

PROJECT

QINGSONG XIANGMU GUANLI

QINGSONG XIANGMU GUANLI

# 轻松 项目管理

【德】汉斯-于尔根·普洛勃斯特 著 齐树仁 译  
莫尼卡·豪诺丁格尔

東方出版社

# 轻松项目管理

[德]汉斯-于尔根·普洛勃斯特

莫尼卡·豪诺丁格尔

著

齐树仁 译

東方出版社

责任编辑:陈寒节

责任校对:湖 催

### 图书在版编目(CIP)数据

轻松项目管理/[德] 汉斯-于尔根·普洛勃斯特 莫尼卡·豪  
诺丁格尔 著 齐树仁 译

- 北京:东方出版社,2007.5

ISBN 978-7-5060-2552-2

I.项... II.①普...②豪...③齐... III.项目管理 IV.F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 065645 号

著作权登记号 图字:01-2005-6322

### Projektmanagement Leicht Gemacht

By Hans-Jürgen Probst and Monika Haunerding

First published as "Projektmanagement leicht gemacht"

by Hans-Jürgen Probst and Monika Haunerding.

©2003 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/M. All rights reserved.

www.redline-wirtschaft.de and www.redline-wirtschaft.cn.

本书中文简体字版由德国 REDLINE GmbH 授权中国东方出版社在中国  
境内独家出版发行。

### 轻松项目管理

QINGSONG XIANGMU GUANLI

[德] 汉斯-于尔根·普洛勃斯特 莫尼卡·豪诺丁格尔 著

齐树仁 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:19.25

字数:163 千字 印数:5000 册

ISBN 978-7-5060-2552-2 定价:38.00 元

邮购地址:100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话:(010)65250042 65289539

# 前言

## 为什么抢劫银行案绝大多数不成功

2000年年中，一名男子在杜塞尔多夫市冲进了一家银行并威胁顾客和职员。他抢获 14000 欧元后跑出去，与在外面等候在小客车里的同伙一起逃走了。他们转过几条街，弃车继续逃跑。大约一个小时以后，这两个人在杜塞尔多夫的德伦多夫轻轨车站被警察包围及拿获。一场美梦就此结束。

这个故事与我们的题目有什么关系呢？抢劫银行也是一个项目！开始他们可能只是妄想发财，实现梦想的策略只能是抢劫银行。他们研究细节（即运作层面），选择银行，计划抢劫过程，制定时间表，安排逃跑等事宜。

但是为什么这种企图大多数都以失败告终呢？答案很简单，项目管理不正确：

## 1. 抢劫者的信息有误

如今用抢劫银行的办法来实现发财的梦想几乎不再可能。信贷机构的现金备量已经锐减,一般只放少量的现金,所以他们只抢到 14000 欧元。

## 2. 低估了对手或是风险估计错误

抢劫银行案发生后,所有场所,尤其是公共交通(轻轨车站)立即被监视起来。他们忽视了这一点,警察的项目管理比他们的成功。

显然我们不是想让抢劫银行获得成功,但这个故事告诉我们:今天具有专业水平的项目管理在各个领域是多么的重要。

本书提供项目工作的基础知识,涉及从项目开始一直到付诸实现的各个方面。除了介绍项目管理的经典学说外,我们还将讲述其他重要话题,如项目监控:即什么时候才值得开展一个项目?或项目整顿方面,即挽救那些还能挽救的东西。如果一个项目失败了,人们能做些什么呢?另外,我们将介绍最新的探讨:比如,您知道什么是变革管理项目吗?或是什么是项目平衡记分卡吗?

阅读本书不需要具备基础知识,本书是为初学者,或那些已经在从事项目工作,却想了解全貌或寻求启发的人

士而撰写的。

本书内容适用于所有的行业，及行业中的每个员工，无论是商人还是技术人员，无论是办事人员还是领导。总之，项目管理在所有的行业都用得上。

为此，祝您阅读愉快。

莫尼卡·豪诺丁格尔

汉斯－于尔根·普洛勃斯特

前

言

# 目 录

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 前言:为什么抢劫银行绝大多数不成功 ..... | 1 |
|-------------------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 第一章 项目工作的特点是什么? ..... | 1 |
|-----------------------|---|

## 不同于日常工作

|                |   |
|----------------|---|
| 项目到底是什么? ..... | 2 |
|----------------|---|

|                 |   |
|-----------------|---|
| 什么时候需要项目? ..... | 7 |
|-----------------|---|

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 项目工作的百慕大三角:期限、资源、质量 ..... | 10 |
|---------------------------|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 项目类型:大型的和小型的,风险大的和风险较小的?<br>..... | 12 |
|-----------------------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 典型的项目过程:从想法到落实 ..... | 17 |
|----------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 第二章 项目准备 ..... | 22 |
|----------------|----|

## 良好的准备是成功的一半

|                   |    |
|-------------------|----|
| 起始状况:问题是什么? ..... | 23 |
|-------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 目标定义:应该朝着什么方向走? ..... | 34 |
|-----------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 风险分析:干起来再说? ..... | 39 |
|-------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 参加者和相关者:都是谁? .....    | 42 |
| 项目团队:每个人的位置在哪儿? ..... | 46 |
| 项目领导:与狼共舞的人 .....     | 50 |
| 项目粗略规划:确定要点 .....     | 56 |

### 第三章 项目实施 ..... 75

#### 控制混乱局面

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 打响起跑枪:从项目开始仪式开始 .....         | 75  |
| 项目文件:从头至尾无懈可击 .....           | 79  |
| 项目详细规划:工作分包和里程碑 .....         | 83  |
| 采用项目管理软件:有了电子数据处理即万事大吉? ..... | 92  |
| 项目调控:保持项目的方向! .....           | 95  |
| 项目状况报告:项目情况如何? .....          | 99  |
| 团队领导:人做项目 .....               | 104 |

### 第四章 项目结束 ..... 111

#### 这样就不能出现没完没了的故事

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 一个项目什么时候真正结束? .....      | 111 |
| 形式上的项目结束:委托人接受 .....     | 114 |
| 与项目告别.....也可以庆祝一下! ..... | 117 |
| 项目回顾:什么好,什么差 .....       | 118 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 本项目作为下一个项目的基础;利用协同效应 ...       | 120        |
| <b>第五章 支持项目工作的方法 .....</b>     | <b>123</b> |
| <b>这是每个项目工作人员必备的工具箱</b>        |            |
| 可视化和展示:项目卖个好价钱 .....           | 123        |
| 时间管理 .....                     | 133        |
| 交流:目的是人人都明白他人的意思 .....         | 137        |
| 团队领导与激励:干劲松懈了怎么办? .....        | 145        |
| 冲突管理:如果团队内部有争执 .....           | 149        |
| <b>第六章 项目监控 .....</b>          | <b>156</b> |
| <b>为了不发生意外</b>                 |            |
| 监控作为领航 .....                   | 156        |
| 项目成功与否的计算:什么情况下值得做项目?<br>..... | 162        |
| 项目的成本计算 .....                  | 186        |
| 项目指数:为了尽快掌握全貌 .....            | 190        |
| 项目有效监控的十大准则 .....              | 195        |
| <b>第七章 项目整顿 .....</b>          | <b>198</b> |
| <b>有失败的可能,就会真的失败</b>           |            |
| 最经常出现的错误:为什么项目会失败 .....        | 198        |
| 危机管理:使用消防队 .....               | 206        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 危机预防:如何避开挡道的冰山? .....      | 221        |
| <b>第八章 项目管理上的新发展 .....</b> | <b>236</b> |
| <b>最时髦的与作秀</b>             |            |
| 变革管理:朝气蓬勃面对改变 .....        | 238        |
| 项目平衡登记卡:看到项目中的“软”因素 .....  | 247        |
| 标杆管理项目:向他人学习 .....         | 263        |
| <b>第九章 案例 .....</b>        | <b>269</b> |
| <b>现实中的项目</b>              |            |
| 引入一个新软件 .....              | 269        |
| 引进与开发 一个新产品 .....          | 280        |
| <b>结束语:您患有项目病吗? .....</b>  | <b>284</b> |
| <b>文献目录 .....</b>          | <b>286</b> |
| <b>关键词索引 .....</b>         | <b>288</b> |

## 第一章

# 项目工作的特点是什么？

## 不同于日常工作

如果埃及的奴隶不建造金字塔的话，他们干什么呢？也许他们造好一座金字塔后就着手建造下一座，或是开始另外一个工程项目。埃及金字塔建造者的工作是纯粹的项目工作。

项目工作并非新鲜事物。古代文化的许多工程时值今日还令人叹为观止，说明它们都是这些文化的杰出项目工程。今天的项目不比历史上的项目更艰巨或更复杂，比如建造金字塔。我们的文化虽然达到了另一种技术水准，但是协调无数的奴隶建造金字塔并不比管理柏林的某一个大建筑更为容易。

## 项目到底是什么？

过去建造一座金字塔是项目，如今建造任何一所房屋也是项目，就连计划一次休假旅行或是实现“我想学跳舞”的想法也是项目。称作项目的这些活动有哪些共同点呢？

首先的一个特点是，项目均为一次性任务。巴黎的埃菲尔铁塔只能建造一次。若在其他地方建造一座类似的塔，那它就是另外一个项目，而不是巴黎的埃菲尔铁塔。每一地点都有在建造时要考虑的特殊情况：如地质情况、地基的大小和形状、运输建筑材料的交通状况等。尽管某一项目的经验可以应用到另外的项目上，但每个项目归根结底都是一次性的。对每个项目都可以重新提出这样的问题：任务是什么、要注意哪些特殊情况、在这个项目中什么事情会出偏差等？这就是项目工作与日常工作的区别。长期任务、日常工作或周而复始的工作均不是项目。项目工作被视为不同于日常事务的工作。

项目的其他特征均与一次性提出任务有关，所以项目是有时间期限的。项目均有明确的开始，大多数情况都要举行一个项目开始仪式，也称之为“Projekt Kick-off Meet-

ing”。项目(但愿如此)应有一个明显的结束,即项目委托者接收项目结果。因此,为完成项目委托任务必须成立一个专门的项目机构,确定项目领导和任命不同的工作人员。项目应有明确的任务,明确的责任和清晰的项目目标。实现这些目标为项目提供的资源并非没有限制,事先还要有落实项目的固定预算。

再总结一遍一个项目的重要特征是:

- 一次性的,不是日常工作
- 有时间期限(明确开始 / 明确结束)
- 专门的项目机构
- 为取得项目结果明确任务、责任与目标
- 资源投入有限额

这是定义项目的理想设想,然而现实中的项目却往往是另外一个样子,下列的负面表现在项目中比比皆是:

- 争夺资源,如争抢素质高的员工

在解决电子数据问题时,每一位项目领导人都希望在他的项目中有一位电子数据处理高手。但是这位电子数据处理专家并非能参加每一个项目,他必须留在电子数据处理部门完成他的任务。在这种情况下就会发生一场真正的争夺该员工的“拉锯战”。

### ●准备不足

项目启动时还没有明确项目应该达到什么目标,项目任务不清楚,项目工作人员不知道他们的任务是什么。

### ●权限不清

在权限不清时,项目领导人就把员工找来了。他向项目员工分配工作时,允许他给项目员工下达指示还是他必须按照有关部门领导的意愿行事?

### ●缺乏协调

没有项目计划,每个项目工作人员根据自己的经验做他认为正确的事,但是行动缺乏协调,不能一致。

### ●项目委托人未提供明确目标

项目委托人表述项目目标不清。项目领导人自认为任务已经明确,有时会出现项目委托人期待另外的项目结果的情况。

### ●项目影响的不确定性

一个部门的项目对企业其他领域的影响不明确。在项目进行中才发现涉及到了企业其他领域并让其受到牵连。

因此,不少人对项目工作很失望。为避免产生失望就要有项目管理。

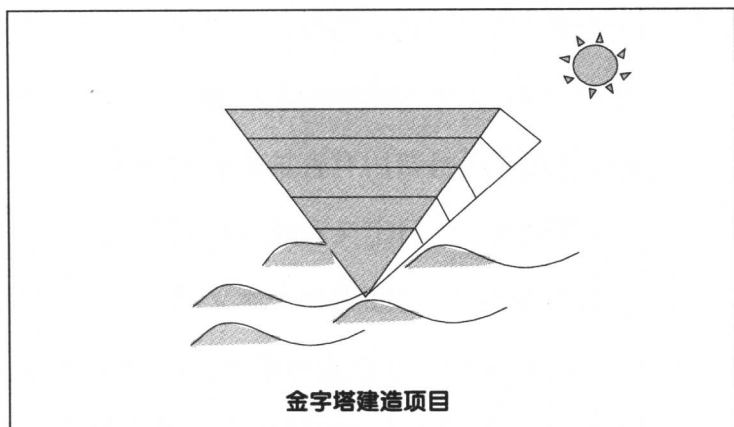


图 1: 项目管理不是总能成功

### 什么是项目管理？

大部分项目管理方法起源于 20 世纪下半叶，目的是在军备和航天事业中开发大型工程。两大强国在武器和防御系统优势上的竞赛以及“谁把第一人送上月球？”的竞争在建立完善的管理技术上起了重要作用。

项目管理是在项目的整个过程中对项目进行规划、掌控和监督。

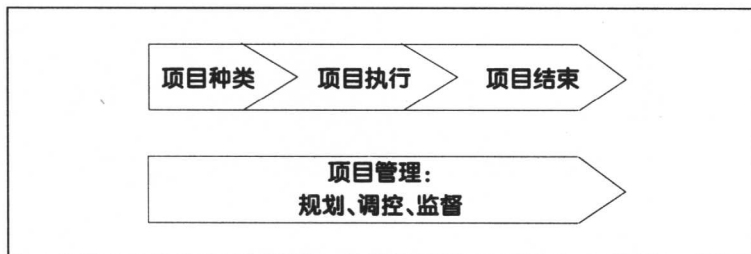


图 2: 项目各阶段中的项目管理

项目管理的目的是规划、组织和检查项目中所有的活动,即便遇到风险和难以预测的情况都能让项目顺利完成,所以项目管理对项目费用有着重大影响。项目运行开始阶段,项目管理通过项目定义和项目规划影响项目费用的高低。项目规模的大(诸如为整个康采恩引入一套新的软件解决方案)或小(例如在企业内部改进报告制度)决定规划的项目费用的高或低。在项目的进行中,这一影响逐渐减弱。项目越接近尾声,项目管理对项目费用的影响也越小。

下图将展示理智的项目开始是多么重要。项目开始时项目管理起到把关作用。项目规划的质量关系项目的成败。“战略延误,战术吃亏!”也适用于项目管理,即项目规

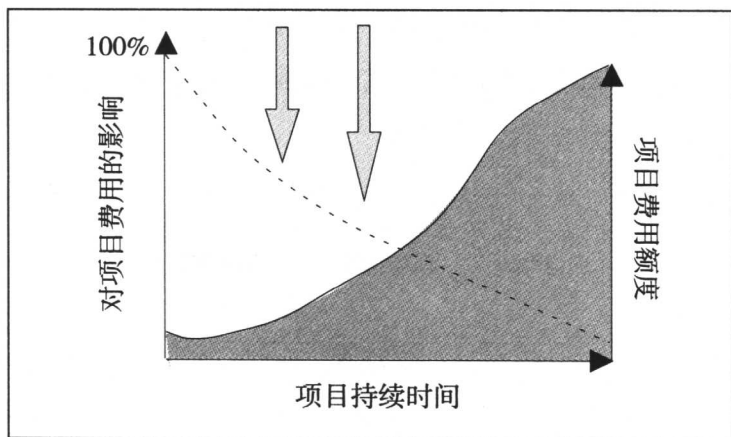


图 3:项目管理对项目费用的影响

划如果有缺陷,项目团队在项目执行期间就得吃苦头。假若项目一开始就走入歧途,纠偏将耗资巨大。

当今项目管理越来越重要。企业之间的竞争压力迫使企业越来越快地开发产品、进行改革和组织上的变动。长远看,对不断变化的市场要求能快捷而灵活地做出反应的企业才能获得成功。不断变化的压力使得传统的“部门思想”捉襟见肘。许多任务的完成越来越依赖跨部门的项目组织。传统的组织结构是否将不复存在?由灵活的项目组织取而代之?从总体上看也许还没有达到这一步,但许多部门已经以项目组织的形式进行工作,例如建筑行业或是工程师事务所、公司顾问处、研究所等等。

无可争议的是,项目组织形式比现存的等级制机构为完成任务提供了更多的自由。项目团队能自主行动,不受企业等级制度和各部门之间竞赛的约束。

## 什么时候需要项目?

也许反问更好:什么时候不需要项目?

凡是日常工作就不是项目工作,例如:在日报上刊登一则招聘新员工的广告就不是项目,这是人事部门的一项