

## 第 源章 项目的战略内容<sup>①</sup>

现在商业战略是唯一的最重要的管理问题，  
在今后 缘年内这种状况会维持不变。

约翰 粤坡恩

“战略设计”，商业周刊 郧

员源年 愿月 愿日，美利坚合众国

一个组织最危险的时刻是在旧的战略已被摒弃，新的战略正在发展以适应竞争机遇时。全球竞争市场上的变化没有优先权，在今天无情的竞争市场中生存，需要组织的产品、服务和组织过程上的特殊变化，用于识别、概念化、开发、生产和推销有价值的产品给客户。项目作为设计和执行组织战略的组成部分，提供了导致产品和过程现实性变化的方法。高级经理对公司的战略管理有追加责任，能够掌握公司的方向，维持和加强公司竞争性地位。

相信项目是公司未来战略设计和执行的组成部分，这意味着组织计划者认识到基于过去结果的外推是没有价值的，这些结果来自过去经验的、易于理解的和可以预测的平台，甚至会对公司的健康发展有危害。尽管基于过去的外推的设计对于提供常规产品和服务的连续进行的商业有一定的价值，但是当公司的未来依赖于通过改进的或新的组织过程来开发和生产新产品或服务时，这就没有什么意义了。多数时候人们都坚信过去存在的事物会走向未来。如果公

---

① 约翰·粤坡恩，前通用电气公司副总裁，现为通用电气公司高级顾问。他在《商业周刊》杂志上发表了题为“战略设计”的文章，指出“战略设计”是未来商业成功的关键。他在文章中强调，企业必须能够根据不断变化的市场环境，及时调整其战略，以保持竞争力。他还指出，战略设计不仅仅是制定计划，更重要的是执行计划，并确保计划能够适应不断变化的市场环境。他在文章中还提到，企业必须能够根据不断变化的市场环境，及时调整其战略，以保持竞争力。他在文章中还提到，企业必须能够根据不断变化的市场环境，及时调整其战略，以保持竞争力。

司从事这样的商业，而且它们的竞争以未知的、不确定的和尚不明朗的新产品或服务为其特征(尤其对于他们的竞争对手来说)，那么项目推动的战略计划就十分必要了。以项目为基础的战略计划假定：

- 对新产品或服务可能知之甚少，但是假定客户对于将来的行动有很大的兴趣。

- 在项目的早期概念化阶段做决策是基于有效的信息的。与潜在的未来商业创新成功有关的假设是进行决策的一个重要的信息来源。

- 当与创新有关的新知识经过项目团队的研究发展起来时，与新的冒险有关的假设都系统的转化为有意义的数据。

- 即使做出模型并与客户进行现场测试后，在竞争性市场中，针对如何把产品和服务做好，不确定性依然存在。

## 源 技术的含义

管理公司为确保其未来，需要包含在产品(或)服务中及组织过程中的技术能从两个主要的方向，即战略或长期观点和系统观点来达到。在这两个方向中，项目的角色都很重要。在本章，这两个方向会转化为项目管理理念，其中项目在组织战略的设计和执行中是组成元件。两个现代组织如何处理项目的例子说明了这一点：

(员) 在第一银行(月增力)，美国一家发展最快、盈利最高的银行，将的利润用于技术研发。该银行的一个最重要的技术项目是开发一个新的计算机系统，这个系统将彻底改变该银行支行运作的方式，包括创造新的信用卡处理系统。在达拉斯基础电子数据系统公司的协助下，该银行从较老的主架构体系转到分散式的设计上来。①

① 粤语“第一银行”译作“第一银行”，“月增力”译作“月增力”，“将的利润”译作“将的利润”，“达拉斯基础电子数据系统公司”译作“达拉斯基础电子数据系统公司”，“分散式的设计”译作“分散式的设计”。



制造和营销过程的产生。由于项目在未来的战略中担任这样一个轴心角色，高层经理必须对这些项目进行核准并保持监督，以决定哪一个项目对公司的战略生存有用。

大约在过去的 15 年里，许多经理已经关注于通过改进战略来提高营运，这些战略有企业再造、标高超越、全面质量管理（TQM）、基于时间的竞争、授权、基于团队的组织设计、连续提高以及所谓的学习型组织。外部采办、更大顾客的满意和“有效”组织的使用帮助消除了低效率，提高了顾客的满意度，也使企业变得更有竞争力。在短期内，这些改进战略帮助提高了组织的效率和有效性。但要在长期内生存，就需要公司做一些事情，在产品、服务和组织过程方面确立一些不同之处，以保持在市场中的地位。尽管现在的活动是现代竞争的基本成分，但总体战略竞争活动要求概念化发展和改进新的力量，这些会引起产品、服务和组织过程的改变以确保未来的竞争优势。在很多方面，这意味着这些新的力量要和竞争对手不同。很少有公司能够以现有的营运能力在相当长的一段时间内成功生存和竞争。原因是新技术、实践以及更好的产品、服务和辅助组织过程的普及，它们以一种较快的方式传达，超出了客户的预期。公司根据其竞争对手采用的标高超越手段越多，公司和其竞争对手变得相似的可能性就越大。一个公司利用外部采办作为竞争的推进力越多，他的竞争对手模仿它的战略，获得相当的市场位置的可能性就越大。由于竞争者相互模仿其经营竞争战略，他们的战略收敛的可能性就更大了。竞争成为了一系列看起来相似的行动，没有一个竞争者会成为最大的赢家。基于经营水平的竞争变成自我征服，变成了竞争耗损的战略。不幸的是，在过去 15 年里，许多“今年流行的”已经致使竞争收益减少。连续改进被许多流行方法加强了，如企业再造、标高超越、变化管理等，基于它们的竞争把非常多的公司拉进“我也这样”的状态中，这阻碍了战略执行中为真正的竞争创造战略道路的开拓和革新。

允许公司倒退到这种基于经营提高的竞争的责任明显在于公司的领导人。不幸的是，这意味着这样的经理没有意识到他们的角色

远不止是经营代管人员，而应当是一个活跃的角色，他应当选择和运用资源为公司提供一条竞争性的战略道路。公司经理要和公司员工中有创造性和革新天赋的人一起工作，制定和交流新的指导方向，分配资源，通过对方案的研究进行权衡，进行“未来做什么”这样艰难的选择，同样重要的是，通过委派组织资源决定哪些不去做。

一个新产品和过程的开发项目是一个商业冒险，创造出一些现在不存在的事物，但是这些事物能对公司用来满足竞争的总体组织战略提供支持。在成功的组织中可以发现许多新项目。

## 项目流

成功的企业都有一个“项目流”，它在任何时候都在企业内部流动。当项目流干涸的时候，组织在其竞争环境中已经达到了一种稳定的状态。在面对组织不可避免的变化时，公司产品、服务和过程的减少不可避免，于是公司就会停滞不前，最终会面临破产。

在健康发展的公司内，很多不同的尝试方案正在酝酿。当评估这些观点时，其中一些因为某些原因会被搁置，如缺少合适的组织资源，无法接受的开发成本，远远落在竞争对手的后面，同公司的指导方针缺少战略一致性等。在这些尝试方案中，有很高的失败率。仅仅有一小部分成功了，它们会得到更多的研究资源，并在其生命周期的晚些时候得到评估。高级经理要保证评估技术是有效的，而且这些提出初始创新方案的人知道它们的用处。本质上，这意味着组织中的每一个人需要知道这些一般的基础知识，即基于这个产品和过程的方案可以通过并被给予更多的研究资源。公司高层经理需要在两个方面之间寻求平衡，一是在公司中提供一种文化氛围，鼓励员工提出创新的产品和过程方案。二是这种环境，它确保对这些产生的方案进行严格的评估，以确定它们对公司未来战略最大程度的满足。例如，阿兰(Alkan)公司，一家上市公司，它的任务是为药物开发出一种新的药物吸收系统，这种药物会为医生和病人提供更大的益处，但在其进入市场前要实行必要的临床研究和常规

工作，该公司就使用了一种基本的战略：市场的意向。为了实施这个战略，公司使用项目管理，它通过介绍、临床试验、注册和制造阶段把产品推向市场。在产品开发领域，公司委任了 5 个活动项目，在 5 类药物类目中，从心血管和麻醉止痛剂到催吐剂和神经生理学药剂，利用了 3 种特殊的药物配置技术。研究和开发是公司商业的本质。在研发上的工作确保了新产品和技术的不断涌现。在全球市场中，现在该公司在全世界 10 多个国家为 10 种产品的新药领到了新药许可证或类似文件。①

卡马特（Wal-Mart）公司评估战略机遇的战略是以相对较低的成本启动许多个小项目，然后，当开发展开时，再把资金转到有前途的项目上来。一个有前途的项目的例子包括开发一种电子货架标签，它能显示产品的有关信息，包括单价、每盎司价格、销售日期和其他任何公司想强调的内容。不久，员工就要改变传统的货架标签了。另一个正在开发的项目是安装在天花板上的扫描器，它能记录进出卡马特商店的顾客的数量，进而变更人事，在一些特殊部门增加售货员。另一个项目是从制造业的及时库存管理概念和程序借鉴来的。只有需要时，产品才被运到卡马特的分配中心，因此减少了库存需要。在这种新的方式下，供给商通过查询卡马特的库存数据库确定定购数量，及时地保证卡马特的货物不会短缺。②

当企业内项目管理的应用被描述出来时，很容易在组织内只考虑一个项目。通常我们只会想到由项目经理领导的一个大的唯一的受关注的项目团队，项目经理有做工作所需的适当的权力和责任。在工作中运用项目管理一段时间后，通常在公司内会存在着几个甚至许多项目在运作，每个项目都有自己的生命周期阶段。团队成员可能会在几个不同的小项目上工作。由于项目管理的使用在不断地扩展，矩阵组织设计出现了，许多项目共享职能实体和合适的干系人提供的资源。由于项目管理的不断发展和不同项目的出现和完

① 资料来源：陈伟，转引自《项目管理》第 10 章。

② 资料来源：陈伟，转引自《项目管理》第 10 章。

成，在工作中有许多唯一的工作组。但是项目共享资源可能会有其他项目所没有的目标，尤其是包含不同的消费群体时。当项目开始、完成或因其他原因中止时，在资源的使用上出现了新的混合。新项目可能比老项目有更大的优势。当在矩阵管理中出现对资源的竞争时，就会出现为项目分配资源而发生冲突的可能，常常需要高层经理介入决定项目的优先权如何影响项目对资源的优先权，同时也会出现使用小动作的可能。而且，很多项目共同进行也为策略方法的使用提供了机会。有时，公司会任命一个“项目的经理”，他有超过作为项目活动的关键人物——项目经理的权限。

## 源 项目的战略关系

组织概念化设计在支持组织任务中是开发项目范围的基础。例如一个设施设计和建造的项目计划可能会是一系列的工程文件，包括详细的设计、评估、进度计划、成本控制和有效的项目管理。概念化设计，在形成一个成功项目的框架时，自然是战略性的，而且是以下内容的基础：

- 通过战略的执行，促成组织目标、具体目标和任务
- 管理项目的标准
- 处理可能会对项目和组织产生影响的市场和其他环境因素

在使用项目管理的组织中，高级管理人员的缺乏可能会在项目管理中反映出来。例如，在 20 世纪 80 年代初进行的一次关于天然气和电力设施的审计活动中，发现这个设施存在着大型资本项目中经常存在的几个主要的欠缺问题，如：

- (员) 薄弱的管理过程。
- (圆) 主要设施的项目管理的内容没有落实。
- (猿) 不完整的和重复的组织职能。
- (源) 没有权力和义务的重点。①

① 悦源等，配书保电报，禁当孕集，附部，禁社的测图景禁当配禁集集建动与建动寒

孕动云：耗制建之总书制，允算或图部

福特汽车公司在其公司战略中使用了项目管理。为了在项目管理的运用中保持一致性，福特在 20 世纪 80 年代认识到需要一个一般的项目管理系统。为了找到项目管理的一致性方法，成立了福特公司主框架项目管理工具选择委员会。在这个体系选择过程中，通过管理确保每个用户都有发言的机会。为了指导和激励这个委员会进行自己的工作，确立了几个重要的政策：（1）按协议，高层管理人员要接受委员会的建议，前提是这个建议有足够的论据支持；（2）委员会同意作为一个交叉项目团队运作；（3）采用进度表以保持用户的兴趣和热情；委员会的决定必须一致做出；（4）认识到委员会的领导对进行中工作的成功是一个重要的影响因素。<sup>①</sup>

## 源原 确定战略一致性

项目是组织生存和发展的关键。一个组织项目管理的失败会削弱组织以一种有效的和高效率的方式完成任务的能力。项目是为客户创造价值的直接方法，不论是对于市场上或工厂内的客户，他们协同工作为市场上的最终用户创造价值。改变的道路贯穿于支持组织战略的项目应用。未来的组织战略会是一组项目的组合，其中一些在其出现的生命周期中成功了，为客户创造了价值。既然项目在组织的未来战略中担任这样一个轴心角色，高级经理需要更积极地安排效率和有效性，藉此管理组织中的项目流。高级经理必须保持对这些项目的监督，明确项目对于未来竞争拥有的可能希望或威胁。在思考这些项目时，项目经理应为以下问题找到答案：

- 是否有“客户”因为这个产品或过程脱离了项目工作？
- 项目的结果在和竞争对手的竞争中能否生存？
- 项目的结果是否在设计和执行组织战略中支持了公认的需要？
- 组织能否处理可能伴随项目产生的风险和不确定性？

① 节选自“战略与项目管理的联系与区别”，载于《项目管理知识体系指南》（PMBOK® 指南），第 4 版，2004 年。

● 在预算内，项目在规定的时间内完成，同时满足技术性能目标的概率有多大？

● 项目的结果能否为客户提供价值？

● 项目最终能否为组织的投资获得满意的收益？

● 最后，一个关键的问题：项目结果对未来产品和过程的设计和是否具有战略性上的一致性？

当高级经理对组织中正在进行的项目进行评审时，上面的问题可以帮助指导评估过程。在评估中，当这些问题被提出而且得出了满意的答案，在组织中就会传达这样一个重要的信息：项目在我们组织战略的设计和执行中是重要的。

项目的战略一致性问题对高层行政管理人员来说是一个重要的决断挑战。应当由谁来做决定？很显然，应当包括这些管理人员，他们组织的产品和服务通过成功的项目成果得到提高。企业的高级管理人员，在评估项目流时应当作为一个整体工作，为了评估和确定未来价值，这些项目应流经企业的上层。参与制定决策时，考虑项目的战略一致性是很必要的。对一些高层管理人员来说，这可能有困难，尤其是如果他们是企业家，是他们使公司概念化和组合在一起。这样的企业家往往会主宰组织的决策制定，在研究对产品和服务的未来需要的判断时，通过他们的战略洞察力反映他们创建公司的能力。

但是，高层管理人员也会失去他们对于公司未来方向的判断力。或者他们会专注于一个自己喜爱的开发项目，而这个项目可能对于组织任务和目标没有任何战略意义。例如，在一个大型计算机公司中，创建者对于关键项目决策的控制就会排挤那些对于项目战略价值领会可能和 饶毅 不同的人。一个新产品开发团队可能会被 饶毅 突然解散，因为在关键的几个项目上他和团队的管理人员有很大的分歧。这个团队管理人员在一个关键决策上不同意 饶毅 的看法，这个决策涉及到继续进行一个计算机主机开发的项目，其资金前景非常暗淡或者说根本没有。

## 源缘 远见

项目或组织战略从一个远见开始，乔纳森·斯威夫特( Jonathan Swift )认为：“远见就是一种看到别人看不到的事物的艺术。”

惠尔普(宰恩)公司关于公司远见的论述是：“惠尔普在其选择的行业中会有新的增长机会，它会成为不断变化的全球市场中的领导者。”这个论述的含义是对市场导向、领导才能、顾客满意和质量的约束。

摩托罗拉公司的 悱韵, 有这样的远见 “...一个看起来庞大的公司却有小团队的活力。” 摩托罗拉估计, 它的项目团队平均每天生产出 源件新的或改进的产品。这个公司成功的其他原因是, 不遵守工会规章的特别工作组和大气的、文化独特的、适合其高素质的工程师专业阶层。另外, 公司有大量的现金流支持研发、资本投入和培训。<sup>①</sup>

在组织项目的战略一致性评估中，应明确哪些项目有权获得连续的资源分配，哪些不能。高级经理需要决定，项目经理不是作决定的人，大多数项目经理专注于成功地完成项目，他们可能不能从支持企业任务目标的角度清楚的认识项目。对于项目经理来说，在项目管理中，看到项目终止，就认为项目失败了是自然的倾向。继续一个项目有时会超出它对于公司战略指导的价值。选择支持公司的战略项目对于未来的发展方向是重要的。

## 源匠 项目选择的框架体系

表 10-1 中是一个项目选择的框架体系。在最左一列是一系列的评价指标。整个表说明了在欧洲一个启动制造系统组成部分对新计划是如何评估的。

① 员郎深疑其言，遂禁其药，再拜苦请，“杂糅金与药，煎”裁，蔡卒葬，造药，犹未成，造，阅，药，精，有，药，病，员郎郎。

表 9-1 项目选择模型

| 大项目 项目<br>评估指标 | 指标<br>权重 | 非常<br>好 (1) | 好<br>(2) | 一般<br>(3) | 差<br>(4) | 很差<br>(5) | 预期<br>水平<br>加权 | 预期<br>加权<br>得分 |
|----------------|----------|-------------|----------|-----------|----------|-----------|----------------|----------------|
| 同任务的一致性        | 0.1      | 0.1         |          |           |          |           | 0.1            | 0.1            |
| 产品             | 0.1      | 0.1         |          |           |          |           | 0.1            | 0.1            |
| 市场             | 0.1      | 0.1         |          |           |          |           | 0.1            | 0.1            |
| 同目标的一致性        | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 确定             | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 股利             | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 形象             | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 同战略的一致性        | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 第一阶段           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 第二阶段           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 第三阶段           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 同具体目标的一致性      | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 目标 粤           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 目标 月           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 目标 悦           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 目标 阅           | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 公司的实力基础        | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 公司不足的避免        | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 公司的优势水平        | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 内部一致性水平        | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 风险水平的接受度       | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 政策方针的一致性       | 0.1      | 0.1         | 0.1      | 0.1       | 0.1      | 0.1       | 0.1            | 0.1            |
| 总分 0.1         |          |             |          |           |          |           |                | 0.1            |

表中第 1 列的“指标权重”反映了它们的相对重要性，用于允许在一个简单的框架体系内对一个复杂的项目特征进行评价。对于同任务、目标、战略和具体目标相关的主要指标给予 1 的权变，

其他指标的权重为 0.2。

在每一个主要类别中，这“点”通过分配反映指标的子要素或其他特征的相对重要性。例如，战略的三个阶段和目标通过加权确保早期阶段和目标相比后者更加重要。这暗示了资金的时间价值，不需要更复杂的“现值”折现计算。

表 10-1 中的第一个指标是同任务的一致性。这种计划通过评价看其是否和任务的“产品”和“服务”因素相一致，由此评为“非常好”，在左上方用概率 0.8 记录。

对于同目标的一致性，计划是有 0.8 的机会对目标的贡献“非常好”，0.8 的机会是“好”，0.8 的机会是“一般”，以概率的形式列在表中第 3 行。这个计划项目对于“股利”和“印象”的评分更低。

计划是就它们对于战略的阶段的贡献进行评价，在这里，项目主要对第二阶段有贡献，概率为 0.8（注意，这里只能作定性的评价，因为不同的阶段是互相排斥和消耗的）。

计划在其他方面有相似的评价。

总体评价是作为一个加权的分数体现的，这个分数代表了可能性（概率）和表头上愿、远、源、圆这些确定的水平权重的乘积的和，例如，“同目标的一致性——目标的平均水平权重的计算是：

$$0.8 \times 0.8 + 0.8 \times 0.8 + 0.8 \times 0.8 + 0.8 \times 0.8$$

这再被指标权重 0.2 相乘得到一个加权分数 0.2。这些加权分数再加总得到总分为 0.2 的评价。<sup>①</sup>

当然，孤立的数字是没有意义的。但是，当不同的项目以同样的指标进行评价时，它们的总分就为制定显示在表 10-1 后边的排序提供了合理的依据。这样的顺序可作为资源分配的依据，因为排序第一的项目被认为是最有价值的，排序第二的项目是有次要价值的等等。

① 改编自 阅读所著《战略管理》一书，该书由机械工业出版社出版。该书在 2000 年出版，是当时国内较早的一本关于战略管理的书籍。

很容易看出这样一个项目选择程序能够加强管理战略规划阶段选择的落实。

评估方法的关键要素是指标的使用，这些指标确保项目和组织的任务、目标、战略和具体目标相互融合，而且会反映战略的关键基础，如商业实力、劣势、相对优势、内部一致性、机会和政策。

## 源苑 项目和组织管理

项目、具体目标和目标在支持企业的任务时必须以一种协调的方式结合在一起。项目本身的成功可能对企业的成功没有帮助。在其生命周期的早期，项目可能会表现出对公司战略有贡献的希望。一个能持续不断地支持公司任务的项目必须允许它在自己的生命周期内增长。如果项目不能提供这种支持，那么高层经理就面临着这样一个战略决策：是采取规划重新设计和重新改造这个项目使其保持对公司任务的支持，还是放弃这个项目？

项目经理不可能作这样的战略决策，因为他们更专注于把项目带向一个成功的结果，项目的终止不是他们的责任。这样的经理在项目对公司的战略支持方面缺乏全局性的眼光。因此，必须由总经理决定如何处置项目，他是项目的主人，他对项目在企业任务中的作用负有追加责任和义务，通常由他为项目提供资金。

项目的成功很大程度上依赖于和企业之间成功的适当协作。项目的管理和企业的管理依赖于协作管理的方法，即企业领导通过适当的项目把设计、组织、评估和控制结合在一起。这种协作如图 源苑 所示。

项目为客户设计、开发、生产或制造。这个客户或项目主人可能是一个内部客户，如一个商业单位经理，他通过企业的中心实验室为产品开发作贡献。一个外部客户也可能是一个实体，他通过和一个建筑工程公司签订合同，进行设计、管理和修建一个发电站。

高级经理有责任发现和确立公司的远大目标，他需要一种管理组织资源的方法以实现这个远大的目标。在企业中，通过活跃的项目管理活动，一个组织设计和一个发展战略可有效地支持高级经

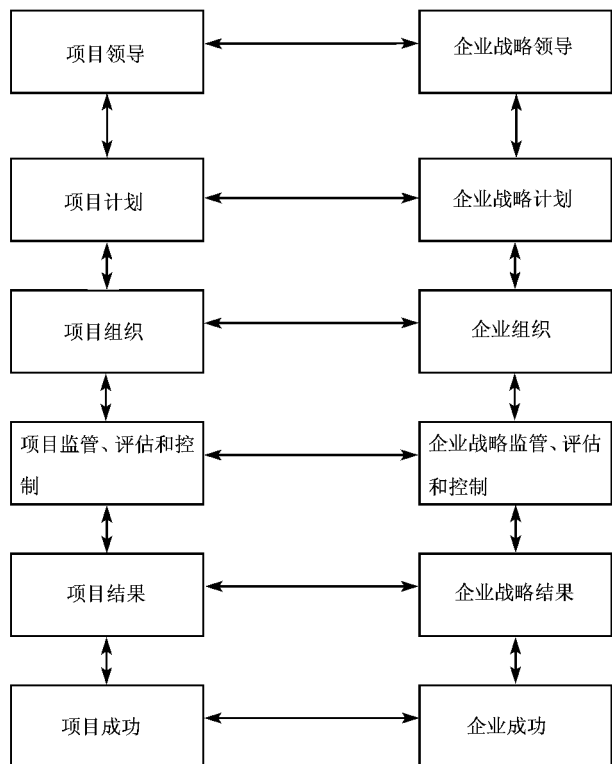


图 10-1 项目战略企业协作

资料来源：根据《项目管理：战略、计划、组织、控制》一书整理。

理，通过创造性的和创新的战略引起变化和协作以实现组织任务、目标和具体目标。对能够带来公司现状所需变化的员工团队的领导对于公司远大目标的实现是很关键的。因为追加的产品和服务以及过程项目可以配置企业的资源，企业的战略指导方针可以指导远大目标的实现。当项目被接受作为设计和实现公司目标的关键因素时，一个关键的战略就得到实施以确保公司的竞争力。这样的战略依赖于公司领导的能力。

康柏计算机公司的 迈克尔·菲弗( Michael H. Fisher) 在其公司内进行一个长期战略尝试时就显示了这样的领导才能。当这个计划一启动, 公司的目前状况就朝正确方向转移。一个综合的长期战略形成了, 而且开始实施。迈克尔声称, 公司的重点放在未来战略上——一种彻底改变公司的方法。

康柏 迈克尔所做的一个非常重要的战略决策是把开发的努力放在低价个人计算机( 个人计算机) 上。一个独立的经营单位被组织到项目团队中来, 以开发一种低价机器——真正的康柏。

通过改变战略降低了在休斯顿、新加坡和苏格兰的工厂的成本, 重新构想了整个制造过程战略。现在, 在一个简单的装配线上建造了完备的系统, 而不是在一个工厂制造主板, 在另一个工厂制造底架。为了测试一个样品停止每个子装配的测试, 所有完成的系统仍在全面测试之下。康柏依靠供应商降低价格从而降低总体制造成本。<sup>①</sup>在康柏 项目设计为总体的设计战略作出了重大的贡献。

## 项目计划

为什么项目计划如此重要? 只因为在项目早期阶段的决策制定了一种指导方针并奠定了推动力, 基于这一点, 项目向前发展, 而且在这个范围内, 项目团队的工作得以实施。当项目在其生命周期内向前发展时, 影响项目结果的能力迅速下降。在项目生命周期的早期, 项目设计完成后, 所生产的最终产品的成本以及产品质量在很大程度上已经确定。高级经理往往在项目的早期阶段关注较少, 而关注于接近于样品和市场测试阶段的产品开发的成果。坐等到项目的生命周期的晚期时, 他们的影响就有限了。在某种意义上说, 这时产品的许多成本已经确定了。设计已经完成, 制造和建造成本在项目的早期就已确定。高级经理应当尽早参与到项目中来, 而且他们必须能够准确评估产品可能的市场结果, 评估开发成本、制造

① 迈克尔·菲弗在“迈克尔·菲弗”网站上, 1999年10月, 康柏公司。

成本和最终产品在企业的总体战略管理轮廓中可能的战略一致性。换句话说，当高级经理通过常规的和明智的评估较早地介入开发周期中时，他们就能在产品的最终结果和其在市场中的接受程度上获得杠杆利益。在项目生命周期早期发生的事情，很大程度上奠定了其后续阶段可能发生事情的基础。既然开发项目是对未知领域的探索，希望创造出新的原来不存在的事物，就需要尽可能多的信息以预测可能的结果。对于高级经理来说，忽视项目开发生命周期的早期，而将关键的决策留给项目团队，从公司战略管理的角度看，他必须承担这种草率做法的可能风险。

## 源怨 柔性

世界上主要的竞争者正向柔性的战略发展。这样的战略包括更快的读懂市场。并行工程的使用使产品商业化的速度更快，加之柔性制造系统的使用，在同一生产线上制造不同的产品，一种产品向另一种产品转换更快，都有助于降低成本。在设计和控制中开发和综合的即时信息系统，在短期产品竞争中赢取同长期产品竞争一样的利润，商业化高质量的产品和服务快速地提供了更多的柔性。

巴克斯特健康关怀（Baxter Healthcare Corporation）公司正在测试一个标准工厂，一个生产静脉注射器的工厂，它能够被运往任何地方。它在一个星期内建成，而且不受时间限制。在花王（花王公司，日本最大、世界第六的肥皂和化妆品公司，一个信息系统连接着方方面面：销售和运输、生产和采购、会计、研发、营销、数百个零售商的现金登记和数千个销售员的手持电脑。信息如此完备，以至于年末的财务报表能在新年度第一天的中午前就被做出来。花王能在一个新产品上市两周内知道它是否成功，通过一个测试市场的操作——反应系统，汇总 1000 个零售商的销售信息，这个系统使用中心测试组、客户电话和信件访问的方式测量顾客的反映，这比一般的调查速度更快。在富士电子公司，日本第四的电子设备制造商，一个柔性制造系统使用项目团队开发的条形码告诉机器该做什么。在使用这个

