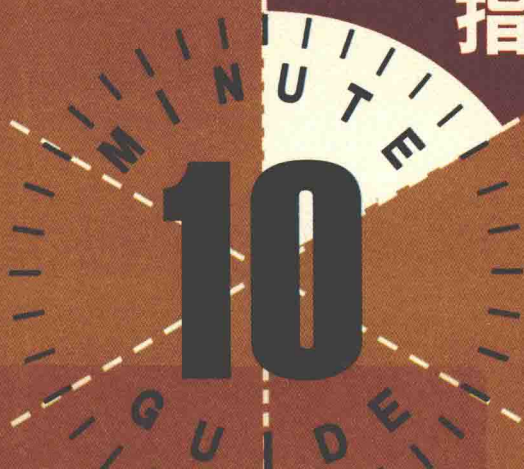


10分钟管理系列 2

(美)杰夫·戴维森 著 彭解承 译

管理掌中高效锦囊
仅10分钟掌握你需要的技巧

10分钟 项目管理 指南



全球热销超过2,000,000册

通过目标导向和10分钟课程
你将学到各种高效的项目管理技巧



中国出版集团

世界图书出版公司

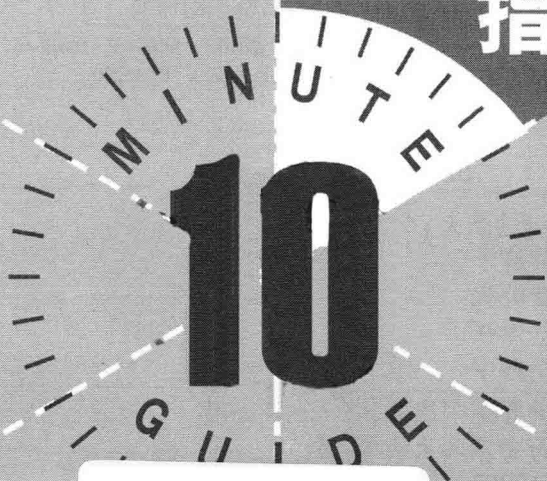
10分钟管理系列 **2**

(美) 杰夫·戴维森◎著 彭解矛◎译

管理掌中高效锦囊
仅10分钟掌握你需要的技巧

10分钟

项目管理 指南



全球热销超过2,000,000册

通过目标导向和10分钟课程
你将学到各种高效的项目管理的技巧



中国出版集团

世界图书出版公司

西安 北京 上海 广州

版权登记号:25-2013-115

图书在版编目(CIP)数据

10分钟项目管理指南/(美)戴维森(Davidson,J.)著;
彭解矛译. —西安:世界图书出版西安有限公司,2013.12
书名原文:10 Minute Guide to Project Management
ISBN 978-7-5100-6034-2

I. ①1… II. ①戴… ②彭… III. ①项目管
理—指南 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第246413号

10 Minute Guide to Project Management Copyright©2010 by Jeffrey P. Davidson, originally published by Alpha Books, 201 West 103rd Street, Indianapolis, IN 46290.

10分钟项目管理指南

著者 (美)杰夫·戴维森
译者 彭解矛
策划 新时代
责任编辑 赵亚强
校对 党翔宇

出版发行 世界图书出版西安有限公司
地址 西安市北大街85号
邮编 710003
电话 029-87233647(市场营销部)
029-87235105(总编室)

传真 029-87279675
经销 全国各地新华书店
印刷 陕西新世纪印刷厂

成品尺寸 140mm×210mm 1/32
印张 7
字数 120千字

版次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5100-6034-2
定价 26.90元

☆如有印装错误,请寄回本公司更换☆

前 言

如果你在职场中是一位正在上升的新星，老板交给你的第一项任务是管理一个项目时，考虑到项目性质和你所做工作的类型，你可能不得不安排各种任务，而这些任务你过去并没有处理过，例如组织一个团队在规定的预算之内及时地完成一个项目，做出一个计划并随项目进展对关键点进行监督，使用适当的项目管理工具来保持团队的积极性和明确的目标感。

如果你曾经管理过项目，又或者你接受了一个自己不熟悉的项目而你需要确保自己能够胜任，那么你找对地方了，这本《10分钟项目管理指南》能够提供你所需要的项目管理的基础知识，同时也会将成功的项目管理经验逐步介绍给你。

如果你正在接触许多行业，你会非常忙碌，你的时间也会显得十分宝贵。当你拿到一个具有挑战性的任务时，你会迫切地需要一些指导，这时本书给你带来就非常宝贵且实用了。它是一个快速的参考工具，在这里，项目管理的基础内容被分为18个关键方面。如果你愿意，每天早上在其他人去上班之前，你就能消化1~2节课的内容。更重要的是，有了这本掌上指南的帮助，你就可以随时获得在项目管理方面需要掌握的准确信息了。

好了，让我们开始高效的项目管理学习之旅吧！

致 谢

我要感谢着手这一优秀丛书的 Alpha Books 的热心人士，也感谢出版人 Marie Butler - Knight 以及我的编辑 Amy Zavatto, Tom Stevens, 还有 Billy Fields。

我还要感谢 Julia Wood 为我搜集和整理了大量的背景材料，这些材料为完成这本书奠定了良好基础。同时还要感谢 Julia Wood, Matt Mullen 和 Jennifer Feinman 的专业校对，以及 Susan M. Davidson 的文字处理，还有当年 10 岁的小女儿 Valerie A. Davidson。

目 录

前 言/1

致 谢/2

第一课 你要去管理一个项目吗? /1

项目管理基础/2

项目计划/8

项目实施/10

项目控制/11

项目中的角色/12

30 秒回顾/13

第二课 什么造就了一位优秀的项目经理? /14

做一个实干家，而不是一个旁观者/15

不同身份贯穿整个工作期/17

指导你的几项原则/20

项目经理成功的 7 种方式/26

导致项目失败的 7 个因素/30

30 秒回顾/33

第三课 你想要完成什么? /34

控制危机的方向/35

关键问题/36

好了, 下一步我们该做什么? /38

任务与结果/40

提出问题/41

预期目标参与管理项目/42

30 秒回顾/44

第四课 制订工作计划/45

不要吃惊/46

圣杯和金羊毛/48

从无到有/49

30 秒回顾/65

第五课 计划的综合平衡/66

完成 WBS 的主路径/67

先有鸡还是先有蛋? /70

什么时候开始考虑人员问题才有意义? /71

编制计划本身是一个任务吗? /72

内部资源与外部资源的冲突/74

项目完成后还要帮助你的团队成员/75

WBS 都包含哪些任务? /77

保持全局观/79

全局观与没完没了的琐事/81

从计划到监控/83

30 秒回顾/85

第六课 保持将你的目光盯在预算上/86

费用并不随着任务树而生长/87

可以用经验弥补预算不足/89

做预算的传统方式/92

传统方法/94

系统预算问题/100

30 秒回顾/103

第七课 甘特图/104

将项目进展用图形表示出来/105

主题变奏曲/108

详细修改/110

让项目回到正常轨道上来/112

想到前面/113

30 秒回顾/114

第八课 PERT/CPM 图/115

管理更复杂的项目/116

进入 PERT 和 CPM/118

短路径/120

情况变化了怎么办? /125

需求与速度/126

使用网状工作图管理项目/128

我和我的箭头/129

不要掉入迷恋技术的陷阱 131

30 秒回顾/132

第九课 汇报结果/133

通讯渠道越多, 相互距离越远/134

包容他人的想法/144

30 秒回顾/146

第十课 选择项目管理软件/147

用鼠标管理/148

让好事自然发展/149

这是谁的选择? /150

项目管理软件专题/153

你如何使用项目管理软件? 155

30 秒回顾/161

第十一课 一些流行的项目管理软件简介/162

昨天的新闻/163

武装起来，上网/165

30 秒回顾/174

第十二课 多领导 多项目 多烦恼/175

同时参与多个项目/176

越来越复杂的事务/177

模糊的工作模式/179

两个办公室的故事/180

奢侈是不必要的/181

同时向多个领导汇报/182

为雇佣而工作/184

30 秒回顾/187

第十三课 微型项目的结构/188

帮助建筑工地管理者更有效地完成建筑建设/189

让我们为它指定一名项目经理/191

养尊处优地分析与实地考察/192

巴比塔/194

30 秒回顾/200

第十四课 从经验中学习/201

活到老学到老/202

掌握软件/204

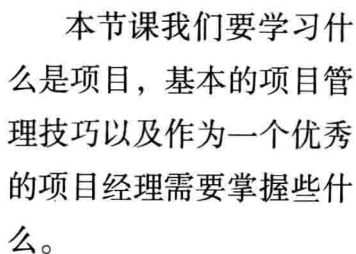
睁大你的眼睛/206

为下一个项目做好准备/208

30 秒回顾/211

拓展阅读/212

第一课 你要去管理一个项目吗？



本节课我们要学习什么是项目，基本的项目管理技巧以及作为一个优秀的项目经理需要掌握些什么。

项目管理基础

究竟什么是项目，你也许在工作和家庭生活中多次听到过这个词。人们常说“我要在院子里增加一张桌子”或“我们团队的项目要求在今年内确定客户的行业需求”或“我有一个小项目希望你能介入，我觉得你今天下午能完成”。

小贴士：项目大致有4个基本因素：特定的时间，各种相互依赖的事件的有效结合，一个预期的结果，一个独特的挑战。

特定的时间

项目都具有很强的时间性，所以它们与那些正在进行的具有明显起点却没有预期终点的任务不同。然而有些项目却没有对未来的预期。某些项目能够持续数年甚至数十年，比如市政工程、全球饥民供给或发射宇宙飞船到其他星系等。我们日常工作所面临的大多数项目都是以小时、周或月来计算的，而不是持续数年或数十年。（补充说明一下，本书所涉及的项目周期为短期，比如6个月，但大多数情况下小于6个月。）

通常，经一个具有相应权力的人或团体的批准后，项目才能

开始启动。启动方应当拥有相应权限、预算资金以及保证项目能够完成的资源。当然，每个项目的启动都与一个精确的周期相关联，尽管这些与项目要达到的目标相关，但目标的实现往往是那么的遥远，就像 Starship 公司的 Captain Jean Luc Packard 经常说的那样：“希望如此”。当实现了一个项目的目标（这个话题后面再讨论），这个项目就结束了。当然，一定还会遗留一些问题。

小贴士：人们在项目管理过程中所付出的大量努力以及相应的资源（如资金等）消耗，都是为了确保项目的目标能够以适当的方式和计划予以实现。

在完成和实现预期目标的过程中，可能要求完成阶段性“交付物”。“交付物”可以是报告、服务条款、原型、一个实际产品、一段新的程序，也可以是其他任何形式的材料。每次完成的“交付物”和阶段目标的实现，都有助于确保总体项目在预算内按计划完成和实现。

名词解释：交付物——项目管理团队按计划开发出来并提交给管理方、审查委员会、客户及相关方的成果，通常以计划、报告、规则、产品或服务的形式提交。

精心处理各种相互依赖的事件

每一个项目都会包含一系列事件，一个事件会依赖于另一个事件。有些时候多个事件会由另外的多个事件引起，事件之间的关系错综复杂。实际上，如果一个项目没有包含多个事件，它就不是一个项目了，它只是一个单一的任务或一系列简单的任务，

表现形式就会变成某种序列模型。

名词解释：任务或事件——与一个项目相关联的、可分的、可定义的工作单元，它还可以包含有子任务。

项目是十分复杂的，在理解某些复杂项目的内在事件相互关联时，唯一方法是用图表把他们描述出来，或使用专门工具（如项目开发管理软件）来帮助项目经理理解哪些任务需要并行处理，哪些需要串行处理，等等。

名词解释：项目经理——一个单独的人，负责掌控每天为达到项目目标的一切事物，包括协调团队人员、分配资源、管理成本，并对整个项目进行综合管理以确保取得特定的、预想的结果。

注意：项目中时间的协调非常重要，一旦有一个事件没有按计划执行，整个项目就会有失败的风险。

高效的项目管理者需要拥有能够将手上的项目作为整体进行观察的能力。通过把项目中各事件与活动之间的关系理解成整体的某一部分，项目经理和工作团队就会更好地从各个方面接近项目，员工之间就能够在关键的结合点上相互支持，就能找出哪里是项目进展的瓶颈和可能的死点，从而使团队的注意力始终聚焦在确保高效地完成项目上。

名词解释：整体关系——一个对象的全体和部分之间是有机地、功能性地联系在一起。

预期结果

一个项目的结束就是某个特殊目标的实现。把一个项目指派给某人并提示他“看看这个你能做吗”是不够的，模糊的目标会导致模糊的结果。一个特定的目标，能够增加产出特定结果的机会。

名词解释：目标——一个你所希望的结果，它值得你为之努力。它是项目发起的主要目的，也是项目发起的原因。

一个重要的、清晰的或是你所期望的项目目标可能就是项目中需要实现的阶段性目标之一。比如对于一家加工通心粉的食品公司来说，项目管理团队所要实现的阶段性目标也许就是改进通心粉的质量和口味。沿着这条思路，项目管理团队要调制不同口味通心粉样品，调查消费者喜好，研究竞争对手，等等。完成的每一件事，都可以被认为是完成项目总体目标的一个阶段性目标。

在许多案例中，项目小组要完成一系列不断增长的、递进的目标后才能实现项目的终极目标。事实上，团队只能按递进方式取得所希望的结果。如果按照任何其他方式，他们也许就不能提高自己项目管理的技巧，也不会具有从全局角度看问题的视野，而这些因素是他们能够以富有成效的方式取得进展的重要条件。

就像一家著名的棒球联盟团队开始春训时，通过做健美体操、热身运动（如基本跑动、防守、掷球、接球等）和回顾比赛要点来实现球技的提高一样，项目小组也必须通过完成一系列阶

阶段性目标并实现一系列阶段性成果来提高他们的能力和技巧。

关于阶段性目标和阶段性成果有许多种说法，有些人称之为目标，有些人称为里程碑，还有人说是阶段目标、任务、子任务等。无论用什么样的术语，它们的内在含义是相同的，就是在规定预算范围内达到所希望的目标。

名词解释：里程碑——重要事件或项目的关键点。

时间和资金是实现项目目标过程中固有的约束条件。如果时间轴未被细分，项目的完成就可能被无限延期，于是项目就不再是项目了，它可能是一个希望或一个愿望，甚至是一个目标，它可能会受到长时间的关注，但它不是项目。通过为一个项目设定特定的时间计划，项目小组成员就能够在心理上对自己达到项目管理的过程进行严格要求，这种严格要求的专用术语为约束。

名词解释：时间轴——子任务、任务、阶段或整个项目预计开始和结束的时间体系。

注意：虽然项目通常在计划时间外才能完成，但制订完善的时间计划依然重要。如果没有时间计划，项目最终完成的时间会远远超出预计的时间。

项目预算是由某些领导或委托的项目管理者控制的。就像使用时间表一样，预算表是另一种性质的十分有用和必要的管理工具。在任何一个项目中，资金富余都是有好处的，现实中大多数机构或大多数人都是要对预算进行限制的。

小贴士：预算限制能够帮助人们提高效率。如果你知道你只有这么多钱，那么在花这些钱时你就会比较理智，而在你有很多钱的时候你就不会这么做了。