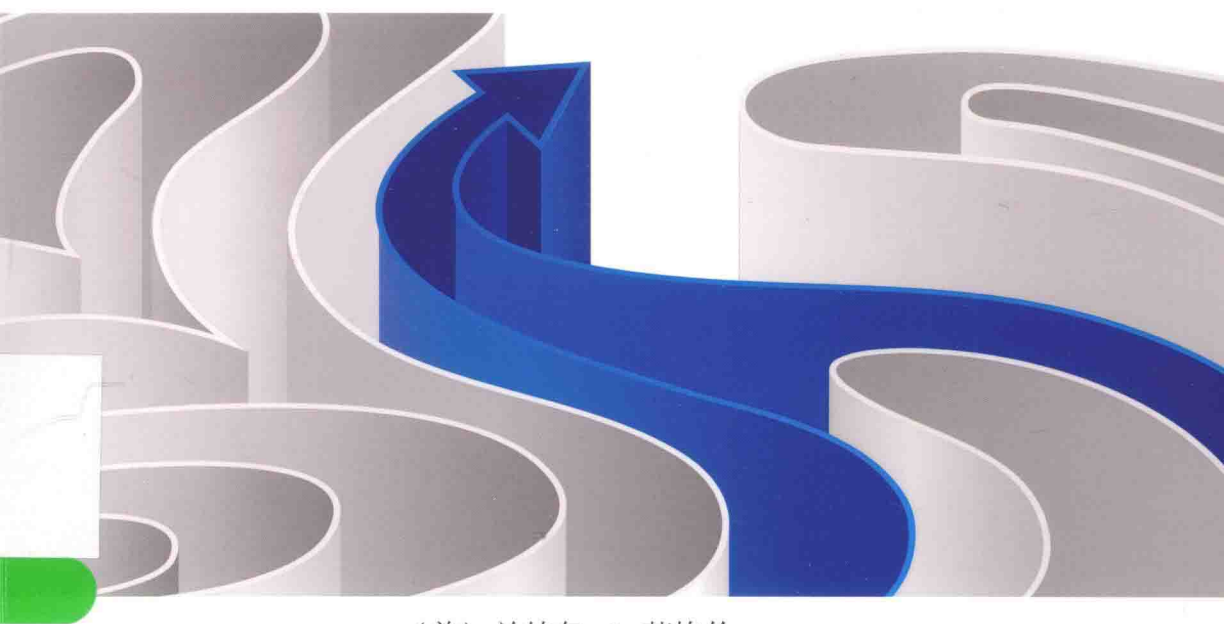


The Complete Project Manager's Toolkit

全能项目经理 工具箱



(美) 兰德尔·L. 英格伦 ©著
(西) 阿方索·布丝洛

胡晶晶◎译 王磊 周琦◎译文审稿



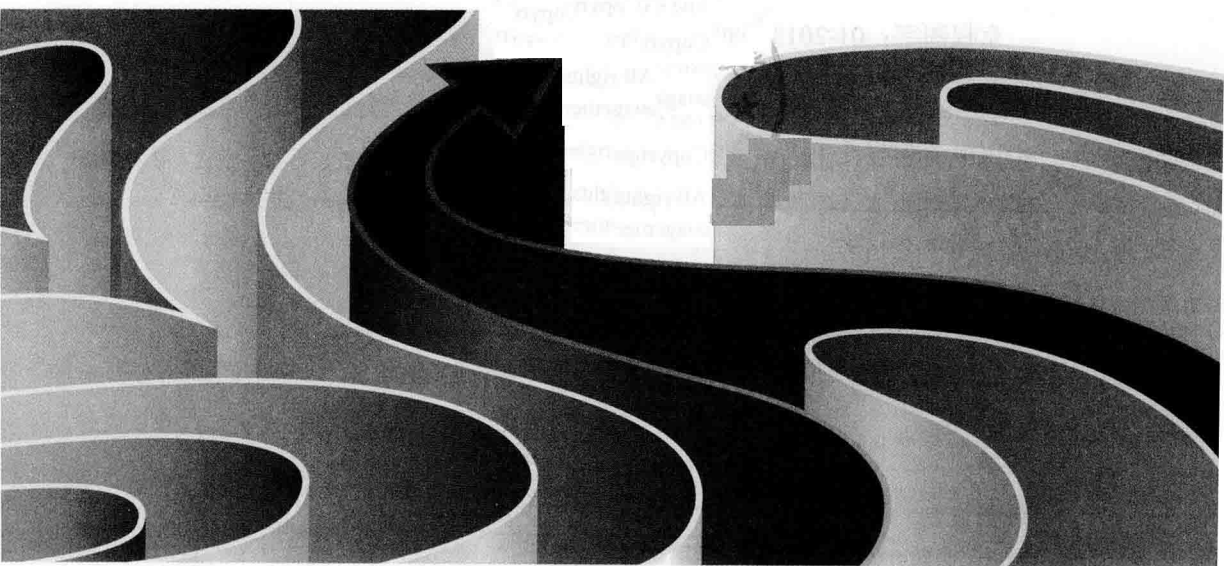
中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



项目管理经典译丛

The Complete Project Manager's Toolkit

全能项目经理 工具箱



(美) 兰德尔·L. 英格伦

(西) 阿方索·布丝洛

◎著

胡晶晶◎译 王磊 周琦◎译文审稿



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

全能项目经理工具箱 / (美) 英格伦, (西) 布丝洛著; 胡晶晶译. —北京: 中国电力出版社, 2016. 1

(项目管理经典译丛)

书名原文: The Complete Project Manager's Toolkit

ISBN 978-7-5123-8180-3

I. ①全… II. ①英… ②布… ③胡… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第197499号

The Complete Project Manager's Toolkit (978-1-56726-360-2)

Copyright ©2012 by Management Concepts, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Management Concepts, Inc.

京权图字: 01-2013-7643

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华

责任校对: 郝军燕 责任印制: 赵 磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2016年1月第1版·2016年1月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·14印张·165千字

定价: 39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

关于作者

兰德尔·L. 英格伦 (Randall L. Englund), MBA, BSEE, NPDP, CBM, 作家, 演说家, 培训师, 专业组织者, 英格伦项目管理咨询中心 (www.englundpmc.com) 的奠基人、首席顾问、执行顾问。他为美国项目管理协会 (Project Management Institute, PMI) 主办项目管理学术会议, 并且在加州大学和其他相关专业学府授课。



兰德尔曾在惠普公司 (Hewlett-Packard Company, HP) 担任高级项目经理 22 年。在公司的项目管理推广社区中, 他促进了项目管理概念和技术在公司的推广, 并将最佳实践整理记录在行动表单 (Action Sheet) 中加以传承。他曾就职于惠普公司不同的事业部, 在各个事业部中发布了多种高

IV | 全能项目经理工具箱

科技产品，研发了一套系统生命周期，解决了架构问题，调研有效的项目成功实践，并且设计了管理流程、课程以及远程学习项目。在加入惠普之前，他在 GE 医疗系统担任某专业领域的服务工程师和系统/软件安装主管。

兰德尔是旧金山州立大学 (San Francisco State University) MBA，加州大学圣塔芭芭拉分校 (University of California, Santa Barbara) 电子工程学学士。他是项目管理协会以及美国管理协会 (American Management Association, AMA) 会员，前产品开发及管理协会 (Product Development and Management Association, PDMA) 董事会成员，经认证的新产品开发专业人士 (NPDP)。兰德尔同时还是商务管理专业人士协会认证的商务经理 (CBM)。

他与罗伯特·J. 格雷厄姆博士 (Dr. Robert J. Graham) 合著有《为成功的项目创造环境 (第 2 版)》(*Creating an Environment for Successful Projects: Second Edition, 2004*) 以及《如何转型为项目型企业——项目办公室实战之路》(*Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change, 2003*)。他与阿方索·布丝洛 (Alfonso Bucero) 合著有《项目发起：为了项目成功，获得管理层承诺》(*Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success, 2006*)。

在他的职业生涯中，兰德尔以系统、有机的高水平，通过多媒体演示、研讨会、会议论文，以及各种著作，向业界传递着管理和领导力知识。除个人著作及发表于杂志的各种文章之外，他还在下列图书中有所贡献：《AMA 项目管理手册 (第 3 版)》(*AMA Handbook of Project Management: Third Edition, 2010*)、《向领导谏言》(*Advising Upwards, 2011*)，以及《组

织级项目管理》(*Organizational Project Management, 2010*)。他能与人产生心灵共鸣的个人风格鼓励着人们在实践中以行动为导向, 这对于提升项目中的工作成果具有立竿见影的效果。

阿方索·布丝洛 (**Alfonso Bucero**), 理学硕士, PMP (项目管理专业人士), 是布丝洛项目管理咨询公司 (www.abucero.com) 的创始人、管理者。他曾管理西班牙 IIL 组织将近 2 年, 他还在西班牙惠普公司马德里办公室 (*Hewlett-Packard Spain, Madrid Office*) 供职 13 年, 任高级项目经理。

阿方索是 PMI、ALI (*Asociación de Licenciados, Ingenierosy Doctores en Informática*)、AEIPRO (一个国际性的项目管理会员型组织) 的会员, 并且是 DINTEL 组织顾问。他也是 PMI 西班牙巴塞罗那分会的创始人、发起人, 以及前任主席。同时, 他还是 IPMA 评估师。他是 PMI EMEA 大会在爱丁堡、马德里、布达佩斯等地的大会项目执行团队成员。他是 2007 年 PMI 领导力机构硕士课程的高材生。他就职于 PMI 西班牙马德里分会, 并且是南方 8 个区域部分课程的导师。2010 年, PMI 授予他杰出贡献奖, 以认可他长期以来的辛勤工作。2011 年, PMI 授予他机构伙伴奖励, 该奖励认可和表彰持之以恒地为 PMI、为项目管理事业作出杰出贡献长达 10 年以上的 PMI 会员。这项奖励是 PMI 授予个人的至高无上的荣誉。

阿方索是巴伦西亚理工大学 (*Universidad Politrsidad*) (马德里) 学士, 西班牙萨拉戈萨大学 (*University of Zaragoza*) 项目管理专业在读博士 (*Ph.D*)。他有 27 年的工作经验, 其中有 22 年从事各种跨国项目的项目管理工作。他在欧洲各国管理和参与咨询了很多项目。

自 1994 年, 阿方索就已成为全球 PMI 大会和全球研讨会的演讲者, 并在全球进行项目管理培训及咨询服务。作为一名项目管理的虔诚信徒,

他深信热情、坚韧和耐性是项目成功的关键因素。

他与人合著有《项目管理，一个崭新的视角》(*Dirección de Proyectos, Una Nueva Vision, 2003*)，并为兰德尔·L. 英格伦，罗伯特·J. 格雷厄姆和保罗·丁斯莫尔所著《如何转型为项目型企业》的第7章执笔。在《向领导谏言》一书中，他与其他老师合作了“由指挥官到发起人：为项目成功争取高管的支持”(From Commander to Sponsor: Building Executive Support for Project Success)这一章。

阿方索与兰德尔·L. 英格伦合著有《项目发起》(*Project Sponsorship, 2006*)，其本人著有《今天是个好日子：实现项目成功的态度》(*Today Is a Good Day: Attitudes for Achieving Project Success, 2010*)。此外，他还在各国的专业期刊上发表过多篇文章，包括美国、俄罗斯、印度、阿根廷，以及西班牙。阿方索是项目管理协会期刊 *PMI Network* “跨越边境”栏目的特约编辑。布丝洛项目管理咨询公司是 PMI 注册教育机构 (Registered Education Provider, REP)。

前言

前言

《全能项目经理的 12 堂必修课》一书整合了关键技术、人员、业务和组织技能。作为核心书的姊妹篇，本书提供了相关的工具、检查单、表格和示范。

核心书确立了如下观点：任何环境下的成功很大程度上取决于项目的彻底成功，而成功的项目是由具备相应技能的项目经理和团队在项目发起人的有效支持下完成的。正是由于整合了一系列技能，使得特定个体卓尔不群，实现更优成果。本书的最终目标是把以行动为导向的工具放在你手中，使你得以开发一套适合自己的全面技能，从而在当今充满竞争的环境中脱颖而出。目标是帮助你及同事在项目环境中成为领导和经理——甚至更多。

目标读者

与核心书一样，本书的首选目标读者是处于任何制度和行业下——商业机构、非营利机构，以及政府——的项目经理、项目集经理和项目组合经理。你可能新入行，想要抓住指引正确方向的救命稻草；可能已经有一些工作经验，并期待快速走上正轨；可能经验丰富，但是突然意识到需要计划新的开始，并改变思路，这可能是由裁员、跳槽或者其他变革所引发的。这个读者群很大，请注意，项目管理协会的全球会员已达 35 万人。

另一类读者是个人贡献者、主题专家（SME）、项目团队成员、项目经理的经理、项目发起人，以及其他高管。他们可能正在适应新的角色，正在思考新的角色究竟应当干点什么。怎样更好地了解下属，他们的角色是什么，以及对于共事的人应持有怎样的期待？或者他们经验丰富，在寻找领导力实践，以提升自我绩效。这方面的读者甚至多于项目经理。我们希望读过本书后，你将会与这些潜在读者分享本书。

目的和运用

《全能项目经理工具箱》意图在于把工具交到你手里，以帮助你实施我们所提到的理念。这些理念通俗易懂、放之四海而皆准、强而有力、可立即执行。你可能已经意识到自己应当做什么，但是出于各种各样的原因，你没有这样做。本书将提出怎样做。本书所提供的如何运用这些理念的相关工具、检查单、表格和示范，来源于真正用过这些理念并证

明其可行性的人们。这就消除了实施障碍。实施障碍可能是环境的、管理的，或者与业务相关的——任何看起来像障碍的，以及任何延迟了项目进度、造成了成本超支、降低了项目质量，或者造成交付物无法满足需求。这些障碍之所以存在，是由于人们没有协调一致、积极主动去执行。想要克服这些障碍，你可能只需要看一个任务或者流程是怎样实施的模型。《全能项目经理工具箱》和核心书将为你提供实施帮助，并提供全面的方法来审视你的处境，帮助你找到新的解决方案，或者将旧的解决方案化腐朽为神奇。其目标在于对优化成果、提升满意度、改进底线结果的知识和技能进行整合。

通过阅读本书和核心书，你将发现项目领导力的一整套系统方法得以实施的证据和示范。你将学到怎样创造性地运用项目管理软技能、环境技能、领导力、谈判技能和说服力。通过改变思路和运用我们提供的简单、可立即执行的工具，你将能够实现更好的结果。运用本书中的观点和工具，不需要理解复杂的模型。

《全能项目经理工具箱》和核心书可用于自学，让读者反复阅读，参考所学习的新思路或新见解；可用于图书俱乐部，启发分享类似或者不同经历；可作为高校和培训公司的管理和领导力课程的教材；也可供作者或者其他顾问在世界各地的研讨会使用。

对于读者而言，我们期待《全能项目经理工具箱》能够提供如下关键目标。

- 转变思路，学习和应用必要的技能以提升工作绩效。
- 通过示范和检查表，运用不同的方式来领导和管理项目。

- 意识到实现更好的结果需要做什么、怎样做。
- 进一步发展项目或项目集职业生涯。

兰德尔·L. 英格伦

柏林盖姆，加利福尼亚，美国

www.englundpmc.com

阿方索·布丝洛

马德里，西班牙

www.abucero.com

目录

关于作者

前言

引言1

第1章 领导力和管理技能4

工具：自我管理检查单.....4

工具：有效授权.....6

工具：21 世纪领导素质评估.....7

工具：21 世纪领导素质检查单.....13

工具：态度决定一切.....16

工具：项目经理的好学性.....17

工具：倾听19

工具：你的倾听水平如何.....	21
工具：倾听改进工具.....	23
工具：在组织中发展关系.....	24
工具：实现卓越绩效.....	27
工具：管理你的高管们.....	29
第2章 幽默风趣的作用	33
工具：运用幽默.....	33
工具：如何运用欢笑.....	35
工具：应用幽默.....	37
工具：你的幽默感.....	39
工具：项目管理的幽默.....	41
工具：用幽默阐述概念.....	43
第3章 人际交往技能	46
工具：作为项目资源的交谈.....	46
工具：基于承诺的交谈.....	49
工具：态度行为.....	54
工具：积极思考.....	57
工具：项目的态度练习.....	59
工具：创建影响图.....	61
工具：创建个人交际计划.....	63
工具：避免交际过失.....	64

工具：如何激发你作为项目经理的潜力	66
工具：领导胜任力——情商	67
工具：情商领域及对应能力	68
工具：智慧的制胜良言	71
工具：个人技能——应用成功的模板	72
工具：业务是每个人的	76
第4章 项目管理技能	79
工具：建立愿景描述	79
工具：资源计划核对单	81
工具：干系人分析	81
工具：是“要控制”还是“要结果”的练习	83
工具：使用工作风格测量指标来监控项目工作	85
工具：测量指标策略	89
工具：六西格玛基础	92
工具：项目回顾	93
工具：负责的项目经理	94
工具：做称职的项目经理	96
工具：高管的项目技能	97
第5章 环境技能	100
工具：力场分析	102
工具：增强项目经理信誉度	104

工具：环境评估调查表（EASI）	105
工具：使用行动计划模板为成功的项目创造环境	113
工具：环境分析——SWOT	117
工具：极端项目管理	121
工具：培训的氛围	122
第 6 章 组织技能	128
工具：你有多么环保	128
工具：组织文化评估	130
工具：不合理的组合管理	135
第 7 章 谈判技能	140
工具：谈判生命周期的最佳实践	140
工具：采用谈判规则	141
工具：谈判感言	143
工具：发起人评估工具	146
工具：谈判技巧	152
工具：在谈判中“勇敢”决定	153
工具：干系人管理技巧	155
第 8 章 政治技能	158
工具：能力	158
工具：通过赞赏性询问进行发掘的流程	159

工具：映射干系人行为.....	164
工具：权力结构.....	166
工具：政治计划样本.....	168
工具：舍本逐末.....	169
第 9 章 冲突管理技能	172
工具：解决冲突的技能.....	172
工具：管理低层次行为的技巧.....	174
工具：进行学习性谈话.....	176
工具：重构	177
第 10 章 销售技能	180
工具：全能项目经理的销售技能.....	180
工具：销售建议书工具.....	180
工具：销售演示技能.....	183
第 11 章 变更管理技能	185
工具：理解抗拒.....	185
工具：改变领导风格.....	187
工具：变更过程.....	188
工具：规范变更管理.....	189
工具：变更过程的评价.....	190

工具：《爱丽丝梦游仙境》(*Alice in Wonderland*)
作为变革推动者 194

第 12 章 市场和客户知识196

工具：竞争分析.....196

工具：营销任务.....197

工具：典型客户赞助——案例研究.....199

工具：包罗万象的项目管理清单.....200

附录207

工具：全能项目经理评估表.....207