

<<项目管理>>

内容概要

项目管理是将构思变为现实的技能。

《管理人手册：项目管理》列举了许多使项目既成功又令人满意的实用技巧，提供了在计划和实施项目时会面对的问题的一般解决途径。

《管理人手册：项目管理》包含的工具、小贴士和技术，能够帮助你不断取得成功。

《管理人手册：项目管理》不仅适用于项目管理领域的新人，也能够为经验丰富的资深人士提供有益的帮助。

作者简介

彼得·霍布斯（Peter Hobbs），是霍布斯合伙公司，一家专业项目管理和领导技能培训的咨询公司的负责人。

<<项目管理>>

书籍目录

出版说明

引言

第一章 思考“项目”

1.1 项目是什么？

任务如何成为项目

定义项目

成功改变

1.2 项目顺序

定义项目阶段

项目的六个阶段

保持灵活性

1.3 定义团队

理解关键角色

了解你的团队

关键项目角色

1.4 成为项目经理

掌握项目

推销理念

承担责任

1.5 与发起者一起工作

让发起者参与

与发起者会面

识别不合格发起者

1.6 记录进展

设计文档

运用文件签署

关键项目文件

第二章 设立项目

2.1 启动项目

商定纲要

获取正确支持

2.2 组建项目团队

团结团队

准备开始

增进特性

2.3 分析利益相关者

确定关键人员

履行分析

影响利益相关者

利益相关者分析表

2.4 定义细节

寻求投入

收集信息

了解你的客户

<<项目管理>>

- 特性排序
- 融入创造力
- 记录范围
- 2.5 进行商业论证
 - 权衡成本
 - 评估收益
- 2.6 管理风险
 - 为风险做计划
 - 应对风险
- 2.7 规划项目
 - 制订项目计划
 - 项目计划举例
- 2.8 评估时间
 - 制定合适的时间表
 - 使团队参与
 - 使用时间评估公式
- 2.9 阐述计划
 - 保留数字式记录
 - 选择软件
- 第三章 管理工作进展
- 3.1 为项目挤出时间
 - 确认优先顺序
 - 找到重点
- 3.2 有效分派
 - 合理分派
 - 克服分派障碍
 - 准备分派
 - 设置细节
 - 分步举行会议
- 3.3 维持动力
 - 激励自己
 - 克服心理障碍
 - 激励他人
- 3.4 成功地沟通
 - 让发起者和客户参与
 - 与团队交谈
 - 选择方式
 - 为消息选择媒介
- 3.5 评审进展
 - 持续追踪进展
 - 安排评审会时间表
- 3.6 管理项目信息
 - 汇编项目文件
 - 项目文件的目录
- 3.7 监控成本
 - 管理项目账户
 - 跟踪成本

<<项目管理>>

应对成本超支

3.8 管理范围变更

定义变更

项目范围变更的通常原因

第四章 付诸实践

4.1 实施项目

克服挑战

成功实施的关键行动

4.2 准备移交

管理最后阶段

督导项目完成

执行最后验收

4.3 移交项目

终点信号

举办活动

提供支持

4.4 评价成功

分析结果

庆祝成功的主意

4.5 评审过程

回顾项目

从细节中学习

举行项目评审

评审记录归档

提供个人反馈

索引

<<项目管理>>

章节摘录

第一章 思考“项目” 项目是组织和个人通过改变并适应来利用新机会或者抵御威胁的机制。

在当今世界，商业竞争建立在寻求新产品以及做事方法的基础上，每个人都能够通过不断地思考来改善视野：在现有情况下，我的项目在哪里？

1.1 项目是什么？

项目是设计来在一定时间、利用特定资源，带来预定的有益改变的一组工作。

通常情况下，项目需要一定数量的人员协调行动来实现目标，常常伴随一定的风险因素。

任务如何成为项目 通过项目，人们的创造性得以最有效地发挥，获得切实、持久的成果。

过去，项目可能被称作某种不同的事情，但是建造金字塔、在天花板上绘画或者建立一个国家都需要愿景、计划和共同努力--即是我们现在所称的项目的本质特征。

在实际情况下，任何太大或不熟悉的方案或工作，在没有提前准备和规划时无法取得完全成功，而通常能够作为项目来实现。

定义项目 在最简单的层次，项目是“一次性”的工作，由三个参数组成：时间、成本和质量。

换句话说，这是一种利用特定资源、在一定时间范围内实现特定结果的方式。

对大多数项目来说，这三个参数中的一个是“固定的”（例如不应该或是不能改变），但是至少其余两个中的一个具有一定灵活性。

当产品的质量是固定因素时（例如向市场推出一款新药），如果工作量或复杂性比最初设想的大，那么成本就有可能上升，完成时间也可能推后。

当完成时间固定时（例如投标截止日期或商业会议），人们就会在此项目上投入更多资源，以保证按时准备好，或者剔除可实现但非本质的特征来在现有的时间内满足质量的本质要素。

成功改变 有一些项目具有高度的可见性--例如大型和重要的建筑项目，而对于其他的项目，毫无例外也直接需要对其结果有一定的理解和认同。

无论什么大小和特征的项目，首要目标都是要带来改变，并且项目发起人或团队认为这种变化是有益的。

案例研究--设置标准 当蒂姆·斯密特最初设想在英格兰西南部一个废弃的土坑中建造一个容纳世界各地10万种植物的主题公园，吸引基于科学研究的游览者时，很少有人会想到这个伊甸园计划会成为今天的地标。

尽管建造世界上最大的温室面临技术挑战--两个巨大的透明圆顶--主要建筑直到2001年3月才完成。

自此以后，超过1000万人参观过该建筑，平均每年超过100万人，并且为当地经济带来了8.5亿英镑的收入。

对于斯密特来说，最重要的是，伊甸园为可持续发展及环境事务的世界性争论作出重要贡献。

像其他大型项目一样，评论者对其成功找到多种解释：例如技术使其原始设计和壮观规模得以实现，但在斯密特眼中，有灵感的领导和对质量的拒绝妥协，无疑是成功的核心要素。

1.2 项目顺序 任何项目的生命周期都包含六个主要阶段：启动、定义、计划、控制、实施和评审。

无论在哪一个阶段，作为项目经理，在进入该项目时，务必要让自己尽可能地熟悉前面错过的阶段。

定义项目阶段 启动和定义阶段包括使用一些工具及方法来确定现有的状况、最后要取得的效果，以及负责实现该项目的核心团队。

一旦这些已经确定，计划阶段将集中精力于产生结果的细节和如何在最小风险下最有效地实现这些结果。

计划贯穿于整个项目，通常在某一点，重要资源被投入，控制阶段开始工作。

在计划中确定的时间表和预算会让你跟踪进程，并在必要的时候调整。

当控制阶段接近尾声，焦点就转移至准备结果“激活”的时刻了。

当你在每一阶段考虑最终用户的需求及期望时，实施阶段的首要焦点应该是采取措施确保他们对项目

<<项目管理>>

带来的变化积极地反应。

按照预定的标准来规划评审阶段，以此衡量项目的成功。

在资源被再次分配以及总结经验教训之前，我们才能说该项目完成了。

保持灵活性 虽然在理论上，项目的各个阶段有一定的逻辑顺序，但在实际情况下，这些阶段常常相互重叠，所以你需要采取在定义、计划以及控制阶段不断评审的滚动过程。

例如，在你拿出计划初稿之后，你可能就需要调整最初的项目范围以适应现实的可能性。

相似地，在项目早期工作中得到的经验也可能引导你辨认与任务持久性和复杂性相关的错误假设，对时间进度、预算以及其他资源的再评估。

1.3 定义团队 要想项目成功，明确角色很关键。

每一个项目都是崭新、常常独特的工作范围，而且，项目团队往往是临时拼凑起来的，因此至关重要的是，你项目中的每一个利益相关者都要清楚自己的角色以及期望他们发挥的作用。

理解关键角色 每个项目都不同，但是有一些关键角色适用于大多数项目（见下页），这些角色之间的关系为功能性，而非等级性。

虽然从角色的本质来看，项目的发起者通常是项目团队中地位最高的人--并且比项目经理地位更高，其他团队成员之间就没有什么相对的地位区别了。

技术专家比较特殊，他们的技术经常来自于多年的经验，经常比项目经理有“资历”一些。

了解你的团队 你的项目团队通常由你自己公司及合约方的人员组成，分别被称为内部团队及外部团队。

很显然，他们是你项目成功的关键利益相关者，所以，作为项目经理，你必须调动起他们的积极性并关注重点。

这需要一定的技巧和努力：团队成员经常还要承担其他工作。

另外，他们会被你不能够直接控制（或者你根本不认识他们）的次级利益相关者，比如说他们的直接经理、同事、客户和供应商所影响。

……

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>