



管理人手册 22

世界图书出版公司

PROJECT MANAGEMENT

项目管理



沟通 · 期限 · 预算 · 规划 · 排解纷争

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

 管理人手册 22

项目管理

(英) 彼得·霍布斯 (Peter Hobbs) 著

晓茵 译

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理 / (英) 霍布斯著; 晓菡译. —北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.11
(管理人手册)

书名原文: Essential Managers: Project Management

ISBN 978-7-5100-4040-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第216487号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009 Dorling Kindersley Limited

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3726

项目管理

著 者: (英) 彼得·霍布斯 (Peter Hobbs)

译 者: 晓 菡

丛 书 名: 管理人手册

筹划出版: 银杏树下

出版统筹: 吴兴元

责任编辑: 徐 樟 金存惠

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787 × 1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年12月第1版

印 次: 2011年12月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-4040-5/C·191

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换 联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2011年6月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 思考“项目” /10

1.1 项目是什么? /10

任务如何成为项目 /10

定义项目 /11

成功改变 /11

1.2 项目顺序 /12

定义项目阶段 /12

项目的六个阶段 /12

保持灵活性 /13

1.3 定义团队 /14

理解关键角色 /14

了解你的团队 /14

关键项目角色 /15

1.4 成为项目经理 /16

掌握项目 /16

推销理念 /16

承担责任 /17

1.5 与发起者一起工作 /18

让发起者参与 /18

与发起者会面 /19

识别不合格发起者 /19

1.6 记录进展 /20

设计文档 /20

运用文件签署 /20

关键项目文件 /21

第二章 设立项目 /22

2.1 启动项目 /22

商定纲要 /22

获取正确支持 /23

2.2 组建项目团队 /24

团结团队 /24

准备开始 /25

增进特性 /25

2.3 分析利益相关者 /26

确定关键人员 /26

履行分析 /26

影响利益相关者 /27

利益相关者分析表 /27

2.4 定义细节 /28

寻求投入 /28

收集信息 /29

了解你的客户 /30

特性排序 /30



融入创造力 /31

记录范围 /31

2.5 进行商业论证 /32

权衡成本 /32

评估收益 /33

2.6 管理风险 /34

为风险做计划 /34

应对风险 /35

2.7 规划项目 /36

制订项目计划 /36

项目计划举例 /38

2.8 评估时间 /40

制定合适的时间表 /40

使团队参与 /40

使用时间评估公式 /41

2.9 阐述计划 /42

保留数字记录 /42

选择软件 /43

第三章 管理工作进展 /44

3.1 为项目挤出时间 /44

确认优先顺序 /44

找到重点 /45

3.2 有效分派 /46

合理分派 /46

克服分派障碍 /47

准备分派 /48

设置细节 /48

分步举行会议 /49

3.3 维持动力 /50

激励自己 /50

克服心理障碍 /51

激励他人 /51

3.4 成功地沟通 /52

让发起者和客户参与 /52

与团队交谈 /53

选择方式 /53

为消息选择媒介 /53

3.5 评审进展 /54

持续追踪进展 /54

安排评审会时间表 /55

3.6 管理项目信息 /56

汇编项目文件 /56

项目文件的目录 /56

3.7 监控成本 /58

管理项目账户 /58

跟踪成本 /59

应对成本超支 /59

3.8 管理范围变更 /60

定义变更 /60

项目范围变更的通常原因 /61

4.5 评审过程 /70

回顾项目 /70

从细节中学习 /71

举行项目评审 /72

评审记录归档 /73

提供个人反馈 /73

第四章 付诸实践 /62

4.1 实施项目 /62

克服挑战 /62

成功实施的关键行动 /63

索引 /74

4.2 准备移交 /63

管理最后阶段 /64

督导项目完成 /65

执行最后验收 /65

4.3 移交项目 /66

终点信号 /66

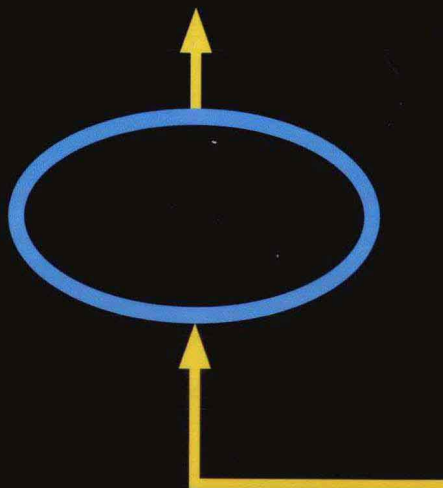
举办活动 /67

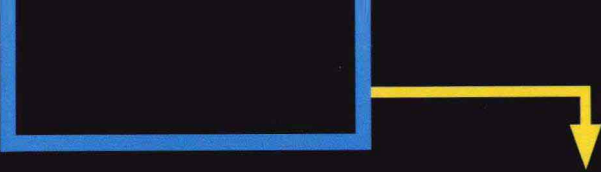
提供支持 /67

4.4 评价成功 /68

分析结果 /68

庆祝成功的主意 /69





专栏目录

小贴士

- 聚焦定义 /12
- 小心采购员 /14
- 扮演反对者 /17
- 避免意外 /18
- 及早投资时间 /20
- 得到证明 /26
- 询问“好问题” /30
- 设立底线 /30
- 使用颜色 /37
- 有组织性 /45
- 不要跳过间歇 /49
- 不要拖延 /50
- 传递关键信息 /52
- 会议应简短 /55
- 不要忽略隐藏成本 /58
- 团队坚持 /64
- 听取建议 /66
- 让发起者参与 /68
- 提前计划 /72
- 思考细节 /73

案例研究

- 设置标准 /11
- 适应变化 /58
- 润滑车轮 /67

聚焦

- 选择项目发起者 /18
- 推销你的项目 /23
- 五个“为什么” /30
- 给予反馈 /49
- 范围蔓延 /60

如何……

- 建立良好的发起者—
管理者关系 /19
- 评估所需的时间 /40
- 组成抬头信息 /48
- 激励你的团队 /51
- 监控无形成本 /59
- 召开实施前会议 /64

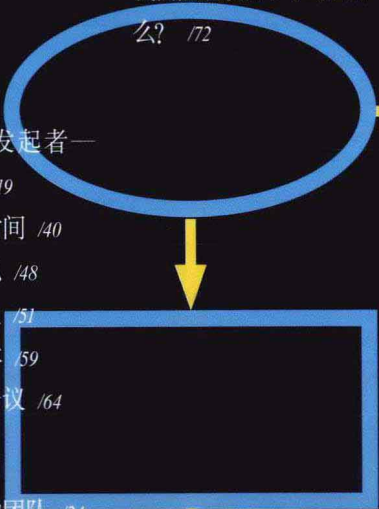
问卷调查

- 建立强有力的团队 /24

你对项目范围的理解 /31

- 管理你的时间 /45
- 准备好主持评审会 /55
- 标记“投入使用” /66

问问自己……

- 我的要求是什么? /42
 - 我是一个好的聆听者
吗? /52
 - 我们能从项目中学到什么? /72
- 



引 言

项目管理是将构思变为现实的技能，适用于我们提出或遇到的每个重要的行动。在当今世界上，个人、组织和国家，都比以往更加需要掌握项目管理技能，它比其他特性更能评价个人或集体行动的主动性。

本书列举了许多能使你的项目既成功又令人满意的实用理解和技巧。它提供了项目管理问题的一般解决途径，这是你在计划和实施项目时会面对的，书中包含的工具、小贴士和技术，能够帮助你用最少的资源不断取得成功。本书不仅适用于刚刚进入项目管理领域的人，也能够为那些经验丰富的资深人士提供有益的帮助。

归根结底，作为一名项目经理，你的成功取决于你的能力，使“能够是”的愿景在你自己和他人的思维与行动中比“现在是”的现实更有影响力。如果本书能够指导、挑战和激励你在项目管理方面的探求，那么它就实现了其主旨。

思考“项目”

项目是组织和个人通过改变并适应来利用新机会或者抵御威胁的机制。在当今世界，商业竞争建立在寻求新产品以及做事方法的基础上，每个人都能够通过不断地思考来改善视野：在现有情况下，我的项目在哪里？

1.1 项目是什么？

项目是设计来在一定时间、利用特定资源，带来预定的有益改变的一组工作。通常情况下，项目需要一定数量的人员协调行动来实现目标，常常伴随一定的风险因素。

任务如何成为项目

通过项目，人们的创造性得以最有效地发挥，获得切实、持久的成果。过去，项目可能被称作某种不同的事情，但是建造金字塔、在天花板上绘画或者建立一个国家都需要愿景、计划和共同努力——即是我们现在所称的项目的本质特征。在实际情况下，任何太大或不熟悉的方案或工作，在没有提前准备和规划时无法取得完全成功，而通常能够作为项目来实现。

定义项目

在最简单的层次，项目是“一次性”的工作，由三个参数组成：时间、成本和质量。换句话说，这是一种利用特定资源、在一定时间范围内实现特定结果的方式。

对大多数项目来说，这三个参数中的一个“固定的”（例如不应该或是不能改变），但是至少其余两个中的一个具有一定灵活性。当产品的质量是固定因素时（例如向市场推出一款新药），如果工作量或复杂性比最初设想的大，那么成本就有可能上升，完成时间也可能推后。当完成时间固定时（例如投标截止日期或商

业会议），人们就会在此项目上投入更多资源，以保证按时准备好，或者剔除可实现但非本质的特征来在现有的时间内满足质量的本质要素。

成功改变

有一些项目具有高度的可见性——例如大型和重要的建筑项目，而对于其他的项目，毫无例外也直接需要对其结果有一定的理解和认同。

无论什么大小和特征的项目，首要目标都是要带来改变，并且项目发起人或团队认为这种变化是有益的。

案例研究

设置标准

当蒂姆·斯密特最初设想在英格兰西南部一个废弃的土坑中建造一个容纳世界各地10万种植物的主题公园，吸引基于科学研究的游览者时，很少有人会想到这个伊甸园计划会成为今天的地标。尽管建造世界上最大的温室面临技术挑战——两个巨大的透明圆顶——主要建筑直到2001年3月才完成。自此以后，超过1000万人参观过该建筑，平均每年超过100万人，

并且为当地经济带来了8.5亿英镑的收入。对于斯密特来说，最重要的是，伊甸园为可持续发展及环境事务的世界性争论作出重要贡献。像其他大型项目一样，评论者对其成功找到多种解释：例如技术使其原始设计和壮观规模得以实现，但在斯密特眼中，有灵感的领导和对质量的拒绝妥协，无疑是成功的核心要素。

1.2 项目顺序

任何项目的生命周期都包含六个主要阶段：启动、定义、计划、控制、实施和评审。无论在哪一个阶段，作为项目经理，在进入该项目时，务必要让自己尽可能地熟悉前面错过的阶段。

小贴士

聚焦定义

在开始做出实际计划前，要充分探求项目的“内容”和“理由”，这将有助于你在后续阶段避免代价高昂的修正。

定义项目阶段

启动和定义阶段包括使用一些工具及方法来确定现有的状况、最后要取得的效果，以及负责实现该项目的核心团队。一旦这些已经确定，计划阶段将集中精力于产生结果的细节和如何在最小风险下最有效地实现这些结果。计划贯穿于整个项目，通常在某一点，重要资源被投入，控制阶段开始工作。

在计划中确定的时间表和预算会让你跟踪进程，并在必要的时候调整。当控制阶段接近尾声，焦点就转移至准

项目的六个阶段

启动

确认要解决的问题及要利用的机会。

定义

提炼对想要获得的结果、什么时间、用什么资源的理解。

计划

在细节上决定如何达到目标——时间进度、资源、责任和沟通。

备结果“激活”的时刻了。当你在每一阶段考虑最终用户的需求及期望时，实施阶段的首要焦点应该是采取措施确保他们对项目带来的变化积极地反应。按照预定的标准来规划评审阶段，以此衡量项目的成功。在资源被再次分配以及总结经验教训之前，我们才能说该项目完成了。

保持灵活性

虽然在理论上，项目的各个阶段有一定的逻辑顺序，但在实际情况下，这些阶段常常相互重叠，所以你需要采取在定义、计划以及控制阶段不断评审的滚动过程。例如，在你拿出计划初稿之后，你可能就需要调整最初的项目范围*以适应现实的可能性。相似地，在项目早期工作中得到的经验也可能引导你辨认与任务持久性和复杂性相关的错误假设，对时间进度、预算以及其他资源的再评估。

* 范围

一个项目最终理想结果的描述，通常包括最终结果实现过程的相关内容以及最终用户。

控制

进行工作，监测过程，并根据需要调整计划。

实施

向用户展示项目结果，并帮助他们调整以适应这些变化。

评审

评估成果并回头看看是否有些事情可以做得不同或更好。

1.3 定义团队

要想项目成功，明确角色很关键。每一个项目都是崭新、常常独特的工作范围，而且，项目团队往往是临时拼凑起来的，因此至关重要，你项目中的每一个利益相关者*都要清楚自己的角色以及期望他们发挥的作用。

理解关键角色

每个项目都不同，但是有一些关键角色适用于大多数项目（见下页），这些角色之间的关系为功能性，而非等级性。虽然从角色的本质来看，项目的发起者通常是项目团队中地位最高的人——并且比项目经理地位更高，其他团队成员之间就没有什么相对的地位区别了。技术专家比较特殊，他们的技术经常来自于多年的经验，经常比项目经理有“资历”一些。

了解你的团队

你的项目团队通常由你自己公司及合约方的人员组成，分别被称为内部团队及外部团队。很显然，他们是你项目成功的关键利益相关者，所以，作为项目经理，你必须调动起他们的积极性并关注重点。这需要一定的技巧和努力：团队成员经常还要承担其他工作。另外，他们会被你不能够直接控制（或者你根本不认识他们）的次级利益相关者，比如说他们的直接经理、同事、客户和供应商所影响。

* 利益相关者

对项目的结果以及过程有影响或者是感兴趣的人。

小贴士

小心采购员

采购员经常能够在项目的实施上发挥巨大权力。那些作为客户的采购员也经常与项目形成敌对关系。要小心对待这样的客户，必要时寻求发起者的帮助。

关键项目 角色

发起者

掌握项目成功所必须的资源的人，并且他们有权决定项目是否成立。

经理

负责项目的日常执行，经理和发起者必须在保证项目成功的时间、成本和质量上保持高度一致。

客户

(或高级用户)

同等或代表最终用户群的利益。如果有多组最终用户群，并且他们的观点不一致，那么就有多种客户。

质量保证者

在大型项目中，分配给一个团队的职责可能是确保所有既定的方法都得到正确执行。(在小项目中，这部分工作应由发起者承担)

技术专家

在很多项目中，成功依赖于少数几个人的投入，他们拥有专业技术、高级别的访问权或者个人决策权力。

采购员

采购员作为最终用户的代表参与项目，评判他们首先要看他们寻找供应商以及在合同中谈判取得有竞争力的价格的能力。

最终用户

最终用户经常由客户所代表，但是在大多数项目中的关键时刻，与最终用户群直接交流很有益处。



1.4 成为项目经理

作为项目经理，你应该成为你团队的中心枢纽。你的成功很大程度上取决于你使别人想要参加项目的能力，或者，至少不要让别人反对。

掌握项目

无论你是否做过项目经理，或者你曾经向有能力发起项目的人推销你的理念，你很可能需要证明你的个人能力以及管理能力，并在思考后承诺作出改变。

“能力”和“承诺”是实在却朴实无华的词语，经常出现在管理书籍中；然而，项目经理最不喜欢的就是朴实无华。事实上，那些非常出色的项目经理是“自大”（自信、有决策力、创造力、个人魅力）以及自谦（脚踏实地、执行力强、迫切地从团队中其他成员那里学习并促进他们贡献）的矛盾结合体。

推销理念

作为项目经理，要想完全让人信服，你必须首先在自我思考后认同项目最初设想的价值。如果你不能坚信结果可以实现，或者对其价值态度冷淡，那么在项目进展中，你就不可能为项目作出牺牲，或找到必需的创造性方案——因为它几乎不会变化。而且，你必须能够充满热情地与其他人交流，自信地顶住项目团队内部及外部的反对。反过来，你必须是一个好的聆听者——有能