

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

项目管理

[美] 多娜·迪普罗丝著
汪开虎译

Managing Projects

 CEIBS 中欧国际工商学院

强 力 推 荐

 上海远东出版社

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

项目管理

[美] 多娜·迪普罗丝著
汪开虎译

Managing Projects

上海遠東出版社

Smart Things to Know About Managing Projects

Copyright © Project Management Institute, Inc. 2001

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK.
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

本书中文版权通过 The Susie Adams Rights Agency 帮助获得。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

Smart 经理人丛书

项目管理

著 者/[美]多娜·迪普罗丝

译 者/汪开虎

特约编辑/孙 巍

责任编辑/马 赛

装帧设计/张晶灵

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/周国信

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

网 址/ www.ydbook.com

推 广/上海卓越经理人资讯有限公司

(200030)上海市斜土路 2669 号英雄大厦 2703 室

电子信箱: zymanager@online.sh.cn

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/南京展望照排印刷有限公司

印 刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

装 订/上海望新印刷厂

版 次/2002 年 10 月第 1 版

印 次/2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/24

字 数/160 千字

印 张/11.666

图字: 09-2002-254 号

ISBN 7-80661-594-6

F·119 定价: 25.00 元

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。

SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力,改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间,不断跳槽,以期寻找心中的梦想,也可以就在今天,开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是,改变世界的不是书本,而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧,并将它们呈放在你的面前,然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说,“在变化的时代中,拥有未来的是不断学习的人,而非已经饱读诗书的人,他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇,用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译,也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员?已经出版的著作可谓车载斗量,在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么,为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列?

这套书逾 20 册,什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》,等等,都是老题目,就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等,也不是什么新鲜命题了,那么,还值得再出、再买这套书吗?

没有这样问题的读者不是,也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而,管理是一门与时俱进的学问。因此,虽然题目依旧,



但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商学院的专家们向中国企业推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘吉

中欧国际工商管理学院执行院长

致 谢

这本书的源泉是很多人的智慧和经验。他们是现代公司里激动人心的项目的管理人员,是这一领域顶尖的研究人员和教师。他们花时间与我交谈,慷慨地让我分享他们从艰苦工作中得到的经验教训。我要对下列人员表示感谢:AXA 客户解决方案有限公司的格雷格·温斯泼和安德鲁·捷森、Estee Lauder 公司的麦克·沃克、Gartner 公司的朱莉·威斯卡迪、GSK 公司的麦克·霍尔威克、西北共同基金公司的里克·曾纳、斯考托集团的马丽·斯考托、国际科学应用公司的艾文·雅可布,以及著名作家和教师、鲍德温·华莱士学院的哈罗德·肯斯纳博士和本特利学院的汉斯·汤姆哈恩博士。

本书有些材料是我在早些时候采访其他项目时得来的。所以我要再次感谢 AXA 公司的谢里·林登伯格和我的多年老朋友埃莉诺·哈米尔、Gartner 公司的卡伦·科恩和梅根·泰勒、SEI 投资公司的马克·萨缪尔和默雷·路易斯、Celestica 公司

的杰夫·沃德,以及慷慨而高兴地让我分享其思想的我的良师益友比尔·贝克尔。

写书本身就是一个项目。我做这样一个项目时,需要一位项目经理。幸运的是,我有一个可以经常去访问的项目经理。她就是我的朋友加同事罗莎林德·古尔德。我出现在她的家门口,请她帮助我组织一下思绪。她帮助我起草了一个进展计划,制定了日程表,并在适当时候激励我、推动我、讥讽我或赞许我。不知为什么她总知道什么时候该说“别苦思冥想了,写吧。两个小时后打电话来说,你已经写完了那一章。”或“今天别再写了。我不容许。出去活动活动。”她既讲授项目管理,又讲授商务写作。她还是一位审阅稿件的专家。罗斯,我真不知道怎样感谢你才好。

像往常一样,我要将我的爱和感激献给我的丈夫拉尔夫。我交稿之前想请人进行最后一次审阅,他停下自己的写作,帮我审稿。

前 言

曾几何时,职业发展是典型的线性形态的。你开始工作,从事某一项业务,越做越精,逐渐扩大专业技术范围。当你做得确实不错时,你得到提升,开始管理其他人做同样的或类似的工作。

工作本身为了适应新技术和客户需求的变化而变化。但是,你的工作内容大都是可以预见的。虽然工作要精细一些,复杂程度在慢慢增加,明天或明年应该做什么跟昨天或去年做的没什么两样。

现在情况不同了!(你肯定也知道了,否则你不会看这本书。)

如今,经营管理就是关于变化——跟上变化、驾驭变化、超越变化。而工作就是促使变化发生的一个个项目。从一个项目转到另一个项目意味着,你今天做的工作可能跟你去年做的及你下个月或明年要做的工作截然不同。它已不太像主宰 20 世



纪大部分时间的旧的科学管理学术指出的那样,集中精力把变化减少到最低限度,以便追求效率;它更像工程或建筑模式,每一项工作都有一个特定的起点,如合同签约,也有一个特定的终点,如房屋或桥梁或大坝竣工。

项目管理向一种经营模式方向发展不亚于一场革命。而你呢,不管是自愿的,还是被迫的,是其中的一个革命分子。





Smart

目录

致谢 1

前言 1

项目管理的革命

1. 项目管理不再只是工程师的工作 3

项目管理就是使用公认的程序和久经考验的工具来明确通往目标的路线，并在此过程中更正方向。

- 救人于难的项目管理/5
- 新时代的黎明/7
- 一个项目到底是什么?/9
- 去过,做过……是不是?/10
- 把它搁到一边/12
- 本章精华/14

2. 项目与运营 15

项目是暂时的、独特的、目标非常明确的,它不是日常的重复性工作。项目管理计划要达到运营管理很少达到的精细程度。

- 可转移的技能 /15
- 就在你感觉一切都会轻松的时候 /17
- 大的区别 /18
- 管理项目的方式 /19
- 好消息 /25
- 你准备好参加这场革命了吗? /27
- 本章精华 /27

管理项目的科学

3. 项目的诞生 31

立项阶段的主要交付是项目说明书。
取决于公司的期望。项目说明书可以是几
段话或者迷你的计划。

- 如何开始 /34
- 一个好的起点 /36
- 第一项交付：项目说明 /37
- 如果管理层要求更多内容怎么办? /43
- 简单还是详细：选择哪一种 /47

- 编制之前/48
- 你自己呢?你需要什么?/53
- 准备前进/56
- 本章精华/57

4. 精心编制的计划 59

项目计划从编制工作细分结构表开始。但请记住一点,计划从无终点,因为你要时时更新计划,以便适应新的情况。

- 确定基线/60
- 计划里有什么内容?/60
- 项目计划/61
- 从哪开始/63
- 同学聚会晚宴/65
- 不要从头再来/69
- 排任务次序/70
- 所有任务需要多长时间才能完成/75
- 把时间加在一起/76
- 再谈临界路径/82
- 日程表/84

- 下一个问题：每个任务由谁完成？/86
- 掌握谁在做什么/88
- 不仅需要人员/89
- 分配资源/89
- 但是，假如……/92
- 怎么办/95
- 让每个人知道情况/99
- 我们准备好了吗？/100
- 本章精华/100

5. 使钱有所值 101

“如何做预算？”答案可以总结为“估算出费用，按时间顺序将总数分配到任务或各阶段性交付当中。”当然，说起来容易做起来难。执行预算比编制预算更难。

- 是数学还是魔术？/102
- 如果不能相加，如何递减/104
- 从上到下估算/105
- 从下到上估算/106
- 开始之前/107

- 计算数字/108
- 从估算到预算/108
- 回到大问题/110
- 本章精华/111

6. 实施项目管理 112

在交付阶段,如果你没有确定变更、记录变更、交流变更,按马丽·斯考托的说法,你可能在“捣糨糊”,这种做法必然导致灾难。

- 领导项目组/114
- 做项目工作/114
- 管理项目组目标进度/115
- 管理变化/125
- 准备书面材料/126
- 可采取的步骤/127
- 记录一切/128
- 再谈交流/129
- 对明智者的最终告诫/131
- 本章精华/132