

Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence

项目管理 最佳实践方法

达成全球卓越表现

(美)
杨慧敏 哈罗德·科兹纳
徐龙 译
龙 著

JOHNSON
CONTROLS
Automotive Systems Group



项目管理核心资源库

F224.5/147

2007

Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence

项目管理 最佳实践方法 ——达成全球卓越表现

(美) 哈罗德·科兹纳 著
杨慧敏 徐 龙 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner: Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2007 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: 01-2007-0318

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理最佳实践方法: 达成全球卓越表现 / (美) 科兹纳 (Kerzner, H.) 著; 杨慧敏, 徐龙译. —北京: 电子工业出版社, 2007.8

(项目管理核心资源库)

书名原文: Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence

ISBN 978-7-121-04691-9

I. 项… II. ①科… ②杨… ③徐… III. 项目管理—经验—世界 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 102547 号

责任编辑: 刘露明 刘淑敏

印 刷: 北京市铁成印刷厂

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

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: 787×980 1/16 印张: 29 字数: 536 千字

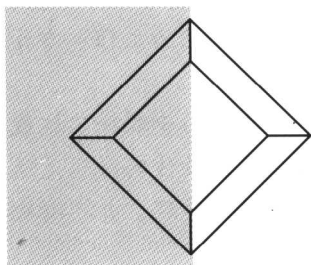
印 次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 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 zlts@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

二十多年前，人们还在为项目管理是否是企业生存的必需品而唇枪舌战。然而今天，项目管理已经被大家广泛认可并认为是企业长期发展和生存的基石，而项目管理的重要性也深入人心。许多的公司有了专职的项目经理，也成立了项目管理办公室。现在摆在大家面前的问题，不再是搞清项目管理的基本概念，而是如何建立企业项目管理体系并有效地利用企业项目管理体系，使企业获得效益。项目管理的战略重点，已经从基本理论转为实施。

在项目管理理论的实际应用中，企业内部每个部门和环节都有一些好的流程和方法；业界也总结出一些基准的最佳实践。在建立、发展企业项目管理体系的过程中，辨别那些好的流程和方法并将其总结升华为最佳实践，同时吸取业界的最佳实践，是保证企业项目管理体系迅速建立和有效运转的捷径。

本书是一本项目管理最佳实践的“手册”。首先，它介绍了一套体系化的最佳实践定义方法。在了解最佳实践的定义后，阐述了如何确定、管理、评估最佳实践，以及如何通过巩固最佳实践来建立企业项目管理体系。

其次，本书还列举了众多著名企业（惠普、摩托罗拉、德州仪器、通用汽车等）通过最佳实践建立企业项目管理体系、走向卓越的实例。其中有成功的案例，也有失败的教训。无论是成功的例子，还是失败的例子，都向我们展现出了这些知名企业在建立企业项目管理体系时所走过的道路，其中有很多我们可以借鉴的最佳实践。

再次，本书综述了项目管理体系方法的几个重要方面，如卓越的项目管理体系方法的定义、关键部分、开发实施及障碍、相应工具等，进而指出卓越的项目管理的6个主要方面，即整合的流程、企业文化、管理层的支持、培训、非正式的项目管理，以及优秀的表现，分别给出了详细的讨论和相应的案例。

最后,本书进一步讨论了项目管理培训的投资回报率、企业项目管理办公室,以及六西格玛在项目管理中的应用等方面的一些最佳实践,对我们的工作也有指导意义。

建立企业项目管理是面对迅速变化的市场和社会所必需的,而获取并实施最佳实践是建立企业项目管理的重要途径,吸取并借鉴成功公司的最佳实践正是通往成功的捷径。希望本书能够帮助大家迅速建立自己的企业项目管理,并在解决项目管理实施中的具体问题时起到作用。

在本书的翻译过程中,得到了杨守峰等同志的帮助,在这里表示感谢。

2007年7月

译者简介:

杨慧敏:阿尔卡特—朗讯贝尔实验室移动质量及培训经理,致力于项目的质量管理、人力资源管理等方面的研究。历任朗讯科技无线网络集团研发经理、项目管理及质量管理经理。具有多年的电信行业项目管理、质量管理经验。

徐龙:PMP®,阿尔卡特—朗讯贝尔实验室移动研发经理,致力于项目管理办公室、范围管理、进度管理、风险管理及沟通管理方面的研究。曾历任朗讯科技有线网络集团 PHS 项目管理/质量管理办公室高级经理,贝尔实验室移动研发部无线移动测试及项目管理经理。具有多年的电信行业项目管理、质量管理经验。



Preface 前言

在过去的 35 年中，人们认为项目管理流程有则更好，但没有也行。公司甚至不太愿意投资于计划和进度安排这类基本知识的培训。人们把项目管理看成对现有权力体系的威胁，在很多公司中，只是部分地实行了项目管理。这种缺乏热情的项目管理应用，只不过是為了安撫底层或中层的人员。

在这 35 年中，我们竭尽全力阻止项目管理走向卓越；我们对授权、协同工作、信任只是动动嘴皮子；我们囤积信息，认为信息控制是一种权力；在考虑优先级时，我们把个人利益、职能利益放在公司利益之前。我们错误地认为时间是奢侈品，而不是约束条件。

到了 20 世纪 90 年代中期，两次经济危机使上述观念发生了蜕变。在激烈的竞争中，公司需要在更短时间内创造高质量的产品，与顾客发展长期信任关系的重要性也突显了出来。在干系人的压力下，业务需要持续改进。这些都关乎公司的存亡。

今天，整体的业务水平有了很大提高。顾客和承包商之间的信任空前的高；新产品的开发比以往任何时候都快；在竞标时，项目管理成为竞争的武器，有些公司之所以能赢得单一供货商合同，是因为客户对这些公司的能力有信心，相信这些公司能使用项目管理体系方法，持续地成功交付项目。所有这些因素，使得众多公司的项目管理在某些方面取得了一定的成功。现在的决策也更强调公司的整体利益，而非个人利益。

6 年前的一些普通词语，现在都有了新的含义。不再把变化看成坏事，今天，变化意味着持续改进；也不再把冲突看做是有害的事，管理得当的冲突是有益的；也不再把项目管理仅仅看做是组织内部的系统，现在，它是竞争的武器，能带给客户更高的质量，并增加了带给客户附加价值的机会。

过去认为管理成功的公司，今天可能不再是成功的公司，尤其是在项目管理

方面。想想 1982 年汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼写的《追求卓越》(*In Search of Excellence*)一书中的那些成功的公司,今天有多少仍然可以称为是成功的?又有多少赢得过闻名于世的马尔科姆·鲍德里奇奖?在赢得过这个奖项的公司中,又有多少是精于项目管理的呢?

在项目管理的 40 年历史中,前 30 年和后 10 年的区别在于实施。30 多年来,我们强调项目管理中量化的、行为的工具,强调基本知识和主要技能。然而,在过去的 6 年中,重点转移到了实施上。现在,从战略上讲,重要的是如何将 30 年来所形成的基本的项目管理理论,应用到实践中。今天,项目管理的实施被认为是高级的项目管理,而在 15 年前那些被认为是项目管理的前沿话题,如挣值管理分析、情景领导、成本控制、变化控制,今天都已经是项目管理基本课程的一部分了。那么,今天,是什么构成了应用项目管理呢?那些与项目管理实施有关的话题已经成为项目管理的热门话题。

这本书覆盖了对项目管理实施与成功来说,必要的热门话题。书中引用了众多人的看法,这些人创建了项目管理最佳实践的标杆,而且目前仍在其公司中实施这些流程。这些引文的宝贵之处,在于它们展现了这些领导人思考的过程及其公司的前进方向。这些公司已经在项目管理的某些方面取得了成功,而且真正值得注意的是,这些成功都是在近五六年中发生的。在 21 世纪,最佳实践的实施是项目管理的未来。众多公司已经建立了项目管理的最佳实践库。这些最佳实践库,常常在竞标中成为差异化因素。同时,项目管理的最佳实践,现在也成为了知识产权。

我们提供基于本书的项目管理原理、项目管理最佳实践研讨会和相关课程,研讨会和课程也可参考我的另一本书《项目管理:计划、进度和控制的系统方法》(此书中译本已由电子工业出版社出版。——出版者注)。我们的联系方式:

电话: 1-216-765-8090

传真: 1-216-765-8090

电子邮件: hkerzner@bw.edu

哈罗德·科兹纳



Contents 目 录

第 1 章 理解最佳实践	1
1.0 介绍	1
1.1 项目管理最佳实践：1945—1960	1
1.2 项目管理最佳实践：1960—1985	3
1.3 项目管理最佳实践：1985—2006	6
1.4 最佳实践流程	10
1.5 最佳实践的定义	11
1.6 战略性的最佳实践	17
1.7 最佳实践的来源	19
1.8 用最佳实践做什么	29
1.9 关键问题	29
1.10 最佳实践的等级	30
1.11 常见的理念	32
1.12 最佳实践库	34
1.13 萨蒂扬的最佳实践活动	37
1.14 DFCU 财务公司的最佳实践活动	39
1.15 两度公司的最佳实践活动	44
1.16 哈利法克斯团体健康系统公司	46
1.17 DTE 能源公司的最佳实践活动	48
1.18 Amontis 公司的最佳实践活动	51
1.19 CA 公司的最佳实践活动	57
1.20 项目管理精英：Infosys 的软件项目管理最佳实践	60

第2章 从最佳实践到偏头痛	65
2.0 介绍	65
2.1 偏头痛：好心办坏事	65
2.2 偏头痛：企业项目管理体系方法	66
2.3 偏头痛：客户满意度	67
2.4 偏头痛：响应客户不断变化的需求	68
2.5 偏头痛：项目管理办公室的汇报层级	69
2.6 偏头痛：现金流的抉择困难	69
2.7 偏头痛：项目范围变化的困难抉择	70
2.8 偏头痛：是否外包	71
2.9 偏头痛：决定何时取消项目	72
2.10 偏头痛：发放项目奖励	72
2.11 偏头痛：存在错误的文化	73
2.12 轻微的偏头痛：其他来源	74
2.13 项目的10大创伤	77
第3章 走向优秀之旅	88
3.0 介绍	88
3.1 “隧道”尽头的光亮	90
3.2 摩托罗拉	92
3.3 德州仪器	93
3.4 EDS	95
3.5 Exel 公司	99
3.6 惠普公司	108
3.7 DTE 能源公司	111
3.8 Quixtar 公司	112
3.9 聚合计算公司	116
3.10 KeyBank 公司	118
3.11 北电公司	123
3.12 哈利法克斯团体健康系统公司	124
3.13 阿瓦隆动力及照明公司	125
3.14 Roadway 公司	127

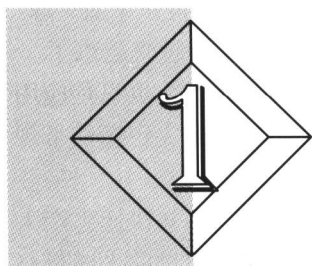
3.15	Defcon 公司	128
3.16	Kombs 工程公司	130
3.17	威廉斯机床公司	131
3.18	世伟洛克公司	132
3.19	亚利桑那州钱德勒城：信息技术分部	133
第 4 章 项目管理体系方法		147
4.0	介绍	147
4.1	卓越项目管理的定义	147
4.2	认识到对开发体系方法的需要	152
4.3	关键组件	156
4.4	项目管理工具	158
4.5	通用汽车传动器组	161
4.6	爱立信电信公司	162
4.7	北电公司	165
4.8	标准体系方法的好处	165
4.9	宣威—威廉斯公司	167
4.10	Antares 管理解决方案公司	170
4.11	Westfield 集团	173
4.12	体系方法的实施	176
4.13	Ceridian 公司	177
4.14	克服开发和实施障碍	180
4.15	QA 公司	181
4.16	Exel 公司	188
4.17	哈利法克斯团体健康系统公司	196
4.18	瑞士 Orange	201
4.19	安大略公共服务部门	204
4.20	聚合计算公司	210
4.21	EDS	215
4.22	DTE 能源公司	217
4.23	摩托罗拉	224
4.24	SAIC/RMA	225

第 5 章 整合的流程	230
5.0 介绍	230
5.1 理解整合的管理流程	230
5.2 辅助项目管理流程的演进	232
5.3 聚合计算公司	237
5.4 CIT	238
5.5 全面质量管理	240
5.6 并行工程	243
5.7 风险管理	244
5.8 波音航空航天公司	248
5.9 相互作用的风险：哥伦比亚号航天飞机灾难	249
5.10 变更管理	255
5.11 其他管理流程	256
5.12 江森自控	257
5.13 Visteon 公司	264
5.14 福特汽车公司电机电子系统工程	268
5.15 萨蒂扬公司	277
5.16 EDS	285
5.17 挣值管理	286
5.18 DTE 能源公司	286
5.19 哈利法克斯团体健康系统公司	288
第 6 章 文化	289
6.0 介绍	289
6.1 公司文化的创建	289
6.2 公司的价值观	291
6.3 文化的类型	291
6.4 公司文化应用于工作	292
6.5 安德森发展公司	296
6.6 项目管理和文化	303
6.7 瑞士 Orange	305
6.8 摩托罗拉	307

6.9 麦克埃尔罗伊翻译公司	307
6.10 哈利法克斯团体健康系统公司	311
6.11 DTE 能源公司	312
6.12 EDS	313
6.13 聚合计算公司	313
第 7 章 管理层的支持	316
7.0 介绍	316
7.1 高层经理的明显的支持	316
7.2 项目委托人	317
7.3 卓越的项目委托人	321
7.4 对项目经理的授权	322
7.5 工作中的管理层支持	324
7.6 摩托罗拉	326
7.7 DTE 能源公司	327
7.8 哈利法克斯团体健康系统公司	327
第 8 章 培训和教育	329
8.0 简介	329
8.1 现代项目管理的培训	329
8.2 国际学习学院	331
8.3 项目管理学校	334
8.4 确定培训需求	336
8.5 选择学员	337
8.6 项目管理培训的基本原理	337
8.7 课程设计和授课	338
8.8 衡量投资回报率	341
8.9 竞争力模型	342
8.10 有效的培训计划	342
第 9 章 非正式的项目管理	346
9.0 介绍	346
9.1 非正式的项目管理与正式的项目管理	346

9.2 信任	349
9.3 沟通	350
9.4 合作	352
9.5 团队工作	353
9.6 用颜色表示的状态报告	354
9.7 实际工作中的非正式的项目管理	354
第 10 章 优秀的表现	356
10.0 介绍	356
10.1 情景领导	356
10.2 矛盾解决	359
10.3 人员配备	361
10.4 虚拟项目团队	363
10.5 奖励项目团队	365
10.6 关键行为	368
10.7 聚合计算公司	372
10.8 EDS	374
10.9 Hartford	375
10.10 Symcor	379
第 11 章 项目管理培训的投资回报率	384
11.0 介绍	384
11.1 项目管理的效益	385
11.2 ROI 模型的发展	386
11.3 ROI 模型	388
11.4 生命周期的计划阶段	390
11.5 生命周期的数据采集阶段	391
11.6 生命周期的数据分析阶段	394
11.7 生命周期的报告生成阶段	399
11.8 结论	399
第 12 章 项目办公室	400
12.0 介绍	400

12.1 项目办公室的类型.....	402
12.2 Universal Underwriter Group (UUG)	402
12.3 Ceridian.....	404
12.4 StoneBridge 集团.....	408
12.5 摩托罗拉.....	409
12.6 DTE 能源公司.....	409
12.7 哈利法克斯团体健康系统公司.....	411
12.8 KeyBank	412
12.9 萨蒂扬.....	412
12.10 Exel	417
12.11 惠普.....	420
12.12 EDS	423
12.13 Ameren.....	424
第 13 章 六西格玛和项目管理办公室	433
13.0 简介.....	433
13.1 项目管理和六西格玛的关系.....	433
13.2 PMO 参与.....	436
13.3 传统的和非传统的六西格玛.....	436
13.4 理解六西格玛.....	438
13.5 六西格玛神话.....	441
13.6 评估.....	443
13.7 项目选择.....	446
13.8 典型的 PMO 六西格玛项目	448



第 1 章 理解最佳实践

1.0 介绍

项目管理，一度被认为是公司最好拥有的一系列流程，现在已经演化为公司生存不可或缺的结构化的体系方法了。很多公司现在意识到，包括日常工作的所有业务，都可以看成是一系列项目。简单地说，我们是通过管理项目来管理我们的业务的。

随着项目管理的重要性渗透到业务的各个方面，许多相关的知识也通过项目管理的最佳实践而积累下来。一些公司认为这些知识是具有知识产权的，并在公司内部严密监管。另一些公司则希望通过分享这些知识，发现其他最佳实践。所以公司开始对项目管理进行战略规划。

进行项目管理战略规划的好处之一，是帮助我们确定获取和保留最佳实践的必要性。可是这说来容易做来难。在后文里我们将提到，造成这种困难的原因之一，是不同的公司现在既无法对最佳实践的定义达成共识，也没有认识到最佳实践会带来持续改进——反过来这些持续改进将使我们获得更多的最佳实践。

1.1 项目管理最佳实践：1945—1960

在 20 世纪 40 年代，一线经理起着项目经理的作用，采用“篱笆墙”的概念来管理项目。每位一线经理，同时作为项目经理，都会完成其职能部门的必要工作。工作完成，就将“球”扔过篱笆，希望别人能接到“球”。一旦把“球”扔过篱笆，一线经理就“金盆洗手”，认为他们的项目职责完成了，因为“球”已经不在他们的领地内了。如果项目失败了，该责备的是正拿着“球”的那位一线经理。

“篱笆墙”管理的问题在于，客户的问题找不到统一的联系人。信息的过滤，

浪费了客户和承包商的宝贵时间。想获取一手资料，客户得去找那位正拿着“球”的经理。小型项目还比较容易，然而当项目越大、越复杂后，这就越来越难了。

在这段时期内，几乎没发掘出什么最佳实践。即使有最佳实践，也只是应用于某个职能部门内部，公司的其他部门无从得知。通常的项目管理决定都是常规化的。

第二次世界大战后，美国进入了冷战时期。只有进行军备竞赛并快速生产大规模杀伤性武器，才能赢得冷战的胜利。谁能够以湮没敌人的武力对敌人进行打击，谁就是冷战的胜利者。大规模杀伤性武器的研发，由多个超大型项目组成，这些项目可能涉及几千个承包商。

军备竞赛让大家清醒地意识到，对于像 B-52 轰炸机、Minuteman 洲际弹道导弹和北极星潜水艇这些项目来说，国防部无法接受传统的“篱笆墙”的管理方式。政府需要统一的联系人，即对项目所有的阶段负责的项目经理。此外，政府还需要项目经理不光了解技术，而且掌握技术。这就要求项目经理最好拥有某些技术分支上的高等学历。后来，在诸如喷气式飞机和坦克的小型武器系统的工作中，也要求使用项目管理。美国国家航空航天局也要求在所有太空项目工作中应用项目管理。

航空航天和国防工业项目，通常成本要超支 2~3 倍。过失经常被错误地归结于项目管理实施不当，然而实际上，真正的问题是无法进行技术预测，导致了数不胜数的项目范围变更。对于持续 10~20 年的项目，技术预测实在是太困难了。

在 20 世纪 50 年代末 60 年代初，航空航天和国防工业实际上将项目管理应用于所有项目中，同时要求供应商也采用项目管理。虽然项目管理在不断成长，但是除了航空航天和国防工业外，其成长速度是相当慢的。

由于承包商和分包商数量众多，政府部门需要制定相应标准，尤其是项目计划和信息汇报标准。为此，政府部门制定了生命周期的计划控制模型和成本监测系统，还成立了项目管理审核组，来确保政府的钱是按计划使用的。这些方法用于超过一定规模的所有政府项目。私营企业认为这些方法带来过度管理的成本，因此看不到项目管理的实际价值。

在项目管理初期，因为很多企业看不到项目管理的实际价值，所以对项目管理产生了一些误解，包括以下几个方面：

- 项目管理是一种进度工具，如计划评审技术或关键路线法；
- 项目管理只适用于大型项目；
- 项目管理是为政府项目量身定做的；

- 项目经理必须是工程师，而且最好有高学历；
- 项目经理必须掌握技术才能成功；
- 项目的成功与否是由技术指标来衡量的。

1.2 项目管理最佳实践：1960—1985

在这段时期内，虽然对项目管理的了解加深了，但是项目管理的发展速度仍然很慢。项目管理的发展，更多来自其必需性，而不是来自对项目管理的期望。发展缓慢的原因，主要是缺乏对这种新的管理技术的认可。对于项目的成功应用来说，这种认可是必不可少的。与生俱来的对未知事物的恐惧，吓倒了经理和高层管理者。

除了航空航天、国防、建筑业外，大多数 20 世纪 60 年代的公司，都采用非正式的方法管理项目。正如字面的意思一样，在非正式项目管理中，项目是在非正式的基础上处理的，这也是项目经理的权力受到限制的原因。那时，大多数项目由职能经理来管理，并且只涉及 1~2 条职能链。这样的项目或者不需要正式的沟通，或者由于职能经理间良好的工作关系，而采用非正式的沟通。很多被任命为项目经理的人，很快发现他们的职能更像是项目组长或是项目监管员，而不是真正的项目经理。在今天的许多企业，如低技术含量的制造企业中，一些一线经理已经肩并肩工作了 10 年以上。在这种情况下，对设备制造或厂房建筑来说，非正式的项目管理可能更有效，人们也不把项目管理当做职业。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代初期，许多公司放弃了非正式项目管理，进行重组以采用正式的项目管理流程。这主要是因为项目活动的规模和复杂度不断提高，在现有的结构下已无法管理这些活动。

并不是所有的行业都需要项目管理。高层经理在做出决定之前，必须先确定是否有实际的需求。有些行业只有简单的任务，无论环境动荡与否，都不需要项目管理。技术变化比较慢的制造业，也不需要项目管理；除非它们有特别项目的需要，如中断日常制造流程的某些项目。项目管理的低速增长和认可度低，是由于其局限性非常明显，而其优势没得到完全认识。项目管理需要组织结构的重组。当然，问题是“多大程度上的重组”。高层管理者回避项目管理这个话题，是因为担心组织中必须有“革命性”的变化。

项目管理组织结构重组，会使公司获得如下好处：

- 完成在传统组织结构下不能有效处理的任务；