



科文图书

科文西方工商管理经典文库·管理系列

P

roject Manager's MBA:

How to Translate Project Decisions into Business Success

项目经理学习MBA的速成读本!

项目经理的 MBA

——从策划到成功

[美] 丹尼斯·科恩 罗伯特·格雷厄姆 / 著
Dennis J. Cohen Robert J. Graham

于凤霞 / 译

中国三峡出版社

科文西方工商管理经典文库 • 管理系列

项目经理的 MBA

——从策划到成功

Project Manager's MBA

How to Translate Project Decisions into Business Success

[美]丹尼斯·科恩(Dennis J. Cohen)

罗伯特·格雷厄姆(Robert J. Graham)

著

于凤霞 译

中国三峡出版社

著作权合同登记图字：01 - 2002 - 4895 号

图书在版编目(CIP)数据

项目经理的 MBA:从策划到成功/(美)科恩(Cohen. J)等著;
于凤霞译. - 北京:中国三峡出版社,2002.9

ISBN 7-80099-663-8

I. 项… II. ①科…②于… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 068891 号

The Project manager's MBA, by Dennis J. Cohen and Robert J. Graham
Copyright © 2001 by Jossey-Bass Inc, 350 Sansome street, San Francisco,
California 94104

All rights reserved

中文简体字版版权 © 2001 科文(香港)出版有限公司

中国三峡出版社

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010) 68218553 51933037

<http://www.e-zgsx.com> E-mail: sanxiab@sina.com

北京科文剑桥图书有限公司

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 100011)

购书热线:(010) 64203023 购书网址:<http://www.dangdang.com>

网址:<http://www.beijingkewen.com>

中国纺织出版社印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 13.25 字数: 240 千字

ISBN 7-80099-663-8/F·72 定 价: 36.00 元

前 言

本书是为项目经理、项目团队成员以及那些希望通过自己的项目为获得组织预期成果做出更多贡献的项目经理的管理者们而作的。每天,满足股东预期的需要在越来越大的程度上推动着企业管理者们的决策,“20世纪90年代,衡量企业成功的最简单、最直观、最无情的指标就是:上个季度您盈利了吗?”(《学会做赚钱的游戏》,1997.77页)。我们有充足的理由相信,21世纪仍存在这

种需求。企业要在某一季度实现预期收益,在其前的几个季度中必须实施项目,这些项目使企业现在有能力实现那些预期收益。如果项目经理在管理项目的过程中,没有牢记企业未来的盈利目标,盈利的目标很可能就无法实现。项目管理不仅是一个技术过程,它已经成为一个非常重要的商业过程。对于项目经理、项目经理的管理者以及项目团队成员而言,成功的项目管理需要具备我们在本书中提出的广泛的,以企业为基础的观点。考虑到每个组织所处的环境日益加剧的变化,非营利性组织和政府组织也日益感受到相似的压力,本书所涉及到的内容也适用于这些部门的项目经理们。

本书所讲到的概念和建议是从我们的咨询经验和我们在培训项目经理的领导职能和组织技术的工作中精选出来的。在过去 10 年的发展与咨询工作中以及讲授项目管理课程的过程中,我们接触了成千上万的项目经理。在这几年中,呈现在我们面前的越来越明显的事实是:项目经理和高层管理者之间存在着巨大的鸿沟。高层管理者渴望的是可预见性(以达到企业的季度性盈利目标),而项目经理的典型特征就是冒险和权变。因为由此造成相互之间缺乏理解,高层管理者就可能给项目经理施加压力,使其在项目管理过程中不能采用最佳的方法,这往往导致项目失败。在我们的领导能力课程中,我们与项目经理一起,帮助他们树

立起采用最好的管理方法的信心,教他们学会说服高层管理者支持他们的做法。罗伯特·格雷厄姆和兰迪·英格鲁德的《营造项目成功的环境》(1997)一书努力从另一个角度探讨这一问题,向高层管理者讲述有关最佳的项目管理方法的知识。

您将要阅读的这本书,会采用另一种方法帮助项目经理更好地理解高层管理者,按照高层管理者的观点(他们受到创造经济价值的欲望的驱动)进行管理。那些学习了本书所讨论的原则的项目经理和项目组成员将能够在他们所处的情景下,与高层管理者进行更加富有意义的对话。如果一方认为“相信权力”(多数项目经理都是这样),另一方也运用那些与权力有关的语言揭示出那些他们不想听到的可怕的事实,这样做是相当有帮助的(正如兰迪·英格鲁德在最近的一次谈话中对丹尼斯·科恩的提醒一样)。项目经理们可能把本书的内容看做是一种他们可以用来给组织“注射”的“疫苗”,以抵御那些常常占据管理者头脑的“想做不可能的事情”的谬见。

我们的观点是,高层管理者的商业化观点与项目团队和项目经理的技术性和战术性观点相互交流的规范化途径已经过时了。在更加平稳的环境中,管理者可以制定战略,再将其拟成一套固定的项目控制因素。今天,事情变化得如此之快,这种方法实际上在阻止而不是促进预期结果的

出现。项目经理必须能够随着环境的不断变化,以“飞”一般的速度做出决策。这就意味着,项目经理必须拥有像CEO那样思考的自由空间,拥有像企业家那样做事所必需的信息,像对待一个企业整体一样对项目负责。项目经理的责任不再终止于项目研发阶段的结束,而是持续到项目的实施,或者说项目的成果期——我们将其称之为项目成果生命周期(project outcome lifecycle, POL)——即新产品的销售、新服务的提供、新设备的投入使用,等等(这同时还意味着,高层管理者需要更像项目经理那样进行思考,掌握今天作为项目驱动力的技术性专业知识,但这不是本书讨论的主题)。

读者对象

本书将使三类不同的读者群从中受益。首先是那些对于项目管理没有实践背景,没有经过培训,在管理项目的过程中感到似乎每一个项目都是一个全新的企业的项目经理们;其次是那些管理项目经理或者为项目的成功创造环境的管理者们。项目经理要按照我们所描述的新的方法进行,就需要得到其管理者的支持和帮助;第三类群体就是技术专家和其他参与项目的成员。

项目经理。项目经理这一职业出现于建筑行业。项目经理要接受技术方面的培训,这些技术使他们回想起了从事建筑业的那些稳定的日子,或者说早先按合同行事的日子。成功的项目管理必须以预算、计划和一套具体的规格为基础,这些因素在项目实施的过程中是相当稳定的。与此相同的技术被人们用于商业中,首先出现在新产品开发项目中,接着出现在软件的开发中,但运用这些技术所处的条件正在发生变化。今天,项目经理发现,他们正处在一个高度不稳定的环境中进行工作,在企业预期的影响下,项目经理要使自己对项目的管理达到最基本的收益要求。本书为项目经理提供了一套工具和概念,这些工具和概念将能使他们更好地理解高层管理者的观点。本书将帮助您回答这样的问题:对企业来说经济价值意味着什么,以及为了获得经济价值,项目经理必须做些什么。最重要的是,本书还提出了一些建议和方法,项目经理可以利用这些方法,提高其管理的每一个项目的成果对企业的经济价值做出突出贡献的可能性。我们提出的这些原则适用于商业性、非营利性和政府等各类组织中的项目:面向市场的新产品和服务开发项目、完善基础设施和程序的内部项目,以及客户承诺项目。更直接地说,本书有助于项目经理始终把项目看做是企业资金的一种投资,把项目成果看做是使这一投资产生足够的收益,以满足股东和贷方的期望的工具。

项目经理的管理者。对项目经理的管理者和那些直接接触项目的授权经理们来说,本书将推动他们为采用商业性导向更加鲜明的项目管理方法提供支持。假定管理者已经明白了我们在本书中所介绍的许多帮助他们更好地理解自己工作的概念,项目经理的管理者们从本书中得到的是将这些概念运用到具体项目中去的一种全新的观点。此外,他们将学会通过提高项目对经济价值的贡献来支持项目经理的方法。这可能就要求组织的项目管理制度有所变化,但从长远来看,这种变化将为组织带来更大的收益。这种变化还需要管理行为和领导行为方面也做出相应的变化,这样高层管理者强调的不再是局部控制,而是整体控制。管理者必须自问一下:我们想要的究竟是什么,控制还是结果?

项目团队成员。本书还将使项目团队成员更清楚地认识到,他们所从事的项目如何促进企业的成功。社会技术性设计的一个原则就是,如果相关人员能够理解系统整体的目的,社会性技术系统的各个部分的运作就会更好。这一原则也适用于企业,因为企业就是一个社会技术性系统,包括一个社会性系统(人)和一个技术系统(工作)。因此,企业的主旨在于为股东创造收益,在其中工作的人们就应当明白他们的工作是如何有助于这一目的实现的。这样他们才能精益求精,不断地为实现上述目标做出更多的贡献。

因为经济价值最大化常常成为高层管理者的驱动力,为实现企业目标做出贡献的能力应当能够推动项目团队成员的职业发展,如果他们有决心成为一名项目经理,这种能力同时还将为他们将来管理项目做好准备。

概 述

第一章介绍了项目管理的企业系统方法。在这一章中,我们阐述了这样一个问题:从以提高股东价值和经济价值增值等商业性概念为基础的框架角度考察项目,将如何有助于在项目周期整个过程中做出更好的决策,并最终使项目取得更大的成功。在未来的项目管理中,不断提高经济价值正逐渐成为成功的标准。本章还提出了一个影响模型(influence model),说明那些影响一个项目对经济价值的贡献的各因素之间的相互作用。我们还运用一个企业系统图作为我们本章讨论的总纲,用一个在线计算器说明对这一系统图的作用,读者可以由此更好地理解本书中所举的实例,并将我们讨论的概念运用到他们自己的项目中去。

第二章讨论的是与企业 and 项目相关的基本的会计和财务问题。包括项目经理理解项目如何对企业成功做出贡献(或无法做出贡献)所必须了解的一些基本的术语和概念。

有些读者可以略读或跳过这一章,但我们还是想加进这一章,这样任何人都可以阅读本书,并从中受益,而不必再参考其他资料。

第三章讨论的是战略以及企业在其中运作的不断变化的环境的意义。商业环境不再像以前那样稳定平静了,已经变得更加动荡不安。变化正在以更高的频率、更快的步伐、更低的可预见性发生,这就要求组织在更短的时间内、冒更大的风险、实施更多的项目。正因为如此,管理行为和重点也必须快速变化,并且这些变化需要有战略指导。曾经一度成为一项学术课题的战略制定问题,已经成为企业的一个必不可少的积极主动的过程,以便为企业确定方向、规划需要优先考虑的事项、指导管理行为、评价经营结果,这样企业才能与不断变化的环境保持一致。在动荡不定的环境中,项目经理理解企业战略并使其内化已经变得格外重要,因为哪里有行动,哪里就要做出战略实施的决策——即在项目的层次上。

第四章考察了项目管理实践对创造经济价值的影响。管理项目的方式决定了项目何时实施,因此也就决定了项目成果何时出现。项目成果准备就绪的时间对其创造的现金流、盈利能力以及最终经济价值的提高有着巨大的影响。

第五章讨论的是有关现金流的收入方面的问题。这一收入是由项目成果带来的,受到项目经理在项目实施过程

中的决策的影响。本章的主题是,为提高市场绩效设计项目成果,并为实现现金流最大化选择恰当的时机。我们提出了设计项目成果的一套程序,这一项目成果将解决潜在用户面临的问题、满足他们的需要,并在用户需要的时候提供该项目成果。

第六章的重点在于成本以及那些影响项目成果创造其收入的所需的成本的因素。项目收益表中必须包括项目周期和项目成果周期,才能反映项目所具有的与商业性企业相似的内容,这就成了一份企业收益表。只包括项目周期的收益表只能说明费用,而不能说明成本。相反,如果项目经理只注重项目成果,可能会忽视项目本身引起的一些费用。本章中我们用一个损益平衡图将项目成本、项目后成本与项目成果收入结合起来,说明何时项目成果开始盈利,以及预计在项目成果生命周期内可能得到多少收益。

第七章解释了为什么说财务对项目经理是关键这一问题。本章阐述了项目如何筹集用来为企业和股东创造收益的资产。企业只有证明自己有足够的能力获得足够的投资报酬,才能得到用来进行项目投资的资金。没有资金投入就意味着没有项目,可能连企业都无法生存。这一章涉及到一些财务概念,包括达到损益平衡所需要的时间、资本成本、加权平均资本成本 WACC 以及经济利润——也被称之为经济增加值(Economic Value Added)。

第八章讨论的是对企业系统的理解将如何帮助项目经理做出管理决策。这一章进一步讨论第一章中介绍的,并用来说明本书所有实例的在线企业系统计算器的用途。在这里我们将说明如何运用敏感性分析和企业系统计算器对不同类型的项目管理决策进行评估,判断它们对经济价值的影响。

第九章总结了为项目经理和项目管理者所提出的所有这些概念和观点。我们向您提供了一些从不同的角度思考如何进行项目管理的途径,这样您可以更好地应用从本书中得到的一些观点。

致 谢

我们对所有帮助完成本书的人们表示感谢。安·科恩为本书的出版提供了编辑和情感方面的支持。与以往一样,琼·格雷厄姆是我们这个二人项目组的拉拉队长。本·科恩以其耐心的理解为本书的完成提供了支持。阿伦·希勒加斯参与了企业计算器部分的写作,战略管理集团的瓦莱丽·史密斯为我们提供了企业系统图的初稿。战略管理集团也给予了支持,同意我们利用其 CD-ROM 交互学习程序《为什么财务很重要》。还要特别感谢布里奇特·多伊尔、

唐·弗朗西斯、克里斯蒂·赫顿、安·威尔逊、玛丽安娜·莫里斯、瓦莱丽·史密斯和菲尔·查伦,他们出色的工作团队是一种很好的启示。最后,我们感谢在过去的几年中与我们分享他们的经验与磨难的所有的项目经理们。从他们身上我们学到了大量知识。我们的导师之一,拉塞尔·阿克奥夫说的是正确的:在学生与老师这一关系中,通常是老师学到的东西最多。对于这些朋友、亲人以及其他所有曾经帮助过我们的人所提供的帮助,我们表示深深的谢意。当然,只有我们为本书中所阐述的观点负责。

丹尼斯·科恩

费城,宾夕法尼亚州

罗伯特·格雷厄姆

曼多斯诺,加利福尼亚州

关于作者

丹尼斯·J·科恩是战略管理集团 (Strategic Management Group, SMG) 的“项目管理”工作组 (Project Management Practice) 的合作伙伴、高级副总裁与管理总监。他致力于与客户一道提高在领导、团队建设、组织变革、战略实施和项目管理领域中的商业绩效。

在罗伯特·J·格雷出版的 Project Management as if People Mattered 一书中, 科恩

参与写作了有关项目实施的政治学一章。在项目管理学院的年度讨论会上和项目世界(Project World)杂志中,他提交了大量论文。此外他还与大量组织合作过,包括 GTE, MIC, PWC, Schlumberger, AT&T, Schering-Plough, Merck, Glaxo, The World Bank, Pfizer, Vhevron, Unisys, William M. Mercer, U.S. Postal Service, General Accounting Office of Congress, Pacific Bell, American Express, Walt Disney, Applied Matsushita, Vanguard, Sony。

在加入 SMG 之前,科恩是沃顿学院管理和行为科学中心的一个研究助手,并且是沃顿实用研究中心的高级会员。他一直是沃顿学院管理学教授的助手,讲授有关管理和企业家职能的课程……

科恩荣获了加利福尼亚大学的 B.A. 和 M.A. 学位;在伯克利,即宾夕法尼亚大学沃顿学院的 MBA,以及威斯康星大学的哲学专业硕士学位和博士学位。

可以通过 dennis.cohen@smginc.com 与丹尼斯·科恩联系。

罗伯特·J·格雷厄姆目前是项目管理领域和组织变革领域的一位独立的管理咨询顾问,是战略管理集团的高级咨询顾问。此前他曾担任宾夕法尼亚大学沃顿学院的管理与行为科学中心的高级人事经理。

格雷厄姆也曾担任过英格兰的贝思大学、位于德国慕

尼黑的 German Armed Forces 大学的客座教授。他继续担任宾夕法尼亚大学的教授助理, 并且是英格兰的 Henley 管理学院的项目管理机构的成员。

格雷厄姆的第一本著作是 *Project Management as if People Mattered*, 其与来自惠普公司的兰提·英格鲁合著的第二部著作题目为 *Creating an Environment for Successful Projects*。

格雷厄姆不仅荣获了辛辛那提大学的经营研究的 MBA 和 Ph.D., 还荣获了迈阿密大学系统分析专业的 B.S. 学位, 他还是沃顿学院的博士后成员。此外, 他还获得了宾夕法尼亚大学的文化人类学专业的 M.S. 学位。

可以通过 robert.graham@smginc.com 与罗伯特·格雷厄姆联系。