

第 8 章 项目管理中的文化因素^①

当一个公司的文化同其战略相一致时，就会成为其重要的力量。

在本书的其他章节里，我们已经讲述了项目管理的内容。本章发展了组织文化的内容，把它作为一种项目管理生存其中的环境。

文化是人们在及其社会中拥有的并且朝它奋斗的一系列高雅的行为。根据人类学家 科塞勒 的看法，文化包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗和其他个人作为一个社会成员所获得的能力和习惯。^②

人类学家很久以来就使用文化的概念描述原始社会。现在的社会学家已经扩展了这种人类学家的文化概念，用它描述人们的生活方式。在这里，这个词用以描述同组织中生活方式相联系的一系列相互作用的共享的观点和信念。

在杜邦公司进行的努力充分说明了一种公司文化的益处。杜邦尝试着要创造一种利润驱动的而不只是研究技能驱动的新文化。新主席埃德加·杂小乌拉德 认识到公司把从研究转化到能使客户受益的产品这个过程花费的时间太长了。公司尝试改组“庞大的官僚机构”。大约 猿 的研究预算或者每年超过 源 亿美元的经费被转用作加速新产品到达客户的速度。杜邦的几个部门尝试使用了“臭鼬游戏()”对策加速新产品的研发过

① 本章包含有作者一篇论文中的重要材料，“ ”

② 节选自 ”

程。这些部门创建了小型的、跨部门的项目团队，研究所有的新产品想法。这些团队包括研究、制造和销售代表。杜邦同客户的合作也更密切了。

杜邦解决的另一个问题是如何在产品推出后减少新产品的故障。跨部门的团队工作来考虑如何在产品发送后防止这类故障。

重点由单独的产品开发转移到了用于制造新产品的过程。全世界来自杜邦的超过 100 家工厂的改进制造的潜在节约——和作为结果产生的产品——是巨大的。在聚合物部门，1960 年的研究预算用于提高生产过程上，只有 10% 的预算用于新产品开发。几年前，10% 的预算用于产品，而只有 10% 用于生产过程。

在特拉华州威尔明顿的一个杜邦工厂，已经获得了生产率的提高，其中的一些提高来自于生产过程中的有关工人。为了鼓励工人积极考虑提高生产率，工厂经理把任何操作中的成本数据给予了维持团队中的新来的工人。更多的方法以项目审批的方式出现。研究经理们说，在批准项目前他们辛苦地想了很多，却没有明显的报酬。

但是公司的高级管理层仍给予基础研究强大的支持。①

组织文化的特性

组织文化是一种信仰、风俗习惯、知识、实践和一个特定的社会团体的习惯性的行为环境。每个组织、每个公司都有其独特的特征。人们使组织运作，而公司的文化把人们联系在一起，给他们生活和据以工作的方法以及一系列的原理和标准。阿诺德(Arnold)和卡佩拉(Capella)提醒我们，获得合适的公司文化是至关重要的，而商业是人类机构。②一位学者把组织文化定义为：

① 阿诺德(Arnold)和卡佩拉(Capella)提醒我们，获得合适的公司文化是至关重要的，而商业是人类机构。一位学者把组织文化定义为：

② 阿诺德(Arnold)和卡佩拉(Capella)提醒我们，获得合适的公司文化是至关重要的，而商业是人类机构。一位学者把组织文化定义为：

基本的假设方式，是一个给定的团体在学习处理外部适应性和内部一致性的问题时发明、发现或发展的，这些假设运作得很好，可认为是有效的，因此可以教给新成员作为与这些问题相关的正确的理解、思考和感知方式。^①

一个给定的团体被描述为一组在一起工作足够久的人员，他们共享典型问题，解决这些问题，观察解决方法的效果以及招募新成员。^②在一个项目生命周期中的项目团队满足了一个“给定的团体”的定义，因此可以看作发展了一种具体的文化，并受到团队所属的组织文化影响的一个给定的团体。

公司文化可以在组织所提出的口号中反映出来，例如通用电气的“进展是我们最重要的产品”，杜邦的“更好生活的更好事物来自化学”，柯达的“柯达就是服务”，强生公司的“从不扼杀新产品的想法”。这些口号为整个公司定下了基调。一个公司的文化可以根据组织中结构的变化而改变。在一些组织中，如惠普、通用电气或强生公司，组织的重要部门规模都比较小，这鼓励了人员在一个活泼的合作环境中交际。文化是把公司凝聚到一起的有力方式。文化是一种共性。

公司的文化通常根据组织的价值和信仰以及公司成员的行为解释。在公司的环境中，高级经理树立的价值定位和领导榜样会极大地影响员工的行为。

斯坦福的两个教授认为一种强烈的、差不多是宗教式的文化是创新的，在其他事情中，它支持了试验和抛弃任何没有作用的事物的意愿。在这种组织中的人员共享一种如此强烈的远见，以至他们知道在他们心中什么对他们的公司是正确的。^③

① 研究者们发现，在组织内部存在着一种“信念系统”，这种信念系统影响着组织成员的行为。这种信念系统是由组织成员共同持有的，它影响着组织成员对组织目标的看法，以及对组织成员行为的看法。这种信念系统是由组织成员共同持有的，它影响着组织成员对组织目标的看法，以及对组织成员行为的看法。

② 同上，页 26。

③ 研究者们发现，在组织内部存在着一种“信念系统”，这种信念系统影响着组织成员的行为。这种信念系统是由组织成员共同持有的，它影响着组织成员对组织目标的看法，以及对组织成员行为的看法。

但是一种文化模式有许多种亚文化：公司、工作团队和项目团队。总的来说，这些也有助于决定个人行为。管理行为受到经理在其中工作的文化的影响。这种文化转而又反映在组织的附属要素中。文化影响管理理念，这种理念转而又会影响组织理念。公司的文化会受到缺少管理理念的影响，对组织的发展和生存重要的计划、政策、程序、指导方针、规章和基本的价值观是基于这些管理理念的。

一个企业的文化和该企业中项目的文化是相互依赖的，当两个组织协同工作时相互影响。事实上，为企业设计和开发新产品、服务或组织过程的项目的建立会影响现有的文化。为企业创造先前并不存在的事物的项目管理，在某些方面改变了组织现有的文化。因此，可以说文化的变化是受到需要用以成功地开发、生产和把项目结果提供给客户的变化的推动力导致的变化在组织中的反应。一个寻求学习竞争对手和“行业中最好的”业绩实施者的标高项目可能会引起同当地文化有关的问题。一个导致了规模减小、重组和组织过程管理方式重新调整的改造项目会影响当地的文化，并且可能以一种负面的方式进行影响，如人们重新委派、失去工作或不得不学会管理组织过程的新的职责。当成立一个项目用于发展和使用制造中的自主生产团队时，在企业中的汇报关系、管理风格、管理过程和权力与责任的关系上会有重大的变化。经理们会发现，在企业中管理变化的项目使用的特性会对当地的文化有显著的影响。面对项目经理和组织经理的真实的挑战是评估项目可能会对组织文化造成的影响，并为高级经理做好准备以评估其是如何影响人们的思考方式和在整个公司内反应的。因此项目经理就要理解他们的项目如何和为什么会影响项目团队和当地组织的文化，并同企业中的专家和经理们合作以确保进行了适当的计划，以了解文化是如何受到影响的和人们是否需要指导和培训，来决定对当地文化会有什么总体影响。

文化能够被分析，通过检查组织的技术、方式、可见的或可听到的行为模式以及文件如章程、计划、政策和程序，还有组织结

构、领导风格以及在组织中所扮演的个人和集体角色。

案例 公司文化的案例

价值观，在一个公司的文件中经常反映为组织的基本概念和信仰，构成了公司文化的核心。例如，在哈尼斯弗格设计(亨那尔)公司，对于项目的态度就表述在一个项目管理任务说明中：

通过杰出的合格的人员，使用艺术性的项目管理技术，对项目进行专业的管理——达到客户的满意并且完成哈尼斯弗格设计的利润目标。

任务被印在一种业务规模卡上，背面是公司项目管理战略的说明：

- 确保为项目制定了实际的可以完成的进度计划和成本估算。
- 确保同项目管理公司及公司内部和外部的与项目相关的团体有效的沟通和联系。
- 协调技术支持团队以确保项目系统和组成部分最优的安装顺序和接受测验。
- 按时在预算内完成项目，使之同技术和其他规格相一致。

这样一张卡片和其传达的明确信息，在影响公司的文化和同项目干系人交流公司理念时有显著的价值。

摩托罗拉公司，一个大型的组织，比其他大公司更加灵敏。摩托罗拉的灵敏性一部分来自于其改变的能力，营造一个参与的文化能力和使用团队作为组织工人和专业人员进行有用的、质量驱动的工作方式的能力。它有一种复杂的公司文化，它激起了分歧而阻止了冲突和争议，发现了有希望的但被忽视的项目，而且产生了一个固定的信息流和创新，它来自于可以度量目标的数以千计的团队。

摩托罗拉的情报收集是通过一个部门做的，该部门的任务是汇报最新的技术发展情况，这些信息是从会议、报刊、传闻等中收集的。多种渠道获得的情报帮助制定了“技术路标”，用于评估在哪

些地方会发生重大突破以及这些突破如何才能够融合到新产品和过程中。冲突文化帮助快速识别和解决错误，暴露和消除了薄弱或不合理的工作，并使高级经理跟上市场中的问题和机遇。但有时，冲突会导致错失良机。如同在《华尔街日报》中所描述的：

1982年，在德克萨斯，奥斯丁的一个芯片团队设计了一个新的工作站微处理器，叫作 68010，它比起摩托罗拉现在成功的 68010 线要强大许多倍。但是 68010 项目团队游说反对这种新芯片，并努力说服客户忽视它。冲突导致了延误，一个潜在的客户，英特尔微系统公司作出了一个至关重要的决策，在开始知道 68010 后设计了自己的芯片。英特尔设计的芯片现在是其领导市场的工作站的控制中心。摩托罗拉的官员承认 68010 上市太晚了，“妒忌”是一个原因。^①

传统的经理——官僚主义者——可能更多争斗的是他们的地盘而不是对公司来说是正确的事情。这种争斗延迟了决策制定，妨碍了人们试用新的东西。这种地盘的斗争导致了 68010 失去了膝上机、笔记本和工作站的早期市场。68010 在竞争对手开发了个人电脑邮购送货业务后还坐在后面拖延。即使在更加成熟的产品线，68010 上市也会迟几个月——不能利用并行工程的优点使产品更快的商业化。68010 现在的问题部分来自于他们在 20 世纪 80 年代的早期成功，当时公司有如此多的成功以至于同竞争的现实失去了联系。随着 20 世纪 90 年代的成功，68010 的文化变得自满了，而且“成功的衡量标准变成一个人能在公司内升到多高的职位。有些人对不断提升的名星最大的恭维是：‘他的失败也是好的。’——这在所有的 68010 会议中用在幻灯机中的幻灯片上面。失败成了文化的一部分，高级管理人员开始把幻灯机建在他们漂亮的花梨木办公桌上。”^②

① 英特尔微系统公司总裁在 1982 年 10 月 1 日《华尔街日报》上撰文说：“我们曾一度认为 68010 线是完美的，但后来我们发现它并不是。”——这所有的 68010 会议中用在幻灯机中的幻灯片上面。失败成了文化的一部分，高级管理人员开始把幻灯机建在他们漂亮的花梨木办公桌上。”

② 英特尔微系统公司总裁在 1982 年 10 月 1 日《华尔街日报》上撰文说：“我们曾一度认为 68010 线是完美的，但后来我们发现它并不是。”——这所有的 68010 会议中用在幻灯机中的幻灯片上面。失败成了文化的一部分，高级管理人员开始把幻灯机建在他们漂亮的花梨木办公桌上。”

何其他因素的指示。

- 几乎不可能实施任何同组织文化不相一致的战略。
- 文化对公司成功造成的影响比任何管理所能做到的都要大。

一个组织的文化会影响组织的有效性。两个研究者发现文化和长期经济业绩间有一种联系。这两个研究者也引证了成功的公司共有的文化特征。^⑨

员 猿 猿 文化特征

一个组织的文化包括组织成员间共同的明确的或暗示的协议，是关于在行为上和由价值观、信仰、标准和社会与管理实践所表达的态度中什么是重要的事物。发展起来并变成一个组织特征的文化会影响战略计划和实施、项目管理以及所有其他的事物。

识别正面和负面影响组织中管理实践和技术事务行为的文化特征是可能的。这些文化特征是由以下内容发展而来并受其影响：

- 主要经理和专业人员实行的管理的领导—和一跟随风格。
- 由组织的领导者树立的榜样。
- 主要经理在他们对组织的管理中展示和传达的态度。
- 管理能力和专业能力。
- 主要经理和专业人员所持的假设。
- 组织计划、政策、手续、规则和战略。
- 组织成员相互联接的政治、法律、社会、技术和经济系统。
- 感觉到的和 轍实际的组织特征。
- 在追求组织的任务、目标、具体目标和战略中消耗的资源（人力和非人力）的数量和质量。
- 组织成员的知识、技能和经验。
- 沟通方式。
- 正式的和非正式的角色。

(一) 先皇七子运粮御史范崇奏建内苑草场悦豫期稟总司刑案崔召梁操忠刘冀最增再具奏云事召理各员恩卹

时,团队也必须组织作为一种连续改进和不断变化的力量,处理在一个不断变化的全球市场中其变化的产品和服务和过程。项目团队的委任和授权是对下面观点的一个明确的认可,即引起产品和服务和组织过程变化的创造和创新对于组织的生存既是可能的也是必要的。

在一次对几个高度成功的团队文化的回顾中发现,这些杰出的团队一直在谈合作,他们在实施中几乎没有个人的自我主义。共享利益、没有个人自我主义和团队信任及绝对忠诚的力量区分出了高效执行的团队,如在海湾战争中扑灭了科威特着火油井的团队。团队作为一个整体行动,没有人指挥周围的任何人,合作是在一个很高的水平上——一组人作为一个人在行动。^①

每个组织都要提供方法保持对其环境中的真实的和可能的变化进行监督——然后它还要为组织设计方法用以管理为了保持竞争优势所需的变化。这意味着组织应当有规则地放弃那些现在成功的产品、服务和过程,为一个有序的、有规律的和系统的战略提供一个方法,在提供给客户的这些产品和服务中,以及在那些优先权得于产生的组织过程内,开发新的组织优先权。需要几个战略把项目的重点带到企业中变化的管理上:首先,加强组织的文化,使各个层次和各种专业的人员得到鼓励,在他们的责任领域提出改进的观点;第二,发展一种组织文化,尝试放弃通过对已存在的产品和服务和过程的连续改进已经获得成功的事物;第三,成为一个“学习”的组织,明确认识到所有的组织成员为了避免过时必须重新培训和重新学习新的技术;第四,组织企业的资源,使有明确的机会把组织的重心(项目重心)带到能够产生新产品的新的组织优先权的开发和实施上;第五,提供一种战略管理能力,据此组织领导在提供资源、远见和方法,通过产品和服务项目的使用战略性管理未来时是积极的。

① 迈克尔·阿吉里斯,《组织学习:创建未来的组织》,麻省理工学院出版社,1992年。

致力于创造当前在企业中并不存在的事物的项目团队——一个“同事的实体”——提供了一种方法，分散用于处理变化的资源的组织。团队成员描述了这些需要用于创造满足在产品、服务和过程中所需要的变化的价值。用于引起变化所需的工作的性质决定了在“同事的实体”中的组织的会员身份。组织的会员身份转而影响了项目团队的文化——而且，在某种程度上，也影响了参与的干系人的文化。既然项目团队的每个成员都来自企业的专业领域，而且代表了专门技术的特定的领域，因此，项目团队的目标、具体目标和战略对于所有的项目干系人必须是明了的——非常清楚的。只有集中的项目目标、具体目标和战略才会把团队保持在一起，才能使团队以一种高效率和有效的方式创造出现在并不存在的事物。

项目团队的文化是一种有力的推动力，它在项目的生命周期中把团队保持在一起，而且在新的人员加入团队，老的人员离开，以及同项目干系人的关系摇摆不定时，在这些不可避免的阻碍团队的压力下把团队联合在一起。项目团队的文化是一种社交活动，一种社会相互影响的方式，它源于共享的利益、共同的义务、合作、友谊和工作挑战。

项目经理可以做些什么改善项目团队的文化？当然，没有神奇的解决办法——但是有几个建议可以帮助加强团队的文化：

- 让项目团队成员定期知道项目的状况，包括好的消息和坏的消息。这应当在定期的项目团队工作的评审中做。
- 在团队成员间，尤其是新来到团队中的团队成员之间，促进观点、问题、机遇和利益的共享。在最早的时间给这些新项目成员一种归属感。
- 为团队举行社会活动，如非正式的午餐、咖啡休息、晚餐和到建造商工厂或竞争对手项目中的参观。不要做得太过分——不要干涉在团队成员的“休息”时间。
- 鼓励在团队中使用名字(不用姓)或绰号。
- 限制使用把层级的标签贴到团队或其工作上的语言和举止。
- 作为一个团队领导，尽可能地建议、训练、教授、鼓励和促

使一种团队环境，这种环境被接受作为一种人们被支持、鼓励、奖励和得到工作和社会影响的挑战的环境。

- 让人们知道竞争对手在做什么以及他们的竞争威胁对项目团队意味着什么。

- 营造一种项目及其工作很重要和很紧迫的感觉。充分利用高级管理人员对项目团队的参观，并且让团队成员简述他们正在做的工作。

- 减少处理团队成员的手续。

项目经理应当经常注意他或她必须在团队文化中保持一种平衡，这种团队文化能创造成功的结果，保持人们受到的激励和适度的愉悦，允许人们满足他们的个人目标、欲望，以及项目的目标和具体目标。项目和文化是变化的，但是有时人们不愿意变化。

问题 为什么变化

在组织中，个人和团体的活动受到组织文化中人们的基本关系以及其他任何事情的支配。它包括组织的政策和规范，以及洞察力、规则和预期的行为是如何实施的。

业务被组织起来以开发其产品和服务的盈利的可能性。创新的过程可以帮助提高这种盈利性。但是创新的一个更大的方面——抛弃旧的方法，创造出新的产品、服务和需要用于给客户带来新的事物的组织过程。创新意味着挑战现存的秩序、占上峰的观点以及承担风险、不确定性和那些希望维持现状的人的仇视——这些人鼓励传统的观点，推迟评估现有的战略，甘于忍受平庸甚至是失败，因为害怕变化可能带来的东西。我们有冗长的老教条，用以保护我们并使现状合理化：

- 不要破坏现在安逸的现状。
- 相处的方法是走开。
- 为什么要改变？
- 离退休只有两年了。
- 我们所做的已经足够好了。

及此类既得利益团体——迅速的变化和需要已经促使改变了经理的角色，成为一个能够提供一种组织背景，基于此，决策通过一种“一致同意和赞同”的管理风格而不是传统、古老的命令和控制式管理风格得以制定和实施。

表 8-2 总结了在旧领域的“命令和控制”以及新的“一致同意和赞同”领域的管理和领导方面的变化。组织结构变得更扁平化了，许多“中层经理”发现他们在收集、处理和传送信息上的工作和监管角色变得多余了。部分是因为计算机和更成熟的信息系统的出现。来自干系人团体，如机构投资者的挑战已经启动了一种外部董事更多的参与的趋势。这些董事想让公司经理对干系人更负责任而对一些内部的、管理公司的传统的命令少负一些责任。未来的经理会看到他们角色在不断变化，受到董事会中主要的干系人以及可能——而且会——对企业的管理做出促进的工人的压力的驱动。

表 8-2 管理和领导理念的变化

旧领域： 命令和控制	新领域： 一致同意和赞同
认为“我负责” 认为“我制定决策” 委派权力 实施管理职能 认为领导应当是阶级制的 信仰“载”理论 实行理论法定权力 信仰层级制结构 认为企业应当围绕职能组织 采用专制的管理模式 强化个人的管理角色 认为经理激励人员 稳定性 信仰单一技巧的工作 认为“我命令” 不相信人	认为“我促进” 信仰最大的决策分散 授权于人 认为团队执行管理职能 认为领导应当广泛分散 信仰“再”理论 实行实际的(影响的)权力 信仰团队和矩阵组织 认为企业应当围绕过程组织 采用参与式的管理模式 强化集体的角色 信仰自我激励 变化 信仰多技能的工作 认为经理指导，而不是命令 相信人

资料来源：改编自《项目管理：理论与实践》（第 8 版），机械工业出版社，2013 年。

新的正在产生的非经理会被称作同经理不同的某些内容。新的头衔正在产生,如领导者、促进者、教练、倡导者、顾问、咨询者——一些暗示了同现在正在变得过时的传统的命令与控制模式相比完全不同的角色头衔。

项目管理的进化理论和实践在说明一致同意和赞同的管理理念是有用的,更适合人们在现代的组织中所需要的事物方面发挥了重要的作用。已经使用项目管理很多年的组织已经看到了在有关经理应当为什么负责以及他们采取什么形式实施他们的权力的态度上有一个微妙的变化。在矩阵组织设计背景下运作的项目经理要发展实施他们实际权力的力量,因为很多时候,他们理论上的或法定的授权权力对于做好工作是不够的。

项目 项目管理活动

在这个词更真实的意义上,项目经理应当是变化经理,并且同时和其他经理一起参与设计和促进一种能使人们做得最好的文化。

项目 项目战略

能够同母组织的其他经理(领导者)一起发挥作为一个项目领导者作用的项目经理,负责筹备有益于支持项目合作的创造性的和有效的文化环境。一些活动可以帮助发展和维持这种活动。

首先,在计划、组织和控制项目管理系统时,设计和实施一个连续的有规律的方法。这首先是一个基础,据此团队成员有了一个模型用以管理项目。这是一个最初的与工作相关的活动,让人们知道了他们处于什么位置以及在项目团队中希望他们做到什么?

尽可能多地为项目团队成员提供活动的余地,让他们能尝试各种把工作做好的新方法,这包括鼓励实验而不必担心如果犯了错误会受到惩罚。

通过项目审查、战略会议和定期检查事情的进展给予团队成员适当的关注。太多的关注可能会是反效果的,并且可能被认为是干涉。太少的关注可能被认为对项目经理的工作不感兴趣。确保团队

的成员明确理解他们的权力、义务和责任，这样他们才会知道在他们的工作包中希望自己做些什么。如果项目团队成员知道了他们所分配的工作包，那么他们因为工作的微小细节而负担过重的可能性就比较小。创造性需要反映所做工作的总体的机遇。如果成员对细节疲于奔命，那么他很容易错过整体的内容。

给项目团队成员部分在影响项目的决策中的所有权。当团队成员知道他们的观点对于项目问题是有价值时，他们的自信就会受到鼓舞，创造性思考的机会就会加强。通过鼓励参与项目的决策制定，项目团队的总体文化会得到提高。当团队成员看到他们在项目工作包中的工作具有挑战性，目标具有现实性时，他们就更能展示出创造性的行为，而且在他们的工作中会更愉悦。

对项目保持适当的监督。项目经理通过监督和指导团队的主要活动和过程保持对项目的监督。大多数已经极大发挥自己创造性潜能的团队成员宁愿项目经理进行低水平的监督。监督的能力应当集中到能最直接地达到项目结果的那些活动上。

鼓励使用创造性的头脑风暴方法解决在项目周期中产生的许多开放的问题，需要许多不同类型的开放的解决方法来解决这些问题。一个单纯的常规的解决问题的方法的使用可能是不合适的，因为这种方法很多时候都假设有一个“最好的和正确的”解决方法。项目创造新的事物，创新和创造对于处理这样新的事物是必须的。

为项目团队提供及时的反馈。通过这种方法，项目经理会鼓励项目文化中的公开交流。如果团队成员感觉到重要的信息被扣留或者项目领导对他们不够坦率，可能会导致不满意和不再投入，因此会对项目文化有不利影响。如果反馈太晚，团队成员来不及作调整，那么项目会受到损害，而个人也可能会泄气。

提供资源和支持把工作做好。这是另一个基本的和正面的贡献，这是项目经理能够也必须对项目文化作出的贡献。需要充分的资源开展工作并促进一个创造性的和创新的文化。资源的短缺可以让人们使用他们的创新和创造技能，但在长期内，需要充分的资源以确保有一个支持性的文化。

最后，认识到“与人有关”的这些重要的文化因素并利用它们。这些与人相关的因素包括：

- 奖励有用的观点
- 鼓励观点的坦率表达
- 迅速地弄清楚团队和成员的关注点
- 支持观点的发展
- 接受不同的观点——听取“踩不同鼓点”的团队成員的想法
- 鼓励承担风险
- 为在项目上的专业发展和经验拓展提供机会
- 鼓励同项目干系人的相互作用，使团队成员理解项目的广度和深度。

项目管理不断增长的制度化意味着这种规律性的内容、程序和方法被接受并在企业中用作重要的战略行为。项目管理只是一种生活方式，处理在组织产品、服务和过程中所需的变化。在项目生命周期的不同阶段有一个项目流经整个企业，利用资源为企业在其市场中的生存和增长做准备。在第 9 章中所描述的项目管理系统的使用得到了明确的接受。组织的文化接受并支持了项目管理的使用，并展示出下述特征：

（员）当现代的项目管理内容、程序和技术正应用于整个组织中时，人们对项目管理作为一种处理变化的方法感到兴奋。

（圆）产品和服务商业化的速度更快了，成本也更低了，而且质量也更高了，使得客户对用在他们组织中的产品和服务有高的满意度。

（猿）合适的组织战略、政策、程序和组织设计优先权已经由组织的成员发展、交流和理解了。

（源）已经尽了极大努力澄清了同矩阵组织相关的权力、责任和义务。澄清矩阵组织中的个人和集体角色的工作组被认为是新的项目团队，这些团队被任命并开始在企业中开展它们的工作。

（缘）企业的高级经理和其他经理认识到了项目团队在处理组织所面临的交叉职能和交叉组织的机遇时的价值。这种经理通过合适