



云大项目管理实用译丛



微权力下的 成功项目管控 (第2版)

RESULTS WITHOUT AUTHORITY

Controlling A Project When
The Team Doesn't Report To You
[2nd Edition]

[美] 汤姆·肯德里克 (Tom Kendrick) 著
汪小金 王磊 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



云大项目管理实用译丛

F224.5
385

微权力下的 成功项目管控 (第2版)

RESULTS WITHOUT AUTHORITY

Controlling A Project When
The Team Doesn't Report To You
[2nd Edition]

[美] 汤姆·肯德里克 (Tom Kendrick) 著
汪小金 王磊 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F224.5
385

图书在版编目 (CIP) 数据

微权力下的成功项目管控: 第2版 / (美) 肯德里克 (Kendrick, T.) 著; 汪小金, 王磊译.
—北京: 中国电力出版社, 2014.5

(云大项目管理实用译丛)

书名原文: Results without authority: Controlling a project when the team Doesn't report to you (2nd edition)

ISBN 978-7-5123-5623-8

I. ①微… II. ①肯… ②汪… ③王… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第041377号

Results without Authority: Controlling a Project When the Team Doesn't Report to You—Second Edition

Copyright © 2012 Tom Kendrick. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

京权图字: 01-2014-1107



中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 邓明达 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年5月第1版·2014年5月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·22.5印张·270千字

定价: 58.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

译者序

项目管理作为一个专门的职业和学科，起源于 20 世纪 50 年代以美国为代表的西方国家。不过，许多西方的项目管理工作者都把中国 2500 年前的《孙子兵法》看做项目管理的第一本著作。每一场战争都是一个具有很大独特性和风险性的项目，《孙子兵法》中的道理自然也就成了项目管理的道理。

西方一直都在向中国学习，特别是学习中国古代先贤留下的经典哲理。中国自然也需要向西方学习，特别是学习西方现代的系统思维和科学方法。借助系统思维和科学方法，我们才能把祖先的经典哲理更好地付诸实践。与中国人的传统思维和方法不同，系统思维和科学方法更强调把道理具体化，更强调用可操作的、结构化的方法把道理落实下去。

作为国际最权威的项目管理标准，《项目管理知识体系指南》（以下统称《PMBOK[®]指南》）就是系统思维和科学方法在项目领域的具体应用。总部设在美国宾夕法尼亚州的项目管理协会（PMI），从 1981 年至 1996 年，

IV | 微权力下的成功项目管控

花了整整 15 年时间才开发出《PMBOK®指南》这本标准。这之后，又持续不断地对这本标准进行更新，使之与时俱进、不断完善，引领项目管理的发展。正是这本标准，把原本比较模糊、不便操作的项目管理方法，变成了相对清晰、便于操作的项目管理方法。

不过，为了确保其通用性，《PMBOK®指南》把与知识相关的具体情境剥离掉了。众所周知，项目管理知识必须放到具体的项目情境中才能得到有效应用。本译丛希望能为中国的项目管理工作者还原一部分具体情境，使大家能够更好地理解与应用《PMBOK®指南》中的相关知识，并为大家扩展与创新项目管理知识提供一个较好的基础。

本译丛的选书原则是：与《PMBOK®指南》相符合的原则，通俗易懂及简单实用的原则，非学术著作或教科书的原则。本译丛的每一本书，都由我根据这三大原则向出版社推荐。原著的作者都是具有丰富一线项目管理实践经验的优秀专家。本译丛的每一本书，都由我与一名合作译者一起翻译。我们分别翻译、交叉审校，最后由我修改定稿。虽然这并不能保证译文绝对正确和优美，但是可以尽量减少错误，并提高译文的易读性。本译丛特别适合已学过《PMBOK®指南》的项目管理工作者阅读，特别适合作为项目管理研究生的课外读物，也适合其他项目管理工作者阅读。

本译丛的第一批三本书是，澳大利亚罗斯·加兰的《项目治理》、美国特雷斯·罗德的《项目干系人管理》和美国汤姆·肯德里克的《微权力下的成功项目管控》。它们虽然由不同的作者撰写，但都讲述了项目管理方面的相互关联的重要知识和良好做法。综合应用这三本书中的知识和做法，将能够有效促进项目取得成功。

《项目治理》是关于如何进行重要项目决策的实践指南。项目的成败首

先是由一系列重要的项目决策决定的。如何用规范的方法，及时正确地做出重要的项目决策，这就是项目治理的核心所在。只有项目的高层治理机构能够规范、及时、正确地行事，项目经理才能够领导项目团队用规范的项目管理方法去完成项目任务。否则，项目经理及其项目团队就只能疲于应付来自四面八方的、毫无秩序而言的压力。作者针对项目治理中的常见问题，建立了一个广为适用的项目治理实用模型，并对该模型的使用做了详细的讨论。虽然本书并不是直接为配合《PMBOK®指南》而编写的，但是可以很好地补充《PMBOK®指南》中有关项目治理的内容。

《项目干系人管理》则是作者直接为配合《PMBOK®指南》（第5版）而撰写的。项目管理的最终目的是要满足项目干系人在项目上的利益追求。进入21世纪以来，项目干系人管理得到了人们越来越多的重视，并且仍在快速发展之中。为了适应并领导项目干系人管理的新潮流，《PMBOK®指南》（第5版）专门新增了“项目干系人管理”知识领域。《项目干系人管理》不仅传承了《PMBOK®指南》中的干系人管理知识，而且进行了大量的扩展和可操作化。应用本书所述的项目干系人管理知识和做法，有助于调动干系人的支持，提高项目成功的可能性。

《微权力下的成功项目管控》针对一个无法回避的事实展开，即项目经理往往要在没有足够职权的情况下承担完成项目的重任。本书首先提出了项目经理无须职权就能取得理想结果的三大管控工具：规范化的项目管理过程、用于赢得合作的个人影响力以及用于引导合理行为的测量指标。然后，按《PMBOK®指南》所述的项目管理五大过程组对这三大控制工具展开应用性讨论。本书所讨论的许多做法，远远超出任何单一项目之所需，既包括适用于小型项目的“雕虫小技”，也包括适用于大型、多团队项目集的“锦囊妙计”。借助本书中的管控工具，无权的项目经理也能够实现有效

VI | 微权力下的成功项目管控

的项目管控。

有了规范高效的项目治理结构，项目经理就有了来自高层及时且正确的指导；有了全面系统的项目干系人管理，项目经理就有了来自四面八方干系人的大力支持；有了无须职权的项目管控工具，项目经理就有了来自自身的巨大力量。如此一来，何愁做不好项目管理？项目经理应该在高层的正确指导下，充分依靠周围干系人的支持，运用自己的力量，把项目做成功！

我 2002 年留学回国后就加入了云南大学，从事项目管理的科研与教学工作。云南大学早在 2000 年就开始筹备项目管理专业的教育工作，并在 2002 年 3 月开办了项目管理研究生课程进修班。这套译丛的出版，得益于云南大学各级领导的鼓励和指导，得益于云南大学许多老师的支持，得益于云南大学许多研究生的参与。我也特别希望项目管理界的领导、专家和同行，对云南大学的项目管理学科建设给予更多的指导和支持！

汪小金

云南大学教授，《PMBOK®指南》中文版审校主任

2014 年 2 月 20 日

致谢

本书得益于数以百计的优秀项目领导者和项目经理的宝贵经验。他们无私地与我分享了他们的经验。我特别要感谢：特里·阿什，罗恩·阿斯科兰德，罗恩·本顿，斯科特·贝丝，阿方索·布塞罗，克雷格·查克顿，卡雷尔·德·巴克尔，艾尔·德卢西亚，阿努普·德什潘德，兰迪·英格伦，汤姆·费德，韦恩·古尔丁，鲍勃·古兹，伊斯特里·辛曼，罗斯玛丽·汉森洛普，南希·麦克唐纳，鲍勃·蒙特维多，乔·波多尔斯基，帕特里克·施密德，理查德·西蒙兹，特德·斯莱特，吉姆·斯隆，乔斯·索莱拉，大卫·斯强克，阿伦·斯瓦米，彼得·沃格尔-迪特里希，阿肖克·瓦汉，J.D.沃森，以及托德·威廉姆斯。他们给我提供了案例和意见，并给了我许多鼓励。我也要感谢我的夫人芭芭拉·肯德里克。她不厌其烦地一遍又一遍审读书稿，提出修改意见。

虽然上述朋友（及许多其他人）对本书做出了重要贡献，但是对本书中可能存在的错误、遗漏或其他问题，都由我一人承担责任。如果你发现

VIII | 微权力下的成功项目管控

任何问题或仅仅想说说你的想法，都欢迎与我联系。

要在无职权的情况下有作为，这不只是运气的问题。更何况，运气也是“准备”与“机会”相遇的结果。我希望本书有助于你做好准备，从而抓住各种机会取得项目成功。

汤姆·肯德里克

加利福尼亚圣卡洛斯

TKENDRICK@FAILUREPROOFPROJECTS.COM

云南大学软科学与系统工程研究中心

云南大学创建于1922年，是国家首批“211工程”重点建设大学之一。云南大学软科学与系统工程研究中心（以下简称“系统工程中心”）成立于1988年，行政隶属于云南大学发展研究院。系统工程中心承担着管理科学与工程、技术经济与管理两个学术型硕士学位授予点，以及项目管理领域工程硕士和工程管理硕士两个专业型硕士学位授予点的科研与教学工作。同时，还承担着系统理论、系统工程、区域经济、管理信息系统等方面的科研工作。26年来，在科学研究和人才培养方面都取得了丰硕的成果。

截至2013年12月，系统工程中心承担了100多项科研课题，包括国家级课题10项、省级课题56项、企业委托课题40项，等等。在人民出版社、科学出版社等8家出版社出版了30多本专著、教材和译著。在美国 *Project Management Journal*、英国 *International Journal of Project Management* 及《中国软科学》等许多期刊发表了160多篇学术论文。

系统工程中心早在2000年就开始了项目管理学科建设工作，并于2002年3月开办了第一个“项目管理硕士课程研修班”。除了两个与项目管理直接相关的专业型硕士专业以外，系统工程中心还在“管理科学与工程”以及“技术经济与管理”两个学术型硕士专业之下设立了“项目管理研究方向”。截至2013年12月，系统工程中心已培养项目管理方向的学术型和专业型硕士研究生共400余人。

系统工程中心将继续依托云南大学及其发展研究院，为中国和世界的项目管理事业做出应有的贡献。

中国电力出版社财经图书中心好书推荐

书号	书名	定价	作者
高等学校项目管理系列规划教材			
978-7-5123-4894-3	项目管理概论	36	白思俊
978-7-5123-4895-0	系统工程导论	36	白思俊
978-7-5123-4891-2	现代项目质量管理	39	王祖和
978-7-5123-5366-4	工程经济学	39	陈立文
项目管理精品文库			
978-7-5123-4761-8	项目管理：项目思维与管理关键 (第2版)	58	丁荣贵
项目管理实务系列			
978-7-5123-5106-6	Microsoft Project 2013 实战应用	39	刘大双 赵志高 肖莉
项目管理资质认证系列			
978-7-5123-5197-4	PMP®备考指南(含1CD)	45	许江林
978-7-5123-5178-3	高效通过PMP®考试	58	周琦 徐波
978-7-5123-4762-5	PMP®考点精粹(第2版)	39	高屹
项目管理经典译丛(即将出版)			
暂无书号	项目管理手册(第5版)	98(估)	(英)罗德尼·特纳
暂无书号	基于项目的管理手册(第4版)	68(估)	(英)罗德尼·特纳
暂无书号	全能项目经理	48(估)	(美)兰德尔·英格伦 埃尔方索·布兹罗
暂无书号	全能项目经理工具箱	39(估)	(美)兰德尔·英格伦 埃尔方索·布兹罗
暂无书号	业务驱动型PMO建设	42(估)	(美)马克·普锐斯·佩里
暂无书号	项目管理知识体系指南使用者手册(第2版)	42(估)	(美)辛西娅·斯塔克波尔 尔·施耐德
978-7-5123-5623-8	微权力下的成功项目管控(第2版)	58	(美)汤姆·肯德里克
978-7-5123-5613-9	项目治理	39	(澳)罗斯·加兰
978-7-5123-5572-9	项目干系人管理	39	(美)特雷斯·罗德
978-7-5123-5612-2	卓有成效的项目管理(第3版)	29	(英)斯蒂芬·贝克 罗布·科尔
978-7-5123-5611-5	卓有成效的项目领导者	36	(英)迈克·克莱顿

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

中国电力出版社财经图书中心（北京市西城区三里河路6号）

邮编：100044 电话：010-58383379 E-mail: sjdf_lcj@sina.com

关注我，关注更多好书



·乐部

微博名：电力出版社_亮财经读者俱乐部

目录

译者序

致谢

第 1 章 项目控制	1
1.1 谁来负责	2
1.2 本书的结构	3
1.3 项目控制的要素	4
1.4 做项目从不容易	8
第 2 章 通过过程来控制	9
2.1 项目管理过程	10
2.2 质量管理	31
2.3 项目的基础决定	38

X | 微权力下的成功项目管控

2.4 项目管理办公室	40
第3章 通过影响力来控制	43
3.1 恰当的领导风格	44
3.2 先给予后获取	58
3.3 增强影响力	71
3.4 维护人际关系	81
第4章 通过项目测量指标来控制	85
4.1 优良行为	87
4.2 项目指标的类型和使用	91
4.3 选择测量指标并确定基准值	93
4.4 潜在问题与测量障碍	111
第5章 控制始于项目启动	115
5.1 发起人的支持	115
5.2 项目愿景	124
5.3 项目启动	130
5.4 项目启动研讨会	148
5.5 由跨职能、分散办公及全球性团队开展的项目	155
第6章 通过项目规划来控制	163
6.1 协作规划	164

6.2	对计划进行考核	200
6.3	建立现实的项目基准	204
6.4	使用计划	211
第 7 章	在项目执行中保持控制	213
7.1	列出项目状态指标	214
7.2	状态收集	226
7.3	非正式沟通	235
7.4	维护关系	244
7.5	保持团队专心	253
第 8 章	为项目控制而跟踪和监督	257
8.1	范围和规格变更管理	258
8.2	全面控制	262
8.3	正式沟通	282
8.4	奖励和认可	289
8.5	长期项目的项目评审	292
8.6	项目取消	293
8.7	控制挑战	296
第 9 章	通过项目收尾加强全面控制	305
9.1	交付成果并获得签收	306
9.2	采用追溯性项目指标	307

9.3 行政收尾.....	311
9.4 庆祝和表彰.....	312
9.5 总结经验教训.....	316
第 10 章 结语	323
附录 A 项目基础决定核对单示例	327
A.1 规划问题.....	328
A.2 执行问题.....	333
A.3 控制问题.....	337
附录 B 主要参考书目	343

第 1 章

项目控制

项目无处不在。有些项目成功了，有些项目失败了。项目领导者对事务控制不足，无法引导项目走向成功，这是导致项目失败的常见原因。而项目控制不足又是由许多因素导致的，如职权缺失、团队分散、项目变更太多、优先级冲突，以及计划不周等。

日益普遍的情况是，项目领导者在没有正式职权的情况下执行项目工作。即使项目经理拥有正式职权，也仍有相当一部分项目工作是由其他经理的下属成员（往往来自其他公司）来完成。无人负责的项目几乎肯定要失败。作为项目的领导者，无论你是否拥有组织职权，都必须对项目工作

2 | 微权力下的成功项目管控

实施有效控制。虽然可能与人们想象的不同，但每个项目领导者都能够在建立和维持项目控制方面大有作为。如何不依赖组织职位或正式职权，来领导项目取得成功？本书将提出许多观点，并提供相应技术。

1.1 谁来负责

在我的项目管理课程、研讨会和非正式讨论中，一个最普遍的问题就是：“如何在没有权力或职权的情况下管理项目？”人们频繁地提出这个问题，就促使我罗列了一名项目领导者能够而且应该去控制的因素清单，无论项目领导者在组织中的职位高低或权力大小。对这些因素进行控制，都不需要超出项目领导者所固有的任何职权，甚至完全不依赖任何职权。

每个项目领导者都能够控制的因素：

- 测量指标。
- 报告周期。
- 里程碑。
- 沟通。
- 项目评审。
- 变更管理。
- 奖励和认可。
- 建设性批评。
- 互惠和交换。
- 风险监测。