

项目管理译丛

多项目管理

Managing Multiple Projects

(美) 艾琳 P. 托比 (Irene P. Tobis) 著
迈克尔·托比 (Michael Tobis)



机械工业出版社
China Machine Press

项目管理译丛

多项目管理

Managing Multiple Projects

(美) 艾琳 P. 托比 (Irene P. Tobis) 著
迈克尔·托比 (Michael Tobis)

肖勇波 刘晓玲 李飞 译

郑梭南 任伟 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Irene P. Tobis, Michael Tobis. Managing Multiple Projects

ISBN: 0-07-138896-6 (英文版书号)

Copyright @ 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号:图字:01-2002-6567

图书在版编目(CIP)数据

多项目管理 / (美)托比(Tobis, I. P.), (美)托比(Tobis, M.)著;肖勇波等译. -北京:机械工业出版社, 2003. 9

(项目管理译丛)

书名原文: Managing Multiple Projects

ISBN 7-111-12438-3

I. 多… II. ①托… ②托… ③肖… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第052454号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李文静 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 13.5印张

定 价: 27.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



前言

许多管理者都在尝试解决如何满足多项目、多角色和多职责的不同要求，因为这些问题分散着他们的注意力。然而，他们中的大多数人往往没有受过这方面的正式培训。因此，希望本书能给他们一些有益的指导。

我们设计了一些方法，帮助你去应对在多人共同负责多项工作的情况下在技术和心理上所面临的挑战。这种情况在当今知识驱动的工作环境下已经相当普遍了，我们每个人都会面对多个不同类型和规模的项目。

市面上琳琅满目的有关项目管理的图书主要都是围绕如何管理大型项目，以及如何提高个人的生产率的；几乎找不到能够为负责多重职责的小型工作组提供帮助的图书。如今的管理者通常就像是一个杂耍演员，他们要同时让数个小球总保持在空中，还不能让观众失望。这些小球通常是一些中小型的项目，它们必须在计划的时间内保质保量完成，这样管理者才可以去处理接下来的项目。然而商学院里并没有探讨如何去有效地处理这一连串的项目。现在，本书能为你的工作带来一些帮助，因为它恰好是针对这一主题的。

本书将有助于提高个体和团体分配注意力和精力的技能。

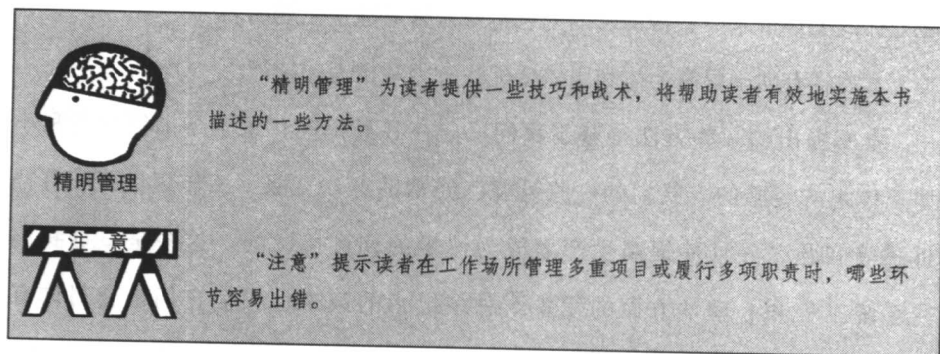
本书提出的一些方法是基于我们以前在各种不同背景下帮助管理者和小型工作组的经验的。我们的一些策略已经帮助客户克服了工作超负荷和有挫折感等问题，并且使提高生产力成为愉悦的和可持续的。这些是根据我们在系统工程和心理学方面的背景下总结出来的策略，相信它们也会对你有所帮助。

但是，这并不是一种通用的方法，它是对众多工具与技巧的系统性总结。本书不是一本时间管理方面的图书，也不是一本使系统有序的指南，更不是对传统的项目管理方法的介绍或是对于监督和授权技巧的评论。相反，本书是将这些方面结合起来，去考察管理活动的一个未受到足够关注的问题，即如何有效地平衡团队的努力，以可靠地、轻松地实现多重目标。

我们鼓励读者仔细地阅读和思考，对本书提到的一些策略进行消化吸收，并应用到你的特定工作环境中。协调好多个项目，并成功地完成这些项目并不是一件容易的事情。但是，事实已经证明，我们可以采用一定的方法来做到这一点，你在本书中就能够学习到这些方法。我们非常希望能听到你阅读过程中的一些感受，希望你能通过我们的网站（www.ducks-in-a-row.com）与我们联络，或给我们发送电子邮件，邮件地址是multiproj@ducks-in-a-row.com。

本书特色

我们的初衷是希望能给你提供一些实用的信息，因此，本书采用了一种友好、直接的写作风格，章节较为短小，主要侧重于处理一些战术上的问题，并且列举了大量的实际例子。本书还采用了多种工具框，不同的工具框能够给你提供不同类型的信息。各种工具框的具体含义如下：





“经营技巧”为读者描述一些窍门，以有效地使用我们描述的实践经验。



“关键术语”向读者介绍一些特定的行话和术语，提供关键术语的定义解释。



了解他人工作的案例是非常重要的，你将在这个栏目中找到这些具体的实例故事。



为了有效地采纳本书提出的建议，你可以在“工具箱”中找到一些你可以遵循的特定的方法和流程。



你怎样能确信在你的管理工作中不会出错？“避免错误”将给你提供一些实用的建议，以尽可能地降低出错的可能性。

致谢

首先，我们要深深地感谢作家、咨询师、我的同事和朋友Sarah White，感谢她在我们第一本书的写作过程中明智的、富有见地的指导。自始至终，Sarah都陪伴着我们，使得我们保持清醒。

我们要感谢CWL出版社的John Woods，他使得本书通过McGraw-Hill正式出版。我们也要感谢CWL的Bob Magnan和Nancy Woods，感谢他们在编辑过程中卓越的、细致的工作。

我们还要感谢我们的客户，以及我们采访过的人们，他们使得我们能深入

他们的工作和生活，使本书的问世成为可能。我们特别要感谢Claudia Vlisides、Rita Garczynski、Beth Stetenfeld、Melissa Sargent、Stacy Sandler、Leslie Cooperband、Joan Gilman、Jane Kinney和Susan Lehnhardt，他们牺牲了自己的时间接受我们的采访。我们还要感谢Change Directions公司的Trip Royal，他在变革管理方面给我们提出了非常深刻的见解。

我们还要感谢Madison Area Business Consultants公司的业务管理顾问和副主席Eric Brown，他给我们提供了持续的支持和鼓励，并且主动审阅了我们的手稿。

我们要感谢Louis Helling，感谢她提供的无价支持和鼓励。

最后，我们还要特别感谢我们的朋友Dan Thompson，他在我们写作完毕以前，就从Amazon.com预订了本书的第一份拷贝。

作者简介

迈克尔·托比（Michael Tobis）博士（系统工程师）和艾琳 P. 托比（Irene P. Tobis）博士（心理学家）是Ducks-in-a-Row组织咨询公司的合伙人。Ducks-in-a-Row咨询的业务主要集中于个体和小型工作组的运作。

通过将他们完全不同的视角和背景组合起来，这对夫妻搭档在个体和团队生产率方面提出了一些独到的见解。迈克尔的系统工程方法和艾琳的心理学见解取长补短，在Ducks-in-a-Row的许多成功案例中发挥了重要的作用。

迈克尔在工作流程设计方面提出了一个信息理论的观点。由于他在系统工程领域的背景，他对优先权和进度安排方面的问题特别感兴趣。

艾琳是一个心理学家，研究的重点是压力管理（Stress Management），在工作流程咨询方面有很高的造诣。她设计了一些针对不同个体技能、资源、风格和偏好的方法。最初，她的目标是希望能缓解人们的压力，后来她着重于帮助客户建立一种技能，以产生更大的生产率和满意度。



目 录

前言

第 1 章 扮演交警角色的管理者：管理多个项目	1
1.1 管理者工具箱中遗漏的工具	2
1.2 团队和个人的时间管理	3
1.3 个人时间管理	3
1.4 直觉管理及其局限性	9
管理者的检查清单	13
第 2 章 汉堡包的悖论：可靠性的问题	15
2.1 订购汉堡和获得汉堡	15
2.2 可靠性的管理	17
2.3 凭直觉的工作场所	21
管理者的检查清单	23
第 3 章 程式化的工作场所及其形式	25
3.1 为什么要程式化	25
3.2 如何通过形式推行程式化	27
3.3 低劣的程式化：官僚主义	32

3.4 有价值的约束	37
3.5 中间的满意点	38
管理者的检查清单	39
第 4 章 任务分类：对你的工作进行分类	41
4.1 为什么要对工作进行分类	41
4.2 什么是任务	43
4.3 任务序列与任务集	47
4.4 工作过程的类型	50
管理者的检查清单	57
第 5 章 检查你自己的工作量	59
5.1 你的工作超负荷了吗？你被压垮了吗	59
5.2 你可以用于工作的时间有多少	63
5.3 你的项目组合	67
5.4 你的日常工作	70
5.5 关键时刻	71
5.6 有关时间上的冲突	74
管理者的检查清单	75
第 6 章 摆脱危机	77
6.1 你的繁忙程度	77
6.2 工作超负荷	78
6.3 超负荷工作的情感需求	82
6.4 突出问题	86

6.5 可持续性	93
管理者的检查清单	93
第 7 章 团队时间管理：“尽可能简单，但不要过分简单”	95
7.1 为改变你自己而营造空间	95
7.2 时间管理的延展	97
7.3 尽可能简单	101
7.4 时间管理的复杂性	104
管理者的检查清单	110
第 8 章 纵览全局：职责与团队	111
8.1 闲散时间悖论	111
8.2 访谈技巧	114
8.3 验证你的估算	123
8.4 团队工作超负荷练习	124
8.5 判断你是否存在麻烦的其他方法	126
管理者的检查清单	128
第 9 章 优先级的困惑	129
9.1 如何做出承诺	130
9.2 待办事项列表的陷阱	132
9.3 生产率悖论	135
9.4 优先级设定的问题	136
9.5 优先级设定和把关	138
9.6 优先级设定和目标设置	139

9.7 危机条件下的优先级设定	141
管理者的检查清单	142
第 10 章 效率为先的配置：分区管理的重要性	143
10.1 严密的管理系统	144
10.2 效率悖论	144
10.3 计划评审技术	145
10.4 分区管理	148
10.5 如何进行分区管理	154
管理者的检查清单	158
第 11 章 跟踪系统	161
11.1 关于跟踪	162
11.2 分区管理和跟踪	166
11.3 保持跟踪	166
11.4 严密的责任清单	167
11.5 日常工作的严密管理	168
11.6 严密的任务跟踪	169
11.7 任务的规模和可信度	171
11.8 项目的跟踪	172
11.9 排序策略	176
11.10 使用计算机管理软件的时机	177
11.11 跟踪使管理完整	178
管理者的检查清单	179

第 12 章 如何对管理系统进行变革	181
12.1 为重大变革计时	182
12.2 可靠的团队	194
管理者的检查清单	195
参考文献	197

第 1 章

扮演交警角色的管理者

管理多个项目

什么是管理？这个问题并没有一个简单的答案。原因很简单，因为不同机构、不同行业的管理者的角色大相径庭。

可是在这些管理活动中，有些东西却是不变的。你作为管理者代表着世界上某一个群体的人们；在某种程度上，你在这个群体中代表世界。因此，你位于一个工作小组和整个世界中间的位置。你代表着工作小组，向外部机构许下诺言；你也可以授权小组的其他成员去兑现这些承诺。

在最后的分析中，将由你来负责这些承诺是否得到了兑现。

本书就是关于确保你所代表的团队完成你以前做出的承诺，理解并记住你曾许下的诺言，以及最终履行你的承诺等方面的内容。

了解正在发生的事情并知道如何去应对是你的工作。因此，你需要从全局上把握事情的发展情况，并且将各项工作安排到位。

当然，管理的内容远比这丰富得多。管理中还涉及到面试、雇佣、培训、指导等方面的技能，包括谈判和妥协方面的技能，财务和市场营销方面的技能，以及与你的特定业务相关的各种技能。如果你能遵守你的承诺，所有这些技能都是非常有价值的。然而，如果你不想遵守你的承诺，这些技能就不那么

重要了。

很显然，作为一个管理者，履行你的承诺是绝对关键的。跟踪承诺执行情况是履行承诺的必要手段。我们总是惊奇地发现，这一主题尚未受到大家的广泛关注。

那些能够成功地挖掘工作小组潜能的管理者通常都有一定的管理工具，能够清楚地认识到他们的承诺是什么，何时由何人履行。管理者使用这些信息来确保执行。本书将具体地探讨这一过程。

1.1 管理者工具箱中遗漏的工具

为了有效地引导工作的进行，管理者需要经常研究范围不断变化的地图以便有效地航行。在这一领域导航所需的技能通常包括时间管理（Time Management）和项目管理（Project Management）。管理者的地图是日程表、跟



时间管理

是指个人在多项任务、义务和目标之间进行精力分配而开发的一整套技能。通常实现时间管理采用的工具是个人日程表和待办事项列表。

项目管理

是指一套定义明确的技能，涉及到如何在人多、工期长和投入大的情况下实现复杂的目标。一般来说，项目经理在项目的规划中起的作用不大，而主要负责在组织内外分配资源，以确保按预算按期实现目标。

踪工具和待办事项列表（to-do list）。他们采用的传达手段一般是一个连贯、周密、考虑到各种意外情况的计划。其推动力量是理解这些方法要求的、协同工作的员工。

通常，担当管理职责的人们不仅仅对他们自己的时间负责，而且在一定程度上，还负责分配小组成员的时间。这是一个比起传统的时间管理更为复杂的问题。它既是一个智力难题，也涉及人际关系领域。同时，一个管理者通常担当一种或两种以上的职责。对一个正式职位是“项目经理”、

负责一个大规模长期项目的人员来说，更是如此。

一般的项目管理著作对这一中间地带的一些内容通常只是一带而过，只用一个小节提及了“多项目管理”这个话题；即使这样，它们也要与具体的、大规模职责进行平衡（参见本书附录中列举的一些参考文献）。

跟踪并执行多重职责的问题在很大程度上是小组领导需要考虑的问题。通常，管理者可以很好地解决部分问题，但是在其他方面就做得不怎么出色了。现在，很少能够找到解决这类问题的技巧指南。在我们的咨询工作中，我们一直在努力填补这个空隙，现在终于可以将这本图书呈现给读者了。

1.2 团队和个人的时间管理

看待你的“交警”角色（即如何有效地分配你所管理的团队的精力）的一种方法是，你不妨将它看做是时间管理问题的一个细节。传统的时间管理主要是关于决定你要做什么事情，以及何时做，然后实际执行这些事情就行了。团队管理（Group Management）则涉及到帮助团队成员确定采用什么样的方法，才能最有效地实现组织的目标，在事实发生后确定事情是否按照原定计划继续，并且进行额外的调整。换句话说，团队管理是一种更大规模的时间管理。因此，了解个人时间管理中的方法和原因，是进行有效团队管理的先决条件。

1.3 个人时间管理

时间管理是一个在许多领域都进行过深入探讨的话题。几乎每个提升为经理的人都会碰到这个问题。另一方面，我们相信危机管理（Crisis Management）和灾难恢复的技能也是一个时间管理的主题，但是在其他地方至今还没有很好

地探讨。因此，我们将在第6章广泛探讨这一话题。

在本小节中，我们将回顾一下个人时间管理的基础内容。在本书的后面章节中我们将会利用这些想法。如果你对这些内容感到陌生，我们强烈建议你尽快弥补一下个人时间管理方面的知识。同样，你可以参阅附录中我们给你推荐的一些参考文献。

时间管理是一门充分利用你的时间、并且使你轻松持续下去的艺术。通常，你通过计划、安排、分配时间和回顾来进行时间的管理。

1.3.1 计划：你的待办事项列表和你的默认时间表

以前，一个职业人员最为重要的工具是图书，现在正在被个人数字助理（Personal Digital Assistant, PDA）迅速取代。不管你喜欢笔和纸，还是电子设备，你都会发现PDA的四个标准特性对于你的管理者生涯是非常重要的：

- ☐ 一份个人日程表
- ☐ 一份个人待办事项列表
- ☐ 一部电话和通信录
- ☐ 一个备忘录

电话、通信录和备忘录的作用是显而易见的，但是，使用待办事项列表和日程表则是管理者需要学习的技能。

待办事项列表的内容包罗万象，它可以包括你决定处理甚至正在考虑的任何事情。在待办事项列表中添加一个项目，并不算真正作出时间上的承诺，直到你将它从代办事项表移到日程表中。许多人都建议给每件事情赋予一个优先权，我们并不赞成这个建议，在第9章中我们会详细解释这个问题。

在可能的范围内，你应该持之以恒地将你的时间块分配到生活中的具体方面。绝大多数人每周制定自己的计划。可预测的日常工作，不管是洗车还是完

成周报，如果可行的话，都应在每周设定特定的时间。即便你不可能每周都绝对遵循这些惯例，但是具备一定的基线策略是非常有用的。

比如，我们考虑一个汽车保养的例子。这需要记录车的里程数（用多功能里程表的话可能有点困难），以及车的维护记录（有几辆车时就更为复杂了）。

一些商业的汽车保养服务机构通过在挡风玻璃上粘贴提醒信息，为消费者提供帮助，这些提示信息中往往注明了下一次服务时的里程数。遗憾的是，因为不干胶变得太熟悉了，对某些人就失去了提醒的作用。

但是，有一个简单的解决方法。如果不干胶标签不够发挥提醒的作用，可以在你的日程表中每月（每周也行，根据你的行驶风格确定时间）加入一个项目，以提醒你检查是否到了需要保养的时间。

提醒保养的不干胶标签的例子体现了我们最喜欢的两个原则：

首先，它说明了将检查（Check）融入到你的日常工作的好处。一般来说，安排你的下一次保养是很难的，但是，如果你经常检查是否需要保养却是非常容易的。这使得保养从一种临阵抱佛脚的心态，比如说“天哪！我明天上午必须开车到芝加哥，我上次保养到现在有多长时间了？”转换到了能够非常平静而自信地控制所有事务。使得这些维修活动成为一种惯例不太可能，但是，使检查成为你日常工作的一部分却是可能的。总的来说，定期检查某些事项是一个非常不错的想法，这样就不至于等到你隐约感觉事情变得非常糟糕时，却已经来不及了。

其次，它也说明了那些可见的提醒告示是没有效果的。我们可以将那些用坏的计算机放在角落里，将破损的家具放在走廊里，以提醒我们及时更换或者进行修理；我们也可以将告示贴贴在墙上，以提醒我们完成某些事情。但是我们对那些可视的告示贴变得无动于衷——相反，还有可能给客人和员工一种感觉，即我们的组织非常混乱。我们称这种现象为“视而不见的公告板”（Invisible Corkboard）现象。我们以前看到的用做个人提醒系统的几乎所有的