

哈佛商业评论口袋商学院

H A R V A R D

B U S I N E S S

R E V I E W

P O C K E T

项目管理
好项目为何会失败



H B R
G u i d e t o
P r o j e c t
M a n a g e m e n t

哈佛商业评论口袋商学院 →

项目管理 好项目为何会失败

美国哈佛商业评论出版社 编著
石小竹 陈媛熙 译

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

好项目为何会失败: 项目管理 / 美国哈佛商业评论
出版社编著; 石小竹, 陈媛熙译. -- 北京: 中信出版
社, 2017.12

(哈佛商业评论口袋商学院)

书名原文: HBR Guide to Project Management

ISBN 978-7-5086-8141-2

I. ①好… II. ①美… ②石… ③陈… III. ①项目管
理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 219926 号

HBR Guide to Project Management

Copyright 2012 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

好项目为何会失败: 项目管理

著 者: 美国哈佛商业评论出版社

译 者: 石小竹 陈媛熙

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司



开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2017年12月第1版

京权图字: 01-2015-2876

书 号: ISBN 978-7-5086-8141-2

定 价: 198.00元 (全六册)

印 张: 5.75

字 数: 100千字

印 次: 2017年12月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

你将学到什么

你被任命领导一个项目，在感谢各方投出信任票的同时，你是否会在内心因毫无头绪而深感惶惑，不知道应该从何入手？你是否担心各利益相关方会把你拽向无数个方向，令你无从设定清晰的目标，更遑论按原定预算准时交付结果？你怎样才能知道何时坚持原计划、何时灵活行事？又该如何保持团队成员对项目的激情？要知道，他们将承受很大的压力。本书将赋予你信心，教会你使用一些有效的项目管理工具。你将在以下几个方面卓有长进：

- 慧眼择人，构建一个好团队，并让团队充满活力。
- 避免范围蠕变（scope creep）。
- 瞄准关键任务目标，安排合乎逻辑的工作序列。

- 了解甘特图和计划评审技术图。
- 让起消极作用的团队成员积极融入团队。
- 保持各利益相关方随时知情。
- 衡量项目取得的成就。
- 决定何时“斩仓止损”。
- 吸取经验教训，并将其付诸实践。

H B R

G u i d e t o

P r o j e c t

M a n a g e m e n t



概述

1 项目管理的四个阶段

003 | 规划、筹备、实施和收尾这四个阶段各自包含哪些任务内容，各个阶段又是怎样彼此交叠的。

2 项目人员角色

033 | 从项目管理角度看人员的角色分工。为完成项目目标，需要起用合适的人才。

第一阶段 规划

3 书面章程

043 | 每个项目都应有一份章程，清晰说明项目性质、范围、时间框架、结果预期等，它就是你的“开拔令”。

4 应对项目的“模糊前端”

049 | 在复杂项目的初始阶段，你无法消除不确定性，但是能够加以管理。

5 对项目进行“事前验尸”

- 055 | 在项目进展良好期间习得经验教训。在项目初始阶段识别风险，能有效提升项目成功的概率。

6 项目蠕变：造成损失，还是创造价值？

- 059 | 为项目设定严格的范围边界，在重大机遇出现时，也要有灵活性。

第二阶段 筹备

7 启动项目前确定重点事项

- 069 | 明确任务、调兵遣将、整合项目规划是使项目不偏离正轨的三步法。

8 用“时间盒”方法提高生产力

- 075 | 让项目如期进行，几个窍门帮你掌控团队和自己的日程表。

9 排定工作进度表

- 079 | 研究任务之间的关系，草拟进度表，优化进度表，厘清本末，排定次序。

10 《哈佛商业评论》案例：奔向失败？

089 | 加拿大航空管理局的真实案例告诉你，速度何时会影响质量。

11 让项目实现开门红

105 | 项目开始前，还需处理好启动会议、促进合作的活动和工具、行为准则等重要事项，精心策划，以良好的开端为项目的成功奠定基础。

12 团队的法则

113 | 在团队中，个人和集体都需要对绩效负责。共同责任制的惊人效果在于，团队绩效水平会远远高于团队个人最佳绩效水平之和。

第三阶段 实施

13 高效的项目会议

119 | 开好会议，可以为项目注入活力和方向感。一些简单的规则能使会议卓有成效。

14 项目管理的自适应方法

- 123 | 面对不确定性，当常规决策工具失灵时怎么办？你可能需要考虑一种更具适应性的管理方法。

15 好项目为何终归失败

- 127 | 大型项目失败率高得惊人。大型项目常常伴生风险：空白区、执行问题、整合问题，如何管理它们？

16 项目监控

- 131 | 工作中，切记达成目标是压倒一切的重点，不要怕修订原计划。

17 团队中的人员管理

- 141 | 确保团队成员各司其职、努力做好分内工作，团结协作，并满足质量需求。

18 合作与变革的工具

- 145 | 当人们对目标和达成目标的路径出现分歧时，你该怎么做？

19 莫填无底洞

149 | 在市场形势变化时，你需要如何避免犯追逐沉没成本的错误？

第四阶段 收尾

20 移交项目控制权

157 | 在结束各项活动前，衡量已经取得的成就。切勿忘记为团队庆功。

21 总结经验教训

165 | 评价业务案例、评价项目规划、评价项目管理方法、评价个人表现是高效的事后回顾四步法。

术语表

171 |



概 述

1 项目管理的四个阶段^①

无论你负责的是开发网站、设计汽车、将某一部门迁移到新办公室、更新信息系统，还是随便什么别的项目（无论大小），你都会无一例外地经历四个阶段：规划、筹备、实施和收尾。尽管这几个阶段特征各异，但彼此交相重叠。比如，你在着手规划时，依据的通常是大致的预算数据和估测出来的结束日期。等到了筹备和实施阶段，你就要确定并开始执行项目计划的各个细节。此时，你将获得一些新的信息，进而更加清晰地把握全局，并据此修订预算和结束日期，也就是说，做进一步规划。

表 1-1 概括了各个阶段的具体活动，以及完成这些工作所需的技能和工具。

^① 改编自《哈佛商学院口袋书：项目管理》（*Pocket Mentor: Managing Projects*），编号 1878，哈佛商业评论出版社，2006 年。

表 1-1 项目阶段

规划	筹备	实施	收尾
具体活动			
确定真正需要解决的问题	组建项目团队	监控项目流程和预算	评估项目绩效
明确各利益相关方	规划任务分配	报告进展	结束项目
界定项目目标	排定进度表	主持团队周会	听取团队汇报
确定项目范围、资源和主要任务	主持启动会议	管控问题	撰写项目后评估报告
权衡利弊，适当取舍	编制预算		
主要技能			
任务分析	流程分析	监督管理	跟进
规划	团队建设	领导和激励	规划
对不同选项进行成本效益分析	授权	沟通	沟通
	协商谈判	冲突管理	
	招聘与录用	解决问题	
	沟通		
工具			
工作分解结构	排程工具（例如关键路径法、计划评审技术、甘特图）		项目后评估报告：分析和启示

规划阶段：如何制订项目计划

当人们一想到项目规划时，首先想到的就是排程，但在筹备阶段之前，你根本不会接触到这一步。规划的真正含义是指界定项目的基本要素：需要解决哪些问题，有哪些人会参与，以及即将完成哪些工作。

确定真正需要解决的问题

在你开始之前，先花点时间明确一下这个项目要解决的问题究竟是什么。这些问题有时并非显而易见。

比如，你是公司的一名IT（信息技术）经理，首席信息官要求你开发一个新数据库和数据录入系统。或许，你会忙不迭地说干就干，好赶快把那些令你头痛不已的问题搞定。但公司的问题会随之解决吗？为了提高项目成功的概率，你必须透过那些一目了然的表面症状（“我们无法快速获取数据”，“为了编制一份客户近期活动的更新汇总，我得逐字逐句看完4份报告”），去发现组织力求解决的根本性问题。在设计数据库之前，你要提的问题包括：需要哪些类型的数据，数据的用途是什么，需要在多长时间内恢复数据等。如若不然，你很可能浪费大量的时间与资金，到头来给出的解决方

案不是过简就是过繁，要么就是为时已晚，还有可能完全无法满足用户的需求。

明确利益相关方

一旦确定了全部利益相关方，也就是说，知道哪些职能部门或人员可能会受到项目具体活动或结果的影响，谁能为项目贡献资源（人力、空间、时间、工具和资金），以及谁将使用项目成果并从中受益，那么真正需要解决的问题就更加明晰了。他们将同你合作，明确阐释项目成功的具体含义。你要让他们就项目结束时的预期结果和愿意为此贡献的资源签字。如果利益相关方的构成在项目进行过程中发生变化，你必须做好准备，不仅要对新加入的成员做出回应，而且只要是涉及项目方向变更的决策，都必须让其他人也给出各自的意见。

无论你是在公司中进行项目管理，还是以独立顾问的身份运作项目，赢得服务对象的支持都极为重要。他们或许会有一些不切实际的想法，不是要求你在紧巴巴的时间内完成大量工作，就是希望你凭借捉襟见肘的资源或人手创造奇迹。作为项目经理，你必须确保对项目的要求和资源供给均衡匹配，否则注定会遭遇失败。