

60

项目管理核心资源库

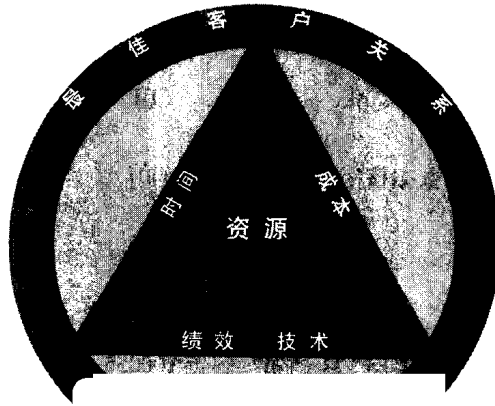
STRATEGIC PLANNING FOR PROJECT MANAGEMENT

项目管理的战略规划

项目管理成熟度模型的应用

USING A PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL

(美) 哈罗德·科兹纳 著
 (Harold Kerzner)
 张增华 吕义怀 译
 王金玉 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner : Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management
Maturity Model

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons.

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

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权电子工业出版社独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-4179

图书在版编目(CIP)数据

项目管理的战略规则: 项目管理成熟度模型的应用/(美)科兹纳(Kerzner, H.)著;
张增华, 吕义怀译. ——北京: 电子工业出版社, 2002. 4
(项目管理核心资源库)

书名原文: Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management
Maturity Model

ISBN 7-5053-7349-8

I. 项... II. ①科... ②张... ③吕... III. 项目管理 - 研究 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第009507号

责任编辑: 傅豫波

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

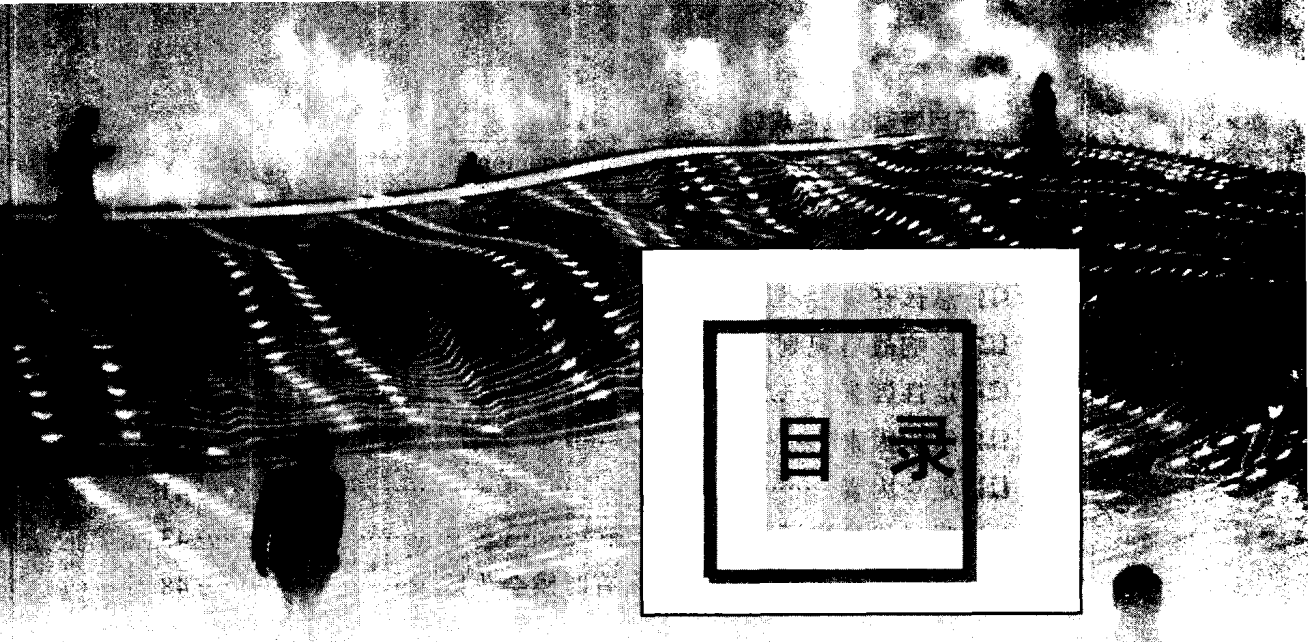
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 23.5 字数: 230千字

版次: 2002年4月第1版 2002年6月第2次印刷

定价: 48.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010)68279077



译者序

序

引言

前言

第1章 项目管理战略规划的需要	1
☐ 简介	3
☐ 错误概念	3
☐ 信贷利益	6
☐ 项目干系人	7
☐ 差距分析	8
☐ 结论	11
第2章 经济状况对项目管理的影响	13
☐ 简介	15
☐ 历史起源	15
第3章 战略规划的原则	19
☐ 总体战略规划	21
☐ 什么是项目管理战略规划	22

📖 领导参与	32
📖 总体环境	33
📖 影响战略规划成功的关键因素	36
📖 定性因素	38
📖 组织因素	39
📖 定量因素	41
📖 明确战略资源	43
📖 项目管理战略规划为什么有时候会失败	48
第 4 章 项目管理成熟度模型简介	51
📖 简介	53
📖 卓越的基础	53
📖 层次的重叠	55
📖 风险	57
第 5 章 第一个层次：通用术语	59
📖 简介	61
📖 障碍	62
📖 升级标准	63
📖 风险	64
📖 第一个层次的评估方法	64
📖 评估题	65
📖 答案	83
第 6 章 第二个层次：通用过程	87
📖 简介	89
📖 第二个层次的生命周期	90
📖 障碍	93
📖 升级标准	94
📖 风险	94

📖 层次的重叠	95
📖 第二个层次的评估方法	95
📖 评估题	96
第 7 章 第三个层次：单一方法	101
📖 简介	103
📖 综合过程	104
📖 文化	106
📖 管理层支持	106
📖 非正式项目管理	107
📖 培训和教育	108
📖 行为的卓越	110
📖 障碍	111
📖 升级标准	112
📖 风险	112
📖 层次的重叠	113
📖 第三个层次的评估方法	113
📖 评估题	113
📖 答案	123
第 8 章 基准比较	127
📖 简介	129
📖 特性	130
📖 项目办公室 / 卓越中心	131
📖 基准比较机会	132
📖 障碍	134
📖 升级标准	135
📖 第四个层次的评估方法	136
📖 评估题	136

第 9 章 第五个层次：持续改进	141
📖 特性	143
📖 持续改进的领域	144
📖 永无休止的循环圈	147
📖 持续改进的例子	147
📖 开发有效的程序文件	148
📖 项目管理方法	155
📖 持续改进	156
📖 能力规划	158
📖 能力模型	160
📖 管理多项目	162
📖 项目阶段结束评审会	164
📖 项目的战略性选择	165
📖 项目的投资组合选择	169
📖 横向负责	172
📖 组织重组	174
📖 职业规划	175
📖 第五个层次的评估方法	176
📖 评估题	176
第 10 章 可持续性竞争优势	181
📖 简介	183
📖 战略突击点	184
📖 持续改进的需要	187
📖 项目管理竞争力	188
第 11 章 关于项目管理战略规划之特殊问题	191
📖 简介	193
📖 成功的诸多方面	193

📖 失败的诸多方面	195
📖 培训和教育	199
📖 变革管理	201
📖 伙伴关系	205
📖 风险控制措施的影响	206
📖 风险的相关性	208
📖 选择合适的应对机制	212
📖 结论	214
案例分析	215
案例 1 派克电信	217
案例 2 露科技术	221
案例 3 阿泰公司	227
案例 4 阿克米公司	235
案例 5 昆腾电信	241
案例 6 莱克斯汽车公司	245
案例 7 费里斯健康护理公司	249
案例 8 克拉克旋塞公司	253
案例 9 海潭公司	259
案例 10 考莫工具和模具 (A)	277
案例 11 考莫工具和模具 (B)	283
案例 12 梅肯公司	289
案例 13 Trophy 项目	293
案例 14 蓝蜘蛛项目	299
案例 15 科威公司	323
案例 16 第一国民银行 MIS 项目管理	339

Chapter

1

项目管理 战略规划的需要

*The Need for
Strategic Planning for
Project Management*





简介

40 多年来，众多的美国公司一直在应用项目管理的原则完成工作。然而，在其中的 30 多年里，在把项目管理作为公司的核心能力方面，并没有深化认识。对项目管理的这种阻力有三种原因。首先，项目管理只被看做是工人们所用的一个简单进度计划工具。其次，由于这个进度工具被认为是属于工人层次，所以管理层认为没有必要密切关注项目管理，于是未能认识到项目管理所能带来的真正好处。再其次，管理者害怕项目管理。如果项目管理被认为是核心能力，将会要求他们分权，即把决策权分给项目经理，而这种分权将会削弱管理层的权力及权威基础。

错误概念

伴随着 20 世纪 90 年代的来临，项目管理实际上已经开始在所有各种组织中成熟起来，包括项目主导型公司、非项目主导型公司及混合型公司。关于对项目管理能带来好处的理解已经渗透到管理的各个层次。项目管理开始被认为是一个将会使股东增值的过程。

项目管理能带来好处的这种新见解，使得我们能够消除过去 30 多年来我们一直相信的错误观点。这些错误观点或者说旧的观点与新的观点一起详述如下。

● 项目管理成本

- 错误观点：项目管理将需要更多的人，从而增加管理成本。
- 现在观点：通过在较短的时间内使用较少的资源而完成较多的工作，但又不降低任何质量，项目管理能使我们降低我们的运营成本。

● 收益率

- 错误观点：收益率可能减少
- 现在观点：收益率将增加

● 范围变更

- 错误观点：或许由于项目经理对创造力的渴望，项目管理将会增加项目范围变更的数量。
- 现在观点：项目管理使范围变更控制做得更好。好的项目经理尽量避免范围变更。

● 组织绩效

- 错误观点：由于向多个上司报告，项目管理将招致组织的不稳定性并使潜在的冲突增加。
- 现在观点：通过组织的行为原则，项目管理使组织更有效、更高效。

● 客户联系

- 错误观点：项目管理实际上是为客户利益“献媚”。
- 现在观点：项目管理使我们能够与客户发展一种比较紧密的合作关系。

● 问题

- 错误观点：项目管理将会结束制造比通常更多问题的状况。
- 现在观点：项目管理为我们提供了一个更有效解决问题的结构化过程。

● 适应性

- 错误观点：项目管理只是适用于诸如太空、国防及建筑等大型

的、长期的项目。

- 现在观点：实际上所有工业项目均可从项目管理原则中受益。

● 质量

- 错误观点：项目管理将使出现质量问题的可能性增加。
- 现在观点：项目管理将提高我们的产品及服务的质量。

● 权力/权威

- 错误观点：向多个上司报告将使有关权力和权威的问题增多。
- 现在观点：项目管理将使大部分权力/权威问题减少。

● 重点

- 错误观点：项目管理通过仅着眼于项目本身而将重点放在次优化上。
- 现在观点：项目管理使得我们能够为了公司的最大利益而做出更好的决定。

● 最终结果

- 错误观点：项目管理将产品交付给客户。
- 现在观点：项目管理将解决方案交付给客户。

● 竞争力

- 错误观点：项目管理的成本可能使得我们不具有竞争力。
- 现在观点：项目管理将使我们的业务增加（甚至提高我们的声望）。

📖 信贷利益

项目管理现在观点阐述的好处被视为旨在提高股东价值的战略性动因。或许图 1-1 所示的项目管理对股票价格的影响，是可以解释这个问题最好的一个例子。一位不愿意透露姓名的主管认为，他的公司股票的目标卖价和实际卖价之间的差距，可以归因于公司项目管理系统的质量，以及在一定的时间、成本及质量范围内执行项目并使客户满意的管理能力。如果实际售价低于目标售价，那就说明这个公司（尤其当它是项目主导型公司的话）的项目执行正面临基本问题，这种问题会影响公司的竞争力及收益率。

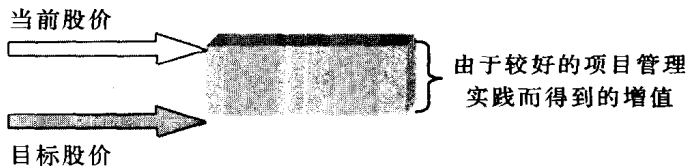


图 1-1 较好的项目管理结果对股价的影响

如果一个正打算采用项目管理的公司要获得如图 1-1 所示的收益，可能需要花费几年的时间。某些组织认为他们在下述领域正在获得如图 1-1 所示的好处：

- 某些汽车分包商由于具有较好的项目管理系统，而成为他们客户的合作者。
- 金融机构，特别是那些正在积极收购与合并其他组织并迅速把两种文化整合为一种文化，而在收入方面又没有遭受任何明显不利影响的组织。
- 高科技公司已经用新产品把他们的竞争对手挤出了市场。

不是所有的公司都有能力从项目管理中获得收益。某些公司尚未意识到项目管理战略规划所能带来的好处，或者对它的需要。另外一

些公司已经意识到项目管理的重要性，但缺乏如何去做项目管理的专门技术和知识。无论是那种情况，项目管理战略规划都是必需的。

项目干系人

事实表明，项目管理不再仅仅被认为是供普通员工使用的一种定量工具，而是整个公司获取收益的一种来源。项目管理必须满足项目干系人的需求。项目干系人是那些直接或间接受公司绩效影响的个人或团体。这些个人或团体不仅受组织绩效的影响，而且甚至对组织的绩效有要求权。举例来说，工会可能对如何执行一个项目管理方法有很大的影响。通过在项目执行过程中有关健康、安全及道德条款的发布，可能会使一般公众及政府机构受到影响。

尽管项目干系人分类有若干方法，但最常用的方法是以下几种：

● 财务项目干系人

- 股东
- 金融机构（资金提供者）

● 产品/市场项目干系人

- 主要客户
- 主要供货商
- 竞争者
- 工会
- 政府机构
- 地方政府

● 组织项目干系人

- 主管执行官
- 董事会成员

- 普通员工
- 经理

任何战略规划工作都必须以整个组织所有项目干系人的最大利益为中心，而不仅仅以少数人的利益为中心。

📖 差距分析

之所以想要实施项目管理战略规划，有两个主要原因。首要的原因是渴望寻求一种竞争优势，第二个原因是最大可能地减少竞争者的竞争优势或者加强你自己的竞争优势。

减少你与对手之现存差距的关键是一个被称为差距分析的过程。图 1-2 表示了差距分析背后隐藏的基本概念。你可以将你们公司与行业均值比较，或者与另一个公司比较。两种比较均表示在图 1-2 中。

仅是作为一个例子，通过图 1-2，我们可以比较总销售额的差距。根据图 1-2，你们公司与你的主要竞争者之间的差距是相当大的而且似乎还要增大。你的组织与行业均值之间的差距也正在增大，只是没有你与主要竞争者之间的差距那么大而已。

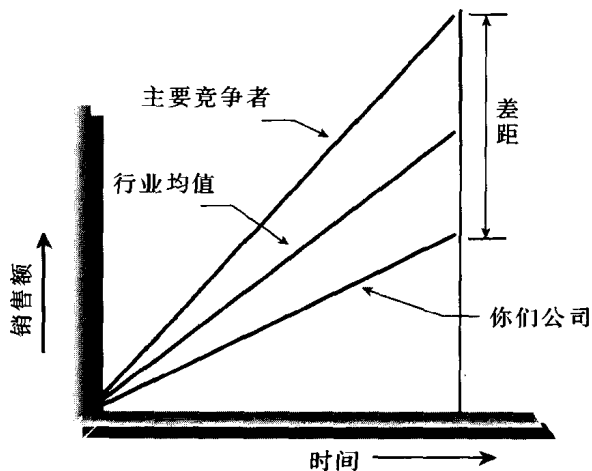


图 1-2 差距分析

对于一个有志于实施项目管理战略规划的公司而言，有三个重要差距可供分析：

- 进入市场的速度；
- 成本竞争力；
- 质量竞争力。

图 1-3 说明了进入市场的速度差距或新产品开发时间的差距。如果你们公司与行业均值或者与你们的主要竞争对手之间有很大的差距，而你又想赢得胜利，那么你就必须开发一种项目管理方法。这种项目管理方法可以让我们把不同的生命周期阶段进行重选。当然这会伴随着少许风险。差距越大，带来的风险越大。如果差距不能缩小，你的组织就必须决策，其未来是否应该还继续依赖“首先进入市场”的方法，或者，次要的“仿制”产品的方法是否是最好的方法。另一个不利结果可能是你们公司无法在全部生产线上展开竞争。后者可能会影响到公司的收入流。

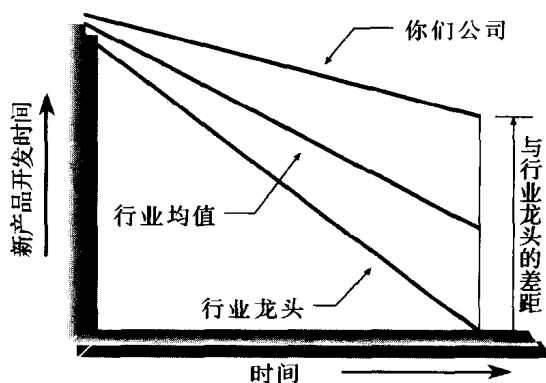


图 1-3 差距分析(时间)

如图 1-3 所示的进度差距分析的另一个关键方面是客户的未来期望。例如，设想一下汽车制造者与他们的层层供货商。今天，从概念设计到第一次生产试车，这些组织按三年的生命周期进行运作。实际上，如果你是一个首层供货商，而且你又发现你的主要客户正在试验一种从概念设计到第一次试车只需要 24 个月的汽车，那么你就应该

需要实施战略规划，这不仅是为了竞争，也是为了一旦当你的客户指示你压缩工期时你能够迅速作出反应。

成本差距也是一个重要的方面。图 1-4 显示了成本或价格差距。为了获得较好的估算技术，在以前的成本计算的基础上创造了经验学习文件，或者购买成本估算的历史资料。项目管理战略规划可以把预防措施包括在项目管理方法中。

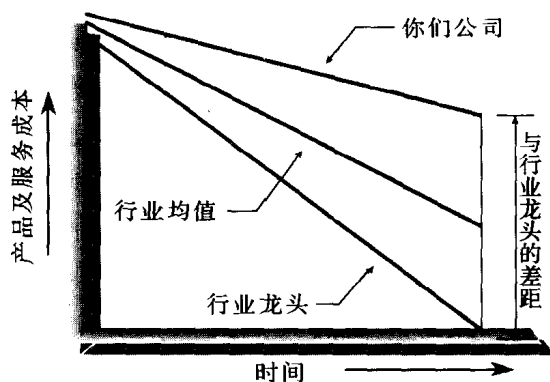


图 1-4 差距分析（成本）

好的项目管理方法使得我们能够在较少的时间内，以较低的成本，使用较少的资源而又不降低任何质量的情况下完成工作。但是如果项目管理得很好，而仍存在成本/价格差距，那么该组织可能要么必须在项目选择（立项）上更加挑剔，要么选择质量竞争而不是成本竞争。后者假定你们的客户将愿意为附加的质量或附加的价值特性付给较高的报酬。

时间及成本差距可能不会必然限制你们竞争的那个市场。然而，如图 1-5 所示的质量差距，可能会严重地影响你们公司的竞争能力。图 1-5 所示的重要差距是客户对质量的期望与你们所能交付的质量之间的差异。好的项目管理方法可能包括改进质量的政策、程序及指导方针。然而，与减少时间及成本差距相比，降低质量差距需要花费比前者多得多的时间。