



项目管理七杯茶

Seven cups of tea for project management

夸克商学院 © 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Seven cups of tea for project management



项目管理七杯茶

夸克商学院 © 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理七杯茶 / 夸克商学院著. ——北京: 中国经济出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-5136-1340-8

I. ①项… II. ①夸… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 268606 号

责任编辑 严莉

责任审读 贺静

封面设计 廉波

出版发行 中国经济出版社

印刷者 廊坊市蓝菱印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 7

字 数 130 千字

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 次 2012 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-1340-8/F·9178

定 价 32.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

序

治大国若烹小鲜——用项目管理工作

项目管理是第二次世界大战的产物，起源于美国研制原子弹的曼哈顿计划。20世纪50年代至今，项目管理被广泛应用于军事、建筑工程、软件开发、电信、制药、金融等领域，从雏形到成熟，以一种独特的视野风靡全球，成为高级职业经理人的必备技能。

经过几代管理大师的思考与总结，尽管项目管理的理念、方式、管理工具、实践经验日趋完善，但仍然存在很多值得研讨的分支。尤其在我国，项目管理的研究与实践同发达国家相比尚处在较低的水平。

据不完全统计，我国从事项目管理工作的人数超过千万。很多从业于企事业单位、政府部门的经理人，对项目管理的内涵一知半解，应用起来难免捉襟见肘，成效甚微。以至于还有人认为，把张三、李四、王五征召起来，共同完成一项工作，就是项目管理。项目结束后，团队解散，工作过程中积累的经验与教训无法固化传承，循环于临时抱佛脚、想到哪里做到哪里状态中。

另一种极端的现象是，一些经理人加入了各种项目管理的培训认证机构，但却并没有学透，只是教条地照搬照抄。一大堆管理工具被应用于工作中，但既不明白其原理，也不懂其变化，按图索骥，不但没有提高工作效率，反而陷入冗杂的细节泥沼，迷失了管理与执行的方向。

这些都表明，尽管项目管理的方式越来越流行、越来越重要，但真正使用得心应手的“人才”却不多。

这也正是我们整理、创作本书的初衷——**基于传统项目管理方式进行创新，使这种高效的管理理念适用于更多领域，为企业和个人创造更大价值。**

本书的内容既源于 IPMP（国际项目管理专业资质认证）、PMP（美国项目管理协会）的研究，又在此基础上进行了简化与创新，将一些复杂的、不适合中国本土企业应用的内容删去，同时加入简单易行的、适用性强的管理理念、工具、方法与模型，其最终目的就是为了夯实管理基础，绝不纸上谈兵，强调实战效

果，用实际绩效帮助企业和个人建设核心竞争实力。

例如我们创造了“分层级执行项目”的理论体系，将一个工作项目由开始到结束划分为若干“里程碑状态”，从这个“里程碑状态”到下一个之间，由若干任务逻辑联系起来，保障实现状态转变，也就是执行状况的良性进展。

这与工程项目管理、软件项目管理等领域内的研究有很大区别。传统的工作分解结构不分层级，直接将所有大小不一、难易不同的工作包组合在一起，过分关注细节而失去控制重点。而本书则另辟蹊径，分层级解构项目，使执行路径变得更加清晰严谨。

除此之外，我们将在本书详细探讨项目管理最重要的七项要素：项目启动、执行路径分解、成本调控、时间管理、人员配置、突发风险与项目归档。并将这七项要素巧妙地类比为七杯芬芳甘甜的茶，以此加深读者对项目管理理念的理解与记忆。

譬如本书中，我们将项目时间管理类比为西湖龙井茶。在中国的茶文化中，清明节前几天采制的西湖龙井茶珍贵无比，而一过清明节，就会身价暴跌。这种特质恰好印证了时间管理对价值取向的影响，形象地说明了时间控制的重要性。又如，我们将项目风险管理类比为君山银针茶，在品饮过程中，银针茶随着水温、湿度的变化而变化，在杯中呈现出三起三落的奇景。在项目执行过程中，如果没做好风险管理，那么得到的绩效也势必起伏不定，难以掌控。

如此一来，就将枯燥乏味的管理理论与优雅的茶文化结合起来，既易于理解又便于记忆，达到“治大国若烹小鲜”的神妙。

因此，本书不是一本沉闷严肃的管理理论书，不是一本拿来主义的实践工具书，也不是一本心灵鸡汤式的床头休闲书，而是结合三者所长，力争将理论讲得简单、工具给得实用，同时又兼顾到阅读的趣味性，使读者在轻松优雅的氛围中学习到国际先进的项目管理技能知识。

七杯优雅工作的项目管理茶，请君逐一品鉴！

夸克企业顾问公司董事长 王磊

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Lei, the Chairman of Quake Enterprise Consulting Company.

目录

序 / 治大国若烹小鲜——用项目管理工作

项目管理茶之源 /001

这是一个“蓝血时代” /003

七杯茶——工作的公式 /013

第一杯茶：启动茶 /029

“预备——开始！” /031

目的与目标的区别 /040

一项工作的边界 /050

品一杯洞庭碧螺春 /055

第二杯茶：路径茶 /061

左脚走左边的路，右脚走右边的路 /063

分解关键路径 /068

配置最优路径 /079

品一杯安溪铁观音 /087

第三杯茶：资源茶 /091

保持饥饿，保持愚蠢 /093

跟踪成本绩效结果 /099

品一杯六安瓜片 /109

第四杯茶：时间茶 /115

时间，以及改写时间 /117

到底该不该加班 /124

品一杯西湖龙井 /130

第五杯茶：人员茶 /135

以品茶的方式，提高劳动效率 /137

全世界最热门的职业——项目经理人 /141

人际关系的脉络——项目团队 /148

品一杯祁门红茶 /157

第六杯茶：风险茶 /161

山雨欲来风满楼 /163

先闻“风”，则无“险” /170

品一杯君山银针 /181

第七杯茶：收尾茶 /187

庆功宴开始之前 /189

项目结束双要素 /195

品一杯云南普洱 /203

项目
管理

茶之源



很多人并不会工作。

工作并不仅仅是谋生的手段，同时也是实现个人价值的桥梁。以积极、主动的心态对待工作的人，更容易成为行业领域内的精英；反之，被动工作的人，则处于频繁跳槽的周期中，职业能力随着年龄增长而逐渐衰退。

同样，很多人对积极工作的理解存在误区，积极工作并不是超负荷工作，而是用正确的方式方法工作。

这种正确的方式方法就是——项目管理。

时至今日，项目管理的方式已经渗透到方方面面。

一项工作，从计划、执行，到收尾，每一个环节，都遵循一定之规。这些规律能帮助我们厘清工作的脉络，达到事半功倍的效果。我们做任何事情，只要在关键点上合理把控，就可以不断复制成功的经验，带动个人职业素养的提升。

无论狮子还是羚羊，当太阳升起时，最好开始奔跑！

这是一个“蓝血时代”

“蓝血十杰”

曾经有一段时期，我们的星球被纯粹的力量统治着。人类和动物以野蛮的方式争夺生存空间。但这段时期很短，智慧的大脑很快取代了强壮肌肉的地位，文明从萌芽走向成熟。随后一转眼间，公司诞生了，从此有了“白领”与“蓝领”的区别，似乎智慧也被文明地划分出等级。

古老的西班牙人认为贵族身上流淌着蓝色的血液，直至中世纪的欧洲，人们都习惯用“蓝血”代指那些高贵、雍容、智慧的精英血统。

那时，贵族们可以骄傲地挽起袖管，向其他人展示自己雪白

小臂上清晰可见的蓝色静脉血管。这与皮肤黝黑的农奴不同，贵族们长年不从事体力劳动，皮肤晶莹似雪，由此显示“劳心者”与“劳力者”的根本区别。

尽管拥有“蓝色血液”的古典贵族仅仅是一个无法考证的传说，但用“蓝血”象征智慧、精英的文化却被传承下来。

其中最为著名的代表就是美国商业史中的“蓝血十杰”。

这十个人是美国“二战”期间的十位空军后勤官，他们别出心裁地将数字化管理模式应用于战争当中，为盟军节约了大约 10 亿美元的战争经费。更为传奇的是，战后这个团队集体加盟福特汽车公司，再次将数字化管理模式导入现代企业，一举挽救了衰退的福特事业，开创了全球企业科学管理的先河。



蓝血十杰——美国现代企业管理之父

这十个人中，先后出了两任美国国防部长，两任世界银行总

裁，两位著名商学院院长，八位世界 500 强企业总裁！

甚至可以这样概括，“蓝血十杰”是美国乃至世界现代企业管理之父。

管理的前世今生

在 18 世纪末到 19 世纪末的 100 年中，个体小作坊就是普遍存在的“商业组织”，管理还处于懵懂时期，相当于五六岁智力的孩子。

很多情况下，一个人如果拥有一笔资金和一项技术，他就可以“招聘”几个学徒协助他生产。学徒们只能拿到很少的工资，但却可以借此解决基本的生存问题。他们住在商铺或者厂房里，向老板学习加工产品的手艺，同时为老板输出劳力。

一些“蓝血”的学徒，很快就可以掌握某个产品的制造工艺，然后脱离组织，自行开设作坊，以此提高个人收益。但是，老板们并不想让自己的廉价学徒学成后成为竞争对手，于是就把制造加工工艺分割为几个部分，让每个人只掌握整体工艺中的某一个或某几个环节，以此控制人力资源的损耗。

这大概就是最初级的管理：**你在我的视野中，所以我可以管着你。**

随后，商业情况变得越来越复杂，小作坊的生存空间也越来越小，以公司为形式的商业组织粉墨登场。

20 世纪 20 年代到 40 年代，资本家和管理人员的责任被明确划分开，资本家负责投资，管理者负责总结经验用于更好地经营，形成一个稳定的利益共同体。

这是科学管理酝酿并逐渐成型的一段时期：**我的视野不够监视所有人，所以我利用别人管着你。**

公司像滚雪球一样，声势与规模一起迅速膨胀，管理的范围也骤然延伸。同时也产生了让人头痛的问题——组织效率下降。像福特汽车一样，很难想象，一个拥有上万工人的工厂需要设置多少监督岗位，才能保证每一个工人都努力工作。

与此同时，以“蓝血十杰”为代表的商界精英们，采用数字化管理模式，将先前的生产经验，以严谨的数字表达用于生产过程中。工人们是否努力工作，用他们最终取得的成果加以评判。流汗最多的人未必就是最出色的人。

管理各个职能太繁琐，所以我监督工作成果，管着你。这是管理在实践中而非学术研究过程的简要演变路径。

在不同的时代，由于社会环境的不同，对管理的需求也发生了巨大的变化。时至今日，对于如何更有效地进行管理，各种争议也从未停止过，有些反而愈演愈烈。

但有一个分支始终长盛不衰，从出现以来就一直被人们津津

乐道，它就是以跟踪优质工作成果为主要目标、以数字化管理为基础的——项目管理。

项目管理着地球

整个世界，由无数个项目组成。

美国阿波罗登月计划，耗资 300 亿美元，两万多家公司参与其中，前后超过 40 万人为此忙碌不停，仅我们在影像资料中看到的登月舱就动用了 700 万个零部件。这项工作的细密复杂，远远超出任何一个人的想象。

这是人类有史以来最具挑战性的工作之一，任何一个人的失误都将造成极其严重的损失，甚至无法弥补。这像一场在足够大的场地、由 100 万名球员上场的足球赛，有的球员跑满全场，也未必得到控球的瞬间，但依旧要为最后的结果奔跑——也许他可能完全不知道自己该怎么办。

好在指挥这场比赛的教练是项目管理，他成功调配了各方面的资源，使比赛圆满地赢得了胜利。

微软公司的产品 Windows Vista 由多达 5000 万行代码组成，9000 多名程序研发人员历时 5 年才写完这些代码。项目管理依旧是这些代码组合的线索。微软模块化的工作内容就是把操作系