

项目管理核心资源库——工具和实践类

世纪畅优

发“13676”到

106900292251

成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,获得增值在线课程(教学资源)

项目管理的 77个致命错误

(美) Management Concepts 著

王丽珍 张金兰 译



The 77



eadly Sins of Project
Management



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库——工具和实践类

项目管理的 77个致命错误

(美) Management Concepts 著

王丽珍 张金兰 译



The 77

D

eadly Sins of Project
Management

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The 77 Deadly Sins of Project Management

Copyright © 2009 by Management Concepts, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Management Concepts, Inc.

No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including mechanical, photocopying, recording, or by an information storage and in a retrieval system, without permission in writing from the publisher.

本书中文简体字版由 Management Concepts, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2010-7636

图书在版编目（CIP）数据

项目管理的 77 个致命错误 / 美国管理概念出版社著；王丽珍，张金兰译。—北京：电子工业出版社，2011.7

（项目管理核心资源库——工具和实践类）

书名原文：The 77 Deadly Sins of Project Management

ISBN 978-7-121-13676-4

I. ①项… II. ①美… ②王… ③张… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 101230 号

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：252 千字

印 次：2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

项目管理是一项艰难的事业。我们不仅要满足时间、成本及一系列项目干系人的需求，有时还要应对一些令人讨厌的行为——抱怨、优柔寡断、固执、自满、视野狭隘等。我们列出了项目管理中的“77个致命错误”，这些错误对项目及项目工作环境会带来严重的，有时甚至是荒谬的后果。

我们的供稿人都是富有经验的项目经理和团队成员，以及包括决策、领导、风险管理、挣值、需求和工作分解结构在内的项目管理各个领域的专家。他们关注77个致命错误的表现形式及其对项目产生的后果。通过分享个人经验及案例，供稿人向我们展示了这些错误所带来的经济损失和成本，描绘了这些错误出现的危险信号，以便我们能在某个错误对项目 and 团队造成重大损害前识别它，为每个错误提供的解决途径和技巧会帮助我们确保项目成功交付或免受损害。

当然，这些致命的错误通常不会单独发生，它们中的很多都是互相关联、相互滋生的。我们讨论的某个错误也许在某种程度上包含着另一个错误。

相信你会识别项目中的77个致命错误。我们也希望某些观点、建议或警告会帮助你掌控这些错误，保证项目成功交付并使团队朝着胜利的方向前进。

目 录

1	默许	1
2	假设	5
3	回避	9
4	障碍	12
5	指责	17
6	障眼物	20
7	官僚主义	24
8	粗心	27

9	混沌	29
10	施舍	32
11	故步自封	35
12	无知	39
13	自满	42
14	冲突	45
15	困惑	48
16	共识	51

17	抄袭	55
18	懦弱	59
19	蠕变	63
20	民主	66
21	绝望	69
22	背离	72
23	冷漠	76
24	不尊重	79

25	功能失调	82
26	自我	85
27	过度	88
28	排斥	92
29	找借口	96
30	失败	100
31	偏袒	104
32	分裂	107

33	博弈	110
34	猜想	113
35	随意	117
36	无助	120
37	希望	123
38	不成熟	126
39	不专注	129
40	优柔寡断	132

41	效率低下	135
42	顽固	138
43	孤立	141
44	滞后	144
45	懒惰	148
46	幻想	151
47	玩忽职守	154
48	会议综合征	157
49	偏差	161
50	沟通不良	165
51	管理不善	169
52	无权	172
53	非我发明症	175
54	迟钝	179
55	遗漏	182
56	反对派	185
57	政治	188
58	规划不善	194
59	需求不明	197
60	流行	200
61	无能为力	203
62	撒谎	206
63	拖延	209
64	承诺	212

65	放弃	216
66	叛逆	219
67	资源重置	222
68	死板	225
69	满意即可	228
70	找替罪羊	232
71	劣质	235
72	短视	238



73	沉默	241
74	投降	244
75	猜疑	247
76	视野狭隘	250
77	发牢骚	253
	评估工具 I	256
	评估工具 II	259

1

默 许

默许是一种暗示同意的行为或情况；是不发表反对意见的同意或赞成；是同意。在项目管理中，默许会造成对意见一致同意的错误感。



项目管理中，要定义默许首先要考虑阿比林悖论（Abilene Paradox）。阿比林悖论是一个管理概念，由乔治·华盛顿大学的名誉教授杰瑞·哈维（Jerry Harvey）观测并记录下来。阿比林悖论是指由于各成员没能公开发表自己的真实意见，结果导致群体采取的决策行为与他们真正的意图完全相悖的现象。简单来讲，群体有可能会做出每个人都不喜欢或不支持的决定。因为害怕、顺从或不愿意与团队中其他支持该决定的人冲突，群体中的其他成员没有对这个决定提出任何质疑。项目团队成员的这种默许或暗示同意的行为会导致看似成员都同意，其实大家并不支持的决定的产生。

作为社会行为的一种，默许存在于相互作用的各種社会行为中。在组织

里，默许通常是组织文化的产物。以达成共识为导向的组织积极地或被动地反对个人行为的组织支持默许，并会助长有害的默许行为。有趣的是，默许对项目可能是积极的，也可能是消极的。

积极的默许表现：当项目团队正朝着一个决策方向努力时，团队成员都同意该决策，而且他们通过默许的方式表达他们同意该决策。在这种情况下，默许能对项目起到帮助作用，因为团队成员会通过他们的行为支持项目的实施。

消极的默许表现：当项目团队正朝着一个决策方向努力时，团队成员都不同意该决策，但他们通过默许的方式表达他们同意这个会给项目带来冲突或破坏的决策。在这种情况下，默许不能对项目起到帮助作用，因为团队成员会通过他们的行为阻碍项目的实施。

案例分析

在敏捷团队中，代表企业的那个人被任命为“产品负责人”。产品负责人通过定义企业价值、促进特征产品的开发、为产品特征进行优先级排序、决定产品特征实现的先后顺序并进行组合来实现产品收益的最大化。产品负责人的角色是至关重要的，他不仅要业务有足够的了解，还要能获得企业的充分授权从而做出对组织有利的决策。因为敏捷团队经常处理短期、有时间约束的工作，对他们而言，每天都极其关键。因此，敏捷团队的速度（和它的成功或失败）取决于产品负责人迅速做出的好决策。

我曾经工作过的一个组织很热情地启动了一个项目，遗憾的是，该组织没有给产品负责人充分的授权。该组织崇尚以达成共识为导向的组织文化。任何一项决策都要经过所有相关参与方的同意，包括几乎整个企业的管理链。这意味着当开发产品特征时，产品负责人需要将其与整个管理层进行讨论，在采取下一步行动前要先取得整个管理层的许可。这最终导致决策制定拖后，从而阻碍了团队将其转换成客户价值的能力。

在本例中，由多个项目团队成员通过默许的方式制定的决策遵守了组织

文化，但损害了项目团队。项目经理和其他团队成员尽管在团队会议中公开对这种情况表示了不满，但在项目回顾和评审时，却没有把产品负责人的非授权作为一个议题向高级经理及其他干系人提出来。对敏捷团队而言，尽管知道组织文化、规范与迅速做出决策是相冲突的，但产品负责人和高级经理仍遵守这些文化、规范。

该问题造成的短期成本是项目的可交付成果会因为决策制定的拖后而耗费更长的时间；长期成本是团队不能及时完成提升价值的、方便使用的可交付成果，因此这个项目没有获得它本应获得的利润。



危险信号

默许是一个难以识别、显现和解决的复杂问题。它有时要积极地表现出不同意，有时甚至还要与整个团队起冲突，这有可能会让有的团队成员感觉不舒服。要有效地应对消极的默许，项目经理要了解每个团队成员的个性和风格。例如，某个爱发表意见的团队人员在制定决策时却保持沉默，那么应该把他叫到一边让其对这个决策发表意见。默许的危险信号包括所有团队成员都迅速对某项重要的决策一致表示同意，团队活动时成员间的私人交谈有所增加。



解决办法

由默许导致的问题很难被发现。保持警惕是克服消极的默许的第一步。组织文化和规范会鼓励或奖励默许行为，记住这点很重要。

克服消极的默许在于更好地管理共识。首先，项目经理需要理解这是管理共识，而不是管理冲突。



处理默许的技巧

- 确保所有受到影响的项目团队成员能积极地参与项目决策的讨论。
- 促进组织讨论，使每位成员获得一次清晰阐述自己意见的机会，重点关注所有人都同意的决策。
- 以文字的形式记录团队一致同意的意见，并相互传阅，从而避免任何误会的产生。
- 营造一种团队成员不惧怕说出个人意见的文化氛围。

2 假 设

假设是不经过求证，想当然地认为是正确的，是一种假想或假定。为简化生活，我们所有人都要做出假设，做出更好的管理决策。但是，我们也要知道假设是危险的：假设的事物最终可能会不合要求。在项目管理中，错误的假设能给项目带来重大问题。

错误

假设是对未来的一种猜测。任何人对未来都没有十足的把握，因此，我们要做出各种各样的假设，帮助我们制定如何继续进行下去的决策。每天我们都要做出无数个不易察觉的假设，以至于我们没有察觉到自己正在做假设。大多数时候，这是安全的、切合实际的。有时候我们会做出明确的假设，这涉及让事情变好或变坏的重大问题。

项目发生在未来，当我们做计划时，要认真考虑未来会是怎样的。未来会对项目造成影响的很多事情我们都无从知晓，所以我们需要做出假设或猜

测。项目包括的几种重要假设如下所示：

- 范围假设。例如，我们可以假设项目包括要求制作一个完整的系列文件，该文件要求只能用英文，可以采用电子格式。
- 计划假设。例如，我们希望当有需要时，项目团队成员中所有指定的人员都可用，并且在项目整个运营期间都参与其中。此外，这些人要具备完成分配任务的技能。
- 估算假设。例如，我们假设一项新任务的成本是参与任务的人员数量乘以标准的日工资费率，再乘以项目的平均天数计算得出的，这个天数可以根据以前做过的类似项目得出。

假设通常发生在项目规划阶段，该阶段确定项目的每个参数，回答为什么、是什么、怎么办、什么时候、什么人、到什么程度及多长时间等问题。尽管大多数时候这样做并不是很精确，假设也很不充分，但把这些假设记录在项目章程、商业论证或工作说明书里是一种常见的好做法。

当然，有时候对项目做出假设是很安全的，尤其是当假设最终不合要求的概率很小或错误的假设造成的影响不大时。但是，如果我们对重要的事情做出了错误的假设，并且最终显示我们假设错了，那么项目有可能会陷入困境。

案例分析

一个众所周知的案例是 1999 年 9 月美国国家航空航天局（National Aeronautics and Space Administration, NASA）火星气象卫星任务因假设造成了重大问题。NASA 损失了 1.25 亿美元，因为承包商的工程团队对飞船一个关键推进器使用的计量单位是英制单位（英尺和英寸），而 NASA 使用的计量单位则是常规的公制单位（米和厘米）。这导致了将太空船推得离火星太近而最终在进入火星大气层时发生爆炸的巨大航空事故。每个团队都想当然地认为其他团队和自己使用的是相同的计量单位，因此，没有任何人对计量单位进行检验。

解决办法

幸运的是，有一种简单的方法能够避免假设的错误：使用技术手段对假设进行分析，将其与风险管理过程联系起来。假设分析包括 3 个步骤：

1. 列出假设；
2. 测试假设；
3. 识别风险。

第一步，将与项目有关的所有假设列出来。这不仅需要深思熟虑，也需要创造性，同时还要能挑战惯性思维。获得一位有经验的人的帮助非常重要，他会通过询问一系列问题揭示假设的不足之处。寻找不易察觉的假设和明确的假设都很重要（包含在项目章程中）。

第二步，应该通过两个问题测试列出的假设：

1. 该假设会不合要求吗？（是或不是）
2. 如果不合要求，它会对项目造成严重的影响吗？（是或不是）

有些假设是安全的，不太可能会不合要求（例如，我们假设在项目完成前组织不会破产）；然而有的假设不合要求的概率就会大一些（例如，我们假设一个重要的供应商会一直提供给我们需要的元件）；还有的假设最终会不合要求，但对项目不会造成实际的影响。我们希望得到假设不合要求的案例，也希望能获得假设造成重大影响的案例。

假设分析的最后一步是：将对第二步中两个问题都回答“是”的假设列入风险。这涉及两个层次。最简单的方法是写一份风险说明书说明该假设无效。例如，我们假设“所有的项目团队成员在项目开始直至完成期间会一直参与其中”。如果我们认为该假设不合要求，有一位关键的团队成员可能会离开并对项目造成影响，那么我们在风险说明书里就要写明“有一位关键的团队成员可能会离开项目”。

我们还可以制作一份详细的风险说明书说明该假设可能会不合要求的原因。例如，“有一位关键的团队成员可能会离开项目”或“一位关键的团队成

员可能会请长期病假”。如果低层次风险的概率不同或造成的影响不同，或者要求不同的应对策略，那么采用详细的风险说明书比较合适。

处理假设的技巧

- 进行简单的风险分析，发现有风险的假设。
- 使用标准的风险管理过程处理假设。

3

回 避

回避是远离某人或某物的行为或实践。在项目管理中，回避暗示故意远离某人或某物，通常因为某人或某物不受欢迎或有问题。

错误

我的一位老师曾这样描述：吃公鸡最好的时候是在它肉质鲜嫩时，而不要等到它变得又老又硬。我的经验是现在的回避会导致未来的“又老又硬”。

尝试回避（或忽视）项目中的潜在问题或希望它们消失，通常会起到反作用。就好比不能避免小孩弄伤膝盖一样，我们也不能避免在项目中出现问题的。我们所能做的、应该做的是估计、减少和管理可能出现的问题，并将其作为风险管理过程的一部分。

回避与风险管理相反。风险管理是有效项目管理的一个基本组成部分，回避会破坏整个过程。更糟糕的是，它会将小问题变成大问题。