

文景工具箱

第一辑

事在人为

项目管理
的现成工具

Make Things Happen!

[英] 斯蒂夫·史密斯 编 王晓 魏佳 译

世纪出版集团上海人民出版社

F-224.5
5576

文景工具箱

第一辑

事在人为

项目管理的现成工具



A1036877

Make Things Happen!

[英] 斯蒂夫·史密斯 编 王晓 魏佳译

图书在版编目 (CIP) 数据

事在人为:项目管理的现成工具/(英)史密斯(Smith,S.)编;
王晓,魏佳译.

—上海:上海人民出版社,2003

(文景工具箱第一辑)

书名原文:Make Things Happen! —Readymade Tools for Project
Management

ISBN 7-208-04308-6

I. 事... II. ①史...②王...③魏... III. 项目管理
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 066252 号

策 划 北京世纪文景文化传播公司

责任编辑 李 强 李 季

封面装帧 张国梁



世纪文景

事在人为:项目管理的现成工具

[英]斯蒂夫·史密斯 编

王 晓 魏 佳 译

出版发行 世纪出版集团 上海人民出版社出版、发行
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

经 销 新华书店上海发行所
印 刷 商务印书馆上海印刷股份有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/32

印 张 6

插 页 2

字 数 130,000

版 次 2003 年 1 月第 1 版

印 次 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-04308-6/F·920

定 价 16.80 元

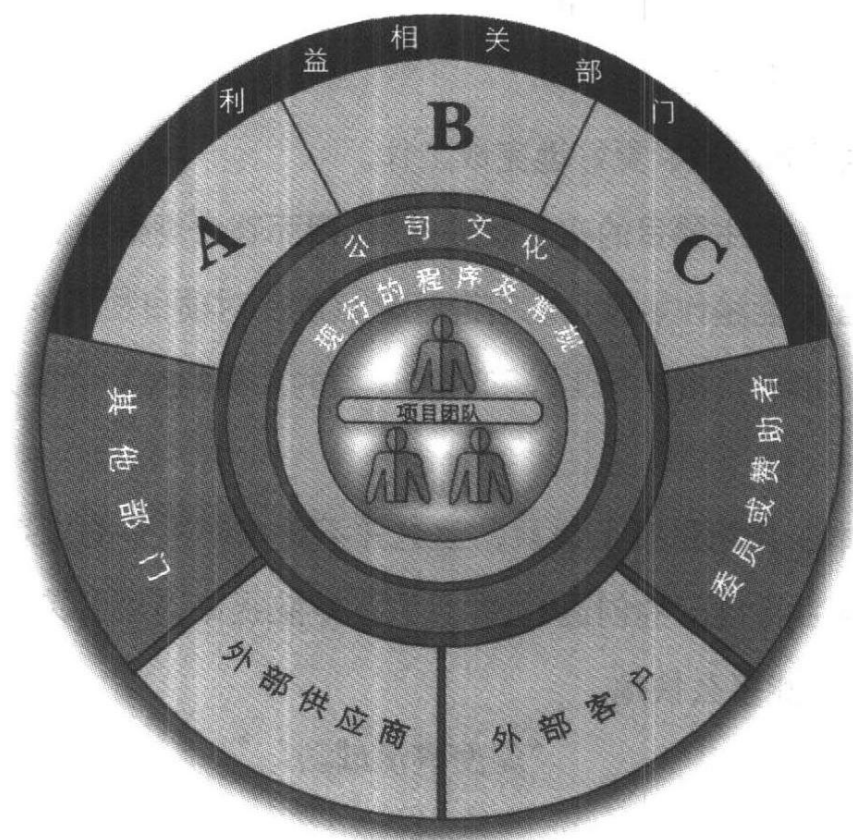
前言

“一个项目就是需要按部就班地予以解决的问题。”

——J. M. 约安(质量权威)

“所谓项目就是界定了起止日期的一次性工作，它有一个明确具体的目标及要实施的工作范围，一笔预先限定的专用开支，一个通常一旦

全局背景中的项目



项目完成就会被解散的临时组织。”

——詹姆斯·莱维斯(项目权威)

项目并非仅仅是一个过程或一次性事件。项目应该被看作在一定时期内,在一个现存系统内部发生的一系列行为。然而,一个项目也有可能冲击甚至剧烈改变现存系统或事物的秩序。所以,无论是谁领导或管理一支项目团队,都必须考虑现存的约束、不同的要求和可能随之而来的任何变化。

你的那些项目限定、计划、执行、控制得越好,你的日常工作就越有可能既有效率、也有效果地取得进步。

本工具箱介绍给你的实用工具范围很广,你可以在整个项目过程中使用它们,从而:

- 增加你的成功机会;
- 提高你的工作效率;
- 减轻你的压力;
- 帮助你更快、更好地完成工作。

本工具箱的主要目的在于改进项目,因而在大规模资金项目的财务和预算方面只能稍作触及。它有意把重点放在对项目执行的改进上,其途径是充分调动负责执行工作和实施过程的人员的技巧和能力。

尽管本工具箱是纸上谈兵,但这并不意味着所有的工具也是纸上谈兵。你要发挥自己的创造性,并且利用电脑提高速度和灵活性。你会非常惊奇:你能多么快地

“促使事情成功!”



一个项目应该有一个开端，明确的中间过程和一个
结尾。

目录

前言

如何使用工具箱

工具索引

1 概述

2 选择项目

3 立项和签约

4 制定计划

5 执行项目

6 监督和进度报告

7 完成和评审

8 复合项目的管理

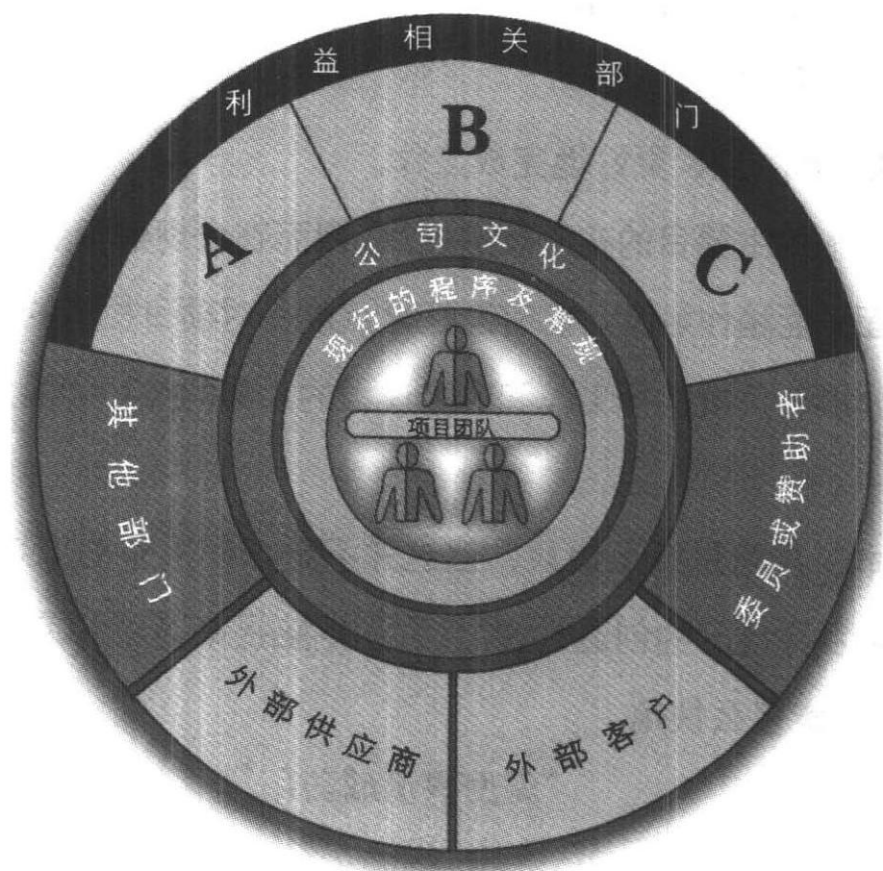
前言

“一个项目就是需要按部就班地予以解决的问题。”

——J. M. 约安(质量权威)

“所谓项目就是界定了起止日期的一次性工作，它有一个明确具体的目标及要实施的工作范围，一笔预先限定的专用开支，一个通常一旦

全局背景中的项目



项目完成就会被解散的临时组织。”

——詹姆斯·莱维斯(项目权威)

项目并非仅仅是一个过程或一次性事件。项目应该被看作在一定时期内,在一个现存系统内部发生的一系列行为。然而,一个项目也有可能冲击甚至剧烈改变现存系统或事物的秩序。所以,无论是谁领导或管理一支项目团队,都必须考虑现存的约束、不同的要求和可能随之而来的任何变化。

你的那些项目限定、计划、执行、控制得越好,你的日常工作就越有可能既有效率、也有效果地取得进步。

本工具箱介绍给你的实用工具范围很广,你可以在整个项目过程中使用它们,从而:

- 增加你的成功机会;
- 提高你的工作效率;
- 减轻你的压力;
- 帮助你更快、更好地完成工作。

本工具箱的主要目的在于改进项目,因而在大规模资金项目的财务和预算方面只能稍作触及。它有意把重点放在对项目执行的改进上,其途径是充分调动负责执行工作和实施过程的人员的技巧和能力。

尽管本工具箱是纸上谈兵,但这并不意味着所有的工具也是纸上谈兵。你要发挥自己的创造性,并且利用电脑提高速度和灵活性。你会非常惊奇:你能多么快地

“促使事情成功!”



一个项目应该有一个开端，明确的中间过程和一个结尾。

如何使用工具箱

是什么

本工具箱由帮助你建立和成功运作项目的实用工具组成。它的结构包括项目管理的五个阶段：



工具箱里还有一些补充部分，讨论下列问题：

- 对项目管理的综览
- 选择项目
- 管理复合项目

每一件工具都包括如下描述：

- 是什么
- 怎么用
- 有何用

为了演示这些工具，我们虚构了各种各样的公司，包括“哦法老”

(O' Faro) 有限责任公司和“全球守护神”(Global Gnomes) 股份有限公司,并以此来演绎我们的例子。

怎么用

1. 在开始实施项目之前,考虑一下这个项目的规模和范围。项目

含义 项目规模	团队类型	影响	资源需求	管理要求
小型 如消除在生产单位或行政程序中造成浪费的原因	只有几个参与过程的操作者,经常在工作期间召开临时会议	部门的短期影响——在几个星期内完成	限制在短时间和现有设施内	部门经理兼任委托人和主办者 要口头而不要书面报告 在部门陈列情节时使用串联图板
中型 如发展新的运营管理系统或引入电子邮件	更多的职能代表,定期的正式会议,由高级和中级管理人员出席	跨职能的影响——可能花几个月的时间	尤其在执行期间需要大量管理时间 可能需要外部专家鉴定和各个系统的共同参与 可能需要基本建设费用	要有董事会级别的主办者,尽管领导者级别可以再低些 主办者需要定期书面报告 一旦完成,需要更广泛的全面交流
大型 如重建供应链或开发地皮	在整个项目期间都伴有各种次级团队的上级指导团队	整个机构范围内的影响——一年或者更长的时间	可能需要基本建设费用和外部专家,对预算、系统和资源有重大影响	受全体积极参与的董事会委托。董事会一级的主办者 提交董事会的定期报告和整个机构范围内的广泛沟通

越大,所需要的资源、支持、决心和纪律约束就越大。相比之下,对较小的项目来说,这些要求则会降低,但仍然需要认真管理。

项目规模 工具	小型	中型	大型
项目概要	✓	✓	✓
议题陈述	✓	✓	✓
任务和主要目标	✓	✓	✓
要求的成果和时限	✓	✓	✓
范围和限制		✓	✓
预算		✓	✓
角色分配	✓	✓	✓
个人合同		✓	✓
项目合同		✓	✓
项目管理计划		✓	✓
计划—实施—检查—行动	✓	✓	✓
工作细分结构			✓
主要行动和任务计划	✓	✓	✓
责任图		✓	✓
资源需求列表		✓	✓
成本细分结构		✓	✓
甘特图	✓		
关键路径分析法		✓	✓
应急方案			✓
实施服务	✓	✓	✓
进度报告	✓ (垂直)	✓	✓
项目记录			✓
评审会议		✓	✓
整理问题	✓	✓	✓
调整程序			✓
分析偏差	✓	✓	✓
完工前评审			✓
成本收益分析	✓	✓	✓
报告	✓	✓	✓
完工	✓	✓	✓
移交		✓	✓
庆祝	✓	✓	✓
完工后评审			✓

2. 你选择用来管理项目的工具要根据项目规模和范围的变化而变化。利用下面的表格可以帮助你选择最适合你的项目规模的工具。

3. 你可以使用本工具箱帮助你处理你项目中的那些具体步骤。从索引中查找最适合你所需的工具。

4. 一旦你选择了使用某件(些)工具,依照“怎么用”的指导去做就行了。

5. 当你成功地把工具应用于你的项目后,回顾你的成功,记下详细要点,下次你需要某件工具时,你的笔记就可能会派上用场。

有何用

有些项目可能很复杂并且要求严格。本工具箱会给你许多简单、实用、得心应手的工具,可以把你的任务分成易于管理的几个板块。



一次吸一口,你就足以吃掉一头大象。

工具索引

1 概述

项目和程序	13
潜在的危险和预防清单	19

2 选择项目

捕捉想法	25
选择要实施哪个(些)项目	29

3 立项和签约

建立程序	33
制定项目大纲	37
拟写议题陈述	41
确认任务和关键目标	45
明确要求取得的成果及其时限	51
明确范围和界限	57
协议项目预算	60
明确角色	62
制定个人合同	72
制定项目合同	76

4 制定计划

使用项目管理计划	83
决定做什么	87
制定执行计划	90
——工作细分结构	95
——主要行动和任务计划	100
——责任图	104
——资源需求列表	106
——成本细分结构	108
制作计划表	110
——甘特图	113
——关键路径分析法	115
——起草应急方案	120

5 执行项目

实施服务	123
------	-----

6 监督和进度报告

检查你现在的位置	125
使用进度报告	129
项目记录	134
召开评审会议	136
展示进度	138
整理问题	141
确立调整程序	143
分析偏差	145