

做项目

——项目经理做好
工作的程序和方法

The
Handbook
of Project
Management

管理人士应有的专业技能

〔英〕特雷弗·杨 著 王珏 译

 中国市场出版社
China Market Press 

做项目

——项目经理做好
工作的程序和方法

The Handbook of Project Management

〔英〕特雷弗·杨 著 王珏 译



中国市场出版社
China Market Press



图书在版编目 (CIP) 数据

做项目：项目经理做好工作的程序和方法 / (英) 杨著；王珏译. —北京：中国市场出版社，2008.9

ISBN 978-7-5092-0417-7

I. 做... II. ①杨... ②王... III. 企业管理：项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 138873 号

Copyright © Trevor L Young, 1996

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *THE HANDBOOK OF PROJECT MANAGEMENT* is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2008-4396

书 名：做项目——项目经理做好工作的程序和方法

著 者：[英] 特雷弗·杨

译 者：王 珏

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

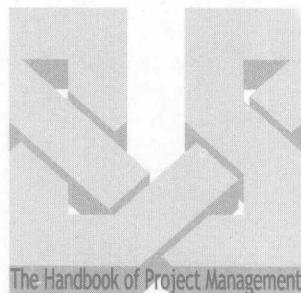
开 本：787×1092 毫米 1/16 15 印张 206 千字

版 次：2008 年 10 月第 1 版

印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0417-7

定 价：48.00 元



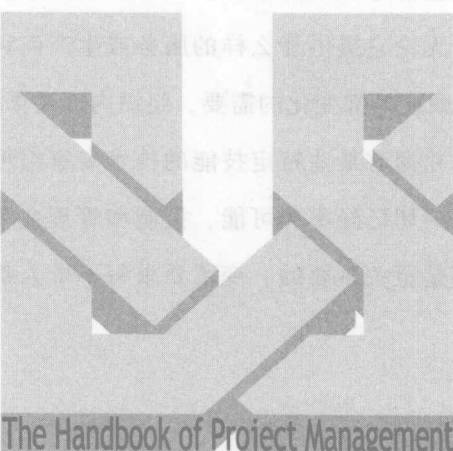
做项目——项目经理 做好工作的程序和方法

- 1 项目经理应该知道什么 1
- 2 第一步：以项目管理的方法迎接变化的挑战 5
- 3 第二步：项目经理是领导者 18
- 4 第三步：准备项目 42
- 5 第四步：项目确定 63
- 6 第五步：项目计划 87
- 7 第六步：项目启动 128
- 8 第七步：项目实施 150
- 9 第八步：项目完成 200
- 10 第九步：用电脑 218

项目管理词汇 227



项目经理应该知道什么



The Handbook of Project Management



在过去的十年间，项目管理的技能得到了越来越广泛的重视，这一技能已经成为组织任何一个层面上的管理者所必备的要素。如今，大多数人能够把这些技能应用于其日常生活和工作的某些方面并且获益不少。随着全球市场的迅猛发展以及全面质量管理概念和方法的问世，项目管理得到不断的改进和完善，商业运作程序和方式需要重新设计，而这一切都在不同程度上对项目管理技能提出新的要求，其目的在于提高组织运作的有效性，改善组织在具有高度竞争性的世界市场上的地位。当今的世界市场是一个不断变化的市场，每一个组织，无论它提供什么样的服务或生产何种产品，都必须承认这样一个事实：为了顺应外部变化的需要，组织内部变革是一个必经的过程。

过去，经过筛选并拥有某些特定技能的技术专家组可以成功而有效地实施变革；而现在，这一切已经不再可能，控制和管理变革的技能对组织所有层面的任何一个人都是至关重要的。变革要求每一个人都做出观念上的文化转变：

- 引入新的方法；
- 寻找新的、更好的程序和工作实践；
- 抛弃旧的习惯，创造一个更具活力和动力的、更加灵活的组织；
- 对市场压力作出有效反应的能力；
- 保持竞争性的途径；
- 寻找新的发展机会的途径。

为了将这些变革付诸实施，项目管理者需要掌握一些特殊的技能，并为获得每一个成功提供一套系统的、结构化的方法。

项目的特殊性

如果要问项目的特殊性在哪里，对于不同的人你会得到许多足以令你困惑的不同答案。海峡隧道、协和机场、北海石油装置、公路建设、市政发展、登陆月球、泰姬陵、金字塔以及难以计数的其他事物，都可以被认为是“项目”或“工程”，而且，所有这些项目都称得上具有某种“特殊性”——借助于现代技术和现代信息传播，以上所列举的所有完整项目都具有各自易于识别和感知的清晰特点，它们个个都是独一无二的，是使用完全相同的工艺和方法也无法效仿的。这些浩大的工程或项目的完成通常需要众多繁杂的技术工艺和大量的人力。而同时也存在另外一种类型的项目，它们同样是独一无二的，只是规模小一些，它们由某些特定的组织来完成，虽然人力耗用较少但仍然需要许多技能，以达到所期望的目标。所有这些都需要具有创造性的变革，由于涉及对尚不存在的新事物的创造，变革的结果就导致了一个“项目”的产生。

通常，这类行为是在保持组织的主体向满足其客户的方向发展的正常运作之外产生的，由于需要付出相当的时间和资源，它往往被看做是一种负担，但实际上，这是用今天的努力去创造明天更大的价值和收益。

什么样的读者可以使用本书

无论在组织中处于何种地位或扮演何种角色，任何一个与项目有关的人都将阅读本书中获益，但这并非作者写作本书的真正动机。本书的目的在于为您——项目经理们提供一个指南，以帮助您运用经认真测试和反复实践



过的手段和技巧来改进您的项目管理水平。项目管理技能不仅是使您成为一个更加出色的项目经理所必需的工具，而且也是您日常工作中很有价值的宝贵经验。很显然，您并不是将全部的时间都花费在项目管理上，这只是您职业生涯中的一部分，这项职责或许也只是您曾经和将要承担的各种职责的一种。

本书经过精心撰写和编排，旨在能满足您以下要求：

- 作为项目团队的一员，您正在寻求提高和发展有效管理技能的机会；
- 您已被任命为一个即将开始运行的项目的经理；
- 您的项目管理工作已经开始，但您仍希望提高您的技能，希望有机会来检验您目前所具备的知识，并希望在您的知识积累中增加一些新的内容以提高您的项目管理水平；
- 您已经参与到项目实施之中，且需要对项目组织中的其他成员进行培训，以帮助他们掌握项目实施手段和技巧的应用。

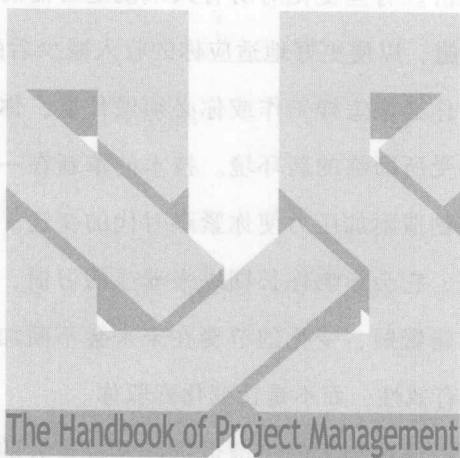
本书并不是那种只是让您去学习十分复杂的理论的专业课本，有效而成功的项目管理手段和技巧应该是具有实践性的，相对来讲也是易于理解的。但这并不意味着这些手段和技巧都能够轻而易举地得到很好的应用，并与具体项目的复杂性及其有效的规模相匹配，尤其是对于经营性项目，与高技术化项目或建筑项目相比，这些项目往往规模较小、历时较短。

本书是一本综合性的指南，需要经常翻阅，而不是只读一遍就压箱底，从此再也不看！本书是您可以经常使用的工具，从项目开始实施直到成功完成这一过程中的每一步，它都是帮助、提醒和支持您的好帮手。读完本书，您会发现它对于项目实施的每一步都非常实用，这些有用的信息将会帮助您达到预期的效果。

2

第一步：

以项目管理的方法迎接变化的挑战



The Handbook of Project Management

• 项目管理的定义 •

• 项目管理的要素 •

• 项目管理的挑战 •



当今世界的变化波及每一个人。无论是在你自己的私生活中，还是在你在企业的商业世界，你都面临着不断的变化。其中一些变化是非你能力所能控制的，例如天气会随季节的变迁而变化，交替更迭的季节也会影响行为。但并不是所有的变化都是自动发生和不可控制的。通过缜密的计划，你可以在你的生活中创造变化。你可选择跳槽、搬迁或接受另外一种截然不同的生活方式来作为你个人意愿的表达或满足你当前需要的一种方式。你会不断面临你所不能选择的变化，因为决定是由别人而定的。你不喜欢税收的增加，但有人断定它有利于经济。有些变化对所有人来说是必需的，你必须面对随之而来的变化并采取措施，以便更好地适应你的收入减少后的生活方式。同样，在工作中别人会决定你必须怎样工作或你必须做什么，你不能对变化提出任何意见，你被希望接受所面临的新环境。技术的革新在一个极高的节奏上不断影响你，通过需求创造附加压力使你紧跟时代的变迁。大多数变化都有一个微妙的积累的过程，它会影响你长期以来养成的习惯，也会动摇你早已熟悉的正常与稳定。毋庸置疑，变化的节奏在未来会不断加快。你的反应决定了你在管理过程中的有效性，而不是让变化驾驭你。

变化的结果既可以通过细微的事情也可以通过重大的事情有所觉察，这会影响你的反应。管理变化的成功直接与你的能力相关：

- 认识当前的现实；
- 仔细设计变化的过程；
- 处理变化的结果。

这些过程会帮助你将任何变化都作为机会与挑战来接受。当你选择变化时，你是主动的，你的行为是具有建设性的，即使结果不如你预料的那样，你也能够对其进行推断。即使你蓄意破坏既得的结果，强加的变化也经常会带来负面或明显相反的重大影响。无论变化的价值怎样，这些反应都会发生。这种结果是对如何应对变化过程而达到一个成功的结果的一种影响。

变化与项目经理

如果你想在变化的管理过程中成功，在你实施的过程中，你就需要一系列可靠的工具和技巧来支持你的努力。你不必否认变化的存在和它对人们的影响，以及人们对未来的反应、担心和忧虑。项目关心的是在一个有组织、有结构的系统中创造变化。作为项目经理，获取成功是对你成为一个有效变化的代理人的衡量。

你要克服对变化的担忧。与此同时，你要在当前或未来的商业环境中，展示你获取进步的希望和热情。除了一般项目管理所需的技能外，还需要一系列的 personal 技能，它们包括：

- 树立明确的目标并校正个人目标；
- 在项目小组中，创造一种真实的责任感和义务感；
- 将项目小组作为一个相互影响的集体而管理；
- 在小组成员中创造一种义务感，即使其中有些人对预料的结果不感兴趣；
- 训练指导并积极支持小组各成员；
- 解释决策并使每个人都获得进步；
- 在小组中建立一个与其他小组和他们所管理的项目可以有效对话和反馈的环境；
- 管理并不断影响其他高层管理和其他线性经理；



- 管理第三方——承包商、供应商及顾问；
- 理解获取结果的最终用户的真实需要；
- 满足内部客户；
- 有效地处理争端；
- 对不断取得的进步表示关心，挑战传统并寻求一种更好的做事方法；
- 采取整体论观点——观看更大的图片，理解变化与公司战略的适应性，了解其他项目活动和未来期望的变化。

这一系列要求似乎难以实现，并在你现有的技能中设置了不可预料的需求。但作为一个项目经理，要想成为一个能更有效地对变化作出反应的代理人，这些技能是你要掌握和提高的。

什么是项目

在大多数机构中，维持正常的操作以实现公司目标是功能管理的首要目标。这包括通过不断地改进从而在当前的基础上提高有效性的活动，以及在执行有效工作的过程中不断寻求较好的机会。你会意识到这是一种传统的做法，因为它是依靠经验而得出的习惯与工作惯例。

项目为组织提供了一个实现目标的可取之道，此时被完成的工作可能会跨越功能界限，它涉及组织内不同部门的人们或团体，甚至包括同一或不同国家中不同地方的人，这就要求你用最恰当的技巧组织一个工作团体来达到在同一个部门很难实现的目标。这个观点并非一个新观点，因为大多数工作，诸如建筑工作等零散的工作，经常要求不同范围的特殊技能，这些技能都不在个人的能力范围之内。

现代科技的快速进步创造了一个庞大的专家组，每个人都有工作所需的经验和渊博的知识，今天即使最小的项目也需要来自于技术专家、工程师、科学家、财务专家、市场营销人员、销售人员以及其他人员的经验和知识。

作为项目经理，你的工作是从他们工作的机构中获取这些专家的服务，以取得一个成功的结果，而该项目是取得这项成功的一个强大机制。

因此，项目的本质使其本身有点特殊，它可以被认为是正常活动之外的一种活动。它被定义为：

以一种有明确的起点和终点的有组织的方式展开一系列相关联的活动，以达到一些特定的目标，来满足目前商业计划的需求。

因为它是正常操作之外执行的可见行动，因此，你需要利用不同的工作方式以达到既定的目标。项目工作中大多数不寻常的因素使你必须付出特殊的努力来管理小组。小组的成员会由于下列因素而不断地变化：

- 在某一特定时间内所需要的技能范围；
- 不同部门的人员供给状况，每个人都具有不断改变的优先权。

在等级结构中，把具有奉献精神的全体员工组织起来，建立一个有效的队伍对你来说是相当困难的，加之项目小组本身具有短暂的特性和工作复杂性的增加，你必须特别注意交流、协商和影响他人所必不可少的技巧，以便让每一个人都关注项目的目标。

项目的主要特性见图2.1。

项目是如何产生的

如你所见，项目是为达到既定的目标而推动变化的载体，它能给你的组织带来现在没有却强烈渴望的东西。但这些项目活动的所有观点从哪儿来呢？你会发现答案非常明显——也许来自于高层管理者。组织中的任何人都可以为这个项目提出观点，创造和主意的产生并不是管理层独有的特权，它是具有最好主意的人们为提高组织的工作效率而做的基础性操作工作。为了证实



项目的主要特征

一个项目应该是：

- 有一个既定的特殊的目标；
- 非常独特，因为它最不可能被相同的组织以极其相同的方式达到相同的结果；
- 集中于客户和客户的期望；
- 不是经常的常规性工作，但可能包括日常类型的工作；
- 由一类相关联的活动组成，因为它们有助于所期望结果的实现；
- 有明确的定义和协商的时间约束——要求有结束的日期；
- 极其复杂，因为工作涉及不同的部门甚至不同地区的人；
- 必须灵活以便适应工作进程中的变化；
- 在工作内部，从事工作的人们的技能和项目所受到的外部影响，都掺杂着许多难以预知的东西；
- 具有明确定义和理解的约束，以保证项目的灵活性；
- 提供了学习新技能的独有的机会；
- 强迫你以不同的方式工作，因为“暂时”管理角色与项目的生命息息相关；
- 用可以察觉得到的对现状的威胁挑战传统的权力界限；
- 过程中的每一步都有危险，你必须应付这些危险以保证焦点集中在渴望的结果上。

图2.1 项目特征

项目是如何起源的，最恰当的方法是在组织内部追溯它们的来源（见图2.2）。

如今的每一个组织都用一些方式从事着商业计划——通常这是一个3年或5年的公司计划和一个更短的1年战略计划。公司的计划将会设定组织的未来方向和建立广泛的目标。战略计划是一个更详细的文件，它是组织如何在下一年完成公司目标的计划。

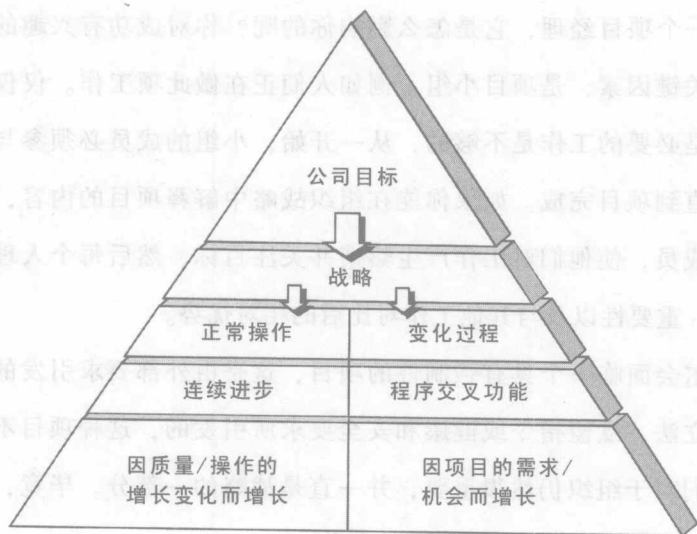


图2.2 项目来源

绝大多数努力是为实现这一年的操作目标而付出的。每个人为了达到战略中规定的增长目标都必须寻求其工作的改善和提高。不断地进取不是一个开始或一场战役，而应该是每个人工作的一部分和生活方式，通过搜寻往往会找到更好的方法来完成工作，从而可使组织更有效和更有影响力。有时，组织内部的一些人所做出的不断改进的活动可能也有益于组织的其他职能，继而，这要求用一个具有交叉功能的团队有效地取得一个重大的改变。因为所涉及工作的规模和复杂性，组织将这种不断地进取作为一个项目而赢得。

组织中的大多数项目活动开始于某人意识到能够产生既定利益的特殊需要或机会的重要性，其目的是给组织一些原本不存在的但可以被认为是有效的或极其可取的、可以支持获取1年的战略计划的过程。一些项目的时间更长，旨在3年或5年达到公司的目标。启动一个与整体目标相关的包含几个项目的程序是必须的，比如降低成本的计划，所有这些都有一个共同的特征——从当前的商业过程或操作来看，它们都包含一个阶梯式的变化或定量的跳跃，它们直接来源于组织对未来的想象力并最终对该设想的实现作出重要贡献。



作为一个项目经理，它是怎么影响你的呢？你对成功有兴趣的原因，也是成功的关键因素，是项目小组，例如人们正在做此项工作。仅仅关注你认为对项目是必要的工作是不够的，从一开始，小组的成员必须参与工作的各个方面，直到项目完成。如果你能在组织战略中解释项目的内容，你就可以激发小组成员，使他们对工作产生热情并关注目标，然后每个人理解项目存在的原因、重要性以及与其他工作对比后的相对优势。

你偶尔会面临一个具有强制性的项目，这是由外部要求引发的变化，比如由英国立法、欧盟指令或健康和安要求所引发的，这种项目不会激发热情，但它们对于组织仍然很重要，并一直是战略的一部分。毕竟，拒绝服从会导致陷入法律和商业困境以及财政制裁。

项目动态的生命周期

因为项目有这样的特殊性，而所有这些特点都受时间的限制，它自然要经历一个像产品一样的生命周期，其区别在于项目的生命周期是动态的，并在项目运行过程中的任何时候都可以重复。

任何项目的进展都以初始决策的执行为标志，这个开始经常是不清晰的并被错误地定义，这在第4章会有更详细的说明。

所有项目都要经历相同的生命周期，这包含了4个基本阶段：

- 阶段1——定义。一旦需要，项目的开始就要被明确证实，且项目要由那些对结果有兴趣的人协商而定。
- 阶段2——计划。计划项目的过程来自于考虑项目约束因素的现实时间表。
- 阶段3——执行。发起项目工作确保每个人理解计划和你强加在项目上的控制，确保计划与任何可能发生的变化同步。
- 阶段4——结束。为你的客户接受和移交做准备，确保项目已经传达

了协商的结果。任何紧跟其后的活动都要得到证实并加以分配，而且还要完成项目的评估工作。

项目动态的行为周期

在实践中，这四个阶段只是方便你用既定的顺序将项目工作划分成块。实际上，没有一个项目会没有任何重复地遵循这个简单的程序。在项目工作的任何阶段，你必须：

- 修改项目定义；
- 重新计划部分工作；
- 解决问题；
- 执行恢复计划——弥补失去的时间；
- 执行偶然计划——万一项目高风险的部分出错。

这一行为周期表明了基本步骤，即一个项目（部分项目）必须经历先前确认的四个阶段。图2.3以图的形式表明了该周期的分布。

在每一个步骤里，循环过程和重复某些工作是必须的。项目过程的重复保持了项目的活力，它为你做正确的事情提供了核查的依据，以保证项目在既定的轨道上按既定的程序展开，并达到你与客户共同期望的效果，也就是说，使项目在时间表的轨道上，达到你与客户共同协商和共同渴望的结果。

什么是项目管理

你对项目的管理是你为了取得正确的结果和成果所运用的不可缺少的控制系统，四个阶段和行为周期包含了你采取的动态过程，所以项目管理的定义如下：