原文：Project Management Case Studies, 2nd Edition

ISBN 978-7-121-06169-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 030392 号

责任编辑：刘淑敏

印刷：北京机工印刷厂

装订：三河市鹏成印业有限公司

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：720×1000 1/16 印张：29 字数：521 千字

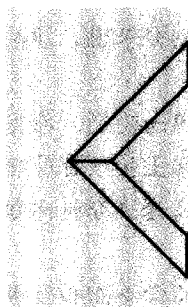
印次：2008 年 4 月第 1 次印刷

定价：58.00 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

作为一门关于项目资金、人力、时间、产品与服务等资源控制的管理科学，项目管理对项目资源配置、实施进程、控制与绩效起关键作用。经济全球化的背景要求我们培养更多的项目管理专业人才，实现全方位与国际接轨。1999年年底，北京现代卓越管理技术交流中心引进了美国项目管理协会（PMI）的项目管理专业人员（PMP）资格认证及其知识体系，推动了我国学习西方先进项目管理知识的步伐。

本书的作者哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）博士被称为全世界项目管理界的“泰斗”，而他的另一本项目管理著作《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（*Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*）则被比做项目管理中的“圣经”。该书自出版发行后，被翻译成多种语言版本，成为全世界项目管理者们的案头必备。

作为除了在职培训以外学习项目管理的最好方式之一，案例学习受到越来越多项目管理人员的推崇。通过这些案例，能使读者更加透彻地理解理论知识，并将所学知识体系应用于解决实际问题。案例学习的另一个好处在于，通过分析别人失败的原因，吸取教训，从而避免犯相同的错误；借鉴已有的成功经验，取其精华，为我所用。

在项目管理学习的众多书籍中，本书无疑应为首选。本书具有如下特点：

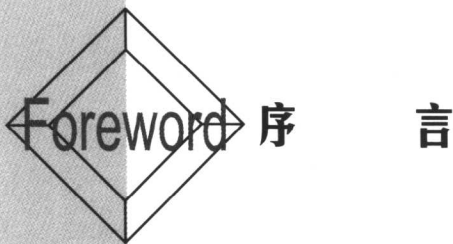
- 自成体系，覆盖全面。本书所采集的每一个案例，都反映了项目管理中对应的重要元素，所有这些案例构成了项目管理的整个体系。读者可以根据所关注的不同元素，进行选择性的学习，突出重点。同时，阅读完本书的全部案例后，读者犹如读完一本项目管理的完整教材，掌握项目管理的整个知识体系。

- 内容充实，范围广泛。这些案例来源广，从领域划分来看，涉及制造、银行、通信、航空、医院，以及政府部门等；按地域、文化划分来看，涉及西方文化、东方文化，以及两种文化的交融问题。
- 深入浅出，便于操作。在项目进度、成本、质量、人力资源与沟通、冲突与风险管理等各环节都提供了与之对应的情景，在具体内容上按项目管理流程进行编排，并设置了系列问题，通过学习与讨论，提高读者分析问题与解决问题的能力。
- 来于实践，极具权威。作者科兹纳博士对于项目管理具有非常全面和权威的理解，他结合自己多年的咨询和培训经验，提供的案例（基本为实际案例）所体现的主题、处理手段与方法都具有很强的实践性和权威性。

当然，在学习本书经典案例的同时，读者应该根据实际环境与现状，有针对性地进行吸收、模式引进与实践创新，这样学习的效果将更佳。

译者简介：

胡勇，毕业于中国人民大学，获管理学硕士学位。现就职于北京大学光华管理学院供应链管理研究中心，从事供应链与运营管理、项目管理、公司战略等方面的研究工作。曾工作于康佳集团等知名企业，在国家核心期刊发表论文十余篇，获2003年中国物流学会论文一等奖，译著有《电子分销——电子商务环境下的分销模式与工具》等5部。



Foreword 序 言

除了在职培训外，案例学习和情景模拟或许是学习项目管理的最好方式。案例学习可以让学生在讨论的时候应用所学的知识。案例学习需要学生研究案例中怎样做是正确的，怎样做是错误的，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形式。

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。案例和情景内容包括几个大类。一些比较大的案例，如 Corwin 公司和蓝蜘蛛项目，被同时列在了几个主题之下。某些案例和情景都设置了问题，以帮助读者分析研究。

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。某些学者不愿意采用 20 世纪七八十年代的案例。修改日期是轻而易举的，但是作者认为这样做存在不妥之处。这些案例和情景周围的环境都与 20 年前相同。遗憾的是，我们似乎正在重复以前的错误。

如有不妥之处，欢迎提出修改意见和建议。

哈罗德·科兹纳



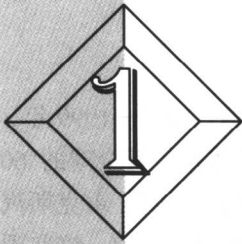
Contents 目 录

第 1 章 项目管理方法论	1
雷克斯 (Lakes) 汽车公司	2
弗雷斯 (Ferris) 卫生保健公司	2
克拉克 (Clark) 水龙头公司	3
第 2 章 项目管理的实施	6
康姆斯 (Kombs) 工程公司	7
威廉姆斯 (Williams) 机床公司	8
永利计算机设备 (WCE) 公司	9
难以驾驭的员工	11
海顿 (Hyten) 公司	12
梅肯 (Macon) 公司	21
大洲 (Continental) 计算机有限公司	22
格升 (Goshe) 公司	27
橡实 (Acorn) 实业公司	31
国家第一银行的管理信息系统项目管理	36
科尔多瓦 (Cordova) 研究小组	47
科迪斯 (Cortez) 塑料公司	47
L.P.Manning 公司	47
项目爆竹	48
菲利普·康迪特与波音 777: 从设计开发到生产销售*	53
AMP 加拿大公司	71

立顿(Lipton)加拿大公司	82
河景(Riverview)儿童医院	86
捷星(Quixtar)项目管理评估	106
第3章 项目管理文化	110
考莫(Como)工具和模具公司(A)	111
考莫(Como)工具和模具公司(B)	114
Apache 金属制品公司	116
NF3 项目: 处理文化差异	116
国际项目经理日(A)	123
埃伦·摩尔(Ellen Moore)在韩国的生活和工作(A)	126
济南广播公司	140
第4章 项目管理组织结构	147
恒星(Quasar)通信公司	148
琼斯(Jones)与谢博德(Shephard)会计师事务所	151
法戈(Fargo)食品公司	153
政府项目管理	156
瀑布工程(Falls Engineering)公司	157
怀特(White)制造公司	161
马提希(Martig)建筑公司	162
莫霍克(Mohawk)国家银行	162
第5章 人力资源协商	166
杜克(Ducor)化学公司	167
美国国际电子	169
卡尔逊(Carlson)项目	172
第6章 项目估算	174
Capital 工业公司	175
Polyproducts 有限公司	176
Percy 公司的小项目成本估计	183
Cory 电子	183
卡姆登(Camden)建筑公司	186

第 7 章 项目计划	190
格列森 (Greyson) 公司	191
Teloxy 工程公司 (A)	194
Teloxy 工程公司 (B)	195
佩顿 (Payton) 公司	195
Spin Master 玩具公司 (A): 为 E-Chargers 寻找制造商	197
第 8 章 项目进度计划	210
克罗斯拜 (Crosby) 制造公司	211
第 9 章 项目执行	214
蓝蜘蛛项目	215
Corwin 公司	228
昆腾 (Quantun) 电信	237
Trophy 项目	238
混凝土砌石公司	241
Margo 公司	248
项目超支	249
自动评估项目	251
Iridium 的沉浮	253
消失的人彼得·勒昂	266
项目经理周江林	272
第 10 章 项目控制	275
两位老板的麻烦	276
“浴缸” (Bathtub) 时期	277
福特汽车公司: 电气或电子系统工程	279
第 11 章 项目风险管理	288
“挑战者”号航天飞机灾难	289
“哥伦比亚”号航天飞机的灾难	325
Packer 电信	330
Luxor 科技公司	331

Altex 公司	335
Acme 公司	337
第 12 章 冲突管理	340
迈尔制造业的设备使用安排	341
实验室安全设备使用安排	342
国际通信卫星	343
优先级问题	345
第 13 章 道德规范	346
泰诺 (Tylenol) 悲剧	347
第 14 章 管理范围的改变	368
丹佛国际机场	369
第 15 章 薪资管理	395
Photolite 公司 (A)	396
Photolite 公司 (B)	397
Photolite 公司 (C)	400
Photolite 公司 (D)	404
Cleveland 第一安全银行	408
杰克逊 (Jackson) 工业	410
第 16 章 时间管理	413
时间管理练习	414
第 17 章 产业特性: 建筑业	429
罗伯特·L·弗兰克 (Robert L. Frank) 建筑公司	430
莱尔 (Lyle) 建筑项目	436
香港上海汇丰银行有限公司: 香港汇丰银行总部 (A)	443



第 1 章 项目管理方法论

当公司在项目管理上进入成熟阶段后，一些标准化的方法很显然地在项目管理途径中成为必需。理想的解决办法也许就是使每个项目都有一个独立的方法论，不论它是为了新产品开发、信息系统还是客户服务。然而，某些机构发现保持多套方法论是必需的，如信息系统有一套方法论，而新产品开发又有另一套方法论。

如果组织文化中对这种变化存在着很大阻力的话，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。有力的执行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，即使是工人级别的管理也不例外。这些改变需要工作人员走出他们原来的舒适区而寻求新的社会团体。

雷克斯（Lakes）汽车公司

雷克斯汽车公司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生命阶段的项目管理方法体系。其全球的60 000名员工接受并应用该管理方法。管理的结果是令人满意的。同时，雷克斯汽车公司的客户也对该管理方法表示满意，并给予雷克斯公司质量公认奖，该奖项被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。雷克斯公司买断了另一家一级供应商——Pelex汽车产品公司（Pelex Automotive Products, PAP）。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。这两个体系有各自优势和劣势，并同时深得客户的喜欢。

问题

1. 公司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怎么办？
5. 如果客户对新融合的方法体系不是很满意怎么办？

弗雷斯（Ferris）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，即弗雷斯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，还一直起到项目经理的作用。由于这些经理只是关注于他本身那条直线上的活动而不是项目工作，所以项目会得到不公平待遇，多数会延期并预算超支。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。

一名顾问被请到弗雷斯公司，为50名员工做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。受训员工中的几位后来被选入高级管理层委员会中，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，委员会确定了三种不同阶段——关口流程模式：一种用于信息系统，一种用于新产品或服务，最后一种用于吸引新的公司客户。三种模式中存在着某些相似之处。但是，个人兴趣决定了三种方法体系的需要，所以一切都要依据严格的政策和程序。

应用这三种模式一年之后，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。项目经理必须对三种方法体系都要熟悉。

此后的6个月内，公司将这三种方法体系整合为一个单一体系，该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。在为期四天的培训计划中，前三天请顾问来指导那些没有接受过项目管理培训的员工。第四天，由关注如何使用新的方法体系的内部人员培训。项目的成功几率有了显著提高。

问题

1. 为什么在开始阶段开发单一方法体系如此困难？
2. 为什么三种原始的方法体系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. 培训计划的第四天的培训内容对于方法体系是否有意义？在三天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（Clark）水龙头公司

背景

截至1999年，克拉克水龙头公司已成为商用和家用水龙头的第三大供应商。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是艺术品，不考虑价格，而大批量的买家似乎比普通消费者更注重价格。

克拉克水龙头公司没有投入大量资金在电台或电视台上做广告，只有少量资金用于专业杂志的广告。克拉克公司广告资金与营销资金大部分投入到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。大建筑商可以为装饰新建成的酒店或公寓建筑群购置 5 000 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

克拉克水龙头公司具有非合作式的文化。销售人员和工程人员从来不与对方讨论。工程人员希望自由地设计新产品，而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，这导致早期实行项目管理尝试的失败。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自己感兴趣的项目中而不是那些需要的工作。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。最后他在其员工周围建起了一道坚实的屏障。他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，以及麻烦是怎样产生的。高级管理层从外面聘请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。

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。为什么我们不能在每个项目的开始就把这些弄得很清楚呢？

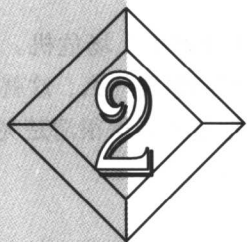
营销人员会见

- 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。有时候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，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？”

问题

1. 关键问题是什么？
2. 对该问题能够做些什么？
3. 仍然可以实现卓越的项目管理吗？如果可以，该怎样实现？你建议的步骤是什么？
4. 在现有的非合作式文化的基础上，要构建一个良好甚至是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？



第 2 章 项目管理的实施

项目管理执行的第一步是明确从应用项目管理中所获得的真正利益。机构的各个阶层都可以分辨出这些利益。然而，每个部门关注的利益不同，所以它们都希望项目管理方法体系为各自的特定利益进行设计。

另一个关键问题是整个机构不会结束对项目管理相同水平的支持。这或许会延缓项目管理的执行。另外，机构中那些项目推动的部门会马上支持实施项目管理，而那些非项目推动的部门接受项目管理的过程就比较缓慢。

康姆斯 (Kombs) 工程公司

1993年6月,康姆斯工程公司已经成为了一家拥有2500万美元销售额的企业。它的业务基础源于美国能源部(Department of Energy, DOE)的两个合同,一个是1500万美元,另一个是800万美元,剩下的200万美元是由各种1.5万~5万美元的小工程组成的。

与DOE的较大合同是一个为期5年的合同,每年500万美元。该项合同在1988年签订,并于1993年到期。DOE清楚地说明,尽管它对康姆斯的技术非常满意,但合同的续签必须依法通过竞争投标。市场预测DOE将在1993年10拍板的后期合同为期5年,每年投入1000万美元。

1993年6月21日,康姆斯接到了竞标邀请书。标书技术方面的要求对康姆斯来说没有什么问题。人人都清楚,仅考虑技术方面康姆斯毫无疑问会赢得此合同。但一个严重的问题是,DOE的标书中要求康姆斯有一个独立的部门来管理这个每年1000万美元的项目,并有一个完整的康姆斯项目管理系统的说明书。

当康姆斯最初于1988年赢得投标时,尚没有项目管理的要求。康姆斯所有的项目都由传统的组织结构来完成,直线经理就是项目领导。1993年7月,康姆斯公司聘请顾问对整个企业进行项目管理培训。这位顾问还与竞标小组密切合作来回应DOE的项目管理要求。投标申请在8月的第二个星期提交给DOE。1993年9月,DOE向康姆斯提供了一份有关其申请的问题清单,其中95%是关于项目管理的。康姆斯对所有问题做了回答。

1993年10月,康姆斯收到了不予交付合同的通知。在后来的会议上DOE表明,康姆斯的项目管理系统毫无可信度。康姆斯工程公司从此就从市场上消失了。

问题

1. 合同失败的原因是什么?
2. 这有可能避免吗?
3. 方案评审委员会认为项目管理专长与技术能力同样重要,这现实吗?