

项目管理译丛

项目管理一族

Project Management Nation

(美) 贾森·查瓦特 著
王增东 杨磊 译



机械工业出版社
China Machine Press

项目管理译丛

项目管理一族

Project Management Nation

tools, techniques, and goals for the new and
practicing IT project manager

(美) 贾森·查瓦特 著

王增东 杨磊 译

Jason Charvat. Project Management Nation: tools, techniques, and goals for the new and practicing IT project manager.

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc., New York.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1509

图书在版编目(CIP)数据

项目管理一族 / (美) 查瓦特 (Charvat, J.) 著; 王增东, 杨磊译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.2

(项目管理译丛)

ISBN 7-111-11519-8

I. 项… II. ①查… ②王… ③杨… III. 信息技术-高技术产业-项目管理 IV. F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第001671号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年2月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·15印张

定价 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



序

从事IT（信息技术）项目工作的人比从事任何其他类型项目的人都要多。事实上，如果你对全世界正在实施的项目中谁正在做什么进行统计调查，就可能会发现，从事IT项目的人比从事其他类型项目的人数的总和还要多！

直到最近，我们当中那些多年来研究项目管理的人还一直强调项目工作人员遇到的项目问题的普遍性，而项目的特殊性暂且不谈。毕竟，进度就是进度，不管它是为一个建筑项目而编制，还是为通过美国食品和药物管理局批准或一项软件开发任务而编制。因此，不管进度产生的具体背景如何，都可以通过学习编制进度表的主要工具来制定。对于预算和资源分配工具，也是一样。

毫无疑问，从事不同类型项目的人的经验具有令人惊异的相同之处。当建筑项目经理与软件项目经理走到一起的时候，他们发现有很多共同的经验可以分享。例如，两个群体都利用借来的资源（称为“矩阵管理”），就此而言，他们面对着共同的局面，即项目经理并不控制他们必须用来工作的资源。而且他们都在这样的环境中操作：即随着项目的执行，项目范围有扩大的趋势（称为“范围潜变”）。

随着新千年的到来，我们已开始将注意力转向特殊环境，它们决定着不同业务领域的项目工作。尤其是我们现在承认，与传统的建筑产业和国防产业遇到的挑战相比，知识项目面临着一系列不同的挑战。例如，知识项目有着处理无形之物的强烈取向。知识本身是短暂的和不断变化的。由于知识是抽象的，因此很难把握和说清客户的需要，很难将这些需要转化为具体的要求。这些就

是知识项目工作人员每天必须艰难处理的问题类型。

在《项目管理一族》中，贾森·P·查瓦特从承认IT项目关键角色不同于其他类型项目这一点入手，明确探讨了从事IT项目的项目专业人士面临的挑战。IT项目要取得成功，重要的是要使它们得到高层项目发起人的支持。没有强有力的和投入注意力的发起人参与的IT项目，可能碰到许多困难。还有，由于IT项目与如何将商业需要转化为技术解决方案有关，因此，项目团队必须由多种多样的角色构成，他们既体现了项目工作的业务性，也体现了项目工作的技术要求。

查瓦特还认为，IT项目必须与系统开发生命周期（SDLC）相一致。SDLC多年来已经成为处理知识系统内在复杂性的方式，它们是推动项目的动力。IT项目经理面临的一个主要挑战是如何设计项目，使其运作时与SDLC保持协调。纵观本书，查瓦特一直都是在SDLC的脉络下讨论项目管理。

查瓦特还承认，传统项目管理实践在IT项目管理中也发挥着重大作用。在本书的后半部分，即他讨论项目计划编制、项目控制和项目收尾时，评估了进度表编制和配置控制方面的标准项目管理技巧。但即使在那里，他也是围绕IT来把握材料，这在他突出强调测试在软件开发中的作用时表明了这一点。

本书发挥着某种桥梁功能。在此，IT项目管理的最佳做法与常规项目管理的最佳做法得以汇合。通过探讨与IT项目相关的具体问题，本书为IT项目经理提供了中肯的见解，这些见解是他们在标准项目管理论著中看不到的。

J·戴维森·弗雷姆博士

美国弗吉尼亚州艾灵顿管理和技术大学院长



前言

本书是探讨IT项目管理这个主题的一种可用而切合实际的方法。本书的题目确定为“项目管理一族”(*Project Management Nation*), 其意图很大程度上是为了说明以下观点: 项目经理在不同的时候以同样方式处理IT项目, 因此可以将他们视为由专业人士组成的一个族群, 而不管他们居住在地球的什么地方。本书展示给你的各个篇章, 其结构都经过了精心的布置, 意在使你能够实现以下目标: 首先, 马上从这种知识中获益; 其次, 从信息技术的角度应用这种知识。这些篇章以一种合乎逻辑的方式出现, 应当按顺序来阅读它们, 以便理解这些概念和技巧。理解了一章, 你就能够开始一个项目在其生命周期中的一个阶段。掌握了所有各章, 你就能参与或积极投入完成项目的所有阶段。本书由9个篇章构成, 它们是独立的, 但互相之间都有联系:

第1章 理解项目战略 我主要是为项目发起人和决策层而写这一章的, 旨在详尽说明: 企业与IT战略问题; 它们与项目的关系; 更重要的是, 项目管理与这种组织战略发生实际联系的方式。没有这样一种清晰的战略, 项目对一家企业为什么重要这一点就不明显。结果, 很多项目要么被取消, 要么将最后面对痛苦的后果。

第2章 成为一名IT项目经理 在本章中, 通过评估成为一名富有成效的项目经理所需的品质、特点和人员类型, 我确定了什么因素使一位项目经理比另一位优秀。

第3章 项目概念 我考察了为什么一种正规的生命周期方法能在项目管理环境中发挥最佳作用，尽管很多企业都有它们自己的项目方法论和处理方法。本章考察了哪一种方法更适合于某个具体项目。

在对总体战略怎样推动项目管理做了全面解释之后，本书转入第4章到第9章。这些篇章集中关注在项目团队和项目利益干系人方面，作为项目经理的你需要做些什么才能确保实现项目的目标，并确保产生商业收益。

第4章 项目分析 本章确定一个项目如何开始和什么时候开始，并集中加以具体说明。项目经理是突然加入进来并管理项目的吗？还是在计划项目之前有某些正式手续需要考虑？在本章中，我说明了从项目的可行性研究直到项目得到批准的过程。

第5章 为成功而制定计划 为一个项目编制计划，对于任何从未承担过这样一种任务的人来说都是很需要的。本章探讨了编制项目计划的基本要素。简单地说，今天很多项目的失败都是由于编制计划和估算的失败。本章提出避免这种失败的方式。

第6章 实施项目 在本章中，我展示了如何与项目干系人一起实施一个项目，同时并没有忘却这一阶段需要处理的问题和容易犯的错误。

第7章 控制项目 控制任何一个项目都需要必不可少的项目管理技能和技巧。本章考察了在项目不同阶段怎样平稳地、及时地对一个项目加以控制。

第8章 执行项目 在本章中，我确定并阐明项目实施的最重要方面。单纯根据某种内心感觉来执行一个项目并不是很好。如今发生的项目失

VII

败情形，大多数是由执行的失败而导致的！

第9章 结束项目 在本章中，我具体探索了项目经理在完成项目时需要达到的实际要求和需要处理的问题。

本书意图在于极大地激起那些新的、正在运作项目的IT项目经理的兴趣，这些人在被管理方确定由其管理或已经被委派管理一个项目之后，首要的是对如何开始一个项目感兴趣，还要懂得需要哪些关键的方面和样板，（在吸取有价值的项目教训的帮助下）了解在项目的每个阶段做些什么，以及离确立项目经理的威信还有很长一段距离。为了避免令你感到吃惊，请让我们声明：在本书中，对每一个知识领域和每一种技巧，如项目计划评审技术（PERTS）和甘特图（Gantt），我并不想刨根问底，不想都达到相当的深度，而是从实践操作的视角对其进行运用。我欢迎你可能提出的任何批评。

让我以坚持下面的观点结束本前言：我们当中那些负责管理项目的人必须很独特地、勤奋地实施管理，这样才能确保项目管理继续被视为各种组织在提供产品和解决方案时所利用的主要的独特办法。本书是以我的经验、客户有价值的观点，与项目经理同行的讨论为依据的。本书中表达的观点是作者本人的，并不一定代表RCG信息技术公司的观点。我希望你喜欢本书展示给你的方式，喜欢其逻辑、有用的事实、发现及其在日常IT项目管理中的应用。



致 谢

我要承认得到了RCG信息技术公司管理团队的支持，他们提供了能让我发挥自我的空间。我想对加里·哈乌表示感谢，他帮助我解决了很多详细的IT开发问题，人们在管理复杂的IT项目时需要考虑这些问题。我还要感谢位于华盛顿特区的管理和技术大学的J·戴维森·弗雷姆博士，感谢他在项目管理领域的见解和讨论。还要感谢马修·霍尔特和里克·弗雷德曼，感谢他们的洞见和评论。对于所有对本书的出版做出过贡献的人士，我一并向你们表示谢意。最后，还要特别感谢我的妻子利斯尔和儿子马修，这些年来他们让我的生活井然有序。



目 录

序
前言

第1章 理解项目战略	1
日新月异的项目战略	2
制定战略计划	14
制定项目战略	17
为了理解项目战略而得到的教训	19
第2章 成为一名IT项目经理	21
项目经理——趋势	22
识别项目经理	26
项目经理的品质	28
项目的领导艺术	36
未来的项目经理	37
成为一名项目经理应该吸取的经验教训	37
第3章 项目概念	39
变动中的项目	40
项目方法	41

影响项目的因素·····	45
集成化考虑·····	48
管理项目风险·····	49
为项目进行的采购·····	53
项目办公室的作用·····	54
项目的类型·····	57
项目的配置管理·····	60
在项目概念方面得到的教训·····	63

第4章 项目分析 65

项目分析·····	66
分析角色的扮演者·····	70
获知项目要求·····	73
用于IT项目的分析技巧·····	74
制定商业文件·····	82
确定项目的可行性·····	86
提议解决方案·····	91
在分析阶段得到的教训·····	96

第5章 为成功而制定计划 101

计划开始·····	102
初始计划·····	104
项目估算·····	112
项目成本支出模型·····	121
项目文件记录·····	123
项目基础设施·····	130

技术设计	133
我希望我知道	136

第6章 实施项目 139

项目实施	140
开始研发	143
项目测试	145
测试的重要性	147
项目预算	153
设备和服务的采购	155
配置管理	156
我希望我知道	157

第7章 控制项目 159

项目监控	160
关键控制领域	162
关于挣值	165
控制项目风险	172
项目变更控制	175
质量管理	179
项目控制中取得的教训	185

第8章 执行项目 187

成功的执行：正确无误	188
执行方法	188
质量保证（QA）	191

XII

准备基础运行环境 193

培训客户 194

在项目执行期间得到的教训 199

第9章 结束项目 201

项目结论 202

行政工作收尾 203

释放项目资源 210

维护和支持 211

我希望我知道 215

词汇表 217

第1章

理解项目战略

项目管理译丛

日新月异的项目战略

有时关于商业战略、竞争优势和技术这些话题很难一下子就弄明白。我在做项目顾问期间，每天都看到计算机软件 and 技术的迅速变化，想要赶上这些变化变得越来越难。当你还没有意识到的时候，又一个新版本的软件已经推出了，或者更新的技术又上市了。今天，你可以获得一流的应用软件，软件开发速度比以往更快，可以改善组织职能，创造更多的机会。高级决策者身处前沿，不断有软件公司和顾问向他们推销各种各样的信息技术（IT）解决方案，号称可以在他们的组织里实现一场彻底的变革，使之更加完善。遗憾的是，只有少数几个软件系统的开发与应用能够使客户满意。要想预知一个组织最终会成功还是失败，最重要的就是看这个组织选择和采纳什么样的战略。

这些组织必须与竞争激烈的市场、客户需求和市场趋势保持同步，因此它们不断面临新的挑战。一般而言，获胜是指谁占了上风（在新技术或应用速度方面）。只有那些能够快速再造公司、充分利用新技术提供的高效率和更好的分销方法的决策人才是惟一的赢家。为了克服竞争劣势并成为行业领导，公司应该为客户提供最新的产品与相关服务。项目管理在其中起着重要的作用。

然而，谈到引入一个产品或是一个解决方案，首先必须进行战略评估和策划，然后才是其他的各种工作。在开始行动之前，组织内的高级决策人要先制定好战略计划（用体育用语来说就是竞赛策略）。如果没有战略计划，决策人可能从一个解决方案跳到另一个解决方案，在这一过程中花费掉上百万美元，结果项目个个失败。总之，要点就在于要确保组织更有价值、有商业战略，并且愿意从竞争策略做起。

从项目管理的角度来看，如果首先项目经理就不知道为什么要管理项目，那么一切都无从谈起。任何一位项目经理都应考虑商业战略中大的方面，并了解项目应该处于总体框架的什么位置，这是十分重要的。这并不容易，却是必需的。

这一章的思想十分重要，因为它代表了公司或企业层面中形成的战略概念和观点，以及职能或操作层面中项目经理的作用。当我提到商业战略时，通常包括竞争策略中不可缺少的信息技术合作。因为不愿在新技术上投资的公司，永远无法解决它们的IT问题，甚至会被竞争者赶超。因此，每个组织都需要既符合实际又被每个人接受的书面战略文件。如果战略有问题，组织将无法在竞争中生存。

至于技术和市场趋势如何迫使组织改变商业战略以适应未来的IT需求，我举一个例子来说明。预计到2005年会有8 000万人使用各种数字设备快速传送无线图象。听起来好像《星际旅行》(Star Trek)中的情形，是不是？如果这一预测变成现实，那么现有的网络设施很有可能过时，因为到时候人们将需要新的128kbps和384K的时分多址(TDMA)高速网络来应用这些技术。因此许多公司将要修改其商业及IT战略，而项目经理也需要执行新的战略(见图1-1)。

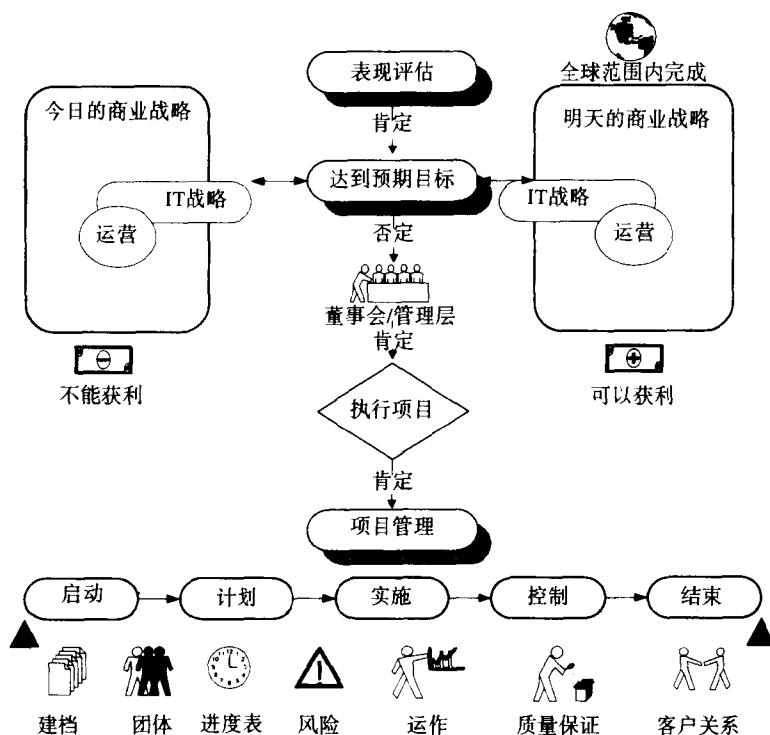


图1-1 理解项目战略

实现公司战略

实现公司战略最重要的第一步，是制定及启动组织的商业战略。IT战略则构成了如何制定及启动战略的核心部分。因此，凡涉及IT的战略都必须经过决策层面的验证与讨论。如果总体的战略错了，或者说对问题的战略性理解是错误的，结果不能令人满意就毫不奇怪了。决策人方面做出再多的努力，领导再强有力，战略再精妙也弥补不了不正确的战略造成的损失。在任何一个组织中，战略都是在不同层面上形成和实施的。表1-1显示了一些层面，项目经理在这些层面上对总体战略的贡献最大。

职能战略层具体指特定商业活动、部门或商业运作的竞争策略。职能战略的主要作用是支持公司的整体战略和竞争手段。运作战略指如何管理成本、质量目标和前沿交付工作。许多公司使用项目管理实现战略目标和行动。一些公司已意识到，在快节奏的信息时代，速度、机遇和市场定位这样的武器是商业军火库中的宝贵物资。在本书接下去的所有章节中，我将重点介绍项目管理如何确保战略在职能层和操作层的成功。当然我们要先弄明白究竟什么是战略。

表1-1 组织内部的战略层

战 略 层	大型企业	小 公 司
公司	√	
业务部门		√
职能部门	√	√
操作部门	√	√

信息技术的变化速度惊人，公司如想在市场竞争中存活，必须越来越多地实施解决方案以增强现有系统，淘汰落后系统。因此，项目管理也应当适应公司整体战略模式，要在对手反应之前就引入IT解决方案（产品或服务）。应用项目管理并理解公司的战略意图就可以正确地利用竞争的有利形势，这一点至关重要。项目所引入的解决方案不仅要求速度快、成本低、有独特集中的成本优势，还要能够在全球范围内向客户提供服务。