

●帮助你培养高效的项目思维 清除十大超速障碍●



超速工作 的规则

超速世界中项目的成功秘诀

[美] 巴里·弗里克 著

顶级大学、领先高科技公司和政府机构的12年项目攻关成果

4条环环相扣的有效规则



中信出版社
辽宁教育出版社

F224.5



超速工作

超速世界中项目管理的成功秘诀

的规则

[美] 巴里·弗里克 著
——杨长志 徐洪 译



图书在版编目 (CIP) 数据

超速工作的规则——超速世界中项目的成功秘诀 / (美) 弗里克著; 杨长志等译.
-北京: 中信出版社, 2002.12

书名原文: Working at Warp Speed: The New Rules for Project Success in a Sped-up world
ISBN 7-80073-590-7

I. 超… II. ①弗… ②杨… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第086922号

Working at Warp Speed: The New Rules for Project Success in a Sped-up world

Copyright © 2002 by Barry Flicker.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC
Publishing House.

Published by arrangement with Berrett-Koehler Publishers, Inc. through Big Apple Tuttle-
Mori Agency and Beijing International Rights Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

超速工作的规则——超速世界中项目的成功秘诀

CHAOSU GONGZUODE GUIZE

著 者: [美] 巴里·弗里克

译 者: 杨长志 徐 洪

责任编辑: 黄明双

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 5 字 数: 71千字

版 次: 2003年1月第1版 印 次: 2003年1月第1次印刷

京权图字: 01-2002-5848

书 号: ISBN 7-80073-590-7/F · 430

定 价: 13.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

献给我所有的亲人

献给我的祖父，他教会我博爱；

我的父亲，他教诲我信任世界；

我的母亲，她教育我展示自己；

我的妻子，沙伦，她给了我无尽的幸福和爱；

我的孩子们：布莱尔、格雷格、基尔、克莱顿、嘉仪，你们太出色了。

这本书写得太好了，让人都不敢相信能有这样一本书。它可以令你恢复精力，让你重新投入到工作和生活中去。如果你很苦恼，《超速工作的规则》会令你得到解脱。停下手中的工作，一边喝点什么，一边品味这本书。

——汤姆·布朗 (Tom Brown)，MG网络杂志编辑

本书对于隐藏于日常工作中的一些概念作了一个出色的介绍，这是一个真正的突破。

——科林·克洛弗 (Colin Clover)，
苹果电脑公司技术操作部门经理

成功出版一本书需要不懈的努力，需要高效地处理有限的资源、才能和时间。在工作中最困难的是让团队中的所有成员团结起来，向一个方向前进。本书将告诉我们如何做到这一点。我真希望这本书能够早30年出版。

——丹·波依特 (Dan Poynter)，
《自行出版指南》(The Self-Publishing Manual)作者



那些依赖于他人在期限内把工作做完的人，应该读这本书。项目管理是人的管理，本书提供了一些有用的原则。

——唐纳德·M·迪布(Donald M. Dible),
项目世界(ProjectWorld)创始人之一

对于一个处于混乱状态的团队，我可以利用超速工作的规则帮助它的领导在观点和行为上迅速作出调整，这样，团队领导不至于被解雇，而团队也不会解体，从而走向成功。

——艾拉·查里夫(Ira Chaleff),
行政同盟(Executive Associates)创始人

巴里所做的工作太优秀了，我非常激动。我想立刻投入工作，实践这些新的观点和技巧。

——康拉德·康得尔(Conrad Canderle), SiRF
科技有限公司(SiRF Technology, Inc)

在过去的三年半中，本书成功地调和了两类人的需要：一类人充满创造性，灵活而不受约束，另一类人则喜欢严谨系统的工作。本书有助于我们保持前进的动力，有助于保证进度表的实施，并且有助于我们在快节奏的

商务往来中保持头脑清醒。

——杰里·亨特 (Jerry Hunt), HAL电脑系统
(HAL Computer Systems) 开发部经理

我很喜欢读这本书, 感觉被它改变了很多。

——辛迪·弗莱厄蒂 (Cindy Flaherty),
项目经理

非常感谢你, 巴里! 这是非常优秀的课程。应该要求所有苹果公司员工都参加培训, 让每个人都能在相同的水平上工作。

——达布·俳瓦尼克-怀特尼 (Deb Pevarnick-Whitney),
苹果电脑公司

这是我所看到的写的最好的作品。从书的一开始, 我就被简明的语言、敏锐的洞察力、热情的语气所吸引。看到如此好的文章真让人激动。我一再地在那些见解独特的语句下划线, 当我翻开一页, 看到划线的句子时, 我就会很开心地笑起来。

——凯瑟琳·埃珀森 (Kathleen Epperson),
机构效率顾问



我认为这本书写得很出色。它可读性很强，文章结构也很好。我自己的专业兴趣在虚拟组织，我发现团队所遇到的困难是非常现实的，对这些问题的分析也是很精确的。

——琳达·彼得斯 (Linda Peters)，麻萨诸塞大学

写得太棒了！我从中学到很多东西。对于所探讨的问题，作者处于权威地位。

——斯科特·科瓦列斯基 (Scott Kowaleski)，
Xilinx有限公司

本书写的是提高团队工作和改进工作关系的常识方法。我可以清楚地预见到在与客户交往中，以及在非赢利工作中会用到这些方法。

——克莱尔·泰勒 (Claire Taylor)，旧金山管理中心
(The Management Center, San Francisco)
服务调查部门主管

这简直像个恶作剧，我们生产的用来节约劳动和时间的机器增多了，工作的速度加快了，我们却变得更忙了。我称这种现象为“超速工作”。这种匆忙的主要缺点是它使人们的行为像机器一样。这就是说，我们依赖于已编排好的程序，在更少的时间内完成更多的任务。在某种意义上，这个恶作剧的高潮部分是——我们好像并没有使任何地方快起来。更糟糕的是，在此过程中，我们失去了一些非常重要的东西。本书通过项目团队的行为来揭示忽视这一点的代价有多大，我们对此能做些什么，为什么要对此立刻采取措施。

12年来，客户一直运用从项目大师培训课程（**Project Master Class**）上所学的知识将其团队从绝望的深渊（或者是延期的截止时间，无论哪一个首先出现）中解救出来。他们面临的问题都是已知的，我把这些问题收集到一个清单中，称作“超速工作的障碍清单”，此清单的特色是它列出了项目成员在工作中最常见的10个障碍。运用此清单，我们从下面这个简单的问题开始工



作。

“你是不是被其中的某个障碍所困扰？”

回答总是：“所有的障碍都困扰着我！”人们感到负担太重，面临着不现实的期限和不断增多的工作。他们所从事的工作目标和计划设定得不明确，接下来他们便被无休止的扯皮、缺乏交流和试着澄清这些问题时所面临的分歧淹没。

我想你可以随意走进一家公司，询问任何一位员工，是否他们也经历了清单中的一些障碍，你很可能会得到相同的答案，他们和清单中所有的障碍都在作斗争。

那些仍把项目管理当做只是少数人（比如美国国家航空和宇航局的工程师或承包商和大项目开发者）的事的人，会对这种普遍性感到惊讶。我们中的大多数人必须认识到项目思维已经彻底地渗透到我们生活中的每个部分。你曾经改建过你的家或是帮助计划一件像婚礼或50岁生日宴会这样的大事吗？有多少次你面临着意想不到的危机而不得不临时作准备？这就是传统的项目管理。参加政治竞选、制作一部电影、组织一个团队背包徒步旅行，这些都是你从事的项目。实际上，任何时候当你需要一个团队在期限内完成任何事情，你都要依赖项目的基础组成部分。律师事务所、广告代理商、医院、建筑师、会议策划者、出版社、公关人员，凡此种种，

他们全都被超速障碍困扰着，我们要随时准备用自己对项目管理解决方案的见解来克服这些障碍。

但是当应付这些长期困扰时，为什么你还要从头做起呢？这个工作的很多部分已经做过了，所得结果也被收集到一起，压缩成这本薄书的这么多页。也许你会问：“这怎么可能呢？”实际上令人发狂的问题常常有着简单的解决方法。犹如历经一度令人绝望的寻找后，我们发现“丢失”的眼镜恰恰戴在自己头上。

非常相似，我们对如何从超速世界混乱的压力中解脱的研究结论是非常明显的，但又是令人吃惊的。解决方案常常和直觉相违背。问题的来源不像我们认为的那样，它常常在我们认为最不可能出现的地方。但是在本书的结尾部分，我保证你将学到一组简单的步骤，令你从每一种超速障碍中获得解脱。

如果你想知道这种以人为中心的方法的起源，最简单的方法是向你展示一个模拟训练。为此，我虚构了一个项目团队。虽然特征是合成的，但是他们所提出的问题是真实可信的，对问题的评价和反对意见也同样可信的。例如，在最后一章，埃伦的来信是基于真实的通信。我所描述的行为依赖于我十多年来日复一日对人们工作的观察。换句话说，我试着使这个虚拟的世界尽可能地与现实世界保持一致。



早期的一些评论家提出，相对于那些新观点，所选的特征太缺乏约束力了，应该有更多的限制。实际上，出于兴趣，也为了表达得更清楚，我们在模拟课堂中虚构的矛盾冲突比在现实中遇到的更多。我想缺乏限制是因为我没有让人们盲目接受任何观点。我们进行试验，观测结果，然后总结得出合理的结论。有时候结果是出人意料的。如果你对任何一种结果持怀疑态度，你可以亲自进行试验。我很想知道您得出的结果。

对我自己来说，这12年的探索历程使我的梦想变成现实。我要感谢很多人。首先应该感谢凯利·奥里拉，我听从了他的建议，从而成为了一名萨满教徒，虽然我并不能在“帮助需要帮助的人”这一部分中找到确切的范畴。汤姆·平克森，一位真正的萨满教徒，在我开始外面的工作前帮助我恢复内心健康。伊莱恩·汉密尔顿，感谢你对我初始工作的帮助。高级顾问罗恩·蒂尔登给了我非常多的指导。罗恩，没有你，就没有我今天的一切。当我深入学习的时候，西部学习系统（**Western Learning Systems**）的迪克·米勒和佩勒·马里恩支付了我的费用，使我能够安心工作。如果没有我的朋友兼同事——有效培训协会（**Effective Training Associates**）的休·史密斯和他那些可信赖的职员，那么我就不可能处在今天的位置。从我的特别的客户那里我也学到了很多

东西，太感谢你们了。尤其要感谢史蒂夫·皮尔萨丁和他整个贝雷特－凯勒团队。没有你们，就不可能写成此书。在本书的写作过程中，有很多出色的朋友和同事，在此我不能一一列举出来，我从你们的观点中获益很多，你们的指导和鼓励对我来说是不可缺少的。最后，我要对我的妻子沙伦表示我的爱和谢意，她一直支持我，让我感到无比幸福，她还多次为我改稿，给我很多宝贵的建议。对上述所有的人，再多的言语也不能表达出我对你们的感谢。

巴里·弗里克

2001年12月15日

于加利福尼亚



超速工作的障碍清单

1. 项目参与者都负担过重。
2. 在项目开始时，匆忙导致目标设定不明确。
3. 不现实的期限让团队感觉他们注定要失败。
4. 紧迫感使交流更加缺乏。
5. 项目参与者迫于危机感，缩短了计划项目的时间，或根本不制定计划。
6. 其他部门没能支持项目，导致项目的延误。
7. 项目一再受挫，导致参与者互相指责、埋怨。
8. 由于客户要求增加额外的特征，导致工作范围的扩大。
9. 为了澄清项目，项目参与者开了无数次会议，但这些会议总是被少数人操纵，他们不围绕中心问题，花费太多时间，反复讨论相同的问题，没能制定或完成行动条款。
10. 不断的争斗浪费了大量的时间和精力。

超速工作概略

你正在超速工作吗——太忙以至于来不及计划，太匆忙以至于只能通过电子邮件进行联系，负担太重以至于无法浏览所有的电子邮件？你是否曾因为不够细心而不能实践你的承诺或是招致问题的产生？

如果你能减轻你过重的负担，减少为了达到不现实的期限而作的努力，减少不断的争斗、拙劣的计划和无效率的交流，大量缩短浪费在试图解决所有问题的会议上的冗长的时间，想一想你的生活将会变得多么美好。

这并非天方夜谭！只要你能让你的团队中的每个成员对项目充满热情，为项目的成功而奋斗，向同一个方向努力。但是如何做到这些呢？

本书中有5个人问了这个问题。他们需要尽快得到答案。他们夸下海口而做得却不够。他们的客户不满意，时间也快耗尽了。他们感到很气馁。有时候好像越是努力，事情反而变得越糟糕。如果他们不能在6个月内使



事情好转的话，那么他们的下一个项目就是去找份新工作。

有什么办法能够改变这一切吗？开始时他们是持怀疑态度的。直到他们经历令人惊讶的实验，才知道他们搞错了要解决的问题。也许你也是这样的！

读《超速工作的规则》可以永远改变你的工作方式。它是从领先的高科技公司、顶级大学和政府机构的12年项目攻关的经验中总结出来的，共有4条环环相扣的规则，依据它们，你可以快速找到解决方法。这4条规则就像米开朗基罗的巨型大理石中的天使——为了找到她们，我们只需要把不必要的部分削去就行了。此外，书中还示范了如何利用这个出色的系统，来减轻工作负担，点燃整个团队的激情。

XI	前言
XVII	超速工作的障碍清单
XIX	导言 超速工作概略
1	第一章 超速工作的危害
13	第二章 项目游戏
43	第三章 找出盲点
51	第四章 超速工作的规则
67	第五章 在忘我境界中工作
81	第六章 从全力狂奔变为有节奏地行进
99	第七章 通过共同参与来避免混乱
115	第八章 让项目双方都满意
129	第九章 言见于行
133	超速工作计划
135	作者简介
137	作者联系方式