

项目管理实践三法

# 技法

提升绩效与改进过程

郭致星 著

一本写给中国项目管理人的书

SKILLS  
IMPROVEMENT

ROUTE TO ENHANCE PERFORMANCE AND IMPROVE PROCESS



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

# 目 录

---

## 内容提要

### 代序 一个实践者的角度

## 第1章 决战项目，举起制胜武器

### 1.1 这是一个大变革的时代

#### 1.1.1 老革命遇到了新问题

#### 1.1.2 应对快速变化的环境

### 1.2 非重复性工作决定组织的发展

#### 1.2.1 非重复性工作是获取高额利润的重要途径

#### 1.2.2 项目是某种意义上的非重复性工作

#### 1.2.3 走出“一管就死，一放就乱”的困境

### 1.3 项目是发展手段和业绩来源

#### 1.3.1 用项目实现跳跃式发展

#### 1.3.2 项目是业绩的来源

#### 1.3.3 项目是有效整合内外部资源的平台

### 1.4 认清项目管理的真正价值

#### 1.4.1 项目管理的价值在于沿着正确方向获得正确结果

#### 1.4.2 项目管理是组织战略落地的手段

## 第2章 生命周期模型是实施项目的工具

### 2.1 生命周期模型是组织项目的工具

#### 2.1.1 项目生命周期的特征

#### 2.1.2 顺序型生命周期

#### 2.1.3 迭代型和增量型生命周期

#### 2.1.4 敏捷生命周期

### 2.2 有效使用生命周期模型

#### 2.2.1 基于SDLC的项目管理方法

#### 2.2.2 切勿僵化地理解生命周期模型

[2.2.3 树立全生命周期视角，关注项目交付的持久成果](#)

[2.2.4 知识工具化、工具可视化是核心竞争力](#)

[2.3 敏捷还是传统这是个问题](#)

[2.3.1 敏捷方法与传统方法的互怼](#)

[2.3.2 注重实践VS思维方式](#)

[2.3.3 失败的实施归咎于方法](#)

[2.3.4 指导性方法与规定性方法：无套路VS有套路](#)

[2.3.5 人性价值导向与流程导向：为项目选择流程而不是相反](#)

[2.3.6 强调前期计划和控制与对变化的及时响应](#)

[2.4 从传统到敏捷更需要思维模式转换](#)

[2.4.1 经验知识VS经典知识](#)

[2.4.2 因事设人VS因人设事](#)

[2.4.3 敏捷是对传统的发展与完善](#)

[2.5 警惕生命周期模型的误区](#)

[2.5.1 项目工具在国内的困境](#)

[2.5.2 正规程序是效果和效率的保证](#)

[2.5.3 警惕“敏捷”成为不规范做项目的借口](#)

[第3章 项目是面向人的复杂过程](#)

[3.1 项目是基于业务的面向人的过程](#)

[3.2 识别并分析项目干系人](#)

[3.2.1 干系人识别的困难与挑战](#)

[3.2.2 关键是要获取干系人的期望与影响](#)

[3.2.3 干系人分析实践](#)

[3.3 重要的项目干系人](#)

[3.3.1 发起人](#)

[3.3.2 客户/用户](#)

[3.3.3 职能经理](#)

[3.3.4 跑偏的“项目经理负责制”](#)

### 3.4 项目干系人管理要有点策略

#### 3.4.1 抓住干系人的要害

#### 3.4.2 警惕项目中的“小人物”

#### 3.4.3 管理客户期望切忌急功近利

#### 3.4.4 干系人管理是对中国式项目管理的挑战

### 第4章 明确的目标是项目成功的基础

#### 4.1 分清目的、目标与手段

#### 4.2 六拍、四没、三边、只谈的狂热项目

##### 4.2.1 六拍

##### 4.2.2 四没

##### 4.2.3 三边

##### 4.2.4 只谈

##### 4.2.5 狂热

#### 4.3 定义明确的项目目标

##### 4.3.1 明确项目目标的框架：如来十掌

##### 4.3.2 定义目标的工具：SMART法则

#### 4.4 项目目标的挑战

##### 4.4.1 泛项目注定失败

##### 4.4.2 忘记项目目标是技术型项目经理面前的一堵墙

##### 4.4.3 银弹迷信

### 第5章 需求，总有填不完的“坑”

#### 5.1 需求那些烦心事儿

##### 5.1.1 需求管理的常见问题

##### 5.1.2 期望与需求

##### 5.1.3 谨防投射效应

##### 5.1.4 展示你的“样板房”

#### 5.2 干系人期望与需求的挖掘实践

##### 5.2.1 需求收集既是科学又是艺术

[5.2.2 区分想要的和需要的](#)

[5.2.3 谨防虚假共识：阿比勒尼悖论](#)

[5.2.4 建立需求与措施多维矩阵](#)

[5.3 需求必须进行确认与跟踪](#)

[5.3.1 需求是要确认的](#)

[5.3.2 切忌“鸵鸟心态”](#)

[5.3.3 让客户参与到项目的各个阶段](#)

[5.3.4 使用需求跟踪矩阵](#)

[第6章 成败在项目启动已注定](#)

[6.1 启动项目是高级管理层的责任](#)

[6.1.1 可行性研究的困境](#)

[6.1.2 项目启动的核心人物是项目发起人](#)

[6.1.3 项目章程是项目团队与组织的契约](#)

[6.1.4 编制任务书的重点在于各干系人达成共识](#)

[6.2 达成项目驱动因素优先顺序的一致](#)

[6.2.1 项目的假设、制约与驱动因素](#)

[6.2.2 与客户或发起人讨论项目约束](#)

[6.2.3 使用业务问题识别真正的驱动因素](#)

[6.3 名正言顺地启动项目](#)

[6.3.1 定基调](#)

[6.3.2 找节奏](#)

[6.3.3 明规则](#)

[6.4 表明正式开始的启动会](#)

[6.4.1 获得干系人支持是启动会的关键](#)

[6.4.2 用结构化方法确保启动会实效](#)

[第7章 项目应该被计划管着](#)

[7.1 切实地执行务实的计划是成功的基础](#)

[7.1.1 没有计划的目标是浮云](#)

## 7.1.2 阿蒙森团队的南极之旅

## 7.1.3 这不是一只烟斗

## 7.2 理解计划的价值，不做哥伦布派

### 7.2.1 计划是应对帕金森定律的手段

### 7.2.2 用计划保证方向

### 7.2.3 计划使难度提前并有效降低难度

### 7.2.4 计划是变化的依据，为管理变更提供基础

## 7.3 基于愿望的计划必将破产

### 7.3.1 愿望破产的过程

### 7.3.2 “狼来了”和“掩耳盗铃”从此相伴相生

### 7.3.3 会干的往往搞不过会说的

### 7.3.4 自欺欺人的激励方法

### 7.3.5 奖励任劳任怨却惩罚灵活应变

## 7.4 计划需要跟踪和控制

### 7.4.1 打靶原理

### 7.4.2 计划跟踪的作用

## 7.5 提高计划过程的效率

### 7.5.1 项目文档对计划过程极重要

### 7.5.2 签字意味着牵制

### 7.5.3 警惕“先干起来再说”的蛊惑

### 7.5.4 对有效计划的建议

## 第8章 没有WBS就没有项目管理

### 8.1 范围链与项目的范围管理

#### 8.1.1 项目范围定义过程中的误差

#### 8.1.2 制定精确全面的项目范围

#### 8.1.3 不确定性锥口与需求修复代价

### 8.2 WBS是项目管理的基础

#### 8.2.1 WBS是面向可交付成果的分解

## 8.2.2 用WBS确保项目“做正确的事”

## 8.3 WBS是揭开项目细节的神器

### 8.3.1 创建WBS的原则

### 8.3.2 WBS的分解类型

### 8.3.3 创建WBS的步骤

### 8.3.4 确保WBS的完整性、正确性

## 8.4 WBS构件化是组织的必要之路

## 第9章 频繁变更是项目管理的严峻挑战

### 9.1 项目变更在所难免

#### 9.1.1 项目的价值源于变化

#### 9.1.2 唯一不变的就是变化

### 9.2 让变更受控

#### 9.2.1 避免变更处于“非管理状态”

#### 9.2.2 项目生命周期中变更控制

#### 9.2.3 变更管理的“九阴真经”

### 9.3 对变更的管控是项目管理者水平的体现

#### 9.3.1 认识变更中的矛盾

#### 9.3.2 警惕范围蔓延

#### 9.3.3 “烦琐”的“九阴真经”

#### 9.3.4 给客户多个选项

#### 9.3.5 “较真”第一次

#### 9.3.6 利用框架效应

## 第10章 走出项目进度管控的尴尬

### 10.1 找到项目进度的节奏感

#### 10.1.1 定义项目的活动和里程碑

#### 10.1.2 里程碑完成率是过程控制的重要手段

### 10.2 让进度估算走向科学

#### 10.2.1 一个“精确”项目时间的诞生

### 10.2.2 确定型估算

### 10.2.3 不确定型估算

## 10.3 进度计划与网络技术

### 10.3.1 关键路径法

### 10.3.2 使用并行工程提升项目效率

### 10.3.3 不确定性对进度的影响

## 10.4 资源约束和组织因素对进度的影响

### 10.4.1 “牛人”争夺战

### 10.4.2 资源均衡策略

### 10.4.3 组织和政治因素对项目进度的影响

## 10.5 控制项目进度最佳实践

### 10.5.1 5分钟站立会议

### 10.5.2 任务墙

### 10.5.3 在项目团队中引入行动跟踪计划

## 第11章 实施项目绩效的真实性度量

### 11.1 基于职能和职权的组织导致屁股决定脑袋

### 11.2 实施项目状况的全面度量

#### 11.2.1 抓住项目预算的关键

#### 11.2.2 挣值技术

### 11.3 应用挣值技术考察项目绩效

#### 11.3.1 挣值测量规则

#### 11.3.2 对不同类型活动的处理

#### 11.3.3 基于挣值技术的项目绩效考核

#### 11.3.4 使用累积曲线跟踪项目趋势

### 11.4 简化挣值方法，使用速度图

#### 11.4.1 挣值应用的挑战

#### 11.4.2 使用速度图跟踪项目进度

## 第12章 用过程确保质量



## 12.1 项目质量管理的尴尬

## 12.2 项目需要什么样的质量管理部

### 12.2.1 不要被头衔愚弄

### 12.2.2 矩阵组织下的QA部门

### 12.2.3 在合格项目QA的3种角色：警察、教师和医生

## 12.3 管理项目质量，决心比技巧更重要

### 12.3.1 出了问题你负得了责吗

### 12.3.2 把原则坚持到底

## 12.4 使用控制图在项目管理中真正实现过程管控

### 12.4.1 影响过程的随机因素和特殊因素

### 12.4.2 使用控制图判断过程是否受控

### 12.4.3 红珠实验与系统绩效的稳定性

## 第13章 让风险管理成为一种习惯

### 13.1 项目充满不确定，风险必须管理

#### 13.1.1 对风险的感知不足增加了风险管理难度

#### 13.1.2 风险管理在国内的困境

#### 13.1.3 以项目价值为驱动的机会管理和风险管理

### 13.2 按照风险管理计划识别风险

#### 13.2.1 项目风险数据库是组织的重要资产

#### 13.2.2 风险识别方法

### 13.3 分析风险的概率和影响

#### 13.3.1 分析风险的概率和影响的方法

#### 13.3.2 失效模式及影响分析

### 13.4 关键是如何应对与控制风险

#### 13.4.1 风险管控是务实的

#### 13.4.2 风险管理是持续过程与系统方法

#### 13.4.3 建设积极的风险文化

## 第14章 提升价值的项目收尾

## [14.1 做好项目收尾，不留后遗症](#)

### [14.1.1 收尾好才是真的好](#)

### [14.1.2 项目收尾的维度](#)

### [14.1.3 提高成功的概率](#)

## [14.2 完成验收并获得交付成果的签收](#)

### [14.2.1 理解客户“真实的”问题是顺利验收的关键](#)

### [14.2.2 验收后的工作](#)

## [14.3 坚持到底，完成项目的行政收尾](#)

### [14.3.1 外包工作收尾](#)

### [14.3.2 将报告写成文档](#)

### [14.3.3 恰当地进行团队庆祝](#)

### [14.3.4 解散项目团队](#)

## [14.4 经验教训必须总结](#)

### [14.4.1 做好追溯准备](#)

### [14.4.2 经验教训的悲剧](#)

### [14.4.3 促进项目之间的经验共享](#)

[代后记 成为专家是我认真思考后的选择](#)

[返回总目录](#)

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《项目管理实践三法：技法：提升绩效与改进过程》郭致星 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/3518.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

