

· 职 · 场 · 高 · 手 · 实 · 战 · 手 · 册 ·

PEARSON

Brilliant Checklists for Project Managers

Your shortcut to success



项目经理 执行手册 (第2版)

[英] 理查德·纽顿 (Richard Newton) 著
李 奈 译



清华大学出版社

014031953

· 职 · 场 · 高 · 手 · 实 · 战 · 手 · 册 ·

F272
414

Brilliant Checklists for
Project Managers



our shortcut to success



项目经理 执行手册 (第2版)

[英] 理查德·纽顿 (Richard Newton) 著
李 柰 译



北航

C1719963

清华大学出版社
北京

F272
414

Authorized translation from the English language edition, entitled Brilliant Checklists for Project Managers: Your shortcut to success, 2E, ISBN 978-0-273-74076-6 by Richard Newton, published by Pearson Education, Inc, Copyright ©2008, 2011.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright ©2013.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-3197

This edition is for sale in the mainland of China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan, and may not be bought for export therefrom.

此版本仅限中华人民共和国境内销售, 不包括香港、澳门特别行政区及中国台湾。不得出口。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 防伪标签, 无标签者不得销售。版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理执行手册: 第2版/ (英) 纽顿 (Newton, R.) 著; 李奈译. —北京: 清华大学出版社, 2014

(职场高手实战手册)

书名原文: Brilliant Checklists for Project Managers: Your shortcut to success

ISBN 978-7-302-33310-4

I. ①项… II. ①纽… ②李… III. ①项目管理—手册 IV. ①F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 173632 号

责任编辑: 金书羽

封面设计: 刘 超

版式设计: 文森时代

责任校对: 赵丽杰

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印 张: 11.75 字 数: 161 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 38.00 元

产品编号: 046525-01

谨以本书献给伊基·纽顿和艾米·纽顿

作者简介

理查德·纽顿是一位项目交付经理、作家，也是一位管理咨询师。他协助公司在项目交付和开展变革方面开发出可持续发展的能力。他的专长在于塑造、组合和交付复杂的大型项目。

理查德将自己的时间分配在运作变革计划、管理他个人的咨询公司 Enixus、写作以及公共演讲这几个方面。他拥有超过 25 年的商业经验，业务涉及各种各样的公司和机构。

理查德的 7 本专著已经被翻译成十几种语言出版。他的工作性质非常国际化，而他把家定居在英国的科茨沃尔德。在工作之余，他还享受在寂静悠远的山间漫步。

前言

为了帮助你完成各项工作任务，本书给出了大量的提示、技巧和指导性意见。本书从你独自承担的简单任务开始写起，接下来是你带领一个团队工作，最后再进入项目管理的领域。

本书的结构安排可以让你快速翻阅目录并直接查找你所需的内容。如果你不太肯定哪一部分内容或表格能够解决你当前的迫切问题，你可以以一种逐层递进的方式来使用本书。先从下页的内容开始，认真考虑你所需要的具体建议。在大多数情况下，你需要哪种建议或指导是相当明显的。但如果你需要参考的章节比较复杂，本书也会给出一个介绍性的表格或者建议来指引你的操作方向。

检查表 (checklists) 有各种形式，有很多是建议清单，有些是表格，其他还有一些模板。如果使用“●”符号，说明这些要点的顺序并不重要。相反，如果采用了数字排序，这说明它是一个逻辑性的流程，当然你需要运用常识来判断。

各个表格或建议清单之间是彼此相关的，能够帮助你将不同的章节串联起来。使用本书的最佳方式就是潜下心来学习。请通读下页的内容，你可以找到你工作中涉及的相关内容。

不论你要采取何种途径来完成任务，本书都能够助你一臂之力。

目录

第1篇 简单任务管理

第1章 个人工作管理

了解自己的工作量	2
撰写行之有效的行动检查表并进行工作规划	4
将你的工作任务按照优先程度安排	5
删掉不能增值的任务	7
遵循行动检查表	9
决定何时需要帮助	10
获得部门经理的支持	12
将任务授权他人	12
何时以及如何拒绝任务	13

第2章 管理他人的活动

明确任务并为他人设定目标	16
了解任务所需要的技能和资源	18
选择合适的人	19
检查工作进度	19
帮助他人完成任务	20
在团队内管理任务	21

如果你并非部门经理，如何让他人承担任务 21

第3章 阐明问题和机遇 24

识别问题和机遇 24

了解问题的影响 25

根本原因分析 26

生成机遇和解决方案 27

对想法进行深入探讨 28

选择解决方案 30

将想法转化为行动 31

第2篇 管理项目

第4章 选择项目 35

编制项目业务实例 35

将项目与业务需求相匹配 37

获得对项目的认同 38

这是不是项目 40

项目的关键成功要素 41

项目管理流程检查表 42

第5章 定义项目 44

概述 44

确定项目目标 44

探究客户需求 46

发现成功标准 47

确定项目范畴 48

探究“时间—成本—质量”铁三角	49
需求收集技巧	51
筛选需求并按照优先程度排序	53
将需求转化为设计	54
第6章 启动项目	55
项目发起人	55
项目经理	56
选择项目战略和生命周期	58
运用工作分解结构来制订方案	60
预估项目时间和成本	62
识别必需的技术、角色和组织	64
选择项目团队	66
其他项目资源	68
制订沟通方案	69
激励项目团队并召开启动会议	71
第7章 管控项目	75
跟踪项目进度并撰写报告	75
召开项目状态评估会议	77
管理依存关系	80
应急方案	81
何时以及如何向高层求助	82
推动项目团队的业绩	83
确定速效方案并从中获益	85
管理项目第三方	86

处理问题——何时以及如何变更项目团队成员，何时停止项目	88
缩短项目工期	90
第8章 完成项目并实施可交付成果	92
实施可交付成果	92
检验可交付成果	94
接收项目可交付成果并验收	96
确定何时结束项目	97
解散团队成员	98
第9章 从项目中学习	99
确定项目成功与否	99
对已完成的项目进行评估	100
确保学习到经验教训	101
提高项目业绩	102
进行项目（计划）质量管理	103
第10章 核心项目管理工具及流程	107
风险管理流程检查表	107
风险来源	108
处理风险	112
处理重要问题	114
处理假设	115
变更控制	117
识别并管理利益相关者	118
预估并管理项目预算	120
项目业绩衡量指标	122

其他更先进的项目管理技术和工具	124
-----------------	-----

第3篇 多重项目管理

第11章 多重项目	128
-----------	-----

何时将项目划分阶段	128
计划	129
计划管理的核心任务	130
选择计划经理	131
计划汇报	131
大型项目（计划）的需求	132
项目组合以及项目组合管理	132
项目组合报告	134
为项目组合选择项目	135
理解人力资源的制约并解决争议	136

第12章 对项目管理团队的管理	140
-----------------	-----

项目管理团队的职能和角色	140
确定项目管理团队的规模并构建团队	142
招聘项目经理	143
设定项目管理目标	145
拓展项目管理技能	146
管理并激励项目管理团队	147
项目管理办公室	148
选择项目管理软件和工具	149
项目管理的基础设施	151

第4篇 获得成果和效益

第13章 项目移交和变更	154
准备项目移交和运作就绪	154
应对阻力和支持	155
决定何时上线	157
在实施期间为公司提供支持	158
确定何时完成变更及是否成功	160
变更的关键成功要素	160
同时管理多重变更	161
第14章 获得商业价值	163
确定收益	163
衡量及追踪收益	165
实现项目收益	166
在项目组合内实现收益	167
将项目与预算相联系	168
将项目与战略相联系	170

第 1 篇

个人工作管理

简单任务管理

这一部分帮助你对自己和团队执行的简单任务进行管理。本部分包括 3 章：

第 1 章 个人工作管理——管理你自己的时间和工作。

第 2 章 管理他人的活动——监督他人及其工作。

第 3 章 阐明问题和机遇——确保人们能够充分理解这些观点。

每个活动、项目，甚至是最大型的项目都依赖于每个人了解他们需要做的事情，并且能够管理好自己的时间去完成任务。训练有素的项目团队成员是所有项目获得成功的基石。

第 1 章

个人工作管理

通过阅读本章内容，你将学习到如何对自身的工作量进行更好的控制。假定你是一位业务经理手下的团队成员，为了让自己的时间更富成效，你希望获得一些有用的建议。

了解自己的工作量

要想做好时间管理，你必须对自己的工作量了如指掌。如若不能规划好自己的时间，你始终会感到对项目工作疲于应付。下表将会为你提供一种能迅速上手使用的工具，帮你进行有效的时间规划。请勿对问题做过多分析，进行粗略估算即可。

		小 时 数	总 小 时 数
你预期每周工作多少小时？			
		A	
你在个人管理和日常基本任务上花多长时间？	包括哪些任务？你在这些任务上花多长时间？举例： ● 完成标准管理工作 ● 完成必须要做的沟通工作（电子邮件、电话等） ● 你必须参加的会议或者预约（检查你的日志） ● 为他人提供帮助 ● 休息聊天时间等		
	B. 1		

续表

		小 时 数	总 小 时 数
你是否需要做一系列团队管理活动?	包括哪些活动? 在这些活动上花多长时间? 举例: ● 分配工作 ● 检查工作 ● 业绩评估 ● 预算管理 ● 汇报等		
	B.2		
你是否每天要做一些其他的常规工作?	包括哪些活动? 需要占用多长时间?		
	B.3		
你是否每周要做一些额外的常规工作?	包括哪些活动? 需要占用多长时间?		
	B.4		
你是否还有一些必须完成的阶段性任务?	包括哪些阶段性任务? 平均每周要花多长时间?		
	B.5		
你是否经常要进行临时性安排或者一次性任务?	每周通常要占用多长时间?		
	B.6		
	每周使用的总小时数: $B=B.1+B.2+B.3+B.4+B.5+B.6$		
		B	
	正常可用时间 $C=A-B$		
		C	
你是否在每月或者每年的特定时期会遇到工作量高峰?	你的工作时间会因此增加多少小时?		
	E		
	高峰可用时间 $F=C-E$		
		F	

C 和 F 这两个数字很重要：

- C 是你能为额外工作（包括项目）分配的时间。
- 若 C 为负值，那么你必须提高工作效率或者减少目前的工作量。第 7~8 页和第 10~11 页的检查表将对你有所帮助。
- F 是你能为每年高峰时段留出的时间。若 F 为正值，那么你有时间来做包括项目在内的更多工作。F 也可能是负值，这也未见得一定有问题，这取决于你高峰工作时段的时间和频率。

撰写行之有效的行动检查表并进行工作规划

高生产率源自良好的自我管理。通常来说，在可用时间内，你要做的比你能够做的多。这意味着你得自己做出选择并确定在每项活动上花多长时间。请遵循如下提示，你可以根据自身情况做出调整。

1. 选择行动检查表的时间长度（一天还是一周）。规划的时间不能太短，通常来说，如果规划时间不足一天则不够有成效。但如果时间太长，行动检查表作为简便的规划工具也不太适用（除非采用“记忆慢跑者”^①规划工具）。
2. 写下你在所选择的时间段内需要完成的任务。
3. 确定行动检查表具体到何种程度。行动检查表的目的是帮你规划好每天的工作，并不需要对每项任务做详细说明，但也不能太过粗略。
4. 将那些可以同时做的任务归类，比如，你得给汽车安装新排气管，还得更换新轮胎，那你当然可以同时进行。
5. 将这些任务按照优先次序排列（见第 5~7 页“将你的工作任务按照优先程度安排”）。
6. 另外花时间来

^① 记忆慢跑者（Memory Jogger），一种规划工具。——译者注

- 第2点未包含的常规性、强制性日常工作。
 - 预期之外的任务或者干扰事项。
 - 针对那些你必须做但不知道如何做的任务寻求帮助和建议。
 - 喝杯咖啡，休息片刻等。没人能做到从早到晚全力以赴地工作。运用常识来判断需要多长时间。
7. 删掉那些你永远也做不到的任务：
- 删掉那些可做可不做的非必要任务。如果对你有帮助的话，你可以单独写一份行动检查表，列出你将来有能力时可能会做的事项。将这些活动与你的主要行动检查表分开是很有必要的。
 - 在可能而且适当的地方删掉一些其他工作。
8. 提醒你的业务主管是否有些关键任务是你没时间做的。
9. 检查：浏览自己写下的一系列活动，看看这张检查表能否体现出你的工作性质。如果你按照检查表来做事，能否达成目标？
10. 检查你的日程：你是否有足够的时间来撰写这份行动检查表？请在日程中留出时间。如果因为干扰或者紧急事件的影响导致未能完成某些重要任务，检查日程还是很有帮助的。在日程中安排好时间以便完成这些重要任务。

将你的工作任务按照优先程度安排

如果要做的事情太多，我们不得不把这些任务按照优先程度进行排序。任务排序相当关键，但通常很难，这需要我们做出困难的抉择。

1. 确定优先排序的基础——你将会采用什么标准来决定先做什么任务？
 - 从一开始就要思考：哪项任务最能增值，哪些任务最不重要？你为何这么想？你采用什么准则来做决定？对你来说，要达成哪些核心