

实·用·经·典
10 STEPS SERIES

10步
系列

成功 项目管理 10步骤

[美] 娄·拉塞尔 (Lou Russel) 著

陈 俐 译



中国铁道出版社

成功 项目管理 101步骤

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-1000

图书在版编目(CIP)数据

成功项目管理 10 步骤/(美)拉塞尔(Russell, L.)著;
陈俐译. —北京:中国铁道出版社, 2010. 5

书名原文: 10 Steps to Successful Project Management
ISBN 978-7-113-11198-4

I ①成… II. ①拉… ②陈… III. ①企业管理: 项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 048586 号

10 Steps To Successful Project Management by Lou Russell
Copyright © 2007 the American Society for Training and Development
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with
Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名: 成功项目管理 10 步骤
作 者: [美] 娄·拉塞尔 (Lou Russell) 著
译 者: 陈 俐 译

责任编辑: 郑媛媛 电话: 010-51873027
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京市昌平开拓印刷厂
版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 16.5 字数: 223 千
书 号: ISBN 978-7-113-11198-4
定 价: 32.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

总序

迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“10步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您享受一趟美好的旅程。

美国实用经典“10步系列”包括:《成功展示自我10步骤》《成功高效团队10步骤》《成功项目管理10步骤》《成功战略规划10步骤》《成功商务写作10步骤》《成功客户服务10步骤》《成功引导者10步骤》《成功经理人10步骤》《成功教练10步骤》《成功会议10步骤》《成功培训10步骤》《成功销售10步骤》等。

《成功展示自我10步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队10步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理10步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。

法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体验会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步

骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

美国实用经典“10步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到美国实用经典“10步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读美国实用经典“10步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在美国实用经典“10步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

每个人的生活都免不了有嘈杂的一面。你的工作和私人生活是这样,我的也不例外。非常具有讽刺意味的是,最近我正专心致力于这本旨在教会他人如何应对工作和生活当中所遇到的问题的书,而我自己却常常难以摆脱身边的人和事给我带来的困扰。我非常热爱这一事业——为大家传授项目管理技能,而这本书已经是我在这个方面所著的第三本书了。这本书不仅使我有机会做自己喜欢做的事情,而且还能让我想起项目管理的某一些特定的瞬间。我希望这本书对你们也同样有用。

我的工作环境也是真实存在的。项目管理的有关理论可以作为我们学习项目管理这门艺术的起点,但是在真正解决问题的过程当中,我们便会认识到光有这些理论的武装是远远不够的。看看身边发生的事情吧!我家小狗正使劲地在那儿蹭着门框;孩子他爸正在房间里摆弄立体声音响——他已经将老化的电线换下来并将音量调到了最大;女儿的男朋友随时都可能进屋,今天晚上我们将一起去教堂;一个女儿希望我能到宜家网站逛逛,并要求我用信用卡为她房间的新装修买单;另一个女儿则希望我帮她将唱片下载到她的巧克力手机当中;因为圣诞节刚过,客厅里面堆满了各种各样的装饰物;需要清洗的衣服也早已堆积如山。你是否也有过类似的遭遇呢?

再说说工作方面的情况吧!我的咨询公司已经走过了20个年头。二十年的风雨兼程,二十年的精心耕耘。每一年至少要作一次政策调整。对于当前的公司来说,项目的成功与否直接影响到其生存和发展的能力。和你们一样,我也常常觉得时间不够用,尤其对于写书这种耗时耗力的工作。虽然我们一直在寻求合适的营销策略及产品重点,但公司去年的销售情况并不理想。正当我为此一筹莫展的时候,戴

维·诺顿先生与我分享了以下数据：能够成功地将他们的策略贯彻到底的公司不到 10%。我也非常赞同他的说法：如果我们不能贯彻他们的策略，我们的公司将无法撑过 2006 年。他说，绝大多数的竞争对手都不见得能将他们的策略贯彻到底。这给了我极大的信心和动力。

于是，我便大刀阔斧地参与到了改革当中。首先，我将这些策略与我们的项目融合在一起，并且明确了各自的职责，使得每个项目/任务都有相关经理负责。我的员工并不是专业的项目经理，并且我也高估了他们对项目管理的理解（我们还忙于为他人授业解惑呢）。我将各个项目按照其重要性排序，并严格按照计划进行。当然，这种转变还在逐步进行当中。但你不能创建某个计划，然后拍拍屁股走人，仿佛整个计划与你无关。万事万物都在不断变化之中。我们常常会问自己，项目是什么？其他问题该如何解决？但事实是我们已经改变了那么多，并且我也越来越相信这一点：当人们知道他人对自己有所期望的时候，他们往往能够十分顺利地度过生命中的艰难时刻——这一点是我从项目管理当中悟出来的。

最关键的一点在于交流。情况越混乱，我们就越倾向于做逃兵或者干脆躲起来，但是交流的重要性也在这一刻凸显。如何进行有效的交流也是我们在工作中时常面临的挑战。对于我们的客户，有效交流的重要性更是不言而喻。

大型的难以解决的任务型的项目常常需要复杂的项目管理软件、技巧和方法来保证。我曾经与一些大型的跨国集团合作，他们希望将一些古板的、有着多重效用的项目管理策略贯彻到底。他们将无政府主义（每个人随心所欲地做自己想做的事情）转变成独裁主义（每个人盲目地遵循既定流程），最后才发现这两者的中间状态才是最为合理的——这才是真正的项目管理。这是我所擅长的地方。

从某种意义上说，我们公司扮演了一个翻译机器的角色——将与项目管理有关的理论翻译成我们现实工作中碰到的项目管理问题所能接受的语言。我们为培训机构、信息技术部门，有时候也可能是整个公司，提供项目管理服务。一名优秀的项目经理不能只会纸上谈兵。相

反,他应该是个善于思考的人,懂得如何才能为某个特定的项目选择最优的解决方案。你可能会觉得我在这本书中所提到的十步看起来非常古板,但事实上执行起来却不那么复杂。

当你需要做一些大型的私人项目的时候,这些强大的项目管理的工具和技能都可能成为你成功道路上的拦路虎。我将通过本书为大家提供项目管理的“瘦身版本”,也就是其精华部分。我相信,如果你能认真执行其中任何一个步骤,你的项目的完成情况就会得到改善;如果你能够将这十个步骤都做得非常到位的话,你肯定能够超越自我,达到更高的境界。

你们当中的很多人都会出于偶然的机会接触到项目管理这项事业。也许,你根本没有想过自己有一天也会成为一名项目经理。但是,某一天,你却发现自己的工作和生活已经在围绕着项目管理团团转了。你可能是这些项目的管理人员,甚至会参与到实际操作中,与他人争夺有限的资源。而只有拥有项目管理能力的管理者才可能在这场战斗中胜出。这正是我希望你能从本书当中得到的,即实际管理和运作项目的能力。

我希望通过本书为大家呈现出自己需要努力的十个方面,因为只有这样,我们才有可能明确自己的努力方向并为之奋斗,肩上的压力才不至于那么大。无论是你的工作量还是家庭事务日程表都不可能迅速减少。我为大家介绍的内容并不是那种必须遵守的条条框框,而是能够与你公司的政策相匹配和融合的。这也是我们绝大多数客户的心声和感受。他们当中的绝大多数人都严格按照项目管理学来执行,但是效果依然不尽如人意。

现在轮到你了,我亲爱的读者朋友。通过阅读这本书,使自己变得更加开朗和机警。努力使自己不那么古板——无论何时心中都该有一个明确的目标和计划,但是如果情况有变,请立即对自己的行为方式作出相应调整。学会安静地坐下来思考,尽量避免过于高调。如果在学习过程中有任何疑问,请一定联系我。(我的邮箱地址是: lou@russellmartin.com,我的电话号码是 317 475 9311。)我会尽力帮助你解决相关疑问。

致谢

我在项目管理方面的才能与我的家庭成员的努力密不可分。感谢道格(Doug)、凯莉(Kelly)、克里斯汀(Kristin)和凯瑟琳(Katherine),在我每天清晨离开家开始写作的时候,为我解除后顾之忧。我为我们家的有条不紊感到由衷的自豪和骄傲。

感谢马克·莫罗(Mark Morrow),为我的书稿服务的ASTD的编辑。在这整整一年,无论是在本书的编辑过程当中,还是在我的工作和生活遇到挑战时,你总是那么耐心地为我提供帮助。马克,你真的是我的挚友。

感谢玛吉·布朗(Margie Brown)、维耶·迪克森(Vija Dixon)、卡罗尔·马索(Carol Maso)及我们团队的最新成员蒂娜·奥斯本(Tina Osborn)。谢谢你们为公司所做的百分百的努力,是你们所投入的时间和精力使得我们能够从一个以事件为导向的公司转变成为一个以项目为导向的公司。

今年我很荣幸地招聘到了一些杰出的项目经理。与你们共事,对我来说是一种享受。特别感谢玛丽·库克(Mary Cook)、贾尼斯·戴利(Janice Daly)及苏珊·沃恩(Susan Vaughn)与我分享处理棘手项目及应对实际操作过程中情况有变的经验。

非常感谢克里斯廷·科廷(Christine Cotting)这个了不起的编辑。你总能在我难以下笔的时候博我一笑。这本书的创作过程为我带来了一个不可多得的朋友。

最后,我还要感谢维耶·迪克森(Vija Dixon),我最亲爱的朋友。她正经历着人生当中最为艰难的时刻,并正在奋力搏击。尽可能多地祈祷,诚心最要紧。

目 录 Contents

引 言	1
[第 1 步] 明确项目真实存在与否	17
项目 VS 任务	21
何谓项目	23
项目管理所能带来的好处	25
项目管理所涉及的角色	27
项目管理的一个模型:高效的项目管理的 Dare 模型.....	33
[第 2 步] 明确投入时间值得与否	37
项目管理的资金	41
完成这一步所需要的时间	43
利益相关者	43
可以提出的问题	45
项目经理的工具箱:商业目标.....	47
交流	49
如果跳过这个步骤将会如何	50
清除潜在的地雷	51
[第 3 步] 行动偏离主题该如何处理	53
何时结束这一步	58

利益相关者	58
可以提出的问题	59
项目经理的工具箱:项目目标及范围示意图	63
交流	69
如果跳过这个步骤将会如何	71
清除潜在的地雷	72
[第 4 步] 确定、评估并管理风险	75
风险及风险管理的定义	78
何时终止此步骤	81
利益相关者	81
可以提出的问题	82
项目经理的工具箱:如何做好风险管理工作及如何明确各种 限制性条件	84
交流	98
如果跳过这个步骤将会如何	99
清除潜在的地雷	99
[第 5 步] 如何才能将合作推向极致	101
完成这一步的时间	106
利益相关者	106
可以提出的问题	106
项目经理的工具箱:如何创建并领导一支高效的团队	108
交流	129
如果跳过这个步骤将会如何	129
清除潜在的地雷	130
[第 6 步] 组建团队并确定日程表	131
完成这一步所需要的时间	135
利益相关者	135

可以提出的问题	136
项目经理的工具箱:确定任务、资源及进程表	137
交流	161
如果跳过这个步骤将会如何	162
清除潜在的地雷	163
[第 7 步] 根据事态发展调整日程表	165
完成这个步骤的时间	172
利益相关者	172
可以提出的问题	173
项目经理的工具箱:监督及管理	174
交流	186
如果跳过这个步骤将会如何	189
清除潜在的地雷	189
[第 8 步] 勇于面对来自各方的抱怨	191
完成项目的时间	196
利益相关者	197
可以提出的问题	197
项目经理的工具箱:如何处理争端和消极性的反馈信息	
达到协商一致的目标	198
交流	210
如果跳过这个步骤将会如何	210
清除潜在的地雷	211
[第 9 步] 明确项目完成的标准	213
利益相关者	217
可以提出的问题	219
项目经理的工具箱:详细描述,明确定义,并可以证实	
项目完工	219

目 录

交流	225
如果跳过这个步骤将会如何	226
清除潜在的地雷	226
[第 10 步] 回顾项目开展中的得与失	229
完成这一步需要的时间	233
利益相关者	234
可以提出的问题	234
项目经理的工具箱:项目完成后需要用到的	
审查技巧	235
交流	245
如果跳过这个步骤将会如何	245
清除潜在的地雷	246
后 记	247

引言

如果你的项目管理技能能够得到改善,你生活的方方面面都会受到积极的影响。因此,你阅读此书有以下两方面的目标。

1. 意识到自己有多少时间已经被用来做项目管理,包括工作场合和家庭生活两个方面。

2. 学习并掌握那些简单易行的方法,提升项目管理的效率。

可以供你选择的项目管理的书籍有很多。但是,其中的很多都是为持有项目经理证书或者那些拥有跨国大项目的跨国公司的经理人准备的。我们当中的许多人需要的只是一些补充性且更简单的方法。

这类信息的出处总有些出人意料。我曾经在美国国家航空航天局(NASA)得到过这类信息,也曾经在圣诞节的教堂游行人群当中得到此类信息。NASA告诉我的三只小猪的故事对我的思想产生了极大的影响。

找出项目管理的基本原则

NASA 为我们出版了一份名为 ASK 的杂志——这是一份非常精彩的网络杂志,其内容囊括了他们对项目管理的认识和理解。在 2006 年 1 月召开的美国职业工程师协会发展大会上,NASA 的局长迈克尔·格利芬(Michael D. Griffin)是这么描述 ASK 的:

本机构有几大创新点,而其中以知识共享这一点最为显著。ASK 杂志就是在这个背景下产生的。ASK 杂志为 NASA 的项目经理提供了一个颇为有效的交流平台。在这里,实践当中获得的成功、遭遇的失败及汲取的教训都将得以迅速传达,避免他人重蹈覆辙,少走弯路并且取得成功。最近出版的几期《国家决策人杂志》中也有不少类似

的行为总结报告,这为我们的经理人树立了很好的榜样。(http://www.nasa.gov/pdf/141294main-NPSE-19-Jan-06.pdf)

我们可以通过下面这个网址读到这份颇受好评并且得奖无数的杂志:http://appel.nasa.gov/ask/。

几年前,爱德华·霍夫曼(Edward Hoffman)曾经编辑过一份 ASK 杂志的早期版本。他用三只小猪的故事和项目管理的理论知识挑战我所提出的与项目管理有关的理念。以下是从中节选的一部分内容。

还记得三只小猪的童话故事吧?第一只小猪是如何用便宜并且质地轻便的稻草建造房子的呢?问题在饥饿的狼到来的那一刻凸现了。狼敲门,要求小猪放它进门。小猪理所当然地拒绝了它的请求。但是,不幸的是,狼很生气,它只是轻轻地吹了一口气,这个稻草屋就轰然倒地了。于是,第一只小猪不得不扭动着笨重的身体逃往第二只小猪的住所避难。

第二只小猪用木头搭建了一所房子,这看起来结实了许多。但是,饿狼再一次证明了自己肺活量的威力——不费吹灰之力就将房子摧毁了。最终,这两只小猪都被第三只有远见并且积极追求房子品质的小猪拯救了——它的房子是用砖头砌成的。砖头房子很结实,最终饿狼没能闯进去,小猪们幸免于难。它们幸福地生活在一起。

乍一眼看到这个故事时,我觉得道理显而易见:勤劳多产、有危机防范意识,并且相当负责地将所有细节布置到位,绝不偷工减料。仔细一想,我才意识到项目经理所涉及的任务比这些内容难对付多了,面临的困难也复杂得多。(http://appel.nasa.gov/ask/issues/11/overview/ask11-resources-directorsdesk.html)

我们从小就听说过这个故事,也一直被教育这两只小猪由于自己的懒惰受到了惩罚,而且便宜没好货。故事的英雄就是那只花费了相当长的时间来建造那幢质量可靠的房子的小猪。孩提时代得到的忠告直接影响了成年以后的项目经理所持的理念:用第三只小猪所采取的态度和方法对待自己的工作,一步步地完成自己的梦想,直到梦想变成现实的那一天。我们希望借用这些步骤赶上 NASA 那传奇式的成

功故事。毕竟,NASA 是在科学技术并不那么发达的情况下将人类送上月球的。但是,我们脑海里时常回旋着这个念头:做生意时,倘若我们依然根据这个原则(质量第一)办事,十有八九是行不通的。

NASA 最近也正为这个事情头痛不已。NASA 在完成了阿波罗登月计划之后,成功地完成了许多项目。但是,我们也看到 NASA 遇到了不少的挫折,比如人造卫星互相撞击等。NASA 没能在所有的项目上都取得成功的原因错综复杂,包括许多方面,如忽略了某些本应受到重视的问题、骄傲自满、经费的缩水等在实际的项目管理过程当中我们都可能会面临的问题。ASK 杂志对这些实实在在的问题作了极为细致的分析。

霍夫曼要求我们从更深的层面看待故事当中所涉及的几个对象。如果没有那只饿狼的存在,那只注重办事质量的小猪也成不了我们心中的英雄。

想象一下,如果没有饿狼的存在,事态将会如何发展?突然之间,第三只小猪就会变得里外不是人。它将会因为建造了砖头房子被人们看做是在炫耀自己的钱财,并且会因为生活太过奢侈而被曝光甚至受到各大媒体的批判。它的所作所为将被作为管理不利的案例来研究,而前两只小猪的命运截然不同——它们将会因为独特并且高效的建筑管理理念而大受追捧。饿狼的存在与否对于成功的定义的影响是如此之大,我们禁不住开始怀疑第三只小猪是否是跟饿狼串通起来侵扰并且威胁其他两只小猪的。

其实饿狼所代表的就是这个建筑工程的限制条件。就像一份经营得像模像样的生意一样,聪明的饿狼会建立一个恰好能够达到当时某一目标的项目——在这个故事当中,则是一只肺活量相当不错的狼。

在开展项目的过程当中,每个人都会与自己的限制性条件作斗争。许多刚刚接触项目管理的经理人都倾向于忽略自己的不足之处,希望自己能够顺利地绕过这些棘手的问题。当然,他们没法逃离。事实上,这些限制的存在要求我们在某些项目管理的过程当中能够做到伸缩自如,使得我们能够克服嘈杂环境的困扰,直抵成功的彼岸。我们时常会碰到