

项目管理

(英) 彼得·霍布斯

封二：

今天在所有的工作领域，“项目”这一概念——即将工作划分为相对独立的小块——已经变得越来越普遍。随着所有部门中的竞争日益激烈，高效成功的项目管理者成为急需的人才。不管你的企业提供的是产品还是服务，都适用同样的原则——成功的关键在于能否有效地工作，而不在于有多努力。以你的最佳能力来管理项目可以使你在竞争中获得时间和成本上的优势。本书就成为成功的项目管理者所需要的关键技能提供了一些建议——有效地计划、总体目的与具体目标的设定、进度安排、时间管理、进展监督以及质量与结果控制。

什么是项目？

中国的万里长城、梵蒂冈教皇礼拜堂的天顶，阿波罗二号登月计划、奥林匹克运动会、1985年慈善音乐会实况转播、微软的视窗软件，这几者之间有什么共同点吗？它们都是成功的项目所创造的成果。

任何工作，只要涉及以下几个方面，都可以看作是项目：

- 明确的结果
- 资源（一般来说包括人力和其它要素）
- 一段时间

项目可以用来实现预定的目标、谋求利润或建造桥梁、或创造有益的变化——可以通过发展某种新的、更有效的工作方法来实现这一点。

规模并不重要

虽然某些比较复杂的项目可能涉及成百上千的工作人员，耗费好几年的时间和上亿的预算支出；而有些项目刚只需要两周的时间、一个同事的帮助，而且根本没有正式的预算，但是它们都适用同样的项目管理原则。

本书中所解释的工具和技巧将有助于你成功的完成项目。它们适用于任何规模的项目，并且与你是否在项目管理中担任重要角色无关，与你是单独工作还是管理一个大型团队无关，也与你是否使用计算机和项目进度计划软件无关。

你需要提高你的技巧吗？

考虑一下是否下面任何一种情况适用于你。如果是，那么你就能通过改进项目管理技巧而获益。

- 你希望在今后一个月/六个月/一年完成某些事情。
- 你的工作涉及大型而复杂的任务。
- 你觉得你周围的事情可以变得更好。
- 在工作中或在家庭里，你期待你发挥领导作用。
- 你发现把想法变成行动很困难。
- 如果你想实现目标需要与其他人一起工作。
- 你主持会议，在会议上人们把时间花费在解释他们为什么未能完成任务。并对将来做出不切实际的承诺！

P9

关键的考虑因素

所有的项目都涉及时间、成本和质量这三个因素。这三个因素的相对重要性根据具体项目的不同而不同——例如，如果项目的目标是生利润，那么降低成本就比较重要。

在某些情况下，三个因素中的一个受到条件的限制而固定不变，因而可以说是“成功”的关键。当然，在实践中，对这三个方面都必须进行控制，以保证项目的成功实施。

时间关键

以活动为中心进行计划的项目一般时间比较关键，例如，对于贸易展览会来说，开幕的最后期限的不可变更的，因为这个活动的日期是从一开始就确定了的，活动的地点也已经预定，并且对展览会的时间和地点作了广泛的宣传。在这种情况下，把时间推后，哪怕是一天，也不太可能。

质量关键

某些类型的项目要求最终的结果达到一定的标准，哪怕是这意味着时间的延长和成本的增加。例如，在能源和医疗项目中，在产品可以被合法使用之前必须达到一定的质量标准。

成本关键

大多数的项目都是成本关键型的项目，即，当按照与客户商定的价格来收取费用时，项目的支出必须保持在预算之内，这才可以称得上成功。如果收取的费用固定不变而项目又超出了预算，就会出现亏损。

P10

何处会有项目产生？

①

对于项目管理的研究通常发生在商业环境中。然而，项目的本质是创造有益的变化，所以可以说人类活动的每一个领域都有项目的存在。

慈善活动

慈善团体依靠宣传和筹资活动来维持生存，在许多情况下他们的慈善活动涉及高度复杂的计划和组织技巧。

运动

现在申办奥林匹克运动会的主办城市有七年的时间来完成所有的准备工作。这需要花费上亿美元并涉及成千上万的人员的协调工作。

政治

在大多数民主国家，全国性的选举运动要持续三个月到六个月，但是为了获得成功，计划和筹资活动在早一两年前就开始了。

工程

对每一个领域的工程来说，项目是把幻想变化现实的工具。你无论是修建公路、制造印刷电路板，还是建造轮船或飞机，项目的连续性都同等重要。

研究和开发

今天，大学所获得的资金的很大一部分是用于进行研究。此外大型的组织也经常交给他们自己的研究和开发部门某些可以带来竞争优势的研究项目。

居家生活

在日常生活中，我们都在运作某些项目，例如改善家庭生活、组织假日活动或为某个家庭成员组织晚会，都是涉及时间、资源和结果的项目，虽然我们不一定用这些术语来进行思考。

基于项目的组织

在竞争日益激烈的全球经济中，那些既有能够洞察客户需要的先见之明，又有能够最完全、最快速和最有效地满足这种需要的灵活性的企业，必将兴旺发达。在服务产业中，特别是象广告和设计这些需要高度创造性的行业，企业已经用更新、更灵活的结构来代替旧式的科层管理体制，这种新的结构允许企业对各种功能不同的项目团队进行整合，以集中力量来满足客户的需要。

项目与轻重缓急

①

在确定工作的轻重缓急时，要记得把重要性和紧迫性分别加以考虑。它们不是同一种东西。

许多人在他们的日常工作中都被赋予了一定的项目管理职则。在这种情况下，当面临不可避免的紧迫需求时，如何把注意力集中在重要的事务上，是一个难题。

反向和正向的工作

每个人的工作中都包含着正向和反向两方面的因素。在日常工作中，常常会突然出现某些需要我们予以立即关注的事情——例如电话或客户的紧急要求。此外，大多数人都还负担着一些需要完成的长期发展性任务。这些任务现在并不紧迫，但如果你把它们放在一边，总有一天它们会变得紧迫起来。工作中的最高生产效率是通过以正向推动的方式事先进行计划而获得。

合理平衡

下面的图表表示了重要性和紧迫性之间的关系，并对活动的类型做了分类。在这四个象限之间作出正确的平衡是实现良好的时间管理的核心所在。项目包含着这四个象限的所有要素，但是从整体上看它们是属于高重要性、低紧迫性任务（H2）。其次，它们也可能发展为高重要性、高紧迫性危机（H1），但是应该尽一切努力防止发生L1注意力分散的情况（例如无关紧要的电话）。

P12

①

自我评价练习	
1	
2	画一个类似前一页的简单四象限矩阵，并根据每个活动的紧迫性和重要性把它们分配到四个象限中去。
3	计算你在每一个象限所费时间的百分比。
4	将花费在高紧迫程度象限 H1 和 L1
	解释结果 某些工作与其它工作相比会自然地涉及更多的反向活动（比如“咨询台”的服务员总是要比进行研究的科学家更倾向于反向活动）。确定反向活动商数的价值在于给你一个合理的基础来计算用以完成正向任务所需要的额外时间。

变得更具正向性

如果你正在进行一个项目，你需要一种正向的方法来确保你在确定轻重缓急时不会总是把这个项目排在末尾。下面的技巧可以帮助你做到这一点：

- 只有当你准备好付出代价、做出牺牲时才应该同意开始一个项目。
- 应该在计划阶段多花时间，以确定哪些事情该做以及需要多长时间。
- 当你计划项目时间表时，一定要对你的工作中所涉及的反向因素作出合乎实际的评价。你可以进行前面的自我评价练习，把反向活动的时间加总。
- 预定有规律的时间段用来进行项目工作。为每个时间段分配具体的活动。
- 列出你的同事和上司所可能提供的帮助，告诉他们你打算做什么，并和他们讨论这个项目对于你和他们的工作的意义。
- 寻找适当的人选来充当你的“项目教练”，以帮助你确定目标、解决问题和检查进展。

项目的生命周期

项目管理的最简单形式是一系列遵循次序的活动。无论在什么环境下，这些次序都是固定不变的。

界定

第一步是确定什么是你想实现的目标，以及在什么时候、在多大的成本约束下来实现。有时也把这称为“限定”或“说明”。正是在这时你需要确定时间、成本和质量的相对重要性。

计划

大多数项目都是由若干任务组成。通过计划你可以确保对这些任务的内容以及完成任务的最佳次序有一个清晰的思路。计划的过程也是确认你所界定的项目完成可能性的一个机会。在计划阶段可能设计某些界定阶段工作的重复——计划使得在时间和成本约束内完成项目的可能性进一步明确化。

执行

一旦完成了计划，那么你就开始站上了实现目标的起跑线。执行计划的过程也包括对进展进度的监控和对计划的必要调整。在这个阶段，交流和人员管理变得非常重要。

移交

项目完成后的结果需要移交给将要使用它的人。这一般要求项目的接收者做出一定的行为调整，也许还得学习某些新的技能。移交阶段集中了所有这些问题。

总结

对于公司和个人来说，项目都是一个很好的学习机会。通过回顾你所做的一切并对你从中学到的东西进行合理的总结，你可以把这些经验教训用到将来的项目运作中去，这样你将受益无穷。

P14

与项目相关的角色

当你负责一个项目时，一个主要的任务之一可能是协调团队的努力。你需要确定谁在你的项目的担当什么角色，以及谁与项目的过程和最终结果有利害关系。所谓项目的利益相关者是指那些能够影响项目进程和结果，或者被进程和结果影响的任何人。利害关系可以是积极的、中性或消极的。在重组公司的项目中，那些可能获得提升的人一般比较积极，而那些地位受到削弱的则会倾向于消极。

下面的图表表示了你的项目可能包括的各种角色。在某些情况下人们扮演的角色可能不止一个。在这个图表中，项目主办者、客户/最终用户和项目管理者之间的关系是最为关键的。如果三者中的任何一方缺乏交流沟通都会增加不能圆满完成项目的风险。

P15

项目的主办者

项目的主办者是指项目凭借其权威而得以实施的那些人。这意味着对于项目成功还是失败他们拥有最终的裁判权。对于成功完成的项目所需要的资源，主办者也拥有调动的权力。主办者应该为项目提供支持，并扮演项目管理者 and 团队的导师或教练的角色。

主办者的任务

主办者对于项目实施的各个阶段都举足轻重，特别是：

- 同意对项目的具体说明，并最终确定任何界定项目的文件
- 检查初始计划
- 同意扩大协调程序——即当出现问题时，出现问题时他们应当被告之或进行干涉的条件
- 在项目实施阶段对进展情况进行定期考评
- 在实施过程中，授权允许对项目的范围进行变更
- 行使或监督质量保证检查
- 授权进行以完成项目的移交工作
- 行使或监督对项目的最终考评

主办者是唯一能够终止项目的人。

选择主办者

有时项目管理者可以选择项目的主办者，可获得性和权限是需要加以考虑的重要因素。

- 理想的主办者应该是与之随时保持联系，并且对项目的进展有时间进行给予积极的关注。
- 主办者越有权威，你的项目走向反面的可能性就越小。

通常这两个因素之间存在某种程度的替代关系。级别较高的主办者通常事务繁忙，没有时间和项目的进展保持密切的联系。级别较低的主办者一般有较多的时间，但缺乏能让广泛的利益相关群体认真对待的足够权威。

P16

项目的管理者

项目的管理者负责项目的日常运作。他们处于交流勾通关系的核心，项目的成功很大程度上依赖于他们的能力和热情。理想的项目管理者应该参与项目的“界定”过程，并有机会与客户和最终用户接触。有经验的项目管理者会在项目开始的时候就确定关键的利益相关者，并采取积极的步骤来利用正面的利害关系，并努力减小消极因素的影响。

项目管理者的任务

项目管理者的职责有：

- 准备项目计划
- 组建强大的项目团队
- 激励每一个人
- 为团队成员确定角色并设定目标
- 规划进行控制的时间点和阶段性的标志
- 监控工作按计划进展的情况
- 以主办者一直保持示范和联系
- 根据要求准备进展报告
- 确保信息在项目团队的等级结构中顺畅的传播
- 在与相关利益者的关系中代表项目的需要
- 用原始的说明材料记录所有的变化
- 进行定期的经验总结

P17

关于项目管理的八个反论 根据美国管理界的领袖汤姆·彼得斯的看法，对于优秀的项目管理者来说有八个关键的反论。真正成功的项目管理者需要具有对下面左右两方面因素进行平衡的能力：		
1	完全的自我中心 毫不怀疑自己拥有对其它人提出要求的权力。	没有自我中心倾向 没有一个人超出他人之上——一个真正的公仆型领导。
2	独裁者 在必要的时候果断而有权威。	代表者 鼓励团队成员的主动性和积极性。
3	领导者 具有高瞻远瞩的想象力和鼓舞人心的魄力。	管理者 管理项目实施的每个细节。
4	对模糊性处之泰然 项目中充斥着模糊性，过于追求精确会导致行动迟缓。	纠缠于精确性 有些事情需要精确的定义。项目管理者需要具有敏锐的感觉。
5	良好的面对面交流 能自信地进行面对面的交流并具有说服力。能与人相处融洽。	良好的书面交流 能训练有素地进行书面表达并确保书面工作的及时性。
6	不害怕复杂性 能认识到直截了当的方法并不总是最好的选择。	喜欢让事情保持简单 相信简单的法则是应该坚持的并且常常是最有效的解决办法。
7	胸怀全局 能考虑项目实施的环境（政治、经济或商业因素）。	注重细节 能够注意到那些可能关系项目成败的、细微但关键的环节。
8	急于求成	耐心 有时倾听比诉说更有效。不必要的强制反而会延缓进展。

P18

客户与最终用户

既然接收项目最终产品的是客户，那么应该在项目的界定阶段广泛地征求他们的意见。虽然是由组办者来最终确定项目的范围，但是应该根据最终用户的需要来决定项目的内容。

难以捉摸的最终用户

客户和最终用户常常不是一回事。例如在修建一条新路的项目中，客户是当地的主管机构，而不是使用这条公路的汽车和司机。一般来说，如果你让最终用户高兴那么客户也会感到满意。

在某些项目中，要与最终用户进行沟通极为困难。这可能是由于项目的敏感性，但更常见的是由于那些声称代表最终用户利益的组织的过分热情，这也许取决于双方协商的成效和最终用户参与该项目的意愿。例如对于新建公路的计划，反对者参与讨论的积极性反而要比那些希望使用这条公路的人高。项目的管理者必须找到解决这些问题的办法。

向最终用户咨询

作为项目准备的一部分，也许需要开展某种市场调研。你可以制作一个样板来展示所计划的项目，从这一点开始直到项目的最后移交，项目管理者都应该让客户和最终用户与项目的进展保持联系。在项目的最后几个阶段，也许还需要对客户和最终用户进行培训以让他们掌握新的技能。

在某些项目中，对于项目的结果，不同的最终用户有着不同的利害关系。例如，某种新型的计算机系统可能用来监控工厂的生产过程。某些最终用户需要给它输入数据，另一些也许得与之协同工作，而还有一些人则可能需要根据该系统所产生的信息做出决策。

项目管理者应该认识到每一个不同的群体，并相应地与之进行灵活的沟通。在上面的例子中，第一个群体可能由于他们的工作绩效受到监控而对此怀有敌意并持消极态度，第二个群体可能增

加了额外的责任但保持相对的中立。但是依靠该系统输出进行工作的管理群体可能态度非常积极。

P19

项目团队

根据项目的性质和情况的不同项目团队的结构也不一样。不过，典型的项目团队包含三种类型的小组：

- 技术专家
- 外部团队
- 内部团队

每种类型的小组都需要以不同的方式加以管理。

技术专家

技术专家是具有技术知识的团队成员，他们通常担任项目的顾问工作。雇用技术专家成本较高，并且他们只能把有限的时间用于你的项目，因此，应该分发给他们具体的项目纲要，或者通常对更一般的事务进行监督或提出意见。

外部团队

你也许需要把项目的一部分外包给其它组织。你可能会就相关的时间进度、工作范围和成本支出签订正式的协议。假如你一开始就签订了正式的协议，你就很少需要在对外包的合同进行日常的管理。相反，如果合同不妥当，以后再来进行修正将费时又费力。

内部团队

内部团队的成员一般来自你自己的组织或部门，因此当你和他们讨论任务的分配时，不需要采用过分正式的方式。不过，不要把比较自由的方式混同于在任务的内容和时间上不作严格要求。当与团队中比较高级的成员讨论任务的分配时这更为关键。

内部团队常常是最难管理的，因为它的成员大多忙于其它事务而只是处于“好意”才参与你的项目。使用内部团队的好处在于无需预算外的支出，并且对成员的长处和短处比较了解。

在考虑团队的成员组成，以及是进行外包还是独立完成任务时，应该回答下列几个关键问题。

- 我们是否一直需要这个人的技能？
- 是否在项目的每一个阶段都需要他们？
- 我们的组织中是否有相应的技术人才来担当这个职责？
- 是否潜在的内部团队候选人已经担任着其它繁重的工作？

P20

项目中的其它角色

“ 检查一下你是否拥有需要的技能 ”。

质量保证

许多企业都有现成的质量保证体系，并且要求项目实施遵循既定的程序。质量保证团队将在商定的环节对项目的进程进行审核。如果没有单独的团队来负责此事，项目管理者应该担当起这个职责。

项目协调者

在规模比较大的项目中，可能会有一个专门的协调者来代表项目管理者进行管理。在较小的项目中，协调工作是项目管理者们的又一个职能。

幕后团队

“幕后团队”这个术语是高夫·瑞思在他的《项目管理揭密》中提出的。他用这个术语来描述可能对项目的进展产生影响的所有因素（一般地，但并不总是，消极的因素）。对于这些因素我已经把它们包括在第十四页的图表中，因为对于某些项目来说，把这些可能影响你计划的因素看作是项目的利益相关者也许非常有用。

例如，一个建造道路的项目在制定工作计划时，也许应该考虑天气和学校假期这两种因素。这二者都可以看作是“幕后团队”的成员。

P21

当前项目的清单

你也许参与了一些项目的工作。如果是这样，你也许会发现，如果用更系统的方法来思考这些问题很有帮助，特别地关于你自己和其它参与者的角色。如果你同时参与了几个项目，可以复制下面的清单并分别用于每个项目。

项目评价清单			
1	现在我正在参与什么项目？	5	我在项目中扮演何种角色（可能不止一个角色，例如项目管理者和质量保证）。
2	该项目的 时间/成本/时间 成本 质量	6	在我的项目团队中还有哪些人？
3	在工作时间中反向因素所占的比例有多大？（参看第十二页的计算方法） 百分之	7	谁充当下列角色？： 主办者 管理者 客户/ 最终用户
4	在剩下的时间中（正向工作的时间），可以分配给这个项目的比例有多大？ 百分之	8	谁是主要的项目利益相关者？ 他们的利害关系是积极的、中立的还是消极的？ 利益相关者 积极/ 消极/ 中立

P22

- 分析成本和收益
- 确定目标
- 开始行动
- 确定利益相关者的看法

P23

- 我如何实现这个想法？
- 需要谁来参与？
- 有什么好处？

P24

项目的发起

项目如何发起，在很大程度上取决于开展该项目的组织类型，以及这个设想的最初提出者的职权级别。

商业性项目

今天，许多商业组织间的交易采取了项目的形式，销售部门推销通过良好的项目管理所产生的某些变化带来的好处，说明这种变化产生的利润所能持续的时间，并对这种服务的提供开出相应的价格。

具有讽刺性是，许多企业把销售或财务管理与业务运作或项目管理一分为二。这意味着销售团队可以有效地推动项目的实施，但是销售部门可能向客户不切实际地承诺高水平、低成本或短时间地完成项目，而这些承诺项目管理团队根本无法实现。结果这导致了客户的不满、得不偿失的交易以及部门之间的争执。

其实，这只是一个简单的沟通问题，只要让项目管理者比较早地参与到销售过程中就能解决（当然，这只有当项目管理者具有相应的人际关系和商业技巧时才做得到！）。

改造性项目

一个组织出于自身的目的而发起的项目通常都是改造性项目。实施这种项目的目的是开发新的工作方式，发现新的业务来源。一般来说改造性项目可以通过两种方式发起：“从上到下”或“从下到上”。

P25

“ 从上到下 ”

当一个组织或某个较高级别的主办者认同了某种需要，并指定一个项目管理者去开展工作，这种项目的发起方式就可以叫做“ 从上到下 ”。一个不断前进的组织常常致力于产生、评价和布署实施新的项目构想。

“ 从下到上 ”

当一个构想来自于某个级别较低的人员，并获得高层的支持把它付诸实施，这种项目的发起方式可以叫做“ 从下到上 ”。任何人都可以产生好的项目构想，但除非构想的提出者可以获得支持，那么这个构想不一定得到采纳。

优点	弱点
“ 从上到下 ” 发起项目 ■ “ 从上到下 ” 产生的构想常常从一开始就能够获得资助。 ■ 有一个清楚明确的结构以发起项目，因而人们可以通过一个清晰的程序来提出新的项目构想。	■ 这种方式会产生许多无意义的项目。因为它们是高级领导人的想法，没有一个人会对其价值提出质疑，直到消耗了大量的时间和资源。 ■ 项目管理者可能只是在项目的范围确定之后才参与进来，这降低了他们的参与程度，并可能导致项目失败，或者引起主办者对项目的过多干预。
“ 从下到上 ” 发起项目 ■ 项目产生于组织中的较低层次，在其发展为项目之前一般得到了较好的确认。 ■ 如果构想的提出者同时也是项目的管理	■ 除非发起者知道如何获得对项目的支持，

者，为了看到构想的成功实现，他们会有更高的积极性。	
---------------------------	--

P26

“从上到下”地发起工作

- 你的构想有什么独特之处？
- 它会给你的组织带来什么好处？
- 谁来帮助你改进它？
- 你向谁推销它？
- 他们能否把这个想法推销给其它人？

太多的好想法胎死腹中，因为它们只存在于个别人的头脑中。这里提供了一些方法，你可以用来评价最初想法的价值，并采取关键的步骤把一个好的想法变成一个可以实施的构想。

1 让他人参与

许多项目的流产是由于提出最初构想的人没有把这些构想和他人共享。他们这样做也许有许多原因——比较典型的原因是害怕失去控制以及担心他们的构想被“否定”。然而，除了某些最保密的项目，所有的项目都受到其它人的影响，并且如果你不采取措施去赢得他人的理解和支持，这个项目几乎肯定会失败。某些构想在准备阶段就涉及到他人的参与，关于这种情况请参见第27页。

2 寻找主办者

除非你有亲自主办这个项目的职权，你需要确定并接近某个人以让他来充当这个角色。要做到这一点，你需要花时间准备一些介绍文件或演示材料。你的提案的核心通常应该是成本/收益分析。

3 允许他人改进你的构想

有时，构想的最初提出者会由于拒绝他人修正这个想法而阻碍其付诸实施。其它人不仅能够帮助检验并改进这个想法，通过这个过程还能让他们感觉到自己也成为了这个想法的部分拥有者，从而提高他们的工作积极性。

4 不要放弃

根据爱因斯坦的说法：“如果一个想法在一开始不带点荒唐的色彩，那么它可能不值得你努力追求。”不幸的是，表面看来疯狂的想法更难以向人们推销并变为现实，因此你需要坚持。许多革命性的想法，例如粘贴便笺和时钟收音机，仅仅是由于其发明者的不懈地坚持才得以存在。如果你认为你有一个好主意，不要让最初的拒绝阻挡你前进的脚步。

P27

如何让他人参与

你越早让他人参与你的构想，你就可能获得越多的支持。在一开始就给予人们机会为你的项

目作出贡献，将会增进他们在整个实施过程中的负责态度。你可以通过下面几种方法来实现这一点。

进行集体讨论

集体讨论的目的是尽可能地集思广益，找到更多的解决办法。首先，阐述问题。其次，鼓励每个人提出解决办法，甚至可以是非正统的方法。一旦你收集了大量的解决办法，你就应该开始评估每种方案的价值。最终选中的方案常常是许多人想法的综合。

使用力场分析法

管理理论家科特·利文于 1951 年首先提出了一种分析问题的方法，他认为在任何给定的条件下，状态商数是推动力量和约束力量间的平衡点。通过力场分析可以确定约束力量，然后制定相应的计划来削弱或消除他们，这种分析方法提供了一种可用于集体讨论的模式。项目管理者可以使用这种方法来确定问题，然后通过前面的集体讨论来寻找解决方案。

在最终用户中进行研究

最复杂的情况涉及进行精心设计的市场调研。比较小规模的调研，可以是与一两个最终用户的交谈，以此来确定他们某个特殊领域的需要或者对你的项目的态度。

进行成本/ 收益分析

对项目的可能成本和收益进行分析，其目的在于决定是否继续实施项目计划。(参看第 28 - 29 页)。

P28

成本/ 收益分析

①

所谓成本收益分析是衡量项目是否值得继续进行的一种方法。它最初是一种纯粹的财务工具，成本与收益都是用货币单位来描述的，不过在许多项目中，预期的收益难以进行计量，例如生活的质量或道德的水准。但不管收益的性质如何，都应该进行这种分析以帮助你决定是否继续开展你的项目。

成本

项目的成本最终应该用财务术语来评估。有两种重要的成本需要考虑。一种是“预算外”成本(OOP)，例如材料成本或契约规定服务的成本。另一种成本是不可见成本，例如你与其它内部团队成员所费时间的成本。

当计算项目成本时，你通常只需注意与之相关的成本而可以撇开企业的一般管理费用，因为不管是否开展这个项目，企业都会产生这种费用。

收益

对于项目所能带来的好处，你通常都有一个比较好的构想。而问题在于量化这种收益的性质及其大小。

为了获得一个真实的概念，你还需要考虑可能产生收益的时间问题。在某些情况下，短期的小笔回报往往要比需要花费较长时间才能获得的较大收益更受欢迎。

另一重要的问题是对风险的考虑。预期的项目收益很少能够保证万无一失，因此你在进行分

析的时候，应该考虑到项目出现问题时可能对总体结果所产生的影响。(关于评价风险的更多内容，参看第 47 - 49 页)

作出决定

一旦你对项目的成本和收益有了大致的了解，你就应该对这个项目是否值得继续进行作出决定。关于这一点没有一成不变的方法，许多组织使用资本投入回报率(ROCE)、回报持续期间或贴现现金流(DCFs)等财务分析方法来衡量任何投资决策。即使你拥有会计方面的知识背景并觉得能够自信地运用这些方法，你最好还是让企业的财务部门参与这个决策过程。通过这样做，你可以避免可能招致的严厉批评并为你提出的支出预算提供依据。最终这个决策需要项目主办者的认可。

P29

问问“为什么？”

虽然成本相对容易估量，但是要量化项目的潜在收益确困难得多。检验你的目标是否同组织的更广泛目标相一致的方法之一是问一问“五个为什么”。

对于“为什么？”这个问题可以有两种回答的方式：

- “因为.....”

- “为了.....”(以及它的变化形式“要.....”和“以便于.....”)

“因为”通常引述了一个反向的原因。而“为了”则着眼于将来，通常给出一个正向的回答。

回答“五个为什么”的挑战在于，要在五个连续的阶段遵循正向的逻辑链条。实际上，如果按照这五个步骤的顺序，不能引导出企业的某个战略目标，那么可以说这个项目就不值得实施。

进一步地检验

为了从这个分析过程中取得更大的收获，你可以考虑一下下面几个补充问题：

- 是否这一顺序中的逻辑在某个阶段出现了问题？
- 在多大程度上项目能够为组织的战略目标做出贡献？
- 是否存在其他同样能够做出这种贡献的项目？
- 可能出现的“预料之外的结果”是什么？在下面的例子中，如果更容易安排会议，是否可能会推迟个人应该完成的工作，从而导致更迟缓的决策过程？

通过以这种方式把你的理由明晰化，你常常能够确定那些可以量化的收益，比如现金、资源、薪资或新的商业机会等。

你所能问的最具启发性的问题是“为什么？”。如果你不能对于“为什么？”给出“为了.....”的回答，那么你最好不要参与它。最理想的情况是你的项目经得起这五个“为什么”的考验。

五个为什么

下面是关于五个“为什么？”的一个例子，用于检验某种计算机化日志系统的开发项目：

问：为什么我们需要计算机化的日志系统？

答：为了协调团队中的各种会议。

问：为什么我们需要协调团队中的会议？

答：为了更迅速地做出决策。

问：为什么我们需要更迅速地做出决策？

答：为了对客户需要做出更迅速的反映。

问：为什么我们需要对客户需要做出更迅速的反映？

答：为了战胜竞争对手以获得合同。

问：为什么我们需要战胜竞争对手以获得合同？

答：为了增加收入以实现我们的增长目标。

P30

项目的界定

一个清楚界定的项目不仅是指项目目标的确定，还包括明确的工期以及固定的资金数额或资源数量，也即确定质量—成本—时间三角关系的三个顶点（参见第9页）。

项目界定的过程涉及对上面三个指标的确定，这可以让你和所有其它利益相关者可以在将来把它们作为行动的参照。

界定项目时应该有多大的灵活性？

对项目界定过程敷衍了事的借口之一是，在一个不断变化的环境中，直到项目完成之前，我们无法准确地知道到底需要做些什么，因此应该有益地保持某种模糊性，以便在将来作出灵活的修改。

这是一个危险的错误概念。确定指标并不意味着把它们刻在石头上，直到项目完成，而主要在于界定的清晰性可以为以后的修改提供一个基础。灵活性指的是在将来作出必要修正的意愿，而不是指从一开始就根本不愿设定指标。

谁来进行界定？

项目管理者的首要职责是对项目进行清晰的界定，这个界定受到利益相关者的一致赞同并能项目的成功奠定基础。

在理想的情况下，整个项目团队和所有的主要利益相关者都应参与项目的界定。这可以最大限度地增强归属感并减少出现误解的可能性，然而常常有一些实际的原因使得这难以做到。

关键问题

关键问题是指时间、成本和质量的界定问题。前两个问题相当简单。

- 时间：我们有多长的时间？
- 成本：我们要花多大的代价？

然而，质量的界定问题要棘手得多。

设定挑战

一个清晰界定的目标对于项目团队的作用就如同远处的山峰对登山队的意义一样：有的人会立刻知道自己期待进行这场挑战并感到兴奋；而有的人则可能会对前方任务的艰巨性产生畏惧；还有的人也许会直觉到这个任务并不适合他们。清晰的目标需要清晰的选择：在一开始就清晰地设定目标可以帮助你清除某些不牢靠的成员，他们在压力之下通常会选择逃避。

质量

对项目质量的界定是艺术性与科学性的结合。成功取决于向合适的人提出合适的问题、理解反馈并以一种易于使用的方式把它们记录下来。在某些项目中，特别是内部改造项目，你会发现进行详细的利益相关者分析很有帮助：确定可能受到项目影响的每一个人并明确他们的态度。你也许能够和所有的利益相关者进行个别谈话，但在大型项目中，进行代表抽样可能更为切实可行。

询问合适的人：利益相关者分析

进行集体讨论以确定所有受到项目影响的相关人员。确定他们的影响力水平，并相应地划分为以下两类：

- **强影响力**
他们的支持是成功的关键；他们的反对会阻碍成功
- **弱影响力**
他们的支持值得争取但并非必不可少，或者不会影响到项目的成功与否。

和所有的主要利益相关群体进行接触，评价他们对项目的态度，并相应地分为以下三类：

- **积极的**
对项目的过程和结果持积极态度或提供帮助
- **中立的**
对正反两方面都没有强烈的感觉
- **消极的**
对项目的过程和结果持消极的态度或予以反对

制定相应的计划以维持积极的利害关系，把中立的利益相关者转化为积极的，并把消极的利害关系转化为中立的。对具有强大影响力的利益相关者予以优先考虑。右边的方法可能对你有帮助，你可以画出一个类似的矩阵，并把每一类利益相关团体放到相应的单元格中。

积极的	强影响力，， 积极的态度 继续取得这个人的支持。 例子：上司很热心，尽可能地参与项目并保持联系。	弱影响力，， 积极的态度 继续取得这个人的支持。 例子：秘书的态度很积极并愿意提供帮助、参与项目并努力在团队中担任某个角色。
中立的	强影响力，， 中立的态度 努力把他们转变为积极的支持者。 例子：高级管理层没有提供帮助。安排一个简短的汇报向他们解释项目的好处并邀请他们参加。	低影响力，， 积极的态度 如果可能将其转化为积极的，但是不要花费太多的时间精力。 例子：独立的员工不感兴趣。和他们进行非正式的讨论并征求意见。
消极的	强影响力，， 消极的态度 努力把你们转变为中立的或积极的态度。	低影响力，， 消极的态度 努力把你们转变为中立的或积极的态度。

	例子：财务主管持怀疑态度。通过成本收益分析让他参与进来。	例子：包装工人担心项目的完成会使他们失去工作。向他们作一个简要的介绍以安定人心。
--	------------------------------	--

P32

对项目的反对意见常常是由于误解或者自尊心受挫。尽可能地考虑那些反对者的意见，但除非他们是最终用户，不要轻易地修改项目的范围以迎合他们的需要。

提出合适的问题

要从利益相关者那里获得尽可能多的信息，就要避免提一些可能用“是”或者“不是”来回答的问题。以“什么”、“为什么”、“谁”、“如何”、“在何处”和“何时”来提问，可以引出更详细更有意义的回答。下面给出了一些例子。

什么？

- 所需要的结果到底是什么？
- 需要的资源是什么？

为什么？

- 为什么需要这样的结果？
- 为什么现在需要它？

谁？

- 谁是最终的用户？
- 谁会支持这个项目？
- 谁来管理这个项目？

如何？

- 如何来实施这个项目？
- 如何保证项目所需的时间？

在何处？

- 在何处使用项目的结果？

何时？

- 何时使用这个结果？
- 何时停止使用？

记录项目的界定

一旦你清楚了想要实现的目标，一定要把项目的界定记录下来，记录的格式要便于在项目的实施期间随时对照检查。

虽然对大型的复杂项目的说明可能需要几百页，但有经验的项目管理者常常概括出一两页摘要作为参考的要点。右面给出了一个项目界定摘要的样本。在制作你自己的项目界定表格时，你也许想使用这种格式或借鉴其中的某些特点。如果你不喜欢使用这种正式的文件，那么你可以用信件或备忘录的形式记录要点，以便能够让主要的利益相关者传阅。

制作样品

许多时候你所接触的客户或最终用户对于他们想要的东西并没有一个完全成形的想法。在这种情况下项目的界定进程就成为一场对话。可以根据他们最初的想法来制作样品，然后再向他们展示以取得进一步的反馈。

P33

项目名称 快速应答项目	项目编号 15a-d/99
子项目 远距离传输，K2，呼叫信息系统	
项目管理者 ： 费希尔，呼叫中心经理	项目主办者 哈普，副总裁
最终用户 布莱敦和尼尔敦两地呼叫中心的员工	
收益 每个接线员可以多创造 15% 的销售收入	
范围/目标 基本的： -减少查询反应时间 -不在需要让客户回呼 希望实现： -管理报告的自动化 -只需要不到两个小时的重新训练时间	
时间选择 完全铺开项目的时间：布莱敦，6 月；尼尔敦，9 月	
成本/ 资源 总预算为 3000 英镑。其中 程序开发 2000 英镑；员工训练 800 英镑；项目支持 200 英镑。	
指标 呼叫中心的不间断运作	假设 网络升级在 3 月底完成
职权级别 主办者所批准的支出预算对每一项都增加了 100 英镑 任何大于 10% 的变化都必须告知主办者	
协议 主办者	项目管理者

P34

确定任务
估计工期
分配职责
评估风险

P35

项目所计划交付的成果有哪些？
任务的合理顺序是什么？
谁在何时做什么？

P36

计划：综述

虽然计划已经写在纸上（或者计算机里），项目管理者应该直觉地把握各方面工作的进展。如果计划一成不变，那么它就会失去意义。怀特·D·艾森豪威尔说过：“计划不是别的，计划包括每一个变化”。

计划是一种构建思想模式的方式。我们可以利用这种模型来预测对资源的需要并尽可能增加