

新世纪管理译丛

直接目标项目管理

GOAL DIRECTED

[挪威] 厄林·S·安德森

Erling·S·Andersen

克里斯托夫·V·格鲁德 著

Kristoffer·V·Grude

托尔·豪格

Tor·Hang

何来嘉 赵京云 译

陈春华 常欣 校

PROJECT

MANAGEMENT

中国经济出版社

F-224.5

A63

463071

直接目标项目管理

厄林 S 安德森

克里斯托夫 格鲁德 著

托尔·豪格

何来喜 赵京云

译

陈春华 常欣

校



00463071

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

直接目标项目管理/(挪)安德森(Andersen, E. S.)等著;何来喜,赵京云译. - 北京:中国经济出版社, 1999.5

(新世纪管理书系)

书名原文:Goal Directed Project Management

ISBN 7-5017-2107-6

I. 直… II. ①安… ②何… ③赵… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 09313 号

直接目标项目管理

厄林·S. 安德森

[挪] 克里斯托夫·V. 格鲁德 著

托尔·豪格

何来喜 赵京云 译

陈春华 常欣 校

责任编辑:闻明

封面设计:尹一铭

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

新华印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 1/32 7.5 印张 175 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数:1-10000

ISBN 7-5017-2107-6/F·1437

定价:14.80 元

著作权登记号:01-98-1580

GOAL DIRECTED PROJECT MANAGEMENT

Erling S Andersen
By Krisotoffer V Grude
Tor Hang

Copyright © Erling S Andersen, Kristoffer V Grude and
Tor Hang 1987, 1988 1995
Reprinted as part of the Professional Paperbacks series 1998
Published by Kogan Page

Chinese Copyright © 1999 by China Economics Publishing House

版权所有,翻印必究

目 录

1. 导 言	(1)
1.1 概述	(1)
1.2 关于 PSO 项目	(4)
1.3 直接目标项目管理	(6)
 2. 项目的特点	(9)
2.1 独一无二的任务	(11)
2.2 为获得特定结果而制定	(12)
2.3 对各方面资源的需求	(13)
2.4 限定的时间	(14)
2.5 项目管理	(15)
 3. 项目管理中容易犯的错误	(17)
3.1 基础方面的弱点	(18)
3.2 在制订计划时易犯的错误	(22)
3.3 在组织机构中易犯的错误	(27)
3.4 在控制中易犯的错误	(30)
3.5 在执行项目工作中易犯的错误	(33)
3.6 避免出现错误	(37)

4. 制订里程碑计划—集中注意在项目结果上	(39)
4.1 计划的制订	(40)
4.2 现实的里程碑计划	(44)
4.3 里程碑计划的制订及范例	(72)
5. 组织制定一项目责任制图表和主要责任制图表	(83)
5.1 项目组织机构的问题	(84)
5.2 是等级式还是矩阵式	(92)
5.3 责任制图表	(95)
5.4 综合性项目组织	(101)
5.5 项目时间表和项目资源估计	(115)
6. 具体计划及其组织机构	(129)
6.1 行动计划的原则	(129)
6.2 行动计划	(130)
7. 项目控制	(141)
7.1 什么是项目控制	(141)
7.2 项目控制的原则	(143)
7.3 项目控制的各项行动	(147)
7.4 项目控制的里程碑	(157)
8. 项目文化	(163)
8.1 良好的项目文化	(163)
8.2 部门管理工作	(166)
8.3 项目筹委会	(169)

8.4	项目经理	(178)
8.5	选出参加项目的员工代表	(186)
9.	项目工作的质量	(189)
9.1	质量对组织机构的重要意义	(189)
9.2	质量保证程序	(191)
9.3	制订计划文件	(194)
9.4	项目风险估计	(198)
9.5	项目效益方案	(201)
10.	目标分解结构分析	(207)
10.1	“再布局”案例	(208)
10.2	目标分解结构的意图	(212)
10.3	目标分解结构图的形成	(213)
11.	结束语	(217)
11.1	直接目标项目管理在其它领域的应用	(217)
11.2	ISO9000 证书与项目管理	(221)
11.3	如何满足“规定的要求”	(226)
11.4	最后的评论	(230)

导 言

1.1

概述

本书是为项目经理而写。书中探讨了使项目成功的要求，介绍了增加项目可行性方法和手段的意义，介绍了引导项目达到目标的方式。

本书即是为项目经理而写，也是为项目参加者而写。书中使用男性“他”称呼，纯属为了方便。在现实中有许多女性项目经理，“她”与“他”在书中享有同等权力。阅读本书无需具备过去参加项目工作的特殊知识。

一提到项目，人们大多会想到是技术项目，例如：桥梁、道路、机场或油井平台等工程。本书所提的项目，所指的范围非常广泛。在这里我们感兴趣的是 PSO 项目。PSO 意为“人”

“系统”和“组织”；PSO 项目就是系统开发，开发一个产品或物品时，也要对人和组织同时进行开发。大部分项目都应有这个目标。因此，在项目管理上开发 PSO 的思维方式是很明智的举动。

第一章，我们将详细地讨论 PSO 项目的特点。

第二章，我们着眼分析一个项目的特性，以及一个项目的行业组织与日常工作之间主要不同的条件。对其不同之处展开讨论将有助于了解项目工作的特殊管理问题，而且在项目管理中也需要有这种特殊的工具。

我们所论述的这些条件，都是从项目工作中产生的问题中总结出来的经验。我们将这些条件称为“易犯的错误”。

关于“易犯的错误”，我们将在第三章中对项目工作所需的特殊方法和手段进行进一步的阐明。

根据这一背景情况，我们将介绍直接目标项目管理的特殊方法和工具。

第四章中，将讨论综合规划。

第五章，将中讨论综合组织机构。

第六章中，将详细讨论项目计划和项目组织。

第七章中，将讨论项目管理中的控制问题。

第八章中，将讨论项目参加人的作用，以及他们彼此之间建立良好关系的重要性。

第九章中，将讨论一个项目中能取得良好质量的方式。借助于目标分析结构的方式。

第十章中，将讨论如何能进一步分清一个项目的目标，这也是提高项目质量的一个重要方面。

第十一章的结论中，介绍了如何将直接目标项目管理用在其他方面，阐述了项目管理在经营中取得质量认证的作用。

表 1.1 为直接目标项目管理的示意图。表中推荐了计划、组织和任务控制的手段。第 4—7 章是如何管理项目和使用这些手段的基本内容。

表 1-1 直接目标项目管理图

任务 级别	项目计划	项目组织	项目控制管理
综合级 (项目级)	项目分析结构	主要责任分工 图表	里程碑报告
	项目里程碑计划	项目责任制 图表	项目报告
详细级 (活动级)	分工负责制图表		活动报告

项目托管不仅提供了项目的背景，还表示了项目的目标。目标分析结构有助于确定项目边界和明确目标。里程碑的计划方式就是使项目进一步发展的综合计划，寻用各个检查点，以里程碑的形式达到目标。主要责任图表表示出参加一个管理项目各小组之间的项目分工。项目负责制图表表示出要达到各个里程碑的负责人。工作责任制图表更加详细地描述了要达到一个里程碑所需要进行的各种活动，以及进行各项活动的时间。里程碑报告中还讲述了与里程碑计划有关的项目地点。一个项目报告（责任分工表）表示出如何维护图表上表示的各种责任分工。活动报告就是用来准备项目工作进度情况的详细报告。

1.2

关于 PSO 项目

PSO 概念最早用于信息领域，它是根据许多计算机系统的使用经验而来。这些经验告诉了我们要成功地完成这项工作，不单单需要对计算机系统的技术进行开发，还必须有计划地开发。计划开发牵扯到对项目有影响的人，责任制的关系和组织机构的权力。为了使系统开发取得预期开发的目标，防止人和组织引起副作用，有必要制定开发计划。

我们常犯的错误是采用过份强调技术工作的新计算机系统。（开发人和组织）使计算机系统发挥良好作用的人和组织或是全部被忽略或是没有引起足够的重视。PSO 的概念平衡了三要素（人、系统、组织）的重要性。

我们已发现了 PSO 方式在其他各种项目的工作中非常有用。工程项目常常涉及的是建筑物和产品的安装，而往往忽略对使用产品的人进行培训的作用。容易被忽略的事实就是创新可以完全改善组织形式。

所以，在项目计划中，我们也采用 PSO 概念。但“S”有一个更广意的解释，表明项目的技术一面，代表着我们可以感觉和触摸到的项目。在开发一个产品的项目中，新的产品就是“S”（系统），在一个施工项目中，新的建筑物就是“S”（系统）。在一个兼并项目中，新兼并的公司就是“S”。采用 PSO 概念不需要想得很多，也不需要很多精力，但是奖励制度在一个项目中能起很大的作用。我们一定要记住的是要考虑人和组

织机构这两个因素，它们迫使你们思考纯粹技术以外的东西。

在项目工程中最常见的失败就是过分强调技术内容。而在标准的组织开发项目上，情况正好相反，只注意到组织机构的开发人，以及他们彼此之间的关系，而不重视开发系统（如：日常工作和开发过程）。而这正是辅助组织机构变化所需要的。

PSO 项目就是组合产品。目标就是取得所有的“P”“S”和“O”。

项目工作的另一个重要性就是让所有与这个项目有关的人参加进来。纯专业技术的项目全部由专家们去完成，无需终端客户的配合和咨询。一个项目可由二至三名技术专家根据专业说明书或专家报告进行技术安装。而这里没有与用户合作的位置，没有处理问题和解决问题的新方法空隙。但解决问题时需与用户合作。

另一个主要项目就是以过程为主的项目。这里很少或根本不考虑计划技术结果，相反确是鼓励每个人参与项目。允许项目出问题，但参加者必须及时地指出问题。过程本身（人与人之间互相作用及其导致的结果）决定项目的进展。图 1.1 表示项目的类型。

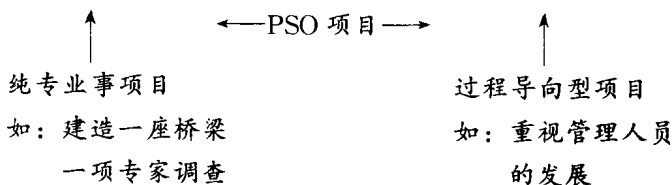


图 1.1 各种类型的项目

我们相信，所有的 PSO 项目都是“混合”项目，它们即

包含了过程，又有专业特性的内容。

PSO 项目可以为项目的经营和参加人提供很深刻的结果推测，最重要的是要有项目相关人的参与并给他们影响项目的机会。他们很清楚生产结果的态度在很大程度上取决于他们参加项目活动的方式。

然而，PSO 项目也含有复杂的技术因素，而成功的结果完全依赖于使用的专业程度、方法和具有高精特性的技术。在同一个 PSO 项目中某些活动是过程型的，有些则是非常专业的。

1.3

直接目标项目管理

本书是关于 PSO 项目管理的。PSO 在项目和人与组织之间存在着平衡关系问题，一般的工作都包括有过程和专业部分。

管理包括组织利用资源并朝着目标要求工作。要取得目标，其组织和工作具有复杂性，尤其是提供的一个产品时，不单纯是个技术问题而是一个复合的结果。PSO 项目的最后结果是由下列因素组成：可以检验的技术、具备新知识的人和组织以及能使系统和人充分发挥作用的环境。

使项目达到目标的责任不仅要落在正式项目的经理身上，而每个能以这样或那样方式投入于项目中使其达到要求的目标都要对项目的结果负责。

在 PSO 项目中，目标管理非常重要。一个人一定不能失

去其观看目标综合性的视线。建造一座桥梁或一幢房屋并不难，因为目标是具体。而带有 PSO 项目的目标就比较抽象。一般来说我们很容易只注重项目具体技术方面的因素以及完成日期等，而忽视了目标的综合性。

为了强调连续保持目标的综合性，我们将此书起名为《直接目标项目管理》。书中采用的方式包括辅助项目管理的发生过程和手段，阐述了在复杂情况下如何有组织地利用各种资源。书中还告诉我们如何建立目标，在目标实施过程中如何控制中间过程，如何将任务分成若干部分，监督任务的执行情况，这样各项中间目标按着整个项目的要求达到各项目标。

项目的特点

为了更好地了解一个项目，将其考虑为进行其中的一个组织机构的整体，这个组织机构可以是一个公司，一个自发的组织机构，一个民政部门的分支机构。这些都是生产某个产品或提供某项服务的目标，这家公司生产巧克力，而那家公司生产铝制品，有的部门从事教育，有些部门从事科研，也有的部门提供医疗服务。

每个组织机构都是为所从事的生产和活动要求所设置。这就是说每个工人都有规定的任务，这些任务需要他们反复地进行重复工作，一个机构中每个人都是一样的，不论是工厂的车间，还是医院的病房。虽然一名经理的日程与下面的工人不一样，但他也需要建立起一套自己的目标任务，他的任务是为董事会准备战略计划和预算。在一项业务中，每个人都从事着重复的工作。

但有时，你所要从事的工作是你业务范围内从未遇到过的，这些非循环性的任务是，这些经理们从事着从来就没有做

过的工作，而且也许在近期不会再从事的这类工作。例如，进入一个新的地域，庆祝发现进入德国市场的机会等等。每项任务都要涉及到很多人，涉及到机构以外的其他地区。这类项目的方案都是相对的，在一个传统的组织机构里完成这项任务可以有另一选择。我们还是比较喜欢以传统的组织机构形式作为基本的组织机构。由于原有的基本组织机构不完全能完成新确定的任务，我们就有必要为执行已决定了的任务而组建一个项目。

在图 2.1 中，我们总结了一个项目的特征。在很多关于项目的教科书上你也能见到这一清单。图 2.1 中就是一个项目的定义。

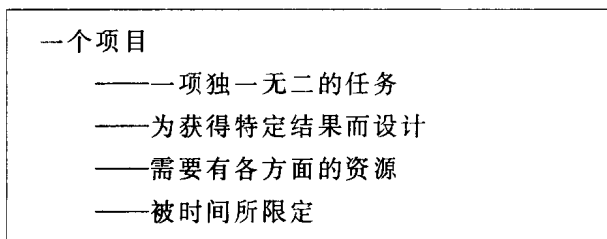


图 2.1 一个项目的特性

下面，我们将对一个项目中的各种特性进行详细的讨论，并指出从管理的角度上，哪些方面最重要。