

项目管理概念

本章内容支持《PMBOK 指南》中的如下项目管理知识领域：

- 项目集成管理
- 项目利益相关者管理

现实世界中的项目管理

项目成功的文化管理

提及“文化”这个词,能使人们联想到很多相关的含义,如职场文化、不同的公司文化,或者不同的国家文化。文化是区分不同群组人的一种思想方式。一个组织的文化创新是其新思想、风险和失败的支撑,组织行为和态度均受文化影响。诸如权利维护、集体主义和人文导向等行动都可以用来定义不同的文化,而不同的文化都会影响一个项目经理关于管理一个项目和项目团队成员所做出的决策。

那么,你认为文化实践对项目成功有什么影响呢?

Drew 是某公司的项目管理经理,他管理着澳大利亚、加拿大、芬兰和韩国四个国家的团队,其中每个团队通过在线视频、电话、电子邮件,有时也通过区域会议与他以及公司总部团队进行互动。

作为职业发展的一部分,Drew 参加了一届关于理解多样化和文化的培训,主要学习公司创新文化及其与权利维护、集体主义和人文导向之间的关系。此项目中的一个模型表明,跨文化管理可能受管理实践和其他管理因素的影响,创新活动经常包括比赛项目、对提出新思想的激励以及金钱和非金钱的奖赏。培训资料展示了一些既具有高创新文化,又有高水平分析能力和高问题解决能力工人的公司案例。Drew 希望去鼓舞他的团队和得到关于创新文化的更多支持,从而提高在项目团队中解决问题或避免问题的效率。

作为培训的一个结果,培训中实施了一个对每个国家的团队关于权利维护、集体主义和人文导向的调研。调研结果表明,这三个因素与公司创新文化的改革最具有相关性。

Drew 在培训期间曾对三个因素的每一个进行了学习和了解。他发现,权利维护与对主动行为的鼓励和对绩效的奖赏有联系;集体主义者对他们的群组或组织中的其他人表示骄

傲、忠诚和相互凝聚；人文导向者往往鼓励或报答那些公平、宽容慷慨和仁爱善良的人。

调研结果表明,四个国家的团队相互之间存在差异:澳大利亚和芬兰的团队在权利维护方面分别得到最高和最低得分;韩国和芬兰的团队在集体主义方面分别得到最高和最低分;而在人文导向方面加拿大团队得分最高,澳大利亚的得分最低。

基于这些得分,Drew进行了关于做什么的决策,对澳大利亚的团队给予优胜者更多的授权和另外一些金钱、非金钱激励,之所以用这种方式来激发公司的创新文化,是因为那些在他们的社会关系中具有维权观念的人更喜欢这种实践。因为提供物质奖赏对低维权主义者不完全适用,所以他对芬兰团队主要提供非金钱奖励。而韩国团队在集体主义方面的得分高,他们在团队成功和个人成功上更关注和强化前者,所以他对韩国团队采用高授权方式。鉴于高人文导向者不像低人文导向者那样看重自我强化、权力和物质拥有,所以他对于加拿大团队选用了韩国团队所采用的方式。借助团队另外一些反馈,他还发现:加强分析和实践更加适用于高团队集体主义、高维权和低人文导向的组织。

Drew的研究工作给人的启示是:要增加项目成功的潜在可能性,一个公司的文化应该与所在国的文化相适应。他所体验到的那些成功因素,也是任何一个项目经理可能体验的成功因素,他所应用的技术,读者将从本书中逐渐学习获得。

资料来源:Based on information from Unger, B. B., Rank, J. J., & Gemünden, H. H. (2014). Corporate innovation culture and dimensions of project portfolio success: The moderating role of national culture. *Project Management Journal*, 45(6), 38-57.

本章概要

本章概括介绍项目管理的有关概念。你将了解以下内容:

- 项目的含义和特征;
- 项目管理中的关键约束条件;
- 项目生命周期;
- 项目管理的含义;
- 项目管理过程所包含的步骤;
- 利益相关者识别与义务;
- 全球项目管理的含义;
- 项目管理机构;
- 项目管理的益处。

学习目标

学习本章后,读者将能够:

- 定义什么是项目;
- 列出并讨论一个项目的特征;
- 解释什么是项目目标;
- 定义什么是项目的供应能力;
- 举出项目的例子;

- 讨论项目的制约因素；
- 描述项目生命周期的阶段；
- 定义和运用项目管理；
- 讨论计划过程的步骤；
- 确定执行过程的三个要素；
- 建立利益相关者记录；
- 讨论利益相关者义务；
- 讨论全球项目管理的一些含义；
- 讨论项目管理机构；
- 列出项目管理技术的益处。



1.1 项目特征

项目(project)就是以一套独特而相互联系的任务为前提,有效地利用资源,为实现一个特定的目标所做的努力。下面的特征将有助于理解项目这个定义。

(1) 项目有一个明确界定的目标(objective)——确定将要完成什么。项目是项目团队要生产和交付的有形的最终产品。项目的目标通常使用最终产品或可交付物、进度计划和成本等指标来界定。它需要在一个确定的时间和预算内完成项目的工作范围和生产可交付物。例如,一个项目的目标可能是在 10 个月内用 200 万美元的预算把一种便携式新炊具投放市场。

项目的目标也可以包括期望将从执行项目中获得的收益或者收入的陈述。这也是为什么要实施项目的原因。例如,一个以开发新产品为目标的项目可能会以在一年内卖出的所有新产品的数量为目标,或者以一个特定的市场份额增加的百分比为目标。此时项目目标就可能是在 10 个月内用 200 万美元的预算把一种便携式新炊具投放市场来增加 3% 的市场份额。在这种情况下,增加的市场份额所带来的收入直到新产品开发项目完成一段时间后也不一定能确切地知道。另一个项目的例子是开展一些活动来为特殊目的募集基金,如糖尿病研究,此时活动的期望收益是募集一定数量的资金,如 20 万美元。在这样的情况下,项目的完成——开展募集基金的活动——能够达成收益目标。

(2) 项目的执行要通过完成一系列相互关联的任务或活动——许多不重复的任务以一定的顺序完成,以便达到项目目标。

(3) 项目需运用各种资源来执行任务。资源可能包括不同的人力、组织、设备、原材料和工具等。例如,像做一次非常复杂的外科手术这样的项目将涉及特殊技术的医生、护士、麻醉医师、外科设备、监测仪器、假体设备或者移植器官和特殊的操作工具等。

(4) 项目有具体的时间计划或有限的生命周期。它有开始时间和目标必须实现的到期时间。例如,整修一所小学可能必须在 6 月 20 日至 8 月 20 日期间完成。

(5) 项目可能是独一无二的、一次性的努力。某些项目,如设计和修建空间站就是独

一无二,因为以前从未尝试过。另外一些项目,如开发一种新产品、建一幢楼、筹划一次婚礼,则因其特定的需求而成为独一无二的。例如,婚礼可能是一个简单而随便的场合,邀请许多朋友来教堂而已,或许它也可能是一次精心筹划的场面宏大的活动。

(6) 每个项目都有赞助商或者客户。赞助商/客户(customer)是为达成目标而提供必要资金的实体,它可能是某个人或组织,或由两个以上的人或组织构成的团队。当承包商建一座定制的房子时,房主就是资助这一项目的客户。当一家公司从政府那里获得资金,开发一种处理放射性原料的自动化设备时,政府机构就是赞助商。当某家公司的董事会向其雇员组成的团队提供资金以升级公司的管理信息系统时,董事会则是项目的赞助商。在这里“顾客”这个术语具有更广泛的含义,不仅包括目标资助人(公司管理层),而且包括其他利益相关者,如那些信息系统的最终用户。管理项目的人员和项目团队必须成功地完成项目目标,以使项目赞助商和项目最终产品——一套升级的信息系统令人满意。

(7) 最后,项目包含一定的不确定性。一个项目开始前,应当在一定的假定和估计的基础上准备一份计划。用文件记录这些假定是很重要的,因为它们会影响项目工作范围、进度计划和预算的生成。项目就是基于一套独特的任务和每项任务耗用时间的估计、各种资源和这些资源的能力及可用性的估计以及与这些资源相关的成本估计。这些假定和估计结合在一起就产生了一定程度的不确定性,它将影响项目目标的成功实现。例如,项目范围可能在预定日期实现,但是最终成本可能会由于最初低估了某些资源的成本而比预计成本高得多。在项目进行中,一些假定将会改进或被实际资料所取代。例如,一旦公司年度报告的概念设计定型了,完全详细的设计和打印所需的时间与工作量将更准确地予以估计。

下面是一些项目的例子:

- 安排一个演出活动
- 开发和推行一种新产品
- 为移动商务开发一套应用程序
- 策划一场婚礼
- 进行工厂的现代化改造
- 设计和实施一个计算机系统
- 把地下室改装成一间起居室
- 发行一种新的一美元硬币
- 组织和主持一次会议
- 设计并制作说明书
- 对污染地区开展环境清洁工作
- 组织一次中学同学聚会
- 建设一个购物中心
- 给事故的受害者实施一系列外科手术
- 组织一场社团庆典活动
- 合并两家制造厂
- 灾后重建一座城市

- 主持一个有 20 位亲戚参加的晚宴
- 给中学生设计一次企业实习活动
- 建一座木制房屋



1.2 平衡项目约束

项目目标的成功实现通常受很多因素制约,如工作范围、质量、进度、预算、资源、风险、客户满意度和利益相关者支持(见图 1-1)。

项目范围(project scope)即使为客户满意而必须做的所有工作。要使客户满意,交付物(deliverables)(有形产品或是提供的其他东西)须满足项目开始时所指定的验收标准与要求。例如,经承包商与客户协商,项目范围可能包括清理地面、建造房屋和美化环境等。或者一项在工厂里安装新的高速特定自动设备的项目可能包括:设计、建造、安装设备、检测设备,以保证它满足验收标准;训练工人们操作和维护设备;提供所有的技术和设备操作文档。



图 1-1 制约项目成功的因素

项目质量期望必须从项目一开始就定义出来。项目工作范围必须在一个优质的服务过程中完成并且满足众多的要求。例如,在一个建房子的项目中,顾客希望建筑手艺是高质量的,并且所有的材料都满足性能要求。工作是都完成了,但却留下了难以开关的窗户、泄漏的旋塞或者堆满了碎石乱瓦。顾客是不会满意的,而且可能导致付款纠纷或者法律纠纷。一些机制,如标准、检查、审计等必须到位,以确保质量期望在整个项目中被满足,而不仅仅在项目结束时被检查,因为项目结束时检查可能既高成本又难以纠正。所有的项目可交付物应该有定量的验收标准。

项目进度计划(schedule)是每项工作或活动开始和结束的具体时间表。项目目标通常根据客户与执行项目的个人或组织商定的具体日期来规定项目范围必须完成的时间。项目进度应该指明一些特定活动必须开始和结束的时间,以保证项目的完成日期(例如,一座新的桥梁何时将要开放交通,或者一个新产品必须在某个工业博览会上推出的时间)。

项目预算(budget)是投资者或者客户同意为可接受的项目交付物支付资金的数额,项目预算是基于各类项目实施所需资源而估计出来的花费。它可能包括将为项目工作的人力工资、物料、设备、工具的租金,以及分包商费用或者做一些项目任务的咨询所需的费用。例如,对于一个婚礼项目,预算将包括用于花朵、礼服、承办酒席的人、蛋糕、豪华轿车的租金以及录像师、接收设备等这些事项的估计开支。

不同种类的资源(resource)会用来实施项目任务、生产项目提供物和完成项目目标。资源包括人、材料、设备、工具等。人力资源包括拥有特殊专业或者技巧的人。某种数量、类型、特殊专业的资源会在整个项目过程中的某个特定时间段内来使用。同样地,特殊设备可

能在一个项目的某个部分才需要,例如在建造新的办公楼前,需要特殊设备来挖掘土地。项目的资源需求必须在资源需要的时间段内和可获得的资源的种类和数量之间进行匹配。

总会有不利的风险(risk)影响完成项目目标。例如,运用一项最新技术来设计一个信息系统可能产生新技术不像预期那样有效的风险,或者一个新的制药产品不能得到管理部门的批准那样的风险。必须制订风险管理计划来确定并且评估潜在风险、风险发生的可能性及潜在影响,以及说明如果风险发生了该如何应对这些风险。

最终,项目经理的责任是确保顾客满意。这不单单是在预算和进度计划内完成项目范围,或者在项目结束时询问顾客或者投资者他们是否满意。也不仅仅意味着满足顾客期望,它还意味着通过项目来发展并维持完美的工作关系。它需要不断与顾客或投资者沟通,以便让他们了解项目进展,并确定他们是否对项目的期望有所变化。定期的计划需求或者进展报告、电话讨论和邮件都是用来完成这种交流的有效途径。顾客满意需要把投资者作为项目搭档,通过他们积极的参与来获得成功的项目结果。项目经理需要不断地了解顾客满意的程度。通过定期和顾客或投资者进行沟通,项目经理既表现出对顾客期望的关心,也防止了项目完成之后出现令人惊讶的不满。

项目经理和团队需要与能够影响项目或被项目影响的利益相关者建立关系并吸引他们的参与,以便获取他们的支持。关于利益相关者的参与和义务的进一步讨论,请看本章的1.5节。

成功地完成项目需要在预算和某个时间框架内完成项目范围,同时,要管理资源的使用,满足质量的性能和管理风险——当确保顾客或投资者的满意度和处理利益相关者问题并获取他们的支持时这是必须要做的。在项目实施过程中,项目有时难以有效平衡或者扭曲了这些因素,它们常常相互制约并且可能危害项目目标的完成,如图1-1所示。为了确保项目目标的完成,在项目开始工作前制订出一份计划是很重要的,这比直接开展工作要好得多。缺少计划,降低了在预算和进度计划内成功完成项目范围的可能性。

项目一旦开始,意外情况可能危及项目目标中有关工作范围、成本和进度计划的成功完成。这包括:

- 某些原材料的价格可能会高于最初的估计。
- 险恶的气候可能会导致工期延误。
- 为了满足性能规格和政府检测需求的要求,可能需要对一个新的、复杂的医疗设备进行再设计和改造。
- 一个航空控制系统的关键组件被推迟了几个月才交付。
- 当开挖一个新建筑的基坑时发现了环境污染物。
- 一个关键的有着独特技术知识的项目团队成员决定退休,导致关键的专业知识出现了缺口。

上面例子中的任何一个都可以影响项目范围、质量、进度、预算、资源、风险、顾客满意度和利益相关者支持(或者单个影响这些因素)的平衡,危及项目目标的成功完成。项目经理面临的挑战就是不仅要不断地通过项目管理来平衡这些因素,而且如果当它们要发生时要防止、预测和应对这些状况的发生。良好的计划和沟通有利于防止问题产生,以及当问题产生时最小化其对实现项目目标的影响。因此,项目经理必须在计划和沟通上积

极主动,领导项目团队以保持这些制约因素相互之间的平衡并且实现目标。



巩固所学

1. 项目有哪些特征?
2. 举出三个日常生活中你曾参与过的项目。
3. 制约项目目标实现的八个因素是什么?



1.3 项目生命周期

通常项目的生命周期有四个阶段:识别需求、提出解决方案、执行项目、结束项目。图 1-2 显示了这四个阶段以及每个阶段的投入力量和时间耗用情况。在项目生命周期的各个阶段,相关联的投入力量水平将会依据具体的项目而变化。项目生命周期在长度上可能以几周至几年来变化,这也根据项目的内容、复杂度和大小而决定。

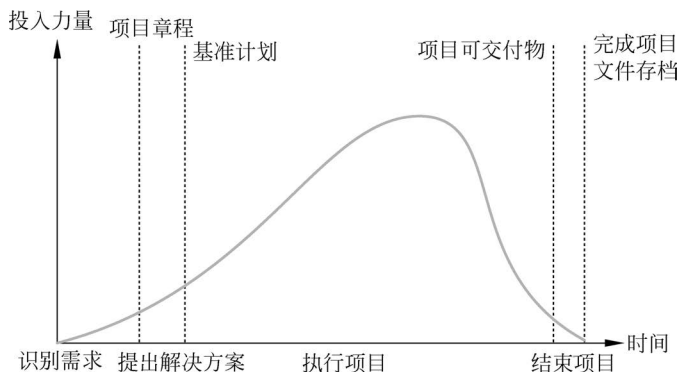


图 1-2 项目生命周期

在识别需求阶段会选定将要实施的项目。一个被称为项目章程的文档意味着一个项目的正式批准和立项。提出解决方案阶段包括定义项目范围、确定资源、制订进度和预算、识别风险,所有这些内容构成了为实施项目工作而制订的基准计划。在执行项目阶段,主要是执行项目计划,实施工作任务来生产所有的项目可交付物和完成项目计划。在这个阶段,要监测和控制项目进程来确保工作在进度和预算内予以完成,确保项目范围完全根据性能要求而全部完成,并确保所有的可交付物满足验收标准。同样地,如果需要的话,任何变更都需要文件来证明、支持,并添加到一个更新的基准计划里。在项目结束阶段,要进行项目评估,确认获得的经验教训并用文件记录下来,以助于将来项目的顺利完成。这些项目文件都要有组织地进行分类存档。

1.3.1 启动

项目生命周期的第一阶段包括对需求、问题或机会的确认,并促使客户授权项目以便

满足已确认的需求或解决问题。当投资者——希望提供资金来使需求得到满足的人或组织,确认有需求时,项目就可以开始进行了。例如,一个公司可能需要在其制造过程中降低较高的废金属比,这些废金属会使其生产成本更高,生产时间也长于其竞争对手的生产时间。又比如一个高人口增长的团体需要建一个新的学校。在一些情况下,将花费几个月的时间来清楚地定义需求、收集数据和定义项目目标,如医院的管理层想为本医院雇员的孩子就近建造一个日护理中心,作为医院的一项战略来吸引并雇用员工。然而,这会花一些时间来收集与需求有关的数据和分析不同的实现需求的方法。最重要的是确认正确的需求,是要提供一个就近的护理中心,还是为医院雇员的孩子提供护理?“就近”是需求必不可少的组成部分吗?

项目需求常常被确定为组织战略计划的进程中的一部分。项目是一种实施特定战略或行动计划原理的表现,这些特定战略或行动包括建造一座离岸的风力农场,在发展中国家开展一个营养救助计划,在南美建设一个新的设施,或者进行一个全公司范围的在线培训。组织有很多他们喜欢从事的项目,但是他们可能受限于可获得的资金数量。尽管某个人可能除了他的房子以外还需要一辆新车,想有一个持续两周的旅行,但是他可能没有钱去做所有这些事情。因此,组织必须有一个过程来挑选哪个项目可以完成。一旦选定了项目,他们会正式地用一个被称为“项目章程”的文件来表示正式立项。章程包括项目的基本原理或者理由、项目目标和期望收益、正常情况下的需求和环境,如授权使用的基金数量、需要的完成日期、主要的可交付物和需要的评审和支持以及一些关键假设。

如果组织决定使用额外的资源(承包人)来实施项目,组织就需要准备一份被称为“需求建议书”的文档。通过需求建议书,投资者或顾客可以要求承包人提交其如何在成本约束和进度计划下实现需求的建议书。需要一座新房子的顾客可能会花时间确认对房子的要求——大小、风格、房间数、地点、能承受的最高价格及入住日期。顾客可能会写下这些要求,要求几个承包人提供房子建造计划和花费估计。一个已经确认需要为新的食物生产开展多层面广告活动的公司可能会以需求建议书的方式把它的需求写成书面文件,并把文件分别送给几家广告公司。广告公司将给公司提交建议。公司将评估所给出的建议,挑选广告公司(承包人)来做广告活动(项目)并且与那家公司签署协议或者合同。

1.3.2 计划

在开始项目之前,项目团队或者承包人必须用足够的时间来恰当地计划项目。计划安排是必要的。计划表明了如何在预算和进度计划内完成项目范围。尝试去实施一个没有计划的项目就像尝试去进行没有事先阅读说明书的后庭烤肉。认为计划是不必要的或浪费时间的人们事后总是需要寻找时间来重做事情。计划工作和实施计划工作都是很重要的,否则将产生混乱和失望,项目失败的风险将会更高。一旦项目得到授权,或者和外部的承包者签署合约,项目生命周期的下一个阶段将是对如何完成项目的计划进行细化。计划包括决定需要做什么(范围、可交付物),如何做(活动、环节),谁去做(资源、责任),做多久(工期、进度计划),将花费多少(预算)以及它的风险有多大。计划工作的结果是得到一份基准计划,这份计划就是在项目章程或者合约内在需求和限制下来完成项目的路线图。

花时间来制订一份深思熟虑的计划是成功完成任何项目的关键。因为在项目开始之

前没有可行的基准计划,很多项目超过了预算,错过了完成日期,或者仅仅部分地满足了技术上的性能要求。让参与实施项目的人们也参与计划工作是很重要的,因为经常是他们最知道哪些细节活动需要去做。此外,通过参与计划工作,这些人会更致力于根据计划来完成项目。参与实际上带来了某种承诺。

1.3.3 执行

项目生命周期的第三阶段是执行解决方案。一旦制订了基准计划,工作就可以开始了。由项目经理统帅的项目团队将执行计划并开展活动来产出所有的可交付物,并且来完成项目目标。项目活动的步伐将随着增加更多和更多种类的执行项目任务所需的资源而加快。在项目开展期间,将会用到不同类型的资源。例如,有关设计并建造一幢办公楼的项目,首先要由几个建筑师和工程师制订一个建楼计划。然后,随着建设工程的开展,大量增加所需资源,包括铁匠、木匠、电工、油漆工等等。项目在建筑完工之后投入将减低,少数其他工人将负责完成美化环境的工作和最后的内部装修。

此阶段将最终实现项目目标,使客户满意于整个工作高质量地在预算内按时完成。例如,如果一个承包商已经完成了个性化自动系统的设计和安装,并且系统顺利通过了运行测试,客户也接受了此自动系统;或是公司内部的项目团队已按管理层的要求完成了项目,把公司的两个设备合而为一,那么,第三个阶段也就完成了。

当执行项目工作时,监测和控制项目工作的进程以确保一切按计划进行且将完成项目目标,这是很有必要的。它包括了测量实际的进程、根据基准计划与计划进程相比较。为了测量实际的进程,需要跟踪哪些任务已经开始和完成、它们是何时开始和完成的、已完成的活动的净值(这个概念后面还有详细介绍)是多少、项目交付物是否满足期望的质量水平、已经花费了多少等。在项目期间的任何时候,如果实际进程与计划进程比较,显示出项目落后于计划、超出预算或是没有达到技术要求,就必须立即采取纠正措施,以使项目回复到正常轨道。

在决定实施修正活动之前,有必要认真评价一些可替代活动,以保证所采用的修正活动能够把项目恢复到预定的范围、进度和预算目标之内。要知道增加资源以弥补时间延误并回复到计划内,这种举措可能会导致开支超出预算。如果项目失控太多,既想完成项目目标而又不牺牲工作范围、预算、进度或是质量,这种纠正措施很难找到。有效控制项目的关键,是及时地定期在执行项目阶段监测实际进程,并与计划进程相比较,如有必要,则立即采取纠正措施。希望不必采取纠正措施,问题会自行消失的想法是幼稚的。越早确定问题并改正越好。基于实际进程,为项目的完成进行计划、预测和预算的工作是可以做到的。如果这些参数超出了项目目标的限制,必须马上采取纠正措施。

在项目工作执行期间,很可能会发生变更。重要的是,管理和控制变更,以最小化任何对成功完成项目目标的负面影响。需要建立一个变更控制系统来显示变更是如何记录、批准和沟通的。投资者或顾客与项目经理或承包商之间,以及项目经理与项目团队之间关于变更控制的方法必须达成一致。这些程序应通过项目经理与投资商或顾客,以及项目经理与项目团队之间的沟通来解决。如果变更只是口头同意而不是书面批准,且变更的迹象没有在工作范围、预算或者进度上有所体现,那必然会有问题。在不知道是否需

要花费额外工作时间的情况下就随便认同额外的工作,对此项目团队成员应该小心谨慎一些。如果顾客不同意为额外工作付钱,那承包商就必须负担额外的成本,且面临着特定任务或项目的成本超支的风险。

一些变化可能看似微小,但还有一些则会严重影响项目工作范围、预算或进度计划。在粉刷前决定改变房间的颜色是小的变化。在承包商已经为单层房子搭起框架后再决定要两层房子,这就是大的变化了,将肯定会增加成本,也有可能延迟完成日期。

变更一旦确定,就可能对完成项目目标产生影响。普遍来说,在项目中发现变化越迟,对完成该项目目标的影响越大。最有可能受到影响的方面是项目预算和竣工日期。当已经完成的工作需要被推翻来满足要求的变化时,尤其如此。例如,在墙和天花板都完成后,改变新办公大楼的水暖或者电线是非常昂贵的,因为墙和天花板都要被撕扯下来,然后才能安装新的东西。然而,如果在项目中早一点做这样的改变——例如,当大楼仍在设计时——进行这种变更将更容易且花费更少。可以改变图纸,从而水暖管线和电线可以在第一时间就安装正确。

项目经理、项目团队、承包商或者投资商/顾客都有可能发起变更。一些变化可能必须冒先前定义的风险,例如一个新的产品开发没有满足确定的监测标准,这意味着要开始额外的重新设计工作。

当决定必须采取纠正措施或变更时,就必须决定如何更新基准计划。这些决定经常意味着要权衡时间、成本、工作范围和质量。例如,减少一个活动的时间可能需要增加成本来为更多的资源付钱,或需要减少任务的工作范围(以及可能不满足顾客的技术需要)。同样,减少项目成本可能需要使用比原始计划更低质量的材料。一旦决定了采取什么行为,它们就必须包括在进度计划和预算内。因此需要修订进度计划和预算,以此来决定计划的纠正措施或变更是否还在可接受的进度计划和预算内。如果没有,必须要做进一步修订,直到制订出可接受的、修订的基准计划。

当投资者或顾客对完成了的项目目标感到满意,需求得到满足,且接受了项目的可交付物时,项目生命周期的执行项目阶段也就结束了。

1.3.4 结束项目

项目生命周期的最后阶段是结束项目。结束项目的过程涉及不同的行为,包括汇总并且计算最终的付款数额,评估和确认职员的绩效,开展项目后评估及其后续投资经济效益分析研究,将获得的经验教训以文件形式记录下来并且将项目文件存档。

项目组织应该确保适当的项目文件及其副本得到适当的组织、归档并存档,那样的话以后需要使用时它们可以很容易地被检索和找到。例如,当需要制订一份进度计划并估计该计划所需的花费时,参考一些已完成项目的实际花费和进度计划信息会很有帮助。

这个阶段的一项重要任务是评估项目的绩效。项目团队应该确认获得的经验并为将来的项目提高绩效而提出建议。为了有利于这些信息的使用,应建立一个知识管理系统。这一系统应包括并且容易检索和获得以往的经验教训,是一个获取之前项目信息的知识库。

反馈控制还要求从投资人或顾客那里获得信息,来确定是否已达到项目的预期效益,以及来评定顾客的满意水平,任何这些信息都对未来和这位或其他顾客的商业关系有所裨益。



巩固所学

4. 将项目生命周期的各阶段与如下描述相对应:
第一阶段 _____
第二阶段 _____
第三阶段 _____
第四阶段 _____
A. 提出解决方案 B. 执行项目 C. 识别需求 D. 结束项目
5. 项目是用一份名为 _____ 的文档来授权的。
6. 提出计划阶段的结果是 _____。
7. 在执行项目阶段,项目计划是 _____ 来产出所有的 _____ 并且来完成 _____。



1.4 项目管理过程

项目管理就是计划、组织、协调、领导并控制资源来完成项目目标。项目管理过程首先是制订计划,然后按计划工作。教练可能会花好几小时来为一次比赛准备计划,然后由团队成员执行这些计划,以尽力达到目标——胜利。相似地,项目管理包括两个主要的职能:首先制订计划,然后执行计划以实现项目目标。

一旦投资者颁布了项目章程来授权开展一个项目,管理项目时所付出的前端努力,必须是集中精力建立一个基准计划,为在预算之内按时完成项目范围提供一份路线图。项目目标规定了要完成什么。计划进程决定了需要做什么(范围、可交付物),如何做(活动、环节),谁去做(资源、责任),做多久(持续性、进度计划),花费多少(预算)。这一计划工作包括以下步骤:

- (1) 定义项目目标。此定义必须在出资方或客户与执行项目的组织之间达成一致。
- (2) 定义工作范围。必须准备项目范围文档。它应该包括顾客需求,定义主要工作或者要素,并提供可交付物的清单和相关的可以用来区别工作和满足性能的可交付物的验收标准。
- (3) 创建工作分解结构。把项目工作范围一步步细分为大的“部分”或工作包(work packages)。虽然从总体来看,大项目令人无从着手,但有一个克服的方法,就是再大的工作量也可以进行分解。工作分解结构(work breakdown structure, WBS)就是在项目运行期间,项目团队实现目标的工作单元或项目等级树。工作分解结构通常针对每一个工作包确认组织或个人的责任。图 1-3 是一个工作分解结构的例子。
- (4) 指派责任。对工作分解结构中的每个工作项目负责的个人或组织必须加以确认,以便确认项目团队里谁为每个工作包和任何相关可交付物的绩效负有责任和负责执行。例如,图 1-3 表明了谁对每个工作项目负有责任。
- (5) 定义具体活动。评审每个在工作分解结构中的工作包和制定一份细致的活动名单,活动需要为每个工作包而执行,且为了产出任何所需要的交付物。
- (6) 为活动排序。创建一个显示所需要的活动排序,以及显示完成项目目标的那些细致活动相互依赖关系的网络图。图 1-4 是网络图的一个例子。

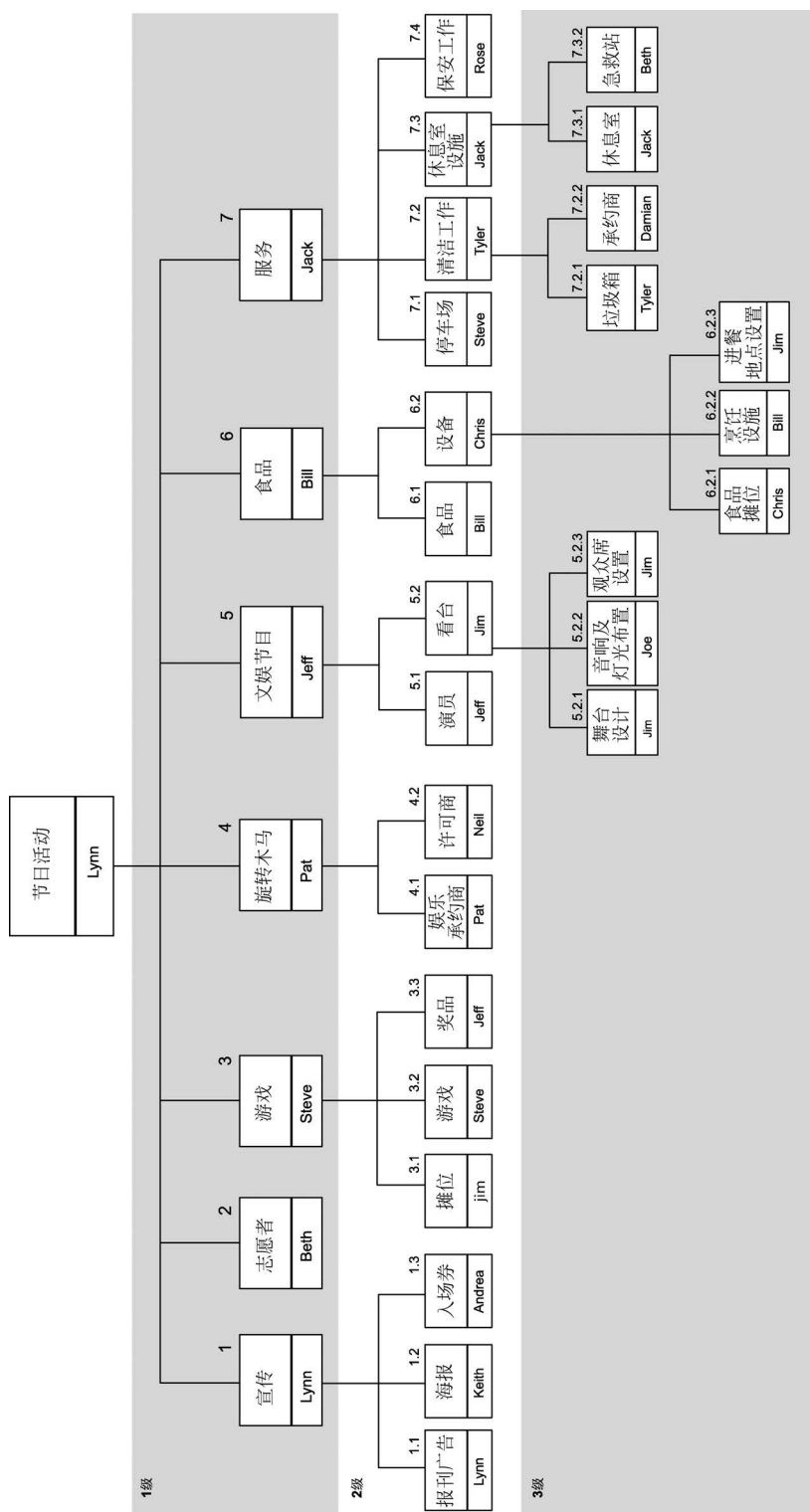


图 1-3 工作分解结构

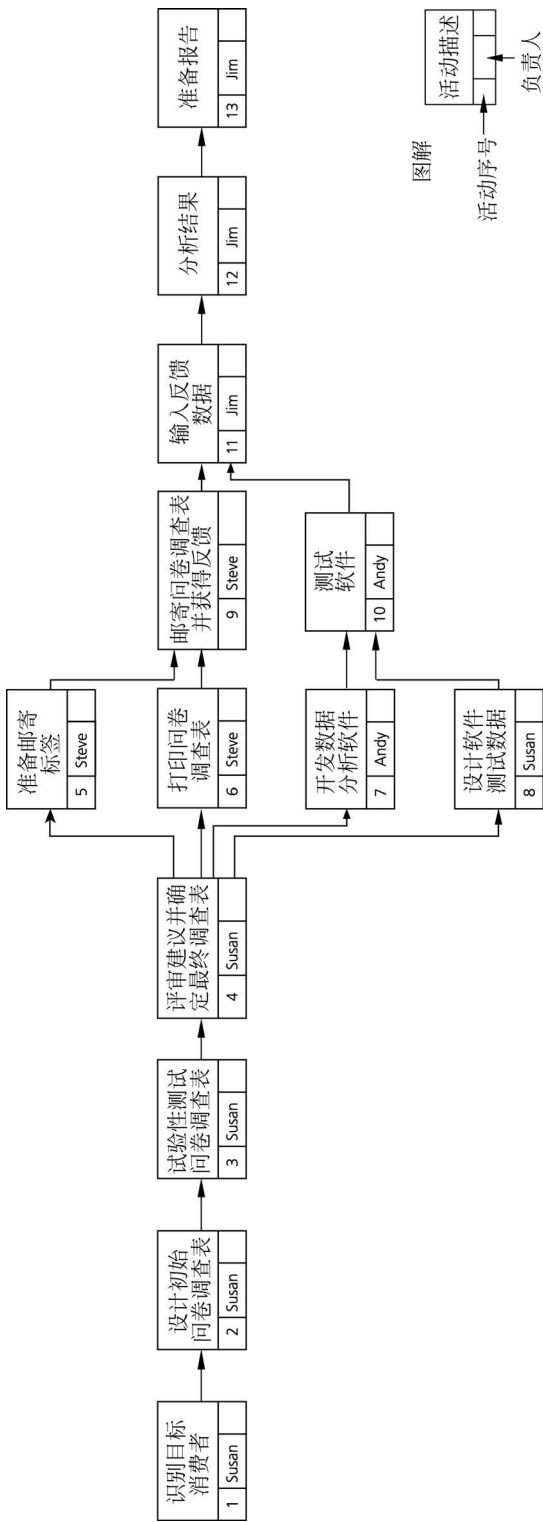


图 1-4 网络图

(7) 估计活动资源。决定资源的类型,例如需要执行每个活动的技能或者专业知识、每种所需资源的数量。资源包括人力、材料、设备等,这都是在执行每个活动时所需要的。估计资源必须考虑每种资源的可获得性,是否它是内在的还是外在的(例如分包商),并考虑在项目运作期间可获得的数量。指派一名特定的员工来对每个活动负责。

(8) 时间估计。以评估提供的资源为基础,预计完成每一项活动需花多长时间。也有必要确定一下每项活动需要用到哪些资源及其用量,才能在预定工期内完成该活动。

(9) 制订项目进度计划。以每个活动的估计时间和在网络图中活动顺序的逻辑关系为基础,制订完整的项目进度计划,其中包括每个活动何时开始和结束,每个为在规定时间内完成项目的活动的开始和结束日期的截止时间。表 1-1 是项目进度计划的例子。

表 1-1 项目进度计划：顾客市场研究项目								
活 动		负责人	工期 估计	最早		最迟		总 时 差
				开始 时间	结束 时间	开始 时间	结束 时间	
1	识别目标消费者	Susan	3	0	3	—8	5	—8
2	设计初始问卷调查表	Susan	10	3	13	—5	5	—8
3	试验性测试问卷调查表	Susan	20	13	33	5	25	—8
4	评审建议并确定最终调查表	Susan	5	33	38	25	30	—8
5	准备邮寄标签	Steve	2	38	40	38	40	0
6	打印问卷调查表	Steve	10	38	40	30	40	—8
7	开发数据分析软件	Andy	12	38	50	88	100	50
8	设计软件测试数据	Susan	2	38	40	98	100	60
9	邮寄问卷调查表并获得反馈	Steve	65	48	113	40	105	—8
10	测试软件	Andy	5	50	55	100	105	50
11	输入反馈数据	Jim	7	113	120	105	112	—8
12	分析结果	Jim	8	120	128	112	120	—8
13	准备报告	Jim	10	128	138	120	130	—8

(10) 为每项活动做成本估算。成本依每项活动所需的资源类型、数量以及合适的劳动力成本率或每种资源的单位成本而定。

(11) 决定预算。汇集每项活动的成本估计可生成项目的总预算。同样,工作分解结构中的工作包的预算可以通过汇集每个工作包的每个细节活动的成本估计而决定。其他成本,例如项目或者组织的行政、间接的开销也应该包括在预算中,并恰当地分配到每个活动或工作包中。一旦确定了所有项目或每个工作包的总预算,需要制定各时间段的预算,来为项目或以工作进度计划为基础制定的工作包分配预算。图 1-5 是时间段项目预算的例子。

一旦确定了项目的进度计划和预算,就必须决定项目是否能在要求的时间内、拨付的资金以及可获得资源下完成。如果不能,必须对项目工作范围、活动资源、时间估计或资源分配进行调整,直到制订出可实现的、现实的基准计划和按时且在预算内完成项目工作范围的路线图。

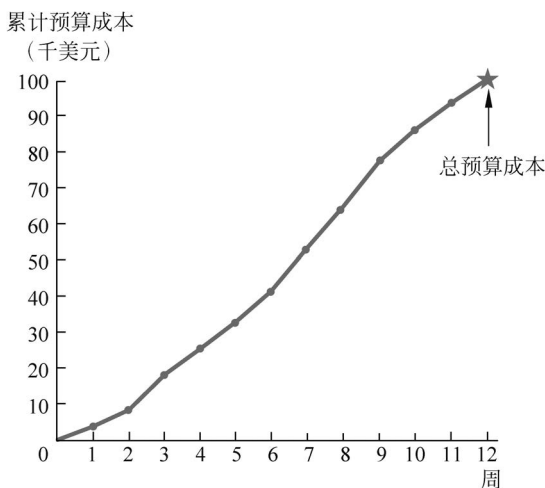


图 1-5 基于时间段的项目成本

计划过程的成果就是基准计划。投入一定的时间来做一个考虑周全的计划,这对任何项目的成功完成都是至关重要的。许多项目超出了预算,延误了完成期限,或是仅仅部分达到了要求,都是因为在项目开始前没有制订一个可行的基准计划。

项目的基准计划可以用图示或表格的形式来显示从项目开始到结束的每一个时间段(星期、月)的有关信息。计划将在第4至7章讨论和解释。相关信息应当包括:

- 每项活动的开始与结束日期;
- 在各个时间段内所需的各种资源的数量;
- 各个时间段的预算和从项目开始的各个时间段的累计预算。

一旦建立了基准计划就必须执行。这包括按计划执行工作、监测并控制工作和管理变更,以使项目工作在预算之内、按进度、让顾客满意地得到完成。它包括以下要素:

1. 执行工作。基准计划中的所有活动,就像网络图中描述的那样,必须根据项目进度计划和技术规定来执行。所有的可交付物必须生产出来并满足验收标准。完成这一切需要项目团队的协作,包括外部资源和定期与所有的利益相关者(包括投资者或顾客)沟通,以保证达到他们的期望。

2. 监测和控制进程。当执行项目工作时,监测和控制进程以确保一切按计划进行,这是很有必要的。测量实际的进程,并与计划进程相比较也是有必要的。在项目期间的任何时候,如果实际进程与计划进程的比较显示出项目落后于计划、超出预算或是没有达到技术要求,就必须立即采取纠正措施,以使项目在限定的项目目标、工作范围、进度和预算下回复到正常轨道。要知道增加资源以弥补时间延误并回复到计划内,这种举措可能会导致开支超出预算。如果项目失控太多,既想完成项目目标而又不牺牲工作范围、预算、进度或是质量,这种纠正措施很难找到。有效控制项目的关键,是及时地定期监测实际进程,并与计划进程相比较,如有必要,则立即采取纠正措施。希望不必采取纠正措施,问题会自行消失的想法是幼稚的。基于实际进程,有可能为项目的完成进行计划、预测和预算,一旦发现参数超出了项目目标的限制,必须马上采取纠正措施。

3. 控制变化。在项目工作执行期间,变化发生的原因是多种多样的,如一些活动比预期更久完成,需要资源时却得不到,材料成本比预料的多,或者某些风险发生了等等。项目经理、承包商或者投资商/顾客也可能基于新的信息或项目复审的结果,要求项目工作范围进行变化。如果顾客和项目经理或者分包商同意变化,且双方都意识到了变化对范围、进度计划、预算、项目目标完成的影响,那么这种变化就是好的。重要的是管理和控制变化,来使任何对成功完成项目目标的负面影响最小化。需要建立一个变化控制系统来规定如何对变化进行记录、批准和沟通。所有利益相关者需要一致同意这样一个系统,并且把它与所有项目参与者进行沟通。

不先建立一个基准计划就试图执行项目是莽撞的,这就像在没有行车图、旅行计划和预算的情况下就开始旅行一样。你可能会在中途的某个地方就不得不停下来——因为没有钱了或是天色已晚。



巩固所学

8. 项目管理过程首先是_____ ; 然后按_____ 来开展那项_____ 。
9. 项目_____ 必须在_____ 和将_____ 的组织之间达成一致。



1.5 利益相关者参与

利益相关者是可能被一个项目影响或影响项目的相关个人或团体,如:顾客/赞助商;项目团队,包括项目经理、分包商和咨询商;最终用户或顾客;项目的拥护者。除了顾客/赞助商和包括分包商和供应商的团队之外,利益相关者还可能是一些组织,或者是一些支持或反对以及对项目的潜在影响希望得到通告的人所组成的群体。

各种项目利益相关者的例子包括:

将要使用一个新电子健康记录系统的某医药业务实体的工作人员;

将被一条新高速公路影响的社群或邻居;

邻近一个新的大卖场的一些小零售店;

关注一个新化学设施的环境和安全影响的请愿团体;

建议或咨询人群,例如为在一个儿童护理中心的新游戏场设计提供投入和建议的儿童的父母们,或为一个急诊室的再设计和扩建提供投入和建议的急诊室工作人员;

政府管理机构,这些机构关心法规的执行、药制品实验,或举办公众座谈会来征集市民对某种类型项目的评论。

在项目生命周期中尽可能早地确认项目的利益相关者是很重要的。项目赞助商可能在项目章程审批阶段确认一些特别的利益相关者,此外,项目可以通过询问或与项目团队共同开展头脑风暴来认定利益相关者,或者也可以建立咨询小组来对项目或项目的一部分提供投入和指导。为了有助于对潜在利益相关者的确认,项目经理也可以与诸如社会团体组织、非营利组织、专业组织或地方政府官员等组织建立网络联系。尽可能早地确认

潜在利益相关者,可以避免后来的意外事件,例如某个组织发现某个项目的一个特殊问题,如果这个组织没有提前得到相关信息或被忽视,这可能造成对抗形势,因而很难建立一种相互信任的关系。

一旦潜在的利益相关者被确认后,就应建立一个清单,该清单应包括联系信息、角色、兴趣或利益期望、任何的知识技术问题以及对每个利益相关者的潜在影响,这样一个文件有时也被称为利益相关者注册(或登记册)。在项目进行过程中,关于利益相关者的信息可能改变,也可能需要确认新的利益相关者。利益相关者注册是保持所有利益相关者信息的加强和更新的一个方便的工具。

项目经理和团队需要与每一个利益相关者建立符合他们特别兴趣或利益的关系。项目团队需要提前积极主动地与利益相关者接触和联系,听取他们的兴趣、需求、期望和关心,而不是被动地等他们上门,进而做出一种防御辩护式的反应。良好的关系是建立在信任和尊重的基础上,而信任和尊重又是建立在诚实、伦理和敢于承诺的基础上,项目团队要欢迎利益相关者的建议和投入、参与、讨论和争论,这将为项目赢得支持。利益相关者的关心应该尽早地正面和及时地得以处理,而不是对抗、拖延、忽视和忘记。项目经理需要为每个利益相关者提供正规的双向沟通机会,而不是等到问题和关心被确认时才沟通。项目经理和团队需要的是倾听、头脑开放、细心和专业行为,而不是主宰讨论、过度反应、趋于自卫或者情感失控。在许多情况下,每个利益相关者应该单独去对待,因为其中每一个都存在其独特的兴趣和关心,因此不要把所有利益相关者当作一个群体而不加区分地对待。

需要建立一个关于被确认的利益相关者的特殊问题、关心或询问的问题日志(issue Log),这样就可以使项目经理、项目团队和赞助商/顾客对问题进行及时处理,从而保证不会因为忘记或丢失而不做出随后的适当处理和反应。因此项目应该保持问题记录的随时更新,使其能随时指明哪些问题已得到处理和重新解决、哪些是新增问题以及哪些是可能需要进一步商讨而重新解决的有争议问题。提供对问题的清晰解释是很重要的,这样就可以使利益相关者了解问题决策的原因和合理性,即使他们可能不同意。

利益相关者的参与和支持对项目的成功执行和项目目标的实现是至关重要的。正规和公开的沟通、信任、尊重、头脑开放以及具有正能量的双赢态度是成功的利益相关者参与的关键因素。



巩固所学

10. 利益相关者参与成功的关键是什么?



1.6 全球项目管理

全球化很独特地把管理项目的范围扩大了,也改变了项目的动态。如果项目参与者没有意识到他们可能遇到多元不同的文化和多样化的经济交易形式,其不利后果将会影

影响到项目的收入,增添项目的复杂性。例如,可能有一个项目合同需要外包出去,要雇佣原住民劳工来执行特定的项目任务,让所在国供应商提供工程材料,在项目预算中以客户所在国家的货币支付工资和材料等。项目本身牵涉的外部因素、项目或者顾客组织都可以使项目处在动态和不稳定的环境之中,诱生一些风险因素,并影响项目的成功。这样的影响因素包括:

- 通货膨胀率和汇率;
- 国家特定的工作法律和规则,例如每天的工作小时数、假期和宗教惯例;
- 在多元化国家有企业和设备的合资公司和合伙企业;
- 国家间的政治关系;
- 高技术劳动力的需求和可获得性。

大型国际性事件,例如奥林匹克运动会或在一场自然灾难后重建一个区域,需要多层次的项目团队。全球项目是多国的、多层次的,参与者来自不同的国家,说着不同的语言。这些方面可能会产生交流、团队发展和项目绩效的障碍。

全球项目管理需要额外的能力。对于项目经理和团队来说,拥有外国语言技巧和其他国家及其文化、地理、世界历史和国际经济(如通货膨胀率、汇率、出口/进口交易等)方面的知识和了解是很有用的。拥有对不同项目参与者(项目团队、顾客、分包商和供应者)国家的文化和习俗(用餐时间、眼神接触、男人和女人所扮演的不同角色、裙子尺寸、宗教行为、权利界限、沟通礼仪等等)和礼节(例如,在一些国家里坐着时将腿交叉被认为是侮辱,摆手或触摸异性是无礼的)的认知和理解也是必需的。知道不同国家,特别是顾客的国家或者项目交付完成的那个国家的项目参与者所处的地理政治环境也很重要。

尽管远离数千里,但技术使项目参与者仅仅通过鼠标就可以进行联络。这也有助于减少不同项目参与者所在地时间区域差异对项目沟通的影响。一种在多层次项目团队中促进交流的方法是,利用可以翻译不同项目参与者语言的邮件和文档的软件。

全球化和互联网已经为公司带来了新的机会,这可以在更多来自全球相互竞争的参与者从事众多项目的工作和在全球的供应商中购买材料与服务这些方面得到体现。

文化认知和敏感性不仅重要,而且对于成功的也是必需的全球项目管理相互依赖。学习和理解其他项目参与者的文化和习俗展示了尊重,建立了信任,有助于建设有效率的项目团队,并且对于全球项目的成功也很关键。

建议参看第 11 章有关团队多样性的部分和第 12 章协作交流工具的部分,以及附录 C 的全球项目管理组织的列表。



巩固所学

11. _____ 和敏感性不仅重要,而且对于成功的 _____ 项目管理也是 _____ 的。



1.7 项目管理组织

项目管理协会(PMI)是第一个为从事项目管理职业的人们以及想要从这个职位收获更多的个人开办的全球性非营利组织。PMI 建立于 1969 年,拥有来自超过 200 个国家的将近 500 000 名成员,和来自超过 90 个国家的 280 份期刊。此外,该组织还有 30 多个在线联系社区,人们可以在特定的感兴趣的主题下开展交流合作。

PMI 出版了《项目管理知识体系指南》,这本书提供了项目管理概念、练习和技术的应用进展和指南的框架。它也创建了《PMI 道德准则》(PMI Code of Ethics)和《专业行为》(Professional Conduct),这两本书建立了专业行为的标准和期望。

PMI 还提供了有机会获得各种项目管理学科凭据的认证计划。全世界约 750 000 人是 PMI 的资质持有者。其他关于该项目管理协会的信息可以通过 <http://www.pmi.org> 网站来查找。

全球也有很多其他项目管理组织。附录 C 提供了一份将近 60 个这样的组织名单。它们的网站地址可以在本书的学生资源网站中找到。



1.8 项目管理的益处

采用项目管理技术的最终益处,是拥有了满意的客户——不论是自己项目的客户(如改造自己的地下室),还是执行由客户付酬的项目的企业(承包商)。在预算内高质量地按时完成全部项目范围将会给人带来极大的满足感。对于承包商来说,这会促成将来与该客户再次发生业务联系,或是获得由该客户所推荐的新客户的生意。

“嘿!客户是最重要的,那我呢?我从中得到了什么好处?”如果你是项目经理,你将会有有一种领导了一个成功项目的满足感。这也会增加你作为一个项目经理的知名度,使你拥有扩展职业的机会。如果你是一个成功地完成了一个项目的团队成员,你会觉得在这个获胜的团队里工作很愉快:你不仅对项目的成功做出了贡献,而且在工作中扩展了知识,提高了技术。如果你继续做个体承包商,你将可能在未来的更复杂的项目中做出更大的成绩。如果你对最终项目管理感兴趣,你将能够承担额外的项目责任。当项目成功时,每个人都成功了!

现实世界中的项目管理

项目管理生产力提升的作用前景

在由占世界贸易额 80% 的来自全球 39 个国家组成的经济合作与开发组织中,中小型企业比例高达 70% 至 90%。在澳大利亚,中小型企业的比例超过 90%,它们雇用了劳动人员的独大多数。

大量研究表明,运用项目管理技术可使许多组织受益,有些企业尝受到不断的项目成功和另外一些明显的相关投资回报。澳大利亚统计研究局的一个团队,想要了解影响中

小企业及其成功的与项目管理相关的一些特点和因素,为了回答这个问题,该团队搜集了一个五年时间段的数据。

一个令人振奋的结果表明有15%的企业运用了项目管理技术,而运用项目管理技术的企业比没有用项目管理技术的企业有更高的生产力提升。尽管这是一个好的结果,但该研究局认为这并不是一个充分的依据来支持项目管理能导致高生产力的断言,他们需要对所收集的数据做更多的检验,以便决定项目管理技术是否比与工程、科学与研究、IT专业、工厂与机械运营、营销和金融等相关的技术更加重要。

进一步检验所发现的第一个结果是,生产力提升原因中大约有68.9%源自项目管理技术、科学与研究、IT专业、贸易、营销和金融;第二个所发现的结果是,有69.4%的生产力提升是由于项目管理技术、科学与研究、IT专业、工厂和机械运营、营销和金融。

关于以上两个结果的进一步分析表明,企业组织通常在营销上的花费占其预算的10%或更高一些。研究局团队对如果把营销和项目管理的预算进行平衡将会发生什么进行了分析计算,他们确定,项目管理对提升生产力是一个可行的选择。另外一些分析工作还发现,当把调研中反映它们的生产力得到了提高和反映它们的生产力保持稳定的企业进行比较时,结论是,那些在核心业务流程运用项目管理的企业更能够提高生产力。分析最后认定,用项目管理比用IT专业、市场营销技术、科学与研究技术和金融技术对提高生产力有更大的影响。

从研究结果中发现的证据还表明,对项目管理的投资,比对一般企业管理的投资对改进企业生产力具有更大的潜力,因此,建议性的结论是,企业应该雇用少量的MBA毕业生而多雇用一些具有同等学力或经验的项目管理人员。

资料来源: Based on information from Pollack, J. J., & Adler, D. D. (2014). Does project management affect business productivity? Evidence from Australian small to medium enterprises. *Project Management Journal*, 45(6), 17-24.



关键的成功要素

- 计划和沟通对于成功的项目管理是重要的。它们能防止问题产生,或者在问题产生时使问题对实现项目目标的影响最小化。
- 项目开始以前花时间建立一个考虑周全的计划,对于任何项目的成功都是必要的。
- 一个项目必须有一个将要完成的明确界定的目标,它根据最终产品或可交付物、进度计划、预算及客户满意来定义。
- 把赞助商或客户作为一个合作伙伴,通过客户在项目整个过程中的积极参与来获得成功。
- 要使客户满意,就要同客户随时沟通,使客户知晓进度情况,以便决定是否需要改变期望。
- 有效控制项目的关键在于,及时、定期监测实际进程,并与计划进程相比较,如有必要,则立即采取纠正措施。

- 项目结束以后,应该评估一下项目绩效。如果未来执行一个相似项目的话,则可知晓能够改进哪些方面。应该从客户和项目团队处得到反馈。
- 尽早地确认、联络利益相关者并建立关系,以便获取他们的支持。
- 学习并且理解其他项目参与者的文化和习俗将显现出对不同文化和习俗尊重的态度,有助于建立信任,有助于建设有效的项目团队,并且对于成功的全球项目管理也是重要的。



本章小结

项目就是以一套独特的、相互联系的任务为前提,有效地利用资源,为实现一个特定的目标所做的努力。它在最终产品、可交付物、进度计划和预算方面都有明确界定的目标。项目也有相互依赖的任务,用不同的资源,有特定的时间框架,项目是一个独特的一次性的努力,有投资者或顾客,具有不确定性。成功地完成项目目标受很多因素制约,包括工作范围、质量、工作进程、预算、资源、风险、顾客满意和利益相关者支持。

项目生命周期包括四个阶段:启动、计划、执行和结束项目。在启动阶段,确定和选择项目,并通过项目章程文件进行授权。计划阶段包括了定义项目工作范围、确定资源、开发工作计划和预算、识别风险,所有这些都组成了完成项目工作的基准计划。在执行项目阶段,项目计划得到执行,工作任务予以实施来生产所有的项目可交付物和完成项目目标。在这期间,需监测和控制项目进程来确保工作保持在进度和预算内。工作范围根据规格要求圆满完成,所有可交付物满足了验收标准。任何变更都需要文件记载、批准和纳入修正过的基准计划里。结束项目阶段,将实施项目评估、确定习得的经验并记载下来,有助于改善未来的项目绩效,并将其存档。

项目管理是计划、组织、协作、领导和控制资源来完成项目目标。项目管理进程包括两个主要功能:首先建立计划,然后执行计划以完成项目目标。计划进程包括以下步骤:建立项目目标,定义工作范围,创建工作分解结构,分配责任,定义特定的活动,将活动排序,估计活动资源,估计活动工期,开发项目进度计划,估计成本,决定预算。执行进程包括三个要素:实施工作,监测和控制进程,控制变更。

全球化改变了项目的动态,且增加了某种复杂度——如果项目参与者不知道他们可能遇到文化差异和多国经济交易,则会影响项目收益。项目本身的外部因素,或者项目或顾客组织,在项目生命周期中可能导致一种动态的不稳定的环境,引发风险,影响项目的成功。全球项目是多国的、多语言的,参与者来自不同国家,说着不同的语言。尽管有几千公里的距离,技术(例如,电脑、网络)可以使项目参与者通过鼠标点击就可以联络。全球项目管理需要更多的能力。文化认知和敏感性对于全球项目的成功不仅重要,更是必要的。学习和理解其他项目参与者文化和习俗展示了尊重,建立了信任,有助于开发有效率的项目团队,并且对于全球项目的成功也是关键的。

项目利益相关者是可能被项目影响或影响项目的相关个人或团体。他们可能是支持或反对或因为项目的潜在影响而希望不断得到通告的组织、群体或个人。尽可能早地确认在一个项目生命周期中的利益相关者是很重要的。项目经理和团队应该建立一个包括

关键联系信息、角色或关于兴趣利益的特殊事项、期望、任何知识问题,以及每个利益相关者潜在影响范围等内容的利益相关者清单或注册。项目经理和团队需要与每一个利益相关者建立符合他们特别兴趣和利益的关系。利益相关者参与和支持对项目的成功执行和项目目标的实现至关重要,正规和公开的沟通、信任、尊重、头脑开放以及积极的双赢态度是成功的利益相关者参与的关键因素。

项目管理协会是第一个项目管理专业实践者的全球性非营利协会。它出版了《项目管理知识体系指南》(《PMBOK 指南》),这本书提供了项目管理概念、练习和技术的应用进展和指南的框架。

采用项目管理技术的最终收益是拥有满意的客户——不论你是自己项目的客户,还是执行由客户付酬的项目的企业(承包商)。在预算内高质量地按时完成全部项目工作范围,将会给人带来极大的满足感。



思考题

1. 给“项目”下个定义。
2. 给“项目目标”这一术语下定义,并举例说明。
3. 举例说明在某个项目中会用到的一些资源。
4. 客户在项目生命周期中扮演的是什么角色?为什么使顾客满意很重要?
5. 项目可能会包含哪些方面的不确定性?为什么?
6. 给“工作范围”“进度计划”“成本”和“客户满意度”分别下定义。为什么把它们当作约束因素?
7. 列举并描述项目生命周期的主要阶段。
8. 列举并描述建立一个基准计划所需的步骤。
9. 为什么经理必须监控项目的进程?如果项目没按计划进行,应当采取什么措施?
10. 考虑一个与你相关联的项目,确定其利益相关者以及各自所有的“赌注”或利害关系。
11. 描述全球项目如何比在仅仅一个国家里实施项目会更复杂。这些元素如何影响成功的全球项目的收益?
12. 列举采用项目管理技术的益处。
13. 思考一下你目前正在参与的或你最近已经完成的项目。
 - (1) 描述一下目标、工作范围、进度计划、成本和其他假定条件。
 - (2) 你处于项目生命周期中的哪个位置?
 - (3) 这个项目有一个基准计划吗?如果有,描述一下;如果没有,创建一个。
 - (4) 你或别人在监控项目进程吗?如果是,你怎样做的?如果不是,你应该怎样开始监控活动?
 - (5) 描述一下一些可能危及项目成功的意料之外的情况。
 - (6) 描述一下项目的预期收益。



上网练习

1. 用你最喜欢的搜索引擎,搜索“项目管理”(project management),包括相关视频。在你搜索时不要忘了看视频,有许多视频与项目管理过程相关,在线上或网址上有一些可供使用的技术。在你的搜索结果中找出至少五个链接站点,确定每个站点的网址。描述一下这五个网址中每一个网址中所包含的大概内容。

2. 做几个额外的网上查询。在“项目管理”这个词后,增加一些在这一章中曾列出的关键词,如查询“项目管理目标”(objectives)、“项目管理生命周期”(life cycle)、“项目管理过程”(process)、“项目管理工作分解结构”(work breakdown structures),等等。你都找到了些什么?

3. 自从1969年成立以来,美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)在全球已有来自200多个国家的50多万名会员。PMI位于宾夕法尼亚州(Pennsylvania),是项目管理领域领先的非营利性专业组织。它制定项目的标准、召开专家研讨会、制定教育培训课程。它还有一个专业证书的认证程序,同时经营着项目管理方面的杂志 *Project Management Journal* 和 *PM Network*。它可以查看有关学会成员、认证、教育培训及出版物的信息,描述成为一个学会成员的益处。如果你感兴趣的话,可在线申请成为会员(学生等级是可以达到的)。

4. PMI的文章存在于全世界。搜索PMI全球会议和事件,描述你找到了什么,其中包括即将召开的国际性会议。你也可以搜索以获得当地PMI文章的链接。在当地打印出PMI文章的信息。此外,搜索资源的链接,浏览虚拟图书馆、研究成果、出版物和标准链接。PM Network在线、PMI日报和项目管理期刊是PMI所发表的项目管理信息的很好的来源。选择一篇你感兴趣的文章,通过图书馆查阅或者在线阅读写一篇总结。

5. ExecutivePlanet网站提供了与全球贸易有关的商务礼仪、服装和协议的有价值的秘诀。去该组织的网站搜索三个不同国家的商务文化指南。总结三个国家各自的有关礼仪和服饰的关键点。



案例分析1 一个非营利性组织

在一个地方院校,负责食品采购并供应给需求者的学生社团服务组织的官员们正在举行2月会议,坐在会议室的有该组织总裁贝丝(Beth Smith)、副总裁罗丝玛丽(Rosemary Olsen)和志愿者协理史蒂夫(Steve Andrews)。贝丝宣布:“我们的资金快花光了,但食品库的需求却一直在增加,我们需要想办法解决怎么才能够获得更多的资金。”

“我们需要设立一个资金筹集项目。”罗丝玛丽反映道。

史蒂夫建议:“我们是否可以向市政府询问,他们能不能增加对我们的资金发放?”

“他们资金也很吃紧,他们甚至可能消减明年分配给我们的额度。”贝丝回答说。

“今年我们需要多少额度?”罗丝玛丽问道。

“大约10 000美元,”贝丝边回答边继续说,“大约在两个月内,我们就会开始需要这

些资金。”

“除了钱之外,我们还需要很多事情,我们需要更多的志愿者、更多的存贮空间和更多的食品捐赠者。”史蒂夫说。

罗斯玛丽兴奋地接道:“好啊,我想我们可以把所有这些作为资金筹集项目的一部分,这将是很有趣的!”

贝丝说:“这个项目正在成形,但我们将不可能按时完成。”

罗斯玛丽接道:“我们会想办法将其按时完成,我们总是能做到的。”

史蒂夫问:“我们需要的是一个项目吗?我们下一年准备做什么——是另外一个项目吗?”他接着说:“此外,我们正处于想尽一切方法获得志愿者的艰难时刻,也许我们需要想一想,如何进行低资金运营?比如,如何还能得到更多的食品捐赠,从而避免不得不去购买那么多的食品?”

罗斯玛丽插话说:“好主意!你可以做些工作,同时我们也努力去筹集资金,我们不放过任何机会,要把每块石头翻个身!”

“时间到了,”贝丝打断对话并且最后说,“这个意见非常好,但是我们只有有限的资金和志愿者,并且面临增长的需求,我们现在必须做一些事情,以免两个月内被迫关门停业。我想大家都赞成,我们需要进行某种类型的创新,但是我不能确认大家都在目标上很一致。”



案例问题

1. 已被识别的需求是什么?
2. 项目目标是什么?
3. 对将被实施的项目应该做什么相关假定(如果有的话)?
4. 与项目相关的风险是什么?



小组活动

在你的社区联系一个当地非营利组织,告诉其官员,你对了解他们的运营很感兴趣。请他们描述一个当前正在执行的项目,说明项目的目标、约束和资源是什么。

如果可能,让你的团队花几个小时投入项目,通过这个过程,你将根据需要提供帮助,并与此同时了解一个真实的项目。准备一份报告,对项目进行总结并说明你从体验中学到了什么。



案例分析 2 一个小型超市的电子商务

马特(Matt)和格蕾丝(Grace)在一个郊区小镇拥有一个小型超市。该镇居住着大量趋于年长的居民。由于位置偏僻,不存在来自大经销店的竞争,一个有大约 1500 名学生的小私立文科学院也位居此城镇。

“我想我们的商店需要一个应用程序(App)和一个网站(website).”马特告诉格蕾丝。

“为什么?”格蕾丝问道。

“每个人都有一个 App,这是未来的潮流!”马特回答说。

“我仍不清楚,马特,在我们的 App 和网站中将有些什么?”格蕾丝问。

“嗯,一件事是我们可能要有一张由你和我站在前面的咱们超市的照片。”马特说。

“还有什么?”格蕾丝问。

马特答道:“啊,可能是人们能通过 App 或网站查找和订购货物。呀!那些学院的孩子可能把它想得很好,他们可以在所有的时间内使用手机,这可以扩大我们的经营。他们将会从我们的店购买食品,而不是总吃从山姆的分店送来的烤馅饼和汉堡包,那些居住在老年人住宅的人们也将用它,我听说他们正在学习怎么使用计算机、手机等,而且我们甚至可以设立送货服务。”

“等一下,”格蕾丝打断马特的话并接着说,“那些学院的学生是在晚上我们关门好久的任何时间得到山姆分店的食物,但是我认为那些年长的居民更喜欢外出,他们有一辆车可以每天把他们中一些人送来购物,但通常每个人买的东西很少,他们将怎样通过 App 和网站为订购的物品付款?我并非思想保守,但是我不确信网站对我们的小超市有多大意义。马特,我们将努力去完成什么?”

“格蕾丝,我刚才给你解释过,它是所有行业正在运营的方式,我们要么与时俱进,要么被淘汰。”马特回答说。

“这些与上周末你在大瀑布参加的商会会议的事项有关吗?在那里你曾提到有些咨询人员谈到了电子商务等事。”格蕾丝问道。

“是的,”马特答道,“我想我要给他们打个电话,请他们来此顺访并告诉我想要什么”。

“马特,所有这些将需要多少花费?”格蕾丝问,并接着说,“我想我们需要多考虑一些,你知道今年夏天我们可能不得不铺设停车场地。”

马特回答说:“不必担心,一切都可以办到。请相信我,我们的生意发展得如此之快,它将很快收回成本。此外,电子商务的事不可能花费太多,这个顾问可能许久以来一直做此类项目,很有经验。”



案例问题

1. 已识别的需求是什么?
2. 什么是项目的目标?
3. 在与顾问交谈之前,马特和格蕾丝应该做什么?
4. 顾问应该告诉马特和格蕾丝什么?



小组活动

选两个课程参与者在全班面前以此案例为蓝本表演 Matt 与格蕾丝。然后把课程参与者分成 3 个或 4 个组来讨论案例问题。每个小组必须选一个发言人向全班讲述小组讨论结果。



任选活动

让课程参与的每个人联系一个网上在线的企业,询问是什么导致企业做此决定,项目是否满足了他们最初的期望。



参考文献

- Alderton, M. (2016). The next atomic age. *PM Network*, 30(2), 38-43.
- Burba, D. (2016). The Chinese factor. *PM Network*, 30(3), 58-67.
- Cox, F. (2016). The hidden success factor. *PM Network*, 30(2), 26-27.
- Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016). Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. *Project Management Journal*, 47(2), 26-46.
- Fernandes, G. G., Ward, S. S., & Araújo, M. M. (2014). Developing a framework for embedding useful project management improvement initiatives in organizations. *Project Management Journal*, 45(4), 81-108.
- Gale, S. F. (2016). For the people. *PM Network*, 30(3), 30-35.
- Gemünden, H. G. (2014). Project management as a behavioral discipline and as driver of productivity and innovations. *Project Management Journal*, 45(6), 2-6.
- Hicks, J. (2016). Special service. *PM Network*, 30(3), 26.
- Hunsberger, K. (2016). Nigeria. *PM Network*, 30(1), 54-61.
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747.
- O Brochta, M. (2016). Why project ethics matter. *PM Network*, 30(1), 29.
- Pollack, J. J., & Adler, D. D. (2014). Does project management affect business productivity? Evidence from Australian small to medium enterprises. *Project Management Journal*, 45(6), 17-24.
- Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge(PMBOK® Guide)(6th ed.). Newtown Square, PA: Author.
- Project Management Institute, Inc. (2017). Retrieved from <http://www.pmi.org>.
- Unger, B. B., Rank, J. J., & Gemünden, H. H. (2014). Corporate innovation culture and dimensions of project portfolio success: The moderating role of national culture. *Project Management Journal*, 45(6), 38-57.
- Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, 47(1), 97-112.