



管理要点丛书

10 Rules for Creating and Managing Projects That Win!

FINANCIAL TIMES

Prentice Hall

执行要点

项目制胜的10个要点

第2版

[美] 艾伦·伦道夫 巴里·波斯纳 著

杨爱华 译

“此书言简意赅地提供了很多宝贵的技巧和法则，所有想有效地规划和管理项目的经理人都从中受益。”

——肯·布兰查德，畅销书《一分钟经理》的作者



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理要点丛书

10 Rules for Creating and Managing Projects That Win!

执行要点

项目制胜的10个要点

第2版

[美] 艾伦·伦道夫 巴里·波斯纳 著

杨爱华 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2004-5689 号

图书在版编目 (CIP) 数据

执行要点：项目制胜的 10 个要点 (第 2 版) / (美) 伦道夫 (Randolph, W.A.),
(美) 波斯纳 (Posner, B.Z.) 著；杨爱华译. —北京：北京大学出版社，2004.11
(管理要点丛书)

ISBN 7-301-07422-0

I. 执… II. ①伦… ②波… ③杨… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 039373 号

Simplified Chinese edition copyright © 2004 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and PEKING UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Checkered Flag Projects: 10 Rules for Creating and Managing Projects That Win!, 2nd edition, by W.Alan Randolph, Barry Z.Posner, Copyright © 2003

ISBN: 0130093998

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Financial Times, Inc.

This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China exclusively (excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan) .

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给北京大学出版社在中国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）出版发行。

书 名：执行要点：项目制胜的 10 个要点 (第 2 版)

著作责任者：[美] 艾伦·伦道夫, 巴里·波斯纳 著 杨爱华 译

责任编辑：徐文宁 符丹

标准书号：ISBN 7-301-07422-0/F·0861

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址：<http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: pw@pup.pku.edu.cn

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097 58874098

印刷者：三河市华晨印务有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开 12.5 印张 120 千字

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。

A 致谢 >>>>> Acknowledgments

如果没有每天工作于本行业的众多人士的帮助、见解和支持，没有人能写出这样一本有关项目管理实务的书。我们深深感谢这些年来为我们提供项目计划和管理咨询的人们，他们不但给我们讲述了助人成功的方格旗项目（指运作成功的项目），还给我们讲述了失败的项目。正是从这些经验中，我们提取了创造和管理成功项目的 10 个要点。

特别要感谢以下同事在我们学习和写作过程中提供的帮助。我们衷心感谢你们的见解、关心和鼓励。

- LLP普华永道·库伯斯的 P.韦斯特、K.杜菲和 D.恩格哈特
- 罗宾逊·乔亚公司的马克·罗宾逊、詹尼弗·斯坦福和大卫·何克曼特环球合作公司的斯蒂芬·卡特
- IntePro Solutions 公司的约翰·多纳里
- 杜邦公司的麦克·帕瑞，Colliers Pinkard 公司的杰夫瑞·萨美特
- 贺克斯特制药公司的乔治·萨默桑
- 内陆集装箱公司的马温·琼斯

- 联邦通讯委员会的阿兰·施耐德

我们还要感谢以下一些咨询和教育领域的同事们，我们在与之合作的研究、著述和教育项目中吸取了他们的许多知识营养。

- 肯·布兰查德公司的肯·布兰查德、约翰·卡罗斯、帕特·崔加美、德里阿·崔加美、唐·卡卢和尤尼斯·帕里斯-卡鲁
- K.S.哈姆林联合公司的卡尔·哈姆林
- 团队建设公司的彼特·戈拉则
- 巴尔的摩大学的丹尼斯·皮塔
- 吉姆·寇则斯（作家，项目咨询领导）

而且，我们还要感谢我们的女儿们：艾斯丽、莎依、丽莎和阿曼达，她们告诉了我们很多夺取方格旗的方法。如果我们没有认识到我们的妻子露思·安和杰克娅对我们的支持、鼓励和指导，那更是我们的过错。生活中没有你们，我们是不可能写出这本书的。

最后，因为我们有一种为项目领导提供杰出工具的强烈愿望，所以编写本书对我们是一个挑战性的竞赛。我们亲自按照 10 个要点一起工作。我们还从 FINANCIAL TIMES—Prentice Hall 的职员那里得到了许多出色的令人愉快的帮助。特别要感谢本书的编辑吉米·博艾德先生和前任编辑伯纳德·古德温先生，他们和 FT-PH 出版社的其他人一齐自始至终都与我们工作在一个团队。我们认为，我们在这个项目中夺取了方格旗，希望我们的读者也能这样认为。

再次感谢上面提到的诸位，你们是我们生活中珍贵而特别的友人。

艾伦·伦道夫
巴里·波斯纳

I 前言 ▶▶▶▶▶ ntroduction

如今，对项目进行有效的管理已成为商业竞技中的一个基本部分。项目工作几乎影响到了所有与之相关的人，因此速度、质量和成本作用的合力将对商业和管理世界产生重大的影响。在这种场合下，机遇和挑战都在等待着项目领导。而每个项目都像一场比赛，要么赢，要么输。我们喜欢将此比作汽车比赛，这里赢的象征就是方格旗，因此我们就用“方格旗项目”来比喻赢的项目，即在规定的的时间和预算内完成的高质量的项目。

每位项目领导都必须回答的问题是，“我准备好这一角色了吗？”和“我怎样才能使这些项目更加成功？”总而言之，也就是“我怎样才能成为方格旗项目的领导？”当你考虑以上一般问题的时候，我们还要请你思考以下一些更细节的问题：

1. 你是否总是明白你的项目要得到什么样的最后结果？
2. 项目的终端用户是否对他们想要的结果改变过主意？若有

改变,你是否能有效地应付这种变化?

3. 你是否被要求在较短的、严格规定的期限内完成项目?
4. 你是否总是同时有多个任务需要不同的人来完成?
5. 你是否必须在有限的资源内完成项目?
6. 你是否必须要与别的商务小组甚至别的公司合作来完成项目?
7. 你是否定期处理项目运作中的冲突?
8. 某种程度上,你是否必须考虑提高团队的创造性和积极性?

哪怕你只是对其中的部分问题说是,那也已经明确表明你处在项目的有挑战性的世界中。在今天的世界中,不管是什么职务头衔,几乎所有的经理都对项目工作负有责任,至少有时是这样。

现在无疑是轻松地学好怎样成功地管理好项目的有利时机。你是否想成为一位方格旗项目的领导?一个成功项目的领导?

如果你对这些问题说是,那这本书就是为你写的了。在过去的20年中,我们在世界范围内就项目计划和管理问题举行了很多讲座和咨询。我们从研究不同机构的几百个项目中学到了很多,我们也从几千人对各种项目管理的经验中学到了很多。通过与经理们讨论,通过对项目和团队的研究,我们总结出了促使项目成功的10个要点,作为我们创建和管理“方格旗项目”的法则。

通过阅读本书,你将学到已被证实为成功的方法,从而就可省去你的时间、烦恼和金钱。你将学到怎样为你的竞赛制定一个“小儿习步车”(GOCART)计划和如何保证这一计划的实施。你还将学到作为“驾驶员”(DRIVER)如何夺得令人垂涎的方格旗的技巧。

方格旗项目能够帮助你成功地创建和管理项目，并能帮助你成为更成功的项目领导。我们祝你在有效地处理项目带来的挑战和机遇的方法时一路顺风。你准备好成为“方格旗项目”的坚强领导了吗？如果你准备好了，那就让我们开始竞赛吧！

C 目录 >>>>> Contents

致谢 11

前言 13

管理项目：机遇与挑战 1

成为有效的项目领导 3

学习创建和管理方格旗项目的 10 个要点 7

执行要点 1：明确项目目标 11

树立明确而又有强制性的项目目标 15

准则的应用——“权力目标” 18

定位准确 19

归属权明确 19

定义清楚 20

给予激励 22

限定资源 23

一个非常重要的目标举例 23

小结 26

执行要点 2：运用子目标来限定责任 27

确立子目标时的问题 31

聚焦过窄 31

所用奖励制度有损团队精神 32

有责任但权威不足 34

小结 37

执行要点 3：确立各种检查点、行动、相互关系和时间 39

检查诺亚的方舟项目 43

通过监督来激励 45

确定各种行动的关系 47

估计时间、成本和其他资源 49

建立 CART 时最后要考虑的问题 53

小结 55

执行要点 4：用图形来增强计划的说服力 57

理解甘特 (Gantt) 图 59

理解计划评审技术 (PERT) 图 62

运用甘特图和计划评审技术图进行工作 65

将项目重新纳入轨道 68

关于计算机软件 69

小结 71

执行要点 5: 建立一个充分授权的项目团队 73

了解你自己 75

了解他人: 所有的行为都是有意义的 78

了解他人: 所有的人都是可被激励的 79

了解他人: 人们是互不相同的 80

学会如何创建一个授权的项目团队 82

第一步——定向 83

第二步——不满 83

第三步——决定 85

第四步——生产力 86

第五步——终止 86

步骤回顾 87

小结 88

执行要点 6: 增强人们的激情和活力 89

调动内在的激情 91

建立和保持活力 93

挖掘人们的激情和活力 95

小结 100

执行要点 7：定期地通告每个人 101

有效传递信息的障碍 102

有效传递你的信息 106

倾听的效果 114

小结 121

执行要点 8：从冲突中激发活力 123

项目中冲突的类型 125

项目生命周期中的冲突 127

项目冲突产生的原因 128

建立激发活力的契约 131

成功的冲突谈判家 135

小结 139

执行要点 9：给自己和他人授权 141

六种权力来源 143

权力的职位来源 143

权力的个人来源 144

权力和执行 145

运用权力来达到你想要的结果 146

建立和运用示范权力 147

建立和运用关系权力 147

建立和运用专家权力 148

运用合法权力 150

运用奖励权力 151

运用强制权力 152

给之所欲，赐之所需 153

小结 157

执行要点 10：敢冒创新的风险 159

创造力的障碍 160

促进创造和革新 161

为你的项目想出更好的办法 167

小结 174

冲向方格旗 175

参考文献 179

管理项目：机遇与挑战

项目已成为工作的精髓；项目领导必须掌握成为赢家的技巧！

项目已成为工作的精髓；项目领导必须掌握成为赢家的技巧！

工作的天地已经发生了根本性的改变。网络、技术革新、全球化和动态的客户需求等，给企业带来了不断的挑战和机遇。工作的性质已由日常的行为转变成了激动人心的项目世界。产品和服务的生命周期已是如此之短，以至于领导们为了不被市场淘汰必须不断地提出新的想法。而处理关于创造性、发展性和可行性的问题实际上也就意味着处理项目世界的问题。你必须产生新想法并及时地将

其转变为可以赢利的产品和服务，否则你就会被市场淘汰。我们已经进入了企业管理工作需要改革的时代。

一个思想保守落后的组织结构，是不可能在预算之内产生出没有缺陷的时新观念的。一种职能性的方法也已不可能提高和推动革新、实验和企业精神等；而这些精神则是生存特别是胜出所必须的。只有从根本上转变成水平定向的可塑的、聚焦项目的组织才会是有效的。你必须成为有声望的项目领导，成为赢家，否则就只能成为失败者。在竞技中，被人们称为赢家的不是第十五名，不是第三名，甚至也不是第二名。

组织的竞争前线现在被定义为：

- 以新颖的观念快速切入市场
- 杰出的客户服务
- 严格紧缩的组织预算

事实上，要取得竞争的优势，甚至要保证在这场新的竞争中不被淘汰，都意味着你必须集中力量创新，同时保持高质量的标准，快速地完成工作并控制成本。很多组织都已开始认识到，这些成就只能由那些愿意用他们的心智，并愿意组织成团队的人们去完成。

像微软、通用电气、英特尔、福特、斯普林费尔德制造公司和巴西的森姆科（Semco）等开拓型公司，通过运用授

权的项目团队去开发人们的潜能，已证明大大提高了革新能力和赢利能力。通过组织项目团队——团队组建的目的就是关注问题和机遇，工作完成后团队就解散——领导者自始至终都在灌输企业精神、主人翁精神和齐心协力的精神。

这些项目团队的高效的领导，集中所有团队成员的经验、知识和内在动因，并将这些资源、项目管理技巧和技术整合成一种强有力的协作精神。人们不断提出新想法并热心付诸实施。实施速度惊人，而高质量低成本则是其基本特征。

如今，有效的项目领导已成为成功领导的必备条件。

如今，有效的项目领导已成为成功领导的必备条件。

能成功地领导项目是经理必备的技巧。领导复杂的全球性高技术企业，意味着有效地横跨各种规则，将人们的注意力集中到共享的、带有鼓动性的目标，即便自己不在时也有在时的威信，并且能够在灵活性和计划性之间保持一种平衡。每一位成功的经理都是一位项目团队领导——不在乎其传统的头衔、级别和工作性质。在这本书里，我们将教你怎样成为一个成功的项目领导。我们特别要帮助你更好地理解项目的挑战和一些有效的要点，这些要点将会指导你的工作向着代表成功的方格旗目标迈进！

成为有效的项目领导

为了在这种新的管理挑战中胜出，你必须将自己视为具

有较少权威但具有较多责任和较强工作能力的领导。传统的职能性的经理依靠职位的权力和可预测的工作流程来完成工作，项目领导则依靠给团队授权和创立新的工作模式来完成工作。要成为一个优秀的项目领导，你必须要想着将重点放在以革新和授权为明确的临时目的而组建的团队上，你必须开始考虑将具有共同特征但着重点不一样的工作分成一系列的项目。但你需要注意，以项目为指导的工作具有以下特性，这些特性使项目的有效完成变得困难并且具有挑战性：

1. 独特的、每次不同的中心问题
2. 需要满足独特需要，需要解决独特问题
3. 起点和终点
4. 完成任务的时间框架
5. 一支特别的、职能交叉的队伍
6. 一系列有限的共享资源
7. 一系列相互依赖的行动
8. 一个最终交付的用户

有效的项目领导理解项目的上述特征及其对完成工作的影响。并且杰出的项目领导明白事情应该如何进展——并不是只靠他们自己去完成——他们不只是有能力的领导，他们