

The
Pragmatic
Programmers

TURING

项目管理修炼之道 (修订版)

【美】Johanna Rothman 著 郑柯 译 胡百师 审校

写给项目经理们的《孙子兵法》
第18届Jolt生产效率大奖图书



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

项目管理修炼之道

(修订版)

【美】Johanna Rothman 著 郑柯 译 胡百师 审校



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理修炼之道 / (美) 罗斯曼 (Rothman, J.) 著;
郑柯译. — 2版 (修订本). — 北京: 人民邮电出版社,
2014. 10

ISBN 978-7-115-36978-9

I. ①项… II. ①罗… ②郑… III. ①软件开发—项目
管理 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第206356号

内 容 提 要

本书基于作者多年项目管理的实践经验, 融会贯通地讲解了成功管理软件项目的各个要素。书中内容涉及软件项目管理的整个流程: 项目启动、项目章程、项目计划、项目日程安排、项目估算、明确的角色和职责、明确的开发流程、恰到好处的度量标准、发布条件、参与 beta 测试的客户……所有成功项目管理的必备元素一应俱全。贯穿全书的提示和生动的案例, 更能加深读者对项目管理的领悟。

本书是一本项目经理的实战手册, 项目开发人员、软件经理等项目相关人员也能从中获得有益的指导。

◆ 著 [美] Johanna Rothman

译 郑 柯

审 校 胡百师

责任编辑 朱 巍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 19

字数: 372千字

印数: 19 001—22 000册

2014年 10 月第 2 版

2014年 10 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2008-4301号

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



版 权 声 明

Copyright © 2007 Johanna Rothman. Original English language edition, entitled *Manage It!: Your Guide to Modern, Pragmatic Project Management*.

Simplified Chinese-language edition copyright © 2014 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由The Pragmatic Programmers, LLC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。

版 权 声 明

致埃尔斯·罗斯曼，就我所知，他是第一个采用时间盒和大块功能规划项目的项目经理。

感谢娜奥米、萨尔娜和马克，当我潜入地下室的“洞穴”写作时，你们一直在支持我。

读者赞誉

我是一个有三十多年项目管理经验的老兵，这些年的经历让我对某些东西有了深入理解。在本书中，抽象流程退居次席，让位给具体环境和背景。在我看来，约翰娜提供了项目管理方面最周到细致的观察、建议和忠告。

► 麦克·德怀尔，Healthways战略合作部门资深经理

约翰娜在本书中收集了很多宝贵的实用建议。即使是最有经验的项目经理，也能从书中找到大量金玉之言，并且能马上运用到自己的项目管理工作中。

► 詹姆斯·A.沃德，James A. Ward联合有限公司资深项目管理咨询师

我在读这本书时，脑海中经常出现许多类似场景。我有时会想：“如果事情是另外一种情况呢？”然后我总能发现书中马上谈到了相关的主意！这是我读到过的最棒的IT项目管理图书，而其中仍然体现了约翰娜的个人魅力。当你阅读时，似乎她就站在你身边。

► 埃里克·皮特森，Emprove公司资深咨询师

我读过很多项目管理的东西，大都过于注重理论，有些书却过于具体和武断，与我关心的问题相去甚远。这本书正好满足了我的需要——针对具体现实的建议，而且还提到了如何思考问题，而不仅仅限于给出按部就班的解决步骤。

► 彼得·哈里斯，Claricode公司解决方案架构师

这是一本读起来让人高兴的书，其中充满了智慧。刚入行的项目经理，会从中得到非常有价值、非常实用的建议，资深项目经理则可以了解一些新的工作技巧，同时回顾已被遗忘的基本知识。项目的出资人和客户也应该看一看。我的藏书中有一些非常经典，如迪马可、温伯格、布鲁克斯、麦康乃尔、考克伯恩、麦卡锡，还有汉弗莱写的书。约翰娜这本书清晰易读，堪比其中最佳作品。

► 乔治·霍桑，Oblomov咨询公司项目经理

近二十年来，我几乎一直是糟糕的项目管理的受害者。我从不喜欢做一个项目经理。可看到这本书之后，我不再这么想了。约翰娜结合实际剖析了项目管理的艺术，整理出一套实用、灵活的项目管理方法。这套方法建立在来自经验的过程控制理论之上，后者在复杂多变的环境中最为有效，而且在这样的环境中，项目要想成功，持续学习最为重要。项目要想成功，坚持不懈、持续学习是必不可少的。我恳求所有参与到项目之中的人阅读这本书，还要多读几遍。

► 比尔·克莱伯，宇航工程师

在二十年的项目管理生涯中，项目经理要考虑的新东西层出不穷。约翰娜·罗斯曼的书介绍了许多这样的内容。只看关于会议的那一章，就已经值回票价。好好读读这本书，实践一下其中的原则，你的团队一定会认定你聪明过人。

► 德韦恩·菲利普，高级系统工程师

每个项目都是独一无二的，因此，每个项目经理都得多掌握几种管理项目的方式。约翰娜给我们展示了她的思考过程：从项目背景评估，到生命周期选择，直到为项目建立清晰的验收条件。她的建议能够帮你正确决策，使项目走向成功。

► 艾丝特·德尔碧，艾丝特·德尔碧联合有限公司总裁

To Chinese Reader

I'm honored and excited to be writing the preface for the Chinese version of *Manage It! Your Guide to Modern, Pragmatic Project Management*. I'm honored because I have tremendous respect for Chinese culture, especially the work culture. China is growing quickly and part of that growth is effective project management.

I'm also excited about this, the Chinese translation of the book. When I wrote the book, I'd seen the ideas work in Western and Middle Eastern cultures. I wasn't so sure about Eastern cultures. And now that I've been consulting, leading workshops, and speaking all over the world, I am sure that the ideas in this book transcend culture, and speak directly to people.

If you are a project manager, you'll find this book will save time and money. If you're a technical lead who's responsible for making a piece of the project work, this book will help you know how to organize your work and accomplish it. And if you're a senior manager, you can use the ideas here to help your project managers consider other options.

I hope you enjoy the book. Xie xie.

Johanna Rothman

致中国读者

动手为这本书的中文版写序，我既荣幸又兴奋。感到荣幸，是因为我对中国文化极为崇敬，特别是中国人勤劳工作形成的文化。中国正处在高速发展之中，高效的项目管理也是这种成长的一部分。

本书能够译成中文，我十分兴奋。当我在写这本书的时候，我发现：书中的理念可以在西方文化与中东文化情境中畅行无阻，但不太确认东方文化能否接受。经过长期在世界各地提供咨询、主持研讨会、举办讲座的经历，我现在终于相信：本书中的思想可以超越文化障碍，引起读者共鸣。

如果你是项目经理，这本书能够为你节省时间和金钱。如果你是项目中技术层面的技术领导，这本书能够帮你组织并完成技术相关的项目工作。如果你是高层管理人员，也可以利用书中的思想，帮助你的项目经理们考虑更多可行选择。

我希望你们喜欢这本书。谢谢。

约翰娜·罗斯曼

项目管理实践的真功夫

(中文版推荐序)

我第一次被任命为项目经理的时候，是抱着一颗忐忑的心进入项目的。对项目管理工作之茫然、不安以及种种工作上产生的误区，全都在跌跌撞撞中慢慢地积聚。在二十多年的软件工程生涯中，我一直期望着有一本项目管理的实战图书，真正能够以务实的方式指导项目经理如何面对那些令人头疼又难解的问题。终于，我看到了本书——约翰娜的杰作。

一年半前，我在CSDN的SD 2.0大会上曾经说过：“项目经理这活不是人干的。”当时，这个言论在研讨会场引起一阵回响，会后大家还继续在网上广泛讨论着这个议题。看完这本书之后，我还是有这样的感觉：一个称职的项目经理还真不是一般人能干的。基本上，项目管理是一种十项全能运动，项目经理必须十八般武艺样样精通，尤其是必须能敏感地意识到项目的风险。风险管理是项目的重心，这一点是我多年项目管理的心得。在每一次项目管理的课程中我也会这样殷切地告诉学员们。本书多次提到了应对风险的方法与手段。作为一名软件工程及项目管理的老兵，我深深地认为这本书是项目管理领域中最佳的实践书，尤其是本书作者在项目管理上积累了多年的丰富经验，肯定能为项目理解答相当多的疑难问题。有句话说：好东西要跟好朋友分享。在此我诚挚地向大家推荐这本好书，分享我在其中得到的共鸣与喜悦。

基本上，每一个项目都存在其独特性，在项目进展的生命周期里，项目管理的行动从售前、投标、议价、组建项目团队、提交项目计划、开展项目工作、进行测试、培训与交付的一连串活动中，就已逐步展开了，这些活动的目的都是为了项目的最终产品交付。项目经理在这个过程中将面对大量的挑战，透过种种的管理行为解决其中的问题。也因为每个项目的特性不同，项目经理接受的考验也不同。项目经理是在软件发展过程中折损率最高的角色，从项目管理相关的教科书与PMP的培训教材里能够学到的是一个项目经理需要具备的基本技能。这些技能只能让你成为一名项目经理，

但是无法让你成为优秀的项目经理，其中的差异就在于是否有实战经验的积累。这本书中介绍了很多实用的方法，同时指导项目经理如何灵活交互运用。

多年来，我一直认为项目管理是一种“艺术”，是一种执行管理技巧的“艺术”。这种艺术架构在项目管理的基本技能之上，必须在充分了解项目管理的真谛之后，经由一场又一场的实战，练就属于自己的管理心法，然后才能随心所欲地发挥。这一层境界是我一直追求的，但至今尚未突破。不过，我在这本书中发现了新的思维，个人的管理功力又增加了一层。我只能说，这真的是一本值得一读再读的好书。尤其在国内外广大的IT市场中，项目管理人才十分缺乏，好的、全能的项目经理更是少之又少，我想这本书无论是对高阶管理者或是有心在项目管理领域发展的人，都能让你细细地体验项目管理的艺术。

图书的翻译过程是艰辛的。我有幸看到本书译者对内容逐字逐句的推敲，并与我进行相关的讨论，对于不明确的语言，译者甚至发邮件咨询原作者，努力保存其原汁原味，这种敬业精神让人感佩。如何把一些英文的惯用语，传神地翻译成中文并且让读者能够感受到原作者想表达的境界，这的确是一件高难度的学问。本书的译者做到了。期望广大的读者们在阅读的过程中，能够好好地品味译者的用心与个中的滋味。

胡百师

微软2009项目管理MVP

从自发到自觉

（译者序）

说起来，我也曾作为一名项目经理，带队完成过一个令人难忘的项目。当时，我和另外两名团队成员从北京到南方某大城市的客户现场进行项目开发，负责一个大型电子商务平台系统的定制和运行维护。这个系统有50多个功能模块，其中需要定制或修改的模块将近一半。项目分为多个明确的时间段，并对各时间点有着非常严格的要求，用“时间紧，任务重”来形容这个项目毫不夸张。更让人紧张的是，项目完成到一半时，其中一位团队成员因水土不服，不得不提前返回。不过幸好，经过几方通力合作，虽然有一点点瑕疵，这个项目最终还算是顺利地完成了。

事后分析，这个项目能够结案，运气是主要因素。我当时虽然挂着项目经理的头衔，却并不具有对项目整个图景清晰、理智的分析和认知，没有详细考量项目的驱动因素、约束、风险等。总而言之，就是没有一套成体系的理论、方法和实践。很多时候，支持我作出判断的仅仅是经验和直觉。我相信，有过类似经历和体会的“项目经理”肯定不在少数。

国内项目经理的现况是责大权小。一个项目，自始至终，项目经理都要为需求乱变而担心，为领导改主意而闹心，为团队成员不高兴而操心，为回款困难而累心，有时候还要怕家里人嫌自己加班多而烦心。凡此种种，不一而足。然而，项目经理这个工作也有其独特的魅力。项目实施过程中与团队一起胼手胝足结下的兄弟情义，成功结案后来自客户由衷的赞扬与认可，以及自己心中油然而生的成就感与自豪感，这些都足以让项目经理在放过几天大假之后，再次振奋精神，迎接新的战役。

一个项目就是一场战役，所不同的是：项目战役中的敌人不是实实在在的人，其中各种显而易见或深藏不露的风险才是真正的敌人。很多时候，我们在明处，风险在暗处，而且不同项目千差万别，以往的个人经验并不足以发现某些全新项目中危害极大的潜在风险，这同样要求我们要自觉运用成体系的思考和分析能力。《孙子兵法》、

《战争论》等军事经典著作让众多带兵打仗的人有据可依、有章可循。面对战场上瞬息万变的种种情态，他们可以运用书中总结提炼出的精髓和理论，再结合以往的实战经验，以不变应万变，就能做到攻无不克战无不胜。

你手中这本书完全可以作为项目经理的实战手册。大概翻一下就可以知道，作者约翰娜·罗丝曼完全没有老学究般的陈腔滥调。她早年曾与软件业界公认的泰斗级人物、思想家杰拉尔德·温伯格^①（Gerald M. Weinberg，但人们习惯称他为Jerry Weinberg）共事，并从他那里汲取到诸多软件工程与项目管理方面的经验。此后，约翰娜一直从事与项目管理咨询相关的工作，本书正是她数十年经验的萃取和提炼。我当初做项目经理时，手里要是能有这样一本书，那就可以做到胸有成竹了。

这本书能够翻译完成要感谢很多人。首先是我的父母，他们给予我很大的理解和支持，好多个周末不能回家陪他们，现在想来心中仍然隐隐愧疚。其次是作者，翻译后期，我多次就翻译中的问题与她沟通，她总是那样积极、热情，而且主动提出来要为中文版作序，真希望能有一天当面与她交流。接下来，要感谢昆山中创软件工程有限公司副总经理胡百师老师，他在百忙之中欣然答应为我审稿并作推荐序。将近二十年的项目管理经验，让他对本书的翻译提出了诸多中肯而独到的意见。最后要感谢我的宝宝，感谢她一直以来对我的理解、陪伴、支持和鼓励。

最后，希望每位读完本书的人，将来都能以自己做过的项目为豪！

一个敏捷项目管理爱好者：郑柯

^① 温伯格的经典作品《你的灯亮着吗？》和《咨询的奥秘》已由人民邮电出版社翻译出版。图灵社区还对温伯格做过访谈，详情可见www.ituring.com.cn/article/67359。——编者注

序

大家好，欢迎阅读约翰娜的新书。我在软件行业已经有几十年经验了，目前在位于伯克利的雅虎做总监。不过，也许你听过数字设备公司DEC（为互联网早期发展奠定了基石）和它的Alpha系统。那个项目对我意义重大。

在Alpha系统的交付过程中，我的角色非常重要。那是一个名垂青史的项目：2000多名工程师遍布世界各地，携手开发同一个系统的不同部分。这需要严谨的项目规划和管理才能成功。我们按照为期四年的时间表，在距离目标日期不到一个月的时间内交付了项目。所以，你大概也能想象得到，我觉得自己是个相当不错的项目经理！不过，我后来才知道真正杰出的项目经理是什么样子。

1996年5月，我决定离开DEC。听说波士顿地区一家大型软件公司有一个职位，而且正是我期许的挑战——做产品总监，领导一个陷入混乱的团队。我当时想：太棒了！这才是我想要的工作——循循诱导混乱的团队，发掘他们的潜力，帮助他们交付真正好用的产品。赶紧把我的白马牵过来！

我听说有个咨询顾问已经先期加入，她根据团队产品 beta 版本的开发状况，进行所谓的“诊断”。这却更加让我坚信：不久之后，他们就会发现：我——才是他们一直在等待的大救星。

可是，真令人吃惊！我马上就低头为之叹服了，而且感觉越来越强烈。我知道咨询师们是干什么的，可是有谁能够真正厘清问题，而且给出实际行动方案？这位咨询师就做到了。仅两三个月时间，她就让一切各就各位：项目章程、项目群计划、各个项目的计划、明确角色和职责、明确开发流程、恰到好处的度量标准、发布条件、参与beta测试的客户……成功项目的所有必备要素一应俱全。

要想把这一切安排妥当，怎么也得花上大半年时间，尤其是还面临资金不足的问题。可确实万事俱备了！你可能已经猜到，这位咨询师就是约翰娜·罗丝曼。（约翰

娜在她的网站上放了一个案例研究，讲的就是我们这次合作，不过为了保护隐私，相关名字都使用了化名。）

认识约翰娜后的这些年，我带过多个开发团队，公司大小不一。很多时候，我都需要约翰娜的服务，帮助团队整体水平再上一个台阶。她的评估流程非常严谨，为有效管理项目打下了坚实基础。她量身定做的研讨会覆盖了很多话题——给我讲过的有迭代产生项目需求、项目管理和质量保证QA。我曾聘请她出任临时管理职位，也曾请她一对一培训指导，对象是拥有不同技能的人。约翰娜拥有丰富的经验，曾在很多组织中处理过各种各样的复杂情况，她也总是可以拿出现实可行的方案，真正解决关键和重大问题。

所以，本书可以说是约翰娜管理才华与丰富经验的结晶。

她把自己多年一线工作积累的经验，以系统而又严密的方式展现给读者。使用书中的工具，你可以分析自己的环境，构建项目管理框架和可行的计划，然后予以推进。约翰娜还给出了很多提示和实例，告诉你哪些路可以走，哪些行不通，更重要的是：如何避开诡秘的陷阱。对我来说，即使已经有了这么多年项目和工程管理经验，回顾本书，我还是可以学到新东西。当我处于陌生的境况、面临全新挑战时，当我需要一个好参谋帮我应对难题时，约翰娜一定是我要找的人。

啊对了，我和约翰娜合作的第一个项目最后怎样了？产品最后交付给了做beta测试的客户，而它也确实没出什么问题！

我坚信，约翰娜的这本书同样可以助你一臂之力。

艾伦·索尔兹伯里（伯克利雅虎研发中心前总监）

前 言

说到项目管理，不计其数的技巧、实践、不请自来的建议，一定将你炸得头昏脑胀。它们全都在说：“瞧我，我是最正确的。”

哎，它们很多都是正确的，但是是在特定情况下。每个项目都是独一无二的，你必须要评估项目的情境（项目、团队、所在行业），然后再实事求是地作出判断，看看哪些可行，哪些不可行。

每一天，你的项目都在加快节奏，你的客户变得越来越不耐烦，大家越来越不能容忍总是有问题的产品。也许你之前的做法还算不错，足以让你走到眼下，可将来很可能不再有效。你必须运用各种方法和技巧，减少项目风险，包括在每个项目中使用敏捷方法。

本书从风险角度出发，帮你规划和指导项目。项目经理、团队成员、软件经理都能从本书学习成功之道。即使你要构建实体产品，比如一座房子、某种电路板，或是要管理服务类型的项目，本书中的很多内容仍然适用。

本书假设读者负责管理高科技项目，而且软件开发起码是项目的一部分。也许你像我一样，已经拥有了一些项目管理经验：包括纯粹的软件项目以及软硬件结合的项目。我也管理过一些服务项目，比如规划和主办会议；参与过一些建筑项目（一套新房子、一次小规模重新装修、一次大规模重新装修）。可是我主要的项目经验都来自软件或是软硬件结合的项目。

相对于交付实体产品的项目来说，软件项目要更加难以管理。软件很难把握，它没有形状，不需要原材料，也不是由物质构成的，所以看不见、摸不着，也没有办法直接测量。很难看到产品实实在在地在眼前发生演变，也更难发现和预测风险，因此也就更难以应对风险。我们现在开发软件产品的方式，也并非总能让我们了解项目进度或者把握其方向。

如果管理开发有形产品的项目，项目经理可以看到产品逐步成型。你可以看到房屋搭起框架，直到墙体完工，以及这个过程中所有的建造过程。对于有实物产出的服

务型产品，比如会议，你可以深入了解项目是否有临时交付物，比如会议报告草稿或是会议日程，等等。所以在这两种项目的运行期间，你可以了解项目的具体进度。

要是不能直接看到项目进度，那该怎么办呢？当你发现项目有点儿不对劲儿，而且可能走上不归路时，你该怎么办？如果有些项目干系人不想做决定，从而导致你的项目可能失败，你又该怎么办？

本书可以让你深入了解软件项目，并让你成功管理项目风险，无论这些风险是伴随着项目开始而存在、还是在项目进行到中间阶段时才出现。从章程制定到产品发布，每一章都讨论了帮你看清软件项目本质的方式，让你从各个方面度量它、感受它、品味它、体会它。

但在本书中，你找不到项目管理的绝对真理，因为没有在所有项目中都颠扑不破的绝对真理。你也看不到普适的最佳实践，我提出这些实践，虽然能帮你和团队达成目标，但都有其特定生命周期。

在书中，你会发现很多前后交叉引用。这是因为：项目是非线性系统。早先作出的决策，会影响到项目如何结束，甚至可能影响到如何启动下一个项目。你管理项目的方法，也会影响你管理产品待办事项列表或项目组合的思路。

书中所有文档模板，可以在本书主页上找到：<http://pragmaticprogrammer.com/titles/jrpm>。

我想感谢所有为我撰写和修改本书提供帮助的人：Tom Ayerst、Jim Bullock、Brian Burke、Piers Cawley、Shanti Chilukuri、Esther Derby、Michael F. Dwyer、Mark Druy、Jenn Greene、Payson Hall、Peter Harris、George Hawthorne、Ron Jeffries、Bil Kleb、Michael Lee、Hal Macomber、Rob McGurkin、Andrew McKinlay、Erik Petersen、Dwayne Phillips、Frederick Ros、Ellen Salisbury、George Stepanek、Andrew Wagner和Jim Ward。我的编辑Daniel Steinberg提供了非比寻常的有益反馈。Kim Wimpsett再次证明他是一个极其出色的文字编辑。我要感谢Steve Peter在排版上的神奇表现。Rotate Graphics的Mark Tatro绘制了日程游戏一章（第6章）中所有的卡通图画。与Andy Hunt和Dave Thomas再次合作，同样让我深感荣幸。书中任何错误都由我负责。

书中讲述的故事全部源于真人真事，但考虑到保护隐私，相关的人名、公司名和事件细节都已做过修改。

我们开始吧。

约翰娜·罗丝曼