

项目管理最佳实践方法

——达成全球卓越表现 (第2版)

(美) 哈罗德·科兹纳 著

宋迪帆 黄诗雨 译 宋建云 审校

Project Management Best Practices:



Achieving Global Excellence, 2e

项目管理核心资源库

Project Management Best Practices:
Achieving Global Excellence, 2e

项目管理 最佳实践方法

——达成全球卓越表现（第2版）

（美）哈罗德·科兹纳 著

宋迪帆 黄诗雨 译 宋建云 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner: Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence, 2e

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2010 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

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：01-2010-5744

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：第2版 /（美）科兹纳（Kerzner,H.）著；宋迪帆，黄诗雨译. —北京：电子工业出版社，2011.1

（项目管理核心资源库）

书名原文：Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence, 2e
ISBN 978-7-121-12621-5

I. ①项… II. ①科… ②宋… ③黄… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 250299 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

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：33.5 字数：794 千字

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价：68.00 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。

前 言

在过去的 40 年间，人们认为项目的存在仅仅是锦上添花的流程，而不是对公司生死攸关的事情。公司不愿为员工投资进行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，只是在局部使用了项目管理。这种缺乏热情的项目管理应用，只不过是為了安抚底层或中层的人员及特定的客户。

在这 40 年中，我们竭尽全力阻止项目管理走向卓越；我们在授权、协同工作和信任方面只是动动嘴皮子；我们囤积信息，认为对信息的控制是一种权力；在考虑优先级时，我们把个人利益、职能利益放在公司的最高利益之前。我们死守住时间是奢侈品，而不是约束条件这一错误观念。

到了 20 世纪 90 年代中期，由于两次经济危机，上述观念很大程度上发生了蜕变。在激烈的竞争压力下，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凸显了出来。在利益相关者的压力下，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。客户和承包商之间的信任达到了有史以来的最高点；新产品的开发速度比以往任何时候都快；在竞标时，项目管理成了竞争的武器，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。变化不再被看成完全的坏事，今天，变化意味着持续改进；冲突不再被看做有害的事，管理得当的冲突是有益的；项目管理不再仅仅被看做组织内部的系统，现在，它是竞争的武器，能给客户提供更高质量的服务，并增加了带给客户附加价值的机会。

过去被认为在管理上成功的公司，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 Tom Peters 和 Robert Waterman 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 Malcolm Baldrige 奖？在赢得过这个奖项的公司中，在现在看来又有多少是精于项目管

理的呢？追求卓越项目管理的路途是永无止境的。那些不愿在项目管理持续改进方面投资的公司将很快发现，公司的客户满意率相当低。

在项目管理的50年历史中，前40年和后10年的区别在于实施。在30多年间，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。而项目管理教育仅仅为相当少的一部分人提供。然而，在过去的10年中，项目管理的重点转移到了整个公司的实施上。现在，从战略上讲，重要的是如何将30年间所形成的基本的项目管理理论应用一些到实践中。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、变更控制，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、企业项目管理体系方法、项目管理办公室、与利益相关者的合作等有关的话题已经成为项目管理的热门话题。

本书覆盖了对项目管理实施与成功来说必要的热门话题。书中引用了众多从业人员的评述，这些人创建了项目管理最佳实践的标杆，而且目前仍在其所在公司中实施这些流程。本书中的引文，由10位首席执行官、5位总裁、数位首席运营官、首席资讯官、首席财务官、高级副总裁、副总裁、全球副总裁、总经理、项目管理办公室主任及其他相关人士提供。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所在公司的前进方向。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，项目管理的未来将会是项目管理的实施。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，现在也被视为知识产权。

本书中讨论的公司包括：

ABB 集团

阿尔卡特朗讯

美国礼品公司

Antares 管理解决方案公司

AT&T 公司

波音航空航天公司

CA (Computer Associates)

聚合计算机公司

Churchill Downs 公司

Comau 公司

计算机科学公司

德勤公司

国防部门

DFCU 财务公司

江森自控

杰斐逊县政府

美国礼来制药公司

McElroy 翻译公司

微软

摩托罗拉

美国国家航空航天局 (NASA)

北电

恩智浦半导体公司 (NXP)

佩罗系统公司

Roadway 快递公司

Rockwell 自动化公司

萨蒂扬

Sentel 公司

美国迪堡公司	宣伟涂料公司
DTE 能源公司	西门子
EDS	Slalom 咨询公司
Enakta 公司	星空联盟
爱立信电信公司	Synovus 财务公司
Exel 公司	Sypris 电子集团
通用汽车	Teradyne 公司
Harris 集团	德州仪器
豪瑞 (Holcim) 集团	泰科电子公司
惠普公司	Visteon 公司
IBM	Vitalize 咨询解决方案公司
Indra 公司	Westfield 集团
Neal & Massy 控股公司信息技术与沟通 团队 (ITC)	世界自然基金会 (WWF)
	苏黎世美国保险公司

哈罗德·科兹纳

目 录

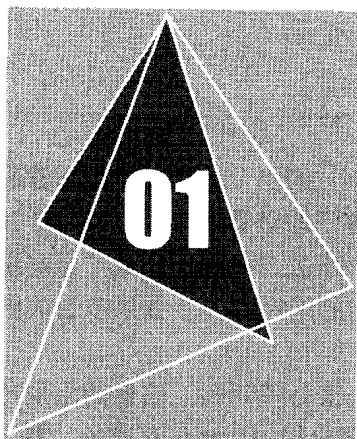
第 1 章 理解最佳实践..... 1	第 2 章 从最佳实践到伤脑筋 58
1.0 简介..... 1	2.0 简介 58
1.1 项目管理最佳实践：1945—1960... 2	2.1 伤脑筋之一：好心办坏事..... 58
1.2 项目管理最佳实践：1960—1985... 3	2.2 伤脑筋之二：企业项目管理 体系方法 59
1.3 项目管理最佳实践：1985—2010... 5	2.3 伤脑筋之三：客户满意度..... 60
1.4 高级管理人员对项目管理的看法... 9	2.4 伤脑筋之四：响应客户不断 变化的需求 61
1.5 最佳实践流程..... 14	2.5 伤脑筋之五：项目管理办公室 的汇报层级 61
1.6 第一步：定义最佳实践..... 15	2.6 伤脑筋之六：现金流的两难 抉择 62
1.7 第二步：寻找最佳实践..... 20	2.7 伤脑筋之七：项目范围变化的 两难抉择 63
1.8 仪表板与计分卡..... 31	2.8 伤脑筋之八：是否外包..... 63
1.9 关键绩效指标..... 33	2.9 伤脑筋之九：决定何时取消 项目 64
1.10 第三步：确认最佳实践..... 37	2.10 伤脑筋之十：如何发放项目 奖励..... 64
1.11 第四步：最佳实践的等级 39	2.11 伤脑筋之十一：不健康的企业 文化..... 65
1.12 第五步：管理最佳实践..... 41	2.12 一些不那么伤脑筋的问题及 来源..... 66
1.13 第六步：重新确认最佳实践..... 41	2.13 项目的 10 大创伤 68
1.14 第七步：用最佳实践做什么 42	
1.15 第八步：在公司内部交流最佳 实践..... 43	
1.16 第九步：确保最佳实践得到 运用..... 45	
1.17 常见的理念..... 45	
1.18 最佳实践库..... 47	
1.19 DTE 能源公司的最佳实践 活动..... 49	
1.20 咨询顾问对项目管理和最佳 实践的看法..... 51	

第 3 章 追求卓越之旅	77	4.12 Indra 公司	145
3.0 简介	77	4.13 体系方法的实施	148
3.1 “隧道”尽头的光亮	79	4.14 实施中的重大失误	149
3.2 管理假设	81	4.15 克服开发和实施障碍	150
3.3 环保项目中的管理假设—— 世界自然基金会	82	4.16 项目管理工具	150
3.4 项目监管	84	4.17 萨蒂扬：项目流程监管	155
3.5 阻碍项目管理走向成熟的 7 大 误区	85	4.18 萨蒂扬：项目的客户愉悦 指数	158
3.6 摩托罗拉	88	4.19 通用汽车动力系统集团	161
3.7 德州仪器	89	4.20 爱立信电信公司	162
3.8 EDS	90	4.21 Rockwell 自动化公司：追求 共同流程	164
3.9 Exel 公司	93	4.22 宣伟涂料公司	168
3.10 惠普公司	101	4.23 佩罗系统公司：让你的体系 方法更成熟	171
3.11 DTE 能源公司	103	4.24 Antares 管理解决方案公司	175
3.12 Comau 公司	104	4.25 豪瑞	177
3.13 Visteon 公司	110	4.26 Westfield 集团	179
3.14 聚合计算机公司	114	4.27 Exel 公司	181
3.15 阿瓦隆电力及照明公司	115	4.28 聚合计算机公司	187
3.16 Roadway 快递公司	117	4.29 EDS	191
3.17 Defcon 公司	118	4.30 DTE 能源公司	192
3.18 Kombs 工程公司	119		
3.19 威廉斯机床公司	120	第 5 章 整合的流程	197
第 4 章 项目管理体系方法	122	5.0 简介	197
4.0 简介	122	5.1 理解整合的管理流程	197
4.1 卓越项目管理的定义	122	5.2 辅助项目管理流程的演进	198
4.2 认识到对开发体系方法的需要	125	5.3 苏黎世美国保险公司	201
4.3 企业项目管理体系方法	129	5.4 聚合计算机公司	202
4.4 标准体系方法的好处	133	5.5 全面质量管理	203
4.5 关键组件	134	5.6 并行工程	208
4.6 从传说到现实	135	5.7 风险管理	208
4.7 项目管理的多种功能	139	5.8 科罗拉多州杰斐逊县的高效 风险管理	211
4.8 用框架来代替体系方法	142	5.9 风险管理的失败	212
4.9 生命周期阶段	143	5.10 用风险管理来定义成熟度	213
4.10 AT&T	144	5.11 波音航空航天公司	214
4.11 Churchill Downs 公司	145		

5.12 变更管理.....	215	8.2 对商业教育的需求	268
5.13 其他管理流程.....	216	8.3 国际学习学院	270
5.14 EDS	216	8.4 确定培训需求	273
5.15 挣值管理.....	217	8.5 选择学员	274
5.16 DTE 能源公司	218	8.6 项目管理培训的基本原理.....	274
第 6 章 文化	220	8.7 课程设计和授课	275
6.0 简介.....	220	8.8 衡量投资回报率	277
6.1 公司文化的创建.....	220	8.9 项目管理是一种专职工作.....	278
6.2 公司的价值观.....	222	8.10 竞争力模型	279
6.3 文化的类型.....	223	8.11 Harris 集团.....	289
6.4 公司文化应用于工作.....	224	8.12 阿尔卡特朗讯: 认识到 PMP 专家的价值.....	293
6.5 Sentel 公司.....	227	8.13 萨蒂扬公司的整合项目管理.....	295
6.6 Vitalize 咨询解决方案公司	229	8.14 惠普公司	299
6.7 DFCU 财务公司	230	8.15 Exel 公司	300
6.8 特里尼达和多巴哥有限公司	239	第 9 章 非正式的项目管理	302
6.9 McElroy 翻译公司.....	240	9.0 简介	302
6.10 DTE 能源公司	244	9.1 非正式的项目管理与正式的 项目管理	302
6.11 EDS	244	9.2 信任	304
6.12 聚合计算机公司	245	9.3 沟通	305
6.13 在新兴市场中进行项目管理 的障碍.....	246	9.4 合作	307
第 7 章 管理层的支持	252	9.5 团队工作	308
7.0 简介.....	252	9.6 用颜色标示的状态报告.....	308
7.1 高级管理人员明确的支持.....	252	9.7 实际工作中的非正式的项目 管理	309
7.2 项目发起机制.....	253	第 10 章 优秀的行为表现	311
7.3 卓越的项目发起机制.....	256	10.0 简介	311
7.4 对项目经理的授权.....	257	10.1 情景领导	311
7.5 工作中的管理层支持.....	259	10.2 矛盾解决	313
7.6 获得一线经理的支持.....	262	10.3 实现卓越所需的人员配备.....	315
7.7 DTE 能源公司	262	10.4 虚拟项目团队	317
7.8 启动倡导者和退出倡导者.....	263	10.5 奖励项目团队	318
第 8 章 培训和教育	267	10.6 带来优秀行为表现的关键.....	321
8.0 简介.....	267	10.7 聚合计算机公司	324
8.1 现代项目管理的培训.....	267		

10.8	EDS	326	12.16	项目健康度检查	375
10.9	主动与被动的项目管理	327	12.17	能够显示项目健康度的 临界比	377
第 11 章	衡量项目管理培训的投资 回报率	330	12.18	年度 PMO 大奖	378
11.0	简介	330	第 13 章	六西格玛和项目管理办 公室	385
11.1	项目管理的效益	331	13.0	简介	385
11.2	ROI 模型的发展	332	13.1	项目管理和六西格玛的关系	385
11.3	ROI 模型	333	13.2	让 PMO 参与	387
11.4	生命周期的计划阶段	334	13.3	传统的和非传统的六西格玛	388
11.5	生命周期的数据采集阶段	335	13.4	理解六西格玛	389
11.6	生命周期的数据分析阶段	338	13.5	破解六西格玛迷思	391
11.7	生命周期的报告生成阶段	341	13.6	对评估的使用	393
11.8	结论	341	13.7	项目选择	395
第 12 章	项目办公室	342	13.8	典型的 PMO 六西格玛项目	397
12.0	简介	342	第 14 章	项目组合管理	399
12.1	Sypris 电子集团	344	14.0	简介	399
12.2	Vitalize 咨询解决方案公司 (VCS)	345	14.1	为什么要运用项目组合 管理	400
12.3	Churchill Downs 公司 (CDI): 成立 PMO	347	14.2	高级管理层、利益相关者及 PMO 的参与	400
12.4	Churchill Downs 公司 (CDI): 范围变更管理	348	14.3	项目选择中的障碍	405
12.5	项目办公室的类型	352	14.4	对项目的认定	405
12.6	开始运作一个项目管理办公室 及相关考虑	353	14.5	初步评估	408
12.7	计算机科学公司	353	14.6	对项目进行战略性选择	409
12.8	理解 PMO 的本质	359	14.7	战略时机选择	412
12.9	DTE 能源公司	365	14.8	分析项目组合	412
12.10	Exel 公司	366	14.9	实现期望的问题	413
12.11	惠普	368	14.10	Rockwell 自动化公司的项目 组合管理	415
12.12	EDS 公司	369	14.11	Synovus 金融公司的项目组 合影响评估	416
12.13	星空联盟	370	第 15 章	全球卓越项目管理	422
12.14	地区政府中 PMO 的 重要性	371	15.0	简介	422
12.15	项目审计和 PMO	372			

15.1 IBM 公司	423	第 17 章 兼并与收购对项目管理的	
15.2 CA 公司服务部门: 成功的项		影响	507
目交付与管理	446	17.0 简介	507
15.3 微软公司	459	17.1 为成长进行规划	507
15.4 德勤: 企业项目集管理	468	17.2 项目管理增值链条	508
15.5 江森自控公司	481	17.3 并购前期的决策制定	510
15.6 西门子产品生命周期管理		17.4 收购与被收购	515
软件公司	485	17.5 最佳实践: 江森自控公司	
第 16 章 价值驱动的项目管理	492	案例研究	516
16.0 理解价值	492	17.6 整合成果	519
16.1 近年来对价值的研究	493	17.7 价值链条战略	521
16.2 价值与领导	495	17.8 失败与重新构建	522



第 1 章

理解最佳实践

1.0 简介

项目管理曾被看做企业锦上添花的一套流程，如今已发展成公司存亡所系的结构化工作方法。很多公司渐渐意识到，它们的整个业务，包括大部分的日常工作，都可以看成一系列项目。简单地说，我们通过一个个项目来管理我们的业务。

现在，项目管理已不仅仅是项目管理流程，同时也被看做业务的流程。实际上，项目经理既需要进行项目决策也需要进行业务决策。实现优质项目管理的必要性几乎对所有行业都已经显而易见。泰科电子公司的全球产品经理，PMP(Project Management Professional) 专家 Steven Deffley 认为：

“实现优质项目管理需要将项目管理提升为业务流程，并提供可以用于改进组织效率与财务贡献的新概念。实现优质项目管理需要专注于与项目相关的关键成功因素（Critical Success Factors, CSF）与关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI）。优质项目管理展现了如何从经验教训中学习，并转化为企业独特的竞争优势。实现优质项目管理证明了项目管理在支持与推动组织做大做强方面已经越发成熟。”

随着项目管理的重要性渗透到业务的各个层面，相关的知识也通过项目管理的最佳实践积累下来。一些公司将这些知识视为企业资产并把它们牢牢控制在公司内部。另一些公司则分享这些知识，希望借此发现其他最佳实践。各个公司现今都在对项目管理进行战略规划。

对项目管理进行战略规划的好处之一是它通常可以帮助认清获取和保留最佳实践的必要性。可是说起来容易做起来难。在后面我们将会提到，造成这种困难的原因之一，是很多公司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并采用“围栏”的指导思想来管理项目。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。一旦工作完成，就将“球”扔出围栏，希望有人能接到。一旦把“球”扔出去，一线经理就“金盆洗手”，认为他们的项目职责完成了，因为“球”已经不在他们的围栏内了。如果项目失败了，承担责任的是正拿着“球”的那位一线经理。

“围栏”管理的问题在于，客户找不到一个统一的联系人来处理问题。信息的层层过滤浪费了客户和承包商的宝贵时间。想知道项目最新进展的客户得去找那位正拿着“球”的经理。对小型项目来说，找到持“球”经理并不难。然而当项目更大更复杂时，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。大部分的项目管理决定都不是最优化的方案。

第二次世界大战后，美国进入了冷战时期。只有加入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、民兵洲际弹道导弹和北极星潜水艇这样的项目，国防部是无法接受传统的“围栏”管理方式的。政府需要统一的联系人，即对项目所有阶段负责的项目经理。此外，政府还需要项目经理掌握而不仅仅是了解相关技术。这就要求项目经理必须是工程师，最好拥有某些技术分支上的高学历。后来，在诸如喷气式飞机和坦克的小型武器系统的开发中，也要求使用项目管理。美国国家航空航天局也要求在所有与太空工程相关活动中应用项目管理。

航空航天和国防工业项目的成本通常会超支 2~3 倍，这常常被错误地归咎于项目管理实施不当，然而实际上真正的问题是无法正确地预测技术发展，导致了数不胜数的项目范围变更。对于持续 10~20 年的项目，预测技术发展实在太困难了。

到 20 世纪 50 年代末及 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，尤其是在项目计划和信息汇报方面。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。私营企业把这些实践视为过度管理的额外成本而没有看到项目管理的实际价值。

在项目管理早期，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径法。
- 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。
- 项目经理必须熟练掌握技术才能成功。
- 项目的成功与否，是由且仅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，随着对项目管理的了解加深，项目管理的发展更多地出自必需而不是期望，但是发展速度依然缓慢，其原因主要是由于缺乏对新兴管理方法的认可，而这些新方法是成功项目管理所必需的。与生俱来的对未知事物的恐惧，吓倒了经理和高级管理人员。

除了航空航天、国防科技和建筑业外，大多数 20 世纪 60 年代的公司都继续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，项目的处理方式并不专业而项目经理的权力受到限制。那时，大多数项目由职能经理负责，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。高级管理人员在做出决定之前，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”。高级管理人员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。
- 完成一次性活动，同时尽可能地减少对日常业务的影响。

上述的第二点，暗示说项目管理是“暂时性”的管理结构，因此，只有最小程度的组织结构破坏。那些竭尽全力适应新体系的管理层找出的最主要的问题，都围绕在权力冲突和资源冲突上。

另一个主要担心在于，项目管理需要高级管理人员放弃他们的一部分权力，授权给中

级管理人员。在某些情况下，中级管理人员很快占据了有权力的职位，比高级管理人员更甚。

对很多扩张后拥有多条产品线的公司来说，项目管理是必不可少的，因为这些产品线完全不同，组织结构的复杂性也急剧增加。这种复杂性的增加可归因于：

- 技术以惊人的速度发展。
- 研发的投资增加。
- 可获得信息的增加。
- 产品生命周期缩短。

为满足这4个方面的需求，管理层“被迫”进行组织结构重组；存在了数十年的传统组织形式，无力整合职能“帝国”之间的工作。

直到20世纪70年代，大环境开始发生较大变化。航空航天、国防工业及建筑行业的企业开始率先实行项目管理，接着其他一些行业的公司很快跟随，虽然有些公司显得很情愿。美国航空航天局和国防部“迫使”其分包商接受项目管理。

因为现有的组织结构不能适应成功完成项目所必需的各种错综复杂的任务，所以对项目管理的需求变得显而易见。一般总是中、低级管理人员首先意识到这一点，因为他们发现在各自的组织结构中不可能有效控制资源完成各种不同的任务。通常，中级管理人员比高级管理人员更容易感受到环境改变带来的冲击。

一旦确认了变革的需要，中级管理人员就必须说服高级管理人员，这种变化是正当的。如果高级管理人员无法认识到资源控制的问题，就不会采用项目管理，至少不会正式采用项目管理。至于所谓非正式地采用项目管理，那就是另外一回事了。

随着项目管理的发展，人们认识到其成功实施需要数个关键因素。最主要的因素就是项目经理的职责，这是整合职责的焦点。人们最先在复杂的研发项目中，明确了对整合职责的需求。

现在的研发技术，已经打破了过去各个行业间的壁垒。过去稳定的市场和分销渠道，现在都处在变化之中。行业环境极为动荡，而且越来越难以预测。许多复杂的因素，如市场、生产方式、成本、科技发展潜力等，都在左右研发投资的决定。

所有这些因素结合在一起，给我们带来了巨大的管理难题。如果所有的重要决定，经过正常的职能层级处理、解决后，只能在组织的高层汇总，那么高层需要做的决定就太多了。必须要有另外的整合方式。

赋予项目经理整合的职责，会带来如下好处：

- 有唯一的项目负责人能对项目整体负责。
- 更专注于项目而不是职能模块。
- 满足了各职能组织协调工作的需要。
- 能适当地使用整合的计划和控制。

如果没有项目管理，上述4个方面都只能由高级管理人员来完成。至于这些活动到底是不是高级管理人员工作职责中的一部分，人们有不同的看法。一位《财富》500强公司的高级管理人员说，他每周要花70小时同时扮演高级管理人员和项目经理的角色，而他

认为自己没法同时在两项职责中表现出自己的最高水准。在一次员工大会上，这位高级管理人员提到他对实施项目管理后的组织的期望：

- 推动决策权下放。
- 不再需要开会讨论解决方案。
- 相信同事的决定。

接受项目管理的高级管理人员，很快就发现了项目管理这项新技术所带来的好处：

- 容易适应不断变化的环境。
- 能在特定时期内处理涉及多个相关方面的活动。
- 既有纵向工作流，也有横向工作流。
- 更以客户问题为导向。
- 更容易确定任务的职责。
- 基于多方讨论的决策流程。
- 促进组织架构设计的革新。

随着项目管理的发展，最佳实践变得重要起来。最佳实践可能由成功中产生，也可能从失败中获得。在项目管理的早期，私营企业注重从成功中获得最佳实践，而政府机构则注重失败中的教训。政府机构后来也开始注意从成功中学习，而这些最佳实践的积累，来自与其主要的承包商和分包商的工作关系。政府机构总结的最佳实践中，包括：

- 使用生命周期概念。
- 标准化和统一化。
- 使用模板 [如工作说明书 (Statement of Work, SOW)、工作分解结构 (Work Breakdown Structure, WBS)、风险管理等]。
- 赋予在同一地点的军方项目管理人员更多的巡查职责。
- 成立整合项目团队 (Integrated Project Teams, IPTs)。
- 控制由承包商导致的项目范围变化。
- 运用挣值管理。

1.3 项目管理最佳实践：1985—2010

到了 20 世纪 90 年代，公司开始认识到必须实施项目管理，没有其他选择。到 2010 年，项目管理实质上已经进入各个行业，最佳实践也在各个行业中不断积累。作者认为，不同行业的最佳实践的产生时间如下所示。

- 1960—1985：航空航天、国防工业、建筑业。
- 1986—1993：汽车业。
- 1994—1999：电信。
- 2000—2003：信息技术。
- 2004—2006：医疗保健机构。

- 2007—2008：市场营销。
- 2009 年至今：政府部门。

当前的问题不是如何实施项目管理，而是如何尽快实施；我们如何在项目管理上迅速成熟起来；我们能否利用最佳实践，加速项目管理的实施。

表 1-1 给出了组织实施项目管理所经历的典型生命周期阶段。在第一个阶段，即萌芽期，组织明确地意识到对项目管理的需要。这种认识往往发生在中、低管理层中，那里是项目活动实际执行的地方。进而，高级管理人员被告知这种需求，开始进行情况评估。

表 1-1 项目管理生命周期的 5 个阶段

萌芽期	高级管理人员的认可	一线经理的认可	成长期	成熟期
认识到需求	得到高级管理人员的明确支持	得到一线经理的支持	认识到生命周期各阶段的用处	建立管理层的成本进度控制系统
认识到收益	高级管理人员理解了项目管理	得到一线经理的承诺	开发项目管理体系方法	整合成本和进度控制
认识到应用	建立高级管理人员一级的项目委托制	提供一线经理培训	承诺按计划进行	制定培训计划，以提高项目管理技巧
认识到需要行动	变得愿意改变开展业务的方式	变得愿意让员工接受项目管理培训	尽量减小范围蔓延选择项目跟踪系统	

引导高级管理人员意识到对项目管理的需要的是以下 6 种驱动力：

- 资本项目（Capital Project，意思是指那些涉及投资较大，与厂房、大型设备的购置、安装有关的项目。——译者注）。
- 顾客期望。
- 竞争。
- 高级管理人员的理解。
- 新产品的开发。
- 效率和效能。

大型固定资产项目及众多同时进行的项目，推动制造业公司采用项目管理。高级管理人员很快意识到这些对现金流的影响，也意识到进度拖延可能导致工人没事做。

向客户销售产品或服务（包括安装）的公司，必须具备良好的项目管理实践。这类公司虽然通常都是非项目驱动型公司，但是其职能的行使，就像项目驱动型公司一样。这类公司现在向顾客出售解决方案，而不是出售产品。如果没有高超的项目管理实践，几乎不可能向顾客出售完整的解决方案，因为实际上你出售的东西，就是项目管理专长。

竞争在两种情况下可以变为驱动力：内部项目和外部（外部客户）项目。在内部，当公司发现很多工作可以外包，而且成本比自己做还低时，公司就陷入了困境；在外部，当公司在价格、质量上不具备竞争优势，或者无法增加市场份额时，也会陷入困境。