

项目管理

24

原则

世界级大公司员工培训教程
成就卓越项目经理人的必读手册

[美] 加里·R·哈肯 著

Project
Management



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

F224.5

132

2005

Project
Management

项目管理

24
原则

[美] 加里·R·哈肯 著
石新辉 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理24原则/[美] 哈肯著; 石新辉译. -北京: 中信出版社, 2005.5
书名原文: Project Management: 24 Lessons to Help You Master Any Project
ISBN 7-5086-0412-1

I. 项… II. ① 哈… ② 石… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第049094号

Project Management by Gary R. Heerkens

Copyright © 2005 by McGraw-Hill, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司标签, 无标签者不得销售。

项目管理24原则

XIANGMU GUANLI 24 YUANZE

著 者: [美] 加里·R·哈肯

译 者: 石新辉

责任编辑: 李 耀

插 图: 子 渔

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.5 字 数: 24 千字

版 次: 2005年6月第1版 印 次: 2005年6月第1次印刷

京权图字: 01-2005-3182

书 号: ISBN 7-5086-0412-1/F · 882

定 价: 18.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

如果你能够让那些资深项目管理人放下架子，他们也许就会承认自己最初的几个项目运作并不是很成功。因此，作为项目管理新手，你也要做好失败的精神准备。如果你坚持不懈地努力，那么你就会发现，自己正沿着学习曲线迅速走向成功。

人际交往和行为方式的问题经常导致项目的失败，因此你要加强这方面的学习。项目管理的精要就在于让所有的项目人员参与项目并完成它。

你所需要应付的最大的思想或行为问题就是：需要依靠其他人来完成工作……你很快就会发现合作确实是个好主意，但是如何带领团队却是个挑战。你需要授权他人，然后相信他们能够完成任务。

001

项目管理是科学和艺术的完美结合

004

原则 01 理解项目经理的角色

008

原则 02 依靠强有力的团队

012

原则 03 了解真正的项目需求

016

原则 04 进行财务分析

020

原则 05 举行正式的项目启动仪式

024

原则 06 根据实际情况调整方案

目

录 Project Management

24 Lessons to Help You Master Any Project

028

原则 07 终止没有价值的项目

032

原则 08 制定计划

036

原则 09 留有学习空间

040

原则 10 管理项目组

044

原则 11 制定项目前期计划

048

原则 12 关注人际关系

052

原则 13 根据基本目标评估项目情况

目

录 Project Management

24 Lessons to Help You Master Any Project

056

原则 14 客观地应对风险

060

原则 15 主动促进沟通

064

原则 16 使项目工作最优化

068

原则 17 考虑项目后续工作

072

原则 18 「界面」管理

076

原则 19 主动寻找信息反馈

080

原则 20 制定多种衡量标准

目

录 Project Management

24 Lessons to Help You Master Any Project

084

088

092

096

原则 22 奖励优秀团队

原则 23 从项目结束过程中学习

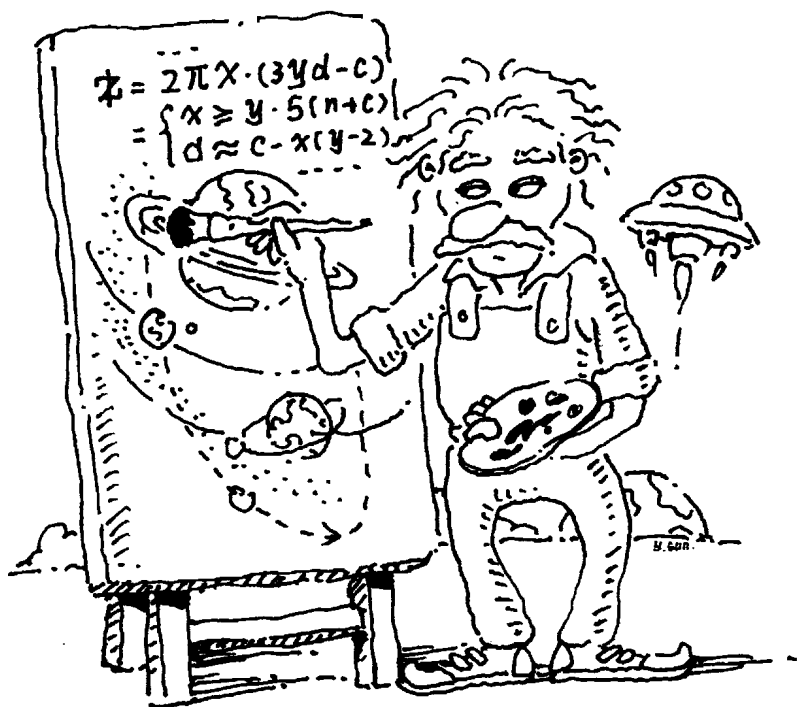
原则 21 灵活运用项目文件

原则 24 总结项目过程中的经验

目

录 Project Management

24 Lessons to Help You Master Any Project



The science and art
of project management

项目管理是科学和艺术的完美结合

项目管理工作具有很多优点。首先，如果项目做得很成功，就会使你及你所在的公司产生积极的变化。同时，它也是项目经理职位升迁的踏脚石，并且它还提供了日常工作所不可能分享到的成就感、多样性以及开放性。项目管理工作使人们自由地创造新的体验，充分展示自己的才能。

但是，项目经理面对的种种挑战将会抵消这些优越性。他们必须变得老谋深算，必须忍受更多不确定性的磨难，而这些磨难是其他工作所没有的。他们必须面对挫折、应付沮丧，特别是当责任与权利不对等的时候。风险也是巨大的：如果一个项目失败，那将在一个较长的时期内损害项目经理的职业生涯。

项目管理是科学与艺术的完美结合。

“科学”的意思是指你必须学会如何定义、协调和记录工作。你必须按照预算进行工作、预测项目进度并决定可供利用的资源。你必须学会如何才能发现真实的需求，而不是某些人所希望的表面化的解决方案。你还必须学会如何使用项目计划工具：甘特图、网络图、计划控制、经济价值分析。

“艺术”的意思是指你必须运用自己的判断力，学会如何领导他人；你必须学会关注细节但又不深陷其中；你必须在缺乏信息的情况下做出判断，即使有时候有些信息甚至是相互矛盾的；你必须调整自己去寻找可接受的而不是完美的方案。大多数项目经理在复杂的组织环境中工作，项目组成员是从各个专业抽调出来的。这种工作环境产生了独一无二的管理挑战：你必须充分发挥自己的能力，并与其他项目组成员甚至是外部人员建立良好的工作关系。

本书涵盖了项目管理的关键要点，内容包括确定项目需求、建立稳定团队、进行财务分析。它论述了如何在两个极端之间保持平衡，例如“管理所有的事情”与“无所事事”，“事必躬亲”与“让团队完成所有事情”。本书将为你成为一位高绩效的项目经理奠定基础。

尽管你在项目管理参考书中不会看到关于思想准备的内容，但是思想准备和知识基础、技巧一样重要，它是项目成功的关键。全面了解项目经理的角色内容是进行思想准备的重要步骤之一。



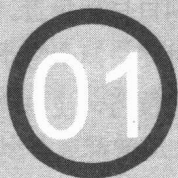
Feel your
way around

Understand
the PM's role

Project Management

24 Lessons to Help You Master Any Project

原则



摸着石头过河



理解项目经理的角色

在某些方面，管理项目与领导一个部门非常类似：你需要让具有不同背景和技术的人协同工作，并达到最好的工作效果。但在另外一些方面，管理项目又有很多不同的特点。第一，项目组成员可能互相并不认识。第二，项目是惟一的，永远不可能有完全重复的项目，项目的最终产品及生产过程在项目的开始阶段是不可能完全预知的。另外，你需要经常更新知识并利用新的机会。第三，与部门领导不同的是，项目经理没有直接的授权或者说他们不能控制项目组成员。

于是你会发现自己陷入了这样的尴尬境地：没有正式的授权，与那些从来没有合作过的成员一起工作，面对极大的不确定性——但是，你却和其他经理一样，需要对达到一定的项目目标负责。于是你将面临这样的抉择：一是浪费时间去摸索每个项目的管理；二是通过理解项目管理的技巧，使自己的团队迅速达到项目目标。

在某种程度上，项目是否成功取决于个人素质，例如诚实、对不确定性的容忍和开放的态度。如何让项目顺利运转的技巧也非常重要：你需要经常关注与他人的沟通情况（确保你、项目发起人和项目组成员非常清楚项目的范围和项目的期望值）；你需要记录项目的过程（任务、责任、关系）；你需要理解客户和企业的需求。

为了提升你驾驭项目的能力，请注意如下三点：

○学会过程管理的技巧：

掌握让人们协同工作的各种工具。与管理者轻松地商讨诸如期望值、成本、日程和资源等问题。

○提高人际交位的技巧：

项目管理的所有工作都是关于如何让其他人协助

完成项目的。书面和口头的沟通技巧非常重要。你应该学会如何与他人协商并影响他人，学会成为项目组成员的教练和导师。

○建立项目工作的支撑网络：

因为项目所需要的知识种类远远超过你的专业范围，你应该尽可能地补充新知识，与此同时，你也必须建立项目工作的支撑网络，从那里获取资源，包括财务、IT、市场和技术专家。

你不能认为自己已经是项目领导了，所以在各方面都应该超越同事，友谊也不再重要……人际交往和方式都对项目成功与否起着关键作用。



思考笔记
