

至尊企业丛书



金牌项目经理

GOLD-MEDAL

程伟 主编
李玉华

PROJECT MANAGER

海天出版社

至尊企业丛书

金牌项目经理

程伟 主编
李玉华

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

金牌项目经理/程伟 李玉华著. —深圳:海天出版社, 2005.1
(至尊企业金牌经理丛书)

ISBN 7-80697-416-4

I.金... II.①程... ②李... III.项目管理—基本知识 IV.F224.5
中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第001451号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:廖译(email:choately@sohu.com)

封面设计:谭韦伟 责任技编:卢志贵

邮购电话:0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

开本:787mm x 1092mm 1/16 印张:24.75

字数:250千 印数:1-5000册

定价:34.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

总序

20世纪80年代以来,经济的全球化给商界笼罩着剧烈变化的恐慌,游弋不定的经营理念,汹涌而起的全球化市场以及令人窒息的竞争氛围,这一切都让许许多多的职业经理人倍感困惑和迷茫,因此,寻求奋斗的最佳切入点,把握商战中正在发生的巨变,驾驭竞争的发展动向,已经成为21世纪经理人格外关注的重点。

卓越是每一位经理人的愿望,而成为金牌经理人便成为众多卓越经理人孜孜以求的梦想。因为,事实上,经理当中有许多人成就斐然,也有许多人则平平庸庸。这些失败的经理并非对管理理论一窍不通,也许他们讲起MRPII、JIT、CIS、4P、5S、6 σ 等管理知识来头头是道,而失败恰恰因为他只懂得学习理论,却不会运用,或者为各类管理理论所迷惑,或在商战实践中缺乏把正宗的理论与实践相结合的勇气和毅力,毕竟现在有关管理的书籍早已汗牛充栋。管理大师彼得·德鲁克说过,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。

“金牌经理系列”的出版就是基于以上认识而致力于解决如何卓越、怎样金牌这一难题的。该套系列共有九本:《金牌营销经理》、《金牌品质经理》、《金牌项目经理》、《金牌物流经理》、《金牌财务经理》、《金牌人力资源经理》、《金牌公关经理》、《金牌品牌经理》、《金牌总经理》

本套系列丛书荟萃了近年来全球最新的管理理念和管理模式,以及我公司从事企业管理咨询、企业培训实践经验,高视点、高价值、高品位,语言通俗易懂、概念诠释准确,不仅具有完善的架构体系,同时又收录了许多实操性的强翔实案例可供参考。是中国金牌经理人走向辉煌不可或缺的成功宝典。

此套系列丛书不仅能为艰苦跋涉、争做中国当代金牌经理人的管理精英们提供更强大的助益,使之获得面向21世纪商战的人场券,同时也会使这些卓越

经理人的职场生涯和事业如虎添翼、成功卓越。

在此套丛书一本本杀青、问世的时候，真诚的感谢以各种方式参与系列丛书编写的朋友们，他们是：王立红、王江红、严和平、马国华、叶华、李宏伟、彭宇、钱然、张一凡、王文志、熊斌、张江、丁中字、孙建国、王孝军、周宏、王炜、叶江华、严伊萍、胡俊桥、周勤华、赵昌国、李克平、温裕光、罗志国、廖童、王晓芳、沈建平、杨泉、刘建华、李燕等。

同时也感谢为此套丛书进行封面设计、文字排版而努力工作的朋友们。

主编：程伟

前言

项目经理制度已经实行十几年了。实行这个制度的初衷，是想改进建筑施工企业普遍存在的重机关、轻现场，人浮于事、效率低下等现象。在学习鲁布革经验中，日本大成公司组建的现场管理班子，有效地管理着数千中国工人施工，取得了令国人惊异的高效率，从而引发中国建筑施工企业改革现场管理的思考，并引入了“项目法施工”和项目经理的概念。从此中国逐步建立起项目管理和项目经理制度。改革开放以来，我国的工程建设遍地开花、如火如荼。随处可见塔吊林立的工程现场，有人曾把这塔吊林立的景色比喻成中国盛开的国花，这也算是中国工程建设繁荣昌盛的生动写照。

也曾有人断言，21世纪是现代项目管理时代。基于传统项目管理方法与IT的结盟所带来的重大变革，使计算机和互联网在技术手段上为解决传统项目管理方法中的一些瓶颈问题，提供了许多“速进、速决、速效”的锐利武器。

项目管理从传统的管理理论，到现代的项目管理实操的有关书籍在书市上已触目皆是，从理论到实践，从实战到技巧，无所不有。其实项目经理的职责已实在明了不过了，前人曾经简单地将之概括为16个字：组建团队、把握进度、控制质量、验收总结。

尽管如此，我们已经步入现代项目管理的时代，也是不争的事实。以往项目管理类书籍的编辑方式，是从理论到实战，从国外到国内，内容囊括了项目管理的方方面面，所有的项目管理的书籍似乎已经是统一的格式了，这种章节编排模式实在让项目经理厌倦了。

我们尝试另外一种编辑模式，从项目管理者的成长，最终成为一个金牌项目经理人的环境谈起，包括团队内部和外部的成长环境、项目经理人的内在心理素质，运用国外一些新的方法和技巧，论述什么样的人可以成为项目经理、如何成为一个金牌项目经理、项目经理人如何胜任工作、如何建立自己的项目团队、



项目经理人如何进行环境评估、如何进行项目的计划与管理、如何进行项目的目标管理、如何进行业绩考核等等。本书还力图从心理学、社会学的角度去反映现代项目的思想、技巧和方法，用通俗易懂的文字介绍现代项目的管理要点和操作技巧。

我们期盼能通过本书给那些希望晋升为项目经理、立志成为金牌项目经理的人员，提供一套不同以往、富有新意、具有实践指导意义的理论、方法和技巧。

作者

目 录

总序	1
前 言	1
第一章 新官上任	1
一、项目经理的第一天	2
二、项目管理的几个问题	6
三、项目经理素质要求	16
第二章 项目经理生涯环境变化	27
一、项目经理的市场需求	28
二、市场环境的变化	29
三、人才需求的变化	30
四、客户要求的变化	31
第三章 如何胜任项目经理	33
一、项目管理认证	37
二、项目的基本概念	41
三、项目的简单分类	45
四、项目经理的角色类型	46
五、项目经理职业生涯	47
第四章 如何成为金牌项目经理	51
一、金牌项目经理条件	52
二、项目经理应聘的面试问题	56

三、项目经理技能	57
四、金牌项目经理技能	62
第五章 项目经理环境评估	73
一、组织结构	74
二、生涯发展与组织结构	80
三、价值项目	81
第六章 项目经理的成长	85
一、成长目标	87
二、把握生涯发展	96
三、掌握项目管理技巧	104
第七章 如何打造高效能团队	107
一、团队建设目标	108
二、团队建设技巧	110
三、项目管理机构	114
四、有效的改革	116
五、打造高效能团队方法	118
第八章 项目的计划与管理	121
一、项目管理	122
二、项目成本控制	131
三、计划与评估	133
四、项目计划的制定	143
五、风险与不确定性处理	163
六、项目执行期间控制方法	171
七、如何进行项目收尾	185

八、如何推动项目管理	192
第九章 如何进行项目目标管理	197
一、组织结构	198
二、目标管理类型	208
三、如何设定项目管理目标	211
四、目标激励的方法	224
五、目标管理的程序	235
六、目标管理的作用	249
第十章 如何进行业绩考核	253
一、业绩考核的几个方面	254
二、建立业绩考核制度	261
三、业绩考核方法研究	271
四、考核的正确度研究	275
五、常见业绩考核错误	279
六、如何克服业绩考核存在的问题	281
七、业绩考核者训练方法	294
八、考核与评估范例	312
第十一章 当代项目管理发展	335
一、项目管理的发展历程	336
二、现代项目管理发展特征	336
三、我国现代项目管理的发展	337
附录一 项目经理工作要点	342
附录二 项目管理思想精粹115条	348
附录三 项目管理常用术语英汉对照	377

第一章 新官上任



重要的是，在你进入这个全新的工作领域时，需要有一双慧眼，把项目经理这个职位看得真真切切，努力观察并将这些原则谨记于心。

项目经理是肩负项目成败重任的人。而意外的项目经理，则是因为组织的需求与机遇，而被放置到项目经理位置上的人，并非出于其本身对职场生涯的选择与规划才担任此一职务。很多项目经理都是属于这一种而开始他的项目管理生涯第一天的。

现实当中的每一天，都有许多不同的工程师、销售员与数不清的其他人，被丢进项目经理的角色中。这些人在原本各自的领域里都有上佳的表现，他们通常是专业技术最好的工程师或业绩最好的市场人员。而现在，工作的需要以及他们的机遇，将使得他们摇身一变，成为项目经理人。

一、项目经理的第一天

也许你正好是一位意外的项目经理，当务之急便是停下手边的工作，认真地思考一下，自己是否希望成为一位项目经理人，并试着思考你真正想做的是什么。假如你一上任，接手的第一个项目便表现出色、领导有方，接下来的情况就很可能是，你会一而再，再而三地赋予相同的任务。因此，明智的做法应该是在对这个生涯转变做出选择前，必须先考虑好其中的得失利弊。

我们想提供一些方法、工具与技巧，能让你循序渐进地掌握项目管理的各项机制。不过，重要的是，在你进入这个全新的工作领域时，需要有一双慧眼，把项目经理这个职位看得真真切切，努力观察并将这些原则谨记于心。

那么，作为一个项目经理有哪些得失利弊？我们给出以下的优缺点供你参考：

优点：

- 可以成为升迁的里程碑。
- 获得高度的成就感。
- 充满挑战，每天都有不同的新收获。
- 具有相当的自由选择权。
- 有机会影响到整个组织的变革。

缺点：

- 对商场上的政治操作要具备相当的包容度。
- 对模糊不清与不确定性要具备足够的包容度。
- 责任很大却几乎没有权力。
- 将会远离自己的专业技术。
- 工作的变动性增大。

一旦你被授予项目经理的头衔，除了要恭喜你拥有了上述优越的地位和条件，同时也要告诫你，项目经理的那些缺点对你的影响将伴随你的整个项目管理生涯。在你以项目经理的身份出现之前，你真的要问问自己，你准备好了吗？

1. 充分的心理准备

现在我们所看到的项目管理书籍，很少从心理的角度来论述心理准备对当好项目经理这个角色的重要意义。而实际上，要成为一名成功的项目经理人，心理准备的重要性几乎等同于专业知识、管理技能等基础条件。而做好心理准备相当关键的一步，是全面了解项目经理这个新角色所包含的一切事务和细节。因此有必要通过对项目经理典型生活的描述，来进一步揭示项目经理的得失利弊。

不管我们的项目经理新手对首个项目的感觉如何，但不可否认项目经理的工作丰富多彩。而且你还在上任的第一天，就可以感觉到你的生活已是复杂多变、丰富有趣，和过往的工作大不相同，如果能够胜任，就能够给你带来很大的成就感，这是让你心动的一面。然而，项目经理的工作不可能是一帆风顺的，会有许多意想不到的挑战和考验在等待着你。你将成为整个项目的焦点，每个人都希望从你身上得到问题的答案。所以，你必须谨慎小心，试着不去回答所有的问题，因为，善用团队力量来完成项目，才是你拥有和管理这个团队的真正原因。

在你的新工作当中，你所遭遇到最大的行为与思想的改变，那就是必须依靠他人的力量来完成项目工作，而不是你像以前，凭借你个人的才能和智慧，就可以搞定你个人所承担的任务。此时你所代表和具有的能力，在多数人的眼里，已经指的是你团队的整体力量。而且，你很快还会发现，过去靠单枪匹马就能完成的工作，现在已经是分身乏术了。因此如何分配工作又是对你的一大挑战。你必须授意你的下属去执行工作，而且还要相信这些人能够按照你的要求行事，尤

其是当你想到要为所有这些承担责任的时候，或许会让你觉得有些不平衡。另外，项目经理的责任相当繁重，但手中的权力和所需要负的责任却非常不成比例。一方面，你需要通过团队成员来完成所有的工作，另一方面，却对这些下属没有任何直接的人事控制权。因此，当你将这些个性迥然不同的个体，组成一个具有共同目标的项目团队时，你所拥有的尚方宝剑，就只是项目必须要完成的目标、你超人的智慧和工作热情、以及你的说服能力和影响他人的能力。

在有限的人事权力之下，却要承担无限多的工作责任，这不能不是项目经理的一个悲哀。然而，更不幸的是，项目团队的每个人并非都能如你所愿地具备足够的知识与技能，因为这些成员不是由你挑选的，甚至在你还没到岗前，他们已经是老成员了。尽管如此，你仍需要充分地运用你手边的资源来完成任任务。从这个意义上讲，项目管理的经验或者技巧，是无数项目经理人通过他人之手，将项目带向成功的心酸、刺激的故事而已。如果你从上任的那一刻，想要成功地管理好每一个项目，做一个合格的项目经理，就必须要凭借自己的个人魅力、引导、合作与激励的能力，让项目团队所有的成员，都能达到你想要的项目绩效。才有可能一步步地实现你的金牌项目经理之梦。

2. 项目经理的应知和应会

作为项目经理，你需要知道些什么？哪些是你必须要应知和应会的事项？

● 做个多面手

首先，对于项目的每一件事你都应该有些了解，同时，你还必须注意工作的细节，但又不要计较于枝微末节。

● 决策果断

项目环境虽然是千变万化，但时间和机会的把握却是刻不容缓的。因此你要学会果断决策，特别是你必须在信息不足与冲突暗藏的情况下，及时、准确地做出无数个决策。

● 找出解决方案而非完美的方案

你必须要记住，项目管理的目的是要找出各方面都能接受的解决方案，而不是追求完美的解决方案。所以你必须在有限的时间和资源的条件下，利用你天生的敏锐和悟性，去融合僵硬的专业技术和刚性的规章制度，从而找到最佳的解决方案。

● 学会处理行政事务

项目经理在忙于处理分内事务的同时，还要和许多人建立与维系友好、和谐的工作关系，这些人包括组织内部与外部的相关人员、还有客户及政府部门的人员。要知道，当你努力要完成项目目标时，这些人不见得就会和你站在同一阵线。许多组织内的政治、利益、现实等方面的原因，会让某些人对你以及你的项目管理表示出不友好的态度。在你受到羡慕、尊重和赞扬的同时，你也会受到关注、忌妒和不满。因此，你应该能够快、狠、准地分辨出对你心存敌意的那些人。尽可能地和这些人协调好关系，对你的项目目标的完成是很有帮助的。那么，如何去分清盟友与有敌意的人？可以通过非正式谈话的方式，谈谈彼此对项目管理方法、经验和制度的看法。你只需要花上一点点时间，根据对谈话结果一致性程度的分析，便可以判断出此人未来与你合作是开诚布公、一帆风顺，还是心怀异志、障碍重重。

3. 充满信心

尽管未来的路上有许多困难，但你带领团队抵达成功的彼岸时，你一定会为所获得的成功、心理和技能上的提高而感到深深的骄傲。领导一个项目团队、管理好每一个项目，需要项目经理用到许多不同的技能，因为，在项目的执行过程中存在着太多的变。项目管理的生涯，其实是服从的过程、个人判断能力的协调、内在情感与资料数据的辩证，以及人际关系的奇妙组合，其中的乐趣、挑战是其他工作无法相比的。

至此，你在心理上，已经做好了接受挑战的准备，那么你已开始了金牌项目经理坎坷而又阳光灿烂的征程。接下来你惟一要做的事，就是学习如何利用正确的方式来管理项目。

4. 艺术与科学层面

项目管理主要有二个层面：

● 艺术层面

艺术层面指的是领导的艺术，也就是如何领导项目团队成员。项目管理的艺术层面，说明项目必须由人来完成这个事实。因此，项目经理要想管理好团队、完成项目目标，要具备敏锐的人类行为知识，灵活和技巧性地运用适当的人

际技巧的能力。

● 科学层面

科学层面界指的是界定与整合项目任务。包括项目管理流程中知识、理解与技巧性的应用等。项目管理流程的作用，主要是让项目经理与团队能够有效地执行关键的项目步骤，例如确认项目真实需求、界定项目目标、建立执行时间表以及对项目的持续监控等。

二、项目管理的几个问题

项目经理在开始接手某个项目之前，最好先快速地对项目管理做些研究，先了解一些基本的项目管理知识，包括什么是项目以及项目管理的内容。

1. 管理流程

在每个经营组织（或者是项目团队）中，都会不断地出现问题、需求与机会。组织中的问题如营运效率下降，需求如需要更好更快的计算机系统，机会如新产品占领市场等。这些例子不过是组织的营运流程里，所必须面对的无数管理问题中的一小部分。这些问题、需求与机会，都需要加以分清并找出对应的解决方法。

这些问题的解决方法，往往会伴随着组织类别的一些变革。一般说来，项目的成立也就是用来实现这些组织内部的变革需要的，同时，还需要某个人来为项目的完成与成败负责。因此，作为一名项目经理，你即是项目的管理者，又是变革的推动者，而你为了实现变革所做出的指导纲领，也就是我们所说的项目管理流程。

(1) 项目的定义

对于项目一词，有好多种解释。我们这里把项目定义成一种暂时性的任务配置，以实现某个特定目标。不管你选择和采用哪一种定义，几乎每个项目都拥有许多相同的特质。以下我们来讨论最重要的几个要点。

① 项目是问题的解决方案

我们知道，项目对某个需求的响应、某个问题的解决方案，同时也是带来利益的解决方案。项目本质上是属于暂时性的任务配置，也就是说它有一

个特定的起点与终止点，项目所包含的许多细小工作(任务)，其终极目标是创造出最终的产品(可销售的成品)。同时，项目任务都会有执行的优先级和时间表。

② 项目的独特性和单次性

项目是一个具有独特性和单次性特点的任务。因此，项目不可能在同样的环境下，由相同的人，用同样的方法去再执行一次。这就意味着当你接手某个项目时，几乎没有什么可以借鉴的方法，你必须凭借着相当有限的信息，有时甚至是错误的信息，开始你的项目。

③ 项目的不确定性

每个项目都存在着某些不确定性。这些不确定性即代表着风险，也是一种对你管理能力的威胁，并挑战你制定计划与预测成果的能力。

④ 项目需要动用资源

项目动用的资源包括时间、金钱、物料与人力等。项目经理的主要任务之一，就是尽可能地调度和使用整体的资源，确保资源的利用和项目的进度，能够有效、节俭地进行。

从上面的叙述中，我们了解了项目的一般定义与解释。实际上，许许多多的项目存在于你我的生活里，如推出新产品、安装某个设备，举办一场庆典活动等。相反地，操作某项生产设备、督导某个工作团队、经营某个零售店等事件，就不能称之为项目了，因为这些事件属于持续性的活动。

(2) 项目管理

项目管理的定义是，应用知识、技能、工具与技术来规划项目活动，以完成项目的需求。虽然这个定义从字面上理解简单直接，但是，只有具备了相当的教育程度和实践经验，才能技巧性地运用这些技能、工具与技术。

在项目管理的流程中，要先建立起一个小型的组织架构，这就是人们常说的项目团队，这个架构通常是大型组织的缩影。项目团队在完成预定的项目目标之后，这个小型组织架构将会解散。

(3) 项目生命周期

项目的执行过程通常可以界定成若干个阶段，每一个阶段都有其特定的任务需要项目经理去完成。以项目流程的整体而言，可以将项目界定出下列四个基本阶段：