

工商管理经典译丛·项目管理系列

项目管理成功的故事

——项目经理的经验教训

以色列亚历山大·劳费尔

(美) 爱德华·霍夫曼

(美) 爱德华·霍夫曼

(美) 爱德华·霍夫曼

姜琪瑶译

著

清华大学出版社
北京

对本书的赞誉

“《项目管理成功的故事》一书提供了动人的、实用的有关领导才能的经验教训。曼宁协会在员工世界的领导创新中取得了巨大的进步。”

——肯·布朗夏尔

威廉·莫里斯、詹姆斯·莫里斯和詹姆斯·莫里斯的合著者

“劳费尔和霍夫曼为帮助人们在项目世界中茁壮成长提供了宝贵的资源：那些敢于分享其错误与成功的人士亲口述说的一线经验教训。”

——比尔·布林，云梯杂志的资深编辑

“这是一本我等待了五年之久的项目管理书籍！它不单调乏味。它不机械呆板。它讲述了人、意志力、领导才能以及信任。新的世界将是项目管理的世界，这本书很好地证明了这一点。我爱这本书，我为能在上面署名感到自豪。”

——汤姆·彼得斯

“《项目管理成功的故事》完成了一项了不起的工作，通过简短、实例性的故事，突出展现了最佳的项目管理实践经验。这些故事简洁明快、切中要点，而且引人入胜。它们清晰地展示了构建成功团队所需的才能、态度和技巧。所分享的这些经验教训与我处理许多项目团队的经验非常吻合。我非常喜欢这种学习方式。”

——尤妮斯·卡鲁

威廉·莫里斯、詹姆斯·莫里斯和詹姆斯·莫里斯的合著者

“我爱这本书！劳费尔和霍夫曼创作了一本突破性的书籍，它冲破了有关领导才能的传统作品的局限性。这些故事适时、取材广泛、鼓舞人心、生动有趣。故事讲述成功领导重要经验教训，是非常棒的方法。这本书捕捉到了成功团队的强大动力和现实状况。这些经验教训的适用性远远超越了典型组织的界限。我极力推荐这本书——它是为真正的项目管理从业人员编写的！”

——托马斯·迈斯

罗格斯大学长曲棍球系，国际长曲棍球联盟主席

“这本书的故事是由‘一船之长’亲口叙述的，包含了通过不断奋斗、最终取得成功的引人入胜、十分有用的经验教训。我极力推荐这本书。”

——托尼·斯皮尔，火星开拓者计划的项目经理

“项目管理极具挑战、令人兴奋，但是让人饶有兴致地阅读项目管理书籍也是一项挑战。《项目管理成功的故事》一书很好地解决了这个问题，它让项目管理的阅读与学习变得和执行一样令人兴奋。它已经影响了全球项目管理网络的成员，他们现在也开始使用故事来捕捉和分享其组织内的项目经验教训。这本书是项目管理从业人员、学习人员和教职人员宝贵的学习资源和灵感源泉。”

——林恩·克劳福德

悉尼理工大学，项目群和项目管理系主任

“是科学还是艺术？是魔法巫术还是逻辑方法？实际上，项目管理是以上全部。现在有许多正式的‘项目管理培训’课程，所有这些都裨益，任何人都可以从中学到一些技巧。但是劳费尔和霍夫曼的这本书迈出了更深远的一步：它利用真实的事例、通过真实的人物来讲述他们令人信服的故事，从而有力地证明，项目管理远不只是可以在任何一所学校教授的一门科学或一种方法。成功的项目管理需要

勇气和魅力，需要用非常规的方法与人打交道，需要在运行过程中作出适当的变更和明智的决定，最重要的是，需具备灵活地与客户、供应商、任何其他与项目直接或间接相关的人员相处的独特能力。

《项目管理成功的故事》是一本生动有趣的书，易于阅读，采用了真实的事迹和人物。任何人——包括非项目从业人员——都会喜欢这本书的。”

——伊萨克·巴尔帕尔博士，
前联信公司的高级副主席和技术总监

“项目管理是方法和领导才能的应用。一般的培训课程通常会涵盖这两个方面，但是很少能够传授有效应用这二者所需的判断力。《项目管理成功的故事》一书提供了这种判断力的现实事例，这是值得所有项目团队学习的宝贵的经验教训。”

——哈尔·穆兹，系统管理中心的共同负责人

“管理是有关人的——一群共同努力完成某些事情的人。《项目管理成功的故事》一书中，劳费尔和霍夫曼提供了令人信服的证据，证明项目经理的主动性，以及基于经验的决策是成败的关键，而这些决策是根据对人类行为的了解作出的。这本书是所有经理的‘必读’之书。阅读成功经理们的这些‘真实’故事，让人受益匪浅。”

——约翰·约翰逊，博士，副总裁

编者



策划人语

FOREWORD

两年前，我们开始策划项目管理图书的最初动力，来自于一批年轻项目经理的热情鼓励。他们都毕业于国内名校理工科专业，任职于著名跨国公司或中国一流企业，又大多获得了美国项目管理协会（PMP）的认证。在与这些项目经理的接触过程中，他们对项目管理知识的热情渴求深深地感染了我们。

作为工商管理图书的专业策划工作室，我们曾在国内首次系统引进过从《工商管理经典译丛》到《哈佛商业评论》精粹译丛等上百种管理专业书籍，一直致力于为中国的职业经理人、顾问和管理学院教师，提供最经典和前沿的管理理论，最有效的管理知识和工具。这一次，我们依然秉承一贯的宗旨和作风，再次为广大项目管理人员引进了国外项目管理的精品图书，提供先进的项目管理知识和工具、传播独到的项目管理理念。

21世纪是充满竞争和变化的时代，企业面临着前所未有的挑战。组织中的许多关键任务需要由临时的或跨部门的团队来承担。在现代企业中，中层经理迅速减少，取而代之的是项目经理，这些现代组织中的“新贵”拥有很大权力，掌控关键性资源，并承担着重大的责任；企业中所有的员工都可

能同时存在于一个或者多个项目中，他们更重视团队精神、效率，更富于责任感和创新精神。

项目管理的理论和知识直接来源于一线实践者们长期经验的积累。项目管理更是一种文化，项目团队中每位成员高度的责任心和合作精神都是决定项目成败的关键。因而，在组织中倡导项目管理文化，对组织的成功将产生重要的促进作用。

我们精心策划的《工商管理经典译丛·项目管理系列》丛书首批源种推出后，深受广大读者、项目管理业内人士的欢迎和好评，取得了非常好的效果。能对大家有所帮助，是我们出版人的宗旨和骄傲。现在，应广大读者的要求，我们再次精心选择了源种各有特色的图书，以另一种风格传播项目管理的技巧和理念。我们真诚希望本系列丛书能对广大读者有更实在的启迪和帮助。

在选书过程中，我们得到了很多国外专家的悉心指导，他们是美国项目管理协会（PMA）前任主席马克思·怀德曼（Marx Wideman）先生，国际项目管理协会现任主席罗德尼·特纳（Rodney Turner）先生，项目管理论坛（PMF）主编大卫·柯林森（David Collinson）先生，项目管理论坛（PMF）主编大卫·柯林森（David Collinson）先生，项目管理论坛（PMF）主编大卫·柯林森（David Collinson）先生，美国项目管理著名专家詹姆斯·刘易斯（James Lewis）先生等。在联系本系列丛书版权联系和出版的过程中，麦格劳·希尔教育出版集团、威利父子出版公司和清华大学出版社给予了很大的支持，我们在此表示衷心的感谢。

清华大学出版社·闻洁编辑室

源种



译者前言

美国东部时间 1968 年 1 月 27 日上午 11 时，得克萨斯、路易斯安那、阿肯色州的人们只听得“轰隆”一声巨响，“哥伦比亚”号出事了，7 名宇航员全部遇难！项目的失败付出了生命的代价！

如今项目管理已日渐成为人们关注的焦点，许多公司也纷纷采用项目方式来管理公司的工作。但项目的高失败率让人们付出了惨重的代价，越来越多的公司和个人开始花费大量时间和精力来探讨如何使项目获得成功。项目从业人员急需实用、行之有效的知识来指导他们的工作。

但是在当今快节奏的工作环境中，项目经理们大多都非常繁忙，工作压力大，他们没有很多的时间和精力吸取新知识，这就要求一种独特的学习媒体来帮助他们，而本书正好迎合了这一点。它利用了故事吸引力强、易于记忆等特点来传授项目管理知识，让学习变得不再枯燥乏味，而且每则故事都很简短，这样繁忙的经理们只需每天挤出一小点时间就可以获取宝贵的知识。

本书的两位合著者在项目管理方面具有丰富的经验，而他们精心挑选的 10 位故事讲述人更是有着骄人的成功项目管理经历，他们成功地管理了许多

今世人瞩目的项目。这些成功人士的现身说法，以及他们处理问题的独特方式，对项目管理从业人员是非常有帮助的。

项目管理自从几年前被引入中国后就一直受到大家的广泛关注，项目管理等考试极其火热，项目管理培训机构如雨后春笋般地出现，项目管理书籍越来越多，从业人员对项目管理知识更是如饥似渴。中国经济的飞速发展需要大量项目管理专业人才，而随着我国加入WTO，更需要我们的项目管理人才与国际接轨。相信这本故事集一定能让苦苦追求成功、繁忙的中国项目经理们受益匪浅，它是项目从业人员的必读之书。

在本书的翻译过程中，得到了任伟、麻众志、熊妍妍、何耀琴、莫元武、李晓辉等人的大力帮助，在此对他们表示衷心的感谢！

姜琪

2004年10月

引摇摇言

成功的项目源自管理还是领导？

1976年 9月，亚历山大·劳费尔（~~美国著名项目管理专家~~——本书的合著者——带着一种美好的愿景来到华盛顿特区。他要证明：联邦政府中最好的项目经理，并非如同官方出版物通常所报道的那样，是官僚主义者。

两年以后，在 ~~四位~~优秀项目领导者的积极帮助下，我们完成了“讲述动人故事、展示卓越才能”（~~项目管理计划制定与实施~~）研究项目。通过这个项目，我们证明了，联邦政府中，最好的项目经理是敢于挑战现状、为他们自己及其团队设立宏伟目标的冠军；他们信任团队成员（包括承包商和供应商），并赋予他们足够的权力；他们不害怕相信直觉，敢于在必要时承担风险。我们已经证明，这些项目领导者无所不能，绝不是官僚主义者！我们还借此证明了，政府并非只能是向私营部门学习，而是能做得更多，实际上，他们能够超越私营部门。

以下 源个小节介绍 ~~项目~~项目的基本原则及主要成果：

- 所有的工作都是项目
- 通过故事学习
- 讲述动人故事、展示卓越才能（~~项目~~ 项目

■ 由管理至领导的悄然转变

所有的工作都是项目

我们可以这样给项目一词下定义：为创建独特的产品或服务而付出的短暂努力。它可以简单到一艘航天飞机的退役计划，也可以复杂到一艘航天飞机的开发与制造。在项目方法中，人员不是依据手段（工作流程、知识背景或技术技能）划分为传统的职能单元，而是根据目标（产品或客户）划分为职能交叉的单元。

专家们一致同意，在当今瞬息万变的工作环境中，项目方法已日渐成为设置组织架构和定义经理们角色和任务的主要管理策略。下面引用了一些有关项目方法的中心角色的表述：

“项目管理正在从专业技能演变成为中级管理层的中心任务。”

——《财富》（1985年 10月 15日）

“在美国，越来越多的工作都在向项目方面发展，有开始、中间和结尾。”

——《华尔街日报》（1985年 10月 15日）

“项目工作正步入组织的舞台中央……你承担不起在运作中投入 50% 努力，而只在项目工作中投入 5% 努力。”

——普华永道变革整合团队，《似是而非法则》（1985年 10月 15日）

“今天，所有白领工作都是项目工作。”

——汤姆·彼得斯，《永不落伍的公司》（1985年 10月 15日）

这种逐步承认项目方法是现代组织基石的潮流很容易追根溯源。工业革命使技能和任务分工越来越专业、越来越细，而当前的信息革命则使任务日趋复杂，这种任务要求更全面的技能和更好的

整合能力。事实上，当今大多数公司的经理们将大量时间花费在项目上，以使他们的职能范围更广、更深。项目文化可加快组织对客户反应速度，使组织更容易从过去的生产者市场，跨越到当今更复杂的消费者市场。

当前，变更管理的需求量越来越大，这赋予了项目管理这门学科新的重要性。然而，大多数新项目领导者的定位已不同于以前，他们不再是具有很深技术背景的人员，而是通才。这种新的基本趋势表明，仅创造新的项目管理知识已远远不够；他们还需要寻求和掌握沟通这种知识的新方法。

獾

通过故事学习

变化万千的世界要求我们不断地学习。组织学习或组织内的学习指不断地获取和验证经验，并将这些经验转变成可为整个组织所用的知识。近年来，越来越多的商业领导者将知识看做是组织的主要资产，看做是保持可持续优势的关键因素。^[1]

专家们把知识分为两类：显式的和隐式的。显式的（可成文的）知识可以用词句和数字来表示，可以通过数据、公式、规范、手册等共享。这类知识很容易正式地、系统地在个人之间交流和共享。隐式的（不可成文的）知识则不容易获得和表达出来，它非常个人化，不易于公式化，这使得此类知识难以与他人沟通和共享。主观洞察力、经验法则、直觉和预感就属此类。隐式知识还包括观点、信仰和价值观等等，这类知识主要存在于个人的脑海中，无法存储于数据库中。知识的显式要素通常都是客观、合理的，创建于“当时当地”；而其隐式要素则是主观、经验性的，创建于“此时此地”^[2]。

知识可以比作为光谱。在一端，它几乎完全是隐式的，存在于个人脑海中的半意识的和无意识的知识；而在光谱的另一端，知识几乎完全是显式和结构化的，并且是他人——不仅是知识发明

者——可以获取的知识。当然，多数知识介于两个极端之间。^[3]

项目管理既包含显式知识，也包含隐式知识。项目经理的实践不同于实验室技术人员或簿记员的实践，这些人的实践结构层次清晰，可以进行详尽的描述，并可以借助正式的规则来传授。项目经理的实践也不完全等同于技能性的实践，如音乐家或砖瓦匠们的实践，这些实践可通过示范和学徒的方式来传授。项目管理介于技术和手工艺之间，而且可能更接近于手工艺，因此，项目管理知识的某些方面可能显式特征突出，但大部分则更具隐式特征，尤其是在动态、复杂和瞬息万变的环境中。

达文波特（~~阿瑟·阿特金森~~）和普鲁塞克（~~阿瑟·阿特金森~~）在研究了有关获取隐式知识的各种方法后得出结论：“好的故事通常是传播含义深刻的知识的最好方法。”^[4]他们进一步提供了研究证据，这些证据清楚地表明，人们通常能从故事获得最好的学习效果。事实上，近些年来，许多处于领导地位的组织都已经开始使用故事来获取和传播知识。^[5]这些组织还发现，故事还可以用于其他各种用途，如引入变化和培养组织的理念和价值观。^[6]

韦克（~~辛克莱~~）和勃朗宁（~~詹姆斯·韦克~~）分析了争论和叙述在组织沟通中的用途，他们认为，“叙述非常像暗喻，极具说服力，因为它包罗了各种复杂的经验，这些经验结合了感觉、理智、情感和想象。叙述激活着所有这些元素，高度“精炼”地保留着它们交互作用的结果。”^[7]在讨论产生感觉（知识的基本功能）需要什么时，韦克说“答案是……一种保留了似乎合理性和一致性的东西，一种合理且可记忆的东西，一种融合了过去的经验和期望的东西，一种可与其他人共鸣的东西，一种可以回顾性地建立但也可以预期使用的东西，一种捕获感情和思想的东西，一种可加以修饰以适合当前特殊情形的东西，一种建立过程非常有趣的东西。简而言之，产生感觉所需要的是一个好的故事。”^[8]

因此，很显然，故事是捕获知识强有力的手段。但是，故事对于共享和传播知识有多大益处呢？一个简单的事实是，人们爱读故

事，故事可以深深地吸引读者。下面的事例就表明了这一点。所述事件发生于1989年宝洁公司，即在亚历山大·劳费尔出版了名为《讲述动人故事、寻求项目制胜法宝》（附赠故事案例）一书后不久，这本书收录了宝洁公司多位项目经理撰写的简短故事。

我的“晚祷”

继

源个月前，我终于决定离开这个我工作了50多年、如今逐渐衰退的制造调度部门，而转向项目管理这个欣欣向荣的领域。我发现下一期项目管理培训课程远个月之后才开始，因此，我决定利用这段时间自学。我向我的朋友保罗，一位资深的项目经理，征求建议。他将他最好的两份资料给了我：一本项目管理手册和我们公司的项目指南。他还花时间向我建议学习这些东西时应遵循的次序。

整整1个月，无论走到哪，我都带着这两本书。上班时带着它们，利用午休时间学习，就连出差时也带着，我甚至在周末时将它们带回家。但是，到了月底时，我发现仍在原地踏步，我一点也没进步。我无数次翻开这两本书，并强迫自己阅读，但是这根本不管用，我意识到我必须另想他法。我又去找保罗并告诉他，我现在感到灰心丧气。这次，他给了我完全不同的东西，一本有关成功故事的书，这本书是公司刚刚出版的。这些只有一页的简短故事是由我们公司的项目经理们撰写的，保罗认为我可能更愿意阅读这些故事。

保罗是对的，它确实更为简单，而且非常有趣。书中共有100则故事，我每天读一则，准确地说，是每天晚上睡觉前，我都要虔诚而痴迷地阅读一则故事，就好像是我的“晚祷”。每天早上醒来时，我都会情不自禁地思考前一天晚上读过的故事；我不停地回顾它、思考它、与它争论，似乎它是一部令人

兴奋的电影。我一天也没停止过，而且每读完一则故事，我就感觉我又在成功道路上树立了一块丰碑。

我把这本故事书看做是我的“祷告书”，我妻子则称它为我的“情妇”。随便你怎么称呼它——电影、祷告书、情妇……关键一点是我阅读、理解并消化它们，而且牢记每一则。在仔细阅读了书中的每一则故事后，我感觉我已经完全做好了加入项目团队的准备。



经验教训

摇摆故事可激发好奇心。很少有人愿意阅读程序性的手册，但是多数人渴望阅读简短的故事，甚至是在非工作时间。

摇摆故事可记忆性强。源自特殊经历的信息让人记忆深刻，而且易于回忆。

多数人被故事所吸引，这样一个事实非常重要，尤其是在潜在学习对象缺少时间的情形下（多数项目经理就是如此）。如今是一个从业人员不断地面临没完没了的问题、不断地被过多的信息（而其中只有部分是相关的且有用的信息）所包围的时代。这使寻求获取新知识的激励和时间变得非常困难。在这样一个时代，只有那些能成功地迎合从业人员空闲时间少这个特点的学习媒体才能被真正利用。

故事不仅吸引人，而且还易于记忆。威尔金斯（宰宰宰译）提供了多份支持故事可促进记忆这个论断的研究报告。^[1] 尼斯比特（宰宰宰译）和罗斯（砸碎译）也有证据证明，越具体、越形象的信息越容易保存在人的记忆中。^[2] 罗杰·尚克（砸碎译）是西北大学的人工智能研究员，在他的《给我讲故事》（栽栽栽译）一书中，令人信服地指出：“人类的记忆是以故事为基础的，但是，并非所有的记忆都是故事。更确切地说，故事是特别有趣的、

我们可以从中学习的以往经历……不是每次经历都是一个好的故事，但如果它是，这次经历将更容易让人影响深刻。”^[10]

讲述动人故事、展示卓越才能（~~精彩~~ 项目

讲述动人故事、展示卓越才能（~~精彩~~ 项目的一个假定前提是，在通过各种有效和互为补充的方法来获取项目管理知识的同时，学习由从业人员讲述的故事是创造和传播知识的独特方法。另一个重要假定的前提是，卓越胜于平庸，因此，我们通过收集最佳项目经理的故事，促使人们寻找可以仿效的角色模型。

为了撰写成功故事并对它们进行分析，我们于 1985 年 9 月启动了 ~~精彩~~ 项目。我们网罗了 4 位富有实践的项目经理，请他们叙述有意义的项目经历，然后以简短故事的形式将这些经历整理成文字（附录 1 中给出了每位故事讲述人的简短自传）。我们要求这些故事描述一个项目生命周期中的有限片段或整个项目。在主要寻求成功故事的同时，我们还收集了一些“错误”故事。^[11] 由于我们并未限定参与者的故事内容，因此最后收集上来的故事涵盖了项目的方方面面，涉及不同的领域，其中还含有组织变更项目。

~~精彩~~ 项目也检验了我们自己的项目领导才能。我们的主要任务之一就是，激励 4 位工作本已过度繁忙的项目领导者，投入到这个不属于他们组织核心任务的项目中来。我们也被要求在这条不平坦的道路上一一直保持旺盛的精力，以保证项目的完成。

启动这个项目的过程中遇到的障碍，以及两位合著者是如何走向合作和共同领导 ~~精彩~~ 项目的，在本书第 1 篇的第 2 则故事中有详细的阐述。我们在聘请和支持这些故事讲述人以及准备这些故事的过程中所面临的困难，在本书的其他部分进行了叙述。

聘请问题主要源于，我们坚持期望的故事讲述人的独立性和坦诚。我们不是在找那些普通的成功故事，如那些最近许多公司，包括联邦政府，张贴在因特网上的故事。那些故事不是由管理项目的

精彩