

## 项目管理的价值

在当今竞争激烈且混乱的全球经济中，企业寻求一种方法来保持领先地位，他们转向项目管理以持续交付业务成果。

纪律严明的项目管理从组合层面开始，战略愿景推动初始投资，并建立价值度量。一个完全对齐的项目、项目组和组合管理策略涵盖整个组织，决定每个层面的项目执行，并旨在在每个步骤中交付价值。

事实上，项目管理是项目、项目组和组合管理的简称。越来越多的公司明显看到投资时间、金钱和资源来建立组织项目管理专业知识的回报：降低成本、提高效率、改善客户和利益相关者满意度，以及更大的竞争优势。

经济衰退只增加了这个价值。

经济学家智库的一份报告显示，全球80%的高管认为将项目管理作为核心能力有助于他们在经济衰退期间保持竞争力。

即使一些高管看到了脆弱复苏的曙光，毫无疑问，对项目管理的全面承诺会带来更好的结果和长期的商业价值。

全组织对项目管理的承诺将带来更好的结果和长期的商业价值。

“通过项目的成功交付，实现了商业成果，而这正是项目管理战略推动组织成功的方式，”澳大利亚昆士兰州布里斯班的金融服务公司Suncorp-Metway Ltd.的项目总监Adrian McKnight, PMP说道。

咨询巨头麦肯锡公司的一项调查发现，近60%的高级主管表示，建立强大的项目管理纪律是他们公司未来的前三大优先事项。<sup>ii</sup>

### 为什么项目管理很重要

跨行业和地理边界的领先组织一直在稳步采用项目管理作为控制支出和改善项目结果的方式。

当经济衰退开始时，这种做法变得更加重要。高管们发现

坚持项目管理方法和策略可以降低风险，降低成本，提高成功率—这对于度过经济危机至关重要。

超过一半的高管在经济学智库的报告中表示，遵循项目管理

自经济衰退开始以来，实践变得更加重要。与2007年相比，受访者报告：

- 投入更多时间进行项目规划和尽职调查（40%）
- 更频繁地进行项目评审以评估风险，里程碑和整体价值（37%）
- 更频繁地测量定量和定性项目结果（38%）

“许多公司承认经济危机凸显了他们的项目管理不足，并迫使他们做得更好，”报告称。

在错误空间有限且可依赖的资源更少的情况下，项目的专业知识和监督帮助组织简化交付流程、降低成本和规避风险，使他们度过经济衰退并为未来实施更强大的项目管理实践。

“好的项目管理纪律使我们避免了在失败的项目上花费金钱，”美国加利福尼亚州福尔斯姆的全球IT巨头英特尔的总经理Ron Kasabian说道。

更紧张的预算和更少的资源意味着更少的资金用于推动公司发展的创新项目。因此，充分利用这些

可用资产变得至关重要。

“资源是宝贵的，我们必须确保以最佳和最高效的方式使用它们，”他说。“当项目失败率降低时，英特尔从IT中获得最大的好处，从而提高了英特尔保持竞争力的能力。”

公司还发现，随着他们的项目管理策略成熟，从中获得的商业价值也在增加。为了增加这个价值并确保项目组合的战略对齐，许多全球组织的高管正在创建正式的项目管理办公室（PMO）。

在2010年的PMO状况报告中，291位项目专业人士中的84%表示他们的公司拥有PMO，这表明从2006年的77%和2000年的47%以来，PMO的发展稳步增长。<sup>iii</sup>

## 项目管理与竞争优势

在整个组织中实施项目管理有助于创建战略价值链，使公司在竞争对手中占据优势，特别是在高风险行业 and 市场中。能够按时和在预算内交付项目通常决定了公司是否能够获得下一个项目或其新产品是否能够进入市场。

根据《经济学人智库调查》，全球90%的高级管理人员将项目管理方法列为对他们成功交付项目和保持竞争力至关重要或相当重要的因素。

“强大的项目管理学科为企业带来了卓越的价值，因为当企业拥有

“我们是交付产品的人，”Headland项目管理有限公司的项目经理David Buisson, PMP说道，该公司目前正在管理伦敦希思罗机场BAA航空公司的3号航站楼改建项目。“我们是业务的重要组成部分，我们遵守与组织其他部门相同的规则、严谨性和商业目标。”

保持项目进展顺利需要严格管理指标和项目目标，这涉及项目团队、供应商、承包商、客户和利益相关者。Buisson先生和他的团队非常清楚终端项目进展所带来的商业影响。

“如果我们做得不好，乘客可能会选择飞往其他机场，或者零售店销售额下降，”他说道。

“但是当我们成功并且乘客满意时，公司也会成功。”

为了保持竞争优势，公司需要将他们的项目管理策略与战略业务目标直接对齐，DirecTV阿根廷布宜诺斯艾利斯分部的IT PMO负责人Patricio Romero说。

“而项目管理办公室可以成为在创建和管理战略与结果之间的联系时起到强大桥梁作用。

“例如，DirecTV已经建立了区域性项目管理办公室，作为项目管理卓越中心，指导当地项目管理办公室采用标准化的项目管理工具、实践和关键绩效指标。

““区域性项目管理办公室看到了项目管理的价值，”说道罗梅罗先生。

““他们帮助在整个公司实施标准流程。””

项目管理实践公司：DirecTV，阿根廷布宜诺斯艾利斯行业：卫星电视投资回报率：提高追踪战略目标履行能力，降低项目成本，改善客户服务

当DirecTV的IT团队两年前启动了一个项目管理办公室时，高级管理层并不是那么热衷，但他们很快就改变了态度。

“当我们开始项目管理办公室时，我们就像实验室里的三眼鱼一样，没有人知道我们是谁。但是六个月后，结果开始显现，”罗梅罗先生说。“现在我们被认为是公司的卓越中心，其他部门开始模仿我们的模式。”

项目管理办公室建立了一个基于区域项目管理办公室制定的标准化实践平台的正式项目管理方法论。然后，根据区域项目管理办公室的定义，实施了关键绩效指标来衡量与业务目标相关的进展和结果。除了衡量项目是否按计划和预算目标进行，团队还追踪是否实现了项目计划中概述的业务目标。

将项目结果与关键业务目标相结合，对于执行团队来说，推动项目管理的价值，罗梅罗先生说。

罗梅罗先生。

“当高级管理层希望在竞争对手之前推出新产品时，他们会来找项目管理办公室，”他说。“他们知道我们知道如何交付，如何加快进程，以及如何衡量结果。”

例如，IT团队最近承担了一个旨在实现公司的关键战略目标的项目：通过构建一个自动化客户服务代表（CSR）执行的关键功能的应用程序来提高客户满意度。

首先，团队花了两周时间分析接听员的行为以及他们如何使用系统，然后构建了一系列应用程序，自动化了计费问题，并为CSR提供了一个点击式仪表板，以简化屏幕切换。当应用程序准备好时，他们将其分批推出，以建立支持并调整流程。当应用程序准备好时，他们将其分批推出，以建立支持并调整流程。

该项目在不到三个月的时间内完成，并按时和按预算完成。但更重要的是，对项目影响的跟踪审查显示，新系统将平均客户呼叫时间缩短了17秒。

“在为100万客户提供服务的600名客户服务代表中，这节省了大量时间，”罗梅罗先生说。这意味着当然会降低成本，但该项目还直接与DirecTV改善客户满意度的战略目标相关。

所有项目数据都通过PMO网站共享，该网站为高管提供项目状态的高层视图。这种透明度有助于高级管理团队进行战略规划，并帮助将项目成功与组织成功联系起来。

CSR项目只是高管团队设定战略目标并通过从组合层面到下层的项目管理纪律交付的一个例子，罗梅罗先生说。

罗梅罗先生。

“项目管理办公室与业务的战略规划保持一致，”他说。  
“我们不仅仅关注成本控制。我们关注为公司增加价值。”

项目管理与可衡量的结果

没有什么比硬数据更能支持项目管理的理由了。

“很难想象在没有项目和项目管理纪律的情况下如何交付项目，”英特尔的卡萨比安先生说。

“如果没有一种一致的方法和明确的里程碑、决策点和衡量成功的指标，你只是凭直觉行事。”

卡萨比安先生要求他的团队在项目从探索阶段进入规划阶段之前，以可衡量的方式定义每个项目的商业价值。这有助于将项目团队聚焦于项目的最终目标，提供一个衡量投资回报率指标，并帮助卡萨比安先生和公司避免投资与业务结果无关的项目。

这有助于卡萨比安先生和公司避免投资与业务结果无关的项目。

定义价值还可以与项目目标对齐，确保所有受项目及其结果影响的人都参与其中，并承诺必要的财务和人力资源。

“除非涉及的业务部门参与其中，否则我们不会启动项目，”卡萨比安先生说道，他指出跨团队的一致性成功的项目管理策略的关键组成部分。“这确保了他们在整个过程中都有发言权，而不是在开始时提出要求，然后在没有满足他们需求的解决方案时抱怨。”

的结果与增加英特尔能够对客户订单请求说“是”的战略业务目标相关联。

项目开始后，他的团队能够与基准项目之前的客户订单交付进行比较，跟踪变化。

“我们有一些我们在整个业务中跟踪的指标，我们能够明显看到我们满足客户需求的能力增加了，”他说。

项目的成功不仅仅是按时或按预算交付，它提高了英特尔满足客户需求的能力。“这是CEO定期关注的一个指标。”

项目管理实践公司：英特尔，美国加利福尼亚州圣克拉拉行业：IT投资回报率：大幅缩短项目长度，在相似预算限制下改善按时交付项目，增强客户关系

英特尔的IT部门一直遵循项目管理策略，但在遵守项目计划方面并不总是严格的。过去，该部门经常错过交付日期，难以履行对客户的承诺。四年前，英特尔的平均IT项目持续时间为88周，推迟交付日期一个季度或更长时间并不罕见。

为了改善这些数字，IT部门在过去几年中大力投资改善其项目管理交付方法。它实施了一个项目管理办公室，并推出了一系列IT项目管理

例如，去年12月，卡萨比安先生的团队推出了一个新的业务流程和系统支持项目，以更好地通过公司的企业资源计划系统管理产品供应和需求。该项目

实践，导致了显著的项目交付改善。	并以更迭代的方式进行交付。	这种新方法带来了显著的改进。在过去的两年中，90%的项目按时发布，或者仅延迟几天，IT部门在大致相同的预算下每年交付更多的项目，据布罗德尼克先生说。
“现在我们专注于指标、数据和流程标准化，以提供更好的结果，”该公司位于美国亚利桑那州钱德勒的项目经理马克·布罗德尼克说道。	“如今，如果一个项目计划的估计时间超过六个月，我们会寻找减少范围或将范围分为两个项目的方法，”卡萨比安先生说。 布罗德尼克。“这样客户就能更早地获得增值，减少客户要求变更或商业案例发生变化的机会。	
新的简化项目管理框架为项目交付设定了标准，包括跟踪和沟通进度、设定可衡量的交付目标和里程碑、进行阶段门控审查和进行质量措施。	有些项目需要超过六个月的时间。我们意识到这一点，并将其纳入我们的度量目标结构中。”	他说：“通过关注较短的项目、更紧密的计划和一致的审查，我们的可预测性大大提高。”“这是一个对客户有帮助的重要业务目标。”
在组合层面建立了坚实的标准基础后，项目经理及其团队有灵活性来确定确切需要哪些流程以及不需要哪些流程来完成工作。	在项目上实施六个月的时间限制有助于项目团队在与客户交谈时明确范围。“这有助于他们确定他们现在需要的关键事项，并在我们交付第一个版本时建立对项目的支持。”	<b>英特尔数据</b> 自从英特尔推出其IT PMO以来，公司发布的项目数量稳步增加，而预算保持不变，这要归功于更好的项目管理、更短的时间框架和更强大的跟踪系统。
“他们需要交付预期的结果，但如何做到这一点由项目经理和团队决定，”布罗德尼克先生说道。 布罗德尼克说。“拥有标准化的项目管理框架可以在给予他们灵活性的同时保持一致性，以便在项目生命周期中按照他们的意愿进行交付。”	当第一个版本交付时，这为客户重新审视他们的业务需求并根据需要或市场变化调整第二个项目计划提供了自然的机会。	<div>▣ 2007年：成功发布402个项目</div> <div>▣ 2008年：成功发布440个项目</div> <div>▣ 2009年：成功发布454个项目</div>
当然，拥有合适的人才是有帮助的尤其是通过招聘拥有项目管理专业（PMP®）资格认证的项目和项目经理。	布罗德尼克先生的团队还设计了一个评估系统来确保较短的项目保持在轨道上。项目团队需要记录和比较项目生命周期内关键决策点的计划与实际日期。在每个项目决策关口，项目团队必须审查是否按计划交付里程碑。最初，整个IT团队都会审查这些阶段性指标，如果项目团队错过了这些日期，就需要解释原因。	<b>从高层来看：高管在建立项目管理价值方面的作用</b> 根据2010年5月《经济学人智库》关于工业制造业项目管理的报告，高管对强有力的项目管理纪律的支持和赞助直接与更好的项目结果相关。
“我们认为我们的项目经理获得PMP®认证是很重要的，”卡萨比安先生说。 “这个认证给他们提供了理论知识，而经验则给他们提供了实践智慧。”	今天，度量责任由组织内的项目决策者进行监控。	报告显示，当项目经理向高层领导层报告时，他们几乎有两倍的可能按时完成项目。他们还比项目经理向中层项目赞助人报告的公司更有可能达到或超过预算期望值的50%。
PMO还决定在可能的情况下减少项目范围，鼓励项目团队专注于可以在较短时间内实现的关键交付成果。	通过在组合层面建立战略价值主张，项目经理及其团队知道他们正在满足业务需求。	



对于许多公司来说，拥有项目管理办公室（PMO）可以帮助创建项目与组织战略之间的重要对齐。

2010年PMO的状况报告指出PMO：

□ 减少了31%的项目失败 □ 30%的项目在预算内完成 □ 生产力提高了21% □ 19%的项目提前完成 □ 每个项目平均为公司节省了567,000美元。

当高管们相信项目管理的价值，支持他们的PMO并将项目管理整合到组织中时，业务利益是显而易见且易于评估的。然而，必须进行投资，Patricio Romero, DirecTV说。

“你可以认为PMO需要大量的时间、人力和资金，但如果你为它腾出空间，给予它支持，并赋予它权力和责任，你会看到结果，”他说。

“你将拥有更好的组织和公司内部关于项目进展的沟通，这对于任何业务的成功至关重要。”

**项目管理实践公司：Suncorp-Metway有限公司，昆士兰州，澳大利亚**

**行业：金融服务投资回报率：通过成本效益和交付分析改善战略对齐和增加问责制**

Suncorp-Metway有限公司的高管团队认识到项目成功不仅仅是满足时间和预算目标。

它是关于提供商业价值。

“首席执行官和高管团队将项目视为实现组织战略的核心，”公司战略建设项目（SBBP）的项目总监Adrian McKnight, PMP说道。“每个项目的目标都是提供商业利益，项目活动的重点是尽快交付这个价值。”

当帕特里克·斯诺鲍尔于2009年9月被任命为首席执行官时，他的首要举措之一是制定SBBP，该计划涉及设计一系列全组织范围的项目，以显著提高绩效和盈利能力。

“组织的战略和愿景与这些项目的执行紧密相连。我们需要有强大的项目管理纪律和能力来满足这些期望，”麦克奈特先生说。

该倡议的一个关键部分是创建一种简化的方法来管理和管理公司的项目。

“我们的新CEO与我们以前的领导层一样重视项目管理，甚至更重视，”他说。“他创造了我的角色来领导SBBP，我直接向他汇报，因为他想与这个过程保持密切联系。”

项目管理方法为项目提供了一致的治理、领导、监控和报告水平，但消除了可能会减慢项目团队的繁文缛节和文书工作。

“我们已经建立了一个围绕成本、效益和交付管理的强大治理框架，”他说。“我们的进展和指标在项目生命周期中受到密切监控。”

确保团队按预期结果交付。

首席执行官要求项目团队和业务部门为每个项目提供有力的商业理由，并且他们都知道他们对结果负责。

“每个人都清楚预期的目标，并且每个项目都将被视为业务改进行动，”麦克奈特先生说。“新系统使我们能够在几个基准方面表现出色，并极大地提高了我们的生产力。”

麦克奈特先生指出，最近有一个项目交付了一个新的管理系统，旨在通过 consolidating 几个步骤为家庭和机动车索赔提供“变革性改进”。使用新的项目管理方法，团队将项目分解为更小的关键可交付成果，按照项目的生命周期分阶段推出整合。

“这向业务部门强调了项目交付方法的价值，因为他们不必等待很长时间才能看到结果，”麦克奈特先生说。

麦克奈特。“它增强了他们对项目和支持项目交付团队的信心和承诺。”

对项目结果的审查显示，它通过创建一个更用户友好的流程，显著降低了处理索赔的成本，并使公司能够更好地利用其服务修复网络，从而提高了客户满意度，麦克奈特先生说。

“项目管理是业务的重要组成部分，”他说。

## 建立项目管理能力

充分利用项目管理的潜力不是一蹴而就的

，它不能仅限于项目团队。组织必须积极努力塑造成熟的项目管理实践，并将其整合到组织的各个层面。

以下是一些建议：

定义投资回报率。“每个项目计划都应该从解释项目对组织带来的商业价值开始”，卡萨比安先生说。

卡萨比安。这个指标可以用来首先决定项目是否应该继续推进，后来作为衡量项目是否为业务带来战略价值的度量标准。

管理所测量的内容。布罗德尼克先生表示，通过指标来衡量和管理项目管理方法的价值最大。他说：“专注于与业务目标相关的度量和流程，收集数据并向所有人提供。”“当人们知道被监视的内容时，他们会投入更多时间和精力。”

使用指标来与战略对齐项目。罗梅罗先生表示，所有项目指标和与项目的时间表、风险和进展相关的数据都应以一目了然的形式提供给高级管理层。

“当执行团队能够看到项目的进展情况时，对战略规划非常有帮助。”

让每个人都参与进来。项目管理不是孤立进行的。布伊松先生表示，这必须是一个与承包商、供应商和客户合作的协作努力。“我们与每个合作伙伴合作时，都必须遵守我们用于跟踪项目的质量、安全 and 价值指标。”

确保获得支持。麦克奈特先生表示，除非公司中的每个人都相信项目管理的价值，否则组织将无法实现其项目目标。“如果业务部门的员工不理解项目执行的重要性，项目将始终面临挑战。”

摘要

随着项目管理实践的成熟——从组合层面到个别项目——组织项目管理与商业价值之间的联系变得更加清晰。

而且，高管团队参与越多，结果就越好。

麦克奈特先生表示：“凭借正确的资源、明确的交付时间表和高级领导支持，强大而有纪律的项目管理实践将推动组织向前发展。”“这是你在市场上保持竞争力的方式。”

#####

《缩小差距：项目管理卓越与长期成功之间的联系》，经济学智库，2009年10月。

ii 麦肯锡公司，2010年1月。结果基于对1440名高级主管的调查。

iii PMO 2010年状况，PM解决方案，2010年5月。结果基于对291名管理员工的调查。

iv 工业制造业：成功管理，经济学智库，2010年5月。