

项目管理艺术

The Art of Project Management

O'REILLY®
東南大學出版社

Scott Berkun 著
O'Reilly Taiwan公司 编译

项目管理艺术



Scott Berkun 著

O'Reilly Taiwan 公司 编译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Paris • Sebastopol • Taipei • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权东南大学出版社出版

东南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理艺术 / (美) 伯克温 (Berkun, S.) 著;
O'Reilly Taiwan 公司编译. —南京: 东南大学出版社,
2007.8

书名原文: The Art of Project Management
ISBN 978-7-5641-0638-6

I. 项... II. ①伯... ②O... III. 软件开发—项目管理
IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160090 号

江苏省版权局著作权合同登记
图字: 10-2006-134 号

©2005 by O'Reilly Media, Inc.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Southeast University Press, 2007. Authorized translation of the English edition, 2005 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版 2005。

简体中文版由东南大学出版社出版 2007。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

书 名 / 项目管理艺术

责任编辑 / 张烨

封面设计 / MENDEDESIGN, www.mendeddesign.com, 张健

出版发行 / 东南大学出版社

地 址 / 南京四牌楼 2 号 (邮编 210096)

印 刷 / 扬中市印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 980 毫米 16 开本 22.25 印张 374 千字

版 次 / 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 0001-5000 册

书 号 / ISBN 978-7-5641-0638-6/TP · 103

定 价 / 45.00 元 (册)

赞词

“身为一个全球性开放程序源代码开发团队的管理者,以及一间大型公司的小小一分子,我发现 Berkun 的实用、明智以及种种训练有素的手法,就以团队方式把事情做好的艺术和科学而言,是立即可用且十分有效的。CEO、项目经理以及黑客之类的人,最好都读一读本书。”

—— Matt Mullenweg, 创始人暨首席开发人员, wordpress.org

“……本书的优点就在于:以经验为基础,包含许多说明性的精辟故事;对于规范说明书、优质决策以及政治问题等考虑周到的章节……都是试图理解项目管理的人绝佳的参考资料。”

—— Kent Beck, *Extreme Programming Explained: Embrace Change* 的作者

“这本书对任何参与项目的人都有用,不管他们是否为领导阶层。我是设计师,不是项目经理,但我仍发现很多谈到如何在一家软件公司内把事情做好的实用信息,超过我读过的其他书籍。”

—— Chad Thornton, 互动设计师, Google 公司

“本书中, Scott 结合他在全球最知名软件公司工作的丰富经验,以及他对人性独特且设身处地的理解,结果就是令人惊讶的实践经验以及证实可用的一组工具、战术以及技巧,有助于你通过项目管理、人力管理以及软件开发的大风大浪。书写风格正如读者的预期,全文贯穿着明确、精简以及时而风趣的语调。对于任何想管理、影响或参与软件开发流程的人,本书都是非读不可的指南。”

—— Bob Baxley, 设计主任, Yahoo! 公司

“成功的软件应用程序混杂了程序撰写、设计、进度安排、营销、测试、一些巫术以及大量的运气。工程师视之为技术问题,设计师视之为可用性问题的,而营销人员把它视为规范说明书问题,但没有人把它视为完全属于他们的问题。本书是写给那些把整个问题重担看作是自己的问题的人。”

—— Steve Capps, onedoto.com 的 CEO, 前苹果计算机公司
员工

“事实上,这是一本很实际的书,谈到艰苦的工作以及大型复杂项目的管理,同时把重点放在高科技和软件这方面……这是一本相当优秀的实践书籍,无论是谁,只要是想获得专业的项目管理建言,本书对他都会有所帮助。”

—— *Netsurfer Digest*, 2005 年 6 月

“身为软件工程师,本书的许多见解都和我的自身经验产生了深刻共鸣。Scott的书让我对优良项目管理的困难和风险(当然还有数不尽的报酬)有了全新的评价。本书提供了知识和动机,可让人成为更好的项目贡献者——无论你的职位是管理者还是被管理者。任何软件项目的利害关系人都可因阅读此书而获益。”

—— Martin Frankel, 资深软件工程师, TiVo 公司

“Scott Berkun 写了一本可读性相当高的书籍,避开很难不谈的技术问题,追求软件程序的管理。他写出很清楚的实践经验,除去了从营销的需求到漏洞(bug)分类所有事情的神秘因素,让开发团队的所有成员都能受益。每当你碰上程序管理的不确定性时,本书都可为你提供最衷心的建言。”

—— Chad McDaniel, 首席软件开发人员

“在没有这本书协助调整想法的情况下,我竟然管理了这么久。”

—— Richard Stoakley, 程序经理, 微软公司

“本书中,Scott 不仅简介了他在微软所带领的近来备受瞩目的项目的个人经验,同时也从许多其他领域学习教训。就像作者见识的广阔基础那样,这本书也适用于很广泛的情况,无论是开发软件、经营事业还是任何组织。”

—— E.Castedo Ellerman, 副总, Bear Stearns&Co.

“到目前为止,在众多项目管理书籍中,本书最容易阅读,同时充满娱乐性。Scott Berkun 以洞察力、知识及幽默感,写出了一本卓越的书籍,任何项目经理都不能缺少。”

—— Michael Viola, 资深顾问, IBM 公司

“我真希望在开始管理项目时就能有这本书。Scott 让我们看见项目的核心和精华：规划项目、保持动力、发展坚实的团队人际关系、在组织中工作等。这些事情都是以他在微软担任项目经理的职业生涯里所发生过的优良实例加以说明，有成功的，也有失败的。”

—— Andrew Stellman, Stellman - Greene 顾问公司

“Berkun 传达了他在微软从事项目管理的丰富经验，同时避开技术用语——这类书籍往往充斥着这种用语。他提供了可靠的建言，让你了解下个项目该怎么做才能更为顺畅。我发现自己不断地想着：‘哦，好，那件事就该这么做。’以及‘哇，说得真是贴切，我以前怎么从没这么想过？’”。

—— Mark Stutzman, 信息服务经理, FTS 工业公司

“本书的人性化思想，使得它独一无二。Berkun 了解人才是项目的核心，因此，这本书不但易读，也十分有用。”

—— Rich Grudman, IT 项目经理

“Berkun 提供相当有价值的见识，教你如何完成项目而无需坚守特定软件工程策略。他在讨论时，引用了他个人管理过的诸多实例，同时也加入其他工作中的众多案例，用以说明哲学观点、组织行为以及项目管理。任何参与开发的人，无论是小公司的程序设计师还是大公司的副总，都应该读一读。”

—— Samuel Greenfield, 系统开发经理, *Sports Illustrated* 杂志

项目管理艺术

O'Reilly Media, Inc. 介绍

为了满足读者对网络和软件技术知识的迫切需求，世界著名计算机图书出版机构 O'Reilly Media, Inc. 授权东南大学出版社，翻译出版一批该公司久负盛名的英文经典技术专著。

O'Reilly Media, Inc. 是世界上在 Unix、X、Internet 和其他开放系统图书领域具有领导地位的出版公司，同时是联机出版的先锋。

从最畅销的《The Whole Internet User's Guide & Catalog》(被纽约公共图书馆评为 20 世纪最重要的 50 本书之一)到 GNN(最早的 Internet 门户和商业网站)，再到 WebSite(第一个桌面 PC 的 Web 服务器软件)，O'Reilly Media, Inc. 一直处于 Internet 发展的最前沿。

许多书店的反馈表明，O'Reilly Media, Inc. 是最稳定的计算机图书出版商——每一本书都一版再版。与大多数计算机图书出版商相比，O'Reilly Media, Inc. 具有深厚的计算机专业背景，这使得 O'Reilly Media, Inc. 形成了一个非常不同于其他出版商的出版方针。O'Reilly Media, Inc. 所有的编辑人员以前都是程序员，或者是顶尖级的技术专家。O'Reilly Media, Inc. 还有许多固定的作者群体——他们本身是相关领域的技术专家、咨询专家，而现在编写著作，O'Reilly Media, Inc. 依靠他们及时地推出图书。因为 O'Reilly Media, Inc. 紧密地与计算机业界联系着，所以 O'Reilly Media, Inc. 知道市场上真正需要什么图书。

作者简介

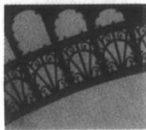
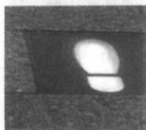


Scott Berkun 在卡内基梅隆学院修过计算机科学、哲学以及设计。1994 受聘于微软担任可用性工程师,参与过的项目有微软办公室软件、VB 以及其他产品。1995 年他成为 Internet Explorer 项目的程序经理 (program manager), 主导许多重要功能的设计和开发。5.0 版以后, 他更成为 Windows 和 MSN 开发团队的首席程序经理。Scott 也在微软的卓越工程组工作过, 协助公司内部及业界人士学习网络和软件开发的最佳实践。他发表过演讲、教过专题讨论, 而且在许多业界的研讨会上参与过各式各样的辩论。

Scott 于 2003 年离开微软, 目标是把书架上的空间填满自己写的书 (请参考上面的照片)。他还以独立顾问的方式继续教授项目管理、软件开发、创意思考以及产品设计。

请访问 www.scottberkum.com, 看看针对本书主题所设的论坛、许多其他的文章以及你要如何协助他把书架填满的信息 (告诉别人这本书, 是个很好的起点)。这是他的第一本书。他住在西雅图东部森林里的某个地方。

目录



前言	1
第一章 项目管理简史（以及你为何应该关心）	5
第一部分 规则	21
第二章 进度表的真相	23
第三章 如何知道该做什么事	41
第四章 编写优质远景文件	65
第五章 想法来自何处	83
第六章 有了想法之后该怎么做	105
第二部分 技巧	125
第七章 撰写优质规范说明书	127
第八章 如何作出优质决策	145
第九章 沟通与人际关系	165
第十章 怎样做才不会让人讨厌： 流程、电子邮件、会议	181
第十一章 事情出错时该怎么办	201
第三部分 管理	227
第十二章 领导力为何是以信任为基础	229
第十三章 如何让事情发生	245
第十四章 中盘策略	263
第十五章 终局策略	283

第十六章 政治与权力	309
参考文献	331
致谢	339
照片来源	341



本书以“城市空间”为主题，探讨了城市空间的发展与变化。作者通过实地考察和理论研究，揭示了城市空间在不同历史时期的演变过程，以及这种演变对城市生活和社会结构的影响。本书旨在为读者提供一个全面的视角，帮助他们理解城市空间的复杂性和多样性。

本书共分五章。第一章介绍了城市空间的基本概念和理论框架。第二章探讨了城市空间的历史演变，从古代城市到现代城市。第三章分析了城市空间的现状，包括土地利用、交通网络和公共空间。第四章讨论了城市空间的未来发展趋势，包括智慧城市和可持续发展。第五章总结了本书的主要观点和结论。本书适合城市规划、建筑学、社会学等领域的专业人士和学生阅读。

前言

本书的出版，首先要感谢我的导师，他不仅给了我学术上的指导，更给了我精神上的支持。感谢我的家人和朋友，他们在我遇到困难时给予了我无私的帮助和鼓励。感谢我的同事，他们在我工作之余给了我许多宝贵的建议。最后，感谢所有关心和支持本书出版的朋友们。

在英语中，我最喜欢的单词是“how”（怎么）。这是怎么运作的？这是怎么做的？他们是怎么办到的？每当我看见有趣的事发生时，心中总是充满了与这个小而有力的单词有关的疑问。不过，我找到的多数答案都集中在人们怎么应用自身的智力和智慧，而非特定技术或理论知识。

多年来执行项目的经验，以及拿我的经验和其他经理人、程序师、设计师的经验相比，我也发展出怎么管理项目的信念和结论。这本书就是这些想法的总结，包括领导团队的手法、运用想法、组织项目、管理进度、应付政治面以及让事情发生（make things happen），甚至是面对巨大挑战与不公平的状况。

尽管本书的标题牵涉广泛，但我的工作经验多数来自于科技领域，尤其是微软公司。从1994年到2003年这段期间，我都在那里工作，领导团队开发项目，例如Internet Explorer、Microsoft Windows以及MSN。有几年时间，我在微软的卓越工程组（Engineering Excellence Group）内工作。在那里，我负责教导公司内各个团队以及提供咨询，并经常受邀在各种公开会议、公司以及大学发表演说。本书中的多数建言、教训以及故事都来自于那些经验。

虽然我的背景是软件和网站开发，但这本书的内容还是相当广泛，包罗万象，使用了工程和管理领域以外的参考资料和技术，就一般商业世界的人而言，本书也有很大的价值。我相信，无论在哪个领域，组织、领导、设计以及实现挑战，都有很多共通之处。制造烤箱、摩天大楼、汽车、网站以及软件产品的相关流程，都有许多相同的挑战，本书主要就是在谈怎么克服这些挑战。

和其他谈论如何领导项目和团队的书籍不同，本书并没有依赖任何高深理论，也没有自行推论出创新的哲学观。相反地，我把重点摆在实用性和多样性。我想，当人、技能、态度以及所用战术的组合正确时，项目就能得到好结果，无论这些源自于何处（或出处不明）。本书的结构是我所发现的最合理的一种：将焦点摆在核心挑战和情况，并提供建言，说明怎么适当地处理它们。至于怎样挑选正确主题，怎样就此给出优质建言，经过各种考虑后，我算是下了很大的赌注。我希望你会发现我所做的抉择是对的。

谁该读这本书？

想知道这本书适不适合你最好的做法是翻到目录，挑一个你有兴趣的主题，浏览一下我在说什么。我通常不太相信前言，因此，也建议你不要相信，书里很少会维持和前言相同的风格或语态。但无论如何，我还是得提一提。

这本书对于下列一种或多种类型的人最有价值：

- **经验丰富的团队领导者和经理人。**任何担任领导角色的人，无论是正式或非正式，无论是哪种项目，这本书都很合用。这些实例都来自于软件开发方面，但很多概念可轻易用到其他种类的工作上。你也许是正式的团队领导者，或者可能只是团队中较有经验的人。虽然本书的某些主题你可能非常熟悉，但本书采用的直接和务实的手法仍然有助于厘清和改善你的看法。即使不同意我的论点，你也会受到启示，可以精炼和改善你自己的观点。
- **无经验的团队领导者和经理人。**如果你去看目录中所列的主题，对领导者和经理人在面临项目时实际所做的每样事情，就会有扎实的概观性了解。每章都会提供常见的失败和错误，甚至是有经验人士也会犯的毛病，同时说明为何发生此事以及用哪些战术可以避免或恢复。本书为你提供更为宽广的观点，让你了解即将承担的新职责以及管理这些事的最明智方法。因为多数章节都是处理重要的主题，通常会包含其他参考资料，指向更有深度的信息来源。
- **个别程序员和测试员，或者项目的其他贡献者。**本书会改善你对所付出贡献之事的了解，同时说明有什么手段和想法你可以运用以使工作有效率且令自己的心情愉快。如果你曾怀疑为何项目方向时常变更或者似乎管理得很糟，本书可协助你了解原因和补救方法。至少，读这本书可协助你在较宽广的相关环境中构成你个人的贡献，并增加你做出不凡工作的机会（而且工作时，你会保持头脑清醒）。如果你有兴趣最终要自己管理或领导团队，本书将协助你探索到底是怎么一回事，以及你是否已做好准备。
- **商业管理、产品设计或软件工程的学生。**我使用学生这个词是以最广的意义来说的：如果你对 these 主题有兴趣，或者目前正在研读这些东西，本书应该对你有极大益处。和其他讨论这些主题的教科书不同，本书着重在状况以及叙事上。书中真实的经验和故事都是教训和战术的基础，而不是反过来。我有意避开在不同学科之间画上界线，因为就我的经验来看，这些界线对项目没帮助，也无助于了解现实（整个世界也不会像在各大学里那样被划分）。相反地，本书结合商业理论、心理学、管理战术、设计流程以及软件工程，以任何必要的方式，针对已勾勒出轮廓的主题提供建言。

撰写本书时，对读者所做的假设

- **你不笨。**我假设只要我选对章节，好好去写，你就不需要我再花时间慢慢构建详尽

的信息框架。相反地，我会直接讲重点，把时间花在那里。我把你当成是个顺道拜访来向我讨建言的同侪——经验也许多一点、少一点，或有不同背景。

- **你很好奇和务实。**我引用很多学科的实例和参考资料，假定你会从网站和软件开发以外的教训中发现价值。这不是一种障碍，而是让好奇的心得到指引，有时只是以附注的方式呈现。我假定你想学习，对不同想法保持开放之心，而且认同仔细构思的意见的价值——即使你不同意那些意见。
- **你不喜欢行话或深奥的理论。**我不认为行话和深奥的理论有助于学习和应用新信息。我会避开它们，除非它们可提供有用信息的途径，或者提供稍后有用的结构。
- **你對自己、软件或管理不会太严肃。**软件开发和项目管理读起来可能很无聊。虽然本书不会是诙谐闹剧或讽刺性作品（虽然由 Mark Twain 或 David Sedaris 来执笔是有这样的潜力），但我会毫不犹豫地调侃我自己（或某人），或者以诙谐的手法运用实例并提出论点。

如何使用本书？

写这本书时，我已考虑到有些人喜欢跳着读，个别读某几章。然而，从头读到尾会更好，因为有些后面的概念是建立在前面的概念上，而且本书确实大致上是照着多数项目的时间进程设计。当然，除非你从头读到尾，不然你不会知道这一点。所以，如果你想选择跳着读，在这一点上，你必须相信我。

第一章是本书中内容最宽广的而且深度超过其他章节。如果你很好奇为什么应该关心项目管理或者有什么其他重要人士说过这点，那你绝对要看一看。如果你试过，但觉得很讨厌，我强烈建议你，弃船前，再试试另一章。

书中所列的所有参考资料、URL 以及其他注释和意见，都放在 www.scottberkun.com/books/artofpm/。网站里有讨论区以及其他资源。除了书中所列主题外，还对其他东西感兴趣的读者可多加利用。

现在，因为你很聪明，而且够耐心把前言读完，我认为你会想快点了解阅读书籍的其他技巧（页数、脚注等），就照你自己的意思做吧。

加油！

——**Scott Berkun**
Redmond, WA



第一章

项目管理简史 (以及你为何应该关心)

许多组织中，主管项目的人都没有项目经理的头衔。这没什么。无论是单独工作还是主导一个团队，程序员、经理、团队领导者、测试员以及设计师每天都在做项目。就此时而言，这些区分并不重要。本书的意图是想抓住是什么让项目成功以及带领项目成功的人是怎么办到的。这些核心概念及策略并不需要特定的层次组织、职衔或方法。所以，如果你在做项目，而且对成败多少负点责任，接下来要谈的就适用于你。如果你的名片上正好印着项目经理，那就更好了。

本书设计为可以三种方式使用：各式主题的论文合集、叙述内容广泛的单行本以及常见情况的参考书籍。每章各自承担不同的高级工作，提供基本框架，而且提出成功完成工作的策略和实际做法。然而，在开始的这一章，我必须采取不同手法：交代三个大主题，好让本书后续章节易于阅读。现在，让我开始介绍。

首先是项目简史，同时说明为什么我们要从别人做过的项目学习；其次是各种不同项目管理风格的背景说明，包括我在微软上班时学得的经验；第三是项目管理牵涉到的根本挑战以及该怎么克服。虽然这些要点对日后有所帮助，但它们对于了解后续各章节并不是必要的。所以，如果你发现第一章的内容太宽泛，你不喜欢，可以直接跳到第二章以及本书的核心内容。

借鉴历史

项目管理这个概念可以往回追溯到很远。如果你想到文明史上的一切，可以说我们有数千年的项目经验可供学习。今日的软件开发人员，可以和古埃及金字塔建造者或罗马水道建筑师之间画出一道虚线。无论哪个时代，项目经理的角色都很类似，都是把科技应用到当代的相关问题。然而，时至今日，当多数人试着改良网站和软件开发项目的管理方式时，却很少把注意力放在过去所学得的经验上。我们界定有用知识范围的时间线，实在过度局限于当前。

工程项目的历史显示多数项目都极为相似，都有需求、设计以及约束，它们也依赖于沟通、决策以及结合创意和逻辑思维。项目通常有进度、预算及客户。最重要的是，项目的中心任务就是把不同人的工作结合成单一协调的整体，以至对人们或客户有用。无论项目靠的是 HTML、C++ 还是水泥和钢铁，多数项目都有一组无可否认的核心概念。

我很好奇，是否有更好的方式引导网站和软件开发的努力，所以，我投入了相当的关注在那些核心概念上。我研究过其他领域和产业，了解他们怎么解决项目中的核心挑战，因而能够在我的工作中施展相媲美的解决方案。我想知道，像哈勃太空望远镜和波音 777 这些项目是怎么设计和建造的。我能否从其复杂的规范说明书及规划过程中，再利