



业界专家集体智慧的结晶



97 Things Every Project Manager Should Know

项目经理 应该知道的 97件事

[美] Barbee Davis 编
张科 焦亚超 译



项目经理应该知道的97件事

97 Things Every Project Manager Should Know

[美] Barbee Davis 编

张科 焦亚超 译

人民邮电出版社
北 京

O'Reilly Media, Inc. 介绍

O'Reilly Media 通过图书、在线服务、杂志、调查研究和会议等方式传播创新者的知识。自 1978 年开始 O'Reilly 一直都是发展前沿的见证者和推动者。超级极客正在开创未来，我们关注着真正重要的技术趋势，通过放大那些“微弱的信号”来刺激社会对新科技的采用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满着对创新的倡导、创造和发扬光大。

作为出版商 O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”，创造了第一个商业网站（GNN），组织开放源代码峰会以至于开源软件运动以此命名，通过创立 Make 杂志成为 DIY 革命的主要先锋，公司一如既往地用各种方式和渠道连接人们和他们所需要的信息。O'Reilly 的会议和峰会聚集了超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘将开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择 O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通计算机用户。无论是通过印刷书籍、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的信念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位少有的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：“如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。”回顾过去 Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

译者序

软件行业的变化日新月异，促使从业人员不断学习更加先进的知识和技术，行业激烈的竞争也促使软件项目经理必须全方位考虑以保证项目的成功。

本书汇集了世界各地软件行业的专业人士论述软件项目管理的 97 篇短文，阐明了软件项目经理应该注意的各种问题，如谈敏捷方法方面的《引进一种更敏捷的沟通系统》，谈国际软件开发的《一词不慎坏大事》，谈管理人员和团队的《为团队增添人才而非技能》，谈需求管理的《让项目发起人自己写需求》，谈项目管理的《项目管理即问题管理》，谈沟通的《会议写不出代码》，谈利益相关者管理的《随时间滚动》，谈项目流程的《三位一体的项目管理》，谈项目需求的《要简单，不要复杂》，还有涉及最终用户的《尽早让用户参与》，涉及采购问题的《买现成的软件》，涉及自我管理的《你并不是非比寻常的》，涉及 Web 开发的《就是现在而非马上》，等等。每一个方面都有不同专业人士的看法，这些都是他们经过实践检验的经验，对从事软件行业的人员特别是软件项目经理来说是很有指导和启发意义的。

牛顿说过：“如果说我看得比别人更远些，那是因为我站在巨人的肩膀上。”这说明了前人经验的重要性。本书为软件项目经理提供了一个很好的参考。当然遇到具体问题还是要具体分析，实事求是，不能一味照搬照抄。

在翻译本书的过程中，我越来越深刻地体会到软件项目经理所扮演的角色其实就是一个协调者，打个比方，就像是“润滑剂”。当项目利益相关者、客户、项目团队开发人员等发生利害冲突时，软件项目经理要协调好各方面的利益和关系，使整个系统润滑，减少摩擦和阻力，从而使项目和整个团队向前发展，使各方面利益最大化。当然还会有企业文化、敏捷软件开发方法、自我管理等多个方面需要了解。软件项目经理只有运用好这些方法来指导实践，协调好各方利益，才能促成项目的最后成功。

前言

在理论上，创造一个新产品或者提出一种新方法很简单。但在实践中，我们这些为了生存而去真正操作的人知道，它正变得越来越混乱。

本书是集体智慧的结晶，是来自世界各地的具有成功项目管理经验的项目经理、软件开发人员和其他职业领域的专家集体创作的。从开发产品到管理公司的项目，他们与你分享了许许多多你应该知道的重要思想。

传统项目管理书籍偏重理论，而在这本书里，本领域里的活跃分子分享了他们多年来积累的经验和秘诀。利用他们实用的建议，解决问题并圆满完成项目，不仅能够改进产品，而且还能丰富你的个人经验。

在和一些主动实践者交谈时，我发现在各种项目中，不管是软件开发人员、研发化学师、建筑队长，还是其他行业的技术专家，都在越来越积极地发出自己的声音。当然，这个参与人数越来越多的行业肯定也少不了用户和利益相关者的身影。尽管项目中大量合作十分可贵，但这种合作无疑也成倍地增加了完成工作的复杂性。

有趣的是，在编著这本书时，我发现无论什么行业、什么项目角色或哪个国家和地区，所有在项目中承担责任的人都面临着同样的挑战。而令人高兴的是，这些来自世界各地的作者都愿意分享他们的想法，帮助更多的人应对这些挑战。他们不仅代表项目经理，而且也代表项目中那些新技术利益相关者的声音，这可是一个好机会，提前听听这些人都有什么想法，他们最关心什么，你就可以未雨绸缪了。

我坚信“共享的知识就是力量”。本书是由来自美国 29 个地方和 12 个其他国家的作者合作撰写而成的。这些作者无私地奉献出了他们的想法和建议，通过传授这些技巧，力求帮助这个领域中的其他人进步和成功。尽管大家都很忙，但他们仍然愿意花时间分享自己的宝贵经验，这足以说明大家对协作的价值都

充满信心。

使用许可

本书中的每一篇文章都具有开源的性质，它们的英文原版都已经基于创意共享许可（Creative Commons, Attribution 3）在网上公开^①。换句话说，你可以在自己的工作中使用每一篇文章，但必须指出文章的出处和作者。曾经也有人尝试过写作开源图书但除了几本以外，大都以失败而告终。我想那主要是因为，在没有模块化的情况下，一个人不容易对整个项目有太大贡献。而本书则成功地做到了这一点：每一位作者的建议都独立成篇，既与全书浑然一体，单独阅读也完整可用。

我们的联系方式

请把对本书的评论和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.
1005 Gravenstein Highway North
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）

奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到关于本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他的信息。本书的网站地址是：

<http://www.oreilly.com/catalog/9780596804169/>

中文书

<http://www.oreilly.com.cn/book.php?bn=9787115251008>

^① 参见 <http://pm.97things.oreilly.com/wiki/>。——编者注

对于本书的评论和技术性的问题，请发送电子邮件到：

bookquestions@oreilly.com

关于本书的更多信息、会议、资源中心和网络，请访问以下网站：

<http://www.oreilly.com>

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

Safari®在线图书



当你在喜爱的技术书封面上看到这个图标时，就意味着你可以通过 O' Reilly Network Safari Bookshelf 在线浏览本书。

Safari 比电子书更好，它是一个虚拟图书馆，可以让你轻松搜索上千种高端技术图书、复制粘贴代码示例、下载章节，并在需要最准确、最新的信息时快速找到答案。请到 <http://my.safaribooksonline.com> 免费注册。

目 录

技巧分类.....	XIII
译者序	XIX
前言	XX
致谢	1
1. 尽早让用户参与	2
芭比·戴维斯	
2. 避免打地鼠式开发	4
温卡特·苏布拉马尼亚姆	
3. 一词不慎坏大事	6
帕维尔·西姆沙	
4. 让项目发起人自己写需求	8
竹家美代子	
5. 要简单，不要复杂	10
斯科特·戴维斯	
6. 偿还你的技术债	12
布莱恩·斯莱滕	
7. 为团队增添人才而非技能	14
理查德·谢里登	
8. 西蒙，保持简单	16
克利斯那·卡达利	
9. 你并不是非比寻常的	18
贾里德·理查森	
10. 随时间滚动	20
金·麦科马克	

11. 你们的问题，我不买单.....	22
兰迪·卢米斯	
12. 如何发现优秀的 IT 开发人员.....	24
詹姆斯·格雷厄姆	
13. 优秀与普通的土壤之别.....	26
尼尔·福特	
14. 规模决定一切.....	28
阿努潘·昆杜	
15. 记录工作流程，然后严格执行.....	30
蒙特·戴维斯	
16. 剔除多余的流程.....	32
纳雷什·贾因	
17. 矛盾体的需求说明书.....	34
艾伦·格林布拉特	
18. 商业价值始终是衡量成功的标准.....	36
芭比·戴维斯	
19. 不要总因项目放弃休假.....	38
乔·泽尼维奇	
20. 集中精力.....	40
詹姆斯·利	
21. 项目管理即问题管理.....	42
洛林·昂格尔	
22. 授权：蒂姆的故事.....	44
肯·赛普	
23. 聪明代码很难维护.....	46
戴维·伍德	
24. 掌控人的因素.....	48
詹姆斯·格雷厄姆	
25. 使用维基.....	50
阿德里安·威布尔	

26. 缺失的环节	52
保罗·瓦戈纳	
27. 估算，估算，再估算	54
理查德·谢里登	
28. 项目管理办公室在前进	56
安杰洛·瓦尔	
29. 重苦劳，更重功劳	58
温卡特·苏布拉马尼亚姆	
30. 软件的失败是组织的失败	60
布莱恩·斯莱滕	
31. 来自另一端的聲音	62
马蒂·斯科莫	
32. 保持洞察力	64
詹姆斯·格雷厄姆	
33. 怎样定义“完成”	66
布赖恩·萨姆·博登	
34. 60/60 定律	68
戴维·伍德	
35. 遭遇敌人……敌人就是我们自己	70
芭比·戴维斯	
36. 工作循环	72
詹姆斯·利	
37. 先照顾好自己	74
哈里·塔克	
38. 别指望开会写出代码	76
威廉·J.米尔斯	
39. 绘制变化进程图	78
凯西·麦克杜格尔	
40. 达成共识	80
戴维·迪亚兹·卡斯特罗	

41. 依据现实制定计划.....	82
克雷格·莱特维克	
42. 完美实现的谬误.....	84
戴维·伍德	
43. 敏捷的沟通系统.....	86
布赖恩·萨姆·博登	
44. 不要崇拜方法论.....	88
法比奥·特谢拉·德梅洛	
45. 电子表格解决不了人的问题.....	90
阿努潘·昆杜	
46. 一件交付任务需由一人负总责.....	92
艾伦·格林布拉特	
47. 知识完善的谬论.....	94
戴维·伍德	
48. 培养团队跑马拉松，而不是冲刺.....	96
纳雷什·贾因	
49. 三位一体的项目管理.....	98
保罗·瓦戈纳	
50. 路线图：最近我们为你做了什么.....	100
凯西·麦克杜格尔	
51. 项目范围说明的重要性.....	102
金·海德曼	
52. 愿景与预期结果保持一致.....	104
戴维·迪亚兹·卡斯特罗	
53. 艾丽丝不是美国人了.....	106
芭比·戴维斯	
54. 避免合同纠纷.....	108
乔治·格拉伯特	
55. 评估什么，就得到什么.....	110
纳雷什·贾因	

56. 他山之石，可以攻玉	112
保罗·贾马尔沃	
57. 要现在不要马上	114
斯科特·戴维斯	
58. 速度就是生命，越快越好	116
马特·“布姆”·丹尼尔	
59. 激发团队士气	118
戴维·博克	
60. 项目要依靠团队合作	120
莱利奥·瓦芮拉	
61. 为团队服务	122
卡伦·吉利森	
62. 大圆球谬论	124
戴维·伍德	
63. 应对危机	126
詹姆斯·格雷厄姆	
64. 了解集成要点	128
蒙特·戴维斯	
65. 分布式项目要积极促进沟通	130
阿努潘·昆杜	
66. 在开始时就要胸有成竹	132
路易斯·托雷斯	
67. 清晰的条款，长久的友谊	134
马泰奥·贝基	
68. 做实际工作的人才是最好的估算人员	136
乔·泽尼维奇	
69. 沟通最关键	138
杰纳迪·米罗诺夫	
70. 项目就是对解决方案的追求	140
辛西娅·伯格	

71. 傻瓜，人最关键	142
阿德里安·威布尔	
72. 文档是手段而非目的	144
帕特里克·夸	
73. 报告中挣值与速度两种度量能共存吗	146
芭比·戴维斯	
74. 范围改变经常发生，要适应它	148
帕维尔·西姆沙	
75. 买现成的软件	150
埃尔纳尼·马奎斯·达席尔瓦	
76. 三类项目赞助人	152
乔治·格拉伯特	
77. 该少于承诺还是多交付	154
乔·泽尼维奇	
78. 每个项目经理都是合同管理者	156
法比奥·特谢拉·德梅洛	
79. 重要，但不紧急	158
亚历克斯·米勒	
80. 讲授流程	160
理查德·谢里登	
81. 状态的假象	162
尤迪·达罕	
82. 他们到底想听什么	164
玛莎·勒加雷	
83. 团队士气金不换	166
戴维·博克	
84. 让利益相关者全程参与	168
卢克曼·拉瓦尔	
85. 计划的价值	170
德里·齐美尔	

86. 不要总是扮演“信使”	172
马特·萨克斯科	
87. 有效管理交付产品	174
埃尔纳尼·马奎斯·达席尔瓦	
88. 我们只是项目经理，不是超级英雄	176
安吉妮·肖克-史密斯	
89. 增加交流：时常召开即时会议	178
理查德·谢里登	
90. 用灵活性简化项目管理	180
克利斯那·卡达利	
91. Web 为现在指明了道路	182
戴维·伍德	
92. 开发者厌烦状态报告，经理们却喜欢	184
帕维尔·西姆沙	
93. 你没有控制住	186
帕特里克·夸	
94. 分享观点	188
贾里德·理查森	
95. 善于支持的组织就能获得成功	190
辛西娅·伯格	
96. 建立项目管理控制	192
埃尔纳尼·马奎斯·达席尔瓦	
97. 我讨厌你的网站的 9.7 个原因	194
芭比·戴维斯	
撰稿人	196

技巧分类

敏捷方法

尽早让用户参与.....	2
西蒙，保持简单.....	16
随时间滚动.....	20
如何发现优秀的IT开发人员.....	24
不要总因项目放弃休假.....	38
授权：蒂姆的故事.....	44
怎样定义“完成”.....	66
工作循环.....	72
敏捷的沟通系统.....	86
知识完善的谬论.....	94
要现在不要马上.....	114
为团队服务.....	122
做实际工作的人才是最好的估算人员.....	136
报告中挣值与速度两种度量能共存吗.....	146
增加交流：时常召开即时会议.....	178

软件开发

尽早让用户参与.....	2
避免打地鼠式开发.....	4
一词不慎坏大事.....	6
要简单，不要复杂.....	10
偿还你的技术债.....	12
剔除多余的流程.....	32
集中精力.....	40
聪明代码很难维护.....	46
项目管理办公室在前进.....	56
软件的失败是组织的失败.....	60
来自另一端的聲音.....	62
怎样定义“完成”.....	66
60/60定律.....	68

工作循环.....	72
完美实现的谬误.....	84
知识完善的谬论.....	94
愿景与预期成果保持一致.....	104
艾丽丝不是美国人.....	106
要现在不要马上.....	114
大圆球谬论.....	124
了解集成要点.....	128
范围改变经常发生，要适应它.....	148
买现成的软件.....	150
用灵活性简化项目管理.....	180
Web为现在指明了道路.....	182
开发者厌烦状态报告，经理们却喜欢.....	184

管理人员和团队

避免打地鼠式开发.....	4
为团队增添人才而非技能.....	14
你并不是非比寻常的.....	18
如何发现优秀的IT开发人员.....	24
优秀与普通的天壤之别.....	26
商业价值始终是衡量成功的标准.....	36
授权：蒂姆的故事.....	44
聪明代码很难维护.....	46
掌控人的因素.....	48
缺失的环节.....	52
估算，估算，再估算.....	54
重苦劳，更重功劳.....	58
软件的失败是组织的失败.....	60
遭遇敌人.....敌人就是我们自己.....	70
工作循环.....	72
别指望开会写出代码.....	76
绘制变化进程图.....	78
电子表格解决不了人的问题.....	90
一件交付任务需由一人负总责.....	92
培养团队跑马拉松，而不是冲刺.....	96
三位一体的项目管理.....	98
愿景与预期成果保持一致.....	104
评估什么，就得到什么.....	110