

项目管理核心资源库

Project Pain Reliever

A Just-In-Time Handbook for Anyone Managing Projects

项目管理难题 即效解决方案

93个良方解除项目管理痛点

[美] 戴夫·加勒特 (Dave Garrett) 编著

吕勇 魏吉明 覃崇乾 高学军 译

历经10年观察研究，汇集60多万名项目经理的疑难困惑，精心挑选93个核心问题，邀请全球36位权威专家作答。一册在手，即读即见效。



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

Project Pain Reliever

A Just-In-Time Handbook for Anyone Managing Projects

项目管理难题 即效解决方案

93个良方解除项目管理痛点

[美] 戴夫·加勒特 (Dave Garrett) 编著

吕勇 魏吉明 覃崇乾 高学军 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Dave Garrett: Project Pain Reliever: A Just-In-Time Handbook for Anyone Managing Projects

ISBN: 978-1604270396

Copyright © 2012 by J. Ross Publishing

Published by arrangement with J. Ross Publishing, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 J. Ross Publishing, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-0901

图书在版编目(CIP)数据

项目管理难题即效解决方案: 93 个良方解除项目管理痛点 / (美) 戴夫·加勒特 (Dave Garrett) 编著; 吕勇等译. —北京: 电子工业出版社, 2016.10

(项目管理核心资源库)

书名原文: Project Pain Reliever: A Just-In-Time Handbook for Anyone Managing Projects

ISBN 978-7-121-30088-2

I. ①项… II. ①戴… ②吕… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 244120 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏 文字编辑: 杨振英

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

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: 28.25 字数: 475 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版

印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 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 zltts@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。

推荐序

本书由 30 多位来自世界各地、在项目管理领域有着极其丰富的实战经验和理论基础、业界领先的项目管理专家开发完成。本书所列举的问题均为项目经理们在实际工作中所面临并正在经历着的,同时这些问题是在专业的项目管理网站上(如 gantthead.com)经过了 10 年之久的交流、讨论后精选出来的。基于此,本书的一大特色是“真实的问题和富有经验的问题解决者”。本书所列举的问题分为两大类:项目管理的艺术和项目管理的科学。前者涉及项目经理们在管理项目中所需要的“软技能”,包括如何聚焦于你的努力,激励大家,有效的沟通和驾驭人们的挑战,后者涉及项目经理们在运作项目中所应具备的“硬技能”,包括如何处理项目的约束、假设和范围,构建和交付需求,编制计划,人员的日常管理和风险管理。每项技能均列举了多达 10 个以上具体的、普遍存在的项目管理问题,比如“聚焦于你的努力”,就提炼出“我谁需要让谁满意,如何定义项目成功,管理层改变了目标、我该如何调整”等 11 个具体问题。针对这些问题,本书给出的解决方案也颇具新意、非常实用:定义问题—理解问题—后果呈现—解决方法—具体应对。从问题解决层面来看,本书实际上是一本充满着解决方法的实用手册。

本书由在项目管理领域具备丰富实践经验和理论基础的四位中兴通讯股份有限公司(简称中兴通讯)的员工联合翻译而成。他们分别服务于销售、工程领域以及中兴通讯学院,从事项目管理工作。感谢他们在繁忙的工作之余为读者奉上了一篇佳作;同时作为译者,他们在翻译过程中也有诸多的感同身受,

因为本书所描写的项目管理问题及其解决方案，就如一幕幕场景，真实地发生在中兴通讯的项目运作与管理过程中。实际上，中兴通讯早在 2000 年就开始了项目管理的研究和实践，在项目组合管理、项目集管理和项目管理以及组织环境支撑（Organization Enabler）等业务领域进行了诸如“PMO 设立与运作，项目三级运作模式，项目考核与奖励，项目经理职业化建设，项目财务四算机制和项目管理 IT 平台建设”等举措的实施，在公司内部基本形成了“以做项目为荣”的项目管理文化和有效实践，并有幸荣获 2010 年度 FIDIC（国际咨询工程师联合会）颁发的“国内工程项目最优推荐奖”和 2011 年度 PMI 颁发的“国际工程项目杰出项目奖”。最近中兴通讯更是尝试将研发敏捷管理的“自组织和赋能”等最佳实践推广到营销和工程的项目管理。尽管如此，本书展现的项目经理们所面临的种种项目管理问题，仍然在中兴通讯这样的企业中天天上演着。因此，我相信这些问题亦会或多或少地在类似企业中发生着。

当我第一次阅读本书时，对书中所列举的项目管理问题有着强烈的认同感，这些问题的解决方案（最佳实践）很有必要在广大的项目管理从业者之间共享，无论你是这个领域的新兵还是老手。我充分相信：对非职业项目经理，本书极具启发性；对职业项目经理，可以借助本书提升个人绩效和组织绩效；对项目发起人、项目组合经理以及高管们，在处理和决策项目经理们升级给你的问题时，你也会发现本书的价值所在。



中兴通讯股份有限公司 执行副总裁 陈健洲

2016 年 10 月 8 日 于深圳

前言

项目管理是一项孤独甚至痛苦的工作。部分痛苦来自驱动组织的变革，而这正是项目经理所要做的。然而，人们面临的大部分困境正是由于其担任项目经理这一角色带来的。项目经理领导项目时所承担的大部分职责并非项目经理本来的业务专长，即使非专职的项目经理，也同样会遇到专职项目经理经常面临的难题和困境。遗憾的是，项目经理往往因缺乏相关的知识和经验而不能正确地处理它们。本书内容由 30 多名业界领先的项目管理专家开发，旨在帮助项目经理或对项目结果负责的管理人员，快速找到令其陷入困境的问题的解决方法。

作为 gantthead.com 的首席执行官，我花费了十多年时间，通过提出多个有关项目的关键性问题来观察项目经理们。这些问题绝不是诸如“您能列出并描述《PMBOK®指南》所覆盖的过程域或者什么是处理问题的好方法吗”。我的问题始终围绕描述运作项目时的感受，而不仅仅是寻找最佳实践的举措。项目经理常常会提出如下问题：

- 始终不能满足老板的需求。
- 这个计划完全不现实。
- 根本没有得到我想要的资源。
- 不断变化的需求导致的循环往复使我的团队抓狂。
- 团队成员不听我的。
- 团队成员不明白他们正在做什么。

针对诸如此类的问题，通过专家给出的解决方法，《项目管理难题即效解决方案》得以编辑成册。本书直接提出问题，使你无须通过阅读大量的文字即可找到解决这些问题的方法。当然，方法不是唯一的。重要的是，这些都是由资深的实战专家提出的最为常见和有效的解决方法。目的是尽可能地让本书立竿见影。

真实的问题和富有经验的问题解决者

本书所列举的问题解决方法是由资深从业者而非专业学者亲自撰写的，他们使用这些方法在工作中取得了巨大的成功。本书是多层次紧密合作的结果：

- 首先，本书所列举的问题是在 gantthead.com 网站上经过了 10 年之久的交流、讨论后精选出来的。“大众外包”几年前是个流行词，意味着众人合作、共同完成某些事情，而传统上这些事情是由公司的员工来完成的。从这个意义上来说，本书的结构是基于众人——多年来成千上万个在线的声音——的才智进行定义的。年复一年，这就是我所经历的场景：一系列相似的问题突然浮现在我的眼前。尽管问题的表达方式不尽相同，但人们普遍在这些相同的问题前“倒下”。
- 其次，gantthead.com 对“有故事的实践者”来说始终是一个传送工具。我喜欢“有故事的实践者”这个定义，而不是将其定义为“有故事的读者”，因为它将普通人群和在该领域具备经验（正面或负面）的人群区分开来。本书进一步要求这些主动在线的实践者，针对大众提出的具体的项目管理问题提供现实的解决方法，同时审视同行提出的解决方法。对于每个问题，以“讲故事”的方式，使读者身临其境。这些故事几乎就是实践者在处理相同问题时的真实写照，某种程度上就是项目经理在讲述自己的经验教训。
- 最后，围绕每个问题的讨论可以通过在线的方式持续下去，这可以在 gantthead.com、projectsatwork.com 等网站上，以及本书每一位编著人员的博客里进行。这样，通过在线探讨这些问题并有了行之有效的解

决方法后，我们就能为读者提供更多的有用信息。

本书内容是如何组织的

本书分为两个部分。第1部分：领导力——项目管理的艺术，涉及关键的软性技巧一类的问题。第2部分：管理学——项目管理的科学，涉及专业技术能力一类的问题。两个部分分成不同的章节，通过问题的类型帮助读者快速找到其感兴趣的内容，如有效的沟通、计划编制、如何处理项目的约束条件、假设等。每一个章节更进一步地划分了小节。每个小节提出了一个具体的、普遍存在的项目管理问题，带你进入：

- 清晰、直白的问题定义。
- 告警信号清单（有助于你对问题的理解）。
- 概要描述可能发生的事情（如果你不采取行动的话）。
- 针对问题的解决方法。
- 应对问题的步进式指导。

为了有助于读者掌握新的知识，针对本书所列出的每一个问题，你所学到的知识总结都可以在 www.jrosspub.com 网站的“Web Added Value 资源下载中心”得到。附加的问题及其解决方案，以及其他一些有用的资源也可以找到。

如何使用本书

本书目录是根据所列的问题组织的，所以读者能够直接通过目录找到自己关心的问题，通读解决方法并付诸实施。当你关注当前需要解决的某一具体问题时，也不妨看看其他问题。希望浏览本书的目录时，你会惊喜地发现这是一本充满着解决方法的实用手册。

从本书中得到的收获

非职业的项目经理会发现，本书是极富启发性的，因为它提供了一个最简单的方式，将他们面临的问题与行之有效的解决方法有效地加以结合。尽管许多项目管理是基于 IT 产业的，但这些问题是所有业务领域运作项目时都会遇到的。

项目经理可以借助本书提升个人绩效,进而提升其项目和组织绩效。在每天的工作中,每一位项目经理都在与项目管理相关的事务进行斗争。他们往往忽视了这些常见的解决方法,感觉自己处在进退两难的境地。希望这些快速的解决方法有助于项目经理摆脱困境。

项目发起人、项目组合经理以及高管们也会发现本书是非常有价值的。本书的每一个小节均可视为一个快速简易的指导性工具,解决项目经理每天升级给你的各种问题;同时使用本书也可以提升组织内的项目交付能力。

针对项目经理新手的专业培训和项目管理的教学课程,本书也许是一个有益的补充。

如果这些问题解决方法未能匹配你的问题,请发邮件至 contactus@gantthead.com,我们将竭尽全力给予帮助。希望本书在有效节约问题处理时间和降低挫折感方面物有所值。如果能达成这样的效果,就是本书的成功。

戴夫·加勒特

目录

第 1 部分 领导力——项目管理的艺术.....1

第 1 章 聚焦于你的努力 2

- 1.1 我需要通过谁满意 2
- 1.2 如何定义项目成功 6
- 1.3 不同的人在不同的时间需求不同 11
- 1.4 技术上我已步入正轨，但仍未满足需求 14
- 1.5 我想要重新开始 18
- 1.6 我感觉孤立无援，应该到哪里去寻求帮助 21
- 1.7 管理层改变了目标，我该如何调整方向 24
- 1.8 我在决策上遇到了麻烦 29
- 1.9 发起人不愿做出决定 35
- 1.10 发起人的需求毫无意义 39
- 1.11 是什么使得项目重要 43

第 2 章 激励大家 48

- 2.1 我觉得我是唯一在乎项目的人 48
- 2.2 团队成员对工作兴奋不起来 52

2.3	团队成员质疑项目是否值得去做	55
2.4	大家感觉他们的工作没有得到好评	61
2.5	团队对他们的执行能力没有信心	64
2.6	团队对计划或时间安排并不信任	69
2.7	团队并不相信我能做好项目经理	72
第 3 章	有效的沟通	77
3.1	如何获得团队的信任	77
3.2	我不理解干系人的需求	82
3.3	团队误解或不遵守我的工作指令	87
3.4	我与团队的关系应该是什么样子	90
3.5	我与发起人的关系应该是什么样子	94
3.6	大家说不知道发生了什么事情	98
3.7	我无法让人们明白我的观点	102
3.8	团队中有人有答案，但我得不到它	107
3.9	我怎么传递坏消息	111
3.10	我无法让管理层解决问题或争端	116
3.11	老板不会听我的	120
3.12	我无法让团队相互之间进行有效的沟通	125
第 4 章	驾驭人们的挑战	134
4.1	办公室政治正在扼杀我	134
4.2	发起人不相信我或者不充分授权	138
4.3	团队成员增加估算	143
4.4	某些团队成员缺乏必要的技能	147
4.5	其他项目不断在猎取我的资源	151
4.6	我的团队并不是真正意义上的团队	154
4.7	团队花费了更多的时间在争论而非工作	159

4.8 过多的责备	165
4.9 周围的人都有背后的动机	169
4.10 管理上我事无巨细	173

第2部分 管理学——项目管理的科学178

第5章 处理项目约束、假设和范围 179

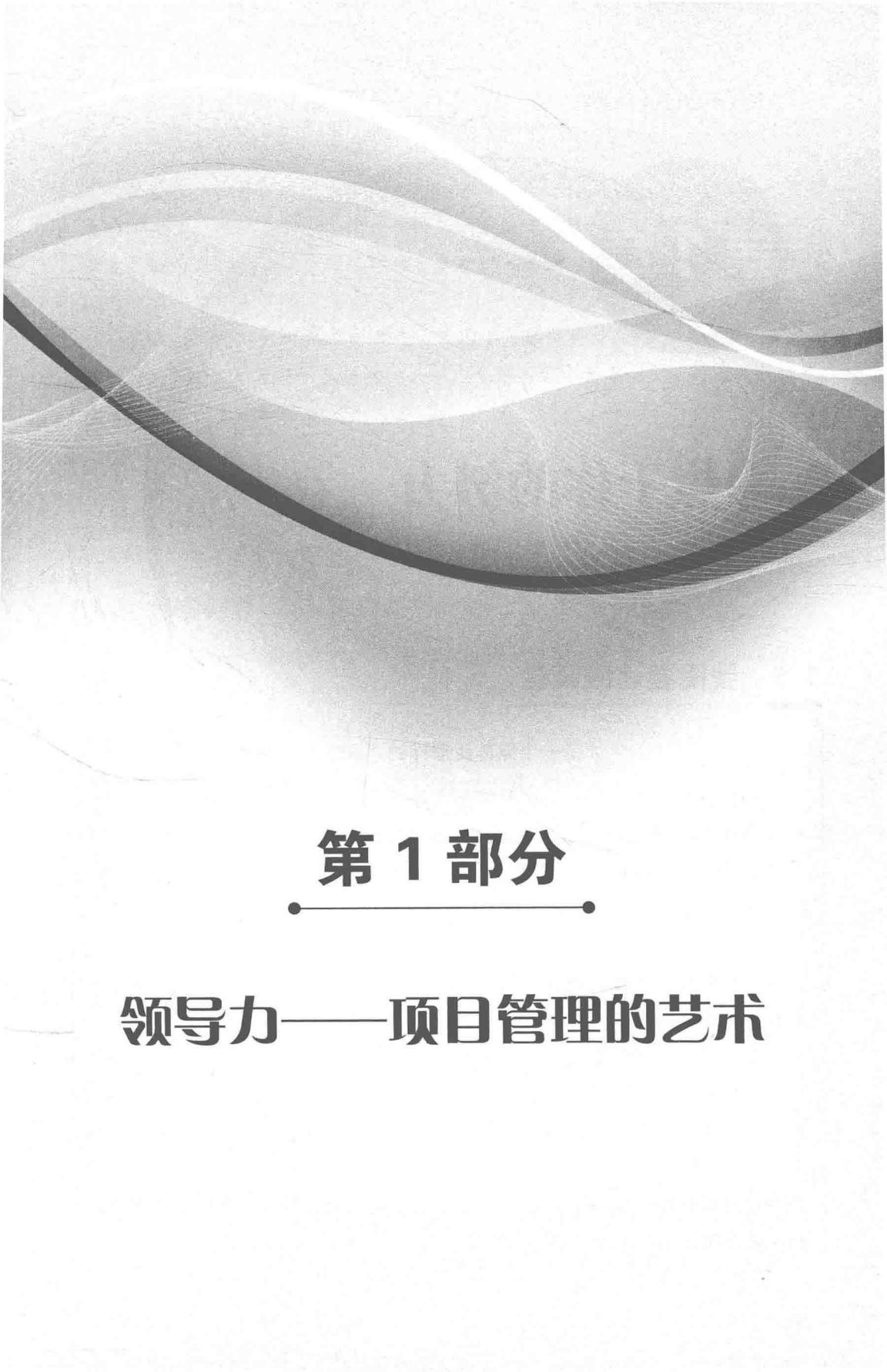
5.1 我们承担了太多的工作	179
5.2 一切都变了，我需要重新设置目标与期望值	183
5.3 我们没有需要的资源	186
5.4 干得不错，就是项目超支了	190
5.5 干得不错，就是未按时完成任务	195
5.6 我们能够按时在预算内完成任务，但项目并不完美	200
5.7 我的项目终点是一个移动的靶子	204
5.8 项目的一部分没有结束的终点	209
5.9 项目需求始终在变	212

第6章 构建和交付需求 217

6.1 项目发起人告诉我要做什么，但没有足够的细节	217
6.2 我们以错误的设计结束项目	221
6.3 我们具备的工作技术是错误的	226
6.4 设计符合了需求，但并不满足项目目标	229
6.5 除了完成任务，如何衡量质量	233
6.6 需求变化导致的返工使团队备受挫折	236
6.7 项目的性能规范不清晰	240
6.8 我们在文档编制上花费了太多的时间	243
6.9 发起人抱怨文档和培训实施都不够充分	247

第 7 章 编制计划	251
7.1 我不明白为什么我们需要计划如此多的内容	251
7.2 我如何把一个项目分解成更小的部分	255
7.3 所有的事情都是最高优先级	258
7.4 一定有人这样做过，我在哪里可以找到更多的信息	262
7.5 我不知道如何估算这项工作要花多长时间完成	268
7.6 这个项目管理软件帮不了我	273
7.7 我的日程安排完全不现实	277
7.8 我很难说什么是重要的（关键路径）	283
7.9 我做了一些错误的假设	292
7.10 公司的项目管理流程并不适合我	298
7.11 事事都是紧急的，我始终落后	302
7.12 糟糕！我忘了一大块需要完成的工作	306
7.13 我们没有备选计划	311
7.14 每当我提出一个项目进度安排，总是被要求压缩	315
第 8 章 人员的日常管理	320
8.1 会议是在浪费时间	320
8.2 供应商无法交货	325
8.3 人们忽视了我的邮件	330
8.4 我可能没有一个合适的团队	333
8.5 我不确定需要多少流程	339
8.6 我不知道足够的技术细节来进行管理	343
8.7 太多的问题需要及时处理	346
8.8 多少状态报告才是足够的	354
8.9 我不知道如何测试以确保事情会起作用	359
8.10 我无法与人很好地远程协作	363

8.11 我不知道如何平衡项目需求与团队需求	368
第9章 风险管理	376
9.1 如果项目失败我不知道会发生什么	376
9.2 我没想到问题会不断出现	380
9.3 我的项目的重要性改变了	387
9.4 我的项目过于依赖几个关键成员	392
9.5 项目的某些部分超出了我的控制	395
9.6 项目成本比我们想象的要高得多	401
9.7 我不知道一个真正的风险是否会变成问题	405
9.8 我怎么知道什么事情将来可能成为一个难题	409
9.9 我们应该提前结束这个项目吗	416
9.10 存在超出项目范围的危机	420
编著人员	426
关于主编	436



第 1 部分

领导力——项目的艺术

第1章

聚焦于你的努力

1.1 我需要让谁满意

你是一个像苏西那样的“取悦者”吗

啪！当它最终屈服时，这些时髦的龟甲聚碳酸酯无疑发出了尖锐的声响。作为一位 APP 应用项目的项目经理，苏西凝视着看上去不易破损的镜片，好像自己在这 20 分钟的失望氛围里并没有反复扭曲它。显然，太阳镜可能是折断了，难道她的职业生涯也是如此脆弱不堪吗？

午餐会后，她觉得这个新的 Web 应用项目是成功的。与会者认为所有的需求都已经定义在项目的规格参数中，人人似乎都认为需求得到了满足。但在这之后，不速之客来了。

市场副总裁莎伦首先到访，谈到她是多么高兴看到这个新的 APP 能取代在线产品目录。目录取代这事儿在会上可从来没提过，但在莎伦眼里，这应该是项目的合理功能之一。直到莎伦离开，苏西没做出任何承诺，也没有说不做。

产品经理鲍勃接着来访，他给苏西展示了一系列报告并希望这个 APP 应用产品由他来制作。这件事情在会议上也未谈及，但鲍勃在公司可是个举足轻重的人物，所以苏西表示“我尽我所能吧”。

午餐后，带着纠缠不清的恐惧感，苏西收到一封来自项目技术负责人史蒂夫的新邮件，邮件声称为了配合新的应用系统需要修订三个核心系统。这得花费大量的人力物力，甚至超过对项目本身投入的精力，但必须完成这个修订后APP项目才能投入实际应用。

显然，这些附加的需求会造成项目的重大延误并提升成本。苏西没有发出在脑海里已经想好的邮件，她告诉大家忘了这些需求和希望吧。她深吸一口气，设法想出下一步该如何走。

1.1.1 问题

每个问题都可能使你觉得你不得不去满足一千个人不同的需求。然而问题是：“我究竟应该满足谁呢？哪些问题是真正重要的？”

1.1.2 告警信号

- 你正在浪费大量的时间在干系人之间来回徘徊，设法说明你的项目应该完成的事情。
- 似乎没有人相信你交付项目的能力。

1.1.3 如果我不采取措施会发生什么

试图让人人都高兴意味着无人满意，很多人因此丢了饭碗或转岗从事无须管人的工作。

1.1.4 解决方法

你需要具备清晰的目标，并真正理解每个人的需求对你正在进行的工作的影响（见图1.1）。简言之，你需要：

- 一位与项目结果密切相关的高管、项目发起人，以便做出艰难的抉择。
- 一套项目范围文档，确保你完全正确地理解你应该完成的工作。
- 一种明确的与项目发起人交流、共事的方式，便于汇报他人的需求。