

PROJECT MANAGEMENT

项目管理

24步 助你轻松搞定任何项目

24 STEPS TO HELP YOU MASTER ANY PROJECT



[美] 加里·R. 希肯斯 (Gary R. Heerkens) 著
张 华 译

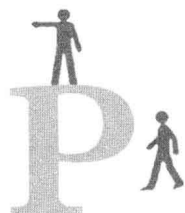
PROJECT MANAGEMENT

项目管理

24步

助你轻松搞定
任何项目

24 STEPS TO HELP YOU MASTER ANY PROJECT



[美] 加里·R·希肯斯 (Gary R. Heerkens) ● 著
张 华 ● 译

清华大学出版社
北 京

Gary R. Heerkens

Project Management: 24 steps to help you master any project

ISBN: 9780071486521

Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press Limited.

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。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社有限公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权© 2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2012-0438

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

项目管理: 24 步助你轻松搞定任何项目/(美)希肯斯(Heerkens, G. R.)著; 张华译. —北京:清华大学出版社, 2013. 1

书名原文: Project Management: 24 steps to help you master any project

ISBN 978-7-302-30728-0

I. ①项… II. ①希… ②张… III. ①项目管理 IV. ①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 283639 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: 杨 艳

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 刷 者: 三河市君旺印装厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印 张: 7.25 字 数: 54 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~6500

定 价: 25.00 元

产品编号: 043521-01

“如果你请一些富有经验的项目经理谈谈他们的成长历程，他们可能都会承认最初做的几个项目未必很顺利。要充分做好万事开头难的思想准备。但只要你坚持下去，你会发现自己会逐步掌握项目管理的技能，跨过项目管理最初艰难的阶段。”

“研究发现：人际关系和人们行为的问题，往往是项目失败的根本原因。 项目管理的艺术性在于如何通过管理他人，有效地完成项目任务。”

“识别客户的真实需求——最根本的问题或机会——是整个项目管理过程中最重要的步骤。”

目 录

项目管理的科学和艺术	1
凭自己的感觉推动项目	
了解项目经理的角色	5
凡事亲力亲为	
打造坚实团队	9
同意任何方案	
理解真实需求	13
忽视投资回报	
进行财务分析	17
不须开工会,该干吗干吗	
启动一个正式项目开工会	21
坚持最初设定的愿景	
停下来做现实性检查	25
履行你已启动的工作	
终止没有价值的项目	29

急于投入行动中	
制订合理的计划	33
陷入无穷细节中	
离开房间去学习	37
管理团队个体	
了解团队动态	41
需要时建流程	
制订配置计划	45
在真空中进行项目管理	
管理所有的项目干系人	49
需要时调整目标	
根据基线做测评	53
采取能做的态度	
客观地对待危机	57
放任自流地对待沟通	
积极管理沟通渠道	61
优化职能运营	
优化项目运营	65
仅仅关注项目过程中的事	
考虑项目完成后的问题	69
管理每件事	
管理好接口	73

向外进行管理	
练习自我管理	77
达成基本的项目目标	
多角度识别成功指标	81
避免形成文件	
合理进行文档管理	85
奖励个别英雄	
奖励优秀表现	89
项目结束时,打包散场	
结束后,总结经验教训	93
结束后,各奔东西	
结束后,传承项目经验	97

项目管理的科学和艺术



项目管理有很大的发展潜力。首先,项目管理做得好,无论对个人还是对公司,都会带来积极的变化。它也常常是个人职位升迁的铺路石。和运营性工作——好像永远看不到结束相比,项目管理更容易带给我们成就感和更多的变化。比起其他工作,项目管理也给我们带来更多尝试新事物、新任务的自由以及测试、扩展技能的机会。

除了上面提到的收益外,项目经理也会面临很多挑战。他们必须对政治有高度的敏感性;他们需要比其他领域的工作更能容忍不确定性和模糊性;他们需要应对各种挫折,尤其当项目经理只有责任而没有权力时;他们也将面临更大的风险:项目失败对项目经理职业生涯的危害比其他事件的危害,从时间上对比要长得多。

项目管理既是一门科学,也是一门艺术。

科学的一面是指：学习项目管理，你要学习如何定义、协调和记录所做的工作。你需要习惯于和预算、预计时间、决策所需的资源等事情打交道。你也要学习如何深入理解真实需求，而非有些人想要的肤浅结果。你需要熟悉掌握项目规划的工具：甘特图、网络图、控制计划和经济价值分析等。

艺术的一面是指：提升判断力和学习如何领导他人。你需要学习关注细节而又不会被细节绑住。你需要在信息不足、有些又相互矛盾的情况下做各种决策。你需要让自己学会做最可行的方案而非完美的方案。大部分项目经理工作在复杂的组织中，需要和来自不同部门的项目成员一起工作。这给项目运行带来独特的管理难度，也更加挑战你的管理能力：如何和不同部门（有时可能还有外部）的众多项目成员建立融洽的工作关系？

本书涵盖了项目管理的艺术和科学的一些概要。书中讨论了如何定义真实需求，建立坚实的团队，如何进行财务分析。它也告诉你如何在“管理每件事”和“诸事不管”之间平衡，在“自己做所有的事情”和“让大家做每件事”之间平衡。阅读本书可以帮助你成为高绩效的项目经理。

“虽然你在别的项目管理的参考书中找不到这样的说法，事实是心理上的准备和知识技能的准备，对你作为项目经理最后的成功一样重要。对这个新角色的认知是做好心理准备的关键步骤。”



~~凭自己的感觉推动项目~~



了解项目经理的角色



在某些方面，领导一个项目很像领导一个部门：你需要协调来自不同部门、有着不同技能的人一起取得最好的结果。但从其他方面来讲，领导一个项目又十分不同。首先，团队成员彼此并不熟悉。其次，从定义就可以看出，项目有其独特性，过去从来没有做过。最终产品和制造过程不可能事先都规定好；否则，你就不用学习和找寻新的机会了。最后，不像部门经理，项目经理对其团队成员可能没有直接的权力或控制权。

因此，你会发现自己所处的位置没有正式的权力，和一群过去从没有一起工作过的人共事，面对很大的不确定性。但同时，和部门经理一样，你需要对达成业务目标负责。你可以选择通过每一个项目凭自己的感觉推进项目，也可以选择通过学习掌握项目管理的技能，让项目团队迅速发挥其作用。

某种意义上,项目成功取决于人的个性。例如:诚实、对不确定性的容忍度和开放的心态。但同样重要的是,需要保证整个流程顺利运行的技能:持续关注沟通(确保你、项目赞助人、团队成员清晰项目范围和目标),记录项目过程(任务、责任和关系),理解客户和业务需要。

通过以下方法,可以有效帮助你提升领导项目的能力。

提升流程管理技能:学习协调多人工作的工具。灵活掌握应对目标、成本、时间和资源的技巧。

建立你的人际技能:项目管理就是如何通过他人完成任务。学习书面和口头沟通技巧。学习如何谈判和影响他人。成为项目成员的导师和教练。

建立支持网络:有可能你的项目需要的专业技能你本人并不具备。你需要尽全力通过自我学习提高技能。同时,和公司其他不同部门(财务、IT、市场、技术专家)的协调和沟通,对完成项目也同样重要。

“避免掉入这样的陷阱，以为因为你负责一个项目，你的地位就高于他人，友谊就不重要了……项目生活的人际和行为方面对项目成功至关重要。”

