

美国管理协会 · 斯米克管理丛书

〔第4辑〕

圆满完成 项目要诀

ANA

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 保罗·B·威廉斯 著

袁履庄 译

尤志文 校



上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE

COM



美国管理协会 · 斯米克管理丛书 第4辑

圆满完成项目要诀

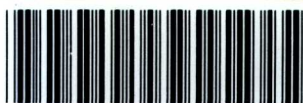
270

86

4

上海人民出版社

[第
4
辑]



00927441

圆满完成 项目要诀

主编 汪 熙

[美]乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美]保罗·B·威廉斯 著

袁履庄 译

尤志文 校

中共中央党校图书馆

登录号

书号

F270

W86

4

SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



CIMIC

责 任 编 辑 苏贻鸣
特 约 编 辑 陆凤章
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 四 辑)

圆满完成项目要诀

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

[美]保罗·B·威廉斯 著

袁履庄 译

尤志文 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 7.25 插页 2 字数 123,000

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-03025-1/F·603

定价 11.00 元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,历久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训,在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998 年 12 月 7 日 上海

前 言

阅读本书十大理由

●
前
言

1. 有些机构因愿意让规划匆忙、领导无方的项目上马而造成宝贵资源的浪费,削弱了自身并殃及员工。大多数公司都以为,项目领导就像主持一次会议,只需要经理或专业人员本已掌握的技能技巧的简单延伸就可以了。这样的推断似乎合情合理,其实大谬不然。每一个项目几乎都意味着种种新的挑战。项目要成功,其先决条件是:项目领导人须先行取得需要的信息,准备并提出有启迪作用的问题,挑选并支持参与者,拟订并沟通详细的计划,感化有抵触情绪的人,管理好时间和工作,陈述项目结果并在项目出现意外搁浅时保持相对平静的心态。如果一位项目领导人不懂得上述种种技能是缺一不可的道理,如果他(或她)没有时间给予一个项目的方方面面以足够的关注,或者

如果他(或她)不晓得如何把其中一个方面或几个方面做得很好,那么项目必然以失败而告终,可以说必败无疑。不妨回想一下你所领导过或参与过的项目,其中成绩不佳或彻底失败的百分比是多少?这“失败”二字有时候具体反映在误期、资源超支、结果差强人意甚至根本不能派用场。这一个又一个失败的项目累积起来,其结果必然是滋生出一个经营失败的公司。

2. 有些机构因重新策划、缩小规模、裁减人员等种种原因陷入困顿,需要靠项目及项目领头人来重振雄风。这一重任原本是落在各部门头上的。过去,往往是那种头儿说了算、下边唯命是从的雇佣关系,维系工作秩序的完全是一种类似军事化的自上而下的管理。上司把工作分配给下属,然后一切按部就班进行。可那种时代已一去不复返。再维持那种简单化的上尊下卑的雇佣关系已无法完成正常的工作任务了。于是,过去成批员工大呼隆干的事情,现在公司把它们分成若干项目,组织项目小组集中攻关,逐个击破。在目前乃至不久的将来,“搞项目”这种形式不会是鲜见的特例,而会成为一种惯用手段。

3. 项目提出人十有八九认为,项目的失败归因于其负责人之领导不力。不管造成项目结果不尽如人意的原因是否在于出现没有预见到的问题或是由于参与者的延误,再不就是缺乏沟通,反正作为项目负责人是难辞其咎的。除了项目负责人,还能让谁来承担责任

呢？当项目提出人批准立项时，项目负责人就被赋予时间、预算乃至相当程度的信任。当这个项目负责人要求超出预算外的一个美元或要求延期一天完成项目时，便意味着他将从本可获得的殊荣巅峰上跌下来。他可以作出种种解释，或许项目提出人也会客客气气地听他讲，不过说穿了，这些解释在项目提出人心目中也仅仅是借口而已。

4. 你领衔的几次项目成绩欠佳，会让你落下一个坏名声，使未来的项目参与者对你引起反感。之所以说局面更趋糟糕，是因为大凡业绩不佳的项目领导人不但因预算出超或误期而在管理上失分，且很快被未来的参与者鉴定为失败者或浪费他人时间者。每个人都有许多正常工作以外的事要干。这就意味着他们中的许多人都是从温馨、甜蜜的家庭生活中挤出时间去干份外事的。如果在一个计划不周、沟通不力的项目中白白浪费了他们的时间和精力，那么你很快就会懂得“避之犹恐不及”这句老话所赋予的新意了。

5. 项目工作常由“班组”这个词伪装起来。如果你发现自己正置身于班组中或正领导着班组，那很可能意味着你正在和他人一起努力，去完成一个项目。从你所在单位的观点看，你或许正在领导或参与一个项目，但自己并不意识到。你是一个班组领导或班组成员吗？在许多情况下，班组之于项目如同烹饪之于砂锅菜。班组（为性格外向者所情有独钟的字眼）强调

活动和关系,然而项目(为性格内向者所首肯)则更多地突出结果。这本书的题目尽管谈的是项目,其实旨在找到一个两种观点之间的共同基础,并包括这两方面的精华。

6. 组织和实施成功的项目所需要的能力将有助于加强你工作的其他方面。领导成功的项目与其说要有深度,不如说更需要广度。换言之,成功项目的领导者往往在他们工作的各个方面都是能手。周密计划、收集信息、感化他人、用好时间、有效陈述乃至经得起挫折是一名坚强的项目领导人、一名卓有成效的经理、一位难能可贵的专业人才或一位无可替代的个人贡献者不可或缺的能力。如按本书所述去做,那种种实用能力将把你造就成一名博学多才的开拓型员工。

7. 领导成功的项目是向决策层证明你可得到晋升的最佳途径。如何使自己在中、高层管理岗位不多的单位里谋求更上一层楼?你一定为此困惑过。如果你现在还不在领导岗位上,抑或仅身处公司里一个不起眼的管理岗位,那么你可能要熬上好些年头才能使自己的才干为人所发现——除非你经常负责一些成功率极高的项目。鉴于商业社会的竞争性和成本意识越来越强,引人注目的最好办法之一就是着手管理一个成功的项目。当你运用本书概述的种种能力并确实收到成效之日,便是各种机会纷至沓来,相继叩响你事业有成大门之时。

8. 促进有效的项目领导的最好办法是树立强有力的正面典型,使其他人不敢怠慢。告诫的话:你可能在反传统。当任何单位长期容忍日益糟糕的项目急剧滑坡时,种种陋习便可能在企业文化中挤占一席之地。比如,一旦某人自己的项目归于失败,种种蹩脚的辩解便会冒出来,被当作潜在的托词(“我们没有时间去做这许许多多的规划工作,到时再说吧!”或“谁有时间去督促、指导别人的项目工作呀!”)。

鼓励的话:反传统! 如果一开始你就投入时间搞好项目的领导工作,那你不必:(1)花时间去解释哪里出了毛病,(2)恳求那些错选的参与者给予额外的帮助,(3)为把事情办好而挤掉你和亲人相聚的时间。说得更乐观一点,你或许还可以为做好项目领导工作首先树立一个新的标准,并通过在单位里提高操作水平进一步加强和丰富这个标准。

9. 项目领导人欲求进取,非得先懂得如何做好项目不可。过去十年给予我们的最大效益之一就是:作为一个国家、作为企业或者作为个人,我们绝不能满足现状、固步自封。始终会有人和我们竞争。这意味着我们必须时刻努力去做得更好。领导好项目是为今天和明天创造价值的根本,因此我们必须想方设法改进、提高项目领导的水平。对许多人——也或许对你——来说,这本书就代表了这种种改进、提高的方法之一。

10. 如果你现在不求进取,年纪大了情况会更糟

糕。这正应了中国人一句古语：“少壮不努力，老大徒伤悲。”最后的思考：你躺在临终床上，就像电影里常看到的那样，你微弱的生命火花在眼前摇曳。一种景象，你身边挤满了老板、同事和其他方方面面的人，他们都在抱怨，因为你搞砸了一个又一个项目，浪费了公司的资源，浪费了他们的时间，乃至浪费了大量潜在的对项目所抱有的极大热情。另一种景象，你看到众多笑脸，在感谢你使他们把生产效率、经济效益提高到新的高度。当然，在你心脏停止跳动后你将泯灭，但是临终前那两种情景，你更愿看到哪一种呢？这将由你作出选择。

鸣 谢

●
鸣
谢

我在 J·C·潘尼公司讲授项目管理课程,那里数百位管理人员的种种经历和挑战对于本书的问世影响很大。若没有他们的深刻见解、推心置腹、强烈的上进心和无可怀疑的能力,我是不可能写成此书的。我要特别感谢丹·泽克米斯特,是他的能力、诚实和乐观态度使我和潘尼公司的交往成为一段愉快的经历。

和美国管理协会出版部的高级编辑安东尼·弗拉米斯共事始终是一件乐事。托尼的幽默、敏感和指导作用是有口皆碑的,并对进一步缓和纽约与得克萨斯之间的紧张关系发挥了很大的作用。

在俄勒冈大学的三年期间,我的导师和朋友齐格·安杰尔曼教授是一个颇具挑战意识和锐意改变人生的样板。他很有个性,有他自己独特的人生观,崇尚“我行我素”。他的与众不同的思维、生活方式一直被人奉为楷模,同时也不断遭人非议。

约翰·利奇坦塞尔和我一起花了几百个清晨时光，以极大的热情试图合作写一本有关质量管理的书。虽然时至今日这本书还是一个未出世的胎儿，但是我们共同感受到的悟性、理念和合作精神依然在不断影响着我的态度和行动。

别人想都没想到过，可比尔·伊万斯确实帮助我实现了从雇员到股东的角色转换，这是当今多少雇员孜孜以求的事情。在遇到比尔之前，我从未看到任何人肯大胆投入无利可图的工作，也从未看到任何人有这样执著的对生活的热爱。没有比尔的非常及时的影响，我过去十几年生活经历中的许多事情都是不可能发生的。

最后，我要向我的兄弟汤姆致谢。虽然寥寥数语是无济于事的，但我还是希望他能明白他在我心目中的分量。

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一章 摸清底细	(1)
----------------	-------

设想·弄清情况·留出时间来思考·探
求信息·探求金字塔·摸清底细和探求
在现实中的运用

第二章 谋求别人的帮助	(26)
-------------------	------

把项目任务委派给愿意但能力不够者
·把项目工作分配给愿意且有能力的
·说服有能力但不大愿意的人·指导或
培训既不愿意又能力不够的人

第三章 为项目制订规划	(56)
-------------------	------

认为项目无需仔细规划者戒·制订规
划之详介

第四章 和项目提出人共同检查项目规划 … (98)

做好开始阶段及以后定期项目检查的七
大理由·三次主要的项目检查

第五章 要干的事那么多,时间却那么少 … (120)

时间管理的核心概念、技能和态度·使
用你的进度表·保护你的进度表

第六章 感化参与者 …… (148)

感化或说服他人的心理和策略·感化
勉强参与者的途径和策略

第七章 陈述项目结果 …… (172)

陈述的长处、弱点和目的·听众分析·
设计好你的陈述·要素包:通向清晰陈
述之路·陈述提纲·陈述的开头和结尾
·探问你的听众·准备并运用直观教具
·自我准备·避免紧张·分发书面材料

第八章 调节好项目搁置时的心态…………… (201)

为什么项目搁置会使人的情绪如此低落?·采取什么办法来减少因项目搁置而引起的负面效应·如何减少项目搁置的可能性·如何调整你对挫折的敏感心态

第一章 摸清底细

预备,瞄准,放!

——无名氏

杰克提早二十分钟来到了自己的工作岗位,希望赶在常规的大量电话、电子邮件干扰之前处理掉一些亟待处理的工作。他的老板富兰留下的那张蓝色百事贴立刻引起了杰克的注意。“尽快到我办公室来”,寥寥几个字便打破了杰克的早到计划,使他不得不面对现实——至少今天,真正的捷足先登者是富兰,而他倒成了老板的“猎物”。

等富兰把电话打完那会儿工夫,杰克在一旁暗自惊讶,老板竟然在这样一间因堆满书籍、文件和设备而显得狭小的办公室里是如此高的工作效