

有效的项目管理

第3版



Effective Project Management (3rd Edition)

PMI指定PMP考试参考书

(美) 罗伯特·K·威索基 著
拉德·麦加里
费琳 李盛萍 等译



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

有效的项目管理

第3版

费琳 李盛萍 李含春 侯丽伟 常春 译

Effective Project Management

(3rd Edition)

(美) 罗伯特·K·威索基 著
拉 德·麦加里

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert K. Wysocki, Rudd McGary: Effective Project Management, 3rd Edition

Copyright © 2003 by Robert K. Wysocki and Rudd McGary.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 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：01-2003-7022

图书在版编目（CIP）数据

有效的项目管理：第3版 /（美）威索基（Wysocki, R. K.），（美）麦加里（McGary, R.）著；费琳等译。—北京：电子工业出版社，2004.8

（项目管理核心资源库）

书名原文：Effective Project Management, 3rd Edition

ISBN 7-5053-9541-6

I. 有… II. ①威… ②麦… ③费… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 073032 号

责任编辑：宋其慧

印刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：28.5 字数：520 千字

印次：2004 年 8 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前言

商业环境中的诸多变化

变化是永恒的！希望你对此并不惊讶。变化一直伴随着我们，并且变化的速度似乎越来越快。每天都面对新的挑战，需要改进过去的做法。正如 John Naisbett 在《第三次浪潮》(The Third Wave) 中所言：要么改变，要么死去。对有经验的项目经理及想要成为项目经理的人而言，突破绩效之路充满了不确定性，需要勇气、创新和灵活应变。如果我们只是简单地依赖于别人的成规陋习，显然，我们将难有建树。正如在以下内容中介绍的，我们不要惧怕走出原有的框框，没有什么比管理项目的方法更需要改变的了。

组织结构

20 世纪广为人知的命令、控制式组织结构正在迅速地退出历史舞台，取而代之的是以任务为导向的、自我取向的工作团队和各种项目化组织形式。而这些新组织结构的基础是对员工的授权。组织结构的变化和对员工授权需要我们掌握扎实的项目管理技能。我们的一个客户常说：“我们雇用聪明的人，并且依赖他们。如果项目非常艰难和复杂，我们就把 5 个聪明人集中在一个房间内，并且知道他们一定能找到可接受的解决方案。”当然，这种推理方法具备一定的价值，但我们认为，项目管理更应该依赖于理智选择、可重复使用的方法，而不是一屋子聪明人的创造力和个人英雄主义行为。

软件的应用

各位可能还记得一种计算机应用软件只服务于一个部门的日子。那时，如果有共同的数据库，就从中获取需要的数据，并将输出的数据传递给应用程序以产生需要的报告。如果没有数据库或我们并不知道它的存在，我们会创建自己的数据库或文件并依次进行处理。回想起来，那时我们作为系统开发者的职业生涯是

相对简单的。而今则大不一样了。要想具有竞争力，我们必须开发跨部门的应用软件、覆盖整个组织的应用软件、未清晰定义的应用软件，以及将随着商业环境变化而变化的应用软件。这就意味着：我们必须预料到可能影响项目的种种变化，并要善于管理这些变化。目前企业中使用的项目管理方法所具备的许多特点，从根本上不支持变化。这些方法阻碍了变化。如果你的过程也有这种特性，要马上把它埋葬，因为它已不是当代项目经理的做法。

项目生命周期

机会是稍纵即逝的。能够抓住机会的是那些知道如何缩短项目生命周期的组织。若在生产新产品或改造产品时耗时过多，就会失去商业机会。项目经理必须懂得如何以及何时引入多战线策略并通过压缩项目进度来满足交付时间的要求。尤其重要的是，项目管理方法必须支持这些大胆的进度安排。也就意味着，这些管理过程必须通过剔除所有不增值工作来保证进度。我们不能为项目管理过程增加太多的对最后的交付成果没有任何增值的活动。在后续章节中，我们将对这些策略进行详细的讲解。

合适的规模

随着管理层级的减少，在许多组织中出现了——一个准则：专业人员需要学会更聪明地工作，而不是更辛苦地工作。项目管理包括一些工具和技能，它们帮助专业人员管理日益繁重的工作任务。我们的员工需要有更多的空间，以最具成效的方法来完成工作。用毫无价值的行政事务来加重他们的工作负担，势必是要失败的。

彼得·德鲁克在他那篇划时代的文章《新组织的来临》(*The Coming of the New Organization*, 哈佛商业评论, 1988年1月/2月号)中描述了中层经理：他们或者从上层接收信息，经过重新解释后向下传达；或者从下层获得信息，经过重新解释后传至高层。由于存在个人偏见和政治影响，人们对用这种方式传递的信息质量存有疑虑，而且，只需一台计算机就可以很好地将信息发送到需要知道该信息的管理人员桌上。考虑到这些因素以及日常的权力、政治斗争，为何要聘用中层经理呢？随着技术进步，以及这种观念逐步为人们所接受，中间管理层正在逐渐收缩。对于项目经理而言，其影响是可预测而且显著的。等级式的结构正在被高度依赖项目团队的组织形式所取代，这为项目经理提供了更多机会。

项目环境中的诸多变化

传统项目管理 (TPM) 方法是在工程和建筑等专业领域建立并发展成熟的。在这些行业中, 团队能够明确地知道客户需要什么、何时需要以及他们愿意为此支付的成本。所有这些信息以工作包的形式提交给项目经理, 其中内容准备得一丝不苟: 所有表格已经填写、所有的方框里都填上了需要的信息。需求以文档形式记录下来, 交付成果能够按要求交付, 每个人都对此非常满意。项目团队非常清楚他们要提供的方案, 并且能够为最终的交付制定计划。一直到 20 世纪 50 年代, 项目经理的工作都是这样的。到了 50 年代中期, 计算机成为一种可行的商业资源, 但仍然只是在工程领域。项目管理方法没有改变, 如同以前的工程管理。

变化的迹象出现在 20 世纪 60 年代早期。那时使用计算机管理业务已经成为现实, 并且出现了一些新职位, 如程序员、系统分析员, 以及最初的数据库构架师。这些专业人员从外表上看是工程师, 但他们却要以某种方式与业务以及管理人员 (他们对计算机以及如何使用计算机一窍不通) 打交道, 来设计、开发业务应用程序系统取代人工作业。这种变化代表了商业世界和项目世界的彻底质变。

面对这种向信息社会的转变, TPM 却没有显示出任何变化的迹象。对于工程师来说, 每个 IT 项目管理问题看起来都如同一个钉子, 而他们手握的是锤子。换言之, 他们只有一个方案, 而它适用于每个问题。TPM 所面临的, 而且仍然在面临的主要问题之一是想要和需要之间的区别。这篇前言中你应该记住的内容是: 客户想要的大概不是客户真正需要的。如果项目经理盲目地按照客户的需求实施项目, 他早晚会后悔莫及。通常在创建解决方案的过程中, 客户会发现他们需要的与他们想要的不一样。这就是导致项目延迟、范围蔓延、不断地进行更改和返工的根本原因。这也解释了为什么 70% 以上的项目会失败。这种循环必须停止。我们需要一种根据变化而创建的方法, 这要在整个项目周期中了解和发现。这个方法考虑了由于了解和发现而产生的变化。

在过去的几年中, 我们与许多项目经理讨论了缺乏清晰度的问题, 以及他们对此如何处理。大部分人的回答是, 他们根据最初的需求交付成果, 重复一次或更多次, 最终才能满足客户目前的需求。我们问他们: “如果你知道将要重复工作, 为什么不采用一种含带这种功能的方法呢?” 他们对这个问题的沉默令人震惊。当前普遍流行的所有适应性的、灵活的项目管理方法都是基于这样一个假设, 即随着客户对实际需要的了解, 他们会提出变更请求。有时这些需要与最初的想法

完全不同。

显然，现在已经不是父辈的项目管理时代。因特网和令人眼花缭乱的日新月异的新技术已经在商业世界刻上了永久的烙印。技术的发展使大部分企业非常困惑。公司应该如何利用因特网并且获得最大的商业价值呢？甚至这些最基本的问题，如“我们在从事什么业务？”“如何挖掘客户并服务于客户？”“我们的客户期望什么？”，在时刻变化的技术面前竟然找不到答案。网络时代快速消亡，正如它夸张地快速出现。20世纪90年代，许多公司借助高投机性的风险投资诞生了，但却在世纪末夭折了。寥寥几个幸存者也是在苟延残喘。B2B和B2C已经被当今的时髦词 e-commerce（电子商务）和 e-business（电子业务）所取代，各个企业看起来已经稳定下来。但复原还需要很长时间。在我们写作本书时，几乎无人预测说商业世界的急转直下已至极限。

摆在大家面前的问题是：“这种情况对项目管理方法会有什么影响？”

一套新观念

项目管理原则已经变化到一个新状态，即使在写作本书的时候，这个新状态还没有稳定，它永远不会稳定的。所有这些都对斗志昂扬的项目经理们意味着什么？

答案对于我们的是显而易见的。我们一定要认识到项目管理最基本的原则，这样才能适应变化，避免金钱和时间的浪费。我和同事们一直宣扬，一种方法不会适用于全部情况。项目的特点决定了传统方法的哪些部分应该用于项目，这个概念必须扩展为根据手头的项目特点来选择项目管理方法。

极端项目管理

“极端项目管理（Extreme Project Management, xPM）”是本书新增内容。这种方法是针对变化大、复杂程度高的情况，此时速度是成败的关键因素。B2B和B2C的应用就属于这种极端类型。新产品开发和研发项目也是典型的极端项目。就在最近，所有关于这种项目管理方法的思想流派被称为“灵活项目管理”。在灵活项目管理名称下面，还有极端编程、SCRUM（面向对象和构件技术的开发方法，是迭代式面向对象方法的改进）、动态系统开发方法（DSDM）、特点趋动型开发（FDD）、自适应系统开发（ASD），等等。这些混合概念都关注极端软件开发项目，而这些项目都是传统项目的对立。然而即使有了这些混合概念，仍缺少某些

东西。

我们及其他项目管理作者近几年来一直提倡“一种方法不会适用于全部情况”。当然我们是指项目特点能够使项目经理知道应该将传统方法的哪些部分应用在给定项目上。因为项目也分高风险、低风险，高成本、低成本，也分重要任务或日常维护，创新性技术或成熟技术。对传统方法做出这样的调整是可以的，但我们还要考虑另外一个因素，是这个因素引发了对如何管理项目的最基本的思考。它是直指项目管理核心的一个问题：“对这种类型最基本的方法是什么？”

这个方法表明了从试图调整 TPM 以便适应项目，向基于完全不同的一套假设和原则的根本的转变。

适应性项目框架

对于传统方法和新方法的讨论是好的，但我们发现在传统方法和新的灵活方法之间存在很宽的间隙，而这个间隙中包含的一类项目，它们既不能完全适用两种方法的任何一种，也没有可令人接受的项目管理方法。为了管理这些处于间隙中的项目，就需要一种新方法。

我们将这种新方法称为“适应性项目框架（Adaptive Project Framework, APF）”。这是新的方法，令人激动、行之有效。我们催促你从传统的项目管理安乐窝中走出来，试试这种方法。当然，我们并没有抛弃 TPM，因为它对于许多项目还是非常适用的。传统管理方法中的一些工具和过程甚至可以应用于那些适用 APF 的项目。

为什么开发新方法

我们为什么需要新的项目管理方法？我们不是已经有足够的选择了吗？选择当然很丰富，但项目失败率仍然很高。我们认为部分原因是，从实用和有效的角度，我们还没有完全定义如何去管理当前的业务环境中我们需要管理的项目类型。图 0-1 有效地介绍了我们的观点。

传统方法我们已经使用了 50 年。它是为工程师和建筑产业开发的，那时项目需求和如何实现这些需求有明确的定义。多年来，TPM 在这种背景下行之有效，并且在今天，对于同样的情况它仍然可以为我们所用。不幸的是，世界不是静止的。项目经理们在过去的几年来一直与之斗争的全新的环境已经产生。如果没有

明确定义需求我们怎么办？如果根本没有定义呢？在这种情况下，许多人试图强行使用传统方法，但最终并不奏效。

如果需求已被明确定义，但如何实现却很模糊时应该怎么办？在传统和极端之间大量存在这种类型的项目。显然，传统方法不起作用。因为传统方法需要制定详细的计划，如果你连实际需求都不知道，又怎么能编制出详细的计划呢？我们需要一种填补 TPM 和 xPM 之间空白的适应方法——APF。

APF 是弥补 TPM 和 xPM 之间空白的方法。同时，我们还希望你重视传统方法和极端方法，并且知道何时和如何使用它们。如果我们能够完全掌握这 3 种方法，那么不管什么类型的项目，我们都拥有完备的项目管理方法。一旦知道项目类型，就可以选择适合的方法。具体如下：

- 图 0-1 表明，当目标和方案明确定义时，适用 TPM。如果任何一个没有明确定义，我们需要另一种方法。

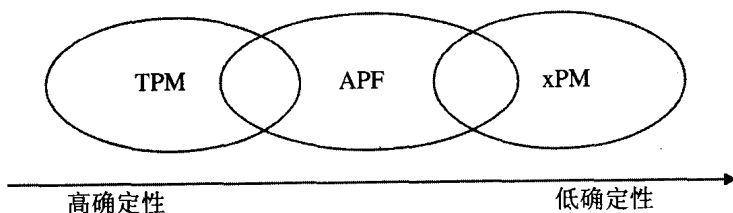
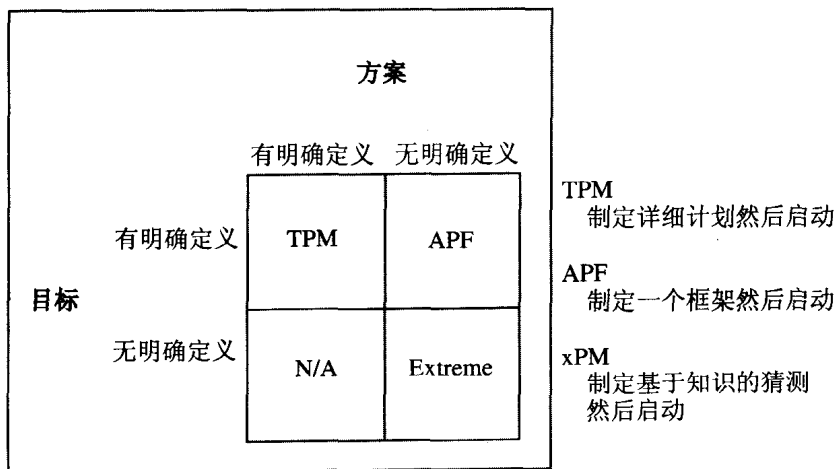


图 0-1 管理项目的方法

- 当方案不明确时，适用的方法是 APF。本书第 2 部分将做详细介绍。
- 当目标不明确时，适用的方法是 xPM。第 19 章将做详细介绍。

下面我们举例说明三种方法：

- 在办公室安装局域网项目无疑是传统项目。这种项目已经实施过很多次，完成项目的步骤已经形成文档。
- 借鉴历史中采用适应性项目的完美案例。约翰·肯尼迪试图在 20 世纪 60 年代末期将人送上月球，并安全返回。这个目标说明无法定义得更加清晰。如何完成靠每个人猜想。当然美国宇航局会有一些想法，但却没有细节。
- 从 20 世纪 90 年代末期的短暂的网络时代可以找到几百个极端项目的例子。公司主管们为了与竞争者进行抗衡，最终却在因特网的过于痴狂中失败了。他们要求技术人员尽快建立网站，以便开展 B2B 和 B2C 业务活动。他们对网站应该是什么样子，应该实现什么功能一无所知，直到他们看到网站才可能知道这些。这种项目目标非常模糊，每个人都在猜想如何实现这个目标。

这三种方法还有一个区别——项目达成解决方案的方式。了解这些区别是非常重要的，因为它可以告诉你在使用每种方法过程中应该做什么。这个概念可以用图 0-2 来表示，它们的区别是：

- TPM 项目遵循一个非常详细的计划，该计划是在项目工作未进行前编制的，它是基于这样的假设，即目标（方案）一开始就已经明确了。除了变更申请导致的一些小的差异，项目还是按计划进行，一直到实现目标。这种方法的成功归功于在项目定义和最初设定范围活动中所确定的正确的目标。
- APF 项目遵循一个详细的计划，但该计划不是在项目开始编制的，而是在所定义的 APF 项目周期的每一个周期结束时分阶段创建的。APF 项目的预算和时间（即，项目必须何时完成）在开始就已经明确。每一个周期结束时，团队及客户评审已经完成的工作，并调整下一步计划。采用这种方法，解决方案也是分阶段的。因为计划的编制及时，没有将过多的时间和精力用于计划编制和安排方案各部分的进度，所以同 TPM 项目相比，APF 项目历时短，成本低。
- xPM 没有类似 TPM 和 APF 项目中的计划。相反，xPM 项目会根据信息对最终目标（方案）进行猜测。这种猜测并不是很具体，如图 0-2 所示。在假设猜测合理的前提下，对一周期的工作进行计划。在该周期结束时，如同 APF 项目那样，评审学到和发现了什么，并在目标具体化中加以考虑，

然后生成新的目标定义。这个新定义可能比最初的猜想准确一些。图 0-2 通过椭圆形体积缩小和上下移动来加以解释。根据新目标进行下一轮的计划工作。这个过程持续进行几个周期后，或者产生了可以接受的方案，或者是在某个中间周期结束时放弃项目。大多数情况下，xPM 项目没有具体的时间框架或预算。相反，当提交了项目方案，或是客户因为周期的交付成果看起来不能达成可接受的方案时决定放弃项目时，项目结束。

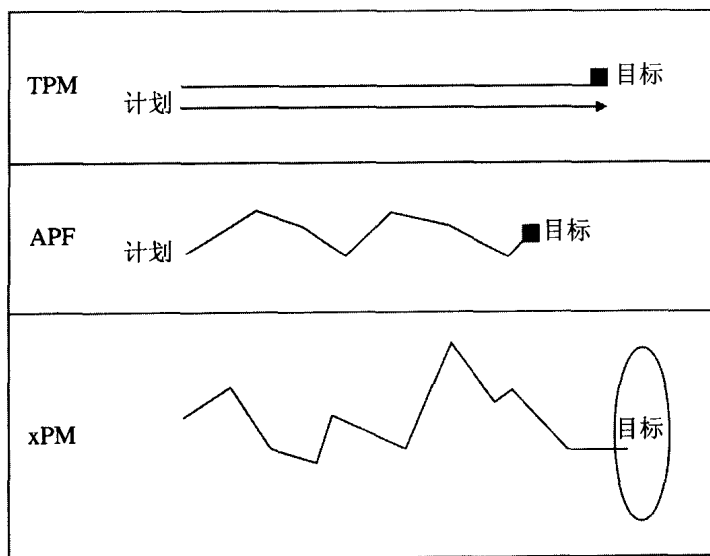


图 0-2 计划—目标的比较

写作本书的目的

我们确信，一些专业人员正在寻求帮助。而这本书可以满足他们的需要。当无法安排培训，或培训不现实的时候，本书可以帮上大忙。写作本书是为了研究，也是为你在学习项目管理时提供指导。让它伴随你度过整个项目周期吧！

我们写作第 3 版有以下 3 个原因：

- 挽救项目管理原则。我们认为，过去的原则已经不再适应企业的需要，项目的高失败率可以说明这一点。问题在于项目管理是锤子，而所有项目被看做钉子。这是一种全适用的项目管理方法，而这种方法已经不再有效。必须根据项目的本质和特点决定采取哪种项目管理方法，否则必定失败。

我们已经指出，项目从根本上发生了变化，而我们的管理方法却没有改变。我们需要一种更强大的项目管理方法，这种方法能够识别项目环境，并与之相适应。

- 介绍 APF。APF 是一个真正的混合物，它吸收了 TPM 和 xPM 两种方法的精华，填补了具有明确定义的目标与解决方案的项目和不具备目标与解决方案的项目之间的空白。我们在本书中只是介绍了它的进展。这样做，是希望同行们能够为 APF 的进一步发展献计献策。
- 继续为项目经理们提供一种项目管理的实用的方法指导。我们的风格是以应用为导向。虽然本书写作基础是合理的概念和项目管理原则，但它却不是一本理论专著。它的目的是为你所用。

本书结构

本书分 3 部分，包括 21 章、1 个结语和 1 个附录。本书结构安排依照项目管理学会（PMI）推荐的《项目管理知识体系》（PMBOK）标准。据我们所知，本书内容与 PMBOK 是完全一致的，书中所介绍的方法与 PMBOK 中的方法不冲突。阅读完本书后，你将会了解 PMBOK 中所有的 9 个知识领域。PMI 提议，每一名项目经理都应该阅读本书。

第 1 部分：传统的项目管理

除了几处明显的改变，本书第 1 部分基本包括第 2 版的所有内容。第 3 版中新的案例是 Jack Neift 货运公司。

新案例与旧案例的特点完全不同。新案例介绍了现代项目的微妙差异，并使读者可以实际应用。我们还增加或扩充了关于质量管理、风险管理、采购管理、估计和沟通管理的讨论。这使第 3 版更符合 PMBOK 的内容。

为了方便大学教职员工在教学中使用本书，我们在每章节的结尾增加了讨论题。这些问题的设计是为了让同学们就如何处理书中介绍的各种情况而展开积极地讨论。

第2部分：适应性项目框架

第2部分是全新的，介绍的适应性项目框架也是新知识。我们已经提到，现代的项目与以前那些使用传统项目管理方法的工程类和建筑类项目差异很大。该部分介绍的项目世界是由快速、变化大、更复杂的项目构成的。传统的项目管理者曾试图改造自己的观念以适应这些新型的项目，却未能成功。报道出来的项目失败率就说明了他们不能使传统观念适应新环境。在本部分的第1步是定义这种新方法。

适应性项目框架介于传统项目管理和极端项目管理之间。在第19章，第2步是考虑那些目标没有或不能被明确说明的项目。因为这些项目从本质上是属于探索性的，与最适合使用APF的项目类型不是非常吻合，所以APF可能只会适用于其中的一部分。我们还会介绍极端项目及其管理。APF项目的需求是可以合理获知的，而极端项目的需求是在此类项目的反复实施过程中逐渐获得的。两者之间的另一个区别是：APF项目有合理的、明确定义的目标，而极端项目最多只有一个模糊定义的目标。

第3部分：组织事项

本书第1部分和第2部分已经介绍了几种项目管理方法，我们认为这些方法覆盖了全部项目类型。在第3部分，我们将介绍与实施项目管理的环境有关的两个主题：项目组合及其管理以及项目支持办公室，旨在从组织的角度来看待项目。

第20章讨论项目组合管理。许多组织的关注点已经从管理和控制单一项目转移到管理组合项目。伴随着这种关注点的转移，需要从投资角度来考虑项目组合，就如同多年来对组织投资组合的考虑。在我们为本书搜集新资料时，已出版的有关项目组合管理的书籍只有一本由Lowell D. Dye和James S. Pennypacker收集起来的期刊论文集（《项目组合管理》，*Project Portfolio Management*，商业实践中心，1999）。此外，没有介绍项目组合管理方法的书。第20章是对这个主题的首次尝试。我们不是编著一本关于项目组合管理的大部头，而只是做一个入门介绍。通过实践我们提供的方法，你可以强化对基本概念的理解。

第21章介绍项目支持办公室（PSO）。PSO已成为组织中较普遍而且快速发展的实体，旨在提供积极的项目支持。与第2版相比，第3版增加了对PSO的全面的方法介绍。

结语

这是第3版的新内容。正如我们在本书开始时提到的，项目管理正处于一个重要的十字路口。管理原则必须与项目变化的本质相适应。旧原则要为新原则让位。例如，麦加里是第3版写作团队中的新成员，他和我都同意在结语中陈述我们的个人观点，这些观点包括：在什么情况下项目管理被作为一种准则，什么情况下项目管理应该被视作一种准则，以及如何实现这些。

附录

本书附录详细介绍了本书所附光盘，如何读取以及如何使用。尤其令大学学院的教职工感兴趣的是，光盘中包含了本书中所有的图示和表格，并且可以复制。需要购买本书光盘的读者请与电子工业出版社世纪波公司联系，电话：68132199。

如何使用本书

本书最初的目标读者是从业的项目经理。然而，我们发现，本书第2版大部分读者是大学和学院的教职工。我们当然想鼓励他们使用本书，所以我们将第3版的目标市场扩大，既包含从业的项目经理，也包括教职工。我们在每一章增加了讨论题，并且为了帮助他们准备讲义，本书光盘收录了书中所有的图示和表格。

项目经理如何使用本书

无论目前你的项目管理知识水平如何，或者项目管理经验是否丰富，本书都适用：

- 如果你不熟悉项目管理，只需简单地阅读和回忆就能够学到基础知识。
- 如果你希望向更高水平前进，案例练习提供了丰富的实践机会。
- 如果你经验丰富，几个更高级的话题，包括第2部分、第3部分中的APF和xPM方面的介绍可供参考。

无论属于哪种情况，阅读本书最好的方法是从前往后看。如果你是一名有经验的项目经理，可以跳过一些内容，重点阅读某些章节作为复习。

有经验的职业项目经理也会发现本书的价值。我们汇集了在本书第1版中出现的一些工具和技能。项目计划联席会议、使用易事贴和白板来创建项目网络图、创建WBS的完全标准、使用工作包，以及里程碑趋势图是本书最引人注目的，也是由本书最早提出的几项内容。

教职员工如何使用本书

本书也可以作为管理课程的教材。通常使用本书的方法是，按照课堂要讨论的主题，布置具体的阅读内容。另外通过案例练习将各种不同的主题集中起来进行统一讨论。案例练习提供了学生相互间进行讨论的机会，并创造了一个平台，通过这个平台，学生们可以在实际情况中讨论项目管理的理论和技术。本书已经给出了讨论问题，但建议课程教师用自己拟定的论题，并与案例相结合。

谁应该阅读本书

我们在信息技术产业的经验有目共睹，但我们试图让本书适用于各个产业。无论你是经验丰富的职业项目经理，还是初出茅庐的项目经理，都会在本书中找到有用的信息。本书的大部分内容是来自我们自己作为项目经理、项目管理顾问和培训师时积累的经验。

希望你能够使用我们介绍的工具和过程，我们深信它们是可行的。

Jack Neift 货运公司案例

本书自始至终将通过该案例来介绍各种项目管理理念和技巧。它既是一个项目管理案例，也是一个商业案例，反映了现实世界中可能存在的真实情况。

案例练习目的

该案例练习的目的是将抽象的概念与现实中真实的活动结合起来。如果你能将本书介绍的主题应用在实际工作中，将是非常有用的。我们试图通过这个案例提供一个真实的框架，从中你可以看到如何使用项目管理技巧。整本书都介绍了

许多理念和技术，而该案例有助于说明如何将书中的理论知识转化为现实中有用的方法。

案例练习

几乎每个章节都有案例练习问题。这些问题都与案例相对应，来帮助你更好地理解概念。最好是阅读完内容后就回答问题。这样，可以通过真实的背景来强化书中的内容。

为帮助你回答问题，我们详细介绍了该案例。在阅读案例概述时，你要记住讨论的问题都是有意义的问题。它们不是诸如“列举出内战爆发的10个原因”这类问题，而是要检测你对所阅读内容的理解。你必须理解案例才能回答讨论问题。但是要放松，因为许多问题并没有惟一正确的答案。

案例背景概述

Jack Neift 货运公司的管理遇到了困难，需要进行转变。货运产业萧条，经济低迷，主要竞争对手在左右金融风暴，在这种情况下要维持业务良好运行越来越困难。Jack Neift 货运公司是家族企业，成立于1937年。当年，Jack Neift 只有一辆货车、一个客户。公司始终控制在家族人手中，代代相传，一直到现在的总裁贝·斯托弗巴登。

公司经历了财务上的大起大落，但由于能够快速根据市场条件进行调整，仍是美国最强大的家族企业之一。公司中等规模，拥有500多辆运输车。主要业务在密密西比东部各州，但也已进入得克萨斯州和俄克拉荷马州。往纽约地区的业务是公司收入的主要来源。

作为公司总裁，贝面临的是一个老问题。“放空车”（指运输车没有载货从一地空驶到另一地。）是货运业普遍使用的术语，它也是Jack Neift 货运公司的问题所在。业务主管Rick Shaw发现，自从公司更关注东北走廊业务后，放空车现象越来越多。从中西部到东北部很容易装载到货物，而反方向则不然。放空车的增加意味着公司资产使用率下降，公司利润空间缩小，这是很危险的。

贝召集高层管理团队开会，并向他们提出了挑战，她说：“我们以往的做法不能使我们渡过难关，我们需要想出新办法来服务客户，同时使我们成为一个现代化的公司。“我们应该对什么加以控制，以使我们更加成功？”

全国销售经理利弗首先发言：“我的销售人员需要更快地获得装运信息。尽早知道货物发送到什么地方，这有助于改变放空车状况。”

发车主管达斯蒂也建议：“如果我们有关于目的地，以及卸货方式的详细信息，就可以节省大量的时间。我们的货车需要在目的地等5~6个小时，因为不知道最佳的卸货时间。

技工主管奥托插话说：“如果我们知道货运目的地，以及货运里程是多少，就可以提前更好地进行维护。”

最后，公司 CFO 罗尔说：“如果我们能够控制放空车，就能保持竞争力，使公司的财务状况更好。但我们必须快速做出反应，因为货币的运转速度越快，比我们现在得快，其价值才会更大。”

讨论进行到深夜，还有几个问题没有解决。贝要求第二天一早还要开会，相互交流一些想法，然后采取行动。

第二天早上，他们在一起一边吃早餐，一边讨论公司目前存在的问题。饭后，贝开始为公司勾画一幅远景。

“我们基本上属于已过时类型的公司，但现在，我们需要像一家当代公司那样思考。我们的问题不是通过工程师或技工的帮助就可以解决的。我们有良好的设备，我们对司机的雇佣期比业内平均时间长，而且还有回头客。但我们对客户的反应应更加敏锐，这样才能在竞争激烈的市场中保持竞争力。

其中最需要的是信息。我们需要员工相互间传递信息，我们需要将客户的信息传达给员工，反之亦然。我们需要将公司内每个人与能够帮助他完成工作的其他人联系起来，因此，信息是一种有竞争力的工具。下面是需要考虑的几点。

我们仍然是老式的主流公司，我们在满足客户需要方面表现良好。但我们没有一个系统来应对当前的货运市场，更别提快速应对了。所以，我要求你们每个人利用今明两天来详细说明在信息方面你需要些什么。下次开会时，会邀请 IT 顾问听取我们的需要。需求提得越详细，我们这个项目会进展得越顺利。”

说到这，会议就结束了。

在接下来的两天里，每个参会人都很紧张。他们不仅需要完成日常的工作，还需要思考如何清晰地说明有关信息方面的需求。需要确定到底需要什么样的信息。公司的未来将很大程度上取决于对该信息技术项目范围的设定，以及对满足当前市场需求的各种要求的清晰界定。这还将决定是否能对项目进行有效实施。

IT 顾问与管理团队见面的日子到了。贝介绍了劳里——一名杰出的设计师和顾问。与她同行的还有塞尔。劳里对他的介绍是：“曾与我共事过的最好的项目经