

以小说的形式阐述了
/ 项 / 目 / 管 / 理 / 的 / 智 / 慧 /

张成功 项目管理记

王树文 著

讲述了项目管理菜鸟变成管理精英的故事
他经历的事，几乎每天都在你、我的周围发生

他的成功你也可以做到



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

张成功 项目管理记

王树文 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

张成功项目管理记 / 王树文著. — 北京: 人民邮电出版社, 2013.1
ISBN 978-7-115-29583-5

I. ①张… II. ①王… III. ①IT产业—项目管理
IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第243222号

内 容 简 介

本书以小说的笔触诠释了项目管理知识体系和最佳实践。全书以美国项目管理协会出版的“项目管理知识体系指南”第4版为知识主线,以“国内某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目”作为项目实体,通过小说中主人翁张成功的项目运作实践全过程,将项目管理知识体系、项目管理运作模式和方法、项目管理应用模板、项目管理最佳实践等融为一体。本书娓娓道来,浑然一体,让读者在轻松的阅读和学习中全面掌握项目管理知识体系的理论精髓和实践应用。同时,本书以张成功的爱情发展为辅线,也是本书的一大特色和亮点。

本书既适合刚刚从事项目管理工作的专业人士阅读和学习,也适合资深项目管理人员和项目管理教师阅读,亦可以作为高校项目管理专业学生的参考读物。

张成功项目管理记

-
- ◆ 著 王树文
责任编辑 张 涛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 13.25
字数: 231千字
印数: 1-4 000册

ISBN 978-7-115-29583-5

定价: 35.00元

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

前言

项目管理通常被人们认为是第二次世界大战的产物（如美国研制原子弹的曼哈顿计划），事实上，项目管理历史源远流长，从非严格意义上来讲，我国的长城、埃及的金字塔、古罗马的供水渠等这些古代不朽的伟大工程，都可以说是项目管理下的杰出产物；近代项目管理在20世纪40、50年代开始出现，当时主要应用于国防和军工项目；20世纪50年代后期，近代项目管理逐渐走向成熟，出现了关键路线法（CPM）和计划评审技术（PERT）等，项目管理科学取得了突破性成就；20世纪60年代中后期成立的一些国际性项目管理组织，如总部设在瑞士洛桑的国际项目管理协会（International Project Management Association, IPMA）、美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）等，进一步推进了项目管理的传播和现代化；进入20世纪90年代，现代项目管理有了新的进展；跨入21世纪，项目管理作为一门科学日趋成熟，已广泛应用于航空航天、军事、通信、软件、信息、金融、医药等几乎所有的行业和领域。

如今，可以说无处不项目，项目管理发挥着越来越大的作用，很多组织（包括政府、企事业单位等）甚至把日常工作项目化。顺应而来的是，市面上阐述和介绍项目管理知识体系的书籍也唾手可得，项目管理成为耳熟能详的一个名词。然后，在众多阐述和介绍项目管理知识体系的书籍中，绝大部分还是理论的宣导。如何结合具体行业、具体项目案例提供实际操作的流程、方法和模板的书籍少之又少。

广大项目管理从业人员不但渴求项目管理知识体系理论知识，更渴求如何将理论知识应用于实际项目管理活动之中的具体指导，在这样的背景之下，笔者独辟蹊径，采用时下流行的写作模式，以小说的形式再现项目管理知识体系在实际项目管理过程中的具体应用。

以小说的笔触写就的本书，在项目管理类书籍中尚属首例，期望这本书能给广大项目管理爱好者和项目管理从业人员带来很好的阅读体验和收获。

本书以美国项目管理协会出版的“项目管理知识体系指南”（PMBOK指南）第4版为知识主线，以“国内某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目”作为项目实体，通过小说中主人公张成功全过程的项目运作实践，将项目管理知识体系、项目管理运作模式和方法、项目管理应用模板、项目管理最佳实践等融为一体。娓娓道来，浑然一体，



让读者在轻松的阅读和学习中透彻地掌握项目管理知识体系的理论精髓和实践应用。

本书非常适合刚刚从事项目管理工作的人士阅读和学习，它将是您如何在项目管理实际环境中成功应用项目管理知识体系的指路明灯；也非常适合作为资深项目管理人士和项目管理教师的读物，因为它将对您启发和培养项目管理从业人员（或项目管理专业的学生）如何成功管理项目提供“锦囊”；也适合作为高校项目管理专业学生的参考读物。

本书融入了笔者多年的项目管理实践经验和项目管理教学心得，相信聪明和智慧的您，一定会异常兴奋地拿起本书好好一读；到那时，您将会欣喜地发现，你的这一举动无比正确！

借此机会，我要感谢为本书直接或间接倾注了心血的家人、老师和朋友，当然，我也要感谢热爱本书的每一位读者，有了你们，我很温暖。

编者
于广州

目录

第一章 结缘项目管理	1
喜从天降	2
困难就在眼前	4
第二章 项目管理之初体验	7
首次与 IT 项目管理知识体系亲密接触	8
选择合适的项目组织结构	16
第三章 万事开头难	25
源起：从“此”开始	26
干系人，您在哪里	30
初步规划：奠定项目启动条件	32
“启动”，想说爱你不容易	39
第四章 详细规划是成功的基石	41
明确需求是项目建设之本	42
目标导向和工作分解	52
将计划进行到底	58
第五章 执行让结果由“虚”变“实”	79
人的问题是最大的问题	80
向执行要结果	84
项目经理是项目团队的“领头羊”.....	86
把采购落实到位	89
“质量保证”让项目更抗“风雨”	91
培训，提升员工的能力和素质	96
和用户的关系“适可而止”.....	98
项目实施，将结果呈现给客户	101
插曲：要事业也要美人	105
第六章 监控让结果更可靠	107
盯着，不停地盯着	108
用实际数据说话	112
评审：让问题止步，让下游放心	114
配置管理：为项目成果的安全可靠保驾护航	119



测试：对结果进行把关	121
坚持执行整体变更控制流程不动摇	128
把对供应商的管理作为团队管理的一部分	129
客户说好才算好	130
软件项目管理的主要关注点	136
第七章 收尾，让结果更完美	141
采购收尾	142
项目收尾	143
庆功宴	146
第八章 营造高效的项目团队	149
知人才能善用	150
让新成员快速融入项目团队	157
营造高效团队的常用举措	159
用绩效激励牵引工作激情	163
营造和谐团队人际关系之项目经理行为规范	166
第九章 有效沟通管理	171
把沟通的种子种植在自己的心田	172
灵活运用不同的沟通方式	173
人际沟通中的冲突处理	176
有效沟通的几个注意要点	178
人际沟通中的自我反思	179
第十章 在总结中成长	181
管理工作对人的性格要求	182
影响项目经理成功的四种心态	184
项目经理应该重点履行的五项职能	186
优秀项目经理应该具备的六个习惯	188
项目经理所需要具备的素质	190
出色管理者的十大思想和行为特征	190
管理者为人处事的“四化”、“三坚持”	193
管理者如何表扬和批评下属	195
项目经理如何管理好自己的时间	199
项目经理如何培养自己的人际交往能力	201
后记：畅想未来	205
参考书目	206

第一章

结缘项目管理

喜从天降



张成功毕业于一所名牌大学，硕士研究生学历。他研究生毕业时，由于品学兼优，被学校评为优秀毕业生。毕业之后，他走上工作岗位，工作四年多来，可谓顺风顺水，不仅工作上屡次得到上司的表扬，而且最近还拍拖了一个温柔似水、美丽娇娆的女朋友。

张成功硕士研究生毕业后，一直在广东一家IT公司工作，公司目前有500多名员工。公司规模虽然不大，但发展迅速。他工作努力、善于钻研、积极上进，通过短短四年多时间的努力，由进公司时的程序员做到了开发经理。

张成功所在的公司这几年发展得非常不错，实力越来越强，社会知名度也与日俱增。这不，2010年9月9日，公司又以其强大的竞争力击败了其他几家实力超强的竞争对手，赢得了国内某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目。这个硬软件集成的大

型电子政务应用系统项目，合同金额 4000 多万元人民币，这也是公司自成立以来首次赢得的单个合同额度最大的两个项目之一（2009 年公司也签到了一个大项目，合同金额近 5000 万人民币，当时那个项目的项目经理由公司拥有 PMP¹ 资质、信息系统项目管理师² 资质和系统集成高级项目经理³ 资质的资深项目经理李全才担任。张成功当时担任该项目的开发经理，曾协助李全才做过项目管理工作，对李全才的项目管理能力非常崇拜）。一时间，公司上至总经理、下至普通职员都沉浸在胜利的喜悦之中，公司行政部还特意通过公司内部信息网向公司全体员工发布了中标喜报。

该项目合同金额虽然比较大，但项目复杂程度不算太高、项目工期也比较宽松，出于对人才的培养目的，公司领导研究决定，该项目由张成功出任项目经理。为了保险起见，公司领导还特意知会资深项目经理李全才，要他多关注该项目并及时给予张成功以指导。

令张成功万万没有想到的是，项目中标后第十天快下班的时候，公司总经理郑圆通把他找到办公室，非常认真地对他说：“张成功，你从毕业到现在工作一直做得不错，工作业绩有目共睹，特别是你协助李全才做 2009 年那个合同金额近 5000 万元的项目时，表现出了良好的项目管理潜质。为了进一步培养你，经公司领导研究决定，公司最近赢得的某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目，由你出任该项目的项目经理。明天公司项目合同管理部将会把“项目章程”、“项目合同书”、“项目启动通知”发给你，你的部门经理将会把“项目任务书”发给你，你就可以据此开展项目工作了。祝你成功！工作过程中，你可以多请教公司资深项目经理李全才，需要时我们随时联系。”

短短几句话后，总经理就把张成功送出了办公室。张成功以为自己在做梦，一时还没有回过神来。他来到洗手间用冷水足足把脸洗了十几分钟，才慢慢清醒过来，他按捺不住心中的喜悦，对着镜子用力做了一个“V”（胜利的意思）的手势，立即冲出洗手间，异常激动地给心爱的女朋友阿芬发了一条报喜短信。短信内容如下：“亲爱的芬（“芬”是张成功女朋友阿芬的昵称），今天公司总经理任命我为一合同额为 4000 多万元的项目的项目经理，这是公司领导对我之前工作业绩的肯定，也是公司领导对

¹ PMP 是美国项目管理协会（PMI）推出的国际认可的项目管理专业人士（Project Management Professional）资格认证，1999 年引入中国。

² 信息系统项目管理师属于计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试（即软考）高级资格考试中的一项考试，由国家信息产业部和人事部共同举办，2005 年 11 月首次开考。

³ 系统集成高级项目经理资质由前国家信息产业部计算机信息系统集成资质认证工作办公室认证和颁发。



我能力的认可和信任，我的心里非常高兴，所以第一时间和你分享我心中的喜悦。”张成功刚把手机放到口袋，手机就“嘀嘀嘀”地响了起来，张成功知道是自己的女朋友回短信了。张成功打开手机一看，短信内容是：“亲爱的，我和你一样高兴，加油！”

下班后张成功回到他租住的宿舍，把这个好消息和他的几位舍友进行了分享，几个哥们一起外出搓了一顿，喝了几瓶“开心牌”啤酒以示庆祝。

那一晚，张成功高兴得几乎彻夜未眠，他憧憬着这个项目和自己美好的未来，一直乐到天明。

本节内容精要

- ◆ 张成功所在公司中标一合同金额为 4000 多万元人民币的大项目，项目名称为“国内某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目”。
- ◆ 张成功被公司总经理郑圆通任命为该项目的项目经理。
- ◆ 张成功和大家分享自己被任命为项目经理的喜悦。

困难就在眼前

第二天早晨张成功回到办公室，打开自己的邮箱，就收到了公司项目合同管理部发过来的某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目的“项目章程”、“项目合同”、“项目启动通知”和部门经理邹百通发过来的关于该项目的“项目任务书”。

张成功之前虽然协助过李全才管理过项目，但那时候仅仅是协助而已，自己并没有独立承担项目管理工作。另外，公司成立的时间也不是太长，2010 年 3 月才刚刚通过 CMMI¹ 3 级评估，还没有建立起十分成熟的项目管理体系，没有多少可以借鉴的组织过程资产。高兴之余，张成功很快就陷入了困境，面对项目管理这样一份全新的工作，真要自己亲自策划和管理项目，他一时理不出头绪，不知道该怎么办。

他打开邮件，看了看“项目章程”、“项目启动通知”和“项目任务书”这三份文件，这三份文件的格式如下（见表 1-1 至表 1-3）。

¹ CMMI (Capability Maturity Model Integration) 是能力成熟度模型集成的缩写，CMMI 分为五个能力等级：初始级、已管理级、已定义级、量化管理级和优化级。

看完“项目章程”、“项目合同”、“项目启动通知”和“项目任务书”，张成功一时有点茫然，他心里没底，不知道这4份文件对他将要管理的项目到底有何作用。为了能顺利地开展工作，张成功决定先去拜访资深项目经理李全才。

表 1-1 “项目章程”模板

项目章程	
项目基本信息	
项目名称	
客户（项目建设方）名称	
批准项目的原因	
项目概要描述	
客户联系人及联系方式	
项目经理	
项目约束和限制条件	
项目总体要求	
总体里程碑进度要求	
总体预算	
项目审批要求	
项目可能的主要风险	
项目成功的基本标准	
项目经理的职责和权力	
项目经理的职责	
项目经理的权力	
项目章程签发信息	
项目发起人	
项目章程签发时间	

表 1-2 “项目启动通知”模板

项目启动通知			
项目名称			
项目合同号			
销售人员		联系电话	
客户联系人		联系电话	
项目执行部门经理		联系电话	
项目经理		联系电话	
合同管理员		联系电话	
项目启动通知签发人		签发日期	

表 1-3 “项目任务书”模板

项目任务书			
项目名称			
项目简称			
项目类型			
项目目标			
项目核心建设任务			
项目进度要求			
项目质量要求			
项目成本要求			
项目技术要求			
项目基本管理要求			
签发人		签发时间	

本节内容精要

- ◆ 张成功收到公司项目合同管理部发给自己的关于该项目的“项目章程”、“项目合同”、“项目启动通知”和部门经理邹百通发过来的关于该项目的“项目任务书”。
- ◆ 张成功不明白“项目章程”、“项目合同”、“项目启动通知”和“项目任务书”这4份文件的作用。
- ◆ 张成功决定拜访资深项目经理李全才。

第二章

项目管理之 初体验

首次与IT项目管理知识体系亲密接触



下午一上班，张成功就迫不及待地敲开了资深项目经理李全才办公室的门。还没等张成功开口，李全才就笑着说：“我听公司领导说你被委任为国内某省全省大集中电子政务行政办公系统建设项目的的项目经理，恭喜你啊。我知道，你今天来找我，一定是想咨询如何管理这个项目，对吧？”

张成功点了点头，李全才示意张成功坐在他办公桌前的座椅上。

令张成功万万没有想到的是，只见李全才从抽屉里拿出一本装订略显粗糙的书（张成功定睛一看，这本书是李全才自己亲手制作的，封面上写着“李全才之IT项目管理葵花宝典”。张成功意识到，这本书是李全才根据自己所学及十几年的实际项目管理经验所总结和归纳出来的智慧），对张成功说：“为了能让你有效地管理好IT项目，你必须

掌握 IT 项目管理知识体系。我先给你讲讲 IT 项目管理知识体系框架，其他知识你以后需要用到时再慢慢学习吧。”

李全才真不愧是资深项目经理，他不但自己懂，而且很乐于分享，很擅长培养新人。他起身来到办公室一侧的白板前，拿起一支白板笔，结合“李全才之 IT 项目管理葵花宝典”（以下简称“IT 项目管理葵花宝典”），深入浅出地给张成功讲解了起来。以下是李全才展示和讲解的主要内容（见图 2-1 和表 2-1 至表 2-4）。

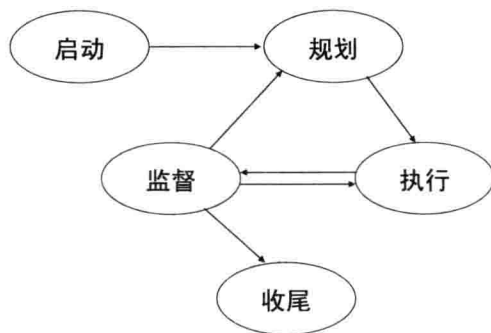


图 2-1 IT 项目管理知识体系五大过程组及其之间的关系

表 2-1 IT 项目管理知识体系五大过程组及其作用

名称	“PMBOK” 1 中的定义	李全才注解
启动过程组	获得授权，定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，正式开始该项目或阶段	作用是设定项目目标，让项目团队有事可做
规划过程组	明确项目范围，优化目标，为实现目标而制订行动方案	作用是制定工作路线，让项目团队“有法可依”
执行过程组	完成项目管理计划中确定的工作以实现项目目标	作用是“按图索骥”，让项目团队“有法必依”
监控过程组	跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更	作用是测量项目绩效，让项目团队“违法必究”，并且尽量做到“防患于未然”
收尾过程组	为完结所有过程组的所有活动以正式结束项目或阶段	作用是了解项目（阶段）“恩怨”，让一切圆满

¹ “PMBOK”是美国项目管理协会出版的“项目管理知识体系指南”(PMBOK 指南)的简称，目前最新版本为第 4 版，是目前业界最流行的项目管理知识体系之一。

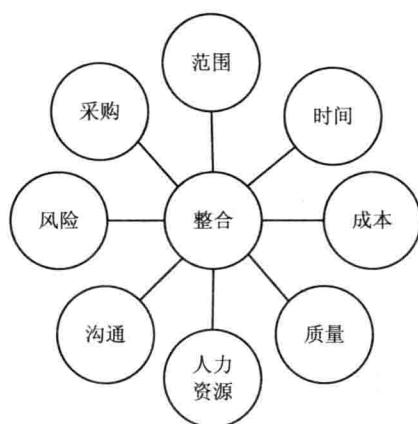


图 2-2 IT 项目管理知识体系九大知识领域

表 2-2 IT 项目管理知识体系九大知识领域及其作用

名称	“PMBOK”中的定义	李全才注解
项目整合管理	项目整合管理包括为识别、定义、组合、统一与协调项目管理过程组的各过程及项目管理活动而进行的各种过程和活动	其作用犹如项链中的那根线
项目范围管理	项目范围管理包括确保项目做且只做成功完成项目所需的全部工作的各过程	做且只做该做的事
项目时间管理	项目时间管理包括保证项目按时完成的各过程	让一切按既定的进度进行
项目成本管理	项目成本管理包括对成本进行估算、预算和控制的各过程，从而确保项目在批准预算内完工	算准钱和花好钱
项目质量管理	项目质量管理包括执行组织确定的质量政策、目标与职责的各过程和活动，从而使项目满足其预定的需求	目的是满足需求
项目人力资源管理	项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程	让团队成员高效率地和你一起干
项目沟通管理	项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地生成、收集、发布、存储、调用并最终处置所需的各个过程	和项目干系人搞好关系
项目风险管理	项目风险管理包括风险管理规划、风险识别、风险分析、风险应对规划和风险控制等各个过程	“无事找事”，从而让项目“无险事”
项目采购管理	项目采购管理包括从项目组织外部采购或获得所需产品、服务或成果的各个过程	当好甲方