

工商管理经典译丛·项目管理系列

- 70 则项目的成功故事
- 优秀经理们总结的经验教训
- 五星级项目经理的传略

# 项目管理

Project Management Success Stories

## 成功的故事

—— 项目经理的经验教训

(以) 亚历山大·劳费尔 (Alexander Laufer) / 著

(美) 爱德华·J.霍夫曼 (Edward J. Hoffman)

姜琪 / 译

清华大学出版社



工商管理经典译丛·项目管理系列

# 项目管理

## 成功的故事

——项目经理的经验教训

(以) 亚历山大·劳费尔 (Alexander Laufer) / 著  
(美) 爱德华·J. 霍夫曼 (Edward J. Hoffman)

姜琪 / 译

清华大学出版社  
北京

Project Management Success Stories: Lessons of Project Leaders

By Alexander Laufer, Edward J. Hoffman.

EISBN: 0-471-36007-4

Copyright © 2000 by Alexander Laufer and Edward J. Hoffman.

All Rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons 授权清华大学出版社独家出版、发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2002-6282

**本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。**

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理成功的故事——项目经理的经验教训 / (以) 劳费尔, (美) 霍夫曼著; 姜琪译. —北京: 清华大学出版社, 2003

(工商管理经典译丛·项目管理系列 / 任伟主编)

书名原文: Project Management Success Stories: Lessons of Project Leaders

ISBN 7-302-07025-3

I. 项… II. ①劳… ②霍… ③姜… III. 项目管理—经验 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071068 号

出版者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 熊妍妍 何耀琴

封面设计: 筑景图像

版式设计: 肖 米

印刷者: 北京市人民文学印刷厂

装订者: 三河市金元装订厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 148×210 印张: 10.625 插页: 2 字数: 270 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07025-3 / F·591

印 数: 1~5000

定 价: 28.00 元

## 编委会名单

- 外方顾问** 马克思·怀德曼 (R. Max Wideman)  
美国项目管理协会 (PMI) 前任主席
- 外方主编** 罗德尼·特纳 (Rodney Turner) 教授  
国际项目管理协会现任主席
- 主 编** 任伟 (PMP)
- 总 策 划** 麻众志 闻 洁
- 委 员** (以下按姓氏笔画排序)
- 万起光 北京湘计立德信息技术有限公司, PMP
- 牛 佳 大唐电信科技产业集团, PMP
- 王崇锐 北京移动通讯公司, PMP
- 石 力 大唐电信科技产业集团
- 刘景梅 朗讯科技公司, PMP
- 闫 军 豪力 (集团) 科技发展有限公司, PMP
- 许江林 中国惠普公司, PMP
- 毕 星 天津大学, 项目管理副教授
- 赤向东 摩托罗拉公司
- 周浩宇 创世嘉信企业管理顾问 (北京) 有限公司, PMP
- 钟江宁 澳大利亚 TGA 公司, PMP
- 强茂山 清华大学, 副教授, PMP
- 苏 芳 太阳计算机公司 (Sun Microsystems), PMP
- 徐成彬 北京市工程咨询公司, PMP
- 戴 炼 PMP
- 姜 琪 上海微软创软件有限公司
- 聂 刚 中国电力技术进出口公司, PMP
- 刘丽香 中国对外承包商会

## 对本书的赞誉

“《项目管理成功的故事》一书提供了动人的、实用的有关领导才能的经验教训。NASA 协会在 21 世界的领导创新中取得了巨大的进步。”

——肯·布朗夏尔

*The One Minute Manager* 和 *Leadership by the Book* 的合著者

“劳费尔和霍夫曼为帮助人们在项目世界中茁壮成长提供了宝贵的资源：那些敢于分享其错误与成功的人士亲口述说的一线经验教训。”

——比尔·布林，*Fast Company* 杂志的资深编辑

“这是一本我等待了 10 年之久的项目管理书籍！它不单调乏味。它不机械呆板。它讲述了人、意志力、领导才能以及信任。新的世界将是项目管理的世界，这本书很好地证明了这一点。我爱这本书，我为能在上面署名感到自豪。”

——汤姆·波蒂斯

“《项目管理成功的故事》完成了一项了不起的工作，通过简短、实例性的故事，突出展现了最佳的项目管理实践经验。这些故事简洁明快、切中要点，而且引人入胜。它们清晰地展示了构建成功团队所需的才能、态度和技巧。所分享的这些经验教训与我处理许多项目团队的经验非常吻合。我非常喜欢这种学习方式。”

——尤妮斯·卡鲁

*The One Minute Manager Builds High Performing Teams* 的合著者

“我爱这本书！劳费尔和霍夫曼创作了一本突破性的书籍，它突破了有关领导才能的传统作品的局限性。这些故事适时、取材广泛、鼓舞人心、生动有趣。故事讲述成功领导重要经验教训，是非常棒的方法。这本书捕捉到了成功团队的强大动力和现实状况。这些经验教训的适用性远远超越了典型组织的界限。我极力推荐这本书——它是为真正的项目管理从业人员编写的！”

——托马斯·R. 海斯

罗格斯大学长曲棍球系，国际长曲棍球联盟主席

“这本书的故事是由‘一船之长’亲口叙述的，包含了通过不断奋斗、最终取得成功的引人入胜、十分有用的经验教训。我极力推荐这本书。”

——托尼·斯皮尔，火星开拓者计划的项目经理

“项目管理极具挑战、令人兴奋，但是让人饶有兴致地阅读项目管理书籍也是一项挑战。《项目管理成功的故事》一书很好地解决了这个问题，它让项目管理的阅读与学习变得和执行一样令人兴奋。它已经影响了全球项目管理网络的成员，他们现在也开始使用故事来捕捉和分享其组织内的项目经验教训。这本书是项目管理从业人员、学习人员和教职人员宝贵的学习资源和灵感源泉。”

——林恩·克劳福德

悉尼理工大学，项目群和项目管理系主任

“是科学还是艺术？是魔法巫术还是逻辑方法？实际上，项目管理是以上全部。现在有许多正式的‘项目管理培训’课程，所有这些都裨益，任何人都可以从中学到一些技巧。但是劳费尔和霍夫曼的这本书迈出了更深远的一步：它利用真实的事例、通过真实的人物来讲述他们令人信服的故事，从而有力地证明，项目管理远不只是可以在任何一所学校教授的一门科学或一种方法。成功的项目管理需要

勇气和魅力，需要用非常规的方法与人打交道，需要在运行过程中作出适当的变更和明智的决定，最重要的是，需具备灵活地与客户、供应商、任何其他与项目直接或间接相关的人员相处的独特能力。

《项目管理成功的故事》是一本生动有趣的书，易于阅读，采用了真实的事迹和人物。任何人——包括非项目从业人员——都会喜欢这本书的。”

——伊萨克·R. 巴尔帕尔博士，  
前联信公司的高级副主席和技术总监

“项目管理是方法和领导才能的应用。一般的培训课程通常会涵盖这两个方面，但是很少能够传授有效应用这二者所需的判断力。《项目管理成功的故事》一书提供了这种判断力的现实事例，这是值得所有项目团队学习的宝贵的经验教训。”

——哈尔·穆兹，系统管理中心的共同负责人

“管理是有关人的——一群共同努力完成某些事情的人。《项目管理成功的故事》一书中，劳费尔和霍夫曼提供了令人信服的证据，证明项目经理的主动性，以及基于经验的决策是成败的关键，而这些决策是根据对人类行为的了解作出的。这本书是所有经理的‘必读’之书。阅读成功经理们的这些‘真实’故事，让人受益匪浅。”

——T.G. 约翰斯，博士，BMC 主席



# 策划人语

两年前，我们开始策划项目管理图书的最初动力，来自于一批年轻项目经理的热情鼓励。他们都毕业于国内名校理工科专业，任职于著名跨国公司或中国一流企业，又大多获得了美国项目管理协会（PMI）的认证。在与这些项目经理的接触过程中，他们对项目管理知识的热情渴求深深地感染了我们。

作为工商管理图书的专业策划工作室，我们曾在国内首次系统引进过从《工商管理经典译丛》到《哈佛商业评论》精粹译丛等上百种管理专业书籍，一直致力于为中国的职业经理人、MBA 和管理学院教师，提供最经典和前沿的管理理论，最有效的管理知识和工具。这一次，我们依然秉承一贯的宗旨和作风，再次为广大项目管理人员引进了国外项目管理的精品图书，提供先进的项目管理知识和工具、传播独到的项目管理理念。

21 世纪是充满竞争和变化的时代，企业面临着前所未有的挑战。组织中的许多关键任务需要由临时的或跨部门的团队来承担。在现代企业中，中层经理迅速减少，取而代之的是项目经理，这些现代组织中的“新贵”拥有很大权力，掌控关键性资源，并承担着极为重要的责任；企业中所有的员工都可

FOREWORD



能同时存在于一个或者多个项目中，他们更重视团队精神、效率，更富于责任感和创新精神。

项目管理的理论和知识直接来源于一线实践者们长期经验的积累。项目管理更是一种文化，项目团队中每位成员高度的责任心和合作精神都是决定项目成败的关键。因而，在组织中倡导项目管理文化，对组织的成功将产生重要的促进作用。

我们精心策划的《工商管理经典译丛·项目管理系列》丛书首批4种推出后，深受广大读者、项目管理业内人士的欢迎和好评，取得了非常好的效果。能对大家有所帮助，是我们出版人的宗旨和骄傲。现在，应广大读者的要求，我们再次精心选择了4种各有特色的图书，以另一种风格传播项目管理的技巧和理念。我们真诚希望本系列丛书能对广大读者有更实在的启迪和帮助。

在选书过程中，我们得到了很多国外专家的悉心指导，他们是美国项目管理协会（PMI）前任主席马克思·怀德曼（R. Max Wideman）先生，国际项目管理协会现任主席罗德尼·特纳（J. Rodney Turner）先生，项目管理论坛（PM Forum）主编大卫·柯林（David Curling）先生，PMBOK 1996年版主编威廉·邓肯（William R. Duncan）先生，美国项目管理著名专家詹姆斯·刘易斯（James P. Lewis）先生等。在联系本系列丛书版权联系和出版的过程中，麦格劳·希尔教育出版集团、威利父子出版公司和清华大学出版社给予了很大的支持，我们在此表示衷心的感谢。

清华大学出版社·闻洁编辑室

2003年7月



# 译者前言

美国东部时间 2003 年 2 月 1 日上午 9 时，得克萨斯、路易斯安那、阿肯色州的人们只听得“轰隆”一声巨响，“哥伦比亚”号出事了，7 名宇航员全部遇难！项目的失败付出了生命的代价！

如今项目管理已日渐成为人们关注的焦点，许多公司也纷纷采用项目方式来管理公司的工作。但项目的高失败率让人们付出了惨重的代价，越来越多的公司和个人开始花费大量时间和精力来探讨如何使项目获得成功。项目从业人员急需实用、行之有效的知识来指导他们的工作。

但是在当今快节奏的工作环境中，项目经理们大多都非常繁忙，工作压力大，他们没有很多的时间和精力吸取新知识，这就要求一种独特的学习媒体来帮助他们，而本书正好迎合了这一点。它利用了故事吸引力强、易于记忆等特点来传授项目管理知识，让学习变得不再枯燥乏味，而且每则故事都很简短，这样繁忙的经理们只需每天挤出一小点时间就可以获取宝贵的知识。

本书的两位合著者在项目管理方面具有丰富的经验，而他们精心挑选的 36 位故事讲述人更是有着骄人的成功项目管理经历，他们成功地管理了许多

今世人瞩目的项目。这些成功人士的现身说法，以及他们处理问题的独特方式，对项目管理从业人员是非常有帮助的。

项目管理自从几年前被引入中国后就一直受到大家的广泛关注，PMP、IPMP 等考试极其火热，项目管理培训机构如雨后春笋般地出现，项目管理书籍越来越多，从业人员对项目管理知识更是如饥似渴。中国经济的飞速发展需要大量项目管理专业人才，而随着中国加入 WTO，更需要我们的项目管理人才与国际接轨。相信这本故事集一定能让苦苦追求成功、繁忙的中国项目经理们受益匪浅，它是项目从业人员的必读之书。

在本书的翻译过程中，得到了任伟、麻众志、熊妍妍、何耀琴、莫元武、李晓辉等人的大力帮助，在此对他们表示衷心的感谢！

姜 琪

2003 年 4 月



# 目 录

## CONTENTS

### 引言 成功的项目源自管理还是领导? 1

### 第 I 篇 具有必胜的决心 19

- 1 尼罗河不只在埃及 21
- 2 赢与非输之别 29
- 3 NASA 如何使我变成欧普拉 32
- 4 疲惫不堪的老累狗 36
- 5 发射时间 39
- 6 我们几乎做好了一切准备, 几乎如此 43
- 7 密封不严的垫圈 46
- 8 坚持不懈 48
- 9 每个人都有权相信自己的错觉 51

### 第 II 篇 挑战现状 57

- 10 快速地制造原型——从虚拟到实际 59
- 11 不可能完成的任务 62
- 12 XTE——出色的团队工作 66
- 13 开始转入正题 70
- 14 文化冲击 73
- 15 使公用系统更为公用 76
- 16 他们不知道不能做, 所以做了 80



- 17 详尽的计划并不够 83
- 18 没有时间等待纸稿 86
- 19 快去教室，你的讲师死了 89

### 第Ⅲ篇 承担适度的风险 95

- 20 自己搬 97
- 21 镇上只有一个供应商 100
- 22 竞争激烈的武器系统“决赛” 103
- 23 二十六票 107
- 24 钱没长在树上 110
- 25 创建工作历程 113

### 第Ⅳ篇 鼓励灵活的体制和行为 117

- 26 保证苛刻的项目进度但不使用复杂的网络进度表 119
- 27 即兴发挥的奇效 123
- 28 简单胜于复杂 127
- 29 任何事情都不能想当然 132
- 30 修复猎鹰老巢 135
- 31 方法不止一种 138
- 32 这肯定有问题 141
- 33 精简美国警卫队的基础构架 143

### 第Ⅴ篇 合法化基于判断的决策 151

- 34 换马 153
- 35 卡通书 156
- 36 明智之举 160
- 37 不是任何人的木偶 163
- 38 惶惶不安的傍晚 165
- 39 糟糕的绩效 168

**第VI篇 确立和保持目标 171**

- 40 目标 173
- 41 不可动摇的目标 176
- 42 时间不会超过15分钟 179
- 43 启动一个项目也是项目 182
- 44 眼睛盯着球 187

**第VII篇 让客户参与进来 191**

- 45 意外惊喜 193
- 46 及早地让客户参与进来 200
- 47 截止日期和合理回应 202
- 48 凉亭 205
- 49 客户总是对的!总是? 207
- 50 效率并不总等于效益 210
- 51 真正的一洲开外 212

**第VIII篇 培养团队合作 215**

- 52 团队合作使不可能任务成为日常工作 217
- 53 用积木开发团队 223
- 54 过滤激光,保护眼睛 226
- 55 让他们感到自豪 229
- 56 我们不习惯失败 232
- 57 百吉饼洞 236
- 58 小小沙茶酱 238
- 59 没有安放地点 240
- 60 合作就是汇合各方努力 243
- 61 谢里的日托 246



## 第Ⅷ篇 构建信任 251

- 62 信任就是金钱 253
- 63 请留简短的留言 256
- 64 引入充分的信任 抛开细微的管理 259
- 65 空间站的巡查人员 261
- 66 “我要来杯伏特加”？ 265
- 67 良好的开局 268
- 68 投了毒的井 271
- 69 打破僵局的两种方法 274
- 70 我的胃里有蝴蝶 277

## 附录 A 成功的项目领导者传略 280

## 附录 B 如何写故事 306

## 附录 C 故事讲述人传略 308

## 英文版致谢 318

# 引 言

## 成功的项目源自管理还是领导？

---

1997年9月，亚历山大·劳费尔（Alexander Laufer）——本书的合著者——带着一种美好的愿景来到华盛顿特区。他要证明：联邦政府中最好的项目经理，并非如同官方出版物通常所报道的那样，是官僚主义者。

两年以后，在36位优秀项目领导者的积极帮助下，我们完成了“讲述动人故事、展示卓越才能”（Excellence through Stories, ETS）研究项目。通过这个项目，我们证明了，联邦政府中，最好的项目经理是敢于挑战现状、为他们自己及其团队设立宏伟目标的冠军；他们信任团队成员（包括承包商和供应商），并赋予他们足够的权力；他们不害怕相信直觉，敢于在必要时承担风险。我们已经证明，这些项目领导者无所不能，绝不是官僚主义者！我们还借此证明了，政府并非只能是向私营部门学习，而是能做得更多，实际上，他们能够超越私营部门。

以下4个小节介绍ETS项目的基本原则及主要成果：

- 所有的工作都是项目
- 通过故事学习
- 讲述动人故事、展示卓越才能（ETS）项目



■ 由管理至领导的悄然转变

## 所有的工作都是项目

我们可以这样给项目一词下定义：为创建独特的产品或服务而付出的短暂努力。它可以简单到一艘航天飞机的退役计划，也可以复杂到一艘航天飞机的开发与制造。在项目方法中，人员不是依据手段（工作流程、知识背景或技术技能）划分为传统的职能单元，而是根据目标（产品或客户）划分为职能交叉的单元。

专家们一致同意，在当今瞬息万变的工作环境中，项目方法已日渐成为设置组织架构和定义经理们角色和任务的主要管理策略。下面引用了一些有关项目方法的中心角色的表述：

“项目管理正在从专业技能演变成为中级管理层的中心任务。”

——《财富》(Fortune)，1995年7月10日

“在美国，越来越多的工作都在向项目方面发展，有开始、中间和结尾。”

——《华尔街日报》(The Wall Street Journal)，  
1996年8月19日

“项目工作正步入组织的舞台中央……你承担不起在运作中投入10分努力，而只在项目工作中投入4分努力。”

——普华永道变革整合团队，《似是而非法则》  
(The Paradox Principles)，欧文，1996年

“今天，所有白领工作都是项目工作。”

——汤姆·彼得斯，《永不落伍的公司》(Fast Company)，  
1999年5月

这种逐步承认项目方法是现代组织基石的潮流很容易追根溯源。工业革命使技能和任务分工越来越专业、越来越细，而当前的信息革命则使任务日趋复杂，这种任务要求更全面的技能和更好的