

管 理 技 巧 丛 书

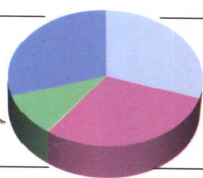
项目管理



COMMUNICATING
QUALITY CONTROL



DEADLINES
DECISIONS



BUDGETING
RESOURCES

IMPLEMENTATION • RISKS



COORDINATING
PLANNING • TEAMS



上海科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理 / 布鲁斯, 兰登著; 王钦, 张飞译. — 上海:

上海科学技术出版社, 2001.11

(管理技巧丛书)

ISBN 7-5323-6301-5

I. 项... II. ①布... ②兰... ③王... ④张... III. 项目管
理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第077848号

责任编辑 季英明

管理技巧丛书

项目管理

安迪·布鲁斯 肯·兰登 著

王钦 张飞 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张2.25 字数50 000

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

印数1-20 000 定价: 15.00元

从设定目标到起草总结报告，从确立项目的优先顺序到选择精干的团队，《项目管理》向你介绍如何规划、运作和监督一个项目的全过程。为你在安排项目进度、预算、管理和沟通、活动策划和锻炼领导能力等方面，提供了许多通俗易懂而又专业的建议，确保你圆满完成所有项目计划。

安迪·布鲁斯 (Andy Bruce)
SofTools.net电子商务培训和咨询公司的创办人之一。在完成了MBA课程后，他在过去的8年中致力于开发实用商业管理工具，以帮助企业制定策略适应社会的变革。

肯·兰登 (Ken Langdon) 一位独立的教授项目规划技巧的咨询顾问。



管 理 技 巧 丛 书



项目管理



安迪·布鲁斯 肯·兰登 著
王钦 张飞 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

PROJECT MANAGEMENT

Copyright©2000

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright© Andy Bruce, Ken Langdon

目 录

4 引言

项目管理基础

6 定义项目

8 考察关键角色

10 确立识别成功要素

12 确立项目阶段

14 可行性检查

16 对项目进行优先排序

项目规划

18 定义远景

20 设定目标

22 评价项目约束条件

24 罗列所有活动

28 资源利用

32 安排活动顺序

34 商定日期

36 使计划生效



项目实施

38 了解你的角色

40 组建团队

42 明确的开始

44 有效领导

48 团队建设

50 团队决策

52 信息管理

54 有效沟通



项目监督

56 跟踪进度

58 组织评审会

60 解决问题

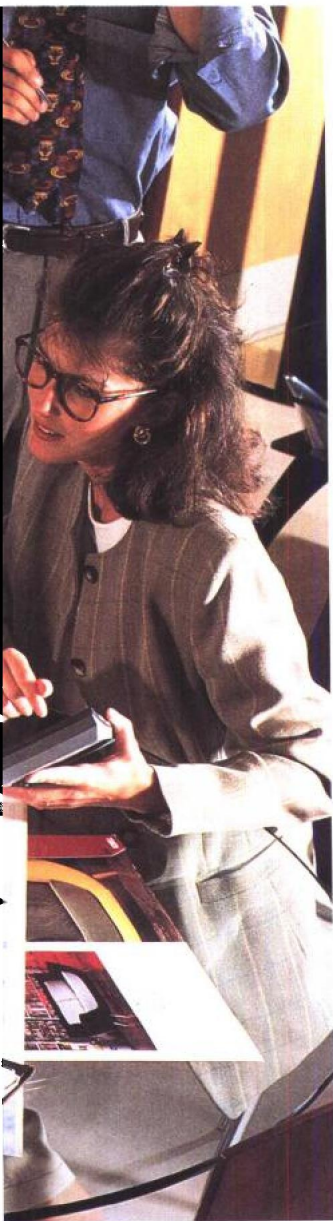
62 应对变化

64 扩大影响

66 项目管理技能自测

70 索引





引言

为了在商业竞争中获得成功，管理者必须在预算内按时完成任务。本书介绍的过程、工具与技巧可以帮你更加出色地完成工作，并获得最有效的成果。不论你是哪种层次的管理者，也不论项目的大小，在你领导项目时，本书都能给你很大帮助。从开始一个极具前景的项目，到如何鼓舞士气和克服困难，本书清晰地阐述了多方面的专业的项目管理技能，引导你如何一步一步制订项目计划，另外还有101条实用的操作指导。自我评估练习可以帮你评估自己的项目管理能力，促进你自我提高管理技巧和工作成效。



项目管理基础

项目管理是研究在追求某种结果过程中的结构、目标、柔性和控制技术，帮助你了解项目运作中所涉及的方方面面，掌握如何提高项目成功可能性的技能。

定义项目

项目就是一系列活动的集合。这些活动都是围绕一个特定的目标，并在一定的预算和时间内进行的。要学会区分项目活动和日常工作，广泛采用项目管理的原则来提高绩效。

1

把新项目当作培养技能的良机。

2

审视你的工作，判别可以把哪些任务当作项目来更好地处理。



项目是什么？

一个项目包括明确的开始和结束，具有定义清楚的目标，由一系列有序连贯的活动组成。活动不一定很复杂：粉刷员工餐厅和修建一座桥梁都可以当作项目。你可能毫无意识地参与某些项目：比如你在正常的业务工作之外参与的有截止期限的工作。从另一方面看，例行工作则是持续进行的、可重复的、并且是基于过程的。某些日常工作也可能适合当作项目来处理，这样可以提高你的工作效率。

自我提问

- Q** 现在我参与了哪些项目？
- Q** 如果当作项目对待，我所在的组织会试图作改变吗？
- Q** 如果我把某些工作看作是某个项目的一部分，我的工作效率会提高吗？
- Q** 项目管理技术能帮助我提高效率吗？

为什么采用项目管理？

在当今的竞争性商业环境下，采用一种柔性的、能适应客户需求变化的方法至关重要。项目管理方法主要帮助你关注任务的轻重缓急，跟踪任务的进展，克服实施中的困难，并适应不断的变化。帮助你更好地控制项目进展，提供切实有效的工具和技术使你在限定的时间和预算内领导团队达到目标。把活动组织成项目的形式来进行，刚开始可能花费一些时间，但从长远来看，有助于节省时间和工作量，减少失败的风险。

确立项目的关键特点

特点

设定的开始和结束

所有项目都有开始和结束。

有组织的计划

采用一种规划性的、理论性的方法来达到项目的目标。

单独的资源

根据项目的轻重缓急分配时间、人员、资金。

团队的协作

项目经常需要一个团队来协作完成任务。

确定的目标

所有项目的结果都有一定质量和绩效要求。

说明

- 有些项目常常被重复，但是它们因具有明确的起点和终点而不成其为一般的过程。
- 例行工作可以与项目区分开，因为它们反复发生，缺乏明确的起点和终点。
- 好的计划可以确保项目在预算内按时完成。
- 有效的计划提供了指导项目的模板，描述了项目所需完成的工作。
- 有些项目的运作属于正常业务之外，而有些属于业务之内，但它们都需要单独的资源。
- 在已经承诺的资源范围内运作对于项目的成功非常关键。
- 项目团队成员对于各自的目标负责并从中获得成就，但是他们又是以一个整体的形式为团队的成功发挥作用。
- 项目为大家提供新的挑战和经验。
- 项目经常会带来新的工作方式或者产生出没有先例的新事物。
- 目标必须得到项目所有参与人员的确认。

考察关键角色

项目可能会涉及到很多不同技能和背景的人，但是所有的项目都存在共同的中心角色，因此了解每一种中心角色的作用就非常重要。

3

把所有可能对你有帮助的人，列出一个清单。

文化差异

在美国，项目需要一个资深的赞助人来启动，并且要被项目的利益相关人接受；在奥地利，管理总是迎合上级，所以项目需要高层的支持。而在英国，项目赞助人地位完全可以很低，只要他有很强的项目业务背景。

理解各类角色

作为项目经理，你要对整个项目负责。但是仅仅凭一个人是难以取得成功的，和其他重要合作方建立良好的关系至关重要。相关的重要人员包括：项目赞助人，他可能为你在资金或精神方面提供支持；团队关键成员，项目的成功与否由他们承担具体责任；兼职或基层的员工，他们也可能会对项目计划有帮助，还有担任重要角色的专家顾问。最后还有项目利益相关人，包括项目的客户、供应商或组织内的其他管理部门等。

利益相关人参与

你应当在项目的早期阶段就让利益相关人参与进来。相关人应区别对待，需要识别那些重要的利益相关人；当你日后拟定项目计划时，要考虑定期和他们沟通；如果相关人信任并支持项目计划，再动员其他人参与以寻求他们的帮助。你要确保与那些掌握重要资源的相关人结成同盟关系。最后，确信每个人都能理解参与项目的原因以及对他们将产生的影响。

4

与相关人建立融洽关系。

5

核心团队应当由你真正信任的人组成。

确立关键角色的职能

关键角色

**赞助人**

启动一个项目，赋予团队权力，是资格最老的项目成员。

**项目经理**

负责全面达成项目目标，并领导团队。

**相关人**

任何与项目利益相关，或受到项目结果影响的人。

**核心成员**

辅助项目经理，拓展项目知识范围。

**团队成员**

全职或者兼职执行项目具体活动的人。

**客户**

受益于项目带来变化的内部或外部人。

**供应商**

项目所需要的原材料、产品、服务的提供者。

职能

- 确保项目真正与组织目标一致。
- 帮助建立目标和限制条件。
- 充当名义上的头。
- 也可能提供某些资源。
- 制定详细的行动计划。
- 激励、发展项目团队。
- 与项目相关人和其他利益相关的面沟通项目信息。
- 监督项目进展。
- 在计划的不同阶段反馈。
- 可能仅仅需要偶尔参与项目。
- 如果相关人的作用已经完成，可以不要求全程参与项目。
- 主要辅助可行性检查和项目规划。
- 必要时提供技术支持。
- 直接负责项目在预算内按时完成。
- 负责按照项目计划完成相应的活动。
- 如果只需参与部分项目，仅完成特定的任务。
- 强烈影响项目目标，并对项目成功与否作出衡量。
- 指出某些活动应当在什么时候、采用什么方式进行。
- 给项目经理提供指导。
- 可以在很大程度上参与项目的运作。
- 根据事先商定的成本提供项目需要的服务或商品。

确立识别成功要素

为了获得预期结果，一个项目必须具备明确一致的目标、一个敢于负责的团队和能够因时而变的行动计划。这就是成功所需的各项条件。

6

确保所有人都明确项目要达成的目标。

7

请同事检查你拟定的目标，有任何的负面意见都应该重新审订目标。



明确目标

要取得成功，项目必须有明确定义的目标。所有目标必须得到相关人的一致认可，这样每个人才会朝一致的方向努力。项目涉及的范围也要与目标一致，才能得到预先想得到的结果。一般是赞助人或者客户要求启动一个项目，但无论谁都不应使项目范围有大的变动。项目的关键人物都必须承诺他们各自任务完成的时间，即使他们仅仅是部分参与项目。

赢得支持

一个满怀热情的、熟练的、敢于承担责任的团队是项目成功的前提条件。为此，项目经理激励、管理员工的技巧至关重要。作为项目经理，你的责任是尽可能地提升你的团队，指引正确的方向，保证每个成员都能从项目经历中受益。认真选择你的团队成员，为他们提供必要的培训。从开始就要努力获得你的上级、赞助人和其他关联方的持续支持。

自我提问

- Q 我会根据客户需求启动一个项目吗？
- Q 为了让项目顺利进行，我应该接近谁？
- Q 我有信心获得关键人物的支持来达到成功吗？
- Q 项目的目标都可能实现吗？

8

反复修改项目计划。

计划与沟通

项目的顺利进行依赖于及时获得所需资源。这就需要预先考虑除人员以外的设备、仪器、物料计划。一份详尽的计划包括目标、活动、资源需求和进度安排，这可以对项目起到指导作用。务必把计划以及计划的最新变化及时通知相关人。



◀早作安排

从开始就和你的上级一起检查项目的预算和时间安排是否充分？这样可以项目免受时间和资金紧张的困扰。

灵活处理计划

处于一个迅速变化的商业环境里，是否具有预见能力决定了能否更好地达到目标。你必须做好思想准备，灵活地适应变化并修订计划；因为环境和需求常常会改变，计划不会自己改变，所以你不能完全按原来的计划行事。你必须定期重新评价计划并作相应更改。如果要完成计划，你必须能够有效预见，识别变化的时机，并实施更改、有效评价变化造成的影响。

9

学会接受变化的必然性。

10

最佳期望，最坏打算。

确立项目阶段

项目一般都有五个阶段：启动、计划、激励、监督、结束。在美好的开始和完美的结局之间，你需要拥有中间阶段所需要的技巧和能力。

11

启动公告：让人们知道项目将要进行。

牢记要点

- 应当把新项目看作增加组织技能和知识的好机会。
- 鼓励团队成员间建立友谊，通过提出建设性的意见来相互帮助。
- 尽早建立团队的经验数据库。

项目计划

无论是你自己发起一个项目，还是你的领导或者客户建议，计划阶段的第一步就是确立项目远景，准确描述项目要达到的目标；在准备过程中，你需要把你的核心成员和项目利益密切相关的人组织到一起工作。定义远景后，你就能确定项目目标，议定活动与资源安排，对任务排序和安排进度，最后实施计划，各方参与者各自履行自己的职责。

计划实施

实施计划阶段能否成功取决于项目团队，最终是你领导能力的体现。你要思考，随着项目进展，团队将如何发展，如何激励团队成员，如何就重大决策达成一致，怎样运用不同的领导风格来激励不同个性的成员。要使每个相关人都承担起自己的责任，要有一个良好的开端，借助赞助人、领导、客户的力量来集中大家的注意力。你必须确保每个人都能获取相应的关键信息，一直和他们保持良好沟通。



12 从开始到结束监督项目的进展，因为问题随时都可能发生。

项目监督

一旦项目开始运作，你就需要评估项目的进展、进度如何。如果要及时解决问题，需要建立一个高效的项目监督系统。在这个阶段，你需要经常查看定期的进度报告，组织团队会议，标识出项目阶段的进展。一旦发现潜在的问题和威胁，就能有序地解决它们，管理和协调好变化与计划的关系。积累总结的经验可作为以后项目的参考，整个组织也会因此收益颇多。

项目经理热情欢迎新同事

理解项目发展过程



◀ 加深印象

尽早把团队成员召集到一起，进行非正式的自我介绍。一个好的开始很重要，这积极地表明了你是多么希望和团队在一起工作。

可行性检查

开始一个项目前需要确定项目成功的可能性。首先采取相关的步骤分析项目的时机是否合理、可行、有价值。

13

确定你不是在进行一个不可能完成的项目。

14

找出项目的风险。

选准时机

无论项目看起来多么有前途、有价值，也要仔细检查项目启动时机是否得当，综合考虑其他已经开始的项目。有些组织同时进行很多项目，以致不可能所有项目都能成功，因此你不得不考虑推迟或者是压缩那些不能产生最大价值的项目。既然所有项目都会争夺有限甚至是稀缺的资源，那末，每个项目都必须具备清晰的存在理由和明确的开始时机。

15

检查项目进度是否切实可行。

认别驱动力

每个项目都受组织的需要驱动。驱动力越强大，项目成功的可能性越大。比如一个项目要解决如何争取已经失去的客户问题，驱动力就很大。罗列出所有驱动力的清单（也就是为什么进行你的项目的理由），选择项目可以产生影响的业务重心，然后把你的项目与其他项目作比较。比如，在两个项目背后都有增加销售额的驱动力，那么能够增加两倍销售额的项目就更可能取得成功。

自我提问

- Q** 有没有其他项目与我的项目竞争关键资源并且显得更重要？
- Q** 我的项目目标与组织的长期目标是否一致？
- Q** 项目的结果会对组织的绩效产生什么影响？
- Q** 这个项目会削弱其他项目成功的可能吗？