

项目经理 生存指南

*The Project Manager's
Pocket Survival Guide*

(美) 詹姆斯 P. 刘易斯 著

(James P. Lewis)

张学海 胡秀红 译



机械工业出版社
China Machine Press



项目管理译丛

*The Project Manager's
Pocket Survival Guide*

项目经理 生存指南

(美) 詹姆斯 P. 刘易斯 著 张学海 胡秀红 译
(James P. Lewis)



机械工业出版社
China Machine Press

James P.Lewis. The Project Manager's Pocket Survival Guide.

ISBN 0-07-141621-8

Copyright © 2003 by James P.Lewis.

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: 01-2003-7490

图书在版编目(CIP)数据

项目经理生存指南/(美)刘易斯(Lewis, J. P.)著;张学海,胡秀红译.-北京:机械工业出版社,2004.8

(项目管理译丛)

书名原文: The Project Manager's Pocket Survival Guide

ISBN 7-111-14680-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第057714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: 贾梅 版式设计: 刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年8月第1版第1次印刷

880mm×1230mm 1/32·5.375印张

定价: 18.00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

谨以此书献给那些
为了音乐事业奋斗
40余载的泰斗们！
因为有了他们
我们的生活才如此的丰富多彩！

纪念德里克·贝尔先生（1929 — 2002）

译者序

目前，项目管理在国内的发展可谓是如火如荼，不论是政府、企业还是个人都认识到项目管理的重要性，也都加大了这方面的投资。在当今竞争异常激烈的情况下，项目管理水平的提高已成为至关重要的成功因素。但是如何才能提高项目管理的水平呢？大部分国内企业在寻求一套完善的项目管理体系的同时，也在寻求对人的培养。

本书就是以“人”为核心的一本项目管理书籍，尤其对项目经理而言是一本“生存手册”。首先，刘易斯博士向我们展示了当前的项目管理环境：丛林密布，危机四伏。项目经理在这样的环境中生存可谓是举步维艰。可喜的是，刘易斯博士在本书中向我们提供了战胜丛林的武器——“生存提示”。如，“在制定实施计划之前要首先开发一个项目策略”，“选择一个最好的项目策略，而不是你经常遵循的项目策略”，“不要让你的老板或项目发起人感到惊讶”，“谨记，不要让别人感到被你拒绝”，“要意识到政治的存在，以与‘政治’相符的方式行事”，“要因优秀的绩效而奖励，而不是因善意的目的而奖励”等，在每一个生存提示背后，都有翔实的论述和例证。针对目前项目管理环境中经常遇到的问题，刘易斯博士一针见血地指出病因，并对症下药。这些问题是

WBS或网络图解决不了的，只有从“人”的角度思考才有出路。刘易斯博士认为，做项目就是做人。所以本书中对项目经理的“生存提示”是最大看点之一，阅读每一个提示，犹如和大师面对面地交流，使我们受益匪浅。

本书的第二个特点就是博采众家之长，应用于项目管理之中。本书不但介绍了菲利普·麦格尔博士的“生活策略”，剖析了波音公司CEO艾伦·穆拉利的“携手合作”原则，还分享了他几位同事的实际工作经验。并鼓励我们把其中的精华应用于项目管理。

本书短小精悍，可操作性强。当然这并不是说你在提高项目管理水平方面可以一蹴而就。仍然需要你在实际工作中不断地应用书中的方法，使其能潜移默化地影响自己。所以刘易斯博士在本书的最后建议是，你应做一个职业发展规划，有系统、有计划地提高自己的水平。

目前，项目管理的“硬”方法——基础理论、方法和工具已经很成熟了，这方面的书籍、培训课程也相对丰富；但是，“软”方法——如，沟通、协调、文化、心理等尚不可能形成一套完善的体系，因为其特点就是“软”，而且涉及面广，有的方法必须因人而异、因时而异、因环境而异。本书也不是去构建一个框架，而是从目前项目管理环境出发，就项目管理中最常见的“软”性问题对症下药。我相信你肯定可以在本书中找到自己的影子，不管你是项目经理、高级主管、客户还是项目团队成员。

项目管理水平的提高需要“一手软，一手硬，软硬兼施”。建立一套项目管理体系固然重要，但是如果不重视以“人”为核

心的一些软性问题，效果肯定会事倍功半。希望本书在提高项目管理的软技能方面做出应有的贡献。

我们很高兴再次有机会翻译刘易斯博士的新书，但是由于水平有限，错误之处在所难免，恳请各位专家、读者批评指正！

张学海 胡秀红

2004年6月于北京交大嘉园

作者简介

詹姆斯 P. 刘易斯 (James P. Lewis) 是一位经验丰富的项目经理, 他目前在美国、英国及远东教授项目管理。作为电气工程师, 他拥有15年的行业经验, 并参与了通信设备的设计与开发。丰富的工作经验造就了他可靠而严谨的工作方法。他在位于北卡罗来纳州罗利的Aerotron公司和ITT电信担任过各种各样的职位, 包括项目经理、产品工程经理和首席工程师。在ITT电信, 詹姆斯P. 刘易斯还做过质量经理, 管理着一个63人的部门, 包括质量工程师、产品线检查员和测试工程师。

在他作为工程经理期间, 詹姆斯 P. 刘易斯开始攻读组织心理学方面的博士学位, 因为他坚信一个经理人只有具有高超的交际技巧才能获得成功。

自1980以来, 刘易斯博士培训了超过25 000名的主管和经理, 覆盖的国家包括阿根廷、加拿大、英国、德国、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、新加坡、瑞典、泰国和美国。他为《培训与发展杂志》(*Training and Development Journal*)、《服装行业》(*Apparel Industry*) 杂志和《运输与分销》(*Transportation and Distribution*) 杂志撰稿, 并且是下列书籍的作者: 《项目的计划、进度与控制》(第3版)^①、《掌控项目管理》《项目经理案头手

① 该书中文版由机械工业出版社于2004年出版。——编者注

册》^①、《波音的携手合作：成功管理项目、团队和组织的12个法则》^②、《项目中的领导力》^③（由麦格劳-希尔出版公司出版）；《项目管理的基本原则：开发核心竞争力，帮助你超越竞争对手，并建立基于团队的项目管理》（第2版）、《如何构建和管理成功的项目团队》以及《基于团队的项目管理》（由美国管理协会AMA出版）。作为合著者，刘易斯博士与鲍勃·威索基（Bob Wysocki）一起出版了《世界级项目经理：职业发展指南》，由柏修斯在2001年出版。《项目的计划、进度与控制》出版了第一个西班牙版本，《项目管理基本原则》已经出版了葡萄牙版本和拉脱维亚版本。上述有几本书还被译成了中文，《项目中的领导力》正在被翻译成西班牙文和俄文。

刘易斯在北卡罗来纳州立大学获得了电气工程学士学位和心理学博士学位。他还是多个专业社会团体的成员，包括PMI及美国培训与发展社团（American Society for Training and Development）。他还是经基尔曼思维优势（Herrmann Brain Dominance）学院认证的从业人员。

刘易斯是刘易斯培训顾问公司的总裁。刘易斯培训顾问公司成立于1981年，是一家专注于项目管理的培训与咨询的公司。

吉姆（詹姆斯 P. 刘易斯）与前面提到的莉安（Lea Ann McDowell）结婚，居住在弗吉尼亚州的文顿。

① 该书中文版由机械工业出版社于2002年出版。——编者注

② 该书中文版由机械工业出版社于2003年4月出版。——编者注

③ 该书中文版由机械工业出版社于2004年4月出版。——编者注

前 言

当前是一个经济动荡的时代，我们每天都会面临生存问题。公司定期发布“月度计划”并努力承诺改善财务的盈亏平衡底线。他们裁员、缩编，有的甚至破产。可以说我们的工作也是不稳定的，而这还是一种保守的说法。

但有一点是肯定的：如果你不能比竞争对手做得更好，他们便会把你挤出市场，那你就得重新去找工作。可问题是：有什么办法可以做到比别人更好，哪怕只有10%呢？如何才能保护你的工作免受“食人鱼”的疯狂进攻呢——他们一闻到血腥味儿就会徘徊在你的周围，并迫切地想在这场你死我活的工作竞争中把你吃掉！

这本书给出了答案，它给了你一把对付“食人鱼”的利器，让你在这个动荡的时代生存下来，继而茁壮成长。这本书沉淀了我15年项目经理的从业经历和22年公司项目管理方面的培训和咨询经验，并综合了我部分同事的心得——他们在本书也分享了一些真知灼见。

当然，这并不是说就万无一失了。因为总会有运气的成分在里面。你可能是在正确的地点正确的时间，也可能是在错误的地点错误的时间，亦或是其他什么场合。但不管怎么说，坏运气总

会让你丢掉工作，而好运气未必就能让你找到工作，这通常还需要你具备一定的技能。

跟往常一样，当我写完一本书时，我总是鼓励我的读者给我写信，所以你会在前言的最后看到我的电子邮件地址。由于我经常出去旅行，所以回复邮件会有点慢，但是我尽量回复所有的读者来信。你也可以定期访问我们的网站，看看又有什么资源放在上面，因为我也想把网站作为一种资源与读者共享。我们的网址是：www.lewisinstitute.com

非常感谢你购买本书，并祝你的职业生涯一帆风顺！

詹姆斯·刘易斯

弗吉尼亚州 文顿

jlewis@lewisinstitute.com

致 谢

我要感谢几位为本书做出贡献的人。珍妮特·阿特金森 (Janet Atkinson)，项目管理专业人员 (PMP)，长期以来一直支持我的工作，她在项目管理方面具备很强的实践经验。巴里·布里格斯 (Barry Briggs) 建立了我的第二个网站并负责维护，他对于实际项目具有敏锐的洞察力。鲍勃·达德利 (Bob Dudley)，PMP，在项目管理领域浸淫30余年，也是我的一个认证培训师。乔治·霍林斯 (George Hollins)，PMP，最初是我的一个客户，但现在是我的好朋友和项目管理的热心支持者。艾伦·穆拉利 (Alan Mulally)，波音商用飞机公司的总裁兼CEO，几年来一直支持我。我写的一本书《波音的携手合作：成功管理项目、团队和组织的12个法则》，介绍的就是他的管理原则。我坚信，这些原则也是成功进行项目管理的关键要素。

照例，我的妻子莉·安 (Lea Ann)，阅读我的手稿，对文字进行润色，使其看起来更加生动。由于她总是在我的书籍项目中做最后把关，所以她也是项目进展状况的受害者——当工作流到她那儿时，所有的机动时间都已用完，她总是为了一个不可能达到的“最后期限”而努力工作。

劳拉·汉森 (Lora Hansen) 领会了我妻子的意图之后，帮她

在计算机上修改并最终定稿。然后，朱迪·布朗（Judy Brown）负责所有排版工作。我的妻子、劳拉以及朱迪已经合作过三次了，所以我认为可以把她们叫做一个团队。

最后，感谢凯瑟琳·达斯普洛斯（Catherine Dassopolous），她是我在麦格劳－希尔（McGraw-Hill）出版社的合作编辑，对于我的项目管理书籍，她一直是一个充满热情的支持者，我非常感谢她的支持。

正是由于他们的努力才使得这本书更加出色；但是所有的不足之处都应归于我个人。

目 录

译者序	
作者简介	
前言	
致谢	

第1章 丛林密布 危机四伏	1
项目的失败	2
第一个迷思	5
从我做起	9
“失落的世界”	11
第2章 项目经理的角色	21
如果你想成为一名项目经理	23
什么是管理	24
项目管理的定义	25
管理与领导是一回事吗	29
明茨伯格的角色定义	31
像管理者一样思考	40

第3章 项目及项目经理的类型	47
什么是项目	47
所需技能	59
第4章 如何有效地与人相处	63
理解我们的行为	65
菲尔博士的人性特点	71
学以致用	72
小结	86
第5章 有效管理	89
不要忽视项目策略	90
战术计划	92
沟通计划	93
穆拉利的管理原则	100
第6章 如何应对不合理的要求	109
来自同事的建议	114
影响他人	123
第7章 摆脱危机	127
乐观的心态	127
对压力的反应	129
希望不等同于策略	131

责备与惩罚	132
解决项目的问题	135
寻求帮助!	137
小结	144
第8章 自我发展计划	145
1. 使命与愿景	146
2. 制定一个发展策略	149
3. 制定实施计划	149
4. 执行与控制	150
5. 项目的收尾与庆祝	151
参考文献	153

第 1 章

丛林密布 危机四伏

几年前，一位项目经理奉命对某工厂的一条大型生产线进行改造。这是一项巨大的工程，大部分成本都花在了固定设备上。他和他的团队对完成改造所需的成本进行估算后，向公司总裁提交了一份6 000万美元的预算。这对总裁而言就像当头一棒。当他醒过神儿来后，便大吼道：“6 000万！上次像这样的工作也只花了3 000万！这次怎么可能这么高呢？”

这位项目理解释说这两次改造有很大的不同，前一次是几年前进行的，现在各种成本已经上涨了不少。但是总裁无论如何也听不进去。他坚持说：“你必须少花钱多办事！”

最终，这位项目经理同意尽最大可能降低成本。当该项目结束时，实际成本是6 200万美元。虽然这比最初估算高出3%，但也比那个总裁所说的多了3 200万美元。总裁一气之下解雇了这位项目经理。幸运的是，这个项目经理很快被另一家公司聘为副总裁！