

项目管理

能讲明白吗？

潘士弘 著
杜铁宝 绘图

1+1=3 全体通过

对外经济贸易大学出版社

项目管理能讲民主吗？

——点评项目管理观念 100 例

潘士弘 著
杜铁宝 绘图

对外经济贸易大学出版社

(京) 新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理能讲民主吗? / 潘士弘著. —北京: 对外经济贸易
大学出版社, 2005

(点评项目管理观念 100 例)

ISBN 7-81078-582-6

I. 项... II. 潘... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 132891 号

© 2005 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

项目管理能讲民主吗?

潘士弘 著

责任编辑: 朱成器

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 140mm × 203mm 10.25 印张 239 千字

2005 年 12 月北京第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-582-6

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 25.00 元

作者简介

潘士弘先生于20世纪60年代中在北京当过小学教师，“文化大革命”期间住过“牛棚”，去过“五七”干校，在小煤窑当过矿工。70年代在美国加州大学伯克莱分校完成学业，主修数理统计。

70年代末期在美国加州硅谷工作，从事软件开发，包括会计软件和早期电子信件软件。

80年代初迁居加拿大，在魁北克的蒙特利尔工程公司工作。当时的第一个工作是为非洲尼日利亚国家银行建立计算机管理系统。

在1983年左右由美国出资、加拿大负责更新北美早期预警系统，蒙特利尔工程公司将其内部使用的项目管理系统MPMS提供给该工程作为项目管理的工具。潘士弘先生参与了这一项目，负责编制进度软件，即PERT技术的应用（当时还没有P3软件）。

自20世纪80年代中期开始参与中国的项目，以加拿大国际开发总署（CIDA）援华的华南电力规划开始。在1987年把大型数据库Oracle介绍到中国电力系统，负责培训了中国电力系统第一批数据库管理和应用人员。

潘士弘先生参与的能源战略规划是加拿大国际开发总署援华的又一大项目，自1995年开始，其主要目标就是通过对广东、广西、云南、贵州的能源结构的研究，提出西电东送战略。

自1996年起，潘士弘先生负责建立三峡水利工程的大型工程管理系统（TGPMS）。这是中国第一个跨部门的大型集成项目管理系统。该系统的特点是体现了项目的管理规则的应用，而不是仅仅收集数据；系统以功能为模块，不受公司组织结构变化的影响。

近年，潘士弘先生还参与了在华东地区的大型石油化工项目的建设。

画家简介

杜铁宝，1938年生，祖籍唐山。1962年毕业于北京艺术学院美术系。一直从事美术教育和艺术设计工作。

绘画作品除多次参加全国及北京市美展（并获奖）外，也见于全国多种报刊及杂志。《山清图》、《天然》等作品曾被前日本首相田中角荣、加拿大著名画家波拉地维多以及日本王森然纪念馆所收藏。著有大型丛书《中学生课外阅读》美术卷（《技法篇》、《史论篇》）。多次主持北京市大型庆典的主体设计。为中、日、韩中学生运动会设计制作大型广场雕塑《翔》。2003年设计制作中科院院士手印墙、大型广场雕塑《科学之光》。2004年在中国美术馆举办“白雪石”师生作品展。

序

整整四十年前的九月，笔者被分配为北京海淀区的小学教师，为童子之师，授之书而习其句读者。虽然当时的教育为惨烈的“文革”彻底摧毁，尽管笔者的工作还谈不上传道授业解惑，但笔者已体会到基础教育的重要。其实“文革”前对中国历史的厚今薄古，已经严重影响了学生的汉语水平。

到“文革”中期，下放到“五七干校”，正是提倡“五小工业”之时，即今天要大力关闭的小煤矿、小机械、小化肥、小水泥、小钢铁。于是笔者才第一次接触到工程项目。笔者参与了修小水库和开挖小煤矿的工作，修路、盖房子、拉电线、岩石开凿、隧道爆破、物资装卸、采购等等工种，当然还包括挖防空洞、农田耕种和植树造林，所有工种全一一实践，可谓眼界大开。

当时的口号是“一不怕苦，二不怕死”，“小车不倒只管推”，“大干，特干，拼命干”。全然不讲“巧干”，也就是不鼓励动动脑筋再干。大家每天要做十小时的强体力劳动，再加上三四个小时的学习和批判会，实在是筋疲力尽。但笔者很快就体会到，由于领导（项目的管理者）对项目的实施没有一个整体的考虑，几乎天天返工，干得越努力，返工得越辛苦。但如有一点点计划和协调，许多事根本不用什么“大干，特干，拼命干”就可以做得很好。这就是笔者对项目管理的痛心体会。

后来到美国和加拿大开发软件。这是非常抽象的工程，如

果没有规划，没有项目定义，可能就收不了尾，结束不了；如果没有分工和协调，根本就谈不上质量。笔者也就这样逐渐步入了项目管理的领域。

笔者从软件开发项目过渡到工程项目的管理，则是由项目管理软件的应用开始的。表面看来软件的开发是坐在办公室里的项目，而水电、火电、公路、机场和化工是指挥千军万马、轰轰烈烈的项目，两者似乎不可同日而语。但开发和实施项目管理系统的经验使笔者认识到所有项目管理的内涵是相同的，只有融会贯通才能掌握好管理。

这个内涵就是项目管理的基本原理，那是不随具体项目的内容和管理组织结构的变化而改变的。这好比说，世界上尽管有成千上万种语言，有五花八门的文化，有截然不同的政府结构，但人类的思维却遵循完全相同的逻辑规则。这个逻辑规则是人类社会交往的基础，是人类可以跨越时空相互理解的原因。项目管理的本质就是在有限的时间、成本、质量和安全的四维空间进行协调以达到既定的目的。室外室内，大小项目，概无例外，这就是笔者在本书中想要反复说的第一点。

如何协调时间、成本、质量和安全，是有很多理论、方法的，是专门的学问，不是笔者一百个题目所能概括的。笔者不过是以具体的事例，来讨论项目管理的观念。在国内，笔者经常听人们说：“没有西方的管理，没有计算机，过去几十年，上百上千个大型项目也完成了，不少还在发挥巨大的作用。”当然这是事实。其实五千年前埃及既没有西方的管理也没有计算机，就建立了叹为观止的金字塔；两千多年来，历代中国王朝既没有西方的管理也没有计算机，就建筑维修了万里长城；约一千五百年前，隋朝既没有西方的管理也没有计算机，就开挖了大运河，……那全是人类在有限的时间、成本、质量和安

全的四维空间中协调出来的智慧结晶。

但是那时的人们没有自觉地协调这四者的关系，没有计算机这样的辅助工具，他们取得了辉煌成绩的同时也付出了极其沉重的代价，甚至是国家衰亡的代价，牺牲众多生命的代价。我们不当再交这种古老的学费了。当年修一条土路的领导只要稍微动一下头脑，我们就可以少流血汗；现在一个大工程项目的管理者只要细化一点管理流程就可能节省千百万元资金。这当然不是技术问题而是观念问题。不是当年的领导脑子不好使，也不是今天的管理者不能细化流程，非不能也，是不为也。所以笔者本书的第二个重点是放在管理观念上。

改革开放二十多年了，很多领域全变成向钱看的衙门，比如医疗事业，比如教育事业，为人们所批评。可是偏偏需要向钱看的领域，项目管理领域，却没有真正向钱看：领导还是在追求进度，项目经理还是不负责成本，会计还是和成本混淆不清。到底原因何在呢？笔者的第三个目的就是希望抛砖引玉，引起读者的思考。不是提出的每个问题，笔者都有答案；更不是笔者的每个论点全企图让读者接受。如果阅读之后，读者能掩卷默然：“这倒是个问题，我要考虑考虑。”笔者就成功了。是为序。

潘士弘

2005年10月



1. 民主管理讲不通	(1)
2. 集体领导有问题	(4)
3. 现场拍板很不妥	(8)
4. 管理是平衡的艺术	(12)
5. 外行领导内行——看你怎么看	(16)
6. 想要的和需要的不一样	(19)
7. 超额完成任务要不得	(22)
8. 勤请示、多汇报没必要	(26)
9. 汇报会可以不开	(29)
10. 解剖麻雀是先验	(32)
11. 区别管理专业和被管理的专业	(36)
12. 谈谈标准化	(38)
13. 提高效率依靠什么?	(41)
14. 真能创一流吗?	(45)
15. 什么是世界水平?	(48)
16. 安全第一对安全的危害	(51)
17. 万事开头难	(54)
18. 领导忙到底好不好?	(56)
19. 要忙在点子上	(60)
20. 加班加点未必是好事	(63)
21. 秘书不是“小蜜”	(65)

22. 灵活的上班时间	(67)
23. 不要怕说自己不懂	(71)
24. 自然经济的思维和项目管理	(73)
25. 中西方管理上的冲突	(77)
26. 管理人员的培训	(81)
27. 也谈参观和访问	(84)
28. 咨询公司和设计院不同	(87)
29. 咨询公司的组织结构	(91)
30. 咨询公司的业绩	(94)
31. 咨询公司的市场开拓	(98)
32. 咨询公司的成本核算	(101)
33. 什么样的转包是需要的?	(105)
34. 联合工作组	(107)
35. 国际合作项目的翻译问题	(112)
36. 开拓国际业务的反思	(115)
37. 项目开始前的热身——三个基本文件	(118)
38. 工程分解的技巧	(122)
39. 用各种编码控制开支	(125)
40. 索赔和反索赔	(128)
41. 应对变更的依据	(130)
42. 为什么 P3 案用不上?	(132)
43. 预测的重要	(135)
44. 进展的衡量	(139)
45. 成本和会计不是一码事	(142)
46. 审批多可以控制成本吗?	(146)
47. 野兔效应和项目管理成本	(149)
48. 大宗采购和战略伙伴关系	(152)

49. 从设计到采购	(155)
50. 从采购到供应链管理	(159)
51. 备忘录的应用	(163)
52. 文档管理不同于文档保存	(165)
53. 双赢	(168)
54. 明确“不管什么”也很重要	(170)
55. 协调不同的合同	(173)
56. 设计合同太粗糙了	(175)
57. 项目管理需要开什么样的会?	(177)
58. 验收什么?	(180)
59. 伸手要权对不对?	(182)
60. 项目主管和项目经理的关系	(185)
61. 大权独揽、小权分散太模糊	(189)
62. 集思广益和力排众议	(193)
63. 矩阵和权力	(195)
64. 项目经理需要魄力	(200)
65. 为什么需要团队精神?	(202)
66. 领导和被领导的心理	(205)
67. 领导必须为下属承担责任	(207)
68. 定量分析不出人才来	(210)
69. 成就感比奖金更重要	(214)
70. 岗位手册的制订	(217)
71. 项目的组织结构	(220)
72. 用什么样的人合适?	(223)
73. 要相信项目监理	(226)
74. 专家系统是为专家使用的系统	(228)
75. 信息的纵向交流	(232)

76. 信息分享——信息的横向交流..... (236)
77. 编码的诀窍..... (239)
78. 从 MIS 和 PMS 的不同谈企业和项目管理的不同 ... (242)
79. 信息系统和 workflows..... (245)
80. 信息系统成功的关键..... (248)
81. 买系统还是建系统? (251)
82. 数据库要几个? (254)
83. 建立 PMS 的第一步——信息中心 (257)
84. 建立 PMS 的第二步——编码和标准 (261)
85. 建立 PMS 的第三步——改变观念 (264)
86. 建立 PMS 的关键——第一把手的参与 (266)
87. 如何避免不断修改信息系统? (269)
88. 管理系统的升级和兼容..... (272)
89. 对信息系统硬件的考虑..... (274)
90. 数据不是越多越好..... (276)
91. 软件工程的误区..... (280)
92. 如何避免给马路安拉链? (284)
93. 项目经理要不要懂计算机? (288)
94. 为什么 ERP 成功率不高? (291)
95. PMS 成功的效益如何衡量呢? (297)
96. 带着伊妹儿出差..... (300)
97. 略谈办公室自动化..... (302)
98. 从飞机误点谈起..... (305)
99. 互通信息要及时..... (310)
100. 观念更新最重要 (314)

1. 民主管理讲不通

点评项目管理观念之一

常 见到报章上提到民主管理这个说法，其实往往是讲不通的，因为民主是政治词汇，是对利益分配的一种方式，通俗点说是少数服从多数。管理是经济词汇，或者说是属于科学范畴的事。也有人说管理是一门艺术，但无论艺术还是科学，其最大的特点是不能少数服从多数。

自然科学这一特点是显而易见的， $2+3$ 等于 5 ，绝不能因为大多数人举手说 $2+3$ 等于 6 就等于 6 了。即便是一时无法定论的命题，也只能存疑，不能表决，要靠精密的逻辑推理来论证，要靠反复的实验来论证。如果讲民主数学，一定笑掉大牙。爱因斯坦的相对论到今年虽然有整整一百年的历史了，地球上绝大多数人还是不懂相对论的，但这并不妨碍爱因斯坦成为最伟大的物理学家。尽管不相信速度不会超过光速的人远远超过理解相对论的物理学家，但在理论上我们至今还是信守爱因斯坦的结论，物理由他“独裁”，不能讲什么民主。

那么社会科学呢？社会科学也是如此，历史研究上有不少争论的事，大家只能各抒己见，大胆假设，小心求证，不能因众口一词就定论。成吉思汗的墓要靠考古学家去找，不能根据古代蒙古不建墓的说法来表决。经济理论五花八门，争奇斗

艳，也莫衷一是，表决不成的。世界古人类学家根据基因的追踪，认为今天的芸芸众生全来源于非洲的一个小村子。根据这个理论，著名的北京猿人就不是我们中华儿女的祖先，这令不少华人愤愤不平，虽然中国人口世界第一，要想翻此案，还是要一点一滴地去分析才多少有点可能，无法表决。所以没有民主历史，没有民主经济，也没有民主的古人类学。

艺术上有下里巴人，如受大众欢迎的电视连续剧，一大批满清官员，马蹄袖一甩，“噓”地一声跪下一片，看得实在过瘾，据说清兵入关最大的贡献就是为中央电视台提供了无数素材，观看的人过亿，但你能说这是优秀艺术吗？高雅的交响乐，内部发的票尽管价值几百元甚至上千元，却往往被私下贱价出售，你又能据此贬低萧邦和贝多芬吗？虽然人们投票选书、选电影、选戏剧，但这不是选最好的艺术，而是选一种潮流和倾向。所以民主是当不了艺术的形容词的。

管理可以分为企业管理、项目管理、军事管理、技术管理、经济管理、人事管理、物流管理，等等，从各种层次和角度来划分。但我们都知道管理不是利益分配，而是科学，管理也很像一门艺术，如以上分析，无论如何科学和艺术都不能用少数服从多数的办法来判断和取舍。

我们无法想象在决战的关键时刻，由全体官兵来表决是否发动进攻还是撤退。我们知道军队必须服从命令，即便错了，也得执行；我们知道公司的组织结构不是由志同道合的同事决定编制的，是公司根据业务的需求决定的；设计的规范制度不是由工程师投票制定的，不是多数人赞同的事就必须按此决策。

项目管理是根据项目的基本条件和业主的需求进行反复研究、反复调查、反复比较和反复核查的定性和定量的工作，绝

非由少数服从多数的判断可以解决的。参与项目管理的人员各有所司，各有重点，对某部分工作有利的决策不一定对其他部分有益。管理是个全面衡量的艺术，是各部分得到授权的管理人员必须在自己权限内独立作出判断，这就是决策。

至于决策之前要集思广益，是一种工作方法，和利益无关。所以说民主管理是讲不通的，不能把政治概念简单套用在科学上。目前人们认识到政企要分开，政府不要干预企业，但往往用管理政府的方式去管理企业和项目，结果产生了这样一个讲不通的“民主管理”。不是管理反对民主，是管理和民主乃风牛马不相及的两件事。

2. 集体领导有问题

点评项目管理观念之二

管理是一门科学，可以说也是一门艺术，管理的体现就是决策。按照中国的传统，决策是领导人的职责，所以大家统统把管理和领导等同起来，于是就有了一个说法叫集体领导。

在政治上如何领导，是另外一回事，笔者没有实践过，无从置喙，这里讲的是项目管理，即所谓对工程的“领导”。

集体是一个集合的概念，用于管理，其集体领导顾名思义是共同决策，其结果就可能成为大家都决策，大家都不负责；人人都有否决权，一件事长期议而不决，效率低下。

如前所述，管理是无法讲民主的，也就是说不能搞少数服从多数，那么项目管理怎样集体决策呢？两人同意、三人反对的事，在集体领导的框架下不是否决了就是要再议。政治上的事否决了可以不去做，但项目管理不能依靠否决。管理人员不能老说这个不能办，那个不成，管理人员必须要决定如何办，提出解决问题的可行的方法。如果否决错了或是支持错了由谁承担责任呢？是反对的三个人还是所有五个人？如果再议，项目可以等待吗？

现代项目管理的基本点是项目经理负责制，是由项目经理



到底听谁的？