

管理者新知书系

THE PROJECT
MANAGEMENT TOOL KIT

(第3版)

项目管理 工具箱

有效完成项目的100个技巧

100 Tips and Techniques for
Getting the Job Done Right

[美] 汤姆·肯德里克◎著
(Tom Kendrick)

范海滨◎译

清华大学出版社



管理者新知书系

项目管理 工具箱

(第3版)

有效完成项目的100个技巧

100

Tips and Techniques for
Getting the Job Done Right

[美] 汤姆·肯德里克 · 著
(Tom Kendrick)

范海滨 · 译

清华大学出版社

The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right-Third Edition.
Copyright © 2014 Tom Kendrick.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

This edition arranged with AMACOM through Big Apple Agency, Inc. Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition rights © 2015 Tsinghua University Press. All rights reserved.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2014-1359

图书在版编目(CIP)数据

项目管理工具箱:有效完成项目的100个技巧/(美)肯德里克(Kendrick, T.)著;范海滨译. —北京:清华大学出版社,2015

(管理者新知书系)

书名原文: The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right
ISBN 978-7-302-41187-1

I. ①项… II. ①肯… ②范… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第184487号

责任编辑:高晓蔚

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm

印 张:17.5

字 数:312千字

版 次:2015年7月第1版

印 次:2015年7月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:49.00元

产品编号:056257-01

致谢我的家庭

我的父亲,汤姆·肯德里克,
他的父亲,也叫汤姆·肯德里克,
以及我的叔父,乔治·肯德里克,
他们指导我了解了方法、工具、逻辑和耐心的价值。

还有我的妻子芭芭拉·肯德里克,由于她的支持、宽容和努力,
确保了本版书的清晰、明了和前后一致。

第3版前言

(请首先阅读本前言!)

如果有一天,你有幸脱颖而出,能亲自负责领导一个项目,那么你会忙得不可开交。时间的压力、项目的复杂性,以及缺乏足够的资源等,会使得你的工作既有挑战性,又困难重重。成功的项目管理方法能够使你的工作开展得既快又好,使得你哪怕经验不足也能应付自如。

与本书的前两版一样,《项目管理工具箱》的第3版汇集了一整套短小精悍、易于应用,并且被实践证明行之有效的项目管理实用方法。在本书中,这些方法按照阿拉伯字母的顺序加以排列和编号,为了便于查找,在每个方法中,关键字和短语都用斜体写出,而与该方法的相关类别则用粗黑体字在顶部标出。这些简洁概括出的方法和技巧,能帮助你的项目管理工作始终如一地更上一层楼,不管这些项目规模是大是小,时间是长是短,范围是“小溪”还是“江河”,或者是在这两者之间,都能大见成效。作为项目管理的新手,你可以将这些方法步骤作为路线图,知道在一个未曾涉足过的环境中必须做些什么;而对于经验老到的管理人员,则可以把这些方法步骤作为一张对照检查表或提示表,借以提醒他们不要遗漏任何关键事项,特别是当一个项目提出了异乎寻常的要求时更是如此。

《项目管理工具箱》建立在可靠和实用的概念之上,这些概念被众多成功的项目管理经理运用于许多领域内。本书还包含项目管理协会(Project Management Institute, PMI)PMBOK®指南第5版(2013)中所列出的所有领域内的方法。本书中的“如何做”指南,包含了当前PMBOK®版本的所有元素,以及对项目管理者有用的其他事项。作为一本典型的参考书,本书按照阿拉伯字母排列,以方便快速、随机地查阅有关方法。本书之所以对项目管理方法这么编写,是为了方便使用,简洁明了。

所有的项目各有千秋,因此毫无疑问,每个项目都需要超出本书范围以外的方

法来处理独一无二的挑战，应对具体项目的独特之处。尽管不是每个项目都需要运用本书所介绍的所有方法，但是其中绝大多数都被证明是行之有效的，特别是在针对你的具体项目情况作出必要的微小调整后，就更是如此。

本书所介绍的方法按照下述说明加以分类。编号为4~13的各类方法包含了PMI® PMBOK®的知识范围。而头4类方法包含有PMBOK®知识范围4项目一体化管理(project integration management)的方法，以及其他更加一般性的项目管理方法。第5~13类方法则直接指向PMBOK®指南中其余编号的知识范围，并且按照通常加以使用的顺序，将有关的具体做法和概念汇集在一起列出。此外，编号为56、61和62的方法还提供了流程图和相关说明，以显示这些方法是如何彼此相互关联的。

1. 项目总体工作的方法技巧

- 44 项目管理工作的组织
- 57 项目的生命周期
- 60 项目办公室
- 59 项目的目标和优先等级
- 65 项目愿景
- 54 项目规划书(PMBOK® 4.1)
- 55 项目的基本框架
- 88 用于项目管理的软件和技术工具
- 61 制定项目计划(PMBOK® 4.2)
- 62 项目计划的实施(PMBOK® 4.3)
- 31 半路接手一个项目
- 6 项目的取消
- 89 项目的发起

2. 领导工作的方法技巧

- 99 转变成为项目领导人
- 34 领导

- 94 举办项目促进研讨会
- 24 赋予责任
- 30 无职权的影响力
- 9 开展指导和传帮带活动
- 38 激励
- 43 机构内的改革工作
- 76 奖励和表扬

3. 团队工作的方法技巧

- 23 决策
- 14 冲突的解决
- 5 头脑风暴法
- 21 创新解决问题的方法
- 15 争取大家赞同你的意见
- 25 德尔菲(Delphi)技术
- 28 全球化团队
- 36 矩阵型团队(跨部门团队)

4. 控制工作的方法技巧

- 56 项目的启动
- 32 综合性变更控制(PMBOK® 4.5)
- 58 项目的度量尺度
- 26 挣得值管理(earned-value management, EVM)
- 42 谈判项目变更问题
- 53 项目基准线的设定
- 64 项目偏差分析(PMBOK® 4.4)
- 33 问题管理
- 7 因果分析法
- 47 将问题上报

- 27 预测项目的完成情况
- 63 项目的审议
- 8 项目的收尾工作(PMBOK® 4.6)

5. 项目范围管理的方法技巧

- 86 制定项目范围计划(PMBOK® 5.1)
- 72 收集用户要求(PMBOK® 5.2)
- 22 与客户座谈
- 35 市场调研
- 85 项目范围的确定(PMBOK® 5.3)
- 100 工作细分结构(PMBOK® 5.4)
- 84 项目范围变更的控制(PMBOK® 5.6)
- 87 项目范围的确认(PMBOK® 5.5)

6. 进度管理的方法技巧

- 83 制定进度计划(PMBOK® 6.1)
- 1 活动的确定(PMBOK® 6.2)
- 2 活动持续时间的估算(PMBOK® 6.5)
- 4 活动的顺序(PMBOK® 6.3)
- 3 活动所需资源的估算(PMBOK® 6.4)
- 16 约束条件的管理,优化计划
- 39 多个从属性项目
- 82 进度的完善(PMBOK® 6.6)
- 81 进度控制(PMBOK® 6.7)

7. 成本管理的方法技巧

- 20 制定成本计划(PMBOK® 7.1)
- 19 成本估算(PMBOK® 7.2)
- 17 成本预算(PMBOK® 7.3)

- 75 投资回报率(ROI)分析
- 40 多个独立性项目
- 18 成本控制(PMBOK® 7.4)

8. 质量管理的方法技巧

- 69 制定质量计划(PMBOK® 8.1)
- 67 质量保证(PMBOK® 8.2)
- 68 质量控制(PMBOK® 8.3)
- 48 工作过程的改进

9. 人力资源管理的方法技巧

- 29 制定人力资源计划(PMBOK® 9.1)
- 71 对所需技能的分析
- 96 团队的组建(PMBOK® 9.2)
- 74 责任分析
- 73 人力资源调配
- 97 团队的培养(PMBOK® 9.3)
- 98 团队的管理(PMBOK® 9.4)
- 45 员工表现问题的解决方法

10. 项目沟通工作的方法技巧

- 13 制定沟通计划(PMBOK® 10.1)
- 37 开会
- 10 非正式沟通
- 12 沟通管理(PMBOK® 10.2)
- 95 收集情况
- 46 大会报告
- 11 沟通控制(PMBOK® 10.3)

11. 风险管理的方法技巧

- 78 制定风险管理计划(PMBOK® 11.1)
- 77 风险的确定(PMBOK® 11.2)
- 66 风险的定性分析(PMBOK® 11.3)
- 70 风险的定量分析(PMBOK® 11.4)
- 80 制定风险响应计划(PMBOK® 11.5)
- 79 风险的监察和控制(PMBOK® 11.6)

12. 采购工作的方法技巧

- 52 制定采购计划(PMBOK® 12.1)
- 50 签订采购合同(PMBOK® 12.2)
- 41 合同的谈判
- 51 采购的控制(PMBOK® 12.3)
- 49 采购的收尾工作(PMBOK® 12.4)

13. 利益相关人管理的方法技巧

- 92 利益相关人的确定(PMBOK® 13.1)
- 93 制定利益相关人管理计划(PMBOK® 13.2)
- 91 对利益相关人介入的管理(PMBOK® 13.3)
- 90 对利益相关人介入的控制(PMBOK® 13.4)

目 录

1	活动的确定(PMBOK® 指南 6.2)	1
2	活动持续时间的估算(PMBOK® 指南 6.5)	4
3	活动所需资源的估算(PMBOK® 指南 6.4)	7
4	活动的顺序(PMBOK® 指南 6.3)	10
5	头脑风暴法	13
6	项目的取消	15
7	因果分析法	17
8	项目的收尾工作(PMBOK® 指南 4.6)	20
9	开展指导和传帮带活动	24
10	非正式沟通	26
11	沟通控制(PMBOK® 指南 10.3)	28
12	沟通管理(PMBOK® 指南 10.2)	31
13	制定沟通计划(PMBOK® 指南 10.1)	33
14	冲突的解决	36
15	争取大家赞同你的意见	39
16	约束条件的管理,优化计划	41
17	成本预算(PMBOK® 指南 7.3)	44
18	成本控制(PMBOK® 指南 7.4)	46
19	成本估算(PMBOK® 指南 7.2)	48
20	制定成本计划(PMBOK® 指南 7.1)	50
21	创新解决问题的方法	53
22	与客户座谈	55
23	决策	57

24	赋予责任	59
25	德尔菲(Delphi)技术	61
26	挣得值管理(earned-value management, EVM)	63
27	预测项目的完成情况	66
28	全球化团队	69
29	制定人力资源计划(PMBOK® 指南 9.1)	73
30	无职权的影响力	76
31	半路接手一个项目	79
32	综合性变更控制(PMBOK® 指南 4.5)	81
33	问题管理	84
34	领导	86
35	市场调研	89
36	矩阵型团队(跨部门团队)	91
37	开会	94
38	激励	98
39	多个从属性项目	100
40	多个独立性项目	104
41	合同的谈判	107
42	谈判项目变更问题	109
43	机构内的改革工作	112
44	项目管理工作的组织	115
45	员工表现问题的解决方法	117
46	大会报告	119
47	将问题上报	122
48	工作过程的改进	124
49	采购的收尾工作(PMBOK® 指南 12.4)	126
50	签订采购合同(PMBOK® 指南 12.2)	128
51	采购的控制(PMBOK® 指南 12.3)	132
52	制定采购计划(PMBOK® 指南 12.1)	134

53	项目基准线的设定	137
54	项目规划书(PMBOK® 指南 4.1)	140
55	项目的基本框架	142
56	项目的启动	145
57	项目的生命周期	148
58	项目的度量尺度	151
59	项目的目标和优先等级	156
60	项目办公室	159
61	制定项目计划(PMBOK® 指南 4.2)	161
62	项目计划的实施(PMBOK® 指南 4.3)	164
63	项目的审议	167
64	项目偏差分析(PMBOK® 指南 4.4)	170
65	项目愿景	173
66	风险的定性分析(PMBOK® 指南 11.3)	175
67	质量保证(PMBOK® 指南 8.2)	178
68	质量控制(PMBOK® 指南 8.3)	180
69	制定质量计划(PMBOK® 指南 8.1)	182
70	风险的定量分析(PMBOK® 指南 11.4)	184
71	对所需技能的分析	187
72	收集用户需求(PMBOK® 指南 5.2)	189
73	人力资源调配	192
74	责任分析	195
75	投资回报率(ROI)分析	197
76	奖励和表扬	200
77	风险的确定(PMBOK® 指南 11.2)	202
78	制定风险管理计划(PMBOK® 指南 11.1)	205
79	风险的监察和控制(PMBOK® 指南 11.6)	207
80	制定风险响应计划(PMBOK® 指南 11.5)	209
81	进度控制(PMBOK® 指南 6.7)	213

82	进度的完善(PMBOK® 指南 6.6).....	216
83	制定进度计划(PMBOK® 指南 6.1).....	220
84	项目范围变更的控制(PMBOK® 指南 5.6).....	223
85	项目范围的确定(PMBOK® 指南 5.3).....	227
86	制定项目范围计划(PMBOK® 指南 5.1).....	230
87	项目范围的确认(PMBOK® 指南 5.5).....	232
88	用于项目管理的软件和技术工具.....	234
89	项目的发起.....	237
90	对利益相关人介入的控制(PMBOK® 指南 13.4).....	240
91	对利益相关人介入的管理(PMBOK® 指南 13.3).....	242
92	利益相关人的确定(PMBOK® 指南 13.1).....	244
93	制定利益相关人管理计划(PMBOK® 指南 13.2).....	246
94	举办项目促进研讨会.....	248
95	收集情况.....	251
96	团队的组建(PMBOK® 指南 9.2).....	254
97	团队的培养(PMBOK® 指南 9.3).....	256
98	团队的管理(PMBOK® 指南 9.4).....	258
99	转变成为项目领导人.....	261
100	工作细分结构(PMBOK® 指南 5.4).....	263

活动的确定 (PMBOK® 指南 6.2)

内容：用文件的形式记录各项活动，这些活动来自于项目工作细分结构(work breakdown structure, WBS)的最底层，并且对每项活动指定一个负责人。

阶段：制定项目计划阶段。

结果：清楚地描述所有已被确定的项目工作，并且加以授权。

一般说来，一项活动是指在制定项目计划、跟踪检查和控制项目过程中所分解出的最小工作部分。在某些项目中，活动可以是指一项任务、解决一个问题、一个工作包等，我们通常可以使用实例或者其他描述符号对其加以说明。

核实活动

活动的划分是制定项目计划的关键一步。在确定工作细分结构(WBS)后，必须对所有列出的工作加以核实。接着，根据你的项目进度计划开始收集各项活动的信息。如果这些来自于最底层的某项活动需要一个月以上的时间才能完成，或者看来需要花费超过 80 个工作小时才能完成，那就要对该项活动进一步加以分解。

人们常常会忽视一些与组织、商务或法律等问题有关的工作，例如准备项目生命周期检查点；方法或法规要求；项目和其他问题的考察；预定要做的报告，以及项目所必须创建的特殊文件等。一旦你发现有任何遗漏的活动，就必须将它补充到你的工作细分结构和项目范围基准线中去。

活动说明

应当将来自于项目工作细分结构最底层的各项工作转化为能够被估算、设定进度和跟踪检查的系列活动。要检查每个活动是否都代表了一项独立的、可以加以分割出来的，并且具有自己起始点的工作。对每项工作而言，都必须清楚地记录所需要的前提条件。要从必须完成的工作内容和达到任务可提交的条件等方面，对每项最底层的工作包加以简要说明（例如安装电源、编辑用户的文件等）。这样的文字说明能够确保活动明确无误，并且会使得制定计划和跟踪检查更为方便。

为每项最底层的活动确定一个或多个具体的可提交条件。对于每一项可提交条件，要具体规定予以接受和测评的标准。要清楚说明与这些标准、绩效或特定质量水平有关的各项要求。对于一项活动，如果没有一个人能够清楚地规定出可提交的条件，那么该项工作可能是不必要的，从而可以考虑将其剔除掉。

指定负责人

应当为每项最底层的活动指定一个肯干且能干的负责人。要为所有确定的工作寻找自告奋勇的自愿承担者，并且记住，对所有那些没能找到负责人的工作，都将由你自己承担责任。

对于每项活动，要指定一个人，并且仅仅指定一个人予以负责，然后将该项工作全权委托于他。该负责人应当对该项工作的计划、估算、监督和报告负全面的责任，但不必所有的事情都亲力亲为。在某些情况下，该负责人将领导一个团队来从事该工作，或者仅仅为外包工作充当一个联络员的作用。要为每项活动确定所需要的技能、人员配备以及其他资源，并且根据这方面的信息来完成你的责任分析和所需要技能的分析。

确定工作节点

项目活动除了要耗费时间和精力之外，在项目进度方面还要有相应的工作节点，节点是指那些需要花费微不足道的时间对项目工作加以协调，并且标志项目产生了有意义的转变阶段的事件。使用工作节点的情况包括：

- 项目的开始。

- 项目的结束。
- 完成了相关的平行活动。
- 工作阶段的关口,或项目生命周期阶段的转换点。
- 重大的决策、批准或事件。
- 多项从属项目的接口处。
- 与其他外部活动的关联点和提交点。

确定工作节点时应当列出所有的工作节点。

记录活动的文件

要在你的项目日程表软件工具内,或者使用其他恰当的方法,将所有的活动记录在案,记录内容包括活动的名称、负责人、前提条件、交付说明、识别码(根据你的工作细分结构层次图、工作阶段或循环阶段出现的优先等级,或者其他设置方法),以及其他重要信息。该活动表(它常常是工作细分结构词典、活动逐个完成表,或计划记录的一部分)是制定项目计划、进行风险分析、对项目进行监控的基础。必须向所有的活动负责人提供他们所负责活动的全面说明。

要将活动的划分作为制定其他计划的基础,这些计划包括:活动持续时间的估算、活动所需资源的估算、确定活动的顺序、制定项目进度表、成本估算和风险的确定等。

随着项目计划的制定和项目的实施,要随时掌握各项活动的情况。要定期检查和更新活动表,借以反映出项目实施过程中出现的额外工作,特别是那些由于项目范围变化所引起的,或者项目审议过程中没有被发现的额外工作。