

1

导 言

1.1

概述

本书是为项目经理而写。书中探讨了使项目成功的要求，介绍了增加项目可行性方法和手段的意义，介绍了引导项目达到目标的方式。

本书即是为项目经理而写，也是为项目参加者而写。书中使用男性“他”称呼，纯属为了方便。在现实中有许多女性项目经理，“她”与“他”在书中享有同等权力。阅读本书无需具备过去参加项目工作的特殊知识。

一提到项目，人们大多会想到是技术项目，例如：桥梁、道路、机场或油井平台等工程。本书所提的项目，所指的范围非常广泛。在这里我们感兴趣的是 PSO 项目。PSO 意为“人”

“系统”和“组织”；PSO 项目就是系统开发，开发一个产品或物品时，也要对人和组织同时进行开发。大部分项目都应有这个目标。因此，在项目管理上开发 PSO 的思维方式是很明智的举动。

第一章，我们将详细地讨论 PSO 项目的特点。

第二章，我们着眼分析一个项目的特性，以及一个项目的行业组织与日常工作之间主要不同的条件。对其不同之处展开讨论将有助于了解项目工作的特殊管理问题，而且在项目管理中也需要有这种特殊的工具。

我们所论述的这些条件，都是从项目工作中产生的问题中总结出来的经验。我们将这些条件称为“易犯的错误”。

关于“易犯的错误”，我们将在第三章中对项目工作所需的特殊方法和手段进行进一步的阐明。

根据这一背景情况，我们将介绍直接目标项目管理的特殊方法和工具。

第四章中，将讨论综合规划。

第五章，将讨论综合组织机构。

第六章中，将详细讨论项目计划和项目组织。

第七章中，将讨论项目管理中的控制问题。

第八章中，将讨论项目参加人的作用，以及他们彼此之间建立良好关系的重要性。

第九章中，将讨论一个项目中能取得良好质量的方式。借助于目标分析结构的方式。

第十章中，将讨论如何能进一步分清一个项目的目标，这也是提高项目质量的一个重要方面。

第十一章的结论中，介绍了如何将直接目标项目管理用在其他方面，阐述了项目管理在经营中取得质量认证的作用。

表 1.1 为直接目标项目管理的示意图。表中推荐了计划、组织和任务控制的手段。第 4—7 章是如何管理项目和使用这些手段的基本内容。

表 1-1 直接目标项目管理图

任务 级别	项目计划	项目组织	项目控制管理
综合级 (项目级)	项目分析结构 项目里程碑计划	主要责任分工 图表 项目责任制 图表	里程碑报告 项目报告
详细级 (活动级)	分工负责制图表		活动报告

项目托管不仅提供了项目的背景，还表示了项目的目标。目标分析结构有助于确定项目边界和明确目标。里程碑的计划方式就是使项目进一步发展的综合计划，寻用各个检查点，以里程碑的形式达到目标。主要责任图表表示出参加一个管理项目各小组之间的项目分工。项目负责制图表表示出要达到各个里程碑的负责人。工作责任制图表更加详细地描述了要达到一个里程碑所需要进行的各种活动，以及进行各项活动的时间。里程碑报告中还讲述了与里程碑计划有关的项目地点。一个项目报告（责任分工表）表示出如何维护图表上表示的各种责任分工。活动报告就是用来准备项目工作进度情况的详细报告。

1.2

关于 PSO 项目

PSO 概念最早用于信息领域，它是根据许多计算机系统的使用经验而来。这些经验告诉了我们要成功地完成这项工作，不单单需要对计算机系统的技术进行开发，还必须有计划地开发。计划开发牵扯到对项目有影响的人，责任制的关系和组织机构的权力。为了使系统开发取得预期开发的目标，防止人和组织引起副作用，有必要制定开发计划。

我们常犯的错误是采用过份强调技术工作的新计算机系统。（开发人和组织）使计算机系统发挥良好作用的人和组织或是全部被忽略或是没有引起足够的重视。PSO 的概念平衡了三要素（人、系统、组织）的重要性。

我们已发现了 PSO 方式在其他各种项目的工作中非常有用。工程项目常常涉及的是建筑物和产品的安装，而往往忽略对使用产品的人进行培训的作用。容易被忽略的事实就是创新可以完全改善组织形式。

所以，在项目计划中，我们也采用 PSO 概念。但“S”有一个更广意的解释，表明项目的技术一面，代表着我们可以感觉和触摸到的项目。在开发一个产品的项目中，新的产品就是“S”（系统），在一个施工项目中，新的建筑物就是“S”（系统）。在一个兼并项目中，新兼并的公司就是“S”。采用 PSO 概念不需要想得很多，也不需要很多精力，但是奖励制度在一个项目中能起很大的作用。我们一定要记住的是要考虑人和组

织机构这两个因素，它们迫使你们思考纯粹技术以外的东西。

在项目工程中最常见的失败就是过分强调技术内容。而在标准的组织开发项目上，情况正好相反，只注意到组织机构的开发者，以及他们彼此之间的关系，而不重视开发系统（如：日常工作和开发过程）。而这正是辅助组织机构变化所需要的。

PSO 项目就是组合产品。目标就是取得所有的“P”“S”和“O”。

项目工作的另一个重要性就是让所有与这个项目有关的人参加进来。纯专业技术的项目全部由专家们去完成，无需终端客户的配合和咨询。一个项目可由二至三名技术专家根据专业说明书或专家报告进行技术安装。而这里没有与用户合作的位置，没有处理问题和解决问题的新方法空隙。但解决问题时需与用户合作。

另一个主要项目就是以过程为主的项目。这里很少或根本不考虑计划技术结果，相反确是鼓励每个人参与项目。允许项目出问题，但参加者必须及时地指出问题。过程本身（人与人之间互相作用及其导致的结果）决定项目的进展。图 1.1 表示项目的类型。



图 1.1 各种类型的项目

我们相信，所有的 PSO 项目都是“混合”项目，它们即

包含了过程，又有专业特性的内容。

PSO 项目可以为项目的经营和参加人提供很深刻的结果推测，最重要的是要有项目相关人的参与并给他们影响项目的机会。他们很清楚生产结果的态度在很大程度上取决于他们参加项目活动的方式。

然而，PSO 项目也含有复杂的技术因素，而成功的结果完全依赖于使用的专业程度、方法和具有高精特性的技术。在同一个 PSO 项目中某些活动是过程型的，有些则是非常专业的。

1.3

直接目标项目管理

本书是关于 PSO 项目管理的。PSO 在项目和人与组织之间存在着平衡关系问题，一般的工作都包括有过程和专业部分。

管理包括组织利用资源并朝着目标要求工作。要取得目标，其组织和工作具有复杂性，尤其是提供的一个产品时，不单纯是个技术问题而是一个复合的结果。PSO 项目的最后结果是由下列因素组成：可以检验的技术、具备新知识的人和组织以及能使系统和人充分发挥作用的环境。

使项目达到目标的责任不仅要落在正式项目的经理身上，而每个能以这样或那样方式投入于项目中使其达到要求的目标都要对项目的结果负责。

在 PSO 项目中，目标管理非常重要。一个人一定不能失

去其观看目标综合性的视线。建造一座桥梁或一幢房屋并不难，因为目标是具体。而带有 PSO 项目的目标就比较抽象。一般来说我们很容易只注重项目具体技术方面的因素以及完成日期等，而忽视了目标的综合性。

为了强调连续保持目标的综合性，我们将此书起名为《直接目标项目管理》。书中采用的方式包括辅助项目管理的发生过程和手段，阐述了在复杂情况下如何有组织地利用各种资源。书中还告诉我们如何建立目标，在目标实施过程中如何控制中间过程，如何将任务分成若干部分，监督任务的执行情况，这样各项中间目标按着整个项目的要求达到各项目标。

2

项目的特点

为了更好地了解一个项目，将其考虑为进行其中的一个组织机构的整体，这个组织机构可以是一个公司，一个自发的组织机构，一个民政部门的分支机构。这些都是生产某个产品或提供某项服务的目标，这家公司生产巧克力，而那家公司生产铝制品，有的部门从事教育，有些部门从事科研，也有的部门提供医疗服务。

每个组织机构都是为所从事的生产和活动要求所设置。这就是说每个工人都有规定的任务，这些任务需要他们反复地进行重复工作，一个机构中每个人都是一样的，不论是工厂的车间，还是医院的病房。虽然一名经理的日程与下面的工人不一样，但他也需要建立起一套自己的目标任务，他的任务是为董事会准备战略计划和预算。在一项业务中，每个人都从事着重复的工作。

但有时，你所要从事的工作是你业务范围内从未遇到过的，这些非循环性的任务是，这些经理们从事着从来就没有做

过的工作，而且也许在近期不会再从事的这类工作。例如，进入一个新的地域，庆祝发现进入德国市场的机会等等。每项任务都要涉及到很多人，涉及到机构以外的其他地区。这类项目的方案都是相对的，在一个传统的组织机构里完成这项任务可以有另一选择。我们还是比较喜欢以传统的组织机构形式作为基本的组织机构。由于原有的基本组织机构不完全能完成新确定的任务，我们就有必要为执行已决定的任务而组建一个项目。

在图 2.1 中，我们总结了一个项目的特征。在很多关于项目的教科书上你也能见到这一清单。图 2.1 中就是一个项目的定义。

一个项目

- 一项独一无二的任务
- 为获得特定结果而设计
- 需要有各方面的资源
- 被时间所限定

图 2.1 一个项目的特性

下面，我们将对一个项目中的各种特性进行详细的讨论，并指出从管理的角度上，哪些方面最重要。

2.1

独一无二的任务

为一项工作组成一个项目的其中一个原因就是因为它独一无二，一次性的任务。如果这是一项反复重复进行的任务，就很自然地会通过部门组织机构的方式去完成它。一项独一无二任务就是从来没有人做过一模一样的任务。每项任务一开始时都没有人知道具体都需要从事什么样的活动，而且也没有为了达到最终结果的具体过程的蓝图，这样就要对这项工作都需要做什么，以什么顺序去做进行一项分析，而不是采用部门任务的方式为项目工作制定计划。

这里我们要强调的是是一个项目工作对许多专家来说也是一项新的任务，尽管他们过去已从事过类似的工作，但这项任务，由不相同的地区、新的环境和从未接触过的人们共同完成的。

一个从事 PSO 项目的项目经理不能将这个项目的活动内容用在另一个项目上。因为周围的环境和人不同，项目进行中发生的变化也各自不同。因此，尽管目标向着同一个结果，可是其中从事的活动内容可以完全不同。

一名顾问有可能曾经是负责公司里实施计算机化工工资系统的项目经理，而且工作的非常出色，但同一名顾问，将同样的关系实施在另一项业务中也许不会成功。许多人想知道这其中的原因。这是因为这名顾问采用同样的工作方式，但忽略了与他一起工作的“人”以及所处的环境，这也表明他不了解

“P”（人）和“O”（组织机构）在项目中的重要性，他不了解他遇上的是是一项新任务，应该为这项新任务做出新的计划。

2.2

为获得特定结果而制定

为了使一项任务达到特殊的结果，就要为执行这项任务而立项。各种项目中的任务有很大的差别，一个项目可以是在一条江河上架设一座桥，也可以是为公司的会计采用计算机系统，还可以是将公司的一部分搬迁到其它地方去。而重要的是要为达到这一特殊结果而组成的项目内容。在这里我们要指出的是为了达到预期的结果在强调“过程导向型”和“专家导向型”的工作任务上，有着不同的侧重点。而在 PSO 的项目中，过程导向型的因素是非常重要的。发展项目的参加者们之间的关系以及人们对该项工作的态度是这个项目的重要部分。

PSO 项目是个变化的过程，它改变了人们的工作环境，改变了他们对所在的组织机构的理解。

所以说，项目管理就是应变管理。

高度敏感和难以管理的任务与通常采用的部门管理的任务有很大的不同。一个部门经理所管理的工作基本上是重复性的。而且参加这种工作的人都明确地知道如何去努力完成他的任务。

有人经常遇上这样的问题，即项目工作只是专业性的工作，这给项目经理带来了特殊的问题，在这种情况下，项目经

理难以重视过程导向型的工作，而过程导向型的工作又占具了整个项目的大部分时间。

2.3

对各方面资源的需求

如何处理项目管理中的各种问题。

第一个问题，特别是那些不经常做项目的人，他们很难知道一个成功的项目都需要哪些资源，所以部门组织机构不愿意投入资源，其原因有以下几条：

- 期望员工们除日常工作以外参加项目工作，而又不减少以前负责的工作。
- 不理解项目为何进行了这么长时间。（也许是因为他们对自己利用的资源控制的不紧）
- 认为可以协商达成一个较短的使用人力资源时间表。
- 不知道减少资源就是降低质量，而质量的降低为下一阶段的工作留下了问题。
- 认为缺少资源自有解决的方式。

如果一个项目是高度过程型导向的，问题就会尖锐化，这样会更加难以获得从事这类工作所需的时间和精力。在某种程度上人们能够理解技术工作需要资源，这是因为人们能够看见它的物理过程。对于过程导向型的项目，由于部门经理对如何取得良好的项目效果缺乏了解，因而很难对需要什么样的资源进行实际性的讨论。（这并不是说所有的“P”和“O”的活动一定要用很长时间才能完成。有的情况是开发需要很长一段时

间，而突然在很短的时间内获得非常好的结果，只要有几天时间集中进行“P”和“O”方面的工作，会取得意外的效果，所以说“P”和“O”的工作是不能忽略的。)

第二个问题，尽管人们真正理解需要资源，也常会有这样一个问题，即在你需要的时候得不到你需要的人。在基本组织机构中的人们，一般都是整天的工作时间都投入在工作任务中，而不能参加这个项目，除非这些工作任务本身就是叠加进行的，这种情况会给管理上带来特殊的问题。

有关资源问题，很多工作都是均衡地增加工作负荷，这就是说在工作负荷加重的时期，就会出现工作人员缺少的问题，反之在工作负荷轻的时候，出现人员闲置。所以，在进行一个项目的人员配置时要注意这个问题。

第三个问题，参加一个项目的人们各有不同的背景，不同的专业和工作经验，如何将具有各种技能的人们带入这个项目中是项目管理的关键之处，项目应准确地用这种方法解决。参加这个项目的人们不能融洽地配合共同工作，就是对项目经理的一个挑战。人本身并不很难对付，但他们有着不同的背景，如果他们的期望和抱负不能形成一个“整体”来一起作战的话，就有可能妨碍一个项目的成功完成。要给参加项目的人们互相了解的机会和时间，使他们在以后的工作中相互之间有凝聚力。

2.4

限定的时间

项目的共同特性是都有完成的具体日期。主要焦点集中在

完成日期上，而且判断一个项目是否成功，主要是看项目是否按时完成。项目的时间限制并不是这项工作的主要特性，但是往往过分强调时间的重要性就会忽略了其它方面。在一个部门组织中，重复性的工作超过了规定日期未完成的，还有机会补充一些时间再完成，而在一个项目工作中，就没有这个可能性，如果没有按期完成这个项目的話，阴影就会一直笼罩着它。如果这个项目的完成日期只是考虑技术方面的因素而制定的，这就会加剧项目管理中的问题。

后面我们还要谈到如何合理地制定项目完工的时间，但我们必须指出，从心理学角度上讲，没有必要一定要将所有期望变化的因素与特定时间联系到一起。如果到了规定日期，还没有取得结果，在部门组织机构中工作积极性会大大地降低。如果将期望的结果与一个独立的日期相联系，应该对中间过程进行计划，并在项目进行过程中达到预期的结果，这样就不会出现危机的情况。

2.5

项目管理

前面我们已对项目的特性进行了讨论，并强调了会引起特殊的领导和管理问题的事实。图 2.2 是图 2.1 的进一步的表述。这个图示表明各个项目中易出现的特殊问题。

一个项目

- 涉及到新的未知任务
- 导致人们日常工作和生活条件的变化
- 要求在适当的时间下有适当的人但这些工作人员是具有不同背景，又不习惯于一起工作的人们。
- 受约于严格的期限

图 2.2 一个项目的特性

PSO 项目中进行变化时，对其自身来说是困难的，而这种变化要发生在所特指的这段时间内，对大部分参加这个项目的人来说这是一项未知的任务，在许多情况下，你得不到你所需要的资源或者这些资源属于其他经理，所以毫不奇怪，这是一项较难做的工作。

为了一个项目要建立起一个组织结构，而在这一结构中的工作采用了特殊方式和手段来进行管理。项目管理意为组织，计划和控制（见图 2.3）。

一个较好的项目管理方法就应当广泛地吸收管理知识。与项目工作有关的特殊条件就是具有特殊项目管理的知识和方式。

项目管理

- 计划
- 组织
- 控制

图 2.3 项目管理中的辅助任务

3

项目管理中容易犯的 错误

一个项目经理，成功与否，关键在于能否准确地预测所要做的工作，以及做这个项目所需要的时间。做不到上述的这一点，是第一容易犯的错误，而且很容易连锁引起其它的错误。管理问题不能只用数学的方式来解决，而一个项目是否成功有许多先决条件，正确的预测是其中的一个。在这一章里，我们将讨论在通向成功项目的道路上所容易遇上的问题和陷阱，我们将这些问题分成项目的基础、规划、组织、控制和实施五个方面，即如下五个标题进行讨论：

- 基础方面的弱点；
- 在制订计划时易犯的错误；
- 在组织机构中易犯的错误；
- 在控制中易犯的错误；
- 在执行项目工作中易犯的错误。

第一个标题是关于整个项目的基本设想（内容）或项目在一个公司里的位置；中间三个标题是关于项目管理的；最后