

南开现代项目管理译丛（第二辑）

丛书主编 戚安邦

NANKAI XIANDAI XIANGMU GUANLI YICONG

# 项目和项目群经理的 59种核检清单

Rudy Kor / 著  
Gert Wijnen / 著  
戚安邦 等 / 译  
程莉莉 / 主审

南开大学出版社

南开现代项目管理译丛

# 项目和项目群经理的 59 种核检清单

Rudy Kor 著  
Gert Wijnen

戚安邦等 译  
程莉莉 主审

南开大学出版社

**项目和项目群经理的 59 种核检清单**

59 Checklists for Project and Programme Managers

Rudy Kor and Gert Wijnen 著

Copyright © Rudy Kor and Gert Wijnen 2007

This translation of 59 *Checklists for Project and Programme Managers* is published by arrangement with Gower Publishing Limited. 本书中文简体字版由 Gower Publishing Limited 授权南开大学出版社独家出版, 未经出版社书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

天津市出版局著作权合同登记号: 图字 02—2009—157 号

**图书在版编目(CIP)数据**

项目和项目群经理的 59 种核检清单 / (英) 科尔  
(Kor, R.), (英) 维内恩 (Wijnen, G.) 著; 戚安  
邦等译. —天津: 南开大学出版社, 2010.12

(南开现代项目管理译丛)

ISBN 978-7-310-03595-3

I. ①项… II. ①科… ②维… ③戚…

III. ①项目管理—方法 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 218417 号

**版权所有 侵权必究**

**南开大学出版社出版发行**

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

\*

天津泰宇印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 10.5 印张 183 千字

定价: 22.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

# 总 序

随着全世界的经济逐步向知识经济迈进,创造和运用知识开展创新活动成了全社会人们创造财富和福利的主要手段。由于任何企业或个人的创新活动都具有一次性、独特性和不确定性等现代项目的特性,因此人们的各种创新活动都需要按照项目的模式去完成。任何项目都需要使用现代项目管理的方法去进行有效的管理和控制,因此现代项目管理成了近年来管理学科发展最快的领域之一。近年来甚至有人提出现代管理科学可以分成两大领域:一是对于周而复始、不断重复的日常运营的管理(Routine Management),二是对于一次性和独特性任务的项目管理(Project Management)。因为实际上人类社会的生产活动就有这两种基本模式,而且至今人类创造的任何成就和物质与文明财富都始于项目,都是先有项目后有日常运营。只是过去人们从事项目的时间很短而从事日常运营的时间很长,然而在信息社会和知识经济中人们从事项目的时间变长,所以现代项目管理就获得了长足的发展。

现代项目管理实际上始于 20 世纪 80 年代,最重要的标志是 1984 年以美洲为主的项目管理协会(PMI)推出了现代项目管理知识体系(PMBOK)的草案,随后在 1996 年他们推出了 PMBOK 的正式版本,国际标准化组织于 1997 年推出了相应的 ISO10006 标准。最近 10 年是现代项目管理发展最快的时期,这主要表现在两个方面:一是现代项目管理的学术发展十分迅速,逐渐形成了自己独立的学科,而且学科知识体系建设得到飞速发展,全球数百家大学已经设立了相关系科或研究院所。20 世纪 80 年代以来,管理学界许多新的学术领域的发展都是与现代项目管理有关的,“虚拟组织”、“学习型组织”、“项目导向型组织与社会”都属于此列。二是现代项目管理的协会和资质认证大发展,全球不但有以美洲为主的项目管理协会(PMI),还有以欧洲为主的国际项目管理协会(IPMA),各国的项目管理协会也相继成立。他们一方面不断组织自己的会员开展现代项目管理的研究,而且分别推出了自己的项目管理知识体系;另一方面,他们在现代项目管理职业教育方面推出了大量的课程和资质认证,这方面既有 PMI 的项目管理专业人员资质认证(PMP),也有 IPMA 的国际项目管理人员资质认证(IPMP)。这些对于推动现代项目管理的发展起到了巨大的作用,从而使得现代项目管理成为近年来发展最快的管理学科专业领域之一。

我国的现代项目管理学科发展最早始于 20 世纪最后几年,国内最早的现代项目管理译著应该是由南开大学张金成教授于 1999 年翻译出版的《成功的项目管理》。随后 PMI

和国家外专局的培训中心以及南开大学商学院于 1999 年夏天共同在南开大学举办了国内首次引进 PMI 现代项目管理知识体系(PMBOK)和项目管理专业认证(PMP)的新闻发布会。紧接着在 2001 年春节南开大学戚安邦教授等受国家外专局委托主持了在中央电视台第 1 套节目播出的“现代项目管理”讲座,并且以 PMBOK 的 1996 年版为蓝本出版了国内最早的《现代项目管理》一书,该书成为国内 PMP 认证的指定教材。接下来 IPMA 也在中国开展他们的 IPMP 认证和推广工作,而且随着这些推广工作的开展,国内现代项目管理教育和培训的热潮空前高涨和迅猛发展。到了 2004 年国务院学位办和国家教育部全面认识到了中国信息社会与知识经济发展的需要,从而在充分论证的基础上专门开设了(现代)项目管理工程硕士的专业学位教育,并且当年首次授权 72 家高校开办这一专业硕士学位的教育,到 2005 年经国务院学位办和教育部批准的项目管理工程硕士教育主办单位就已经超过了 MBA 专业学位教育经过 15 年批准的主办单位的总数。现代项目管理教育的快速发展充分说明,在当今信息社会和知识经济中现代项目管理是最为重要和发展最为迅速的管理学专业领域之一。

南开大学是国内最早开展现代项目管理研究和教育的著名高校之一,由此而形成了一个非常强大的研究创新群体和现代项目管理师资队伍。他们不但完成了许多国家和企业委托的科学研究和应用研究的课题,而且由南开大学出版社组织出版了一系列的现代项目管理专著、译著和教科书。最早他们于 2001 年就出版了“21 世纪工程造价管理前沿丛书”一套 8 本专著;2003 年他们出版的《项目管理学》(戚安邦主编)获得了天津市社科成果奖并且是天津市精品课教材(也是天津市 2005 年推荐申报国家精品课的教材);2004 年出版了“南开·现代卓越项目管理普及丛书”一套 4 本;2005 年出版了“南开现代项目管理译丛”一套 6 本,全面介绍了国际上最新的现代项目管理研究成果,为此国际项目管理协会前主席、现任《国际项目管理杂志》(International Journal of Project Management)主编的 J. R. Turner 教授还专门为本套丛书作了英文序言。本次出版的“南开现代项目管理系列教材”已经是我们第四次出版现代项目管理的系列丛书了,由此可见南开大学和南开大学出版社在现代项目管理的研究和出版事务中具有深厚的积累和很强的实力。因此我们对于本套系列教材的质量信心十足,因为这是我们多年在现代项目管理领域的研究和教学的积累成果的体现。

本套“南开现代项目管理系列教材”主要是面向现代项目管理工程硕士和现代项目管理本科专业以及现代项目管理高自考本科段教学的,所以它包括三个层次的教材:第一个层面的是现代项目管理的基础课教材,如《项目管理学》、《项目评估学》、《项目设计与计划》、《项目管理仿真与软件应用》和《项目管理法律法规及国际惯例》等;第二个层面的是现代项目管理的专业基础课教材,如《项目成本管理》、《项目时间管理》、《项目质量管理》、《项目采购管理》、《项目风险管理》和《项目组织与沟通管理》等;第三个层面的是现代项目管理的专业课教材,如《建设项目管理》、《IT 项目管理》、《研发项目管理》和《金融项目管理》等。现代项目管理系列教材的知识体系框架是按照 PMI 最新发布的 PMBOK2004 版

组织的,所以本系列教材是与国际上现代项目管理的最新发展同步的。另外,本系列教材的最大特色是整个系列教材中的基础课和专业基础课都是面向一般项目管理的,即都是针对各种一次性和独特性任务的现代项目管理的,而不是传统以工程项目管理为核心内容的,所以本系列教材具有很强的普遍适用性。

当然,由于编者自身的水平所限和编写时间紧迫,所以本套系列教材难免会存在某些不足之处。我们真诚地希望广大读者和使用本系列教材的教师与学生,能够诚恳地指出我们的不足和失误之处。我们会在随后的出版工作中予以纠正,因为本系列教材将不断修订和推出最新的版本,以供广大的现代项目管理工作使用。我们认为:现代项目管理的学科建设和教育发展是我们中华民族在走向信息社会和知识经济中必须倚重的一个专门的学问,开拓和发展现代项目管理事业既是我们大家的神圣职责,也是为我们伟大祖国贡献聪明才智的最好机遇。因为这是一个我国未来十分需要,而现在又相对较新和发展迅速的领域。我们希望能够与本领域的所有人共同合作,去做好这一份伟大的事业。

“南开现代项目管理系列教材”编委会

# 前 言

几年前,我们就那个时代我们所知的项目和项目群管理的知识编写了本书的第一版。在这些年里,我们的观点帮助人们找到了自己的项目和项目群管理的方法,我们的概念或方法不仅被英国和其他欧洲大陆国家的管理者采用,而且最近我们丛书中的一本已经出版了中文版本。

随着第一版的发行,这本书研究的一些课题引出了新的视角,从新的视角已经可以更好地解释清楚一些问题。因此,是时候将这本书更新版本了。这个版本包含了我们在项目和项目群管理中获得的知识。与前一版本不同的是,我们强调的不再是那些在项目和项目群管理中便于使用、有很大优势的方法、概念或者核检清单本身,而是强调决定成败的个体管理者及那些负责项目关键事件、关键投入的人们。

典型的项目和项目群有:ISO 认证项目,开发并实施一个新的自动化系统、引入新法规的项目、开发或推出新产品或服务、设计并实施新工艺过程、引入新的印刷设计、开展能源和提高能效的项目、振兴居民区的项目等。

在过去的三十年间,我们将大量的工作时间致力于与客户、项目和项目群经理及其员工的合作,以求改进我们对独特性任务的理解。我们的灵感是每位项目经理的关键经验:项目为人而做并由人完成。

本书由两个管理咨询顾问编写,特点是按照我们所需来分类、整理并发展知识。本书不仅仅是项目经理共享的一种观点,在这里行动和实用主义往往更为重要;这两个方面常常造成深入思考和概念化的矛盾。经验告诉我们,没有天生的管理者。但令人欣慰的是,并非所有的管理者都是管理顾问,尽管在项目和项目群管理中需要这两种技能。

自 20 世纪 70 年代以来,我们 TG 公司雇用了 500 名员工致力于项目管理专业化研究。感谢与我们密切协作的相关方,包括建筑及建造业,处于初期阶段的计算机和软件行业,电力行业,国家、省级及地方政府,各种非盈利组织机构,是大家在组织变革过程中的不懈努力才使我们的方法很快成为一种基准。

特文思特拉项目管理逐渐从参与只涉及几个人的项目,到大批全职人员参与的项目,又发展为资本密集型项目和资本不足的项目。特文思特拉既适合具有有形产物的项目,也适合那些更多的只在概念阶段的项目。特文思特拉项目管理的缺点在于该方法并非为任何一个具体项目所定制。如何使该方法适合于自身项目这个问题就要留给项目经理去解决了。

大约 20 年前,确定性任务的复杂性让我们认识到无论项目管理做得多么出色,我们

都需要用附加的方法,我们称之为特文思特拉项目管理。凭借着 30 多年的项目管理经验和 20 多年的项目群管理经验,我们通过用这些方法帮助整个北欧国家进行项目管理和项目群管理的同时,找出了一些事实根据。我们应该通过强调我们的方法包含着对北欧文化来说非常正常的一些具体要素来证明这些方法的有效性。举例来说,人们在对待和回应职权的方式上的差异,在项目业主和项目/项目群经理之间一定不能过大,否则就会失去所有重要的协商时机,也会造成二者关系产生等级差异,导致项目/项目群经理的任何意见都被当作一种违抗行为。

某些文化中的“未来不确定”性态度并不能完全地促使产生一种更有计划性的工作方法,但也不能完全使“计划并以后不按照其做的做法”成为信条,因为信服这个信条的人们在不断减少。项目/项目群需要团队的努力,过多的自以为是对一个项目或项目群来说一点益处也没有。没有冲突的团队并不是好的团队,因为在这种独特性任务的进程中冲突总是会存在的。毕竟,前面没有一条已经开拓好的路让我们去走。

### 1. 为什么不应该读这本书?

许多项目和项目群经理可以凭直觉管理得同样出色。直觉,用谚语来讲就是“我们可以等着看将要发生什么”。如果你很喜欢这种方法,你真的不必浪费时间来看这本书。你可能从其他书中会获得更多的洞察力和灵感,比如迪·波诺(De Bono)关于思考的话题、爱丽丝漫游仙境、墨菲定律、明希豪森男爵以及小熊维尼之道。同时,这本书也不是那些找寻项目和项目群管理科学基础的人们应有的选择:因为这本书以实用为导向。

如果你正在找寻一些技术方法来帮助你完成财务核算、时间管理、网络规划、质量控制、对软件包的比较研究或者获得有关培训团队成员的最新信息,你最好把这本书放在一边,因为这本书里都不涉及这些话题。如果你现在对项目或项目群管理一无所知,这本书确实会带给你一般的知识。但是这本书仅作为一本手册,并不是学术或趣味读本,所以你把时间花在其他事情上会更好。

### 2. 为什么应该读这本书?

这本书是针对那些以一种或其他方式参与或将要参与到项目/项目群管理的人而编写的。如果你的组织在项目和项目群的工作上非常专业,但你却感觉仍可以改进,那么这本书将给你提供建议。如果你对你的专业方法是否适合你的项目和项目群管理存有疑问,或者感觉需要改进,这本书会帮你解决这些问题。

不论你是为盈利组织还是非盈利组织工作,不论你是为制造业企业还是服务业企业工作,这都没有区别。无论你在 222 人的组织还是 22222 人的组织里工作,这也无关紧要。无论你所在组织的基本目标是实施项目(如 IT 系统集成者,空间、建造业等项目组织),抑或是日常运营组织的一个特殊项目(如银行和保险公司,政府和铁路单位),这都无所谓。专业的项目管理和项目群管理可以在这方面帮助所有形式的组织。

这本书适合于从头到尾地阅读,也可选择诸如“领导团队”这样的特殊章节阅读。你可以认真钻研核检清单,略过介绍方法的章节,但你可能会遗漏一些背景知识。或者你可以

读一读引言介绍的内容,但这样又会让你疏忽核检清单的典型特点。

我们知道现实太过复杂以至于不能通过模型、方法、手段、系统或者概念来复制,但我们又不得不利用它们。正因如此,这本书涵盖了大量与管理、阶段划分、决策、处理冲突、领导等相关的概念。我们相信这些对在工作中遇到如何最好地完成工作这个问题的人们具有特殊的意义。

只有将概念运用于实践才能证明它们的价值。你将发现这里讨论的概念会迅速适用于你的工作。如果你是一个项目/项目群经理,我们将帮助你获得一种全面的管理理念,包括领导和激励团队、控制复杂性和不确定性,并把这些理念嵌入到组织和环境的大背景中。

在这本书中,我们不讨论相关的潜在项目或项目群带来机遇的过程。这是一个战略问题。我们知道在这个过程中的步骤如下:提出基于一般组织战略的构想;根据计划实施这些不能迅速用于日常运营的构想;检验这些构想的可使用性、关联性和灵活性(如图1所示)。

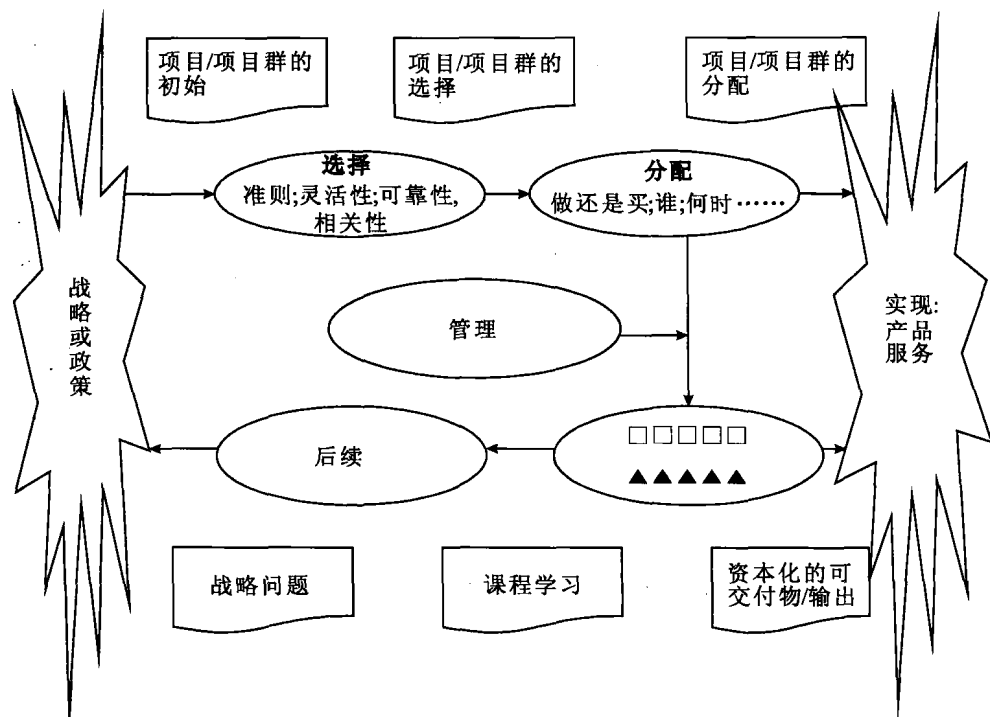


图1 战略制定与项目/项目群之间的关系

下一步要由你自己决定是否开展这个项目/项目群,决定谁来做什么、什么时候来做。只有这样计划才会实施。这个过程一方面可产出结果和输出,另一方面也提供了关于解决项目/项目群问题的方法和战略是否相关的一些课程。因此,战略问题的形成要基于所学

到的东西,相反也可将其用在下一次战略会议上。但正如已经说明的,在这本书里不再对这些步骤详细解释。总而言之,这本书没有过多地讲“做正确的事”,而是更多地讲述“正确地做事”。

许多总经理们理所当然地把“正确地做事”当作是一些他们不必花费时间和精力去做的事。但他们错了,因为没有方法去实施的战略是没有意义的:“这是最基本的问题:人们把实施看做商业的策略,看做一些当领导者专注于领悟‘更大’问题时委任给他人做的事。这个观点是完全错误的。实施必须贯彻到公司的战略、目标以及未来当中。而组织的领导者必须深入地参与进来。”(博思迪 Bossidy、查兰 Charan,2002,P. 21)因此我们最基本的对象就是那些对为特殊任务找寻适合方法有兴趣的人们。

我们愿意看到项目管理和项目群管理变得更有亲和力、更加成功、更有意义,我们也希望我们的书能对此做出贡献。在这本书里我们描述了管理一个项目或者项目群的意义是什么。我们相信我们创造出了一本易懂且有辅助说明的书、一本全面紧扣主题的书。

本书的结构如下(如图2所示):

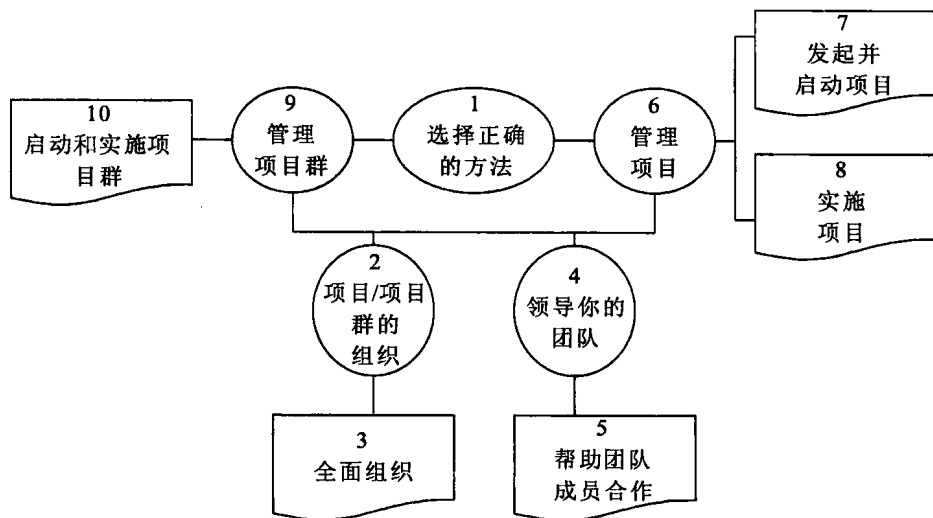


图2 本书结构示意图

第1章“选择正确的方法”。本章讨论了为什么组织都需要项目管理和项目群管理。我们突出了处理任务(诸如日常任务、突发事件、过程等)的替代方法,将重点放在项目的结果导向和项目群的目标导向,并简要对两种方法进行定义。

第2章“项目和项目群的组织——方法”。本章重点在于三种直接参与项目和项目群的人,即项目业主、项目经理和团队成员。我们通过观察内部的组织作为本章结论,得到的关键信息是对于项目和项目群来说非单一性的组织结构更优。

第3章“组织所有的方方面面——核检清单”。本章讨论了一些能够帮助你将你的项目或项目群适应于环境和背景的核检清单。项目或项目群的自然环境、应用技术、财务方

法以及项目的可交付物或者项目群的结果交货和运输渠道,都能成为重要的环境因素。根据项目/项目群的背景,可能引入很多不同的竞争者。

第4章“领导团队——方法”。本章讨论了人与人之间的相互作用。人们互动的方式多种多样,往往是通过习惯或者因为其他人的要求。在战争和协作两个极端之间有一些其他的行为方式。协作(并监督这种合作)要求项目团队和项目经理付出额外的努力。那些为项目或项目群工作的人们通常没有这种合作类型的经历;因为独特性任务把他们聚到一起,并且必须找到一种包括团队建设、领导、冲突管理和决策的合作的方法。

第5章“帮助团队成员合作——核检清单”。本章提出了许多个体需要通过合作成功完成项目或项目群的核检清单。这就要求作为一个团队来工作——某些人要避免某些事的产生。作为项目或项目群经理,你不能为所有管理活动和非管理活动投入全部的精力和指导。只有通过合作的方法,项目和项目群才能够成功完成。

第6章“管理项目——方法”。本章重点讨论了项目管理方法的基础知识。我们以结果导向作为大前提,随之对项目的产出物或者项目阶段的产出结果进行定义。这个过程包括项目的阶段划分、管理和决策。

第7章“发起/启动项目——核检清单”。本章提出了帮助你完成一个完整且明确的项目章程的核检清单:项目的起始点。明确定义出这第一个基准的文件是有吸引力的,也是有困难的。在很多案例中,一个项目要涉及很多人,通常包括其他部门和组织的团队成员。这些人都有着自己对项目的不同理解(和经验)。但是每一个相关的人都要把项目作为一件同样的事物对待,一直到项目完成。

第8章“实施项目——核检清单”。本章你会找到一些在项目业主批准项目的摘要时能够用到的核检清单,一些在项目工作摘要中要求人们根据相应的管理计划实施项目并进入项目定义阶段能用到的核检清单。在项目可交付物被项目业主批准认可时,提供项目当前和后续实施程序的核检清单及未来的用户指南。在此之前还需要完成设计、准备和实现三个阶段。

第9章“管理项目群的方法”。本章讨论了项目群管理方法的基础。在这里我们以目标导向为前提条件,并且需要在管理项目群过程中随着准确性的增加来定义(变动的)目标。这里包括设计、管理和决策。

第10章“启动和实施项目群——核检清单”。本章你可以找到一系列能够用来细分、管理和控制项目群进程的核检清单。当项目群的产出结果被项目业主接受时,提供项目当前和后续实施程序的核检清单及未来的用户指南以成功地实施项目群。这里包括项目群的起始、实施和关闭三个阶段。

最后,本书还附有术语表、参考文献、索引和关于作者的简短说明。

项目和项目群的核检清单是为了使所有项目相关利益主体做事更简单而设计的,但这并不意味着其他的方法对项目或项目群就毫无意义了。因为一个项目或项目群总会涉及人们一段时间中的合作,这是一个人们共同消耗时间的事务。关于任务、责任以及工作

授权的分配需要资源管理者一次又一次地做出妥协,你必须认真对待以避免将一个曾经成功用于某个项目或项目群的结构演变成后续项目和项目群的标准结构。

组织中想要通过专业的方法去管理项目和项目群的人,一定愿意为每一个案例找到新的量体裁衣的方法。准确的语言运用会使项目沟通更加容易。在任何特定的时间里产生应该做些什么的想法都是有用的,因此避免一切都要从头开始的做法。我们的目的是在你的方法上帮助你;你真正说什么、做什么都取决于你自己。

鲁迪·霍默与格尔特·韦杰尼  
(Rudy Kor and Gert Wijnen)

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 总序 .....                          | (1)  |
| 前言 .....                          | (1)  |
| 第一章 选择正确的方法 .....                 | (1)  |
| 第一节 管理是一种平衡行为 .....               | (2)  |
| 第二节 独特性项目可以通过多种方式分类 .....         | (3)  |
| 第三节 工作和管理的不同方法 .....              | (5)  |
| 第四节 项目和项目群管理的基本原则 .....           | (7)  |
| 第五节 项目和项目群是人为概念 .....             | (8)  |
| 第六节 过程管理和组合管理之间的差异 .....          | (10) |
| 第二章 项目和项目群的组织——方法 .....           | (13) |
| 第一节 项目/项目群业主设定日程 .....            | (14) |
| 第二节 项目/项目群经理们使这一切发生 .....         | (15) |
| 第三节 团队成员要做的工作 .....               | (18) |
| 第四节 项目和项目群组织的不同方法 .....           | (19) |
| 第五节 项目和项目群的环境 .....               | (21) |
| 第三章 组织所有的方方面面——核检清单 .....         | (27) |
| 第一节 核检清单 3.1 环境分析(影响因素和竞争者) ..... | (27) |
| 第二节 核检清单 3.2 组织的区别 .....          | (28) |
| 第三节 核检清单 3.3 最适合的项目或项目群组织 .....   | (29) |
| 第四节 核检清单 3.4 把住三个关键职位 .....       | (30) |
| 第五节 核检清单 3.5 如何把住业主职位 .....       | (31) |
| 第六节 核检清单 3.6 把住项目或项目群经理职位 .....   | (32) |
| 第七节 核检清单 3.7 把住团队成员职位 .....       | (33) |
| 第八节 核检清单 3.8 失败因素和风险分析 .....      | (34) |
| 第九节 核检清单 3.9 为项目和项目群争取支持 .....    | (35) |
| 第十节 核检清单 3.10 与相关利益主体沟通 .....     | (36) |
| 第四章 领导团队——方法 .....                | (39) |

|            |                                |             |
|------------|--------------------------------|-------------|
| 第一节        | 团队合作超越了项目的内容与程序 .....          | (39)        |
| 第二节        | 人们相互作用的方式各种各样 .....            | (41)        |
| 第三节        | 创造一个富有成效的团队不简单 .....           | (42)        |
| 第四节        | 你需要尊重团队的角色并解决冲突 .....          | (45)        |
| 第五节        | 人们需要领导而领导需要权威 .....            | (47)        |
| <b>第五章</b> | <b>帮助团队成员合作——核检清单 .....</b>    | <b>(53)</b> |
| 第一节        | 核检清单 5.1 建立一个团队 .....          | (53)        |
| 第二节        | 核检清单 5.2 关注团队行为与互动 .....       | (54)        |
| 第三节        | 核检清单 5.3 利用团队成员的能力 .....       | (55)        |
| 第四节        | 核检清单 5.4 合作 .....              | (56)        |
| 第五节        | 核检清单 5.5 谨慎决策 .....            | (56)        |
| 第六节        | 核检清单 5.6 有效磋商 .....            | (57)        |
| 第七节        | 核检清单 5.7 管理冲突 .....            | (58)        |
| 第八节        | 核检清单 5.8 高效地倾听与询问 .....        | (59)        |
| 第九节        | 核检清单 5.9 给予并接受反馈 .....         | (60)        |
| 第十节        | 核检清单 5.10 获得权力与职权 .....        | (61)        |
| 第十一节       | 核检清单 5.11 选择领导风格 .....         | (62)        |
| <b>第六章</b> | <b>管理项目——方法 .....</b>          | <b>(65)</b> |
| 第一节        | 什么是项目目标和交付物 .....              | (68)        |
| 第二节        | 划分项目阶段 .....                   | (69)        |
| 第三节        | 管理项目 .....                     | (71)        |
| 第四节        | 决策制定 .....                     | (72)        |
| <b>第七章</b> | <b>发起/启动项目——核检清单 .....</b>     | <b>(75)</b> |
| 第一节        | 核检清单 7.1 定义项目是什么和为什么 .....     | (75)        |
| 第二节        | 核检清单 7.2 定义需要做的工作 .....        | (76)        |
| 第三节        | 核检清单 7.3 准备项目管理计划并组织过程控制 ..... | (77)        |
| 第四节        | 核检清单 7.4 项目时间管理 .....          | (79)        |
| 第五节        | 核检清单 7.5 项目成本管理 .....          | (80)        |
| 第六节        | 核检清单 7.6 项目质量管理 .....          | (81)        |
| 第七节        | 核检清单 7.7 项目文档管理 .....          | (82)        |
| 第八节        | 核查清单 7.8 项目组织管理 .....          | (83)        |
| 第九节        | 核检清单 7.9 创建项目章程 .....          | (84)        |
| <b>第八章</b> | <b>实施项目——核检清单 .....</b>        | <b>(87)</b> |
| 第一节        | 核检清单 8.1 使用项目决策文件 .....        | (87)        |
| 第二节        | 核检清单 8.2 实施的定义阶段 .....         | (89)        |

|                  |                             |                             |       |
|------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------|
| 第三节              | 核检清单 8.3                    | 对项目需求进行优先排序 .....           | (89)  |
| 第四节              | 核检清单 8.4                    | 定义子项目 .....                 | (91)  |
| 第五节              | 核检清单 8.5                    | 实现你的管理计划 .....              | (92)  |
| 第六节              | 核检清单 8.6                    | 创建项目计划的决策文件 .....           | (93)  |
| 第七节              | 核检清单 8.7                    | 设计你的项目 .....                | (93)  |
| 第八节              | 核检清单 8.8                    | 创建你的项目设计决策文件 .....          | (94)  |
| 第九节              | 核检清单 8.9                    | 实施项目准备阶段 .....              | (95)  |
| 第十节              | 核检清单 8.10                   | 创建项目实现计划的决策文件 .....         | (96)  |
| 第十一节             | 核检清单 8.11                   | 实现你的项目可交付物 .....            | (96)  |
| 第十二节             | 核检清单 8.12                   | 创建项目后续计划决策文档 .....          | (97)  |
| 第十三节             | 核检清单 8.13                   | 做项目后续阶段 .....               | (98)  |
| 第十四节             | 核检清单 8.14                   | 给你的项目测“体温” .....            | (98)  |
| 第十五节             | 核检清单 8.15                   | 你的项目进行审计了吗 .....            | (99)  |
| 第十六节             | 核检清单 8.16                   | 你的项目进行评审了吗 .....            | (101) |
| 第十七节             | 核检清单 8.17                   | 后评价你的项目 .....               | (102) |
| <b>第九章</b>       | <b>管理项目群的方法</b> .....       |                             | (105) |
| 第一节              | 项目群计划:不仅要思考,更要采取行动 .....    |                             | (108) |
| 第二节              | 管理以目标为导向的工作 .....           |                             | (111) |
| 第三节              | 决策:选择目标和结果 .....            |                             | (113) |
| <b>第十章</b>       | <b>启动和实施项目群——核检清单</b> ..... |                             | (115) |
| 第一节              | 核检清单 10.1                   | 实施项目群的启动阶段 .....            | (116) |
| 第二节              | 核检清单 10.2                   | 确定项目群的目标 .....              | (117) |
| 第三节              | 核检清单 10.3                   | 对项目群各阶段工作进行计划 .....         | (118) |
| 第四节              | 核检清单 10.4                   | 构造目标/工作/工具网络图(GEM)<br>..... | (119) |
| 第五节              | 核检清单 10.5                   | 构建项目集群 .....                | (120) |
| 第六节              | 核检清单 10.6                   | 管理你的项目群 .....               | (122) |
| 第七节              | 核检清单 10.7                   | 监控你的项目群 .....               | (124) |
| 第八节              | 核检清单 10.8                   | 对项目群的工作进行优先排序 .....         | (125) |
| 第九节              | 核检清单 10.9                   | 制定项目群的计划 .....              | (126) |
| 第十节              | 核检清单 10.10                  | 项目群的实施阶段 .....              | (130) |
| 第十一节             | 核检清单 10.11                  | 项目群的实施结束阶段 .....            | (130) |
| 术语表 .....        |                             |                             | (133) |
| 参考文献 .....       |                             |                             | (143) |
| 索引[微软用户 1] ..... |                             |                             | (145) |
| 作者简介 .....       |                             |                             | (149) |

## 第一章 选择正确的方法

---

项目和项目群的管理方法相对于比较平常的工作方法有一些不同,人们在面对独特性任务,特别是当他们对这项任务产生兴趣的时候,总是自然地有一种先做后想的倾向。另外,当人们真正想得到些什么的时候,大多数人倾向于忽略某些后果,如项目的实际成本或精确规范。这就使得专业化的方法在实践中对项目 and 项目群的管理来说必不可少。无论你是在应对一个极其复杂的技术项目(如修建一条隧道),或者是一个更需要脑力的项目(如制定一项政策),必然要通过某种合适的方式去选择管理方法,这种方法的选择不是强制性的程序或教条,而是某种协助人们开展合作的手段。

在项目初始阶段,专业的项目和项目群管理必须扎扎实实地去做。你必须先认真细致地考虑需要解决的问题是什么,项目的目的是什么,要达成的结果是什么,以及要走哪条路,更重要的不是跟从,而是对于热衷的项目的一种积极的态度。项目和项目群管理促使项目相关利益主体对项目计划、任务、工作授权和责任在项目取得进展之前就达成一致。因此,项目后期的事件远比项目开始时的启动事件更为枯燥,但是初期投资总是要到项目终止时才能付清。

项目经过初期的一段时间后就会变得清晰起来,人们的热情也随之下降。沮丧的感觉随即出现,如“很明显,每个人都想得到不一样的东西”,“没有人清楚地知道在等待什么”,“没有人知道接下来要做什么”,而最终的结果通常是又一次的失望:“我绝对告诉过你,我们不能做出任何正确的事。”另一方面,当项目和项目群管理的方法被应用得得心应手时,项目就会逐渐变得更有趣。因为一个项目决策可能会快速获得批准却没能实施,但更普遍的是因为项目结果和目标变得更为清晰,项目的发展触手可及。

不论一个项目是政策变革、新产品的引入、新市场的开发,还是外包服务,因为都会涉及突变因素而要求运用适合具体项目的管理方法。项目管理方法的选择通常是潜意识的,有时甚至可能是潮流指向的。当我们谈到项目、项目群及过程管理这些问题的时候,大家总会有很大的困惑——一个人

的项目群管理可能是另一个人的过程管理。这种困惑可能会给项目带来完全不适合的管理方法,使得项目的结果和/或目标无法实现,项目出现延期或者最终无效。人们不断地从项目中撤出,项目成本也变成了天文数字。人们要避免这些问题就需要认真地决定哪一种管理方法更为适合自己的项目。

项目(结果或可交付物导向)、项目群(目标或结果导向)以及过程(行动或互动导向)都不是作为一种实物存在的。你肯定找不到像实物摆在面前一样的项目、项目群或者过程——因为它们并不是有形的。一组旨在创造独特性产品和为独特目标而设计的活动,或者某些起始行为能够相应地转化为项目、项目群和过程。明智的选择便是将适当的管理方法运用于管理项目、项目群和过程。这是项目经理在为项目业主工作中,或者在项目、项目群和过程的经理们,正确地完成他们的工作的唯一方式。

在这本书中,我们主要将精力投入于项目和项目群管理中,而对于过程管理只是在对比和界定项目和项目群管理时提到几次。

## 第一节 管理是一种平衡行为

组织中的成员会不断地被要求面对问题时要反应迅速、灵活、有效果、有创造力、有效率,要在应对环境变化中得到激励。多年来,越来越多的重大联合企业的传统组织(如汽车产业、政府、银行和化工产业等)被其他企业组织树立为榜样,但时代变了,人们不能只是以这些企业为榜样了。当代社会的优秀组织同样有很多来自专业的服务性组织(如广告公司、政策部门、智囊机构、咨询公司以及新闻和电视节目编辑团队)。

管理和组织不再是“不是这样就是那样”的简单问题,有时这也是“这样和其他样”的问题。组织内部或者在组织间会产生许多不同的部门和发展方向:比如在组织中的改革中心和呼叫中心等,或者在一个单一组织内部共同合作的管理人员和非常出色的后勤部门工作人员的合作。在这里并没有绝对的对与错,组织和管理方法主要取决于所处环境的需求、组织中管理人员视角、员工的愿景和能力、技术要求等(如图 1.1)。

我们认识到对项目和项目群来说,更加具体的考虑因素有以下几点:

- 项目和项目群经理要承担一切,要了解项目产品、服务、技术和/或市场;
- 项目要以活力、热情、学习、时间及投入为基础,要以合理的计划和监测为基础;
- 项目群是通过一个临时主管所管理的一组事件的集合,是根据目标