

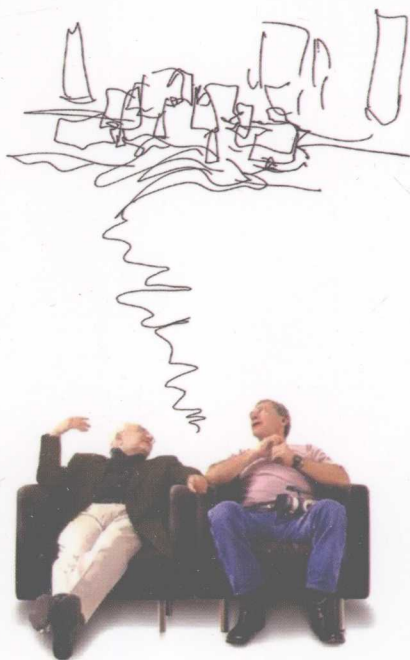
巧用统筹方法，应对千头万绪，实现轻松管理！

► BE AN EASIEST MANAGER ◀

# 做个轻松 管理者

李卫星/著

## 管理者统筹方法



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



► BE AN EASIEST MANAGER ◀

# 做个轻松 管理者

李卫星 / 著

## 管理者统筹方法



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

管理者只有战略和理念、只重视战略和理念是不够的,必须要有实现战略和理念的方法。以“统筹兼顾,运筹帷幄”而得名的统筹法就是管理者实现战略和理念、把事情做得既有效率又有效益的方法。

本书借助大量彩色线条图,将庞大、复杂的管理问题以清晰直观的方式进行表述;针对常见的管理问题类型,结合作者实际操作过的案例进行举一反三的讲解;能够帮助管理者解决实践中的现实问题,拿来即可以用,简便易行。

### 图书在版编目(CIP)数据

做个轻松管理者:管理者统筹方法/李卫星著. —北京:  
机械工业出版社, 2007. 10  
ISBN 978 - 7 - 111 - 22510 - 2

I. 做… II. 李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 154991 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:李新姐 责任校对:侯 灵

责任印制:李 妍

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 240mm · 6.375 印张 · 122 千字

0 001—6 000 册

标准书号:ISBN 978 - 7 - 111 - 22510 - 2

定价:48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版



## ▶ BE AN EASIEST MANAGER ◀

如果你乘坐的和谐号列车或航班已经启动，你也打开了本书，那么就让本书和你的旅程一起开始，也许几个小时后你就到达目的地了，书也看完了。这件事本身就是统筹方法：同一时间做了多个事情。

本书特色：借助大量彩色线条图，将庞大、复杂的管理问题以清晰直观的方式进行表述；针对常见的管理问题类型，结合作者实际操作过的案例进行举一反三的讲解。

本书宗旨：能够帮助管理者解决实践中的现实问题，拿来即可以用，简便易行。



## 作者简介

### 李卫星

社会、经济、工商、工程综合项目管理专家；  
“横道网络方法”发明人；

2004年开始，在清华大学、中科院研究生院讲授研究生课表课程；在清华、北大等高校高级经理人班教授“管理者统筹方法”课程；

2005年6月开始，为奥组委做项目管理咨询服务工作，并受邀为第29届奥运会组委会项目管理人员专题讲座；

2006年1月，作为中国科学院研究生院导师，辅导IPMP项目管理B级报告；

2006年9月，作为导师带MBA项目管理方向研究生。

### 著作有：

《综合项目和公众活动统筹法》、《突破项目管理难点——从WBS到计划》、《怎样入手——项目管理实践精要》

责任编辑：李新妞

出版咨询：010-88379707

iceicenews@yahoo.com.cn



www.movebook.net | 书脊网 | 书装设计门户网站

本书献给我尊敬的老师苏东水

# 序

运筹帷幄之中,决胜千里之外,是领兵打仗的将帅们所追求的一种状态。而在现代化战争中,借助先进的高科技手段,已使这种文学样式的描写变成确切的现实。

俗话说“商战如兵战”。这句话虽不十分确切,因为在兵战中不是你死,就是我活,而商战中完全可以做到双赢互利,但是,用这句话来形容当今企业竞争的激烈程度,却一点也不为过。在当今世界经济一体化的格局中,企业之间的竞争空前激烈,各种情况瞬息万变,影响因素错综复杂,而要使企业领导能够做到运筹帷幄,决胜千里,对于每一个具体的商业项目运作“谋定而后动”,完善而全面的统筹方法是必不可少的。

作者曾在复旦大学经济管理专业学习,并以优秀成绩毕业。他长期在部队工作,在工作中不仅精研军事业务,转业后又一直矢志不移的专注于项目统筹法研究和实践。或许他自己还没有意识到,他是把在部队长期工作中形成的那种全局观念、运筹观念、战略管理的理念等,很好地运用到了企业运作中来,这导致他在商业项目管理统筹运作的长期研究中,具备独到的视角和独特的心得,能发他人所未发,提出不少独特的观点,并创造了一些新颖的方法。这些独到的观点和方法,有的已成功应用在一些商业项目中,有的也运用在一些大型的

社会公益活动中。这些统筹方法的运用，不仅有效地提升了项目管理效率，节约了人力和财务成本，而且也为项目的顺利完成起到了有力的保证作用。

管理，既是一门科学，又是一门艺术。在各项管理工作中，我们不仅需要科学的管理方法，也需要艺术性地加以灵活运用。在本书中，我们可以看到，无论是理论阐述，还是实务介绍，都很好地做到了科学性和艺术性的结合，深入浅出，徐徐道来，将较为深刻、晦涩的统筹方法，融入妙趣横生的叙述之中，使得每一位读者，无论他具有什么样的专业背景，都能够从中获益，从而将统筹方法成功运用到项目管理中去，这也是本书鲜明的特点之一。

李卫星先生在本书即将出版之际，嘱我为书写序。我既感念作者长期以来的奋斗精神和刻苦努力，也深感统筹方法对于目前中国正在如火如荼进行的各种项目建设，具有很好的实际作用，因此欣然命笔。也以此祝愿李卫星先生在项目统筹研究和实务操作的道路中走得更加顺畅，取得更高的成就。

是为序。



教授 博士 博导

复旦大学企业管理系主任

2007年国庆于正北书屋

# 前言

社会经济的发展，首先壮大的是管理者的队伍，管理者的含义越来越丰富，范畴也越来越大了。对管理者人群的分类几乎到了说不清楚的地步，既不能看地方，也不能看人数。看什么呢？看运作的资本、业务的规模和数量。三个人的小公司可能掌握着一项世界级的专利技术，一间不大的办公室里调动的资金有几个亿、几十个亿。

作为管理者，就要计算和规划，就要谋发展。今年业务总额八百万，明年要做到一千万；今年市场占有率是5%，明年要达到6%，不管是什么目标、什么发展战略，都要在时间上算账。

“时间就是金钱”这句话在20世纪80年代叫得最响亮，为什么呢？我们不妨分析一下。那个时候建立了深圳经济特区，实行社会主义制度下的市场经济体制，一下子由单一的计划经济形式变成了多种经济形式之间竞争赛跑。“三资”（通常把在中国境内设立的中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业统称为三资企业）企业、民间资本投资兴办的企业显示了经营的灵活性，而原来习惯于依靠计划经济体制的国有和集体企业由于决策程序烦琐、对市场反应迟钝、生产环节适应缓慢，在开放的市场环境下陷入了困境。“时间就是金钱”成了前者制胜的法宝。那时候，某个地区的领导如果有稍许超前

观念，这个地区可能就会有超速的发展；内地的生意人一个月多往深圳跑几趟，生意就会做得很红火。

经过这么多年的改革和发展，企业之间已经不存在所谓的“两大类型”的分水岭，观念意识上差距在不断缩小，领导口中的新词天天翻花样，大家对市场的敏感度几乎一样。于是，“时间变金钱”的优势谁也没有了，只靠“提前几天、多跑几趟”的简单的“时间变金钱”的难度增加了，对战略、观念和方法的要求更高了。

所以，现在各个大学最热的是三种班，EMBA班、MBA班和为各层次管理者开设的总裁班、女领导人班。“管理者统筹方法”作为本人独自开发的一个课件，从2004年下半年开始，就被邀请在清华、北大等各个中高层管理者班讲授。本书是在成熟的讲稿基础上写成的，读者对象是各行各业的管理者。

### 管理者分为两个层次。

第一个层次的管理者是决定“做正确的事”的管理者。他们的工作内容更多地涉及“目标愿景、发展方向、前期策划、宏观规划、资源整合、经营战略、整体把握、综合平衡、全局运筹”这类内容，每一时期都有不同的中心、核心任务和关键、侧重的的工作。也就是说，他们一方面要决策“做正确的事”，一方面要统筹兼顾整体和全局，运筹好一个大摊子。他们的工作有三个特点：

- 出思想，把握战略方向和目标；
- 是好的管理方法的倡导者；

- 是组织实现战略目标的监督控制者。

第二个层次的管理者是把“正确的事情做得更好”的管理者。他们是运作或负责一个企业、一个项目、一个部门的管理者，或者叫做具体事务的管理人员。他们更关心如何把“正确的事情做得更好”，把部门或某个方面的工作管理得得心应手，怎么使利润更高、效益更大、资源应用得更好，任务完成得更符合上级的要求。同时，还要保证达到目标、满足标准要求而不出事故，领导交给的事情按时完成而不拖延，方方面面的工作关系处理得非常到位而赢得普遍赞誉，也要统筹兼顾上下关系，运筹好一个小摊子。他们的工作也有三个特点：

- 是组织目标实现的身体力行者；
- 是出谋划策者，高层决策领导的好帮手；
- 是组织制定战略和目标的忠实建议者；

不论哪个层次的管理者，仅仅依靠明确宏观背景、当时形势和领导意图，依靠自己的观念意识、领导艺术、管理经验，依靠把握组织的战略、愿景和行动规划、重要性、可行性，是不能够达到“统筹兼顾，运筹帷幄”的，也不能够把事情做得“既有效率又有效益”。管理者只有战略和理念、只重视战略和理念是不够的，必须要有实现战略和理念的方法。

有人做过统计，政治、经济和社会宏观环境越规范，项目涉及的各种因素越复杂，对管理者的素质要求也就越高。因为需要考虑的因素往往数量众多，在重要性上、空间上、时间上参差不齐，所以，我

们需要建立一种由简单符号组成的、逻辑清晰的、可反映所有资源数据及其在时间上对应关系的方法，以帮助各层次的管理者们出手能胜！

“管理者统筹方法”就是这样一种方法，把事情做得“既有效率又有效益”的方法。

感谢我的恩师苏勇，在百忙中为本书写序。师生之情谊是我进步的动力。

感谢清华、北大、中科院研究生院的各位老师，以及北京、上海、广东、河南、山东、湖北、贵州、浙江的相关企业和培训机构的老师们，感谢你们的讲座或课程邀请，为这本书的成熟和完善提供的机会。

管理者统筹方法在我国企业管理和许多大型活动中的运用已经很多，但作为一种管理方法的通俗化阐释，本书还是首次尝试，不当之处请读者提出宝贵意见，我的邮箱是licpm@yahoo.com.cn。

# 目 录

## CONTENTS

### 序

### 前 言

## 第1章 整体把握与运筹

这是一本很奇特的书，是一本各行各业、各层次的管理者都能够看得懂、读得亲切的书，字少、图多，解决问题、启发思路。

- 1.1 管理者统筹方法的内容 / 2
- 1.2 统筹方法的核心点——都在一根时间轴上说话 / 12
- 1.3 各种类型的项目或活动的运作过程 / 22
- 1.4 项目或活动的时间定位、相互协同 / 32
- 1.5 图像化、可视化是管理的最高境界 / 41

## 第2章 点线为棋 运筹帷幄

读完本章，你会对统筹方法有一个实质性的了解，从“是不是很难弄懂”变成“好用，我要用”。

- 2.1 繁杂问题的简单化 / 52
- 2.2 工作讲协同，步调要一致 / 58
- 2.3 用直观图像解决全局统筹与计划问题 / 67
- 2.4 案例：统筹三峡工程 / 76

## 第3章 三小时学会统筹法

第2章的例子说明，统筹方法就是用一些点点线线的集合描述一个规模很大、很复杂的事情。有比较简单的：一根时间轴建立了时间基准，点代表一个重要的事件，线或者横道代表具体工作，组合起来，就是一张统筹计划图。

X

- 3.1 用统筹法之前 / 94
- 3.2 里程碑图 / 105
- 3.3 横道图方法 / 114
- 3.4 横道图方法的应用案例 / 122

3.5 网络计划方法 / 133

3.6 网络计划方法的应用案例 / 151

## 第4章 享受统筹法带来的快乐

种瓜得瓜，种豆得豆。我们经过了细致的工作，终于得到了收获，那个过程方框不再是灰色的、神秘的，里面的过程明亮，工作清晰。统筹法的盖头揭开了，管理工作也可以如此轻松。

4.1 资源平衡利用和资金链调度 / 160

4.2 广告投入是个无底洞，如何用统筹法来解决 / 170

4.3 城市综合开发项目巧用统筹法 / 177

4.4 做个轻松管理者 / 186

XI

目

录

## 第1章

B e A n E a s i e s t M a n a g e r

# 整体把握与运筹

这是一本很奇特的书，是一本各行各业、各层次的管理者都能够看得懂、读得亲切的书，字少、图多，解决问题、启发思路。

如果你乘坐的和谐号列车或航班已经启动，你也打开了这本书，那就让我和你的旅程一起开始，也许几个小时后你就到达目的地了，书也看完了。这件事本身也是统筹方法：同一时间做了多件事情。

## 1.1 管理者统筹方法的内容

“管理者”是一个内容很宽泛的称呼。

➤ 各个企业的CEO、董事、总裁、高层管理人员、各个岗位的经理是管理者。

➤ 政府高层领导和在各个部门、各个层次担任领导职务的公务人员是管理者。

➤ 社会团体组织的各层领导是管理者。

➤ 军队各级首长和军事、政务、技术、业务管理人员是管理者。

➤ 各科研院所、设计勘测、策划咨询、中介服务组织的各级管理人员是管理者。

➤ 从事各种职业，为自己的事业和美好生活愿望而辛勤工作的个体经营者们是管理者。

上述未能够包括的其他组织中的各级管理人员，比如一个工程、一个项目、一个活动的临时班子的组织者，以及那些常年奔波在外的销售团队的负责人，也都是管理者。

此书的读者，大部分应该是管理者，即使现在不是，但未来会成为或自己的心目中已经是了。