



APPLIED PROJECT MANAGEMENT

应用项目管理

最佳实施实践

BEST PRACTICES ON IMPLEMENTATION

(美) **Harold Kerzner** 著

徐成彬 王小丽 译



RADIAN
INTERNATIONAL

NORTEL
NETWORKS

3M

COMPAQ

GENERAL
ELECTRIC
COMPANY



JOHNSON
CONTROLS
Automotive Systems Group

BTR Automotive

ROADWAY
Express



ERICSSON

Lilly



**HEWLETT
PACKARD**

PDVSA
CID
UNIVERSIDAD CORPORATIVA

CHOICEcare
Schneider



UT Automotive
A United Technologies Company



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

APPLIED PROJECT MANAGEMENT

应用项目管理

最佳实施实践

BEST PRACTICES ON IMPLEMENTATION

(美) **Harold Kerzner** 著

徐成彬 王小丽 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

Harold Kerzner: Applied Project Management: Best Practices on Implementation

Copyright © 2000 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 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: 01-2003-6446

图书在版编目(CIP)数据

应用项目管理: 最佳实施实践 / (美) 科兹纳 (Kerzner, H.) 著; 徐成彬, 王小丽译. —北京: 电子工业出版社, 2003.11

(项目管理核心资源库)

书名原文: Applied Project Management: Best Practices on Implementation

ISBN 7-5053-9265-4

I. 应… II. ①科… ②徐… ③王… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 095859 号

责任编辑: 冷元红

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

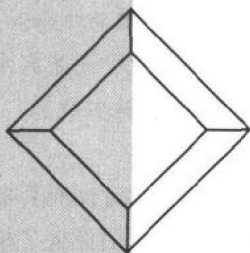
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 28.25 字数: 442 千字

版次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

定价: 49.00 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。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



译者序

当人类推开 21 世纪大门、中国加入 WTO 一锤定音时，项目管理也漫卷西风：PMBOK、PMI、PMP、IPMA、IPMP……一个个新鲜的词汇及其蕴涵的思想，冲击着中国落后的项目管理。因为落后，我们需要追赶；因为落后很多，我们需要跳跃式前进。

为了加快追赶的步伐，我们必须双轮齐驱：一是学习先进理论思想；二是学习最佳实施实践。回顾项目管理在国外的发展，经历了数十年才逐步得到认可；中国在项目管理方面要与国际接轨，必须充分借鉴国外的经验和教训，快速完成项目管理从理论到应用的转变。项目管理理论只有应用于实践，并在实践中不断地物化和发展，才能体现理论价值，才能避免重走“引进-落后-再引进”的老路，走上“引进-创新-超越”的项目管理卓越之路。

近几年，我国引进较多的是项目管理理论，而对于这些理论如何应用于实践却关注较少。项目管理教育与培训常常是经院式的，理论与实践两张皮，以至于某些通过 PMP 认证的人士也发出感慨：学有何用？

项目管理“泰斗”哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）博士的最新力作《应用项目管理：最佳实施实践》，将告诉我们如何将项目管理理论应用于实践并付诸实施，为我们提供了项目管理实战宝典。

哈罗德·科兹纳博士为什么被推崇为当代项目管理“泰斗”？

因为他是项目管理理论创新和实践倡导之集大成者，他的两部经典著作——《项目

管理：计划、进度和控制的系统方法》*和《应用项目管理：最佳实施实践》——已成为项目管理领域璀璨的明珠。这两部名著各有侧重：前者主要讨论项目管理的概念和原理；而对于后者，科兹纳博士说，“对更深层次的项目管理问题感兴趣的学生，或是有丰富实践经验的人，大概希望读到我的另一本书——《应用项目管理：最佳实施实践》。”

《应用项目管理：最佳实施实践》为什么被奉为项目管理实战宝典？

因为它不是单纯的理论说教，而是通过对众多项目管理实施人员的访谈和真实的案例研究，提炼了 300 多家公司的项目管理实施实践的经验和教训，为我们提供了项目管理最佳实践的基准。最佳实施实践代表 21 世纪项目管理的未来，如果我们希望加速实现卓越的项目管理，就必须经历这些成功的实施过程。

本书从项目管理的发展入手，结合国际著名公司的项目管理实践案例，分析了项目管理成熟的生命周期 5 个阶段和促使项目管理成熟的 7 种最常见的驱动力。随着现代项目管理时代的到来，项目管理从传统的项目驱动型领域渗透到各个商业领域。在全公司范围内创建和实施标准的项目管理方法、制定卓越的项目管理战略计划非常重要。项目管理追求的境界是卓越，卓越的项目管理是一个持续改进的过程。

优秀公司超越竞争对手的秘密何在？项目管理卓越六边形！本书全面展现了项目管理最佳实施实践的六大法宝：流程整合、文化、管理支持、培训和教育、非正式项目管理和行为卓越。明日之星不会安于现状，他们崇尚变革，灵活运用这六大法宝，在较短的时间内实现卓越的项目管理。

书中最后 26 个案例集中研究了一些重要的项目管理论点、难题和解决方案，涵盖了产品生产、制造、销售、工程建设、IT、金融服务等领域，展示了现实世界中项目管理的具体应用和实施。

本书的翻译和校译工作历时近 1 年，在这个学习和再创作的过程中我们有时感觉很疲劳，但很快就被先睹为快的喜悦所冲散，更为有幸主译这部实战宝典而自豪。为了对得起原著作者科兹纳博士，也为了对得起广大中文读者，我们倾力翻译，咬文嚼字，努力做到“信、达、雅”。“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”，但愿这本中文版《应用项目管理：最佳实施实践》有助于架起国际先进项目管理理论与我国项目管理实践之间的桥梁，推动更多的中国企业早日走向卓越的项目管理之路。

我们的翻译和校译工作得到了很多朋友的帮助、支持和鼓励，他们是云丽颖、吴振海、方立、杨玲、刘杏娜、骆华斌、宋旭升、刘早云、任伟、郭斌、李开孟、赵明华、孙静、陈垠、陶汉江、张小利、徐忠田等，在此一并表示真诚的谢意。

在本书的编辑出版过程中，电子工业出版社世纪波公司的冷元红编辑和出版社的领导给予了极大支持并付出了辛勤劳动，在此表示诚挚的感谢。

* 此书中文版已由电子工业出版社出版。

虽然我们尽力工作，但由于水平有限，对原著的理解不够全面透彻，译文中纰漏和错误之处在所难免，敬请各位同仁斧正。

徐成彬 王小丽
2003年3月于北京

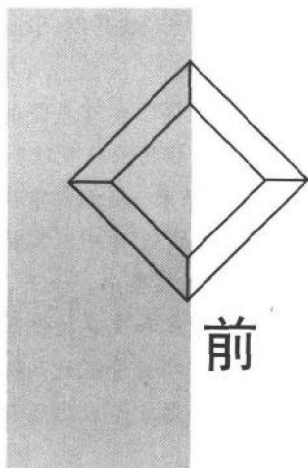
译者简介

徐成彬

管理工程硕士，美国项目管理学会（PMI）项目管理专业（PMP）资格、中国注册监理工程师、注册咨询师。目前在北京市工程咨询公司从事投资咨询、项目可行性和项目评估等工作。E-mail: randchina@vip.sina.com

王小丽

计算机应用硕士，美国项目管理学会（PMI）项目管理专业（PMP）资格。目前在中国银行总行从事金融IT项目管理工作。E-mail: catty_sino@sina.com



前言

近 30 年来，项目管理只被认为是一种时髦的方法，但无关公司的生死存亡。公司在一些培训课程上勉强投入，也只是为公司员工提供计划编制和进度安排的基本知识。项目管理被看成是对既定权力界限的威胁，在多数情况下，公司仅仅采用局部项目管理。这种半心半意的实施只是为了安抚低层和中层人员。

在这 30 年间，我们做了几乎所有可能阻止实现卓越的项目管理的事情。对于授权、协作和信任，我们仅仅是停留在口头上。我们隐瞒了信息，因为掌握信息被看成是一种权力。在优先层次方面，我们将个人和部门利益置于了公司最佳利益之上。我们坚持了错误的信念：时间是奢侈品而非制约条件。

到 20 世纪 90 年代中期，这种思想开始弱化，主要是源于两种压力。在激烈的竞争压力下，公司要在更短时期内创造出优质的产品。与客户建立长期信任关系的重要性已经摆到了显著位置，在干系人日益苛刻的要求的压力之下，公司的生存危如累卵。

今天，商务变得精益求精，客户与承包商之间保持高度信任关系。所有这些因素已经让多数公司在项目管理方面实现了某种程度的卓越。比起个人决策，商务决策现在日益得到重视。

6 年前的那些被视为老生常谈的语言如今有了新的含义。变革不再被视做洪水猛兽。今天，变革意味着不断创新。冲突不再被当成害群之马，管理得当的冲突可以是有益的。项目管理不再被看做组织内自我封闭的系统。现在，它是一种有竞争力的武器，能够带来更高水平的质量，提升客户的附加价值。

昔日辉煌的公司今天可能风采难现，在项目管理方面更是如此。翻开汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）1982年所著的《追求卓越》（*In Search of Excellence*），书中认定的那些公司中还有多少今日依旧卓越？有多少赢得了享有盛誉的马尔科姆·鲍德里奇奖（Malcolm Baldrige Award）？又有多少实现了卓越的项目管理？

项目管理的前30年和最近6年的区别在于项目管理的实施。30多年来，我们都重视项目管理的量化和行为工具，强调基础知识和基本技能。然而，在最近的6年中，实施得到了重视。现在具有战略意义的是怎样将30年的基础项目管理投入到实务中。今天，正是项目管理的实施成就了先进的项目管理。挣值分析、情境领导、成本和变更控制等主题已经是当前项目管理基础课程的一部分，而10年以前它们被认为是项目管理的高级主题。所以，什么构成今天的应用项目管理呢？有关项目管理实施的主题才是应用项目管理的概念。

下一个世纪项目管理专业人士中将出现新的群体，他们擅长项目管理的实施，而不是项目管理原理的一般知识。通用汽车动力公司（General Motors Powertrain Group）的罗斯·拉西特（Rose Russett）和北方电信（Nortel）的比尔·马歇尔（Bill Marshall）等人都会成为未来20年项目管理实施的设计师。5年前，我把罗斯·拉西特和比尔·马歇尔看成我的学生；今天，他们是我的同事；明天，他们将成为我的导师，将由他们负责将理论转变为实践。

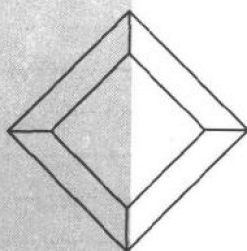
本书涵盖了项目管理实施和实现卓越所必需的高级项目管理主题，包括众多项目管理人员的引证。他们已经掌握了项目管理最佳实践的基准点，并正在自己的公司内实施这些流程。这些引证是无价的，因为它们表明了领导者的思维过程及其公司的前进方向。这些公司在项目管理方面已经实现了某种程度上的卓越，真正值得注意的是不到五六年内所发生的事实。项目管理实施的最佳实践将发生在21世纪。

只要与 John Wiley & Sons 出版公司联系，任何学院/大学采用此书作为教材的教师均可获得教师指导手册。

本书和《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》都可以作为有关项目管理基本原理的研讨班和函授课程的教材。本书也可作为高级项目管理研讨班的教材。要想获得关于这些函授课程以及内部和公共研讨班的信息，可通过电子邮件与作者联系：

hkerzner@bw.edu

哈罗德·科兹纳



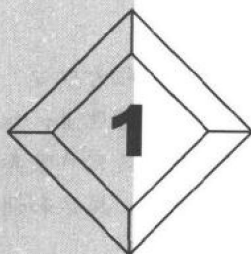
目 录

第1章 项目管理的发展	1	2.4 项目管理的必要成功因素	33
1.0 引言	1	2.5 卓越的定义	33
1.1 理解项目管理	1	2.6 谬论	35
1.2 变革的阻力	4	多项选择题	35
1.3 项目管理的战略必要性	7	讨论题	39
1.4 项目管理生命周期	11	纵横填字谜	40
1.5 卓越的项目管理	13	第3章 成熟的驱动力	41
1.6 公司范例精选	15	3.0 引言	41
多项选择题	18	3.1 投资项目	42
讨论题	22	3.2 客户期望	43
纵横填字谜	23	3.3 竞争力	45
第2章 成功、成熟和卓越的定义	24	3.4 主管经理的支持	46
2.0 引言	24	3.5 新产品开发	50
2.1 成功的早期定义	24	3.6 效率与效果	51
2.2 成功的现代定义	25	3.7 公司生存	54
2.3 项目管理成熟	27	3.8 其他驱动力	58

多项选择题	58	第6章 现代项目管理的成熟	128
讨论题	62	6.0 引言	128
纵横填字谜	63	6.1 项目管理的演变	128
第4章 项目管理方法	64	6.2 公司的分类	130
4.0 引言	64	6.3 经济衰退的影响	131
4.1 方法开发实例	64	6.4 来自全球的压力	132
4.2 关键组成要素	74	6.5 并行工程	134
4.3 标准方法的好处	75	6.6 项目目标	136
4.4 方法的实施	76	6.7 成功的定义	136
4.5 项目管理工具	76	6.8 变革的速度	137
多项选择题	79	6.9 管理风格	138
讨论题	82	6.10 职权与工作描述	139
纵横填字谜	83	6.11 小组成员的考评	140
第5章 卓越项目管理的战略规划	84	6.12 责任	141
5.0 引言	84	6.13 项目管理技能	141
5.1 经济环境的影响	84	6.14 计划的时间与成本	144
5.2 什么是总体战略规划	87	6.15 教育与培训	144
5.3 什么是项目管理的战略规划	87	6.16 项目发起制度	145
5.4 战略规划的主要成功因素	92	6.17 项目失败	146
5.5 识别战略资源	100	6.18 成熟与不成熟	147
5.6 项目战略选择	103	多项选择题	148
5.7 项目组合选择	106	讨论题	151
5.8 水平会计	108	纵横填字谜	152
5.9 持续改进	109	第7章 流程整合	153
5.10 项目办公室/卓越中心	114	7.0 引言	153
5.11 项目管理战略规划失败的原因	117	7.1 理解管理流程的整合	153
5.12 实战中的战略规划	119	7.2 互补项目管理流程的发展	154
5.13 组织重组	122	7.3 全面质量管理	158
5.14 职业计划	123	7.4 并行工程	159
多项选择题	123	7.5 风险管理	160
讨论题	126	7.6 变更管理	163
纵横填字谜	127	7.7 其他管理流程	164

7.8 实战中的流程整合	164	10.5 设计课程和实施培训	219
多项选择题	171	10.6 评价投资回报	224
讨论题	175	10.7 能力模型	225
纵横填字谜	176	10.8 实战中的培训与教育	240
第8章 文化	177	多项选择题	243
8.0 引言	177	讨论题	247
8.1 公司文化的创建	178	纵横填字谜	248
8.2 公司价值观	179	第11章 非正式项目管理	249
8.3 文化类型	180	11.0 引言	249
8.4 责任共担与多头汇报	181	11.1 非正式项目管理与 正式项目管理的比较	249
8.5 报酬共享	182	11.2 信任	252
8.6 工作优先排序	183	11.3 沟通	253
8.7 实战中的公司文化	184	11.4 合作	256
多项选择题	195	11.5 协作	257
讨论题	198	11.6 实战中的非正式项目管理	258
纵横填字谜	199	多项选择题	259
第9章 管理支持	200	讨论题	262
9.0 引言	200	纵横填字谜	263
9.1 来自高级经理的有效支持	200	第12章 行为卓越	264
9.2 项目发起	201	12.0 引言	264
9.3 项目发起的优化	205	12.1 情境领导	264
9.4 项目经理的授权	206	12.2 冲突解决	267
9.5 实战中的管理支持	207	12.3 卓越的人员配置	269
多项选择题	210	12.4 行为卓越的关键	271
讨论题	213	多项选择题	275
纵横填字谜	214	讨论题	278
第10章 培训与教育	215	纵横填字谜	279
10.0 引言	215	第13章 升起之星与未来方向	280
10.1 针对现代项目管理的培训	216	13.0 引言	280
10.2 识别培训需求	217	13.1 联合技术汽车公司	280
10.3 选择学员	218	13.2 摩托罗拉系统方案公司	283
10.4 项目管理教育的基本内容	218		

13.3 北电网络公司	285	案例 9 橡实工业公司	348
13.4 雷迪国际公司	286	案例 10 莫霍克国家银行	353
13.5 巴特勒纪念学会	287	案例 11 克利夫兰第一安全银行	356
13.6 OEC 医疗系统公司	289	案例 12 科摩器具与模具公司 (A) ...	358
13.7 约翰逊控制公司	290	案例 13 科摩器具与模具公司 (B) ...	360
13.8 BTR 封装系统公司	293	案例 14 阿巴契金属公司	362
13.9 EDS 公司	296	案例 15 科尔多瓦调研公司	363
13.10 变革的时代	297	案例 16 科蒂兹塑料公司	363
附录 A 项目管理成熟度调查表	301	案例 17 哈勒专业制造公司	364
附录 B 卓越项目管理调查表	305	案例 18 梅肯公司	364
案例研究	315	案例 19 琼斯 & 莎普华会计师 事务所	366
案例 1 克拉克龙头公司	315	案例 20 奖品项目	368
案例 2 富通莱特公司 (A)	317	案例 21 蓝蜘蛛项目	370
案例 3 富通莱特公司 (B)	319	案例 22 科英公司	382
案例 4 富通莱特公司 (C)	321	案例 23 丹佛国际机场	391
案例 5 富通莱特公司 (D)	325	案例 24 第一国家银行的 MIS 项目管理	416
案例 6 大陆计算机公司	330	案例 25 混凝土圪工工程公司	425
案例 7 高喜公司	334	案例 26 伊朗燃气测试实验室的建立 ..	432
案例 8 海腾公司	338		



第 1 章 项目管理的发展

1.0 引言

你参加过项目管理研讨班，学过关于项目管理基本原理的大学课程，读过项目管理学会（PMI）的《项目管理知识体系指南》（*PMBOK Guide*），甚至通过了项目管理资格认证考试。现在，在了解了基本原理以后，你该怎样将原理运用到实践中去呢？这就是应用项目管理。

基础项目管理教授项目管理的理论和原理，而应用项目管理则讨论如何将理论变为实践。简单地说，应用项目管理研究的是项目管理的实施，通过实施使项目管理走向卓越。

1.1 理解项目管理

要理解项目管理，首先必须认识什么是项目。项目是具有确定目标、消耗资源并在一定的时间、成本、质量约束下运作的努力。此外，项目常常被认为是公司中具有独特性的活动。任何公司可以根据历史标准来管理重复性的活动。具有挑战性的是管理那些公司过去从未经历过、也许将来也不会再重复的活动。在现实世界中，项目似乎变得越来越大、越来越复杂。有些人认为项目还应该被定义为多功能的活动，因为项目经理的角色已变得更像是一名综合人员而不是技术专家。项目管理可以被定义为对一系列综合任务进行计划编制、进度安排和控制，从而成功实现项目的目标和项目干系人的最佳利

益。许多领域已经意识到项目管理对目前以及未来的重要性。根据托马斯·A·斯图尔特（Thomas A. Stewart）的观点：

一个组织无论具有什么形式的组织结构——职能型、矩阵型或以流程为中心（其沟通线和权力线都是沿着点对点的业务流程画出的）……日常工作不需要管理者；如果不能实现自动管理，可以由工人进行自我管理。正是永无止境的内部改进或客户服务项目在不断创造新的价值。它将信息搜集了起来，并进行处理，即进行规范、提炼和调整，以产生更高价值的资产。

因此，如果说年纪较大的中层管理者是恐龙的话，那么新一代管理者——项目经理，正逐渐占领他们曾经统治过的环境。犹如生物进化，项目经理比他正在取代的角色更灵活、更具适应力，更倾向于凭借智慧而不是臃肿的身体生活。

今天领导成功项目或者为成功项目工作的人将在下一轮竞争中十分抢手。最优秀的项目经理将会寻找最优秀的人才；按照惯例，最优秀的人才也将与最优秀的项目经理签约。你近来为我做了什么比资历更为重要。

不是每个人都能够或应该成为项目经理，只有那些能够取得成功的人才能成为项目经理。当一个组织不再按职能部门进行划分，而变成项目和流程的组合时，就很容易取得成功。这种结果是显而易见的。相反，如果“他们”处于交叉职能项目组，就很难因失败而责备“他们”。

有效的项目管理需要做大量的计划编制和调整。因此，必须水平管理工作流和项目协调，而不是进行传统的垂直管理。在垂直管理中，工作人员是通过从上而下的命令链被组织起来的，因而他们几乎没有机会与其他职能部门一起工作；在水平管理中，不同职能小组共同工作，从而有利于增进员工和管理者之间的协调和沟通。

水平工作流具有高的生产力、效率和效果。已经掌握水平工作流的公司常常比那些还在继续使用垂直工作流的公司赢利能力更强。

当要求项目经理既垂直又水平地组织工作时，他们更了解其他职能部门的业务，以及职能部门之间如何联系。这种知识导致了未来总经理的产生，与垂直命令链中的竞争对手相比，他们对公司的全面业务了解得更多。项目管理已经成为了未来总经理的培训基地，这些人有能力做出全面业务决策。

没有两个公司以完全相同的方式管理项目，项目管理的实施必须基于组织文化。有些组织通过创建卓越中心（center for excellence, COE），不断地以著名公司的最佳实践为基准，努力学习，加速实现项目的卓越管理。

人们终于认识到了项目管理的重要性及其对公司赢利能力的影响。成功的项目管理实施所必需的变更在文献中已有很好的论述。琳达·D·安东尼（Linda D. Anthony）在通用汽车公司从事项目管理工作，她告诉了我们她个人关于组织当前是如何认识项目管

理的一些观点：

已经具有成熟项目管理经营理念和实践的公司比那些不具有相应理念和实践的公司，在市场竞争中更有可能获胜。项目管理的规则迫使大家注意项目成功实施所需要的细节。我们不再是简单地通过技能、图表和直觉管理业务，在每个项目的一开始我们就有必要清晰地理解其使命、范围、目标和交付成果。

组织必须认识到，仅仅有“管理”经验是不能充分地使一名领导者装扮成项目管理高手的，项目经理必须接受和经历项目管理基本原理的培训。一名经理15年以前在大学里学习的一两门理论课程并不能使其有资格免于接受和经历培训。

现在有很多项目管理教育和培训认证课程来满足人们日益增长的相关知识和专业需求，那些殷切期望赢得竞争的公司会把这类培训看成是当前和将来项目经理发展计划的一部分。

组织建立一个项目管理办公室也同样重要。“办公室”的职能主要是制定公司当前和将来的项目管理战略，部署项目管理的原则，并确保在整个企业持续贯彻项目管理。通才或基于“利用一切办法，能抓到什么就抓到什么”的方法并不能有效地管理项目，成功的项目管理需要的是承诺和采用当前最新的方法和技术。

在当今复杂和竞争激烈的商业世界中，我们必须端正对项目管理价值的认识。仅当组织将项目管理置于优先地位并做出更加审慎的项目管理投资决策时，才有可能实现卓越的项目管理。

国际学习学院（International Institute for Learning）的高级顾问琳达·克莱兹（Linda Kretz）称，作为专业学科领域的项目管理正在发生着重要的变化。许多公司用术语项目管理（project management）涵盖众多不同的功能，其中有一些或许被称做加速技术（expediting technique）或命令/控制管理更合适，但真正的项目管理在项目经理授权和时间安排方面不同于这些技术。

目前，大多数项目经理（project manager, PM）是在项目计划编制完成后被任命的。他们负责监视项目的实施或执行情况，但没有参与预算，只知道项目的合同约束条件。他们被安排参与项目，却不了解项目的市场分析或收入计划情况。他们全然不知所规划的项目如何甚至是否与公司的整体战略目标一致。这类问题如果被提出来，通常由主管经理（executive）着手处理，并保密。更具讽刺性的是，如今许多项目经理被要求对项目结果负责，但却接触不到关键信息。有两个很明显的问题：项目经理怎么能够负责完成别人的计划？由于项目预算没有实际控制权，所以他们又怎么能够对项目预算不超支和进度不拖后承担责任呢？

将来，人们会认识到项目经理对公司赢利性的价值。在每个财年末，公司将不再通知项目经理以及公司其他员工有关公司的财务情况。项目经理被授权处理潜在的问题，

主动管理项目而不是应付正出现的风险问题。

将来，项目经理会被授权采取措施，促进公司变革和质量改进。在实现公司的财务目标方面他们发挥着中心作用。他们评估项目财务可行性的能力将会在整个组织中得到认可，并将被授权进行可行性研究和项目预算。

1.2 变革的阻力

公司接受和实施项目管理为什么如此困难？答案如图 1-1 所示。过去，项目管理只属于项目驱动型部门。这些部门的项目经理对盈亏（profit and loss, P & L）负责，这种盈亏责任在本质上迫使公司把项目管理当成了一种职业。

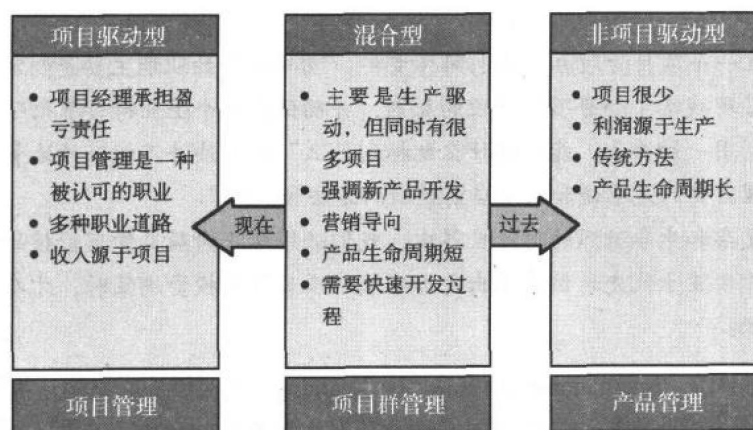


图 1-1 根据项目管理的利用情况进行行业分类

在非项目驱动型部门，公司的存亡取决于产品和服务，而不是项目的不间断运转。赢利性通过营销和销售得以确认，只有极少的项目具有确定的盈亏表现。结果，在这些企业中，项目管理从来不被视为一种职业。

事实上，大多数被认为是非项目驱动型的企业实际上是混合型企业。典型的混合型企业常常是有一两个项目驱动型部门的项目驱动型企业。如图 1-1 所示，在过去，混合型企业以非项目驱动型组织的方式运行，但是现在它们又以项目驱动型企业的方式运行。为什么会出现这种变化？管理层终于认识到他们能够以“项目管理”（management by project）的方式有效运行其组织，并吸取项目管理型组织和传统型组织两种形式的长处。在过去的 10 年里，在非项目驱动型 / 混合型企业中项目管理得到了快速发展和认可。现在，项目管理正在市场营销部、工程部和生产部得到推广，而不仅仅限于项目驱动部门（参见图 1-2）。

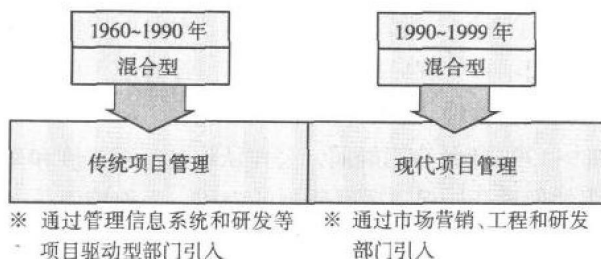


图 1-2 从混合型到项目驱动型

另一个有助于项目管理为人们所接受的因素是经济形势，特别是 1979~1983 年和 1989~1993 年的经济衰退。这一点可以从图 1-3 中看出。在 1979~1983 年衰退的末期，许多公司认识到了采用项目管理的好处，但还不愿意将项目管理付诸实施，公司仍留于传统管理的状态，没有什么能促进项目管理应用的联盟或替代管理技术存在。

1989~1993 年的经济衰退终于迎来了项目管理在非项目驱动型部门的发展。这次的经济衰退以白领 / 管理阶层的失业为特征，项目管理联盟正崭露头角，人们将重点放在了问题的长期解决方案上。项目管理就此出现。

项目管理联盟的出现始于 1985 年，贯穿了 1989~1993 年的整个衰退期，如图 1-4 所示。

衰退	特征				衰退的结果
	失业	研发	培训	所寻求的方案	
1979~1983 年	蓝领	消除	消除	短期	• 留于现状 • 没有项目管理支持 • 没有项目管理联盟
1989~1993 年	白领	关注	关注	长期	• 开展业务的新方式 • 风险管理 • 总结经验教训

图 1-3 衰退的影响

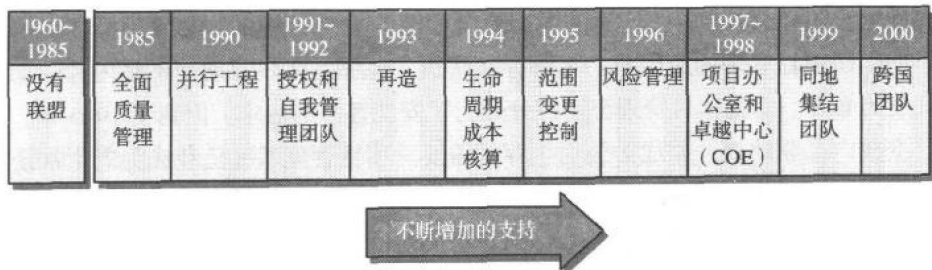


图 1-4 支持项目管理的新流程