

TURING
Apress®

不平凡的一年

LESSONS IN PROJECT MANAGEMENT

第2版

2nd Edition

项目管理故事 50 则

[美] Thomas Mochal Jeff Mochal / 著

张金喜 郑楠 / 译

实用的管理经验与教训

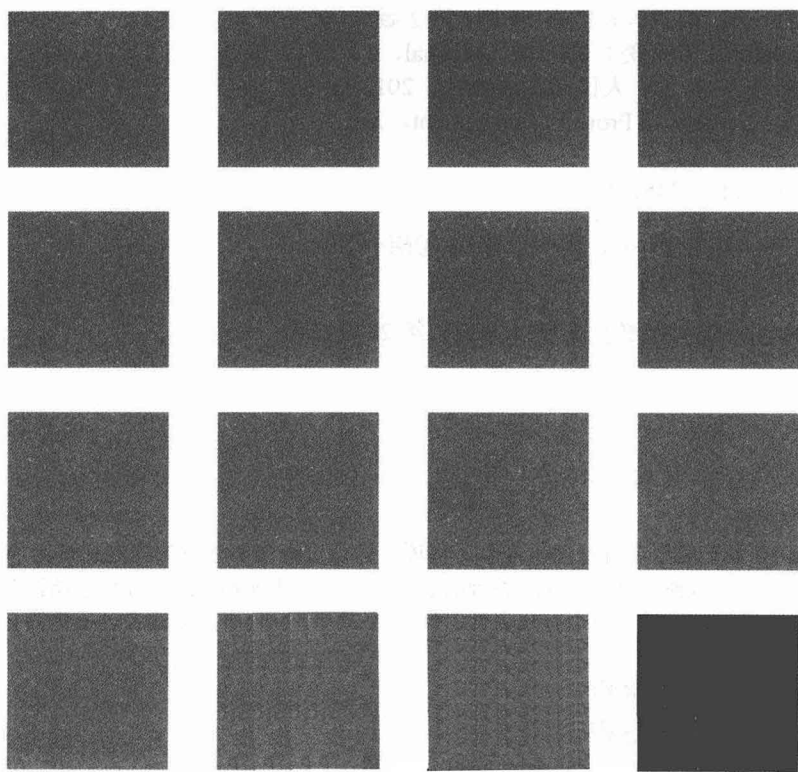
生动有趣的故事与人物

展现项目经理茁壮成长之路



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING



不平凡的一年

LESSONS IN PROJECT MANAGEMENT

项目管理故事 50 则

第2版
2nd Edition

[美]

Michael / 著

月婷 / 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

不平凡的一年: 项目管理故事 50 则: 第 2 版 / (美) 莫卡尔 (Mochal, T.), (美) 莫卡尔 (Mochal, J.) 著; 米全喜, 胡婷译. —北京: 人民邮电出版社, 2012.11

书名原文: Lessons In Project Management, 2nd Edition

ISBN 978-7-115-29457-9

I. ①不… II. ①莫… ②莫… ③米… ④胡… III. ①项目管理 IV. ① F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 237947 号

内 容 提 要

本书作者根据 30 多年从事项目管理的经验, 将项目管理过程中要注意的问题提炼为 50 个小故事, 并在每个故事后辅之以项目管理教训的总结。故事叙述娓娓道来, 教训总结深刻透彻。本书语言生动活泼, 通过一个个有代表性、针对性的项目小故事, 让读者轻松提高自己的管理能力。

本书适用于项目经理、项目管理顾问等各级管理人员。

不平凡的一年: 项目管理故事 50 则 (第 2 版)

-
- ◆ 著 [美] Thomas Mochal Jeff Mochal
译 米全喜 胡 婷
责任编辑 朱 巍
执行编辑 张 霞
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 11.25
字数: 191 千字 2012 年 11 月第 1 版
印数: 1-4 000 册 2012 年 11 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2012-2976 号
ISBN 978-7-115-29457-9
-

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010)51095186 转 604 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

版 权 声 明

Original English language edition, entitled *Lessons In Project Management, 2nd Edition* by Tom Mochal, Jeff Mochal, Published by Apress, 2855 Telegraph Avenue, Suite 600, Berkeley, CA 94705 USA.

Copyright © 2011 by Tom Mochal and Jeff Mocal. Simplified Chinese-language edition copyright © 2012 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书简体中文版由 Apress L.P. 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

献 词

本书献给我的妻子 Pam 和（现在已经长大成人的）孩子 Lindsay、Sean 和 Ashley。没有家人的爱、支持和好心情，我所有的工作都将无法完成。

——Tom Mochal

献给我的妻子 Erika 和两个非常好的孩子 Emelia 和 Samuel。非常感谢你们长期以来的支持和无私的爱。特别感谢本书的合作者、我的哥哥 Tom，谢谢他允许我和他一起讲述这些非常好的项目管理故事和经验教训。

——Jeff Mochal

前 言

本书体现的是我们 30 年来在从事项目工作、管理项目、管理那些项目管理者的过程中所获得的见解和经验。像大多数项目经理一样，我在开始管理项目之前也没有学过正式的项目管理。刚开始的时候，管理项目对我来说仅仅是确定需要完成哪些工作，然后和其他人一起把工作做完。在管理过几次项目后，我开始为工作制订计划，对工作进行管理，直到项目完成。我做过的项目既有大大小小的增强型项目，也有数百万美元的项目。

这种类型的项目管理经历是大部分人学习项目管理的一种典型方式。大多数项目经理都没有接受过多少正式的项目管理培训，也从来没有得到过指导。但他们却有着出色的组织能力，对完成项目交付物所要做的工作有着良好的感觉。如果是出色的项目经理，他们的估算能力也相当不错，可以确保得到足够的预算和时间来完成项目。

在 20 世纪 90 年代中期之前我就是这么做的，那时我在一家大型饮料公司担任主管。刚承担那个职务时，我从别人那里接手了一些项目——其中一个项目是政治任务，面临进度的压力，必须在 6 个月内做完。前一任项目经理采取的方法看似很合理，但是后来发现对项目工作量的估算严重偏低。由于种种原因，项目花了 18 个月才投入使用，不是最初估算的 6 个月。

对我来说，项目最让人沮丧的是我不能为项目经理提供他所需要的咨询和指导。我没有掌握挽救项目所需的正规的项目管理知识。有段时间我甚至天天都要和项目经理开会，但似乎也不过是盲人教瞎子罢了。

我接下来的工作是在那家公司组建一个项目管理办公室（PMO），并在世界各地的 IT 组织中推广正式的项目管理过程。我刚开始是项目的参与者，后来逐步承担起了更多的责任，最后成为整个工作的项目经理。这让我能够从一个典型的靠经验办事的项目经理转变为一个同时能够理解方法论的项目经理。如果你的工作是建立一套方法并指导、培训别人，你就会深刻理解项目管理方法，懂得如何做好项目管理。这就是我在那 3 年所做的事情。

3 年后，我决定离开大公司。我回顾了自己这些年所学到的东西。我曾经工作多年都没有接受过正式的项目管理培训，但是现在接受了一大套方法的正式培训，也获得了这方面的经验。我想利用自己的背景和经验创造一套项目经理能够

理解并愿意接受的项目管理过程。于是就产生了 TenStep 项目管理过程（以下简称 TenStep），这套过程可以从 www.tenstep.com 获取。

我在制订 TenStep 过程时，关注的是两个最重要的原则。首先，方法论是可伸缩的，要做到易于理解，能够让项目经理管理大、中、小项目。项目经理可以通过最精简的项目管理体系来管理小项目，不会因为少做了什么不必要的工作而感到内疚。而对大型项目也可以使用更高阶的项目管理体系，不会因为要求较高而心怀歉意。

其次，TenStep 方法中 10 个步骤的排列方式体现了项目管理能力的递进关系。最下面的步骤表示的是每个项目经理在每个项目上都应当遵循的过程。随着层级越来越高，一般也需要更加严谨、精密的做法，特别是对大型、复杂的工作。

我在大型 PMO 工作时，也从为世界各地的项目经理提供教练和培训的工作中获得了乐趣。在做教练时，我发现如果能够在课程中包含一些示例，项目经理会更容易学习。例如在学习变更管理时，如果能在他们的项目中实际应用这个原则，包含一些使用范围变更管理的具体例子，再加上一些误用这个过程的案例，那对项目经理来说会更容易掌握。如果想不出来和具体项目相关的例子，我会从其他可能相关的项目中找出一些例子来。

本书就是那种教学方法的积累。市面上到处都是项目管理书籍、报刊专栏、最佳实践、技巧和陷阱。问题不在于“是否能找到项目管理方法”，而在于“你能否记住在项目适当的时候使用正确的方法”。

让我们正视这个事实：很少有几个报刊专栏或书籍能够吸引你反复研读。项目管理方面的内容就是这种情况。项目管理书籍一般都是读过一次（也许只是浏览一下）以后就再也不会拿起来看了。如果能通过一个故事抑或一则寓言来说明项目管理的教训，那么就可以把项目管理经验教训更好地传递给读者。读者将理解这些经验教训在什么样的环境下才真正适用于项目。这些教训也因此会更容易理解，并且更重要的是，更容易记住。

本书在 50 个易于理解的故事中应用了 50 个重要的项目管理教训。除了主要教训外，每个故事还和其他项目管理概念和定义融合在一起。希望读者能够发现书中的信息对工作有用，同时希望读者能够在项目中吸取这些经验教训。

Tom Mochal

目 录

新年开始了.....	1
第 1 章 理解项目的特征	3
第 2 章 要有明确的、能够承担职责的发起人	7
第 3 章 汇报所有项目的状态	11
第 4 章 关注截止日期	15
第 5 章 使用一定的项目管理准则	18
第 6 章 首先定义并规划工作	21
第 7 章 不要“微观制订”或是微观管理工作计划	25
第 8 章 聘用一个多元化的项目团队	29
第 9 章 什么是范围内，什么是范围外，需要多方面的定义	32
第 10 章 使用“三大”文档	36
第 11 章 使用范围变更管理	39
第 12 章 收集度量数据	42
第 13 章 定期给出绩效反馈	45
第 14 章 确保问题管理是每个人的责任	48
第 15 章 会议宜短不宜长，抓住重点是关键	52
第 16 章 找出问题的根本原因	55
第 17 章 通过质量保证验证项目状态	58
第 18 章 取消已经失去业务支持的项目	62
第 19 章 使用风险管理发现潜在问题	65
第 20 章 质量管理关注的是过程而不是人	68
第 21 章 不要把估算应急储备用于范围变更	71
第 22 章 为复杂项目制订沟通计划	74
第 23 章 根据项目大小调整过程	77
第 24 章 即使项目已经开始，也要制订计划	80
第 25 章 识别关键路径及其对截止日期的影响	83

第 26 章	更改假设以修改估算	86
第 27 章	不要忘记项目中面对面的交流	90
第 28 章	让质量成为一种理念和一个持续过程	93
第 29 章	把小变更分批提交给项目发起人批准	96
第 30 章	积极主动地管理供应商项目	99
第 31 章	找出项目的固有风险	102
第 32 章	调研重大范围变更应先得到发起人的批准	106
第 33 章	确保收集度量数据的成本不会超过带来的价值	109
第 34 章	使用多种估算方法	112
第 35 章	保持最新的进度表	116
第 36 章	使用问题管理从糟糕的替代方法中选择最好的	119
第 37 章	收集可以带来根本改进的度量数据	123
第 38 章	评估风险计划表中所有应对风险的选项	127
第 39 章	管理客户期望	130
第 40 章	使用里程碑跟踪整体进展	133
第 41 章	尽早捕获错误	136
第 42 章	范围变更需获得发起人批准	139
第 43 章	积极主动地加快项目进度	142
第 44 章	使用工作分解结构来识别所有工作	147
第 45 章	从读者的角度来编写状态报告	150
第 46 章	风险计划在整个项目过程中都要更新	153
第 47 章	交付的内容不要超出用户的需求	156
第 48 章	每个活动都要有一个负责人	160
第 49 章	关注截止日期, 防止项目迷失方向	163
第 50 章	提前对项目度量数据达成一致	166
年终回顾		169

新年开始了

冰封路面的一天

1月4日早晨，我从卧室的窗户向外望去，看到雪虽然不大了，雪花也少了，但雪还在下。我已经闻到楼下厨房煮咖啡的味道了，很想倒上一杯暖暖身子。昨夜的暴风雪把汽车道弄得没法走了，我知道我和家人今天要想走出家门，唯一的方式是现在就开始铲雪。地上的雪积起了十五六厘米厚，我花了大约一小时才清出一条从车库通向街道的路。我想应当花钱买一台吹雪机了。

早晨铲雪花的时间比预计的长，留给我的时间只够匆匆忙忙地洗澡、换衣服，已经来不及跟已经起床的妻子 Pam 和 5 岁的儿子 Tim 一起吃早餐了。Pam 看出来我很着急，知道我要迟到了，就在水杯大小的保温杯中给我倒了一杯咖啡和奶油，又用纸巾包了几片吐司。我把东西抓起来，吻了一下 Pam 和 Tim，然后冲向车库，一天就这样开始了。

我连一个街区都还没有走出去，就感到我的本田车不听使唤了，尾部偏到左边并开始滑向路沿。我停下车，从后视镜可以看到，在新落下来的雪花覆盖下，道路已经结了冰。一天刚刚开始，我开车出来还不到半英里，但是已经可以确定——我在美格制造公司项目管理顾问岗位上上班的第一天就要迟到了。

美格制造公司是美国第 5 大制造企业。像所有的大公司一样，公司有很多项目，管理项目的方式亟待提高。他们认为项目花的时间太长、成本太高，而且没有完全达到公司的期望。

在大公司实施项目管理过程的一个方式是利用专门的项目管理办

公室（PMO）。美格制造公司意识到了这一点。公司总裁要求在今年启动一个重大方案，组建 PMO 并利用 PMO 创造一个更好的环境，帮助项目取得成功。方案的计划是在 IT 组织中组建 PMO，然后把这个组织升级为企业级的 PMO。但是，经费紧张再加上其他一些需要优先处理的业务，这个涉及面更广的方案将被迫推迟一年。

我在美格公司已经工作十年了，最近被分配到了一个新的岗位上：项目管理顾问岗位。公司出资设立我这个岗位是一个临时举措，目的是让项目经理准备好迎接这个更宏大的方案。这对我来说是一个好机会，能够利用自己的项目管理知识帮助公司其他人把项目做得更有效率、更成功，这让我感到非常兴奋。在承担这个工作时，我也意识到自己将有机会和很多项目经理一起工作——有些项目经理接受过培训并且经验丰富，还有一些项目经理则是刚刚接触项目管理的概念。Jerry Ackerman 属于后一种类型。我今天早上首先要和他见面，希望这次见面比我早晨上班路上的交通状况要好一些。



我在公司新年放假前就和 Jerry 约好了见面。我来到公司的时候，他已经在我的办公室外面等我了。

“Jerry，真不好意思，我来晚——”

“Tom！很高兴见到你！”他打断了我的话，“晚来一会儿没什么。我也是15分钟前才到的。”

“没想到早晨铲雪花了那么长时间。年纪大了，手脚也慢了！”

“铲雪？我们应该给你弄台吹雪机！”

我一笑置之，几小时前我也在考虑这件事。

Jerry 和他的妻子 Barbara 正准备买他们的第一套房，但是找一套理想的房子绝非易事，漫长而艰难。他和我说了说遇到的困难，我们又聊了半天我和妻子几年前买的房子。

“好房子总会找到的，Jerry。这个周末你们找到中意的了吗？”

“没有。我们周日去看了几套房，不过天气不好，就没有再多看了。我们总想让自己乐观一些，但现在已经开始抓狂了。”

“挺过去就好了。”我说道，尽量想安慰他一下。

Jerry 在信息基础设施部工作，入职时间不算长。他长着一双蓝色的大眼睛，留着长长的头发和蓬松的络腮胡子，看上去有点儿像痴迷于电脑的呆子。在很多人的心目中，搞计算机的人都是这样的形象。如果说能够从外表看出些什么的话，他应该更喜欢和技术而不是和人打交道。他刚领到的任务是升级公司的电话系统，但自己也没有把握是否准备好承担这个工作了。这项工作包括检查电话线路、更换掉需要更换的线路、升级软件。Jerry 估计这个工作需要4个月的时间，成

本超过 35 万美元。会有 6 个人参与，不过有的人不是全职投入的。

在聊了一大阵子他的找房经历后，我问 Jerry 是否愿意谈一下他即将开始的项目。

“可以，”他说道，“不过我不知道你是否能帮上忙。你的工作不是帮助项目经理的吗？”

刚听到这句话时我大吃一惊，还以为自己听错了。“嗯，是的。但你们好像有一个相当重要的项目。作为项目经理，你的经验丰富吗？”

“项目？项目经理？”Jerry 说道，听起来有点茫然。“我们那个部门不做项目。我们只要动手去做并把工作做完就可以了。”

我的大脑一下子短路了，知道自己又有事情干了。Jerry 不但是一个没有经验的项目经理，甚至都不知道自己项目经理！

“Jerry，”我说道，“我们谈一谈吧。”

教训

大多数工作通常都可以归入以下分类。

- **支持类工作**。相关的工作是保持当前生产过程正常运转并且稳定，例如修复一个崩溃了的计算机应用程序。
- **操作类工作**。相关的工作是持续不断地执行公司的业务过程，例如输入会计交易或是订购物品。
- **间接成本**。包括休假和病假。
- **管理和领导**。指的是管理员工并推动一个组织实现业务目标。
- **项目**。项目是临时性的工作，是做新的事情并构建新的或改进的产品。

项目工作是我在新工作中感兴趣的领域。项目并不是特定部门才能做的，而是关于如何完成一项工作的。实际上，项目可能存在于任何一个职能领域中。这是一个人做什么工作和他在什么组织中工作的重要区别。例如，一个部门可以做项目，也可以做支持类工作。从事操作类工作的人可以完成项目，也可以从事支持类工作。管理团队甚至可以在管理工作之外再做一些项目。这些都强调了一个人所在的职能组和他所从事的实际工作类型之间的差别。虽然项目有各种不同的定义，但是所有的项目都有三个重要特征：有限的时间范围、独特性和交

付物。

首先，项目一定会有开始日期和结束日期。虽然有人可能会对确切的日期争论一番，但必定会有一个日期后工作才存在，也必定到了某个时候工作就肯定不复存在了。有些活动，比如在会计系统中输入交易，是无限期地进行下去的，所以不算项目。回答用户提出的有关会计系统的问题也会无限期地进行下去，所以也不算项目。但是，Jerry 升级电话系统的工作是以前没有做过的，到了某个时间也将会完成（即使过了截止日期，这项工作也不外乎是完成或是取消）。电话系统今后可能再次升级，但如果再次升级，在两次升级之间是有时间间隔的，所以工作不是连续的。再次升级也会有开始日期和结束日期。

其次，所有的项目都是独特的。项目有独特的特征、独特的交付物、独特的人员、独特的环境。与之不同的是，如果是在向用户提供咨询的用户服务部工作，因为工作本身有一定的节奏和方式，时间长了你会逐步掌握自己的工作。在获得一定的经验后，你会发现遵循一套过程和步骤就能处理这种重复性的工作了。这是持续操作的一个例子。不论是昨天、今天、明天还是从明天开始的一年中，在用户服务部所做的工作都是相似的。

相比之下，项目是独特的。这个特征使得项目难以估计、难于管理。即使项目和你做过的其他项目类似，也会发生新的事情、遇到新的情况。每个项目通常都有自己的挑战和机遇。

最后，所有的项目都要产出一个或多个交付物（交付物也可以称为产品），这些交付物可以是任何形式的，既可以是计算机的应用程序或分析文档，也可以是方案建议书或一间房屋。如果从事的工作不产生一个或多个交付物，那就不是项目。即使项目是为了提供一项服务，也需要有交付物，例如过程手册、培训课程，也许还包括市场宣传材料。

很多人还为项目赋予了其他特征，比如清晰的范围、一组明确的资源（人员、钱、设备、物品等）、共同的目标（无论是否明确说明）、一个指定的项目经理和项目团队。

需要注意的是，工作量、成本和持续时间并没有上限或下限。一个项目可能需要 1 万个小时才能完成，也可能只需要 10 个小时就能完成了。非常小的项目一般称为增强型项目（enhancement）或是需求自主型项目（discretionary

request)^①。当然，管理这些小项目和大项目的方式是不同的。10 个小时的项目也许根本用不着任何正式的项目管理技巧，而一个大项目则需要更严谨、更有条理。

项目可能存在于各种类型的业务中——从市场营销到制造业到电影制作。是的，即使是 Jerry 所在的信息基础设施部也会存在项目！一个重大的方案因为没有当作项目进行组织和管理而遭到失败，这样的事情发生过多少次了？太多、太多次了。Jerry 只想“把工作做完”。如果只是一个 40 小时的项目，在脑子里就可以计划、定义，那么他的那种想法是可行的。但 Jerry 的这项工作特别庞大、特别复杂、特别重要，光凭脑子已经无法管理了。如果他把这项工作作为一个项目来定义、规划和管理，成功的机会要大一些。等我下次遇到他的时候，还得继续教育他。

① 本书作者所在的 TenStep 公司在另外一篇文献中对需求自主型项目 (discretionary request) 给出了较为详细的描述：需求自主型小项目并不是说项目的价值不大，而是说项目的完成日期可以自主决定，优先级可以灵活安排。如果这种项目重要的话，可以优先处理。如果这种项目不重要，可以为其他重要项目让路。——译者注



第二天我有机会见到了 Ashley Parker，她是一个营销信息数据库大项目的项目经理，那个项目刚刚开始了新一期的工作。Ashley 已婚并有两个孩子。她常常到两个孩子的学校做志愿者，每个月还在她家附近的教堂帮一次忙。她下午两点多来到我的办公室，穿着一件朴素的红色圆翻领毛衣、一条黑色长裤，戴着红色边框眼镜。不错，很得体的职业装——不花哨，也不怪异。再看她一眼时，发现红框眼镜给她增添了一丝活力。她头发齐肩，个子不高，就是穿上高跟鞋也不到1米6。她的外表看起来值得信赖，不过我很快就能看出她是不是一个值得信赖的项目经理了。我认识 Ashley 大约3年了，但此前从来没有一起工作过。

“Ashley，近来可好？”我在她走进办公室时打了个招呼。

“还好。我没有打扰你吧？”

“没有。我刚刚填了表格，准备印新名片。”

Ashley 微笑着坐到了我办公桌前的椅子上。她看上去有些忧虑，我让她说说项目的最新情况。她告诉我她的团队刚刚完成了项目的第一期。二期马上就要开始了，但她不知道业务客户是否完全介入了。最初的那个业务项目发起人最近被安排了其他工作，Ashley 还没有和承担发起人角色的新经理见过面。

我们讨论了几分钟她的情况。

“现在的商业环境变化迅速，公司关键项目资源出现变动的情况并不少见。”我解释道，“市场和销售部门似乎比其他大多数部门的人员进出更频繁。这样看来，把一个大项目分成几期做也是有道理的，每

期都可以作为一个单独的项目来管理。你们采取这种做法很明智。每做完一期，都有机会检查一下，确保一切就绪，可以继续下一期的工作。”

“谢谢。”她回答道。

“你们在项目开始前是否写了项目章程文档？”我问道。

“写了。”

“什么时候写的？”

“是4个月前编写并得到批准的。”

“估计前一个发起人批准了这个项目。新发起人看过项目章程吗？”

“还没有，”Ashley回答道，“他脑子里想的事情太多了，我认为他还没有开始关注这个项目。”

“你们要开始新一期的工作了，”我和Ashley再次确认，她点点头。
“你们是否更新了项目章程，反映新的工作内容？”

Ashley摇摇头：“我们还没有能够让发起人和客户抽出时间来验证剩下的工作。”

“嗯，最糟糕的事情是项目在没有业务人员参与的情况下继续进行，后续又不得不大量返工——甚至出现由于没有发起人的资助而取消整个项目的情况。不能任由事情这样发展下去。现在需要再次确认业务承诺和项目资金，要确保你们正在做的事情是正确的。然后就可以让团队把精力重新放在下一期工作上了。”

教训

术语客户（client）可以在多个环境中使用。这个术语有时候指的是某个人，有时候指的是得到项目收益的一组人。例如，如果说“客户要求我们包含一些新需求”，你指的可能是某个具体的人，也可能泛指某个客户组织。有些组织使用术语“委托人”（customer）或是“用户”（user）来指代得到项目收益的人或小组。在美格制造公司，我们使用“客户”（client）。

发起人对项目拥有最高权力，他们几乎都是客户组织中的人。在大多数公司，识别发起人最简单的办法是问问为工作提供资金的是谁。发起人也会解决重