

A PRACTICAL GUIDE TO LEADING,
MANAGING & DELIVERING CHALLENGING PROJECTS

项目管理

告别无从下手 告别焦头烂额



PROJECT Management Survival

[英] 理查德·琼斯 (Richard Jones) 著
龚敏玲 译

管理
经典

中国铁道出版社

F224.5/177

2008

PROJECT MANAGEMENT SURVIVAL

项目管理

◀ 告别无从下手，告别焦头烂额 ▶

[英] 理查德·琼斯 (Richard Jones) ◎ 著

龚敏玲 ◎ 译

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2008-1310 号

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理/(英) 琼斯 (Jones, R.) 著; 龚敏玲译.
北京: 中国铁道出版社, 2008. 5

书名原文: Project Management Survival
ISBN 978-7-113-08521-6

I. 项… II. ①琼…②龚… III. 项目管理 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 052576 号

Project Management Survival

Copyright © 2007 Richard Jones.

Copyright licensed by Kogan Page.

All rights reserved.

书 名: 项目管理

作 者: [英] 理查德·琼斯 (Richard Jones)

译 者: 龚敏玲

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇 张艳霞

责任编辑: 荆志文 张艳霞

封面设计: 大象工作室

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16 印张: 11 字数: 180 千

版 本: 2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-113-08521-6/F·530

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话: (010) 51873156 发行部电话: (010) 51873170

打击盗版举报电话: (010) 63549504

前言

试想你将接手你们公司最重要的一个项目，公司的管理高层对此项目信心百倍，对你的能力也充分肯定，希望你能合理规划预算并顺利完成项目。此时的你被寄予了厚望，任重而道远。

正当你准备开展项目的时候，你却发现你所要面对的是厚达两英寸的成堆的工程计划书。你无从下手而坐立不安，这个工程像个噩梦般困扰着你。你甚至会觉得打印机打出的也许只是成批的个人简历。本书针对的正是像你这样为即将接手的项目而烦恼的人。

本书将探讨的是如何成功管理“真正意义上的”项目，而不是那些随便挑几个同事帮忙、管理上从不会出现任何问题、轻轻松松就能完成的简单项目。我从未见过如此轻松的项目，但我却看过许多项目管理类的书籍，它们往往只是罗列出你可能会碰到的问题。相反，本书将与你探讨如何在资源缺乏、时间短、任务重的情况下管理项目以及如何挽救已陷入瘫痪的项目。同时本书还采用务实高效的方法来教你如何应对最为复杂的项目工程。本书将对你的工作，甚至你的整个职业生涯产生巨大影响。

本书分为5个部分，内容包括如何对现有的项目进行评估，如何起草切实的项目计划并在随后的实施中进行高效的管理等等。

第1章：了解项目。本章将帮你了解项目本身。为什么项目运转不力？哪些地方应引起重视？

第2章：我们的位置。本章将教你如何快速的从现有项目中找出问题所在以及如何通过表象归纳出项目的不足之处。

第3章：草拟项目计划。本章将教你如何启动及完善一个项目。在本章末，你将对初步的项目计划有所了解。

第4章：完善项目计划。本章将帮助你起草完善的、切实可行的项目计划。

第5章：按照计划实施项目。在制定了切实可行的项目计划后，本章将介绍如何管理项目团队以确保得到正确的信息用来决策以及如何根据项

目进展更新计划。本章将帮助你及时发现和解决项目问题。

如果你想对项目管理有个全面的了解，建议你阅读全书；如果你将接手一个旧的项目，你可以从第2章开始看；如果你将启动一个新的项目，请从第3章开始；如你时间有限，你可以根据自己当前的状况来选择合适的章节。

目录

第一部分 了解项目/1

第 1 章 什么是项目/2

什么是项目/2

什么是项目管理/3

为何保持一个项目的良性运作至关重要/4

“项目杀手”/4

第 2 章 有些项目必须终止/8

为何终将失败的项目还在占用资源/8

第二部分 我们的位置/11

第 3 章 诊断旧项目/12

为何要诊断项目状况/12

掌握项目的真实状况/12

研究项目计划/16

如何诊断多个公司共同参与的项目/18

第三部分 草拟项目计划/21

第 4 章 领导项目/22

糟糕的项目经理/22

做一个优秀的项目经理/23

权力的合理分配/24

“矩阵型组织”的项目管理/24

巧妙地获取项目资源/25

完成“不可能的任务”/26

洞察问题所在/27

第 5 章 项目范围与项目启动/30

导论/30

项目启动/30

组建团队/31

项目章程/32

制定项目章程/32

避免“亡羊补牢”/35

小结/38

第 6 章 目标一致/39

为何目标至关重要/39

制定明确的目标/40

模糊的目标与明确的目标/42

小结/44

第 7 章 项目里程碑/45

项目里程碑不合理产生的问题/45

合理的项目里程碑/46

制定项目里程碑/47

项目里程碑与项目门径的区别/48

小结/51

第 8 章 完善项目里程碑/52

制定的项目里程碑是否合理/52

效果路径的重要性/52

建立效果路径/52

评估效果路径/54

项目子里里程碑/55

随后的工作/56

小结/56

第 9 章 任务分解结构/57

什么是任务分解结构/57

利用任务分解结构巩固项目计划/59

滚动计划法/60

滚动计划法对项目评估的影响/61

小结/62

第 10 章 分配资源/64

确定所需的资源/64

小结/65

第 11 章 时间估算/67

估算失误的原因/67

为何“完成比”难以奏效/68

用工时法来估算/70

精确地估算工时/72

记录估算时的假定条件/74

小结/74

第 12 章 资源的可用性/76

根据工时估算任务工期/76

小结/81

第 13 章 依赖关系/83

各种类型的依赖关系/83

滞后/84

前导任务与后续任务/85

任务与子任务/87

关键路径/88

时差/89

小结/90

第 14 章 风险与减轻风险/92

简易风险/92

确定与处理风险/93

风险识别/93

风险评估/94

风险降低/97

风险管理/98

小结/99

第四部分 完善项目计划/101

第 15 章 优化计划/102

更加有效地使用资源/102

改善资源的使用情况以缩短任务工期/103

缩短关键路径上的任务工期/106

平行任务/106

优化与风险/107

项目赶工/108

制定项目预算/110

是终点，也是起点/111

第五部分 按照计划实施项目/113

第 16 章 角色、职责与沟通/114

项目经理/114

工作包经理/115

项目团队成员/115

项目发起人/116
项目办公室人员/116
项目指导小组/117
各角色间的沟通/117
项目经理的每周检查清单/119

- 第 17 章 更新项目计划/121**
更新计划所需的信息/121
汇总更新数据/121
与完成比的区别/123
更新项目计划/123
更新项目计划的频率/124

- 第 18 章 监控项目进度/125**
导论/125
如何掌控项目进度/126
挣值分析/127
通过挣值分析监控项目进度/130
挣值分析的局限性/132

- 第 19 章 处理项目问题/133**
导论/133
什么是项目问题/133
为项目问题划分优先等级/134
处理问题/134

- 第 20 章 变更控制/135**
批准变更/136
变更申请表/136

- 第 21 章 项目报告/138**

向下级通报/138

向上级汇报/138

第 22 章 项目收尾/140

附录/143

附录 1 项目性质的不断演变/144

附录 2 项目管理软件/148

甘特图和计划评审技术图/148

附录 3 项目管理体系及标准/155

PMBOK/155

PRINCE2/156

敏捷开发/160

ISO10006/161

附录 4 解决问题的方法/162

石川图/162

“5 个为什么”法/163

附录 5 相关参考及资料来源/165

第一部分

了解项目



PROJECT Management Survival

第 1 章 什么是项目

让我们从第一步开始快速地明确“项目”这个概念，弄清项目失败的典型因素。

什么是项目

所有项目都具有以下特点（包括优点与缺点）。

每个项目都有一个临时团队

这里所说的临时团队指的是为共同完成一个项目而一起工作的一个特定群体，其成员有可能是全职工作者、也可能是兼职工作者，这个团队会随着项目的完成而自动解散。有时项目的持续时间会长达数年之久。例如英吉利海峡海底隧道的建造者们就是因为这一历史性的项目而一起工作，项目结束后，这个团体就自动解散了。

项目本身是唯一的，不具有重复性

如果一个项目似乎总重复之前的项目，那么事实上每次重复时你都需对之前的项目进行调节和完善。这样的项目更具有挑战性，因为它们的特性决定了你从未接触过它们的特殊状况，因而也难以预见将会发生的问题。

例如设计与开发“空中巨无霸”空客 A380 飞机、随后设计 A380 系列模型机、最后制造 A380 系列飞机，这三个步骤虽都各自独立成一个项目，但它们之间却是渐进式的重复关系，而每次重复事实上都是对设计方案的完善。

一个好的项目通常会被分成几个阶段，每个阶段都影响着整个项目的实施。

项目的目标必须要明确

项目的目标必须简单明了，它应包括：项目的结果，本项目与其他项

目间的整体关系以及怎样合理地配置资源来运作项目。

项目都有具体的预算，资源和时间期限

每个准备充分的项目都会对将要消耗的资源（包括人力、物力、财力资源等等）有一个明确的预算标准，对项目的起止时间也有具体的规定。

什么是项目管理

项目管理常常被比作饲养家猫和操作纺纱机等等，所有的这些比喻都突出了项目管理的复杂性。对项目管理更合理的描述可以分为以下几个要点。

项目规划——明确工作任务

你要对项目的结果、期限、将要利用的资源等因素进行规划。

项目组织——安排具体工作

对项目进行资源配置，合理地做出工作安排，包括筛选项目团队成员、安排资源设备和通信器材、组织施工方案、举行会议等等。

项目实施——开展项目

按照计划开展项目的建设。

项目控制——维护项目运作

为了保持项目的良性运作，你需要对项目的过程进行监控。这包括：①找出并解决项目中存在的问题；②对项目每个里程碑的进展、未来的资源要求和潜在的危机等提供反馈信息。

本书将在后面的章节更为详细地探讨这些项目管理要点。

为了达到项目最理想的效果，一个项目有四个因素可以改变：①项目规范（项目结果）；②项目质量（项目结果的质量）；③项目周期（达到理想效果的时间期限）；④项目资源（人力、财力、技术、设备等等）。

以上四个因素相互影响，相互制约。例如：在项目规范和质量都不变的前提下，如果缩短项目期限，那么对项目资源的消耗就要增加；而如果不增加项目资源，那么在项目质量和项目期限都不变的前提下，项目规范就会降低。

通过改变一个或多个因素，项目经理可以对项目的效果施加控制。

项目经理可以利用这些假设来寻找最高效的项目计划。选择针对这些因素的不同假设会产生相应的不同结果，但这并不意味着单纯地依靠它们就能真正地控制好成本。四个因素的调节一定要与项目的实际情况相结合才能产生最好的效果。这些假设也可作为高级管理人员和客户评估项目潜

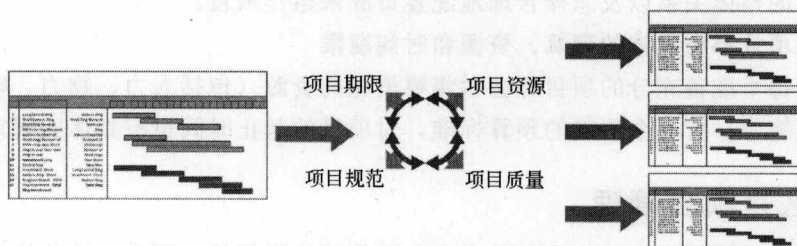


图 1-1 不同项目四因素的关系变化

在变化将产生哪些影响的依据。

为何保持一个项目的良性运作至关重要

良性的项目管理可以为你提供能帮助决策的重要信息，并保持项目的正常运作。这些信息包括在项目进程中与原计划（例如：预计的每个关键里程碑的结束时间，预计的整个项目的结束时间，资源需求评估——现在的资源需求、当前里程碑的资源需求以及整个项目的资源需求）相悖的反馈信息（即哪个地方违反了原来的计划）。

同时，良性的项目管理可以在你处理危机及一些不确定因素时助你一臂之力，帮你找出项目中的潜在危机，了解这些危机会带来的影响，并帮你采取措施来减小或化解危机。

“项目杀手”

失败的项目总会有许多不同的、有时甚至是微妙的特性，要使自己的项目不失败，就有必要来了解一下这些特性。项目团队成员的能力及工作态度关乎整个项目的成败，因此弄清成员们有时无法让人满意的原因就至关重要。

无能的团队

无能的团队就算深陷困境也浑然不知。尽管成员们不是恶意为之，但由于缺乏经验，或者说还不够开窍，他们根本意识不到项目正在出错。他们无法对项目做出预警，更糟的是，他们也许会认为一切都进展顺利，而事实并非如此。

胆小的团队

这样的团队成员们能意识到自己深陷困境，但他们却不会透露真实的情况。

有些团队对透露项目的真实情况极为敏感，对出现的状况采用消极的处理方式。他们不敢如实反映项目中的不良状况，生怕公司管理层或客户会怪罪到自己头上。他们采取的最简单的办法就是不告诉任何人项目的问题所在。我将这称之为“胆小团队综合症”。他们害怕（且不管这样的害怕是对还是错）问题暴露后自己会无能为力，更害怕自己会受到相应的惩罚，因而虽知道项目出了问题却采取不闻不问的态度。

被忽视的团队

通常团队被忽略的情况会出现在将一些“漫无边际”的工作目标强加于员工的公司里，此类公司的管理者不会考虑工作目标的合理性，也不会认真听取对于问题的反馈。就这样，目标的完成期限被强行地压到员工头上，即使团队成员对其合理性持有异议，管理者也通常是采取置之不理的态度。

团队成员有时会反映工作强度太大，但这常常无法得到管理者的同情。事实上，管理者们会反过来抱怨自己的工作强度也很大。“你觉得自己工作的太累，可我连星期天都在加班！”诸如此类的抱怨并不鲜见。管理者所采取的这种态度并不能使情况好转，他们试图通过这种方式让自己的团队回到岗位上继续加班加点，徒然地希望着这样就能按时完成任务。其实，这是一种自欺的管理方式，它缺少了对员工应有的体恤和对问题的深入分析。这样的管理者不但观念陈腐，而且要求苛刻。

请记住，本书与你讨论的是如何建立起对整个项目的掌控。要做到这点，你必须取得团队成员对你的绝对信任，让他们确信你有绝对的资格参与到关于项目期限、项目目标及项目资源的讨论之中，以便于在做项目时显示出你的决策力（甚至显示你的决策力是否不足）。在与公司的管理层（或者你的上司）交流时，你不应一味地含糊其辞，推脱自己的责任。你应该诚恳而简洁地列出你为完善这个项目计划所做出的所有努力，这样你的交流才能达到预期的效果。你对项目的掌控能力不仅能在必要时成为保护团队的有力武器，同时也能巩固你在他人心目中的地位。假如你缺乏这种掌控力，那么任何突如其来的变故都会导致你的项目无法完成。

注定失败的团队

从表面看，注定失败的团队与胆小的团队相似，他们都隐瞒了项目的真实情况。不同的是，后者是因为害怕承担责任，而前者是因为将项目失败看成了必然。即使事实上他们完全能顺利完成项目，他们也早已对此失去了信心。

我们一起来看看这个例子：一个团队计划在一年内建成一座 52 层的摩天大楼，按照一周一层楼的进度他们就能按时完成任务，但事实上完成一层楼他们花了一个月的时间，这时，团队中可能有一两个成员开始怀疑能否按时完成任务。两个月过去了，只建成了 4 层楼，团队中又有一些成员认为这个项目可能会以失败告终。渐渐地，团队成员们开始质疑自己按时完成计划的能力。但同时，他们不会将这些顾虑告诉项目经理。

注定失败团队存在最致命的问题在于：他们常常在项目还有希望的时候已失去了信心，开始停止一些为项目顺利进行而做的额外努力。他们周五下班的时候会将最后需要解决的问题遗留在办公桌上。他们认为，反正项目横竖都是完不成了，做这些无用功也没有意义！这种错误的观念会迅速体现在他们的工作表现中。

在这里我需要强调一点，并不是说注定失败的团队不在乎手头的项目。以我个人经验来看，注定失败团队放弃项目的原因是他们不期望（或不认为）自己会得到任何的帮助，即使项目还有挽回的余地。这种情况下就非常需要一个能够重建团队信心，而不是只会简单换人的项目经理。

松懈的团队

松懈团队的成员们对于项目成功与否并不十分在意，导致这种情况的原因包括：①他们很快就将退休，或者将要离职；②认为自己的公司很庞大，人员众多，即使项目失败了也不会怪罪到自己头上；③他们被一些艰难的项目搞得疲惫不堪，以至于他们对于问题的发生已经有了天然的“免疫力”，认为“问题总是会有”；④觉得自己的工作状态非常稳定。

事无巨细的项目报告

有些团队向上司递交的项目报告长篇累牍，过于详细，使公司管理层根本无法了解报告的主要内容，更别说针对所提出的问题做出决策了。这种过于详细却言之无物的文件对任何一方都没有丝毫的价值。

在项目开展过程中，项目团队需要与其上司分析，交流项目进度，并将一些需要上司决策的问题汇报上去。递交的项目报告必须要条理清晰、重点突出，这样你的上司才能一目了然。每周都写出长达 100 页的项目总结显然不切实际。即便你真的写出来，上司也很难抽出时间来审阅。对于项目团队来说，想要通过这种冗长的报告来让上司决策某个项目环节更是难上加难，因为领导根本不清楚项目的具体情况。

“一帆风顺”的计划

“一帆风顺”的计划在现实中极为普遍。这种计划事先就假设项目不