

启动

项目管理

项目思维

与管理关键

丁荣贵◎著

P r o j e c t
T h i n k i n g

实施



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

项目管理

项目思维

与管理关键

丁荣贵◎著

P r o j e c t
T h i n k i n g



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

由于项目的独特性，仅靠一些规范化的工具和方法很难解决项目管理中的实际问题，而正确的思维方式则成为项目经理们所能依靠的有效武器。本书提供了项目管理的思维方式和行动策略，以帮助读者迅速把握项目管理的关键，帮助读者缓解在管理项目过程中的压力，使其能够更多地享受到成功管理项目的乐趣。

本书主要分为四部分：在分析商业环境变化特点的基础上，讨论了项目与项目管理对企业生存与发展的价值；讨论了在项目生命周期过程中，如何树立正确的思维方式，以及如何理解和把握其中的管理关键；讨论了项目经理们自身所面临的角色挑战以及如何应对这些挑战；提供了项目管理过程中常用的16个模版。

本书适合有一定项目管理实践经验的人员阅读，也可作为项目管理研究人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

项目管理：项目思维与管理关键/丁荣贵著. —北京：
机械工业出版社，2004.9

ISBN 7-111-15186-0

I. 项... II. 丁... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第087950号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：常淑茶 版式设计：霍永明 责任校对：肖新民

封面设计：辰竟炎 责任印制：施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5·9印张·1插页·283千字

0 001—4 000册

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

Preface

As the person who coined the words project thinking and project mindset, my dear friend Prof. Ding wanted me to write a little bit about its origin and implications in the coming decade.

I first introduced the word 'project thinking' while conducting a half-day seminar in Stockholm, Sweden in 1999, that was organized by the Swedish Project Management Academy. The title of the seminar was 'Why project mindset is the key to competitiveness?'

The 20th century gave us a sense of mastering our operational thinking. At the peak of the industrial age, operational thinking was more focused to optimize the men-machine interactions. It was the age of continuous improvement.

Project thinking is more an outcome of the knowledge age. For the first time in the history of civilization, global human networks are being formed. 'Time' is turning out to be the most crucial resource. Never before have we witnessed such a mind-boggling jump in the quantum of changes. The rate of change therefore, is unprecedented. An outcome of such a rate of change is to face uncertainties and unknowns more than ever before. We start to realize that more and more we know, more and more we find that we know less and less. This is one of the main reasons for the formation of project thinking shaping the mindset to be more projects oriented.

We all know (may be difficult to practice) that the only thing we can influence is the FUTURE and that too only in the PRESENT. It is fairly evident that we have inherited TODAY based on what we did YESTERDAY for TOMORROW. It is in this process of influencing tomorrow that the project thinking gets support. If the past is not going to provide a recipe for the solutions of tomorrow's problems, our mind should be able to investigate the new situations with an open mind and without any barriers.



I may briefly give 3 examples in differentiating the Operational thinking from Project thinking. Project thinking views the totality instead of parts and views the project success as a function of many variables instead of limited factors constrained by operational thinking. In view of the unprecedented rate of change, project thinking is more proactive in nature as opposed to reactive thinking which analyses the cause and effect relationship after the occurrence of an event. Another special attribute of project thinking is its capability and capacity to handle a large number of issues with varied characteristics instead of being merely focused on a few issues. It may be mentioned here that the implementation of solutions is more focused but the view is more generic.

In conclusion, I would like to congratulate Prof. Ding Ronggui for having done a great service to his country in publishing this book covering various facets of management of projects.

The readers will find in this book a roadmap to move ahead in practicing the scientific aspects of modern day project management.

I wish all the readers Happy Reading.

Adesh Jain

Vice President, IPMA

President, PM Guru Inc., USA

Director, European Centre for Project Excellence, UK

July 12, 2004

序

由于我这些年一直倡导项目意识和项目思维，我的好朋友丁教授希望我简单介绍一下项目思维的起源及其对未来的意义。

1999年，瑞典项目管理学会在斯德哥尔摩召开了一次为期半天的、以“为什么项目意识是竞争力的关键”为主题的研讨会。在这次会议上，我引入了“项目思维”这一概念。

在20世纪这个工业化的巅峰时代，运营思维大行其道。它使我们更多地关注于人—机关系的优化、更好地进行持续改进。

项目思维是知识时代的产物。在人类文明的历史上，从未形成像今天这样全球化的人与人之间的网络关系。“时间”正越来越成为关键的资源。各种变化日益激烈，变化的趋势也越来越难以预测。在这种形势下，我们将不得不面对前所未有的不确定性和未知领域，我们的思维也出现了前所未有的混沌。我们开始意识到，在知道的东西越来越多的同时，我们不知道的也越来越多。这就是为什么必须面向项目、树立项目意识及形成项目思维方式的主要原因。

众所周知，我们真正能够影响的是未来，而对现状形成因素的影响则很少。很明显，现状只不过是过去通向未来的中转站。如果过去的知识和经验不能为解决未来的问题提供方案的话，我们就必须借助于开放的、有效的思维方式来探索未来。项目思维的作用就在于此。

运营思维和项目思维的区别可以简单地从3个方面说明。首先，项目思维关注于整体，它认为项目的成功是众多变量作用的结果；而运营思维则限制了人的视野，它只关注于项目的各个局部，并认为项目的成功只是少数因素形成的。其次，在对待变化的方式方面，项目思维是前瞻性和主动性的；而运营思维则侧重于在事件发生后被动地思考其原因与结果之间的关系。第三，项目思维能够帮助人们形成处理大量不同特征问题的才智与能力，而运营思维只是在人们关注和处理的问题较少时才起作用。需要说明的是，项目思维是一般性的，而基于项目思维的解决方案则是具体



的。

最后，我祝贺丁荣贵教授写了这本基于项目思维的、涵盖项目管理方方面面的书籍。本书的出版是对中国的一大贡献。读者将能够从本书中找到通向现代项目管理实践的科学之路。

祝大家阅读愉快。

国际项目管理协会(IPMA)副主席

美国项目管理 Guru 公司总裁 **Adesh Jain**

英国欧洲项目促进中心主任

2004年7月12日

前 言

近年来，项目管理普遍受到各行各业的关注，我也奔波于各种各样的项目管理研究培训与咨询场所。可能是由于“说的比唱的好听”，很多正在管理项目的朋友鼓励我为他们写一本书。因此，这本书首先是写给他们的。项目经理们普遍面临巨大的工作压力，希望本书能够帮助他们找到缓解压力的途径，更多地享受到成功项目管理的乐趣。当然，如果这本书也能对您有所帮助，我会感到无比荣幸。

项目经理们需要的是什么呢？什么才是对他们有价值的呢？这是我在开始本书写作之前一直思考的事。

作为一个有效的项目经理，需要具备三种基本能力：解读项目信息的能力、发现和整合项目资源的能力、将项目构想变成项目成果的能力。要具备这些能力，首先必须树立有效的项目管理思维方式。

尽管有很多经理希望我能给他们提供一些具体的项目管理方法和工具，但我仍然坚持认为，有效的项目管理思维方式才是对他们最有用的。事实上，很多项目经理在学会了关键路线方法(CPM)、WBS方法和挣得值(Earned Value)方法后，并没有将这些方法运用到他们正在管理的项目中去，甚至有些人对这些方法反而产生了不信任。为什么会这样呢？项目都是独特性的，我们过去的知识和经验常常会因为这些独特性而失效。当我们不知道自己该做什么的时候，再好的方法和工具也不能发挥其应有的作用，这时候能够帮助我们的只能是有效的思维方式，只有它能够帮助我们以不变应万变，只有它能够帮助我们找到成功管理不同项目的共性。

本书针对项目管理的主要方面提出了把握其中管理关键的思维方式和行动策略。为了便于项目经理阅读和理解，本书采取了简单、通俗的表达方式，甚至穿插了一些寓言和游戏。在我对项目经理培训时，这种表达方式是受人欢迎的。我希望将它用到本书中时，同样能得到您的喜欢。

需要注意的是，尽管本书的附录中包含了16个项目模板，但只有当您真正懂得如何去正确思维时，这些模板才会对您有参考价值。

虽然本书没有将对项目经理有用的东西都包含进来，但我希望书中所包含的内容对项目经理都是有用的。本书不是一本项目管理教材，不是一部项目管理大全，也不是针对毫无项目管理经验的人而写的。

有很多人对于本书的完成做出了贡献。

在中创软件公司7年的管理顾问经历对我形成自己的项目管理思维方式产生了极大帮助，本书的很多观点起源于该公司推进项目的过程。因此，我要感谢中创软件公司的董事长景新海先生、副董事长程建平女士及其他同仁，感谢他们不遗余力地推进项目管理。我从他们那里学到很多东西。

本书还有不少观点是从我和张体勤教授一起进行的研究过程中得出来的，应该说本书也包含了他的心血。他严谨、认真的治学精神以及关心别人的品格让我受益匪浅。

本书中更多的观点来自广大的项目经理、企业家和研究人员。几年来，我接触了许许多多的项目经理，他们的很多经验、教训都给了我很大的启发。如果本书中有些观点甚至表达方式恰好来自于您，这绝不是巧合。当然，如果其中的一些观点与您的观点不吻合，也不要感到意外。毕竟管理是仁者见仁、智者见智。我要对这些项目经理以及为本书提供了参考资料的研究人员表示感谢。

我的研究生孙亚男和王宗星对我的培训课程录音进行了整理，它是形成本书的直接基础，感谢他们的辛苦劳动。

此外，我还要感谢解放军总装备部军用电子元器件合同办公室的同志们，是他们为我提供了安静、舒适的工作场所，才使本书最后得以完稿。

当然，我还要感谢我的妻子和孩子，他们对本书所提供的支持是别人取代不了的。同时，我还要向他们致歉，我陪伴他们的时间实在太少了，本书也是献给他们的。

丁荣贵

2004年6月于福建武夷山庄

目 录

Preface

序

前言

第1章 顺势而动	1
1.1 企业步入“终结者时代”	1
1.2 过去成功的经验也许是最可怕的	4
1.3 做好非重复性的事	5
1.4 适应客户是出发点	6
1.5 向知识型企业转变	9
1.6 速度是决胜条件	11
第2章 项目成为一种生存方式	15
2.1 理解项目固有的挑战	15
2.2 项目对企业的价值	17
2.3 知识型企业的经营逻辑	23
2.4 做项目管理的推进者	27
第3章 成功的项目需要有效的管理	29
3.1 项目：一项难以完成的使命	29
3.2 要管理项目先要理解“管理”	31
3.3 项目管理成功的标准	37
3.4 使项目利益相关者满意	38
第4章 让利益相关者尽到责任	43
4.1 项目生命周期	43
4.2 项目利益相关者的责任	48
4.3 “泛项目”中利益相关者的作用	54
4.4 以责任矩阵明确利益相关者责任	57
第5章 无缺陷启动	61

5.1	狂热启动，失败告终	61
5.2	锁定利益相关者	62
5.3	定义项目需求的挑战	64
5.4	借助质量功能表定义客户需求	66
5.5	可行的项目才值得启动	67
5.6	以项目章程锁定责任和赋予权利	70
5.7	召开项目启动会议	73
第6章	控制项目范围	77
6.1	确定项目不做什么	77
6.2	“魔鬼藏在细节中”	81
6.3	WBS 是企业的无形资产	86
6.4	管理范围变更	88
6.5	基于 WBS 确定项目预算	90
第7章	减少惊讶	95
7.1	风险需要管理	95
7.2	启动风险管理计划	97
7.3	识别风险	98
7.4	构造风险影响分析矩阵	102
7.5	制定风险应对计划	107
7.6	评审风险应对计划	109
第8章	有效组织项目资源	111
8.1	项目组织的特点	111
8.2	项目组织的选择依据	113
8.3	项目资源的一般组织形式	115
8.4	基于项目的企业组织形式	120
8.5	项目任务的分配	126
第9章	把握项目工期的脉搏	131
9.1	用好项目里程碑	132
9.2	风险时间常常无效	138
9.3	局部偏差对项目整体的影响	142
9.4	给关键人员整段的时间	145
9.5	设置缓冲时间	146

第 10 章 建设真正的项目团队	151
10.1 项目团队的障碍	151
10.2 选择合适的团队成员	154
10.3 快速识别项目利益相关者的性格特点	158
10.4 项目团队的能力来自和谐	162
10.5 使项目组度过完整的生命周期	165
第 11 章 谋求共赢	171
11.1 理解冲突	171
11.2 项目冲突的来源	174
11.3 处理项目人际冲突的一般方式	177
11.4 项目平衡的策略	180
第 12 章 关键在于沟通	187
12.1 谨防“信息漏斗”	187
12.2 项目沟通计划必须规范	190
12.3 把握项目关键度量信息	195
12.4 确保项目会议的有效性	201
第 13 章 面向系统改进的绩效管理	205
13.1 绩效管理的思维方式	205
13.2 项目绩效的内涵	210
13.3 项目的绩效评价方式	212
第 14 章 不留后遗症的项目收尾	225
14.1 坚持到底	225
14.2 保留项目数据	226
14.3 合同收尾	227
14.4 项目验收	228
14.5 财务收尾	230
14.6 总结项目经验和教训	232
14.7 庆祝项目成功	234
14.8 解散项目组	235
第 15 章 成为职业项目经理	239
15.1 调整心态	239
15.2 发挥影响力	248

附录	253
附录 A 项目可行性研究	253
附录 B 项目描述	255
附录 C 项目章程	256
附录 D 工作分解结构(WBS)	258
附录 E 项目范围管理	259
附录 F 项目风险管理计划	260
附录 G 项目资源管理计划	262
附录 H 项目预算	263
附录 I 项目质量管理计划	264
附录 J 项目采购管理计划	265
附录 K 项目沟通管理	266
附录 L 项目会议纪要	267
附录 M 项目状态报告	268
附录 N 项目变更控制	269
附录 O 项目配置管理计划	271
附录 P 项目经验/教训报告	273

顺势而动

我们不能用产生问题的思维方式去解决问题。

——爱因斯坦

1.1 企业步入“终结者时代”

西方有个谚语：人无法逃避的只有两件事，一件是交税，另一件是死亡。对于当今企业来说，无法避免的似乎也只有两件事：一件是竞争，另一件是死亡！目前各类企业均面临十分严峻的竞争形势，那些处于垄断行业的企业自认为会有一个安全的未来，这是十分幼稚的。

我们可以用图 1-1 来简单表示如今企业之间的竞争形势：市场逐渐被那些“大鳄”所侵吞，在越来越少的剩余市场上，有多家同类企业在激烈竞争，它们或者相互兼并，或者大打价格战。

让我们先来看兼并。或许大家已经感觉到，前几年为人们所津津乐道的企业兼并之风已不再盛行，“打造航空母舰”的提法也日益稀少了。兼并不成功的案例俯拾皆是，不仅国内如此，国外也如此。兼并企业本来的目的是迅速扩大企业规模、增强企业实力，然而，结果却出人意料。好比一个人想进补，然而吃了狗肉却得了狂犬病、吃小鸡炖蘑菇却得了禽流感一样，大多数企业不仅没有通过兼并增强实力，反而因为文化的冲突和资源的分散搞得自己元气大伤。



图 1-1 企业之间的竞争态势

再看看价格战。现在价格战在我国很多行业进行得如火如荼，几乎涉及各行各业。时髦的 IT 业也变成“挨踢”业卷入到价格战当中而变得利薄如纸。

有规模的软件企业最害怕的不是与知名大企业间的价格竞争，而是与许许多多的“游击队”之间的价格战。大量的小型软件公司在竞标过程中把合同的价格压得特别低，它们固然会因为自身能力不足拿不到合同，但是当其他竞标企业拿到合同时，客户所给的价格也将很低。其结果是，不拿这个合同你出局，拿这个合同你又亏本。软件公司不赚钱，彩电行业的价格战更是打得惨烈！据报道，彩电企业卖一台彩电平均赚取人民币只有 10 元钱。想想当年长虹挑起电视机价格大战时是何等威风，然而，如今的长虹已雄风难再。

价格战使得国内企业伤痕累累，但是价格战就像鸦片一样使企业上瘾，企业为了在激烈的商业竞争压力下活下来也只有走这条不归之路。

我们还有必要看看那些“大鳄”。现代企业制度、世界 500 强是我国企业管理界的两大关键词。然而，完全按照现代企业制度建立起来的世界 500 强企业也难逃“泰坦尼克”号的覆辙。

2001 年美国宣布破产的大型公司有 257 家，总资产高达 2580 亿美元，大大超过了 2000 年的纪录：176 家公司和 950 亿美元。仅第一季度就有 67 家公司破产。这些可不是业绩平平的一般公司，而是被广泛认为不会倒闭的世界 500 强中的公司。《财富》杂志不无担心，“如果势态继续这样发展，恐怕明年我们列齐 500 强排行榜都有困难。”

世界著名的会计公司之一的安达信公司 2001 年收入 93 亿美元，全球雇员达到 8.4 万人。在世界会计公司中排名第五位，因为做假账，公司已经倒闭。作为世界上最大的现代化办公设备制造商、复印机的发明者，施乐 (Xerox) 的辉煌几乎家喻户晓，甚至“施乐”常常被人们用作一个动词，意为“复印”。靠着领先的复印技术，施乐成为全球 500 强巨人，1998 年营业收入 200.19 亿美元，资产达 300.2 亿美元，利润 3.95 亿美元，名列美国《财富》杂志 1999 全球 500 强第 182 位。但是仅仅一年过后，施乐这家复印机巨人即陷入难以为继的境地：股价一落千丈，市值只有 80 亿美元，

负债竟高达180亿美元，最终申请破产而被其他公司兼并。同样，安然(Enron)、世界电信(Worldcom)、Kmart、宝丽来、Qwest……相继陷入困境。

高科技公司也同样如此。我们看到或者听到许多有关高科技公司的商业神话，但是高科技公司同样也面临巨大的商业竞争压力。当初国内很多高科技企业积极上市，现在却苦于不能体面下市，因为做每年的年报总是很痛苦的一件事。年报做得不好看股市将下跌，做得好看了企业实际上又不赚钱，总经理常常要惹上官司。

在美国，每1000家高科技创业公司的商业计划书中只有6份从风险资本家那里得到了投资。在这0.6%中，只有10%能上市，大多数(超过60%)最终破产或者获利甚微。而在达到上市阶段的10%高科技企业中，大多数并未成长为真正的成功者。在过去的17年间，1099家技术类上市公司中的4%便产生了股票增值中的67%。换句话说，所有高科技上市公司中的96%在上市后只产生1/3的总价值。

高科技公司的成功已经成为了特例，而不是规律。

只要好好工作就能有工作的保证、就能得到提升的理想时代早已过去，企业已步入一种所谓朝不保夕的“终结者时代”。企业的平均寿命已大大低于一个人的职业年限，就像微软这样的巨无霸，也不得不常常告诫自己：离破产永远只有18个月。在这种情况下，期望员工对企业的忠诚，犹如期望骆驼能够穿过针孔那么难。许多员工忠诚的是其职业，而不再是企业，因为企业很难承诺对员工忠诚。

“被裁的员工事先都完全不知情。在面谈之前，他们的一切手续公司都已经办完，等他们被叫到会议室的同时，邮箱、人力地图、IC卡全部被注销，当他们知道消息以后，两个小时之内必须离开公司。”

这种看起来很残酷的、曾被很多网络转载的情形在目前的企业界并非罕见。

商业环境的瞬息万变迫使企业要不断适应环境的变化，企业的员工在

职业生涯上也因此面临诸多挑战。激烈的商业竞争，把企业逼到了悬崖的边缘，把每个人也推倒了不稳定的社会环境中。如何在激烈的竞争中生存和发展下去，成为每个企业乃至每个人必须思考的问题。

1.2 过去成功的经验也许是最可怕的

对一个成功的企业或人士来说，最可怕的是什么？以下寓言或许可以帮助我们得出答案。

有一个卖草帽的老者，夏天天热，头戴一顶草帽在树下打盹，旁边放着一摞卖剩的草帽。睡醒后，他发现草帽不见了，就四处寻找。原来，草帽被树上的猴子拿走了。这可怎么办呢？老者知道猴子喜欢模仿人的动作，于是将头上戴的草帽往地下一扔。果然，猴子也跟着把草帽扔了下来。老者高兴地拾起草帽回家了。回家后，他就把这个事情告诉了他的家人。过了几年后，他的孙子卖草帽时也碰到了这种情况。孙子想起爷爷当年讲述的故事，就把自己的草帽从头上拿下来扔到地上。可是，这次他预想的结果并没有发生。猴子不仅没有将头上的草帽扔下，反而将他扔到地上的草帽也拿走了。孙子不明白为什么爷爷的经验失灵。突然有个猴子说了一句话：“你以为只有你有爷爷吗？”

这则寓言中隐含着深刻的道理，那就是过去成功的经验不能作为指导今后工作的惟一准则。

在商业环境瞬息万变的今天，企业或者个人如果仍然墨守以前成功的经验，把它们当作包打天下的常识，其结果必然是自取灭亡。

为什么对一个成功企业来说，过去成功的经验有可能是最可怕的？原因只有一条：变化。

我们正处在一个不断变化的环境中，换句话说，惟一不变的就是变化，而且变化的速度越来越快。

1990年，GE公司的杰克·韦尔奇曾预言：“与90年代的发展速度相比，80年代就像在公园里野炊和散步。”到了1999年，微软的比尔·盖茨又提出预言：“数字信息速度的增加，使企业在未来的10年中的变化，将