

项目管理核心资源库

按时完成任务，成功运营一个组织，即学即用

Zero Waste in Business

项目管理思维

节本增效的工作方法

[美] 弗格斯·奥康奈 著
(Fergus O'Connell)

张翠玲 师津锦 译
侯伯薇 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

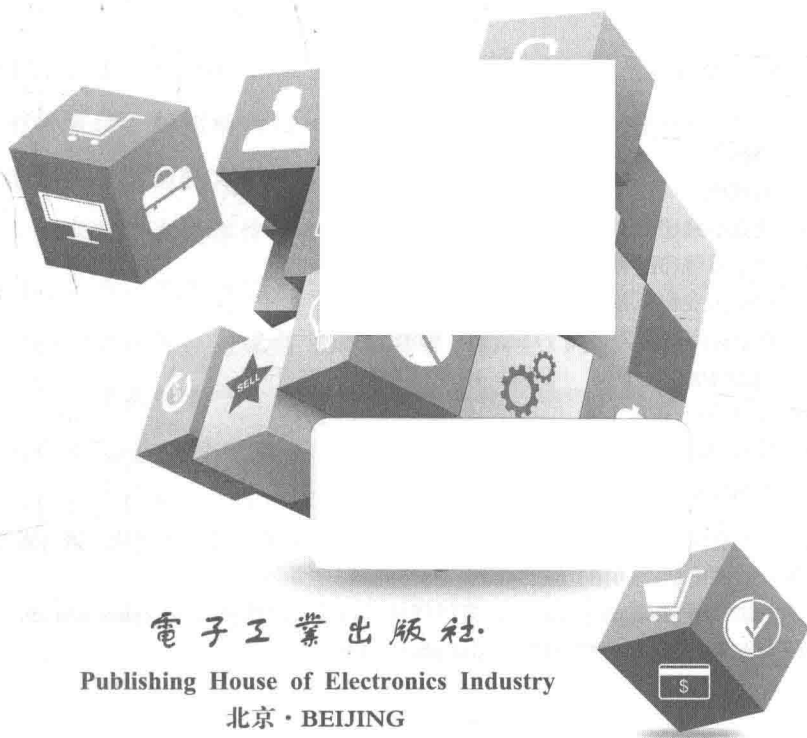
Zero Waste in Business

项目管理思维

节本增效的工作方法

[美] 弗格斯·奥康奈尔 著
(Fergus O'Connell)

张翠玲 师津锦 译
侯伯薇 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ZERO WASTE IN BUSINESS by FERGUS O'CONNELL

Contents © Fergus O'Connell 2011

This edition arranged with Legend Press through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia. Simplified Chinese edition copyright © 2018 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY.

All rights reserved.

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-0133

图书在版编目(CIP)数据

—项目管理思维: 节本增效的工作方法 / (美) 弗格斯·奥康奈 (Fergus O'Connell) 著; 张翠玲, 师津锦译. —北京: 电子工业出版社, 2018.1

书名原文: Zero Waste in Business

ISBN 978-7-121-32998-2

I. ①项… II. ①弗… ②张… ③师… III. ①项目管理 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 264342 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京季蜂印刷有限公司

装订: 北京季蜂印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 12.5 字数: 175 千字

版次: 2018 年 1 月第 1 版

印次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

定价: 49.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

译者序

大家好，我是翠玲。我从来没有想过如果把我们在软件开发中再平常不过的超负荷计划和加班赶工加诸于一家汽车修理店会惹出那么多乱子，也没有意识到加班、救火、并行、切换人员这些就发生在我们身边的英雄故事或者管理故事中隐藏了那么巨大的浪费。在这之前说到浪费我一定会矢口否认，我们每天忙得团团转哪里有时间可以浪费，而看了弗格斯·奥康奈的分析，我心服口服。他所提供的解决方法和论证又是那么简单可行，让人印象深刻，如 PSI 方法、灵活性矩阵、PM 可以说“不”的终极生存技能、魔术师的秘密、色彩软审计、组织绩效指标……这些都帮我慢慢拾回一些曾逐渐丧失的寻找简单解决方案的能力。

大家好，我是津锦。刚开始翻译本书的时候，有点小小的担心，觉得书的内容是不是有些浅显了。直到有一天，自己的项目遇到类似问题，想起文中所描述的细节，发现都可以直接拿来运用，而且一步一步说得很仔细，才体会到作者在前言中所说的“这里没有什么高深的道理，只有简单有效的实操的意义”。当你管理多个项目，而又被它们折磨得痛苦不堪的时候，按照本书的指引，你就会发现事情变得清晰、简单明了。祝你好运！

译者简介

张翠玲女士 IPMA-CIPMT 国际专业培训师、中国外国专家局及美国产品开发与管理协会 PDMA-NPDP（国际认证产品经理）认证师资、美国项目管理协会 PMI-PMP 专业项目经理、PMI-ACP 敏捷认证实践者、Scrum 联盟 CSP 敏捷认证专家、东北大学软件工程硕士。



她有 20 年的 IT 行业经验，参与管理过单体超过 1 700 人月的纯软件项目，服务过中国联通、中航协、中广核、中石油等大型企事业单位。曾任东软项目经理、海辉项目总监、华信咨询顾问，目前是一名独立咨询师。她有一个梦想，希望可以帮助更多的人积极改变以获得简单、快乐的生活！她相信众赢和合作能开启人生的无限可能！

邮箱：zcl_gig@hotmail.com

师津锦女士 目前是一名独立咨询师，曾在 IBM 授权讲师、战略咨询师及管理咨询师，也是国家外国专家局和美国产品开发与管理协会（PDMA）认定的首批 NPDP（国际认证产品经理）认证师资及首批项目集管理认证师资。她在项目管理及项目集管理、企业战略规划引导、创新设计思维、



精益企业管理、流程改善领域都有着丰富的经验。在项目管理方面，有 3 000 人以上超大规模项目管理咨询经验，也是企业最欢迎的美国项目管理资格认证培训师之一。她擅长利用设计思维为企业进行战略规划，改善服务体验。她曾任 IBM 流程改善教练、精益六西格玛战略咨询师，并在 2012 年获得行业最高级别精益六西格玛大师认证。

目前，她和老公、儿子及一条爱犬居住在大连。

邮箱：wilcat61@hotmail.com

前 言

如果你愿意，想象一下下面的场景。你得到一份管理小型汽车修理/维修服务店的工作。这家店的老板一直经营到现在，但是他想雇用有一个有一定业务经验并能进行管理培训的人。那个人就是你，而且你会得到丰厚的利润分红。

这家店雇用了两名机械师，而且这里有一条经验法则，就是每个机械师每天可以为两辆汽车服务。显然，这是个粗略的法则——汽车修理可以花费或长或短的时间，而且有时候大的任务必须持续好几天才能完成。但是，一般来讲，一天两辆车的经验法则运作得还是相当不错的，甚至允许有一些不可避免的不速之客和突发事件。老板告诉你，汽车修理厂是一个工作起来相对快乐的地方，而且这个地方的管理也是相当简单的。

现在，正如我们所提到的，你来自一个比这复杂得多的组织，在那里人们常常谈论“不断拓展的目标”“雄心勃勃的指标”“具有挑战性的时间表”和“艰难严峻的挑战”，因此你觉得汽车修理店可以从这些想法中受益匪浅。你告诉两个机械师说你将要“在今年增加 20% 的业务”。你还会提供一项新的服务，你们将对客户的车提供上门取车和上门还车的服务。机械师将会承担取车和还车的工作。你告诉他们这会使他们“更加贴近客户”。

所以你做了一些市场营销，果然业务开始增加。机械师要加更多的班，业务赚了更多的钱，而客户得到了更好的服务。每个人都很开心。

业务继续增加，但是你不愿雇用更多的机械师来处理增加的工作负荷，因为那将会增加成本并蚕食你的利润。相反，你告诉现有的机械师类似于他们将“不得不更加聪明，而不是更加辛苦地工作”，而且如果他们做不到这些，你会找到一些能做到的人，他们应该带给你的是解决方案而不是问题，他们没有足够的决心致力于此……还有其他诸如此类的有用建议。

机械师们习惯于在早上和下午休息 20 分钟（通常是半小时），但是随着压力的增加，他们不得不停止这样做。你对此很高兴，因为你不太喜欢他们这样（也不在意机械师们除了谈论足球、女孩和周末，他们也习惯于在这些休息时间里计划他们的工作和探讨技术问题）。

现在事情开始有一点儿“见鬼了”。承诺给客户的时间到了，车却没有按时修好，并且有一些客户因为更能“吵吵”就得到了更高的优先级。这些都意味着你不可避免地失去那些对服务不再满意的客户。而且，机械师们开始抱怨，因为优先级总是不断变化。回到从前，当一辆汽车进来后，一名机械师在它上面做了很多工作，一直到它被完成。现在，由于要在各种不同工作之间奔波，两个机械师不断从一个优先级切换到另一个。这进一步恶化了忙不过来的情况，当他们再回到之前那辆汽车上时，他们不得不让他们的大脑重新想起原来那个问题，这需要花费额外的时间。

因为在提车、工作和交车工作上的压力，工作就会出错，所以已经完成的工作不得不重新去做。这样就会有更多不满意的客户，他们或者拒绝支付维修费用，或者要求打折/退款，或者工作不得不重新做，或者不得不拿到外部店去处理。当然，这一切都得你来埋单。

曾经快乐的工作场所现在已经成为一个有着巨大压力的地方，你们需要长时间地工作且毫无快乐可言。最终，其中的一个机械师离开了，而且街头

巷尾都说这家店不是人们想去工作的地方。收入可能上去了，但是利润肯定是下来了，因为下面这些造成了浪费：

- 没有计划而导致精力浪费。
- 付之东流的劳动。
- 返工。
- 在工作之间切换。

更不用提的是员工失去了积极性，客户不再满意。

——当然，你是个好经理。你绝不会将工厂主持到这样一种愚不可及的境地。

相反，你的组织可能会像大多数组织那样。在今年年初，业主、股东或者董事会决定，他们想要像往常一样增加业务，比如 15%。他们也想做一些全新的事情——新产品、新服务、新举措，采取新的方向。管理团队承担这项使命且发布一系列项目。组织中的每个人都已经有了或者差不多有了和项目相关的工作安排。大多数领导团队期待每个人都能承担这些工作负荷。他们会说类似这样的话：“这就是这里的文化”“我不想听到有人用‘不能’这样的词儿”“我们这里喜欢一种‘能行’的态度”“不要给我问题，给我解决方案”“我们必须学会用较少的资源去做更多的事情”或者——如果有人反对这一切——“你是僵化的”“没有团队精神”或者（如今）“你很幸运拥有一份工作”。他们还会说类似这样的话：“我们没有时间来计划它，就着手做吧。”而这就是实际发生的事情——项目和计划要么没有被正确地规划，要么根本就没有计划。

如果管理团队还算开明，就会告诉人们自行安排，比如运用 70%的时间和精力做他们的日常工作而剩下的 30%做项目工作。虽然理论上这是一个了不起的想法，但是几乎从来没落实过。而且，不管怎样，如果一个人是全职工作的，他们该如何为他们的 70%的日常工作做安排呢？不做其中的一些吗？哪一些呢？

团队开始越来越努力、越来越长时间地工作。尽管如此，一些工作——或者一个项目，或者一些平常的业务——开始偏离。最终，一些“不妙的气息”从这些事情里扩散开来。一些高级经理或者客户开始为“他们”的事情暴跳如雷。如果他们喊得“足够凶”，人员就会被调配到这件事上，而那些失去人员的项目就会被要求更加努力地工作。他们照做了，但是没有任何起色。尽管已经是长时间地加班工作，事情还是开始偏离正轨。而且调配过去人的项目也没有起色。这里存在学习曲线，人们需要一段时间才能接手，而且他们会犯错误，犯那些很低级的错误，对于已经熟悉这些事情的人们来说，这些都是很多年前就已经不再犯的错误。

生活就这样继续下去，直到其他的事情被看出正在偏离。同样的事件发生了——“不妙的气息”扩散出来，暴跳如雷，人员从一件事调配到另一件事，越来越多的事情没有按预期进展。

最终，这一年的年底来临。有些事情已经完成，许多事情还没有完成。许多事情已经进度延期或者预算超支了。一些人热情耗尽而离开了。每个人都认为这是艰难的一年，而且他们真的已经很努力地工作了，有一种在逆境中取得胜利的感觉。他们觉得今年的工资和奖金拿到手没有问题。是的，他们做了一项艰苦的工作，而且他们所做的和之前的汽车修理厂的事情没有可比之处，甚至根本无法比较，绝对没得比。

除了：

- 没有足够的人来完成所有的工作。

和：

- 没有充分或者正确的计划。

而且……还有：

- 不断变化的优先事项和人员在工作之间切换。

不要忘记：

- 浪费的时间、精力和金钱。

当然：

- 不知道哪些工作将会被完成，哪些工作不会。

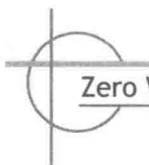
是的，除了以上这些，根本没有可比之处。

作者简介

弗格斯·奥康奈先生致力于项目管理及如何缩短项目周期方面的研究，目前已经是世界上该领域的领军作家之一。他先从事与数学、物理学有关的工作，之后在信息技术、软件开发和综合管理领域中工作。

弗格斯过去 30 年间大部分时间用于教学、学习、写作和思考项目管理。1992 年，他创立了 ETP (www.etpint.com)，是一家世界领先的项目集和项目管理公司。他的项目管理方法——结构化项目管理 / 十个步骤——影响了一代项目经理。2003 年，这个方法被用来计划和执行世界特奥会 (the Special Olympicso World Games) ——世界上最大的体育赛事。他的缩短项目的卓越方法被越来越多的热爱者所使用。他的经验被用于世界各地的项目。他在欧洲、北美洲、南美洲和亚洲教授项目管理。他拥有两项专利。

弗格斯是 12 本书的作者，包含小说类和非小说类。他的第一本书，有时被简称为《银弹》(*The Silver Bullet*)，已经成为一本畅销书和经典。《绝对精彩》(*Simply Brilliant*)——也是一本畅销书——是 WHSmith Book Awards 2002 年的亚军。他的《呼叫燕子》(*Call The Swallow*) 入围 2002 年 Kerry Ingredients Irish Fiction Prize 且在同年获得 Hughes & Hughes/Sunday Independent 提名。他的书已被译成 20 种语言。



弗格斯为《星期日商业邮报》、《电脑周刊》和《华尔街日报》撰写项目管理方面的文章。他在科克大学、都柏林三一学院、本特利大学、波士顿大学、米迦勒斯莫菲特商学院和国家科技大学电视上讲授项目管理。

他和两个孩子住在法国南部海岸。

联系弗格斯的电子邮件：fergus.oconnell@wanadoo.fr。

目录

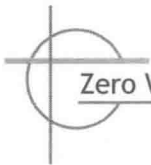
导读	1
----------	---

第 1 部分 认清浪费

第 1 章 如何知道你是否身陷巨大的浪费	6
第 2 章 组织中可能存在的 7 种浪费方式	10
第 3 章 出现巨大浪费的 5 个原因	18
第 4 章 巨大浪费的解决方案	29
第 5 章 如何正确地估算	33
第 6 章 如何运行一个成功的项目	56
第 7 章 如何对不可能的项目说“不”	80

第 2 部分 建立一个零浪费系统

第 8 章 步骤 1: 测量你在何处	98
第 9 章 步骤 2: 测量需求	113



第 10 章	步骤 3: 测量供给	121
第 11 章	步骤 4: 排列项目优先级	124
第 12 章	步骤 5: 做出裁剪	130

第 3 部分 实现零浪费

第 13 章	你已经取得的进展 I	144
第 14 章	步骤 6: 规划你的项目	147
第 15 章	步骤 7: 跟踪并报告你的项目	153
第 16 章	步骤 8: 尽快完成你的项目	170
第 17 章	你已经取得的进展 II	183

导读

看看下面所列的，看看这些情况在你的组织中是否存在：

- 优先级一直都在变。
- 加班成为家常便饭，每个人都长时间地工作（每天工作 10~16 小时）。
- 救火成为常态。
- 没有正确编制计划的企业文化。
- 压力和疲惫严重影响大家的健康。
- 感觉工作和生活是失衡的（对工作的感觉处于“工作不是特别开心”到“早上害怕去上班”之间）。
- 项目只有拼命加班才能完成。
- 项目根本完不成或者不能走上正轨。
- 糟糕的意外已经司空见惯。
- 感觉大量的时间、精力、资源和金钱被浪费掉了（包括同样的问题被最终解决了几次或者工作必须被重做）。
- 感觉所做的事情虽然不完美，但在那个时间点已经是最佳方案了（而且任何质疑事情处理方式的人都可能遇到下列中的一些话）。
- 刚刚描述的这些都被认为“组织文化的一部分”。
- 一些长期遗留的待办事项总也清不掉。

- 使用下列（类似的）话进行管理：
 - “这是一个非常积极的时间表 / 截止日期”；
 - “这就是这里的文化”；
 - “我不想听到有人用‘不能’这样的词儿”；
 - “我们这里喜欢一种‘能行’的态度”；
 - “不要给我问题，给我解决方案”；
 - “我们必须学会用较少的资源去做更多的事情”；
 - “你们是僵化的”；
 - “你们没有团队精神”；
 - “更聪明地工作，而不是更努力”；
 - “这个计划是基于星期一工作五天吗”；
 - “你很幸运拥有一份工作”；
 - “我们没有时间来计划它，就着手做吧”；
 - “JFDI——就去做”[J代表“就”，D代表“做”，I代表“它”，F代表“Fuck”]；
 - “如果你不做，我会找到一些‘愿意做’的人”；
 - “我们没有选择——我们不得不完成它”；
 - “在这里那不是我们想要的那种态度”；
 - “我们这里想要的是能做事情的人”；
 - “我不认为你适合这个组织的文化”。

如果你听到其中的任何一句，那么你最好看看本书。

有这些特征的组织的运营最终都会带有巨大的浪费，我会在接下来的几章中解释原因。如第2章所述，这些浪费可能有7种不同的来源。我指的组织是像这样运作的有“巨大浪费”的组织。

政府会了解并持续跟踪每年由于疾病或罢工而失去了多少天。奇怪的是，