
项目管理文化与项目成功的关系

前言

企业文化及项目管理文化与项目成功有什么关系？项目成功的定义是什么？如何识别影响项目成功的因素并根据管理目标来确定管理的策略来保证项目的成功，这是企业及项目经理都特别关注的问题。本文主要描述项目管理文化与项目成功的关系。

特别申明：

如需转载此文，请给出本文来源：

作者：王友元

摘自：<http://www.lypis.com>

如不能这样做，请不要转载此文！

一、项目管理文化层次

谈到文化，大家认为是一个非常大和泛的概念，但这要看从哪个维度来描述。从文化的主体上看大到国家，其次是企业、小到项目及个人。文化的内涵包含的内容也有不同的理解，如企业的愿景及价值观、个人的价值观及做事风格等等。优秀的企业的成功除了具备良好的现代企业管理制度之外，很重要的是要有一个值得员工信赖、好的人格魅力的优秀稳定的高层管理团队。有人说，是否决定投资一个企业首先就看这个公司老板及高管团队的价值取向及做事风格怎样？确实是这样的，笔者曾经与很多的 IT 上市公司打过交道，有些企业越做越大，而有些则是多少年停滞不前甚至走到退市和破产的边缘。识别某个企业的文

化氛围怎样，一个最简单的办法就是与企业的中低层人员广泛的接触一下，如果看到大家都精神饱满的投入工作，则这个企业的文化及发展应该没有太大的问题；反之，你看到他们都是一张苦瓜脸，初步可判定这个企业的管理层或多或少有些问题。

上面谈的文化扯得太大了一些，让我们来谈一谈项目管理文化。企业的盈利大多是靠产品或项目来实现的。企业的持续发展依赖于项目的不断成功。为了更好的理解项目管理文化的层次，我们不妨来看看 CMMI 五个级别分别对应的是什么样的项目管理文化：

CMMI 级别	项目管理典型特征	管理文化特征	企业目标
ML5: 优化管理 (持续创新级)	1、通过技术创新、因果分析等方法来不断提高过程的执行能力。	1、主动和民主的文化； 2、任人唯贤，激励创新的文化。	品牌
ML4: 量化管理 (可预测和控制级)	1、对关键子过程建立了过程基线和模型； 2、应用统计过程控制（SPC）技术来管理项目。	1、事实求是的文化； 2、预防和控制的的文化。	稳定
ML3: 定义级 (共享级或可裁减级)	1、有适合不同项目的开发及管理规范； 2、基于历史数据及知识库来计划和管理项目。	共享、协作和共赢的文化	聚变
ML2: 管理级 (遵纪守法级或感知级)	1、有较全面的项目管理规范； 2、有 QA 部门及 QA 人员监督流程的执行。	按规矩办事，自觉遵守企业管理规范的文化。	发展
ML1: 执行级 (混乱无序级或拍脑袋级)	1、组织基本没有或有很少的管理规范； 2、总在到处救火； 3、完成合同并收合同款。	1、应客户要求而动的被动生存文化； 2、单打独斗的文化。	生存

由上表的描述我们可以看出，CMMI 的 1-5 个级别分别对应了企业的不同的发展阶段，企业由生存->发展->聚变->稳定->品牌是循序渐进的、由量变到质变的过程；从“拍脑袋级”到“感知级”，再到“共享级”、“可预测级”和“创新级”这个过程是不可跨越的。这就是 CMMI 5 个级别的由来。一个企业真正达到 CMMI 3 级的水平都是不太容易的。如果你的企业是在 3 级的水平，那么请你比较核实一下，你的企业是否具备了上面说的项目管理文化特征？

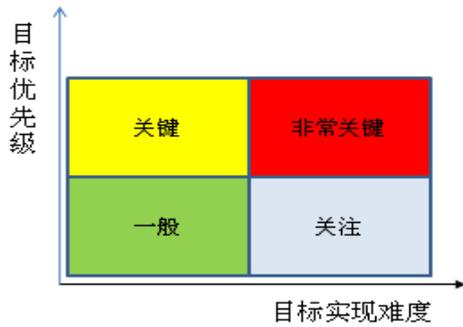
二、项目成功的因素分析

影响项目成功的因素非常多，笔者负责或参与过很多不同类型的项目，包括纯软件、系统（嵌入式）、大型集成项目、技术公关型及技术咨询服务等项目类型。不同的项目有不同的背景、目标及业务范围。在一个项目确定（合同项目或产品研发项目）时，客户或公司一定会明确项目的重点。作为项目经理，当你开始这个项目时一定要把项目的各个方面的要求搞清楚，应对这些要求进行优先级的排序，然后再确定管理的策略。优先级高的并且实现有困难的一定是你最需要引起重视的，如果你在 these 方面搞砸了，你的项目就不可能成功！

首先我们可以列出如下矩阵，横向表示的是项目的管理目标要素，纵向表示的是影响项目管理目标达成的因素，如果影响因素对实现的目标要素关系较大就在矩阵格中填写“√”。一定要注意，对于“管理目标要素”及“影响因素”不能有任何遗漏。

因素\目标	按时交付	项目成本	产品质量	技术攻关	锻炼人员	培养客户
技术复杂度						
需求清晰度	√	√				
项目风险	√	√	√			
客户成熟度						
项目成员能力	√		√			
其他干系人						
项目估计	√	√				
...						

在找出了“管理目标要素”与“影响因素”的对应关系之后，项目经理可以对管理目标的优先级、实现难度进行分析，得到目标的“管理级别”。“管理级别”的定义如下图：



“管理级别” 定义为四个级别：

“非常关键”：需要投入 120%的注意力来处理影响目标达成的相关因素关联的过程，使之受控；

“关键”：需要投入 100%的注意力来处理影响目标达成的相关因素关联的过程，使之受控；

“关注”：需要投入 80%的注意力来处理影响目标达成的相关因素关联的过程，使之受控；

“一般”：按常规监控方法处理。

下表是一个管理策略的实例：

项目目标	质量目标	优先级	实现难度	管理级别
按时交付	10%	高	高	非常关键
项目成本	10%	高	中	非常关键
产品质量	0.03	中	中	关键
技术攻关	NA	低	低	一般
锻炼人员	提升等级	低	低	一般
培养客户	98%	高	中	非常关键
...				

三、项目管理文化层次与项目成功层次的关系

下表给出了基于 CMMI 1-5 个级别，对应的管理文化特征 1-5 级及项目成功等级 1-5 级的描述。可以看出最低级的项目成功级别是 1 级，其对应的特征是项目完成合同、收到款便万事大吉！绝大部分项目都达不到进度、质量与成本三者平衡的及格线。但对应项目成功级别最高的 5 级，项目一般都“没有意外”，一

切都处于掌控之中。

CMMI 级别 1-5	管理文化特征 1-5	项目成功等级 1-5 描述
ML5: 优化管理 (持续创新级)	1、主动和民主的文化; 2、任人唯贤, 激励创新的文化。	项目一般“ 没有意外 ”。在客户满意度方面没有意外, 在收入和利润方面没有意外。
ML4: 量化管理 (可预测和控制级)	1、事实求是的文化; 2、预防和控制的文化。	项目利用组织过程能力基线及模型管理项目, 大多数项目 基本能实现组织的各项质量目标 。
ML3: 定义级 (共享级或可裁减级)	共享、协作和共赢的文化	大多数项目不仅在时间、进度、质量方面能达到基本平衡, 而且组织通过 共享项目数据、知识及经验等 , 使管理能力不断的提高。
ML2: 管理级 (遵纪守法级或感知级)	按规矩办事, 自觉遵守企业管理规范的文化。	通过项目验收。大多数项目在时间、进度、质量方面能 基本达到平衡 。
ML1: 执行级 (混乱无序级或拍脑袋级)	1、应客户要求而动的被动生存文化; 2、单打独斗的文化。	通过项目验收。但大多数项目在时间、进度、质量方面 达不到平衡 。

四、结束语

通过以上内容我们可以看到, 要使项目真正的成功, 首先企业要建立自己的管理文化, 这个文化既有制度的约束, 又包含一些“潜意识”的东西。“潜意识”也就是当外界繁杂的信息输入进来的时候, 你第一时间的反应是什么? 我们常说的危机感, 质量意识等都属于这个范畴。冰冻三尺, 非一日之寒, 企业可以对照一下自己目前在什么样的级别, 然后付出行动循序渐进地实施改进。

---全文结束---