

第一章 新的商业环境及其对新项目管理的需求

人类从事项目的实践活动已有几千年的历史。埃及的金字塔、中国的长城以及古罗马圆形大剧场就是这些成功项目的历史见证。就其中的大多数项目而言，完成这些项目的方法中艺术的成分要多于科学的成分。直到不久以前，我们才开始用系统方法管理项目，才开始更多地注重项目管理的科学性。

目前广泛应用的项目管理方法产生于二战后期，它是当时几种力量作用的产物。运筹学的发展，带来了新的决策工具，使人们可以用优化的方式从事他们的工作。系统分析理论的发展使得人们对现代系统的内在复杂性及事件之间的相关性有了正确的认识。它注重流程图，同时也预示了 PERT/CPM 计划技术的诞生。“冷战”导致重大项目的出台，这些项目的规模及复杂性是前所未有的。为有效地完成这些项目，就需要新的管理工具。全球经济的兴起，以及随之而来对大型设施项目的重视，同样要求寻找新的管理工具。

这些力量在随后 40 年的时间里推动着项目管理方法的

形成。那时，项目管理的先驱者们多集中在建筑业及国防工业中。他们所从事的大多数是大型、复杂和资金密集型的项目。这些人持有工程学的观点，从而使得项目管理看似一种工程学科。项目的知识多集中在预算、工期及资源分配等核心技术上。因此项目管理很大程度依赖于这些关键技术，如甘特（Gantt）图、进度计划网络图及资源分配图。

新商业环境

近期，世界范围内又出现了新的经济力量。19 世纪 80 年代，出现了全球商业力量的重大重组。环太平洋周边国家的经济地位急剧上升，成为“可怕的”竞争者，对传统西方经济霸主的地位提出了强有力的挑战。他们的竞争力并不简单地依赖于廉价的劳动力，而是扎根于把高质量引入他们的产品。简而言之，他们的产品比西方竞争伙伴更加价廉物美。

这时，全球市场开始开放，全球性生产能力开始形成，而国家经济概念的地位也开始萎缩。奇怪的商业情况开始出现，例如人们发现在美国制造的本田汽车使用的美产零部件比克莱斯勒汽车还要多。“红色阵线”的崩溃加剧了世界经济的全球化。突然间，3 亿多人口的巨大市场向全世界商界开放。由于东欧前共产主义国家拥有大量受过良好教育且拥有熟练技术的低廉劳动力，全球性竞争愈加激烈。

新的商业环境迫使公司重新考虑应该如何开展他们的

业务，竞争成为新的时髦。为了具有竞争力，各种公司不得不降低成本，加速开发新产品，注重让用户满意。而让用户满意的关键是提高产品质量以及改善对用户的服务。

这时，公司的经营观念发生了巨大变化。为了具有竞争力，他们对经营模式进行彻底的改造。今天这些改造仍在进行之中，被称之为“再造工程”（reengineering）。这些改造措施包括压缩公司规模、组织结构扁平化、给员工授权及利用外部资源等。

压缩规模（Downsizing）

为了使公司更具有竞争力，公司必须精简。庞大的员工队伍曾一度是公司成功与权力的标志，如今已成为一种负担。因此，80年代经历了一些大型公司员工总数的大规模压缩。他们不再雇用新员工，鼓励提前退休，关闭一些工厂，有选择地解雇人员。中层管理人员尤其首当其冲，因为他们被认为对经营是毫无价值的，只不过是增加了官僚机构的膨胀而已。

组织结构扁平化（Flattening）

为了加快公司的反应速度，公司对其劳动力进行了重组，以减少众多的官僚层次，这些官僚层次将一线人员同公司总裁（CEO）分隔开来。在这种扁平化的结构中，命令链不常见了。员工们发现自己打交道的老板和直接上级越来越少，更多的是同那些相互之间不能直接控制的人员共事。决策多通过商议投票作出，而不是直接的上级指示。

给职员授权 (Empowering Employees)

加快决策速度和让用户满意的双重需要导致给职员授权的需求，传统上这方面很少受到重视。授权有多种多样的方式。一种行之有效的重要途径是赋予职员同用户打交道的决策权。例如，若一用户想更改某一设备的配置，如果合理，职员有权表示同意。以前，职员必须得到上级的批准才行。

有趣的是，给职员授权改变了“经理”所扮演的角色，使他们从活动的指挥员 (director) 变成了活动的支持者 (supporter)，也就是说，经理的作用是尽自己的能力使职员尽可能有效地完成工作。这种现象称为“倒金字塔”，以前是职员为经理服务，现在是传统的职员-经理关系的 180 度大转弯。

利用外部资源 (Outsourcing)

节约成本的需要导致公司更多依赖于外部资源来帮助它们完成工作。即使公司精简了，但其业务仍可能会增多。这种明显的矛盾使得利用外部产品或服务成为可能。利用外部资源的好处是降低了新设施的投资成本，减轻了养老金及健康保险的负担，减少了根据业务周期解聘或雇佣人员的麻烦。因此，利用外部资源使公司把许多负担转移到合同商方面。

有趣的是，项目管理非常适合新的商业环境。项目经理们善于“在混乱中成长” (Peters, 1987)、“在动荡时代中生存” (Drucker, 1980)、“在巨浪中撑筏” (Vaill,

1989)、“逆向思维”(Handy, 1989)、“不借助权力而施加影响”(Cohen 和 Bradford, 1990)。他们习惯于工作在扁平化的环境中,在这里老板并不能直接控制人力和物质资源,而是作为一个影响者存在。利用外部资源对于项目经理而言并不是一件新鲜事,他们把利用外部资源作为一种为项目获得产品和服务的机制已达数十年之久。

尽管项目管理仍然可以很好地适用于那些在这个快速发展的时代开展业务的组织结构,但项目管理也必须进行重大变革。如果我们在项目的着眼点和项目执行方法方面不进行重大的改变,项目管理就将不再适应瞬息万变世界的需要。

传统项目管理方法的症结

传统的项目管理已使人类能够完成许多不可思议的事情。例如,它为美国航空航天局(NASA)提供了把人送上月球的管理能力。它使在北冰洋建造钻井平台成为可能。它为飞机制造商提供设计和制造复杂的商用飞机的管理规程。传统的项目管理能很好地为我们服务,为什么要考虑改变它呢?如果某件东西尚未损坏,那么我们为什么要修理它呢?

问题是传统的项目管理已经出现了缺陷。缺陷之一是它忽视了用户的重要性。用户满意常被当作是一种事后考虑的问题。大部分的精力都集中在满足时间、预算和性能指标这三个著名的限制条件上。评价项目成功与否主要是看它是否满足工期、预算与性能指标的要求,而不是看它

是否能够让用户完全满意。

有人也许会说：注重三个限制条件与让用户满意是完全一致的，因为其中第三个限制条件——性能指标——应该包含了用户的需要和要求。理论上，这是正确的。然而，在实践中这些性能指标并不能充分反映用户的需求，因为它们是由那些缺乏与用户打交道的训练和技巧的“专家”们制定的，他们并不懂用户的业务，只凭自己的个人兴趣来设计和制造产品。他们常倾向于制造一些令同行专家们羡慕的东西。这种情况下，让用户满意成为次要考虑的问题。

传统项目管理方法的另一个问题是它仅仅注重常规的处理工期、预算以及资源分配的一些固有工具，这些工具是众所周知的。处理工期方面，主要有甘特图和 PERT/CPM 网络图；预算方面，有 S 形预算曲线；资源分配方面，则有责任矩阵、资源负荷图以及各种资源甘特图。项目管理者的工具箱中还有许多辅助的概念和工具。正如前言中所说的，项目管理同这些工具的关系如此密切，以至于当有人问“你懂得项目管理吗”，实际上他们是在问你是否懂得这些东西，如绘制 PERT/CPM 网络图和 S 形曲线。

精通这些工具本身并不错，我们所有的人都可以在运用这些工具中受益。然而，出现的问题是，如果过分注重这些工具，就容易无暇顾及其他重要的事情，如管理和满足用户的需求、激励员工以及提高政治技巧。项目管理的一个事实是很少有因为 CPM/PERT 系统的崩溃造成项目失败的。相反，它们常常因为诸如部分员工不负责任、政治风波以及不能有效地沟通意见等一些非技术性原因而失

败。

传统项目管理的最后一个问题是对项目应考虑的问题的范围定义得太狭窄。这一点可以从两方面来看。首先，传统的项目管理常常把项目的生命周期限定为四个阶段：概念（concept）、计划（planning）、执行（execution）以及结束（closeout）。从表面上看，这似乎很合理。然而在新的竞争充满全球的环境中，让用户满意显得极为重要，这种项目生命周期的严格定义就显得不足了。如此定义项目的生命周期，项目组成员把项目移交给用户后就算万事大吉了。他们在移交的一刻就退出了项目，如果项目以后出现问题，他们就可持这种态度：“这可不是我的问题——去找维护人员”。

为了让用户满意，项目的生命周期必须加以延伸以至增加一个阶段，即“运行与维护”（operations and maintenance）阶段。必须让项目组成员意识到他们的工作并非简单地完成项目，他们还必须保证项目移交后能正常运行，令人满意。

其次，传统的项目管理对其管理领域的定义太狭窄：对项目经理的工作职责持一种狭义的观点，即把项目经理只认定是项目的执行者。应当支持哪些项目则由另外的一些人作出决策，在项目工作的任务被圈定之后，才移交给项目经理，项目经理的职责是在限定的范围内完成工作。最近我对 113 位项目经理进行的一项调查表明，只有 29% 的项目经理对他们所从事的项目的选择工作发挥了直接的作用。该调查还反映出在项目经理的权力方面存在着一些不足：少于 1/3 的项目经理反映，他们对项目的盈亏负有

责任。实际上，大多数的项目经理反映，他们甚至没有足够的预算资料，使他们无法真正地负起成本责任。大多数的项目经理还指出，他们只参与项目生命周期的一部分工作，根本不可能对项目负全部的责任。

作者认为，项目经理的活动领域被限制在如此狭窄的空间里，在这种环境中，项目经理很难有效地为用户服务。如果让用户满意是项目管理的一个重要的最终目标，就必须重新定义项目经理的作用，以使他们能够实现这个目标。

在过去的日子里，传统的项目管理为我们服务得很好。然而，为了使项目管理适应强大的全球性的竞争压力，现在已是传统的项目管理必须改变一些做法的时候了。尤其是，它必须适应今天组织机构所面临的新环境：让用户满意、压缩规模、组织结构扁平化、给员工授权以及利用外部资源。

新项目管理

本书要探讨的是项目管理如何在新的商业环境中更有效地发挥其作用，而不是要否定传统的项目管理。本书承认传统项目管理的大多数特点在今天仍然有效，更确切地讲，本书旨在加强传统的项目管理方法使之更适应于新的商业环境。

下列的三个论点是新项目管理的核心： 1. 项目管理必须更加注重以用户为中心； 2. 必须开发利用新的管理工具； 3. 必须重新定义项目经理的作用，赋予他们更多的权力以使项目有效地运行。上述三个论点将在下文依次加以

讨论。

以用户为中心的需要

项目经理们传统上用是否满足项目的“三大约束”来衡量项目的成败；如果项目延期、成本超支或产生的可交付成果不能满足性能指标的要求，则项目就算失败了。这种传统的观念正在飞速地发生着变化，越来越多的项目管理专业人员意识到，最惨重的失败是所完成的项目不能让用户满意。

我们以建造澳大利亚悉尼歌剧院的项目为例可以清楚地说明这一点。这一项目出现了严重的进度拖期和费用超支。若以传统的“三大约束”作为尺度来衡量，该项目是失败的。然而，一旦建成，悉尼歌剧院落成后随即便成为澳大利亚公民引以为自豪的建筑。几乎每一张澳大利亚的旅游明信片上都有该歌剧院的影子。事实是悉尼歌剧院建成之后，澳大利亚公民认为它取得了巨大的成功。这里，我们看到的成功是源于用户的满意，即便是在没有满足“三大约束”的情况下。

可见用户满意才是关键。最终，用户能否满意要看用户能否实际利用项目所形成的交付成果。我们在这方面的记载并不多，究竟有多少项目成果完成后被束之高阁、落满尘埃呢？让我们来看一项研究的结果。1989年美国国会的监察机构——政府清算办公室（U.S. Government Accounting Office, GAO）对9份合同中的163个软件产品进行了调查，他们发现只有2%的软件在移交后能运行，另外3%的软件经适当修改后可以运行，19%的软件经重

大修改才可用。总计有 76% 的软件花钱买来后从未使用过。作为一个监察机构，GAO 是负责查找问题的机构，因此所抽查的 163 个软件并不代表所有项目的典型情况。然而，GAO 的报告所反映的问题仍然引起了我们的深思。

为什么我们必须考虑以用户为中心的问题？对这一问题有许多不容质疑的答案。

首先，用户已开始追求好的产品和优质服务。日本人在了解用户的这类期望方面取得了重大进展。通过注重让用户满意，他们得以在市场上击败那些自以为是的竞争对手。有一个发生在汽车工业的生动事例，日本人不仅注重质量，推出“全副装备”的汽车（即美国公司通常作为备选部件出售的那些部件），而且特别注重提供周到的售后服务，其结果是在市场份额上日本公司占据了绝对优势。

其次，强调以用户为中心增加了再次合作的可能性。若项目成员尽力让用户满意，他们的努力将会受到用户的赞赏，用户则会考虑通过再次同项目组开展业务以示回报。

其三，让用户满意意味着我们能更快地结束项目。每一个有项目经历的人都会碰到类似的情况：用户拒绝在接收项目的成果上签字，因为他们认为还存在某些问题。例如，他们也许会觉得项目成果没有完全具备所承诺的特点或在质量上有缺陷。这种僵局的结果便是项目的拖延，最终导致项目末期付款的延期支付或增加额外的开支。更多地关注用户的感受则会减少类似事件发生的可能性。

掌握非传统的项目管理技术的需要

传统的项目管理强调掌握进度安排、预算以及人力和

物质资源的分配等方面的基本技术。这些是作为项目执行者的项目经理的主要工具，也是工程技术人员的重要工具。

为使项目经理更有效地扮演新的角色，他们需要掌握另一套技术。项目人员不仅要精通诸如基本的合同管理技术、商业财务、成本／进度综合控制、工作进展评价、质量监督以及风险分析等“硬”技术，而且他们还必须熟练掌握诸如谈判、变更管理、政治技巧以及了解他们所交往的人员（包括用户、同级人员、职员以及上级主管）的需求等“软”技术。

重新定义项目经理的作用

如前面所述，在传统的项目管理中，项目经理通常被看成是项目的执行者，他们的工作就是实施项目。通常是项目已被选择确定（在没有听取项目经理的意见的情况下），随后交给他们来进行实施。项目计划也已被制定好（有时有项目经理的参与，有时则没有），然后交由项目经理负责执行。项目经理很像是没有职权的部队军官，将军构思重大战略，少校设计一般战略，上尉提出战术部署，中士则负责执行相应的战术计划。

在稳定的环境中传统的项目管理方法很有效，在这种环境下，目标是明确的，几乎没有竞争的压力。然而，当今的商业环境既不稳定又不乏竞争压力，因此过去的假设已不再成立。必须出现一种为新型项目经理的责任与作用提供指导的新的范例。

项目经理必须注重以用户为中心 如果项目经理仅仅

是既定计划的执行者，则他们无须多关心让用户满意的问题。一般情况下，如果销售某系统的人员同授权设计该系统的人一起工作，那么就已经考虑了用户的需求。在这种情况下，项目经理就像优秀的士兵，他们会说“只要给我指明正确的方向，我们就会前进”。

在当今动荡和竞争的商业环境中，这种方法已不再适用。例如，就通过与用户签订合同筹集资金的项目而言，就很难搞清楚销售人员、授权的管理人员以及设计人员是否在很好地各尽其职。常常会听到项目成员这样抱怨：项目销售人员想扩大销售额，常向用户作不切实际的承诺，项目人员无法为用户完成这样的系统，至少不能在常规的期限和预算范围内完成。管理者由于想扩大业务，也向下下达这些任务。遗憾的是，他们并不完全了解这种承诺对项目意味着什么。在大多数组织机构中远离用户好几个层次的设计人员，认为他们自己正在努力设计符合向用户所作的承诺的系统。然而在设计过程中，他们则常常根据自己的设计思路来理解用户的需求，而他们的设计思路不一定真正反映了用户的需求。很清楚，在这种状况下，就很难做到让用户满意。当今复杂多变的商业环境要求项目经理特别要注重以用户为中心。

项目经理必须被授权以有效地运作项目 近来经常听到人们谈论给员工授权的话题。遗憾的是，人们对“授权”一词的真正含意并不十分清楚。在本书中，在员工具备下列特征的情况下被认为是已被授权：

- 职员能独立作出多数的决策，而不必经过长长的命令

链的传递。让用户满意的一项关键内容就是提高反应速度。当用户提出疑问或建议作某些变动时，他们想尽快看到结果。他们不愿坐在一旁等待一项微不足道的变动要求不得经过层层审批。加快反应时间的方法之一就是授权给项目工作人员，使他们能够直接而有效地对用户的疑问和要求作出反应。

- 职员能真正对项目的盈亏负责。在现代商务活动中，最终对效果起决定作用的是一线员工。在商业活动中亏本的生意人们是不愿做的，反之赢利的生意才有吸引力，这是明显的事实。另外，经验表明，对其行动负有财务责任的人员比那些不负责任的人员要干得出色。根据这些事实，坚持让项目人员对其项目的盈亏负责，看来是合理的。在 90 年代中期，我们还远远没有做到这一点。正如我前面所提到的对 113 位项目经理所进行的调查所反映的，只有少于 1/3 的项目经理拥有可靠的基本成本数据以便能作出合理的决策。
- 职员很大程度上把自己看成是独立的经营者，独立运作自己的业务。现代商业史上最有效的项目之一，即在 1980~1981 年间创建 IBM 个人电脑的项目，就是作为独立的经营实体来完成的。项目经理等同于一家小公司的总裁（CEO），他同独立经营者一样拥有决策权。这就意味着他有权解聘和录用雇员。另外，上级主管并不经常过问他的决策。归根结底，他的业绩是由一线员工来衡量的。IBM 在个人电脑项目所取得的经验已为世界上许多的组织机构所采用。新的商业环境要求项目经理不能把自己看成是单纯的技术实施者，

他们首先是经营者，他们的工作是在从事赢利性经营的同时让用户满意。

- 职员具备在新的商业环境中有效经营的知识和技能。授权的重要基础是能力。缺乏基本经营技能和技术技能的经理并不能通过授权而变得有能力履行他的职责。传统的项目管理强调对培养技术技能的需要，因为作为单纯的方案的执行者，项目人员并不需要具备经营知识。今天，项目经理的作用已超出了执行者的范畴，用户同时要求经理们帮助他们开发经营方案，这就要求项目经理还应具备满足这种要求的经营技能。

新型项目经理的基本特征

过去几年里，我对几百个项目经理作了非正式的调查询问他们理想的项目经理应具备哪些特点，下列几条是从调查中得出的项目经理应具备的普遍特点：

理想的项目经理应：

- 对项目的目标有透彻的理解；
- 具备了解项目成员需要的能力；
- 对细节问题头绪清楚；
- 对项目有强烈的责任心——也就是愿意长时间泡在项目上；
- 能应付挫折和失望——任何受墨菲法则（Murphy's Law）所支配的工作都可能出现窘迫的情况；

- 具备很好的谈判技巧，因为项目的大多数时间都用于获取资源；
- 面向成果，注重实际；
- 有成本意识和基本的经营技巧；
- 有政治头脑——也就是说，知道该做什么、不该做什么；
- 能忍受模糊不清的煎熬——大多数项目的情况都不是很清晰的。

这最后的一点尤为重要，项目经理应该对中国的“阴阳”之说有一定的了解。这一概念阐明了生命和自然界所固有的双重性：冷与热、光明与黑暗、好与坏、雄性与雌性、少与老。项目中充斥着这种“阴阳”双重性。下面是项目经理应具备的一些双重性。

既要顾全大局又要注重细节。项目经理必须时常注意处理好“大局”与“细节”之间的关系。他们需要把握项目的全局：为什么要执行该项目？项目最基本的目标是什么？这些目标是否正在逐步被实现？也就是说，项目经理必须能够看到“森林”。同时，他们也不能忽视细节，诸如项目完成的最后期限、已达到的性能指标、已分配的资源、费用开支的情况等。简而言之，他们也必须看到“树木”。用荣格分析心理学的术语就是他们必须同时具备敏感与直觉能力（Keirsey 与 Bates, 1978, p.16~19）。

既要保持稳定又要有一定的灵活性。项目的实施必须严格按照规定的日期、确定的预算及精心设计的性能指标进行。这些都不能掉以轻心。项目经理的一个重要目标就

是使项目在规定的时间内、在预算范围内、按照性能指标的要求完成。任何导致项目偏离这个目标的因素都必须坚决排除。另一方面，项目又充满不确定性。例如，新产品开发过程中出现下列情况时则不容忽视：竞争对手已生产出更新的产品，用户提出重大的更改，发生预算削减的情况。如果这些变化是不可避免的，项目经理必须懂得何时以何种方式灵活地应对。

处理人际关系中要“软”、“硬”兼施。一位十分成功的项目经理曾经告诉我：他取得良好业绩的一个关键是他善于发挥“柔中有刚”的作用。项目的环境经常就像达尔文的实验室，在这里只有“适者生存”。在这种环境中，项目经理为了生存必须象犴狯一样用坚硬的装甲将自己包裹起来。同时，他们又需要对人们的需求作出响应，必须具有高度的敏感性。在实践中“柔中有刚”的一个很好的例子是，项目经理能够拒绝某人提出的要求，而又能让该人对这种拒绝感到满意。

具备分析技能的同时又相信自己的直觉。项目可能是复杂的商业任务。我在本书中一再强调，高效的项目经理必须具备良好的分析技能以明白项目发生的情况。他们应该懂得如何运用诸如 PERT/CPM 网络、甘特图以及挣值方法（赢得值法）来安排他们的工作，如何运用诸如现值法、内部收益率法以及沉没成本法等标准的财务工具来编制和跟踪预算，以及如何运用资源直方图、责任分配图、资源甘特图来分配资源等等。但是也有这些分析工具不能解决问题的时候。成功的项目经理懂得注意自己的直觉，这种直觉来源于吸取过去多年成功或失败的经验。

项目经理价值的提高

对理想的项目经理特质的评价表明：对项目经理提出的要求是很高的。请注意这样一个事实：即使是各大公司的执行总裁们，我们也不能指望他们完全具备这些特点；当然，也不可能有任何一个项目经理能在上面所列的每一项特点上都得高分。我猜想大多数项目经理在上述的多项特点方面还是比较欠缺的，这也正是我们许多的项目出现问题的原因所在。但是项目经理具备上述的特点越多，他们的工作就会越有效。

80 年代，发生了一件有趣的事情。外部世界逐步认识到：有效地管理现代企业的各项业务所必须具备的关键特点正是项目经理们已具备了几十年的特点（或者说是几千年，如果包括金字塔、长城等项目在内的话）。在德鲁克尔的《动荡时代的管理》（1980）、彼得斯的《在混沌中繁荣》（1987）和《解放管理》（1992）、韦尔的《管理如同表演艺术》（1987）、汉迪的《不可理喻的年代》（1989）以及赖克的《国家的工作》（1991）中所描述的有效管理者正是我们这里所说的项目经理。这些人将要在各自的组织机构中占据重要地位。若这一切都是事实，那么按照经济规律，应该大大提高有效能的项目经理的待遇，他们是能使项目完成的为数不多的几个人，他们为机构创造了巨大的价值。

当前，项目经理的待遇并没有被显著提高，但正在逐步改善。看看 90 年代早期发生的这一事件就会明白这一点。一家大公司发现自己为一个重大国防项目所困，该项