

控制
Controlling

規畫
Planning

啓動
Initiating

結束
Closing

執行
Controlling

控制
Controlling

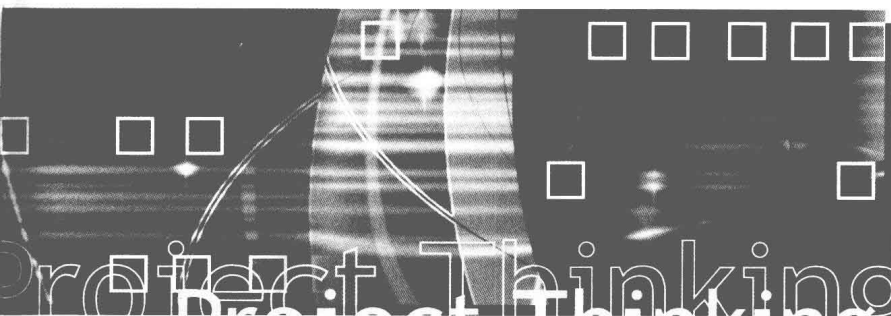
Project Thinking

專案管理

Project Thinking

案思維與管理關鍵

丁榮貴 著

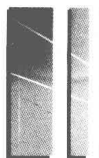
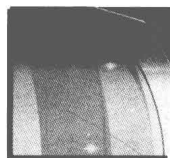
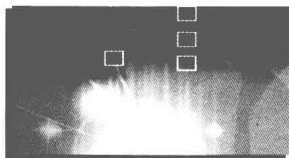


專案管理

Project Thinking

專案思維與管理關鍵

- ▶ 專案經理們需要的是什麼?
- ▶ 什麼才是最有價值的?



由於專案的獨特性，僅靠一些規範化的工具和方法很難解決專案管理中的實際問題，而正確的思維方式則成為專案經理們所能依靠的有效武器。本書提供了專案管理的思維方式和行動策略，以幫助讀者迅速把握專案管理的關鍵，幫助讀者緩解在管理專案過程中的壓力，使其能夠更多地享受到成功管理專案的樂趣。

本書主要分為四部分：在分析商業環境變化特點的基礎上，討論了專案與專案管理對企業生存與發展的價值；討論了在專案生命週期過程中，如何樹立正確的思維方式，以及如何理解和把握其中的管理關鍵；討論了專案經理們自身所面臨的角色挑戰以及如何應對這些挑戰；提供了專案管理過程中常用的16個範本(templates)。

本書適合有一定專案管理實踐經驗的人員閱讀，也可作為專案管理研究人員的參考書。

專案管理：專案思維與管理關鍵

- 作者—丁榮貴著. —北京
- 繁體中文校稿—唐迺君
- 編輯—鄭君琦
- 出版者—以諾國際股份有限公司
106台北市復興南路一段135巷9號10樓
電 話—(02)-27755883
- 經銷商—凌域國際股份有限公司
248台北縣五股鄉五股工業區五工五路38號2樓
發行專線—(02)-22983838
傳 真—(02)-22981498
- 印刷—俞霖印刷有限公司
- 初版一刷—2006年1月5日 二〇〇〇本
- 定價—新台幣四〇〇元

Preface

As the person who coined the words project thinking and project mindset, my dear friend Prof. Ding wanted me to write a little bit about its origin and implications in the coming decade.

I first introduced the word 'project thinking' while conducting a half-day seminar in Stockholm, Sweden in 1999, that was organized by the Swedish Project Management Academy. The title of the seminar was 'Why project mindset is the key to competitiveness?'

The 20th century gave us a sense of mastering our operational thinking. At the peak of the industrial age, operational thinking was more focused to optimize the men-machine interactions. It was the age of continuous improvement.

Project thinking is more an outcome of the knowledge age. For the first time in the history of civilization, global human networks are being formed. 'Time' is turning out to be the most crucial resource. Never before have we witnessed such a mind-boggling jump in the quantum of changes. The rate of change therefore, is unprecedented. An outcome of such a rate of change is to face uncertainties and unknowns more than ever before. We start to realize that *more and more we know, more and more we find that we know less and less*. This is one of the main reasons for the formation of project thinking shaping the mindset to be more projects oriented.

We all know (may be difficult to practice) that the only thing we can influence is the **FUTURE** and that too only in the **PRESENT**. It is fairly evident that we have inherited **TODAY** based on what we did **YESTERDAY** for **TOMORROW**. It is in this process of influencing tomorrow that the project thinking gets support. If the past is not going to provide a recipe for the solutions of tomorrow's problems, our mind should be able to investigate the new situations with an open mind and without any barriers.

I may briefly give 3 examples in differentiating the Operational thinking from Project thinking. Project thinking views the totality instead of parts and views the project success as a function of many variables instead of limited factors constrained by operational thinking. In view of the unprecedented rate of change, project thinking is more proactive in nature as opposed to reactive thinking which analyses the cause and effect relationship after the occurrence of an event. Another special attribute of project thinking is its capability and capacity to handle a large number of issues with varied characteristics instead of being merely

focused on a few issues. It may be mentioned here that the implementation of solutions is more focused but the view is more generic.

In conclusion, I would like to congratulate Prof. Ding Ronggui for having done a great service to his country in publishing this book covering various facets of management of projects.

The readers will find in this book a roadmap to move ahead in practicing the scientific aspects of modern day project management.

I wish all the readers Happy Reading.

Adesh Jain
Vice President, IPMA
President, PM Guru Inc., USA
Director, European Centre for Project Excellence, UK

July 12, 2004

序

由於我這些年一直宣導專案意識和專案思維，我的好朋友丁教授希望我簡單介紹一下專案思維的起源及其對未來的意義。

1999年，瑞典專案管理學會在斯德哥爾摩召開了一次為期半天的、以“為什麼專案意識是競爭力的關鍵”為主題的研討會。在這次會議上，我引入了“專案思維”這一概念。

在20世紀這個工業化的巔峰時代，運營思維大行其道。它使我們更多地關注於人一機關係的優化、更好地進行持續改進。

專案思維是知識時代的產物。在人類文明的歷史上，從未形成像今天這樣全球化的人與人之間的網路關係。“時間”正越來越成為關鍵的資源。各種變化日益激烈，變化的趨勢也越來越難以預測。在這種形勢下，我們將不得不面對前所未有的不確定性和未知領域，我們的思維也出現了前所未有的混沌。我們開始意識到，在知道的東西越來越多的同時，我們不知道的也越來越多。這就是為什麼必須面向專案、樹立專案意識及形成專案思維方式的主要原因。

眾所周知，我們真正能夠影響的是未來，而對現狀形成因素的影響則很少。很明顯，現狀只不過是從過去通向未來的中轉站。如果過去的知識和經驗不能為解決未來的問題提供方案的話，我們就必須借助於開放的、有效的思維方式來探索未來。專案思維的作用就在於此。

運營思維和專案思維的區別可以簡單地從3個方面說明。首先，專案思維關注於整體，它認為專案的成功是眾多變數作用的結果；而運營思維則限制了人的視野，它只關注於專案的各個局部，並認為專案的成功只是少數因素形成的。其次，在對待變化的方式方面，專案思維是前瞻性和主動性的；而運營思維則側重於在事件發生後被動地思考其原因與結果之間的關係。第三，專案思維能夠幫助人們形成處理大量不同特徵問題的才智與能力，而運營思維只是在人們關注和處理的問題較少時才起作用。需要說明的是，專案思維是一般性的，而基於專案思維的解決方案則是具體的。

最後，我祝賀丁榮貴教授寫了這本基於專案思維的、涵蓋專案管理方方面面的書籍。本書的出版是對中國的一大貢獻。讀者將能夠從本書中找到通向現代專案管理實踐的科學之路。

專案思維與管理關鍵祝大家閱讀愉快。

國際專案管理協會（IPMA）副主席
美國專案管理Guru公司總裁
英國歐洲專案促進中心主任Adesh Jain

2004年7月12日

專案思維與管理關鍵推薦序

有個印第安小男孩有一天詢問他的爺爺“爺爺，您活了那麼大歲數，您對人生有什麼樣的心得？”爺爺回答“乖孫子，我一直感受到心中有兩匹狼在打鬥，其中一匹是所有壞習慣的化身，另外一批是所有好習慣的合體。”孫子又問“爺爺那哪一匹狼最後會打贏呢？”爺爺回答“平常我餵養的那一匹。”

要在知識經濟時代擔任一位優秀傑出的專業專案經理人，養成好的專案思維與管理習慣，實在是最重要的修煉，因為這些專案思維就好比是腦海中的背景知識與信念，若有好的專案思維，我們就能養成好的行為紀律，好的行為紀律會逐漸在專案團隊中形成好的專案管理習慣，進而養成好的個人性格與團隊文化，最後帶來符合顧客滿意的績效，建立顧客對專案團隊的忠誠認同。

丁榮貴先生所著的【專案管理—專案思維與管理關鍵】一書，是專案管理實務界少見的一本好書，所有有心養成專業專案管理職能的經理人都不應該錯過這本書。

【專案管理—專案思維與管理關鍵】採用系統思考的格局，將務實的管理理念融入專案管理五大過程(process)之中，更利用許多實例舉證解析諸如WBS (Work break structure)、CV (Cost Variance)、SV (Schedule Variance)、專案溝通、專案績效管理…等重要的管理關鍵實務上，尤其難能可貴的是還舉了許多故事或小遊戲增加本書內容的易讀性與趣味性。整本書的份量雖然不多，但是很扎實，尤其本書的附錄還提供了16份表格範例，讓讀者只要順著表格範例的邏輯設計，就能導引出有效的專案思維，把握住重要的專案管理關鍵，【專案管理—專案思維與管理關鍵】實為專案經理人修煉內功提升火候的最佳入門練功祕笈。

本人從事知識服務工作時不斷覺察到專案管理的重要性，尤其現在跨領域、跨專業的專案已逐漸成為常態，所有知識工作者尤其應該在初入職場甚至在就學時，就應該開始培養專案管理的能力，而在靈活應用許多專案管理技巧與工具時，更基礎的能力就是要培養正確的專案思維並透過【做中學、事上磨】的過程來強化掌握專案管理關鍵的洞察力與執行力。此核心能力的提升實為國家、企業與個人都應該極力投資的重點。

【中華知識管理應用協會】與【國立交通大學】於此產業與企業專型變革之時，洞察需求，因而合作成立【企業專案管理師認證中心】，由【中華知識管理應用協會】提供四等級的專案管理實務課程，本人即獲邀擔任第三級進階專案管

理師的培訓課程講師。另由【國立交通大學】負責舉辦企業專案管理師認證考試，為國家培育優效的各級專案管理專業人才，而【專案管理—專案思維與管理關鍵】一書即獲選為考試認證參考用書。

本人不斷透過各種課程與演講機會告訴我的學生與友人，培養好的專案思維習慣掌握企業致勝的管理關鍵實在是目前刻不容緩的當務之急，所以在此很誠摯地向各位推薦這本好書，並期許本書的讀者不僅只是閱讀而已，更要知行合一，養成好的習慣。

您決定要餵養心中哪一匹狼了嗎？

中華知識管理應用協會常務理事
北極星知識工作股份有限公司董事長
嚴守仁

前言

近年來，專案管理普遍受到各行各業的關注，我也奔波於各種各樣的專案管理研究培訓與諮詢場所。可能是由於“說的比唱的好聽”，很多正在管理專案的朋友鼓勵我為他們寫一本書。因此，這本書首先是寫給他們的。專案經理們普遍面臨巨大的工作壓力，希望本書能夠幫助他們找到緩解壓力的途徑，更多地享受到成功專案管理的樂趣。當然，如果這本書也能對您有所幫助，我會感到無比榮幸。

專案經理們需要的是什麼？什麼才是對他們有價值的呢？這是在開始本書寫作之前一直思考的事。

作為一個有效的專案經理，需要具備三種基本能力：解讀專案資訊的能力、發現和整合專案資源的能力、將專案構想變成專案成果的能力。要具備這些能力，首先必須樹立有效的專案管理思維方式。

儘管有很多經理希望我能給他們提供一些具體的專案管理方法和工具，但我仍然堅持認為，有效的專案管理思維方式才是對他們最有用的。事實上，很多專案經理在學會了關鍵路線方法（CPM）、WBS方法和實獲值（Earned Value）方法後，並沒有將這些方法運用到他們正在管理的專案中去，甚至有些人對這些方法反而產生了不信任。為什麼會這樣呢？專案都是獨特性的，我們過去的知識和經驗常常會因為這些獨特性而失效。當我們不知道自己該做什麼的時候，再好的方法和工具也不能發揮其應有的作用，這時候能夠幫助我們的只能是有效的思維方式，只有它能夠幫助我們以不變應萬變，只有它能夠幫助我們找到成功管理不同專案的共性。

本書針對專案管理的主要方面提出了把握其中管理關鍵的思維方式和行動策略。為了便於專案經理閱讀和理解，本書採取了簡單、通俗的表達方式，甚至穿插了一些寓言和遊戲。在我對專案經理培訓時，這種表達方式是受人歡迎的。我希望將它用到本書中時，同樣能得到您的喜歡。

需要注意的是，儘管本書的附錄中包含了16個專案管理文件範本（templates），但只有當您真正懂得該如何去正確思維時，這些範本才會對您有參考價值。

雖然本書沒有將對專案經理有用的東西都包含進來，但我希望書中所包含的內容對專案經理都是有用的。本書不是一本專案管理教材，不是一部專案管理大全，也不是針對毫無專案管理經驗的人而寫的。

有很多人對於本書的完成做出了貢獻。

專案思維與管理關鍵在中創軟體公司 7 年的管理顧問經歷對我形成自己的專案管理思維方式產生了極大幫助，本書的很多觀點起源於該公司推進專案管理的過程。因此，我要感謝中創軟體公司的董事長景新海先生、副董事長程建平女士及其他同仁，感謝他們不遺餘力地推進專案管理。我從他們那裏學到很多東西。

本書還有不少觀點是從我和張體勤教授一起進行的研究過程中得出來的，應該說本書也包含了他的心血。他嚴謹、認真的治學精神以及關心別人的品格讓我受益匪淺。

本書中更多的觀點來自廣大的專案經理、企業家和研究人員。幾年來，我接觸了許許多多的專案經理，他們的很多經驗、教訓都給了我很大的啟發。如果本書中有些觀點甚至表達方式恰好來自於您，這絕不是巧合。當然，如果其中的一些觀點與您的觀點不吻合，也不要感到意外。畢竟管理是仁者見仁、智者見智。我要對這些專案經理以及為本書提供了參考資料的研究人員表示感謝。

我的研究生孫亞男和王宗星對我的培訓課程錄音進行了整理，它是形成本書的直接基礎，感謝他們的辛苦勞動。

此外，我還要感謝解放軍總裝備部軍用電子元器件合同辦公室的同志們，是他們為我提供了安靜、舒適的工作場所，才使本書最後得以完稿。

當然，我還要感謝我的妻子和孩子，他們對本書所提供的支持是別人取代不了的。同時，我還要向他們致歉，我陪伴他們的時間實在太少了，本書也是獻給他們的。

丁榮貴

2004年6月于福建武夷山莊目錄

目錄

Preface

序

專案思維與管理關鍵推薦序

前言

第1章 順勢而動	001
1.1 企業步入“終結者時代”	001
1.2 過去成功的經驗也許是最可怕的	003
1.3 做好非重複性的事	003
1.4 適應客戶是出發點	005
1.5 向知識型企業轉變	006
1.6 速度是決勝條件	008
第2章 專案成為一種生存方式	011
2.1 理解專案固有的挑戰	011
2.2 專案對企業的價值	012
2.3 知識型企業的經營邏輯	017
2.4 做專案管理的推進者	019
第3章 成功的專案需要有效的管理	021
3.1 專案：一項難以完成的使命	021
3.2 要管理專案先要理解“管理”	022
3.3 專案管理成功的標準	027
3.4 使專案利害關係者滿意	027
第4章 讓利害關係者盡到責任	030
4.1 專案生命週期	030
4.2 專案利害關係者的責任	034
4.3 “泛專案”中利害關係者的作用	039

4.4	以責任矩陣明確利害關係者責任	040
第5章	無缺陷啟動	043
5.1	狂熱啟動，失敗告終	043
5.2	鎖定利害關係者	044
5.3	定義專案需求的挑戰	045
5.4	借助品質功能表定義客戶需求	046
5.5	可行的專案才值得啟動	048
5.6	以專案授權證明鎖定責任和賦予權利	050
5.7	召開專案啟動會議	052
第6章	控制專案範圍	054
6.1	確定專案不做什麼	054
6.2	“魔鬼藏在細節中”	057
6.3	WBS是企業的無形資產	060
6.4	管理範疇變更	062
6.5	藉由WBS確定專案預算	064
第7章	減少驚訝	068
7.1	風險需要管理	068
7.2	啟動風險管理計畫	069
7.3	識別風險	070
7.4	建構風險影響分析矩陣	073
7.5	制定風險應對計畫	077
7.6	評核風險應對計畫	078
第8章	有效組織專案資源	080
8.1	專案組織的特點	080
8.2	專案組織的選擇依據	082
8.3	專案資源的一般組織形式	083
8.4	基於專案的企業組織形式	087
8.5	專案任務的分配	092

第9章 把握專案工期的脈搏	096
9.1 善用專案里程碑	096
9.2 風險時間常常無效	102
9.3 局部偏差對專案整體的影響	104
9.4 給關鍵人員整段的時間	106
9.5 設置緩衝時間	107
第10章 建設真正的專案團隊	111
10.1 專案團隊的障礙	111
10.2 選擇合適的團隊成員	113
10.3 快速識別專案利害關係者的性格特點	116
10.4 專案團隊的能力來自和諧	119
10.5 使專案小組度過完整的生命週期	121
第11章 謀求共贏	125
11.1 理解衝突	125
11.2 專案衝突的來源	127
11.3 處理專案人際衝突的一般方式	129
11.4 專案平衡的策略	132
第12章 關鍵在於溝通	137
12.1 謹防“訊息漏斗”	137
12.2 專案溝通計畫必須規範	140
12.3 把握專案關鍵度量資訊	143
12.4 確保專案會議的有效性	149
第13章 面向系統改進的績效管理	151
13.1 績效管理的思維方式	151
13.2 專案績效的內涵	154
13.3 專案的績效評價方式	156
第14章 不留後遺症的專案收尾	165
14.1 堅持到底	165

14.2 保留專案資料	165
14.3 合約收尾	166
14.4 專案驗收	167
14.5 財務收尾	168
14.6 總結專案經驗和教訓	170
14.7 慶祝專案成功	171
14.8 解散專案小組	172
第15章 成為專業的專案經理	174
15.1 調整心態	174
15.2 發揮影響力	180

附錄

附錄A 專案可行性研究

附錄B 專案描述

附錄C 專案授權書

附錄D 工作分解結構(WBS)

附錄E 專案範疇管理

附錄F 專案風險管理計畫

附錄G 專案資源管理計畫

附錄H 專案預算

附錄I 專案品質管制計畫

附錄J 專案採購管理計畫

附錄K 專案溝通管理

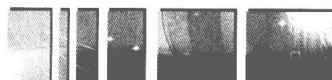
附錄L 專案會議紀要

附錄M 專案現狀報告

附錄N 專案變更控制

附錄O 專案配置管理計畫

附錄P 專案經驗/教訓報告



1.1 企業步入“終結者時代”

西方有個諺語：人無法逃避的只有兩件事，一件是交稅，另一件是死亡。對於當今企業來說，無法避免的似乎也只有兩件事：一件是競爭，另一件是死亡！目前各類企業均面臨十分嚴峻的競爭形勢，那些處於壟斷行業的企業自認為會有一個安全的未來，這是十分幼稚的。

我們可以用圖 1.1來簡單表示如今企業之間的競爭形勢：市場逐漸被那些“大型企業”所侵吞在越來越少的剩餘市場上，有多家同類企業在激烈競爭，它們或者相互併購，或者大打價格戰。

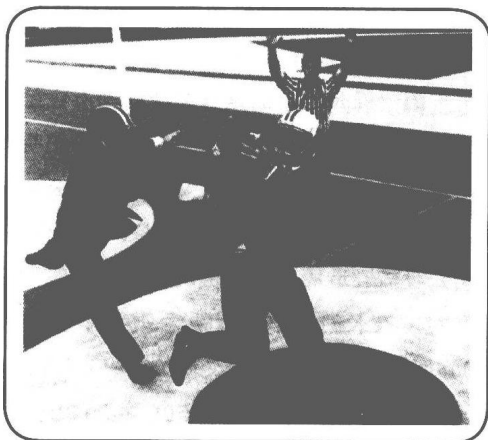


圖 1.1 企業之間的競爭態勢

讓我們先來看併購。或許大家已經感覺到前幾年為人們所津津樂道的企業併購之風已不再盛行，“打造航空母艦”的提法也日益稀

少了。併購不成功的案例俯拾皆是，不僅國內如此，國外也如此。併購企業本來的目的是迅速擴大企業規模、增強企業實力，然而，結果卻出人意料。如一個人想進補，然而吃了狗肉卻得了狂犬病、吃小雞燉蘑菇卻得了禽流感一樣，大多數企業不僅沒有通過併購增強實力，反而因為文化的衝突和資源的分散搞得自己元氣大傷。

再看看價格戰。現在價格戰在很多行業進行得如火如荼，幾乎涉及各行各業。時髦的IT業也變成“挨踢”業捲入到價格戰當中而變得利薄如紙。

有規模的軟體企業最害怕的不是與知名大企業間的價格競爭，而是與許許多多的“遊擊隊”之間的價格戰。

大量的小型軟體公司在競標過程中把合約的價格壓得特別低，它們固然會因為自身能力不足拿不到合約，但是當其他競標企業拿到合約時，客戶所給的價格也將很低。其結果是，不拿這個合約你出局，拿這個合約你又虧本。軟體公司不賺錢，電器行業的價格戰更是打得慘烈！據報導，電器相關企業賣一台電視平均賺取只有1000元。想想當年中國長虹挑起電視機價格大戰時是何等威風，然而，如今的中國長虹已雄風難再。

價格戰使得國內企業傷痕累累，但是價格戰就像鴉片一樣使企業上癮，企業為了在激烈的商業競爭壓力下活下來也只有走這條不歸之路。

我們還有必要看看那些“大鱷”。現代企業制度、世界500強是我國企業管理界的兩大關鍵字。然而，完全按照現代企業制度建立起來的世界500強企業也難逃“鐵達尼號”的覆轍。

2001年美國宣佈破產的大型公司有257家，總資產高達2580億美元，大大超過了2000年的紀錄：176家公司和950億美元。僅第一季度就有67家公司破產。這些可不是業績平平的一般公司，而是被廣泛認為不會倒閉的世界500強中的公司。《財富》雜誌不無擔心，“如果態勢繼續這樣發展，恐怕明年我們列齊500強排行榜都有困難。”

世界著名的會計公司之一的安達信公司2001年收入93億美元，全球雇員達到84萬人。在世界會計公司中排名第五位，因為做假賬，公司已經倒閉。作為世界上最大的現代化辦公設備製造商、影印機的發明者，施樂（Xerox）的輝煌幾乎家喻戶曉，甚至“施樂”常常被人們用作一個動詞，意為“複印”。靠著領先的複印技術，施樂成為全球500強巨人，1998年營業收入20019億美元，資產達3002億美元，利潤395億美元，名列美國《財富》雜誌1999全球500強第182位。但是僅僅一年過後，施樂這家影印機巨人即陷入難以為繼的境地：股價一落千丈，市值只有80億美元，負債竟高達180億美元，最終申請破產而被其他公司併購。同樣，安然（Enron）、世界電信（World-Com）、Kmart、寶麗來、Qwest……相繼陷入困境。

高科技公司也同樣如此。我們看到或者聽到許多有關高科技公司的商業神話，但是高科技公司同樣也面臨巨大的商業競爭壓力。當初國內很多高科技企業積極上市，現在卻苦於不能體面下市，因為做每年的年報總是很痛苦的一件事。年報做得不好看股市將下跌，做得好看了企業實際上又不賺錢，總經理常常要惹上官司。

在美國，每1000家高科技創業公司的商業計畫書中只有6份從風險資本家那裏得到了投資。在這0.6%中，只有10%能上市，大多數（超過60%）最終破產或者獲利甚微。而在達到上市階段的10%高科技企業中，大多數並未成長為真正的成功者。在過去的17年間，1099家技術類上市公司中的4%便產生了股票增值中的67%。換句話說，所有高科技上市公司中的96%在上市後只產生1/3的總價值。

高科技公司的成功已經成為了特例，而不是規律。