



RADICAL PROJECT MANAGEMENT

极限项目管理

(美) 罗布·托姆塞特 著
方海萍 魏青江 译



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

RADICAL PROJECT MANAGEMENT

极限项目管理

(美) 罗布·托姆塞特 著
方海萍 魏青江 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Radical Project Management by Rob Thomsett

Copyright © 2002 by Prentice Hall PTR.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese simplified language edition publish by Publishing House of Electronics Industry/ Century Wave; Copyright © 2003

本书中文简体专有翻译出版权由美国 Pearson Education Inc.授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2002-5605

图书在版编目 (CIP) 数据

极限项目管理/ (美) 托姆塞特 (Thomsett, R.) 著; 方海萍, 魏青江译. —北京: 电子工业出版社, 2003.5

(项目管理核心资源库)

书名原文: Radical Project Management

ISBN 7-5053-8645-X

I. 极… II. ①托… ②方… ③魏… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 026063 号

责任编辑: 赵菁

特约编辑: 赵明大

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 18.5 字数: 230 千字

版次: 2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077

译者序



Preface from the Translator

随着项目管理的兴起，关于项目管理的书籍也越来越多。这些书各有侧重，篇幅结构也不同，不可谓不丰富。但在众多的项目管理书中，这本《极限项目管理》确实给人耳目一新之感。

国外很多读者对《极限项目管理》的评价是：这是一本适合于项目管理老手的书。因为书中涉及的很多内容都直接来源于项目管理实践，对于没有相关实际经验的人可能很难体会其中的深刻含义。对于项目管理的初学者来说，本书可能不是一本最合适的启蒙教材，因为作者并没有用很大的篇幅去介绍项目管理的基本概念、工具或流程，而是关注在执行层面，讲述最实际、最有操作性的知识。也许正是这个原因，在国外网站上许多人对本书给予高度评价。

《极限项目管理》一书从实用和实际的角度出发，总结了很多经验教训，而且为项目经理提出了实在的建议，让他们避免身处尴尬境地或及时从困境中脱身，这些内容在一般的项目管理书中是很少见的。

我们努力提高自己的翻译质量，但难免会出现错误，欢迎您与我们交流。我们的邮箱是 translation@bjedin.com。

前言



Introduction

最近我去了一趟伦敦，我的出租车司机史蒂夫面对迎面驶来的排成长队的汽车镇静自若，并轻松地穿过了拥挤的十字路口，此前我们已经等了不下 5 分钟，他的身手着实让我大开眼界。由于避免了一场潜在的事故，我称赞道：“只有专业司机才能开得这么漂亮”。史蒂夫笑着答道：“我开了 23 年车了。司机中有一种说法，叫‘使用道路’。一般人是驾驶汽车，而我们是使用道路。”

因为了解交通法规，史蒂夫凭借自己对伦敦大街小巷非常熟悉的优势，在承担了适度风险的情况下，通过应用他的“使用道路”理论，使我们的旅行变得更迅速、有效和安全。

后来，我思考了“使用道路”与“驾驶汽车”之间的差别，还有极限项目管理与传统项目管理之间的差别。

如果你要同时面对大量的项目，如果你所面对的项目每天都在变化，如果你没有足够优秀的工作人员或者没有足够的时间和金钱，那么极限项目管理理论就是你所需要的，就像司机需要“使用道路”理论一样。

为什么要读这本书

要想回答这个问题，你需要先回答下面这些问题：

- 我的计划稳定，切实可行。

是

否

☐

☐

- | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| • 我的企业制定了稳定的战略计划。 | ☐ | ☐ |
| • 我的项目干系人完全支持我的项目。 | ☐ | ☐ |
| • 我的发起人可以迅速地配合我。 | ☐ | ☐ |
| • 我能对范围和目标做出明确说明。 | ☐ | ☐ |
| • 我的团队值得信赖且专注于项目管理。 | ☐ | ☐ |
| • 我们制定了有效的风险和质量计划。 | ☐ | ☐ |
| • 我的企业了解项目管理。 | ☐ | ☐ |
| • 我有权使用一组项目管理专业人员。 | ☐ | ☐ |
| • 我具备所有必需的工具、工艺和技术。 | ☐ | ☐ |
| • 我的项目和企业不会迅速改变。 | ☐ | ☐ |

如果所有问题的回答都是“是”，那么你就可以获得“世纪项目经理奖”。你可以把这个“奖杯”举得高高的，让所有人羡慕你。如果你的回答中有“否”，那么本书将帮助你得个满分。

本书介绍了一种用来管理项目和团队的新的、激进的方法——极限项目管理（eXtreme Project Management, XPM），它代表了项目管理方面的巨大突破。

在过去的 25 年中，我们的小组已经开发、实施并改进了该方法。这个项目管理的新方法并不是以学术理论或深奥模式为基础的，它经过了实践的检验，或者说在数百个真实项目中，在长达几千小时的实践中做了反复改进。事实上，项目已经渗透到企业的各个部分，其中大多数是政府机关、保险业、银行业、卫生机构、信息处理软件业、信息技术（IT）硬件和 IT 服务业、研发机构、零售服务业、制定政策的机构以及制造业。

本书有何不同

极限项目管理与主流和传统的项目管理方法截然不同。

📁 极限项目管理测试

在说明极限项目管理与传统项目管理之间的根本差异之前，我们先研究下面这个问题：如何确定项目的进展？

传统项目管理对该问题的回答是：

- 项目是在规定的最终期限内完成的吗？
- 项目开支符合预算吗？
- 范围和目标发生改变了吗？

实际上，大多数确定项目进展的依据仅仅是确定项目是否符合预算和是否在

最终期限内完成。

极限项目管理采用完全不同的方法来评估项目的成就和进展：

- 是否将项目状况告知项目干系人，并且与其就项目状况进行了协商？
- 是否存在未经批准的范围和目标变更？
- 成本和收益预测是否仍然有效？
- 规定的产品质量要求是否得到严格的执行？
- 项目风险是否发生改变？
- 发起人是否完全了解项目状况？
- 团队成员对项目是否满意？

实际上，传统的项目管理是向里看、向下看，而极限项目管理则是向外看、向上看。

在过去的 25 年中，我们从尽可能多的角度对项目管理及其相关主题进行了研究。我们阅读了所有可以查到的关于项目管理的书籍（至今已过百本）和文章（数以百计）。我们在因特网上搜索项目管理方面的信息，并参加了由项目管理协会和澳大利亚项目管理协会等团体主办的专业项目管理会议。另外，我们在自己的系列专题学术讨论会上，与 20000 多位项目经理讨论了我们的观点和管理模式。

我们的目光越长远，就越能发现更多已出版的项目管理资料中所欠缺的信息。项目管理的模式不是太简单就是太复杂，在许多情况下，它们简直就是不切实际。例如，许多项目管理的教材中写道，你必须学会并使用复杂的系统或项目开发方法（以数十万美元为代价）。像质量、收益变现和风险这样的关键管理问题不是被完全忽视，就是被作为马后炮插进来。

有时我们会感到疑惑，作者或专家是否与我们生活在同一个星球上？他们所在的世界看上去是那么有组织和有条理，根本就不存在我们每天看到的与客户进行复杂交涉的情景，这使得我们不得不怀疑自己歪曲了对现实的理解。

但是，不可能 20000 人都是错的。我们专题学术讨论会的与会者确实与我们生活在同一个星球上，与我们的世界一样，他们的世界也是一部复杂的商业变迁发展史。

传统项目管理方法反映了项目管理的工程和施工模式，它们的依据是与面向新世纪的企业所处的混乱环境越来越不相干的一组假设，如不变的要求，较长的开发时间，稳定的团队和技术，对自己的项目管理专家有信心的项目干系人的积极参与，这一切已经成为历史神话。

我们这种激进的项目管理方法经过了不断改进和发展，适合当今新的商业模式。它是以一组截然不同的设想为基础，其中包括动态要求、开发进度计划编制、

有效的团队、创新的技术和项目干系人的全程参与。我们的项目管理方法完全集中于分析评估项目的收益变现情况，管理项目的整个生命周期，综合全部质量问题以及主动管理项目风险。

我们已经将这种项目管理方法改进到最简单的程度，但在必要时又可以非常细致全面。

理查德·弗兰森（1996年）的《蠢人的管理》一书，描述了詹姆斯·瓦特如何注意到几百万人都熟视无睹的现象。正是瓦特关于如何应用茶壶中冒出的蒸汽的观察报告，揭开了工业革命的序幕。瓦特看到了许多人看不到的“明摆着的事”。

然而，正如理查德·罗丹在担任洛杉矶市市长时所说的：“简单和容易是两个截然不同的词。”

最主要的是，正如我们1981年在《人与项目管理》和《项目管理的第三次浪潮》（托姆塞特，1992年）中首次提到的那样，我们的项目管理方法完全集中在人和参与项目的人之间的关系上。



影响项目的是为项目工作的人，而不是资源或用户。

本书不包括哪些内容

本书不包括如何制定工作分解结构和项目进度计划，不包括制定项目计划之类简单的和机械的模式（因为制定了也不会得到执行）。最重要的是，这本书毫不枯燥。我们读过的项目管理类的许多书籍都将项目管理描述成枯燥、乏味且带有科学研究性质的“工作”。

我们全盘否定了传统项目管理的观点。我们的经验证明，项目管理是你有能力承担的最具挑战性和创造性、最令人激动的活动之一。我们希望你在这本书中能体会到这一点。

本书的结构

为了帮助那些受极限项目期限和工作环境约束的读者，我们将本书分为3个部分，便于快速浏览。

第1部分 极限项目管理的概念

这一部分包括极限项目管理的背景。我们要研究项目管理的发展,项目环境,以及推动极限项目管理出现的因素。

第2部分 极限项目管理工具

这一部分介绍了项目风险评估(RAP)会议、成功游标等极限项目管理的工具,以及计划和跟踪极限项目管理时应用的具体技术。

第3部分 附加资源

这一部分包括很多阅读材料,这些阅读材料提供了深层理念、先进的工具,以及诸如项目发起人、协商、沟通、道德规范等相关问题,还有其他与关键项目管理有关的问题。我们的网站上也提供了附加的阅读材料,网址是 www.thomsett.com.au。

尽管本书的每一部分都息息相关,但如果时间紧张,你可以先单独阅读每一部分,但我们还是希望你能阅读整本书。属于重要人物的项目经理必须阅读本书的所有内容。

在作为顾问参观大型企业的过程中,我们看到了许多既奇怪又奇妙的东西。我们在许多企业所观察到的事情是连续剧《X档案》中的奇案所不能比的。在第2部分的几个章节中,我们增加了一个叫做《P档案》的栏目(其中P代表人或政治)。《P档案》支持相关章节中提出的观点。

术语注释

本书的所有内容都是针对商业项目的。术语包含了商业流程的重新设计和开发,新政策的制定,信息技术(IT)开发以及变更管理所涉及的一切典型要素。有商业背景或IT背景的读者会发现概念和技术是息息相关的。极限项目中包含了所有项目都包括的商业、IT、政策、行政、人力资源、变更和研究工作等所有方面。此外,我们不使用“用户”一词来指代非技术人员,我们非常不喜欢这个词。正如我们在第1章中描述的那样,用户一词忽略并削弱了商业专家和客户在项目中发挥的关键作用。

目 录



Contents

第1部分 极限项目管理的概念

第1章 新的项目环境	3
推动变革的力量	4
第2章 项目管理的演变过程	12
项目管理的四次浪潮	14
第3章 极限项目管理的概念	18
3.1 项目管理与技术管理	19
3.2 环境和内容	21
3.3 终身项目管理	21
3.4 项目经理——推动者	23
3.5 发起人——高级项目经理	25
3.6 情景计划编制	26
3.7 快速计划编制	28
3.8 虚拟团队	29
3.9 关键是环境	30

第2部分 极限项目管理工具

第4章 极限项目管理的环境	35
4.1 两种截然不同的工作	35
4.2 两种类型的项目工作	37
第5章 极限项目管理模式	41
5.1 项目管理流程	41
5.2 项目章程或业务状况	47
第6章 快速计划编制流程	51
6.1 我们为什么要举行快速计划编制会议	51
6.2 快速计划编制结构	55
第7章 项目成功状况分析	59
7.1 期望值是什么	60
7.2 七条成功标准	61
7.3 极限项目管理工具之一：成功游标	63
第8章 定义项目的范围、目标和项目干系人	67
8.1 范围与目标之间的区别	67
8.2 项目干系人及相关项目	73
8.3 相关项目——项目干系人的具体实例	74
8.4 发起人协议——重中之重	78
第9章 附加值分析	82
9.1 技术水平	82
9.2 附加值分析	87
9.3 效益变现	92
9.4 成本效益模型	93
第10章 质量定义	99
10.1 项目质量部署	99
10.2 什么是质量	102
10.3 通向一个有效的质量计划：PQD在行动	104
10.4 质量在行动	107
10.5 质量、评估、成本和风险	110

第 11 章 选择开发战略	114
11.1 战略不是方法	114
11.2 四种开发战略	116
11.3 快速应用开发及其他战略	124
11.4 分块原则	126
11.5 战略选择	127
11.6 战略和风险评估	128
第 12 章 风险分析	131
12.1 项目风险评估综述	132
12.2 项目风险管理	135
12.3 风险的抑制或减少	142
12.4 击中要害	144
第 13 章 制定任务列表	147
13.1 制定项目任务列表	147
13.2 二难推论	153
13.3 远景预测和实时计划编制	155
第 14 章 任务评估	159
14.1 评估错误产生的原因	159
14.2 评估原则	164
14.3 详细的评估流程	166
第 15 章 制定进度计划	178
15.1 制定项目实施计划	179
15.2 方案计划编制回顾	185
15.3 制定项目人员调整协议	185
第 16 章 确定投资回报率	191
16.1 制定成本和 ROI 方案	191
16.2 分析项目成本	197
16.3 制定自己的 ROI	198
第 17 章 项目跟踪和报告	202
17.1 项目跟踪	202

17.2 项目报告	208
17.3 项目变更的控制流程	214
17.4 维护项目管理档案	215
第 18 章 实施后审查	219
18.1 项目实施后审查	219
18.2 循环学习概念	224
18.3 系统支持审查	226
18.4 编制收益变现计划	226
第 19 章 支持	232
19.1 支持问题	232
19.2 产品支持的投资组合	234
19.3 生产系统的生命周期	236
19.4 小结	237

第 3 部分 附加资源

第 20 章 如何挑选发起人	241
20.1 规则 1——钱袋和球棒	242
20.2 规则 2——项目理念是发起人的	244
20.3 规则 3——你总能得到合适的发起人	245
20.4 规则 4——没有信息，执行官只能凭直觉制定决策	246
20.5 规则 5——教育你的项目干系人和发起人	247
20.6 规则 6——你所得到的帮助与你延迟求助的时间成反比	249
20.7 规则 7——展示收益	250
20.8 规则 8——回退战略	251
20.9 规则 9——没有发起人，项目就不启动	252
第 21 章 如何挑选项目干系人	254
21.1 罗布的数学论	254
21.2 你为什么需要项目干系人	255
21.3 如何争取项目干系人	255
21.4 如何得到你梦寐以求的项目	258

第 22 章 伦理道德问题	260
22.1 典型情境	260
22.2 最优方法和最佳行为	261
22.3 企业及个人影响	263
22.4 划清界线——极限项目经理的责任	264
22.5 极限项目人士道德行为准则草案	264
第 23 章 成功游标标准	266
23.1 需求与期望不相同	267
23.2 什么是期望	267
23.3 瑞士军刀	268
23.4 理解期望的其他方法	269
第 24 章 紧急情况	272
24.1 不合理方案	272
24.2 合理方案	275
第 25 章 成为优秀项目经理的秘诀	278

P

A

R

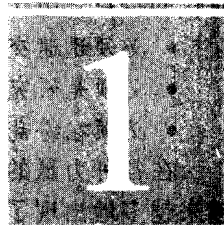
T

第 1 部分

极限项目的概念

第 1 章

新的项目环境



“今日制定的好计划，胜过明日晚来的完美计划。”

康纳德·布力恩（罗伯特·德尼罗饰）¹

一种知名的项目进度计划编制工具设计出了一系列广告，这些广告似乎真切地反映了项目管理的现状。

其中一则广告是，有一个人单独呆在一间黑暗的装满了各种高科技设备的房间里，房间的一面墙壁上装有 20 个显示屏，屏幕上正在显示该项目管理软件的各种输出结果。项目经理说道：“好极了！”显然，广告中的项目进展很顺利，在一定程度上，这要归功于项目进度计划编制工具。



绝不要把地图和旅程混为一谈。

但是，在我们看来，这则广告完全没有反映出当前项目管理的真实情景，甚至可以说是谬之千里。

人们之所以需要新的、激进的项目管理模式有三个重要的因素。正是在这些因素的推动下，全新的极限项目管理模式出现了。

极限项目管理的出现适应了新的时代，即以“电子项目”和因特网为特色的

¹ 《摇尾狗》，导演巴里·莱文森，编剧拉里·贝哈特，1997 年。