

WILEY

•项目/管理/核心/资源/库/

[美] 哈罗德·科兹纳 著
(Harold Kerzner)

陈丽兰 刘淑敏 王丽珍 译

项目管理案例集

(第5版)



PROJECT MANAGEMENT

Case Studies, 5th Edition

·项目管理核心资源库·

项目管理案例集

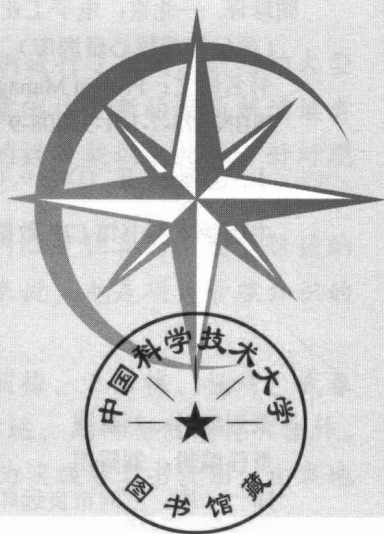
(第5版)

[美] 哈罗德·科兹纳 著
(Harold Kerzner)

陈丽兰 刘淑敏 王丽珍 译

PROJECT
MANAGEMENT

Case Studies,
5th Edition



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Project Management: Case Studies, 5th Edition by Harold Kerzner

ISBN: 978-1119385974

Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

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, 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：01-2017-8750

图书在版编目（CIP）数据

项目管理案例集：第5版 /（美）哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）著；陈丽兰，刘淑敏，王丽珍译。—北京：电子工业出版社，2018.11

（项目管理核心资源库）

书名原文：Project Management: Case Studies, 5th Edition

ISBN 978-7-121-35208-9

I. ①项… II. ①哈… ②陈… ③刘… ④王… 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(2018)第 234984 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘露明

印刷：三河市良远印务有限公司

装订：三河市良远印务有限公司

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：28.25 字数：670 千字

版次：2008 年 4 月第 1 版（原著第 2 版）

2018 年 11 月第 3 版（原著第 5 版）

印次：2018 年 11 月第 1 次印刷

定价：108.00 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）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

译者序

项目管理是一个以经验为基础的学科。在现实中，项目经理通过在项目中发现问题的解决方案，一步一步地提升自己的能力。但是，这种实践方式获取的经验教训是有限的，因此推荐项目经理采用案例研究和情景分析方式获取更多的经验教训。

案例研究能帮助学生调查分析案例中哪些做法是正确的，存在哪些问题，以及应该提出哪些建议来防止同类问题再次发生。情景分析是较小的案例研究，集中解决一两个核心问题。

本版不仅增加了 18 个新案例，还对上一版本中的某些案例进行了更新。新增的大型案例包括迪士尼、奥林匹克、波音飞机及空中客车等，这些案例从全新的视角解读读者曾经熟悉的案例，引领读者从项目管理角度思考大型项目中的经验教训。此外，针对现在流行的“敏捷管理”方法，作者也提出了新的见解。

能再次参与科兹纳先生的《项目管理案例集》的翻译，内心是狂喜的，因为科兹纳先生每次发布新书，都意味着对项目管理的最新理解。对我来说，也是项目管理知识的再次提升。

作为本书的翻译人员，与陈丽兰、刘淑敏、仓晓东、辛丽梅、王春梅、杨靖、武春梅、王铁媛、张术丹、孙勇、王长印、杨爱萍合作，是我的幸运，期待与他们再次合作。

本书可以作为 PMP 考试教材的辅助书籍使用，也可以作为实践参考书使用。由衷地感谢所有的读者，真心希望你们能阅读愉快！

王丽珍

前言

除了在职培训，案例研究和情景分析可能是学习项目管理的最好方式。项目经理们找到问题的解决方案，而案例研究是实现这一目标的绝佳方法。案例研究要求学生调查分析案例中哪些做法是正确的，存在哪些问题，以及应该提出哪些建议来防止同类问题再次发生。本书选用的案例既适用于本科生和研究生阶段的项目管理课程，也适用于项目管理各种认证考试的培训项目。

情景分析是较小的案例研究，集中解决一两个问题；案例研究则关注大量相互关联的问题。本书的目录列出了案例分析和情景分析的几大类别，但需要强调的是，大型案例研究，如 Corwin 公司、蓝蜘蛛项目、铱星的起伏和重生，都可以以单独主题形式体现。还有的案例研究非常适合做团队练习，比如对项目管理指标的需求和新加坡软件团队等。其他小案例或迷你案例可以在上课时进行讨论。

在本版中小的案例研究或情景分析是应教师的要求提供的，他们既可以在课堂上讨论，也可以在团队中分析。这些小案例还可以用于布置课堂作业或课后作业。

案例本身或指导教师手册几乎提供了所有的案例研究和情景分析的延伸问题，帮助读者分析案例。指导教师手册的延伸问题由指导教师提供。指导教师手册可以从 John Wiley&Sons 出版社获得，仅供教师使用。

有些教师不喜欢使用超过 10 年或 20 年的案例。但是，这些“老案例”的背景状况和现在是一样的。遗憾的是，我们似乎仍在重复当年的错误。

本版不仅增加了 18 个新案例，还对上一版中的某些案例进行了更新。案例研究中的延伸问题反映了项目经理可能面临的问题。新案例包括：

- 迪士尼 (A)：案例研究讨论了迪士尼的幻想工程经理所需的各类技能，这些技能是大多数传统的项目经理所不具备的。
- 迪士尼 (B)：案例研究讨论了迪士尼“鬼屋项目”所面临的挑战。
- 迪士尼 (C)：案例研究讨论了企业环境因素如何影响迪士尼新主题公园的建设。
- 迪士尼 (D)：案例研究讨论了迪士尼与合作伙伴在全球主题公园建设中所面临的合同问题。
- 迪士尼 (E)：案例研究讨论了香港现有主题公园面临的挑战，当迪士尼宣布将在附近兴建迪士尼主题公园时。
- 奥运会 (A)：案例研究介绍了影响奥运会主办决策的复杂性和企业环境因素。
- 奥运会 (B)：案例研究显示，在管理涉及数十亿美元且可能遇上贪婪的承包商的奥运项目时，遵循 PMI 制定的职业道德和职业操守的复杂性。

- 奥运会 (C): 案例研究介绍了在奥运村管理一个为两万名运动员和工作人员提供食物的项目。他们来自各个国家,有着不同的营养需求。
- 奥运会 (D): 案例研究讨论了运动员在里约热内卢奥运会上面临的某些健康和安全风险。
- 项目审计: 案例研究介绍了某个公司意识到它需要对项目进行审计,但是它不知道该如何做、什么时候做及由谁来做。
- 平衡分析决策 (A): 案例研究介绍了公司在做出关键的平衡分析决策时所面临的挑战。
- 平衡分析决策 (B): 案例研究介绍了公司在制定关键决策时面临的选择。
- 执行理事: 案例研究介绍了政府机构新任命的执行理事,如何在“政治游戏”中维护自己的形象。
- 波音 787 幻想飞机电池问题: 案例研究表明,在设计商用飞机时,安全作为项目管理约束条件的重要性。
- 空中客车 A380: 案例研究的重点是在商用飞机行业,项目经理必须做出一些与商业有关的决策。
- 敏捷 (A): 案例研究侧重于采用敏捷开发技术或 Scrum 时,战略业务决策可能受到的影响,尤其是企业需要在竞争性投标中生存下来,而你的客户可能不理解或不允许你使用敏捷开发技术或 Scrum 时。
- 敏捷 (B): 案例研究介绍了当项目经理必须在敏捷环境中管理项目(不是传统的项目管理环境中)时遇到的一些问题。
- 敏捷 (C): 案例研究表明,在敏捷环境中报告项目的状态可能与传统项目管理环境中的状态报告不同。

大多数案例研究都是真实的,但是公司的名称及相关人员的名字都进行了修改(除了迪士尼、波音、铱星及 2016 年里约热内卢奥运会和挑战者号航天飞机失事等案例)。

目录

第 1 章 项目管理方法论	1
雷克斯汽车公司.....	1
弗雷斯卫生保健公司.....	2
克拉克水龙头公司.....	3
制定方法体系.....	5
柯妮科公司	6
并购难题	9
第 2 章 项目管理的实施	15
康姆斯工程公司.....	15
威廉姆斯机床公司.....	16
难以驾驭的员工.....	17
梅肯公司	18
科尔多瓦研究小组.....	19
科迪斯塑料公司.....	19
企业资源规划项目.....	20
项目的优先级.....	26
向高层推销项目管理.....	27
新的 CIO	29
无形的发起人.....	31
平衡分析决策 (A)	33
平衡分析决策 (B)	36
项目审计	37
第 3 章 项目管理文化	39
考莫工具和模具公司 (A)	39
考莫工具和模具公司 (B)	41
Apache 金属制品公司.....	43

哈勒专业制造公司.....	44
科罗纳多通信公司.....	44
光芒国际.....	46
执行理事.....	47
第 4 章 项目管理组织结构.....	51
恒星通信公司.....	51
法戈食品公司.....	54
政府项目管理.....	56
瀑布工程公司.....	57
怀特制造公司.....	61
马堤希建筑公司.....	61
第 5 章 人力资源协商.....	63
杜克化学公司.....	63
美国国际电子.....	65
卡尔逊项目.....	67
沟通失败.....	68
第 6 章 项目估算.....	71
Capital 工业公司.....	71
Percy 公司的小项目成本估计.....	72
Cory 电子公司.....	73
卡姆登建筑公司.....	76
估算问题.....	78
新加坡软件团队 (A).....	79
新加坡软件团队 (B).....	83
新加坡软件团队 (C).....	84
新加坡软件团队 (D).....	84
投标还是不投标.....	85
第 7 章 项目规划.....	87
格列森公司.....	87
Teloxy 工程公司 (A).....	90
Teloxy 工程公司 (B).....	91
佩顿公司.....	91
Kemko 制造公司.....	92
一生的机会.....	94

第 8 章 项目进度计划	98
克罗斯拜制造公司	98
进度困境	100
第 9 章 项目执行	103
蓝蜘蛛项目	103
Corwin 公司	114
昆腾电信	121
Trophy 项目	122
Margo 公司	124
项目超支	126
自动评估项目	127
铱星的起伏和重生——项目管理视角	129
医疗保健合伙公司	152
McRoy Aerospace	155
不好的员工	157
首席员工	157
团队会议	158
管理控制狂	160
技能储存项目	161
第 10 章 项目控制	163
两位老板的麻烦	163
“浴缸”时期	164
不负责任的发起人	166
对项目管理指标的需求 (A)	167
对项目管理指标的需求 (B)	170
对项目管理指标的需求 (C)	173
对项目管理指标的需求 (D)	175
对项目管理指标的需求 (E)	177
对项目管理指标的需求 (F)	180
对项目管理指标的需求 (G)	184
对项目管理指标的需求 (H)	185
第 11 章 项目风险管理	188
“挑战者”号航天飞机的灾难	188
Packer 电信公司	221

Luxor 科技公司	223
Altex 公司	225
Acme 公司	227
风险管理部门	229
第 12 章 冲突管理	232
迈尔制造业的设备使用安排	232
实验室安全设备使用安排	233
国际通信卫星	234
优先级问题	236
第 13 章 道德规范	237
项目管理诉讼	237
管理危机项目	238
这是欺诈吗	250
管理储备	252
第 14 章 管理范围的改变	254
丹佛国际机场	254
附录 14A 市政债券招股说明书	278
第 15 章 薪资管理	282
Photolite 公司 (A)	282
Photolite 公司 (B)	284
Photolite 公司 (C)	285
Photolite 公司 (D)	288
克利夫兰第一银行	292
杰克逊工业	294
第 16 章 时间管理	296
时间管理练习	296
第 17 章 产业特性：建筑业	306
罗伯特·L.弗兰克建筑公司	306
莱尔建筑项目	312
第 18 章 产业特性：迪士尼主题公园	319
迪士尼 (A)：幻想工程项目管理	319

迪士尼 (B): 幻想工程项目管理——鬼屋	327
迪士尼 (C): 迪士尼主题公园和事业环境因素	339
迪士尼 (D): 迪士尼乐园的全球化	352
迪士尼 (E): 迪士尼乐园的竞争对手——香港海洋公园	362
第 19 章 产业特性: 奥林匹克运动会	367
奥林匹克 (A): 你愿意管理主办城市的奥运会项目吗	367
奥林匹克 (B): 奥运会、项目管理和 PMI 的道德规范与职业操守	386
奥林匹克 (C): 你想管理奥运村运动员的饮食类项目吗	390
奥林匹克 (D): 管理奥运场馆的健康风险	395
第 20 章 产业特性: 商用飞机	399
菲利普·康迪特与波音 777: 从设计开发到生产销售	399
波音 787: 梦幻客机的电池问题	413
空客 A380	418
第 21 章 敏捷开发与 Scrum 项目管理	429
敏捷 (A): 了解实施风险	429
敏捷 (B): 项目管理思想	434
敏捷 (C): 管理和报告项目敏捷性	436

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套独立的方法论，不论这个项目是新产品开发项目、信息系统项目还是客户服务项目。然而，某些组织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，新产品开发项目运用另一套方法论。

如果组织文化不接受且阻碍实施某种项目管理方法论，那么接受与实施该方法论将是一件非常困难的事。具备领导力的高管们对于迅速克服这些障碍或许能起到作用。这些障碍存在于各级管理层中，员工级也不例外。这些改变需要员工放弃他们原有的舒适圈，寻求新的社会团体。

雷克斯汽车公司

雷克斯汽车公司（Lakes 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。未来的10年内，其全球范围内的60 000名员工学习并运用了该管理方法，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。

2015年2月，雷克斯汽车公司决定为其客户提供其他产品。公司兼并了另一家一级供应商——Pelex汽车产品（Pelex Automotive Products, PAP）公司。PAP公司在项目管理方面，同样拥有良好的声誉，且能提供高质量产品。该公司提供的许多产品都与雷克斯汽车公司的产品类似。

由于两家公司的员工在未来的工作中会紧密合作，因此需要一个可以同时被两家公司接受的项目管理方法体系。PAP公司采用的是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，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的方法体系的过程中，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

2014年7月，弗雷斯卫生保健公司（以下简称弗雷斯公司）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。在过去的几年中，直线经理在管理直线团队的同时，一直起着项目经理的作用。由于直线经理关注的只是与他们有关的直线活动而不是项目工作，所以项目常常受到不公平的待遇，多数会延期并预算超支。因此，人们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。虽然个人兴趣决定采用哪种模式，但是一切都要依据严格的政策和程序进行。

这3种模式被应用1年之后，公司发现，在项目经理的选派过程中存在问题。项目经理需要对3种模式（方法体系）都熟悉。事实上，被选中的项目经理只熟悉某种特定的模式。

此后的6个月内，公司逐步将这3种模式（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，由内部专家提供培训，教会其他员工使用新的方法体系。项目的成功率有了显著提高。

 问题

1. 为什么在开始阶段开发单一方法体系如此困难？
2. 为什么最初的3种方法体系都有严格的政策和程序？
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侧重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. 为什么不让顾问提供新的单一方法体系的培训？

克拉克水龙头公司

► 背景

截至2010年，克拉克水龙头公司（Clark Faucet Company）（以下简称克拉克公司）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评价水龙头，每种水龙头至少需要提供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（零售商）则更注重价格。

克拉克公司没有投入大量资金在广播电台、电视台或因特网上做广告，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上，以及每年一次的建筑商贸易展览中。因为大建筑商可以购置5000多个部件，用于新建成的酒店或公寓的装饰。错过一次在贸易展览上展示新产品的机会，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沟通。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。在这种情况下，没有人愿意做项目经理；职能团队成员拒绝参加会议，他们将大部分时间投入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下属参与项目，他在下属周围建起了一道坚实的屏障，声称这样可以避免他的下属介入工程人员与销售人员的持续冲突中。

► 高层管理者的决策

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尝试消除分歧，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。如果营销人员不干涉工程，我们可以把工作做好。
- 营销人员不知道我们除新产品开发外还有很多其他工作要做。
- 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，这就导致方案改来改去。我们为什么不能在每个项目的开始就清晰地界定好问题呢？

► 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），我们有时不得不在需求定义不完善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，我们又会向客户咨询更多的细节和规范说明。有时，我们需要与客户沟通几个月才能得到我们想要的信息。我清楚这对工程人员来说是麻烦，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。“为什么工程人员不理解营销人员的困难”这个问题困扰着他。接下来，在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中，其中包括营销人员提出的，为什么营销人员就不能理解我们的困难呢？”

问题

1. 案例中存在的关键问题是什么？
2. 有什么方法解决这个问题？
3. 在这种情况下，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？

你建议采取哪些步骤？

4. 在现有的非合作式文化基础上，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且单一的项目管理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有问题，那么将发生什么？
7. 项目优先级评价应该包含在单一的项目管理方法体系内，还是由该方法体系以外的委员会来评价？

制定方法体系

► 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：

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，否则我就亲自处理。我从不认为我的高级精英们害怕制定项目管理方法体系。

► 关键问题

高级经理们知道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。在那次培训中，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，他介绍了负责 PMO 的高级经理的权力肯定会比其他经理大，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。所以，项目管理方法体系的实施在企业内受到了影响。

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。当开始实施这个步骤时，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 10~12 个阶段。这意味着可能要召开 10~12 次阶段评审会，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。因此，决定项目的生命周期阶段少于 6 个。

第 2 步，做出决策，决定方法体系根据刚性的政策和程序制定，还是根据常用的、非正式的表格、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，但不是所有的项目经理都会采用。因此，决定根据 PMBOK® 指南制定一套标

准化的文件，项目经理就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有关方法体系的培训。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. 从企业耗费如此长的时间来考虑是否需要开发一个EPM的企业文化来看，你能做出什么判断？
2. PMO能加速方法体系的实施吗？
3. PMO需要向首席信息官或其他人员汇报吗？
4. 为什么在EPM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好不好？第一次建立一个EPM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能帮助获取最佳实践吗？

柯妮科公司

► 背景

柯妮科公司（Honicker Corporation）是一家公认的优质汽车和卡车仪表盘制造商。该公司的业务主要在美国国内，不过它现在有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Alpha公司、Beta公司、Gamma公司和Delta公司。

4家公司都在各自的区域内提供服务，每家公司的高级管理层对当地的文化都非常了解，在客户和当地之间也享有声望。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，柯妮科公司决定维持4家公司的高层管理团队不变。

柯妮科公司希望4家公司有能力向世界范围内任何一个柯妮科公司客户提供零件。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其他相关方都了解项目管理。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家被收购的公司能够做出一些改变。