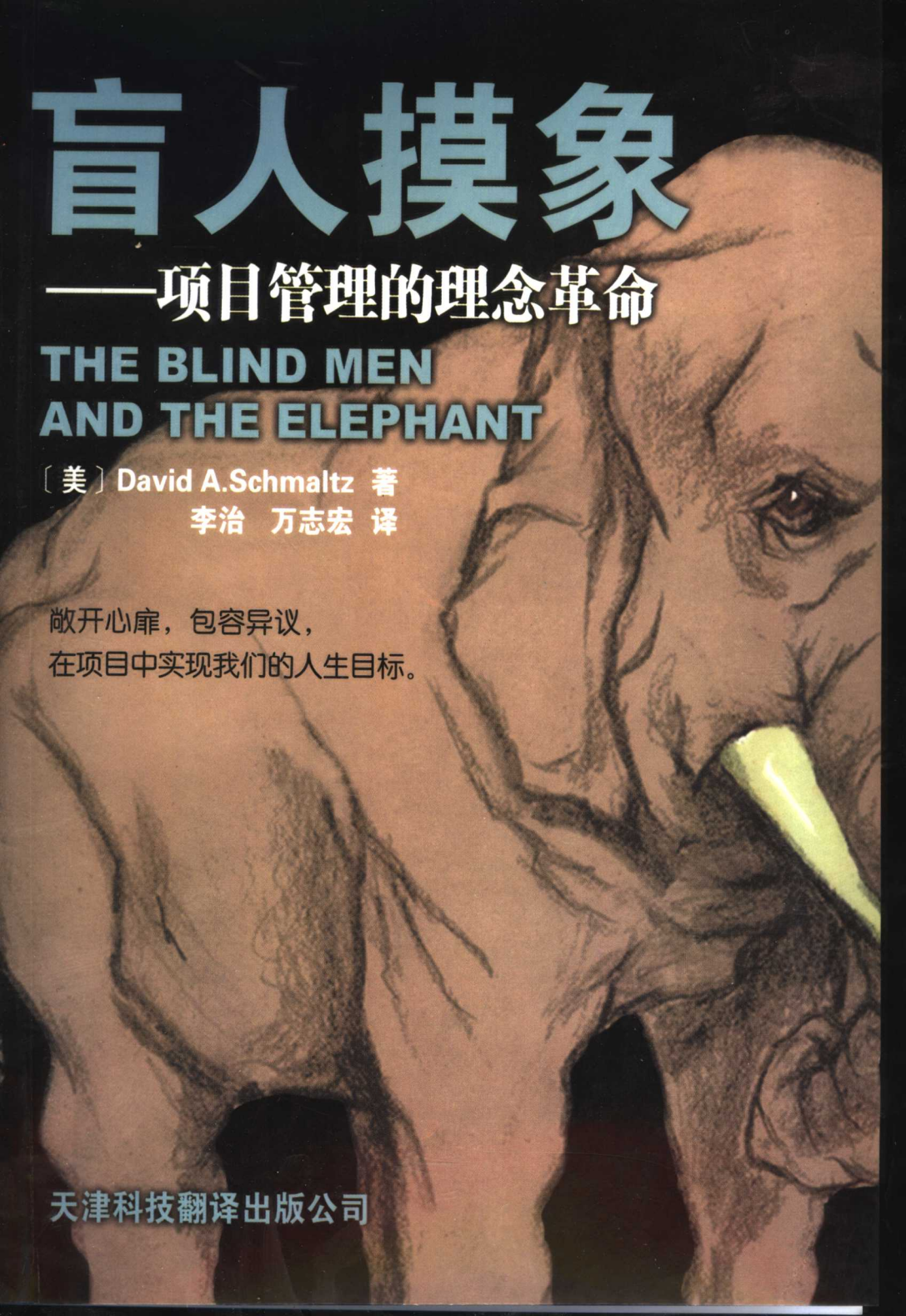


盲人摸象



——项目管理的理念革命

THE BLIND MEN
AND THE ELEPHANT

〔美〕 David A. Schmaltz 著
李治 万志宏 译

敞开心扉，包容异议，
在项目中实现我们的人生目标。

天津科技翻译出版公司

盲人摸象

——项目管理理念革命

THE BLIND MEN
AND THE ELEPHANT

By David A. Wheeler

1978 1988 1998

项目管理、项目管理

项目管理、项目管理、项目管理

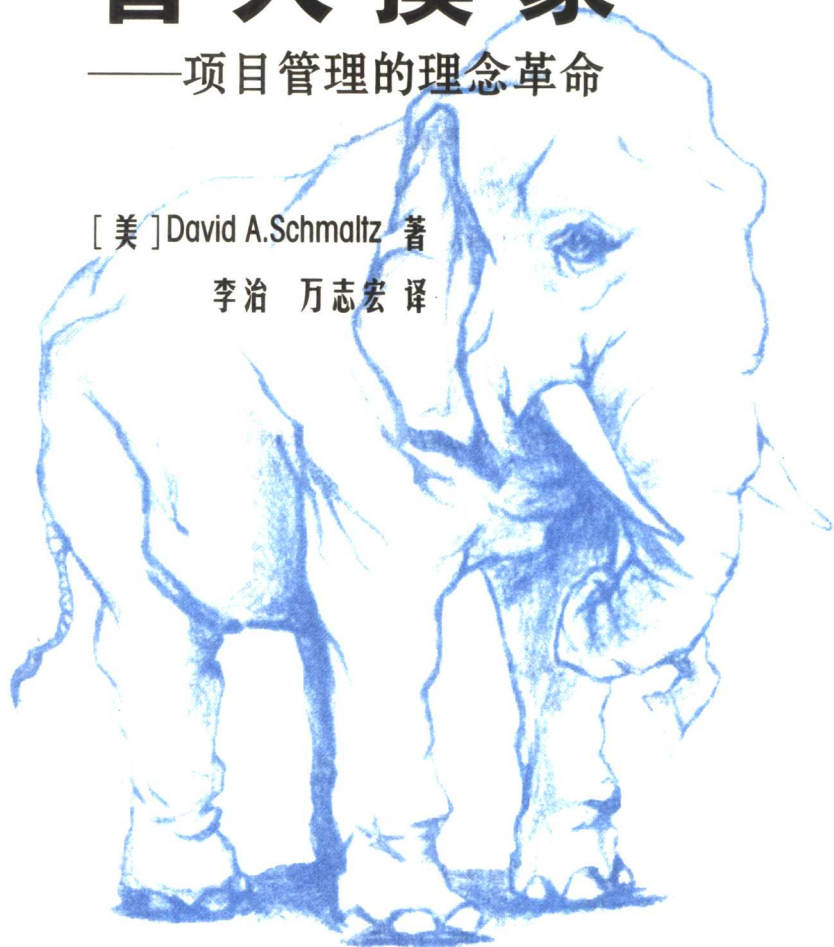
项目管理、项目管理、项目管理

盲人摸象

——项目管理的理念革命

[美] David A. Schmaltz 著

李治 万志宏 译



天津科技翻译出版公司

.....
图书在版编目(CIP)数据

盲人摸象/(美)舒马茨著;李治,万志宏译.-天津:天津科技翻译出版公司,
2005.1

书名原文: The Blind Men and the Elephant

ISBN 7-5433-1815-6

I.盲... II.①舒... ②李... ③万... III.企业管理;项目管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第087037号
.....

THE BLIND MEN AND THE ELEPHANT by DAVID A. SCHMALTZ

Copyright: © 2003 by DAVID A. SCHMALTZ

This edition arranged with BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.

through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2004 TIANJIN SCIENCE & TECHNOLOGY TRANSLATION & PUBLISHING
CORPORATION.

All rights reserved.

出版: 天津科技翻译出版公司

地址: 天津市南开区白堤路244号

邮政编码: 300192

电话: 022-87894896

传真: 022-87893482

网址: www.tsttpe.com

印刷: 天津市蓟县宏图印务有限公司

发行: 全国新华书店

版本记录: 880×1230 1/32 6.75印张 151千字

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

定价: 16.00元

(如发现印装问题,可与出版社调换)

白 原

尚不成熟的开端

我从来也不知道该怎样开始一个话题。我的朋友兼老师大卫·温博格教了我一个法子：有时别人会提到一些让你不愉快的事情，对付它的最好的办法就是直截了当地把这件事再描述一遍。好，我现在就把这本书描述一遍。

如果你希望这本书能教你如何成功地完成一个项目，那你恐怕要失望了。即使书的开头没有令你失望，我也不见得在后面能让你高兴起来。我写的书从来都不教你去做什么，而是帮助你发现并使用一些你已经掌握的知识和技能。这样做是因为我也不知道你应该做什么。但是我可以肯定地说，你已经掌握了成功完成一个项目所需要的绝大部分知识和能力。我会分析大量的案例来帮助你从一个正确、实用的角度审视项目工作。这就是我写这本书的目的。

在本书中，我将给你几个具有震撼效果的建议。在每一章里，我都会振聋发聩似的大声疾呼：你其实已经具备了足够的能力，在成功地完成项目的过程中去获得真正属于你自己的报酬，实现你的个人目标。如果你以前从来也没有在做项目的

过程中得到过这方面的满足，那么我的建议有可能扰乱你的工作进程，但更可能使你的工作变得更加有意义。然而在你读这本书之前，我必须提醒你，当你读过此书之后，会发现一些以前你从来也没有意识到的个人能力和权力，其实这些都是你早就拥有的。这一发现对你来说有可能是危险的。

我在这本书里讲了许多故事，我把这些故事看成是寓言而不是指令。寓言和指令之间有着很大的不同：指令具有明显的指向性——哪些你应该做，哪些你不能做；而寓言并不明确指出一些理念要你照着去做。寓言中的寓意今天可以这样理解，明天又可以从一个完全不同的、甚至是对立的角度去理解。这和现实世界中的许多情况是一样的。由于我不知道你的具体处境，因此我和你之间并不是专家和新手的关系，所以这样写这本书对你我而言都是有益的。实际上你比新手要有经验得多，并且我很清楚地知道我也不是其他任何人的专家。在你的工作环境中，对于你所做的工作只有你自己才是专家。

在这本书里，我介绍了一些不太好解释的事情：当项目工作并不能实现当初计划要实现的目标时，你还怎么能完全投入到项目中去呢？我们所说的成功完成一个项目是指实现项目的精神，而不是沿着事先计划好的一条羊肠小道向前进、一点儿也不能偏离，因为后者只能使我们受挫，尽管目前我们都是这样做的。

在做项目的过程中，我们从来也没有形成过“凝聚力”，

甚至我们连想都没想过。有了凝聚力意味着我们可以通过别人的眼睛看世界,这样,我们就会看到其他人所能看到的東西,从而大大拓宽视野,对事物产生全面的认识。在实践当中,详细的工作分工把我们大家隔离开来,这样就失去了形成凝聚力的必要条件,凝聚力的形成自然无从谈起。但是要想成功地完成项目,就必须把每一个人所面对的那一份“模糊”的工作整合在一起,否则大家都会感到困惑不已。正因为这样,我们就不可避免地陷入了《盲人摸象》中六位盲人所处的那种尴尬的境地:每个人只看到局部,看不到全局。我们之间必须形成凝聚力。整个项目的成功要靠大家把各自独立承担的工作以及每个人各不相同的观点整合在一起。这种整合就是凝聚力。

每一个成功的项目都是在项目成员之间形成凝聚力的前提下完成的,大家一起越过一道道思想认识上挡路的墙,保证了项目最终的成功完成。有一种情况是永远存在的:项目发展的最后结果和当初我们豪情万丈时所做的计划往往相去十万八千里。可是现在我们仍然坚持在开始的时候就千方百计地让项目向既定的目标发展,而不管这种做法从未成功过的现实。这真是一个有趣而又矛盾的现象。

本书是由一系列穿插着不确定信息的尚不成熟的开端所构成,按照这本书所提倡的理念行事就会发现:大象的周围站着一群人,在他们中间已经形成了我们期盼已久的凝聚力。

非常感谢我所有的朋友、同事和老师,正是他们对我

这本书的关心和帮助，使这本书没有陷入那种空洞的说教之中。他们每一个人都用不同的方式表达了各自的观点和见解，这是对我和这本书最大的支持。综合了大家的观点之后，这头大象的样子才逐渐清晰起来。

我要感谢的人非常多，这里不可能一一列举。我和其他合伙人开办的公司里的这种持久的凝聚力是我和这本书取得成功的根本原因，本书所取得和将取得的一切成绩和他们的贡献是分不开的。不管怎样，我还是要列出以下这些主要支持者的名字，向他们致以我最衷心的感谢。

本书稿最早的一批读者再次保证了这本书的主题不致偏离正道。对此，我要感谢我的妻子（也是我的合伙人）艾米·施瓦布、我的朋友兼老师纳梅·卡顿、我的几个兄弟鲍勃·舒马茨和邦尼·舒马茨、我的姐妹卡西·凯里和卡罗尔·史密斯，感谢马丁·戴沃斯、安托瓦内特·哈伯德、里奇·范·霍恩以及我亲爱的朋友兼合伙人马克·格瑞。

我要感谢我的儿子威德尔·舒马茨，他用非凡的绘画天赋为本书绘制了栩栩如生的插图。

我要感谢过去、现在和将来所有读过这本书的客户，他们以独到的眼光一针见血地指出了这本书的缺点，促使我做了改动。为此，我特别要感谢马克·刘易斯、里克·吉摩里斯、瓦特·斯佐恩克、埃德加·加赖特、吉姆·高诺尔、比尔·伯内特和查克·克尔斯蒂德。许多朋友对这本书提出了中肯的评论：杰尔·温伯格指出这本书的第一稿没有可读性，大卫·索查曾

经从明尼阿波利斯市的一个夜总会里打电话来向我提出了许多尖锐的问题，丹·斯塔尔就此书的趣味性提出了一些建议，约书亚·克瑞弗斯基提出了一些极具挑战性的问题，兰迪·泰勒曾和我进行过几次长谈，彼得·德加哲的建议也非常重要，另外，布莱德·莱德森、布莱恩·拉斯特和苏珊·彼库奇对这本书的贡献也是不可或缺的。

特别要感谢几位对本书做出重要建设性评价的朋友，他们是：丹·耶斯特、丹·毕格、阿丽妮·斯特邦、杰夫·库里克和爱丽丝·维兰西娅。

感谢本书的编辑艾丽莎·拉伯里诺，她容忍了我粗劣的语法和修辞，并对书中的语言进行了修改使之更具可读性。

感谢克格雷·尼尔，是他帮我和贝尔特-科勒出版社建立了联系，也感谢贝尔特-科勒出版社的朋友们抽出时间和我倾心交谈，并提出了许多我意想不到的问题，他们是：斯帝文·皮尔斯安提、吉文·斯瓦苏布拉门尼亚姆、罗宾·多诺万、理查德·威尔逊和迈克尔·格罗雷。

最后，尤其要感谢伊万·纳荷姆，是他为我指出了奴隶主—奴隶关系。尽管这种关系始终存在，但如果没有人把它指出来，你就永远发现不了它。

大卫·舒马茨

华盛顿沃拉沃拉市

目 录

自序：尚不成熟的开端

1	盲人	1
	《盲人摸象》	1
	挑战我们的“想当然”	4
	我们困惑了	8
	选择更适合的参照系	9
	全新的理念带来全新的结果	16
2	大象	21
	一头看不见的大象	21
	奴隶主和奴隶	24
	事先的计划注定要被打乱	26
	探明我们的困惑所在	29
	解放自己	31
	试试看,你就会明白	34

3 **墙** **37**

慢慢地加速	37
我碰到了这堵墙	40
找出自己想做的事	49
报酬	54
“上帝保佑，原来大象这么像一堵墙。”	57

4 **长矛** **59**

一个捣蛋兵的故事	59
祸从口出	70
“大象真是个奇迹，它就像是一支长矛！”	72

5 **蛇** **79**

你和谁在一起？	79
对蛇的信任	80
可怜的安全	83
寻找蛇	85
一报还一报	88
你到底有多想让对方赢？	92
“我知道了，”他说，“大象就像是一条蛇！”	95

6 **树** **97**

“我现在还不能做计划的101个理由”	98
项目是什么？	108
项目什么都不是	111
不可避免的盲点	112
强加的组织混乱	113
工作到底是怎么完成的？	118
核心组织原则	120
再清楚不过了，大象像是一棵树！	126

7 **扇子** **131**

没有人会对追求自己的目标无动于衷	131
煽火还是鼓风？	134
三段谈话	138
打造一个“乡巴佬”	142
这头神奇的大象简直就是一把扇子！	148

8 **绳子** **151**

威尔·罗杰斯是个玩绳子的艺术家	151
舒服地坐下来	153
如同现实世界一样	156

凝聚力出现了 159

增进凝聚力 162

“我知道了”，他嚷嚷着，“大象简直太像一根
绳子了！” 171

9 观念之战 173

“异教徒”归来 173

“争论一头他们自己都没有见过的大象！” 177

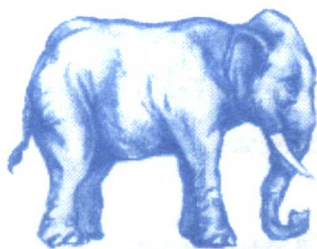
参考书目 183

关于作者 197

译者的话 200

盲人

1



盲人摸象

古时候有六个印度人，
他们都有很强的好奇心。
尽管他们都是盲人，
却约好一起去“看”大象长什么模样。
也许凭着每个人双手的触觉，
就可以如愿以偿。

第一个盲人走近大象，
一不小心撞到了大象的躯干，
他觉得大象又宽又硬，
马上喊道：“上帝保佑！原来大象
这么像一堵墙！”

第二个盲人摸到了象牙，
也大喊起来：“嘿，这是什么？
又圆又滑，还那么尖？
在我看来，这再清楚不过了，

2 The Blind Men and the Elephant

大象真是个奇迹,它就像是一支长矛!”

第三个盲人来到大象跟前,

抬起手来,

真巧!抓住了大象的长鼻子,

他马上粗声大气地大叫起来:

“我知道了,大象就像是一条蛇!”

第四个人迫不及待地伸出手去,

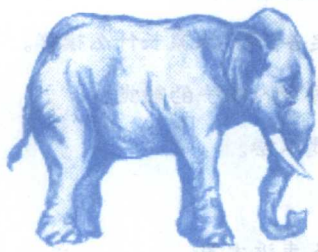
摸着大象的膝盖说:

“这个不可思议的动物像什么

真是再清楚不过了,”

他嚷嚷着:

“这头大象像是一棵树!”



第五个人凑巧摸到大象的耳朵,

他说:“最瞎的人也能说出这头大象像什么;

谁也不能否认这个事实,

这头神奇的大象简直就是一把扇子!”

第六个人还没好好摸摸这头大象,

只是抓住了触手可及的象尾,

“我知道了,”他嚷嚷着,

“大象简直太像一根绳子了！”

于是这些印度人大声争论不休，

每个人都坚持自己的观点，

简直固执到了极点，

其实每个人都有部分道理，

但是所有的人又都错了。

寓意：

据我看来，观念之争，

注注是无视别人意见的口舌之争，

是在争论一头他们未曾看见的大象。

——约翰·艾弗雷·萨克斯《盲人摸象》





挑战我们的“想当然”

在过去的十年里，项目管理工作发生了一场革命。与过去相比，现在的公司生产截然不同的产品，而且生产方式也发生了巨大变化。以前通常是将一系列不同专业的团队集合在一起，共同完成一个明确的任务，而现在通常需要的则是具有多种交叉功能、高度技术化并且能紧跟市场需求的团队。同时，产品需求也已从非常明确转变为非常模糊，产品研发团队也不可避免地遇到了比以前更多的失败，许多项目不再像以前那样能够轻而易举地使投资人满意。

但大多数公司却无视这些基础性的变化，仍然固执地坚持一些以前做项目的传统方法。他们都希望现在的项目经理能够用以前那种简单的方式来做项目：

- 项目的管理工作沿着固定的轨迹推进，管理者希望所有的人都能够接受这条轨迹，当他们遇到困难不知所措时会自动回到这条既定的轨迹上来。
- 投资者墨守着以前非常有效的成规：“按时间，按质量，按预算”，而不会理会现在已经发生的种种与以往不同的变化。
- 尽管大家都知道在项目进行的过程中常常会因为遇到不可预知的因素而不得不进行重大改变，审计师还是希望在项目开始之前能够先做一份详细的财务预算。