

1
HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

项目管理译丛

制造业项目人员管理 工作手册

(美) 南希·科布 著
(Nancy B. Cobb)

周浩宇 梁丽萍 文忠 译

经实践证明
对项目管理最伟大的资源——**人员**
行之有效的策略

THE PROJECT MANAGEMENT WORKBOOK
FIELD-PROVEN STRATEGIES MANAGING
FOR YOUR GREATEST ASSET



机械工业出版社
China Machine Press

项目管理译丛

制造业项目人员管理 工作手册

(美) 南希·科布 著

(Nancy B. Cobb)

周浩宇 梁丽萍 文忠 译

THE PROJECT MANAGEMENT WORKBOOK
FIELD-PROVEN STRATEGIES MANAGING
FOR YOUR GREATEST ASSET



机械工业出版社
China Machine Press

Nancy B. Cobb. The Project Management Workbook: Field-Proven Strategies for Managing Your Greatest Asset.

ISBN 0-07-140840-1

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业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。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签, 无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2887

图书在版编目(CIP)数据

制造业项目人员管理工作手册/(美)科布(Cobb, N. B.)著;周浩宇等译.
-北京:机械工业出版社,2005.1

(项目管理译丛)

书名原文: The Project Management Workbook: Field-Proven Strategies for Managing Your Greatest Asset

ISBN 7-111-14957-2

I. 制… II. ①科… ②周… III. 制造业-工业企业管理:项目管理-手册
IV. F407.4-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第098882号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 罗云 版式设计: 王永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718 mm × 1020mm 1/16 · 墨印张

定价: 22.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

致 谢

感谢我在Nabisco公司的所有同事，特别是基卡格·贝卡里，在大量项目管理工作中——它们是本书的内容来源，他与我一起学习和成长。我还要特别感谢我们的啦啦队长和专家丹·佩蒂特，他不但全程参与了本书的编撰，而且始终如一地支持我，正如他一直无私地提供自己的技术意见一样。还要感谢约翰·希利和艾尔·爱德华，作为客户，他们不但激发了我的兴趣，而且使我更加认清了读者对类似本书这种实用书籍的需求。约翰总是持续不断地用热情洋溢的语言来表示支持，这种行为的作用是不可估量的。布莱特·尼古拉斯和巴巴拉·格兰兹自身就是作家，他们非常热情地对文化问题给出了自己的看法和反馈，这使得我认识到出版本书的可能性。我还要感谢特别的朋友芬尼·达沃仁和艾润·希格比·佩奇，他们给了我许多文本编辑方面的建议。同样也要感谢凯瑟琳·马萨特和安迪·迈特罗波，他们无私地提供了众多的专家级技术意见和建议。除此之外，我还要感谢培训问卷调查的众多积极参与者，他们的反馈清楚地表明：项目管理中人员方面至关重要，但人们往往忽视这一点，这使我最终下决心出版本书。最后，我还要感谢麦格劳-希尔出版社允许我通过出版本书来分享自己的看法，尤其是我的编辑艾拉·阿卡特，她极具耐心地指导我顺利走过了出版过程的每个步骤。

我要将本书献给所有那些为了项目成功而正在寻找实用建议和格式范例的人们。

我还要将本书献给我年老的母亲——充满写作激情的埃塞尔·卡拉罗以及我亲爱的孙女——对未来的一切都充满希冀的辛迪。最后，我还要把本书献给记忆中的慈父吉尔·卡拉罗，他曾经要求我把本书的第一个拷贝送给他。很不幸，在本书付梓一个月之前，他走完了自己的一生，因此，虽然我不能实现自己的诺言——送给他第一个拷贝，但我还是要感谢他留给我的美好回忆以及持之以恒的支持。

前 言

根据我的观点，咨询师有如下几项工作：为客户提供所需的工具和支持，以便他们能够更加独立；作为某一方面的专家和教练；为客户提供知识和精神食粮。本书就以此开始。

在我的职业生涯中，尤其是在项目中，我经常教授他人如何将社会变革和技术变革有机地结合在一起。我的工作就是如此，那时我非常喜爱它，因为每个项目都会为我和我的内部客户提出新的挑战。随后，我开始了自己的咨询生涯，这时我发现自己仍旧在做同样的事情：指导他人如何才能高效地处理项目中人员方面的问题。我非常惊讶地发现：这些概念对他人来说居然是如此之新和不成熟。人们明白自己需要在人员方面得到帮助，他们仅仅是不知道如何得到这些经验，而且很少有人具有内部的专业技能。当然，对于技术人员，很可能由于它听起来过于棘手而干脆放弃对它的处理。由于人员方面难于测量，人员又忙乱不堪（他们有许多问题需要考虑），他们通常不会将这些人员因素正式融入到项目过程之中；然而，他们也非正式地承认，超过一半的项目问题都源于此。现实情况是：它是一个业务问题；它必须成为项目管理过程的一部分；而且它应该能够被测量，正如我最初的案例研究所演示的那样。

因此，当我开始为自己的客户开发一些工具时，我认识到是时候把自己的经验和建议更正式地写下来了，以便他们在独自工作时能够把它做为一种

资源使用。我从来都没有想过要写一本书，那只不过是一些有用的工作表格和想法而已。当一些人问我是否因为当时没有这方面的实用书籍而要把它付诸出版时，我意识到自己可以填补一个空白，本书因此得以付梓问世。

基于问卷调查的调研

在做出最后决定之前，我决定进行一些调研，看看其他曾经在项目中工作的人们的想法以及市场上有哪些其他相关书籍。通过在网站上的调查问卷，我迅速得到了一些发人深省的调查反馈。在24小时之内，我所获得的反馈就超过了50份，在随后的几个小时中，我又得到了15份已被完成的调查问卷。这些已完成的调查问卷并不是“是”或“不是”这样简单的答案，而是反馈者充满激情的意见——针对他们自己所经历的令人沮丧的项目“人员”经历。其中，一些人针对如下主题写了篇幅长达两三页的意见：项目中人员问题的重要性以及处理这些问题的人员在这方面的无知。多么富有洞察力的人们！

这份调查问卷包括5个基本问题，范围从“你是否接受过任何关于项目管理人员方面的正式培训”直到“你遇到过哪些人员问题”。让我非常惊讶的是，在完成问卷的人员当中，仅仅有4个人曾经在学校中接受过正式培训，但内容要么属于“风险管理”，要么干脆就是一些趣闻轶事。只有一个人曾经参加过一次团队动力课程（选修课）。还有一些人曾经在刚刚进入专业领域时参加过专题讨论或研讨会。

大家一致认为人员因素至关重要，它实际上是决定项目成败的关键因素。许多参与者迫不及待地渴求着相应信息和思想，他们对本书的支持作用不可估量！尽管这次调研并不是一次统计确认过程，但他们的回答和我自身的经验足以让我信心十足：对信息的需求确实存在。

某些调研——今日的教育

尽管进行了调查研究,我认为还需要了解今日的高等教育处于什么状态,因为它与项目管理的人员方面密切相关。于是,我访问了中西部提供工程课程的主要大学。我找到了许多系领导,向他们解释自己所做之事,询问他们是否提供任何关于项目人员管理方面的课程。有两位对我进行了无情地嘲笑,并称“我们没有”,还有一位向我宣称:“我想我们提供组织行为学课程,但它是选修课。”还有一位说他们依靠相应的MBA课程。非常不幸,情况看来并没有太大的改观。“教学”仍然只关注技术!有人还建议我向它们提供课程或研讨会。最后,那个组织行为学课程的报名者数量大大超出了额定数量——绝对如此!尽管这只是对中西部的调研结果,但它足以让我认识到目前所教授的内容还远远不够。

某些调研——其他书籍

我最后的激励因素来自对出版界的调查结果。这次,我再次使用了互联网。当发现存在1187本项目管理书籍时,我的心不禁沉了下去。我的第一个念头是:“只不过是世界中的一个需要而已,又是一本项目管理书籍!”我花了几天时间浏览了这个长长的书目列表。我发现:35%的书籍都是关于如何使用微软的项目管理软件MS Project,还有40%则关注项目管理中的技术过程,剩余的还有20%以特殊项目管理为核心(例如,第三世界项目管理)。概要地说,我仅仅能找到20本看起来只以人员和项目为核心内容的书籍。在随后对这些书浏览时,我发现其中许多精彩地描述了组织行为学。然而,我却不能找到任何一本介绍了与本书中同样简单而实用的方法。

立即行动

根据这些发现，我决定撰写和出版一本关于项目中人员的简单而易用的书。我并不关注读者是否会通读全书所有章节，重要的是他们能找到自己所需的东西，而且他们能够通过一种实用的方式帮助他们实现商务目标！虽然我并不是要解释行为学理论，但我所讲解的日常实际方法基于行为学原理。

我仍然感觉本书只不过是自己所触到的冰山一角，它不过是众多人士开始采用这些方法的一个起点而已。

目 录

致谢

前言

第1章 关于本书	1
什么是项目人员管理工作手册	2
如何使用本书	3
赞赏性查询过程	3
案例情况	4
SWOT分析	12
第2章 启动	13
以终为始	13
探究细节，为你的资本划拨请求收集信息	16
估算培训成本	19
赞赏性查询的应用	25
第3章 开发伙伴关系	31
项目团队	31
供应商	42
最终用户	43
教育和政府伙伴关系	47
赞赏性查询的应用	49

第4章 寻找补贴资金	52
资金在哪里	52
补贴基础知识	53
赞赏性查询的应用	62
第5章 识别你的需求	65
如何、何时进行需求评估	67
现在开始进行项目培训需求评估	70
赞赏性查询的应用	80
第6章 开发你的内部资源	83
培训协调员	83
内部培训师	94
赞赏性查询的应用	105
第7章 文档	108
培训文档规范	109
工作辅助材料	115
赞赏性查询的应用	122
第8章 赞美，再赞美！奖励和认可	125
项目奖励方式多种多样	126
赞赏性查询的应用	136
最后的思考	138
附录 赞赏性查询以及合作伙伴协议	141
关于作者	151
译者后记	153

第 1 章

关于本书

本指南面向所有用户，不但适合所有可能成为项目组成员或受项目组成员行为影响的人员阅读，而且也适用于那些希望学习“如何通过高效的项目管理来成功完成项目”的在校学生。

确切地说，本书适合下列读者阅读：

(1) 工程人员

- 项目经理
- 项目工程师
- 训练有素的设计人员
- 设备工程师
- 工程或运营专业的学生

(2) 运营人员

- 产品经理
- 主管
- 维护人员
- 公共环境部门人员

(3) 采购人员

(4) 质量人员

(5) 安全人员

(6) 人力资源人员

- 员工关系

- 培训和发展

- 培训师

(7) 供应商

(8) 合同承包商

什么是项目人员管理工作手册

这本书主要讲了项目中为技术要素提供支持的所有非技术要素。绝大多数情况下，这些非技术要素通常是指人员，尤其是最终用户以及那些为保证项目成功而必须满足的用户需求。这些人员包括运营人员、维护人员、供应商、业务人员、人力资源人员以及与项目相关的其他所有人员。没错，你可能也在其中！

你是否听过项目工程师在自己职业生涯最低点时的如下言论：“如果不是那些家伙，我们早就让一切就绪，不费吹灰之力。”如果你不但对这些话耳熟能详，而且自己“也曾经有过同样的经历、做过同样的事”，那你肯定知道我这些话的确切含义。设备的运行往往依赖于以科学理论为基础的技术规章、规范和指南，它们通常会被你用来排查错误。与此相比，人员就不那么容易预测和查找问题。由于人们通常具有不同的教育背景、家庭、情感、经历、个人动机，因此你需要花费较多的时间主动对他们进行评估与协商。虽然本书并不是一本心理学书籍，但它所提出的所有观点都基于行为理论。本书将在以下方面为你提供许多方法：如何实现人尽其才、如何增加项目的效率和有效性。

事实上，很难找到不涉及或依赖于人员因素的项目，尤其是客户。对公司而言，人力资源是最宝贵的财富，这也正是本书所关注的焦点所在。通过借鉴大量的项目管理实践经验，本书将帮助你在最具潜力的过程因素——“人力资源”——中挖掘出那些最佳实践。这不但是项目管理成功的关键，也是本书的主要目的。

如何使用本书

用简单有效的方法来使用本书！只要能让它为项目成功做出贡献，你可以用任何方法。你也许只需要使用某个章节的信息来改进自己的项目，但也有可能需要多个章节的信息。

本书的目的在于为你提供多种选项。我们首先解释了这些选项，然后通过范例工作表、观点和实践经历展示了实现方法。情况不同、预算不同，解决方案也应有所不同。本书不但列举了大量不同方法，而且对它们进行了剖析，这样你就可以找到合适的新工具用于自己的项目。

范例工作表仅仅用于示范。工作表的设计和实施方式多种多样，范例仅仅为你提供了一个起始点。

经验、经历和案例分析都被用于说明“如何做”和“经验教训”。

因此，使用时请参考下列建议：

- 选项（是什么）；
- 范例工作表（如何做）；
- 经历/案例分析（在实际中如何应用）；
- 教训（内幕）。

赞赏性查询过程

本书使用赞赏性查询，一种基于优点、面向解决方案的方法，来达到

有效的项目管理。

这意味着利用你已有的最佳实践（环境中的资源）来决定自己能够达到什么（项目可能性）以及将会成为什么（针对底线的解决方案）。

这种方法之所以被称之为赞赏性查询是因为它使用正面的询问过程来识别所有的资源，从而使你能够在它的基础上进行改进（对赞赏性查询的详细解释请参阅附录），每个章节都提供了大量相关范例。

人们经常会把各种局面看做有待解决的问题，而不把它们看做产生新机会的途径。我们经常会忽视自己已经拥有的资源，未加以充分利用。潜力就在这里——本书就将帮助你深入其中。

本书将帮助你发现和利用自己的可用资源。通过建立合作关系，你将能够创建成功项目管理的新模型。

案例情况

背景

本案例分析的生产设施：

- 母公司资产高达数十亿美元，是该集团拥有的最大的工厂。
- 工厂建于19世纪50年代早期，占地超过150万平方英尺^①。
- 拥有约2 000名员工，存在一些教育水平问题。尽管绝大多数员工懂英语，但他们却讲5种不同的语言。
- 职员平均资历为25年，平均年龄49岁。
- 存在3个具有相应工作关系的社团。
- 所涉及技术内容广泛，从非常古老的到异常先进的，无所不包。

形势

(1) 技术焦点

^① 1平方英尺 = 0.092 903平方米。

通过生产高质量产品以及采用尖端技术，公司维持了自己的行业领头羊地位。由于安装新设备和新系统是公司保持竞争力的主要策略，因此整个工厂内部存在着大量进行中的项目。在一个典型项目中，项目团队由总部工程师以及负责生产、工程和维护的本地工程师组成。其他支持团队则在需要时才介入其中。总部项目负责人、工程师和一个本地项目经理负责选择和购买设备、协商承包商的负责管理安装和启动。在整个过程当中，他们会同生产和维护管理人员进行协商。在所关注的焦点中，95%都是技术性内容，见图1-1。

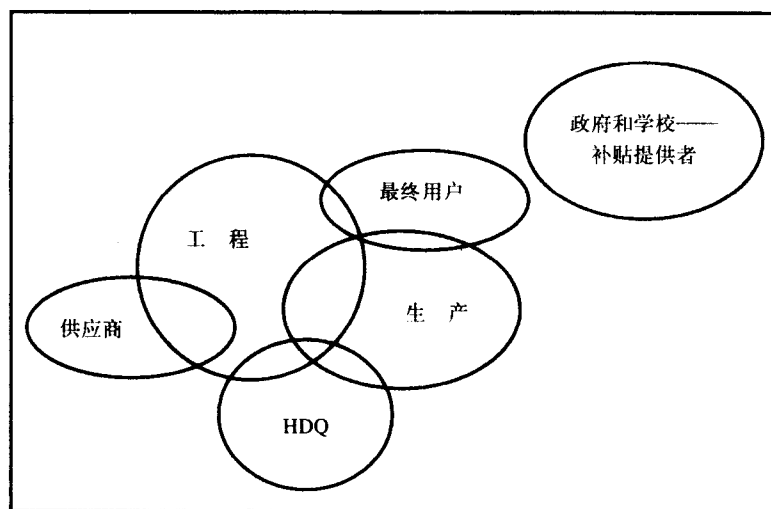


图1-1 以技术为中心的模型

注：在技术模型中，工程是活动的中心，它是惟一与几乎所有其他项目团队成员产生交互的组。

他们通常：

- 将培训当做事后补充(安装之前)来进行安排，并且缺乏对本地人员意见的考虑。
- 只在需要时(或出现问题时)才将支持团队包含在内。
- 手册和文档的编写方式根本不适合最终用户使用，有时甚至更糟——

根本没有任何文字材料。

- 安装手册的作者和使用者都是工程师，缺乏项目所需的任何内部定制性，这使得他们对于绝大多数最终用户毫无用处。
- 服务代理商总是试图同时进行安装和培训。

使用上述方法，虽然也可以完成工作，但总不能达到最佳效率，项目经常超支和延误。以下列出了许多不断出现的问题：

- 每个人都有自己的日程安排。支持团队不但不能充分理解全局，而且经常感到自己被别人利用。（他们缺乏共同的目标，这使得团队合作十分困难。）
- 作为查错的可靠资源或操作参考文档的培训资料非常稀缺。
- 培训不但不合适，而且经常没有计划，缺乏准备。最终用户不得不大量采用试探-误差过程，这往往会使他们感到非常沮丧和不满。
- 培训不充分导致最终用户技术水平低下，从而导致停工检修、大量加班、启动延误、物料浪费以及过度依赖价格昂贵的供应商。
- 由于供应商并不对培训负有责任，因此投资回报率非常低。
- 相互抱怨和指责随处可见。

(2) 解决方案：加强对人员的关注

在认识到自己的重大项目能够以更高的效率运行之后，我们开始对流程进行改进。当我们批准了一个价值为550万美元的重要项目——这个工厂最大的项目时，改进的机会自己浮出了水面。在这个项目中，我们决定加强对人员方面的关注，以便使技术方面更加有效，见图1-2。如果最终用户不懂得如何使用，即便是世界上最优秀的设备，实际上也一钱不值。下面就是我们所采取的步骤，它们确实产生了巨大影响：

- 在选定设备很早以前，我们就组建一个技术培训任务组。这个由工程人员、维护人员、人力资源和采购人员组成的多功能团队会设计出一个培训和文档规范草案。这个草案通过网络呈送给中心组和供应商，