

小表格，大作用，世界上最简单实用的项目管理自助手册

一页纸 项目管理

只需一页纸就可做好任何项目

[美] 克拉克·A·坎贝尔 著
周秋洪 译



The One-Page Project Manager



東方出版社



投标合同
工地拆迁
系统设计
计算机硬件说明
工作站设计
汽车与设备
地基与基础
交款
预算
工程完工
竣工验收
项目总结

F224.5/175

2008

一页纸 项目管理

只需一页纸就可做好任何项目

[美] 克拉克·A·坎贝尔 著
周秋洪 译



The One-Page Project Manager

东方出版社



图书在版编目(CIP)数据

一页纸项目管理——只需一页纸就可以做好任何项目/[美]克拉克·A·坎贝尔
著. 周秋洪译. —北京:东方出版社,2008.7

ISBN 978-7-5060-3226-1

I. 一… II. ①坎… ②周… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 097506 号

The One - Page Project Manager: Communicate and Manage Any Project With a Single Sheet
of Page by Clark A. Campbell

Copyright © 2007 by Clark A. Campbell

This edition arranged with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

This translation published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese edition copyright: 2007 Oriental Press.

All rights reserved.

中文简体字版由约翰威利父子出版公司授权出版

中文简体字版专有权属于东方出版社

著作权合同登记号 图字:01-2007-5155

一页纸项目管理——只需一页纸就可以做好任何项目

作者 [美] 克拉克·A·坎贝尔
译者 周秋洪
责任编辑 钱星
出版 东方出版社
发行 东方出版社 东方音像电子出版社
地址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印刷 北京智力达印刷有限公司
版次 2008 年 7 月第 1 版
印次 2008 年 7 月第 1 次印刷
开本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印张 11.25
书号 ISBN 978-7-5060-3226-1
定价 29.00 元
发行电话 (010)65257256 65245857 65276861
团购电话 (010)65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话 (010) 65266204

前言

克拉克·坎贝尔写本书是为了帮助您更好地管理自己的工作。过去十年中，他经历了从简单的小项目到关系企业生死存亡的大项目的发展，现在，他会和你一道，共同探讨那些令人称奇的经营方式和他做成这些项目的奥秘所在。无论你的项目或耗神或耗力，技巧性或高或低，涉及面或广或窄，本书都会助你一臂之力。

“你”是谁？你可以是项目管理者，或是运筹帷幄的副总裁，或是商业部门领导，或是首席执行官，甚至可以是负责完成某事或是某个掌控进程的任何人，你会发现本书是一件不可多得的工具，你时不时地都需要它的帮助。它将目标所指、时间安排、职责所在、资源分配、授权情况、成本花费，还有附属情况等都一一以图片形式直观地展示在你眼前。在项目的关键时刻，本书会给你最有力的支持，帮助你协调好集体工作的方方面面。即使这项错综复杂的项目管理需要更多的方案，运用本书也能够根据列表将它们提出来。

本书用统一的准则使项目管理者对做什么和怎么做了如指掌。事实上，它的根本价值在于对书中涉及的内容所做出的必要的思考过程，对于上层管理者而言，及时地了解项目形势更是具有至关重要的意义。

20世纪90年代中期，我们开始把目光投向公司集体工作的质量上。我们发现，人们在面对反复无常的指令，或是面对自己经过几番努力后所采取的方案最终与其他方案产生冲突或与实际情况不相符而空忙一场的时候，会选择离开。失去机会而产生的成本同样也是一件真正令人担心的事。为了挽救这种形势，我们从美国管理者协会(American Management

Association, AMA)雇用了一位项目管理教员,让他向所有管理者传授项目管理的艺术和技巧,随后由克拉克·坎贝尔领导的这个团队将他们学到的知识运用到泰纳公司的项目经营理念中。虽然这是一次勇敢的尝试,但是很快我们就被刻板的项目报告弄得焦头烂额。搜寻任何有价值的信息、做出睿智的决定、对进展了如指掌等可能都只是对所有文件和问题讨论会进行的认真研究而已。更不用说在项目管理系统放弃我们之前,我们就已经放弃了它。

后来事情有了突破性进展。克拉克运用本书的理念为公司创建了价值1 000 万美元的分配中心。这个项目有四个主要方面:建筑、计算机系统和应用程序、自动化储备和挽救系统、工作分配过程。克拉克将这四个方面分别指派给四位经理,每位经理运用本书的理念处理自己具体的工作。在项目持续的一年时间里克拉克让我每周对项目所有方面进行一次更新。一两周后,我看了看相关的文件,对迄今为止一切重要进展、问题和附属情况都能清晰展现,我们的讨论变得简短、到位,而且都集中在工作的基本点上。作为总裁,不需要任何项目管理者的帮助我就可以向首席执行官和董事会将这个项目报告做得头头是道而又滴水不漏。作为项目的成功进展而负总责的人,我发现运用本书的理念来做项目是一件令人愉快的事情而不是一个负担。

十年过去了,无论项目是否将遗留的计算机系统变得面目一新,或是改造了发票和应收账款收兑,或是开发了新的软件产品,本书的理念都是值得一试的管理工具。

有两种方法可以提高你的项目管理水平:要么雇用克拉克·坎贝尔,要么读他这本书,然后实实在在地运用书中的理念。第一个选择是不起作用了,因为克拉克是不受雇用的,我建议你毫不犹豫地选择第二个方法。

肯特·H·默多克

泰纳公司首席执行官

致 谢

项目管理就如同写作这样一个工程，它是一种需要用大脑、用心以及多年的锤炼将那些必要的基本元素注入骨骼之中的方法。我深深地感谢众多给予我鼓励和支持的人们。

我要特别感谢以下这些同事、朋友、老师和伙伴们：

感谢肯特·默多克 (Kent Murdock) 在项目中给予我信任并鼓励我完成这本书。

感谢戴夫·彼得森 (Dave Peterson)、韦恩·卡尔顿 (Wayne Carlston)、克劳斯·高勒 (Klaus Goeller) 和丹尼斯·史密斯 (Dennis Smith) ——他们所在的奖品配送中心 (the Award Distribution Center) 项目团体的宝贵意见和孜孜不倦的创造使得本书得以成形。

感谢那些在攻克 Cornerstone、Entrada、ISO 9000、应收账款、Shingo 等项目中使用和提升了本书理念的项目团队。

感谢阿兰·霍罗维兹 (Alan Horowitz) 在整理此书时对我的观点和想法所做的宝贵工作。

感谢玛杰里·坎布尔 (Marjorie Campbell)、尼尔·W·哈特 (Neal W. Hart)、迪恩·贝尔纳普 (Dean Belnap) 博士、欧·东·奥斯特勒 (O. Don Ostler)，他们向我提供了大量的素材。

感谢希德 (J. D. Seader) 教授，他是一位非常杰出的教师。

感谢两位最畅销图书的作者切斯特·埃尔顿 (Chester Elton) 和艾德里安·高斯蒂克 (Adrian Gostick) 对我的激励和所提出的建议。

感谢约翰·威利父子出版有限公司编辑劳瑞·哈丁 (Laurie Harting) 的创意、出谋划策、鼓励和智慧。

最后，我还要感谢所有的后辈们以及那些挑战性最大同时收获也最丰的项目。

绪论

——一页纸项目管理：看似神奇，实则真实

假设这是一个周五的下午，公司老总偏偏在这个时候告诉你他要在周一午餐休息时间向董事会说明你的项目并要具体谈谈它的情况。他需要一份项目概述，里面的文本和图表要包含这些信息：项目的各个部分是否按时、提前或滞后完成；每项主要任务的负责人是谁；怎样确保工作按预算完成；项目有没有达到预期目标；出现了哪些主要问题；项目目前大体的进展情况及未来三个月的走势。

所有这些情况加起来都可以写成一本书了。你考虑着向微软程序、向 Primavera P3 程序，或是向其他项目管理软件程序求助，因为你一直以来都得心应手地用它们来编辑所需要的数据。

问题在于你准备这样一份报告所需要花费的时间。而你和你的团队正计划这个周末要开展一项新的重要任务，这份报告却要耗费你们大量的精力，可你们只能对它全力以赴。既然你的老总想要这样一份复杂的报告，那你就只能冥思苦想一番了。

再说了，你清楚董事会时间有限。高层管理者受时间的限制，往往只会读读最重要的部分，他们不会去读厚厚的一沓报告，相反地，他们只会去搜寻那些关键的部分和最重要的信息。如果这份报告做得不够完整或是不令人满意，那么他们也就只好放弃追根溯源的打算而只能落个一知半解。因此，你一定要把这份报告做得细致而且还要做好两手准备。

你会怎么做？是该把你那项重要任务往后推推，花上整个周末和你的团队精英们一起来准备这份报告呢，还是尽力而为，暗暗盼望着董事会因为更重要的事而在午餐时另有安排，这样就不会像平常那样咄咄逼人呢？

上面这两种方式都不是最好的解决之道，你应该做的，或者说从项目一开始就应该做了的，只是向他们提供项目管理者的一页纸。这样的一页纸做起来又快又简单，而且不会给项目绩效带来任何麻烦。所有必要的信息都可以用直观而实在的图表在一页纸上展示出来，即使是最忙的高层管理者或是董事会成员都能很快看明白。

这就是一页纸项目管理所做出的承诺——它用及时、易懂、易编的形式传达项目决策者需要知道的所有重要信息。我曾经管理过的项目包括：和奥伦·伯杰（Warren Berger）首席大法官一道完成的美国宪法颁布两百周年庆典，公司范围内实施系统应用产品软件（SAP）解决方案，建造自动化分配中心，赢得让人垂涎的管理奖项，重新设计主要商业程序，开创新的网络业务，获得 ISO 9000 质量体系认证，我的这些管理经验证明一页纸项目管理是一位得力的助手，因为它使人们把注意力集中在重要的事情上，权责分明，对项目进展情况运筹帷幄，可以说所有一切都集中在了这仅仅 8.5 英寸宽、11 英寸长的一张纸上。

这种事是不是好得让人难以置信？是神奇还是真实？读读这本书你就会知道，只要做出了承诺，一页纸项目管理就会一一兑现。

目 录

前 言	/1
致 谢	/3
绪 论	一页纸项目管理：看似神奇，实则真实 /5
第一章	为什么需要本书 /1
第二章	什么是一页纸项目管理 /5
第三章	项目综述 /13
	什么是项目 /13
	什么是项目管理 /15
	项目管理的益处 /16
	有效项目管理的几个方面 /17
第四章	项目的五个基本部分以及一页纸项目管理 /21
	归属权的强大作用 /24
	矩阵 /29
第五章	创建一页纸项目管理的 12 步骤 /33
	构建一页低项目管理 /34
	第 1 步：标题 /34
	第 2 步：负责人 /42

第 3 步：矩阵——文件的根基	/46
第 4 步：项目目标	/49
第 5 步：主要项目任务	/53
第 6 步：使任务和目标一致	/60
第 7 步：目标日期	/67
第 8 步：使任务与时间安排一致	/70
第 9 步：将任务分配到人	/75
第 10 步：主观任务	/82
第 11 步：成本	/84
第 12 步：概述和预测	/ 91
第六章 一页纸项目管理的实际操作	/145
用一页纸项目管理作报告的五个步骤	/145
一页纸项目管理的实际操作案例	/151
附 录 一页纸项目的不同形式	/167
实行 ISO	/167
Entrada 项目	/168
完成奠基石 (Cornerstone) 项目	/169
胡萝卜文化	/170

第一章

为什么需要本书

项目管理是一门学科、一种商业行为、一项策略，当然，也是一种职业。既有专门出版项目管理方面文章的杂志和时事报道，也有专门编译项目管理方面书籍的小型图书馆；既有针对项目管理的训练、研讨会和认证，也有授予这门学科硕士学位，甚至博士学位的众多大学。

看来，我们所要了解的关于项目管理的一切知识都已是一应俱全了，在这种情况下，我们可以顺理成章地设想现在作者们唯一要做的就是对它进行改进、领悟和适当的调整，谁还真的需要一本关于项目管理的书呢？

我做了 25 年之久的项目管理者，其中既有只需要一小部分人参与的几千美元的小项目，也有需要成千上万人参与的几千万美元的大项目。

主要观点：

目标或者说目的或大或小，但是无论是什么样的项目，管理的某些方面是一致的，沟通就是其中之一。

当然，有关项目团队成员之间的沟通问题我们已经说得太多了。



在写这本书的时候，我看着一本关于项目管理的1000多页的书，在《项目管理》(Project Management)(第9版)^①中，哈罗德·科兹纳(Harold Kerzner)写道：“因为在沟通方式上花了时间，项目管理者很可能将沟通管理过程当作自己的责任。沟通管理是指导和监督上下级之间或是历时和现时之间信息交换的正式或非正式过程。简而言之，项目管理者的主要任务也许就是沟通，项目管理者对沟通过程的管理能力似乎是直接和项目绩效联系在一起。”

本书是有关项目管理沟通问题的，所以也可以说是关于项目绩效问题的，它所涉及的是通过实话实说来充分有效地阐明整个事情。但是和我所见过的其他关于项目管理沟通的书不同的是，本书所讲的主要是与项目之外的人之间的沟通，这种沟通既是组织内部的也是组织外部的。的确，哪怕有些人并没有直接参与到项目中，每一个项目仍然会拥有对它深感兴趣的群体，但是真正懂得怎样最有效地与这些支持者沟通的项目管理者并不多。

这些支持者包括董事会、高层管理者、供应商、顾客，与项目及其成果没有直接关系的上级或是下属，还有其他人。

主要观点：

项目成功与沟通能力（例如：范围、时间性、计划资源与实际资源）、当前完成情况以及未来期望是相称的。

本书（或者更具体的说是一页纸项目管理这种工具）的灵感来源于我所管理的每一个项目之所需，那就是向公司高层管理者反映项目状况和各方面负责人的绩效。

公司管理者想了解项目，尤其是大项目。即使是小项目也有某

^① 纽约：约翰·威利父子出版有限公司，2006年版，第234页。

个级别的管理者，虽然他们并不直接参与到项目中，但他们对它负责，或者说对它感兴趣。大一点的项目就会吸引越来越多更高级别管理者的注意，最大的项目则会出现在首席执行官甚至是董事会的大屏幕上。

无论建筑工程的大小，我们公司的创始人欧伯特·泰纳（Obert C. Tanner）总是亲自上阵，因为他对这些工程有着浓厚的兴趣。但是，只要是涉及到计算机软件项目，他都会一并交给其他人去做，因为那些人会将错综复杂的项目参数简化为言简意赅的报告。

但是，那些像欧伯特一样不直接参与的管理者并不想花太多的时间来研究项目的状况。倘若有某个项目团队的监管人员不履行职责，管理者想了解这个情况却又不愿花时间和精力把负责人情况查个水落石出；另外，对于项目某个部分是否滞后，是否超出了预算这些问题，管理者都想知道，他们想知道所发生的事情，谁做得好，谁需要帮助，以及项目的整体情况。

但是，重要的一点是他们想轻松快速地知道这些。我们需要与那些虽然不直接参与，但是却饶有兴趣地看着它圆满完成的人交流，而又不浪费他们的时间。冗长的报告、琐碎的项目分析、泛泛而谈的讨论，这些绝对会让管理者的注意力立刻转移到其他更紧要的事情上去。

主要观点：

在撰写项目状态报告时，不少项目管理者为了简便只做肤浅和零碎的概述，许多这样的报告反而滋生出了更多的问题。在这种情况下，简短造成了混乱。项目管理者的一页纸提出了问题，但是它更多的是在解决问题，简短和全面使它成为一项非常有效的沟通工具。



可是，当你读完那些成百上千页关于项目的文章之后，你会发现自己对怎样简便而有效地与虽不直接参与但又饶有兴趣的管理者进行沟通的知识仍然知之甚少。有许多被科兹纳称为“沟通管理”的文章，但是这样的讨论几乎无一例外讲的是在项目团队成员之间怎样进行沟通的，很少提到与公司管理者之间的沟通，而涉及怎样才能让管理者便捷地了解情况这个话题的就更是凤毛麟角了。

一页纸项目管理是一种工具，从一开始，它就被设计成是方便上层管理人员工作的一种途径。

第二章

什么是一页纸项目管理

我以后再详谈一页纸项目的结构及其创建方法，现在只对它下一个简单的定义：一页纸项目管理是为高层管理者准备的一种工具或者说是一份报告。这种工具之所以存在，是因为我们认识到自己需要与高层管理者就项目情况进行沟通，而不只是简简单单地来一句“我们基本上在预算范围内按时竣工了”，我们还要激励并确保各项任务所有者对自己的工作负责。

一页纸项目管理用图表和色彩将项目用高度可视的连锁画面描绘出来，它连接了各个组成部分，让高层管理者能立刻明白所有主要的项目组成成分（包括时间和成本花费）以及各个组成部分的所有者是谁。因为所有负责人的名字都列在了文件上，管理者的动力也自然就被激发出来了，于是无论谁的工作做得出色都会显示在图表上，这样管理者很快就能知道谁是负责人，谁值得获得特别的、及时的认可。

项目的某个方面进展不错时，一页纸项目管理的这个部分的线条就是明亮的绿色或是被打上了许多点，让人一目了然。当项目的某个方面超出了时间或是预算时，就会用鲜艳的红色凸显出来，模棱两可的地方则是用黄色来标明。

在泰纳公司，过去我们缺乏对一页纸项目管理的认识，不知道



该怎样始终如一地管理好项目，也缺乏在协调一致的基础上成功管理项目的技巧。我们把管理者送到项目管理学校，以为这样就可以解决问题了。同样，我们还读了大量的书，雇用了许许多多的顾问，结果还是陷入项目管理规划和制表的泥潭。

琐碎的项目细节反而成了我们所关注的焦点，这些细节包括所需全职员工的数目、生产能力利用的系数、表格填充（我们有 25 份不同的表格）等等，我们被条条框框和官僚体制弄得一筹莫展，工作也受到了影响，提高项目管理质量的强烈欲望反而阻碍了它的发展。我们发现有时候项目规划本身就成了一件非常重要的事，它是无所谓终点的。

第一份项目管理者的一页纸（见表 2.1）是由我们的总裁肯特·默多克（Kent Murdock）提出的简单矩形图，这张矩形图是集体智慧的结晶，项目的组成部分就围绕着它展开。肯特在早年曾是一名辩护律师，他习惯于将复杂的问题简单化，他的概述既能阐明主要事实又足以说服陪审团。

6 我们的任务是用简单的自动化存储和分配中心代替名目繁多的仓库。不少项目组长就是在机场由于飞机晚点的等候中草拟出自己的首份一页纸项目管理的。在肯特提出利用矩阵这一建议的基础上我们开始创造综合性的、环环相扣的报告文件。

这种尝试引发了一场详尽而漫长的讨论，直至带来一页纸项目管理的雏形。文件最初的构想是把它当作项目管理者与组织内部上级之间沟通的一种方式，但是后来实践证明它同样适用于与组织内部下属和组织外部的同事、供货商及其他人之间的交流。

[提示]：选择团队成员的时候一定要深思熟虑，你要的是实干家而不是规划家。