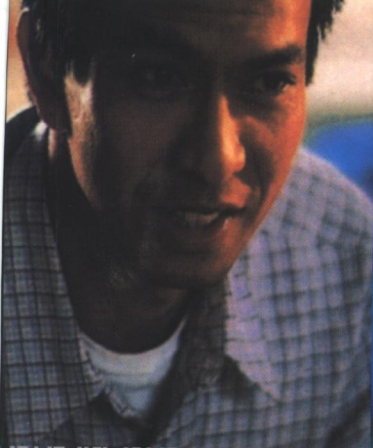




HELP
YOURSELF
自我发展导航

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

项目管理

[英] 彼得·霍布斯

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

3.1

中国社会科学出版社

图字:01-2001-0817号

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/(英)霍布斯著;包晓闻译. —北京:中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文:Project management

ISBN 7-5004-3031-0

I. 项… II. ①霍… ②包… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23610 号

责任编辑 任 明

责任校对 张晓宇

版式设计 王炳图

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1-7500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 项目与优先事项

什么是项目	8
关键的考虑因素	9
何处会有项目产生	10
项目与优先事项	11
项目的生命周期	13
与项目相关的角色	14
项目的主办者	15
项目的管理者	16
客户与最终用户	18
项目团队	19
项目中的其他角色	20
当前项目的清单	21

2 项目的界定

项目的发起	24
“从上到下”地发起工作	26
如何让他人参与	27
成本/收益分析	28
项目的界定	30
质量	31

3 项目的计划

计划:综述	36
制定计划	38
从工作分解结构到行动计划	40
估算项目中的时间	42
优先顺序图解	43
决定关键路径	44
计算“浮动”时间	45
关键路径分析的实际应用	46

风险	47
团队计划	50
项目计划的表述	51
软件	53
计划清单	54
与计划有关的词汇表	55

4 项目的实施

独立工作	58
管理项目团队	59
任务委派	62
项目中的沟通交流	66
项目考评会议	68
项目记录	70
修改项目的范围	71

5 项目的移交

项目的移交	74
案例研究一:不成功的移交	76
案例研究二:成功的移交	77
移交清单	78
庆祝成功	80

6 项目的总结

项目的总结	84
创造学习的文化	86
学习系统	87
案例研究:学习系统	88
总结个人的绩效	89
项目总结实施要点	90
项目总结清单	92

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Project management

Project management

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1999

All rights reserved

[-273.1
H97

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

项目管理

Project management

[英]彼得·霍布斯/著

包晓闻/译

中国社会科学出版社

2001年·北京

图字:01-2001-0817号

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/(英)霍布斯著;包晓闻译. —北京:中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文:Project management

ISBN 7-5004-3031-0

I. 项… II. ①霍… ②包… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23610 号

责任编辑 任 明

责任校对 张晓宇

版式设计 王炳图

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1-7500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 项目与优先事项

什么是项目	8
关键的考虑因素	9
何处会有项目产生	10
项目与优先事项	11
项目的生命周期	13
与项目相关的角色	14
项目的主办者	15
项目的管理者	16
客户与最终用户	18
项目团队	19
项目中的其他角色	20
当前项目的清单	21

2 项目的界定

项目的发起	24
“从上到下”地发起工作	26
如何让他人参与	27
成本/收益分析	28
项目的界定	30
质量	31

3 项目的计划

计划:综述	36
制定计划	38
从工作分解结构到行动计划	40
估算项目中的时间	42
优先顺序图解	43
决定关键路径	44
计算“浮动”时间	45
关键路径分析的实际应用	46

风险	47
团队计划	50
项目计划的表述	51
软件	53
计划清单	54
与计划有关的词汇表	55

4 项目的实施

独立工作	58
管理项目团队	59
任务委派	62
项目中的沟通交流	66
项目考评会议	68
项目记录	70
修改项目的范围	71

5 项目的移交

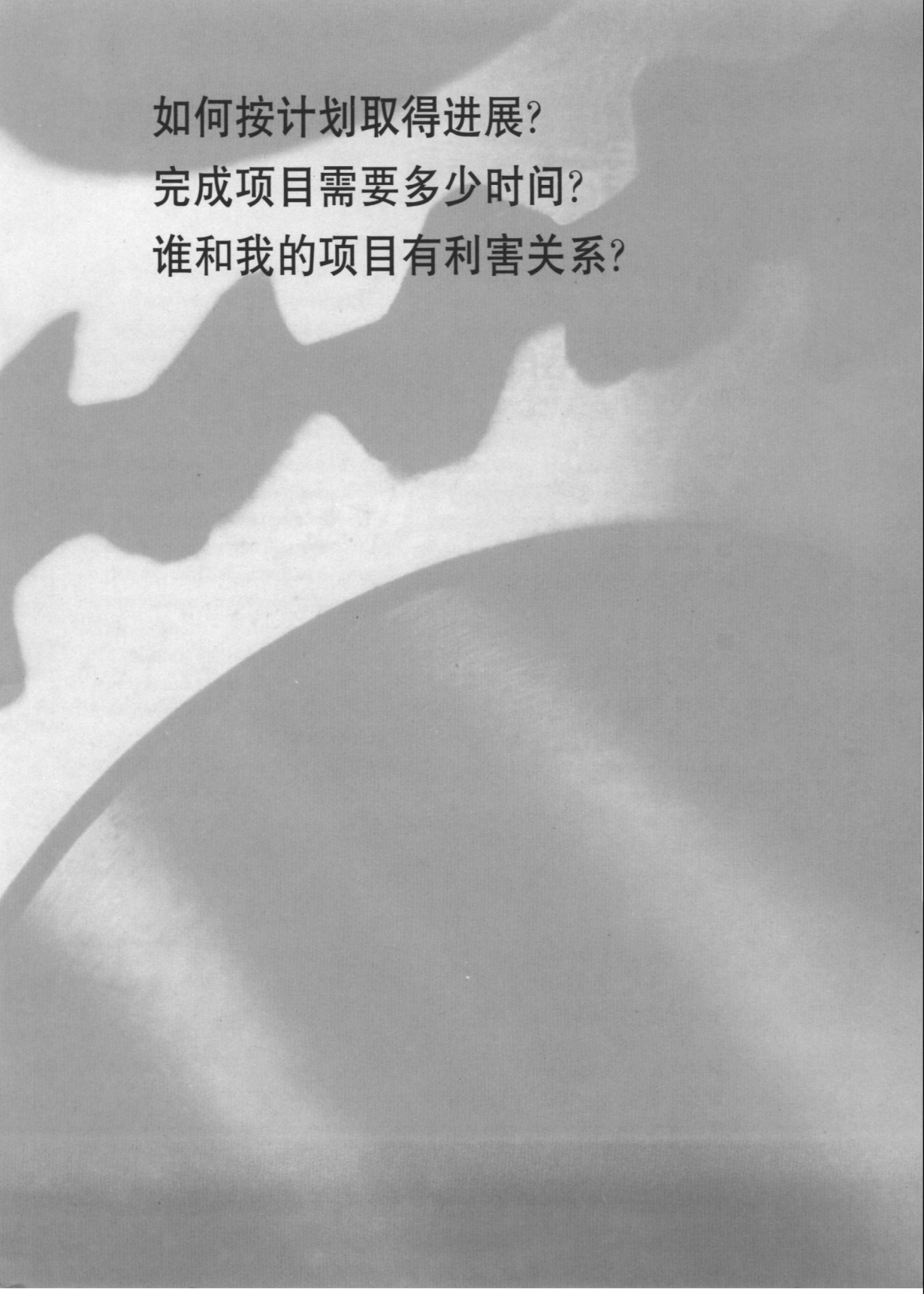
项目的移交	74
案例研究一:不成功的移交	76
案例研究二:成功的移交	77
移交清单	78
庆祝成功	80

6 项目的总结

项目的总结	84
创造学习的文化	86
学习系统	87
案例研究:学习系统	88
总结个人的绩效	89
项目总结实施要点	90
项目总结清单	92

1

**确定项目
确定轻重缓急
理解角色
自我评价**



如何按计划取得进展？

完成项目需要多少时间？

谁和我的项目有利害关系？

什么是项目

中国的万里长城、梵蒂冈教皇礼拜堂的天顶、阿波罗二号登月计划、奥林匹克运动会、1985年慈善音乐会实况转播、微软的视窗软件，这几者之间有什么共同点吗？答案是肯定的：它们都是成功的项目所创造的成果。

任何工作，只要涉及以下几个方面，都可以看作是项目：

- 明确的结果
- 资源（一般来说包括人力和其他要素）
- 一段时间

项目可以用来实现预定的目标、谋求利润或建造桥梁、或创造有益的变化——可以通过发展某种新的、更有效的工作方法来实现这一点。

规模并不重要

虽然某些比较复杂的项目可能涉及成百上千的工作人员，耗费好几年的时间和上亿的预算支出；而有些项目则只需要两周的时间、一个同事的帮助，而且根本没有正式的预算，但是它们都适用同样的项目管理原则。

本书中所解释的工具和技巧将有助于你成功地完成项目。它们适用于任何规模的项目，并且与你是否在项目管理中担任重要角色无关，与你是单独工作还是管理一个大型团队无关，也与你是否使用计算机和项目进度计划软件无关。

你需要提高你的技巧吗？

考虑一下是否下面哪一种情况适用于你。如果是，那么你就能通过改进项目管理技巧而获益。

- 你希望在今后一个月/六个月/一年完成某些事情。
- 你的工作涉及大型而复杂的任务。
- 你觉得你周围的事情可以变得更好。
- 在工作中或在家庭里，你期待自己发挥领导作用。
- 你发现把想法变成行动很困难。
- 如果你想实现目标需要与其他人一起工作。
- 你主持会议，在会议上人们把时间花费在解释他们为什么未能完成任务，并对将来做出不切实际的承诺！



关键的考虑因素

所有的项目都涉及时间、成本和质量这三个因素。这三个因素的相对重要性根据具体项目的不同而不同——例如，如果项目的目标是产生利润，那么降低成本就比较重要。

在某些情况下，三个因素中的一个受到条件的限制而固定不变，因而可以说是“成功”的关键。当然，在实践中，对这三个方面都必须进行控制，以保证项目的成功实施。

问推后——哪怕是一天，也是不太可能的。

质量关键

某些类型的项目要求最终的结果达到一定的标准，哪怕是这意味着时间的延长和成本的增加。例如，在能源和医疗项目中，产品在能够被合法使用之前必须达到一定的质量标准。

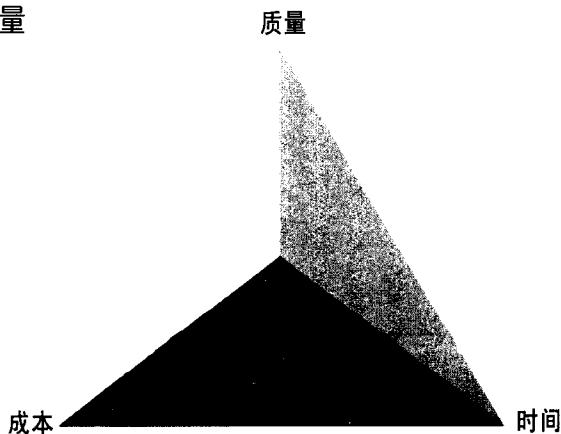
时间关键

以活动为中心进行计划的项目一般时间比较关键。例如，对于贸易展览会来说，开幕的最后期限是不可变更的，因为这个活动的日期是从一开始就确定了的，活动的地点也已经预定，并且对展览会的时间和地点作了广泛的宣传。在这种情况下，把时

成本关键

大多数的项目都是成本关键型的项目，即：当按照与客户商定的价格来收取费用时，项目的支出必须保持在预算之内，这才可以称得上成功。如果收取的费用固定不变而项目又超出了预算，就会出现亏损。

时间/成本/质量
三角关系



何处会有项目产生

对于项目管理的研究通常发生在商业环境中。然而，项目的本质是创造有益的变化，所以可以说人类活动的每一个领域都有项目的存在。

慈善活动

慈善团体依靠宣传和筹资活动来维持生存，在许多情况下他们的慈善活动涉及高度复杂的计划和组织技巧。

体育运动

现在申办奥林匹克运动会的主办城市有七年的时间来完成所有的准备工作。这需要花费上亿美元并涉及成千上万人员的协调工作。

基于项目的组织

在竞争日益激烈的全球经济中，那些既有能够洞察客户需要的先见之明，又有能够最完全、最快速和最有效地满足这种需要的灵活性的企业，必将兴旺发达。在服务产业中，特别是像广告和设计这些需要高度创造性的行业，企业已经用更新、更灵活的结构来代替旧式的基层管理体制，这种新的结构允许企业对各种功能不同的项目团队进行整合，以集中力量来满足客户的需要。

政治

在大多数民主国家，全国性的选举运动要持续三个月到六个月，但是为了获得成功，计划和筹资活动在早一两年前就开始了。

工程

对每一个领域的工程来说，项目是把幻想变成现实的工具。无论是修建公路、制造印刷电路板，还是建造轮船或飞机，项目的连续性都同等重要。

研究和开发

今天，大学所获得的资金的很大一部分是用于进行研究。此外大型的组织也经常交给他们自己的研究和开发部门某些可以带来竞争优势的研究项目。

居家生活

在日常生活中，我们都在运作某些项目，例如改善家庭生活、组织假日活动或为某个家庭成员组织晚会，这些都是涉及时间、资源和结果的项目，虽然我们不一定用这些术语来进行思考。

项目与优先事项

许多人在他们的日常工作中都被赋予了一定的项目管理职责。在这种情况下，当面临不可避免的紧迫需求时，如何把注意力集中在重要的事务上，是一个难题。

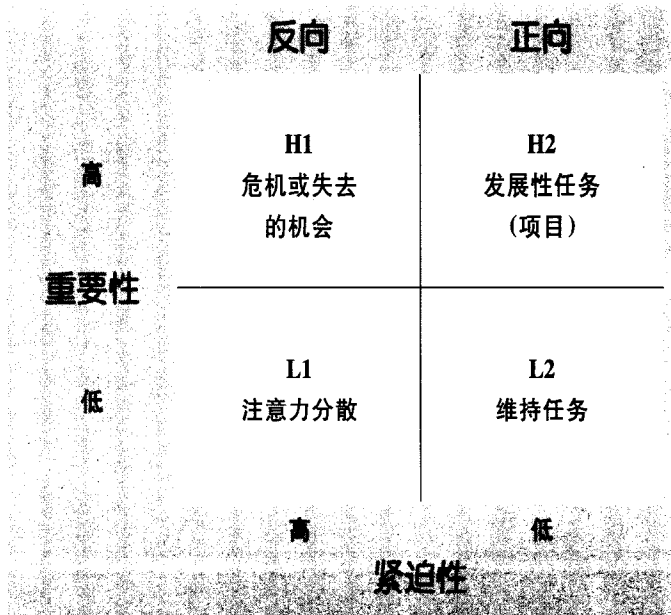
反向和正向的工作

每个人的工作中都包含着正向和反向两方面的因素。在日常工作中，常常会突然出现某些需要我们予以立即关注的事情——例如电话或客户的紧急要求。此外，大多数人都还负担着一些需要完成的长期发展性任务。这些任务现在并不紧迫，但如果你把它们放在一边，总有一天它们会变得紧迫起来。工作中的最高生产效率是通过以正向推动的方式事先进行计划而获得的。

合理平衡

下面的图表表示了重要性和紧迫性之间的关系，并对活动的类型做了分类。在这四个象限之间作出正确的平衡是实现良好的时间管理的核心所在。项目包含着这四个象限的所有要素，但是从整体上看它们是属于高重要性、低紧迫性任务(H2)。其次，它们也可能发展为高重要性、高紧迫性危机(H1)，但是应该尽一切努力防止发生L1注意力分散的情况（例如无关紧要的电话）。

在确定工作的轻重缓急时，要记得把重要性和紧迫性分别加以考虑。它们不是同一种东西。



项目与优先事项

自我评价练习

1

在某项典型的日常工作中，使用简单的时间日志（活动、持续时间）来记录你的活动。

2

画一个类似前一页的简单四象限矩阵，并根据每项活动的紧迫性和重要性把它们分配到四个象限中去。

3

计算你在每一个象限所费时间的百分比。

4

将花费在高紧迫程度象限 HI 和 LI 的时间百分比加总，以得出你的“反向活动商数”。

解释结果

某些工作与其他工作相比会自然地涉及更多的反向活动（比如“咨询台”的服务员总是要比进行研究的科学家更倾向于反向活动）。确定反向活动商数的价值在于给你一个合理的基础来计算用以完成正向任务所需要的额外时间。

变得更具正向性

如果你正在进行一个项目，你需要一种正向的方法来确保你在确定轻重缓急时不会总是把这个项目排在末尾。下面的技巧可以帮助你做到这一点：

- 只有当你准备好付出代价、做出牺牲时才应该同意开始一个项目。
- 应该在计划阶段多花时间，以确定哪些事情该做以及需要多长时间。
- 当你计划项目时间表时，一定要对你的工作中所涉及的反向因素作出合乎实际的评价。你可以进行前面的自我评价练习，把反向活动的时间加总。
- 预定有规律的时间段用来进行项目工作。为每个时间段分配具体的活动。
- 列出你的同事和上司所可能提供的帮助，告诉他们你打算做什么，并和他们讨论这个项目对于你和他们的工作的意义。
- 寻找适当的人选来充当你的“项目教练”，以帮助你确定目标、解决问题和检查进展。



项目的生命周期

项目管理的最简单形式是一系列遵循次序的活动。无论在什么环境下,这些次序都是固定不变的。

界定

第一步是确定什么是你想实现的目标,以及在什么时候、在多大的成本约束下来实现。有时也把这称为“限定”或“说明”。正是在这时,你需要确定时间、成本和质量的相对重要性。

计划

大多数项目都是由若干任务组成。通过计划你可以确保对这些任务的内容以及完成任务的最佳次序有一个清晰的思路。计划的过程也是确认你所界定的项目完成可能性的一个机会。在计划阶段可能设计某些界定阶段工作的重复——计划使得在时间和成本约束内完成项目的可能性进一步明确化。

执行

一旦完成了计划,那么你就开始站上了实现目标的起跑线。执行计划的过程也包括对进展进度的监控和对计划的必要调整。在这个阶段,交流和人员管理变得非常重要。

移交

项目完成后的结果需要移交给将要使用它的人。这一般要求项目的接收者做出一定的行为调整,也许还得学习某些新的技能。移交阶段集中了所有这些问题。

总结

对于公司和个人来说,项目都是一个很好的学习机会。通过回顾你所做的一切并对你从中学到的东西进行合理的总结,你可以把这些经验教训用到将来的项目运作中去,这样你将受益无穷。

与项目相关的角色

当你负责一个项目时，主要任务之一可能是协调团队的努力。你需要确定谁在你的项目中担当什么角色，以及谁与项目的过程和最终结果有利害关系。所谓项目的利益相关者是指那些能够影响项目进程和结果，或者被进程和结果影响的任何人。利害关系可以是积极的、中性的或消极的。在重组公司的项目中，那些可能获得提升的人一般比较积极，而那些

地位受到削弱的则会倾向于消极。

下面的图表表示了你的项目可能包括的各种角色。在某些情况下人们扮演的角色可能不止一个。在这个图表中，项目主办者、客户/最终用户和项目管理者之间的关系是最为关键的。如果这三者中的任何一方缺乏交流沟通，都会增加不能圆满完成项目的风险。

