

<<不平凡的一年>>

图书基本信息

书名：<<不平凡的一年>>

13位ISBN编号：9787115294579

10位ISBN编号：7115294577

出版时间：2012-10

出版时间：人民邮电出版社

作者：[美] Tom Mochal,[美] Jeff Mochal

页数：168

译者：米全喜,胡婷

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>

## &lt;&lt;不平凡的一年&gt;&gt;

## 前言

本书体现的是我们30年来在从事项目工作、管理项目、管理那些项目管理者的过程中所获得的见解和经验。

像大多数项目经理一样，我在开始管理项目之前也没有学过正式的项目管理。

刚开始的时候，管理项目对我来说仅仅是确定需要完成哪些工作，然后和其他人一起把工作做完。

在管理过几次项目后，我开始为工作制订计划，对工作进行管理，直到项目完成。

我做过的项目既有大大小小的增强型项目，也有数百万美元的项目。

这种类型的项目管理经历是大部分人学习项目管理的一种典型方式。

大多数项目经理都没有接受过多少正式的项目管理培训，也从来没有得到过指导。

但他们却有着出色的组织能力，对完成项目交付物所要做的工作有着良好的感觉。

如果是出色的项目经理，他们的估算能力也相当不错，可以确保得到足够的预算和时间来完成项目。

在20世纪90年代中期之前我就是这么做的，那时我在一家大型饮料公司担任主管。

刚承担那个职务时，我从别人那里接手了一些项目——其中一个项目是政治任务，面临进度的压力，必须在6个月内做完。

前一任项目经理采取的方法看似很合理，但是后来发现对项目工作量的估算严重偏低。

由于种种原因，项目花了18个月才投入使用，不是最初估算的6个月。

对我来说，项目最让人沮丧的是我不能为项目经理提供他所需要的咨询和指导。

我没有掌握挽救项目所需的正规的项目管理知识。

有段时间我甚至天天都要和项目经理开会，但似乎也不过是盲人教瞎子罢了。

我接下来的工作是在那家公司组建一个项目管理办公室（PMO），并在世界各地的IT组织中推广正式的项目管理过程。

我刚开始是项目的参与者，后来逐步承担起了更多的责任，最后成为整个工作的项目经理。

这让我能够从一个典型的靠经验办事的项目经理转变为一个同时能够理解方法论的项目经理。

如果你的工作是建立一套方法并指导、培训别人，你就会深刻理解项目管理方法，懂得如何做好项目管理。

这就是我在那3年所做的事情。

3年后，我决定离开大公司。

我回顾了自己这些年所学到的东西。

我曾经工作多年都没有接受过正式的项目管理培训，但是现在接受了一大套方法的正式培训，也获得了这方面的经验。

我想利用自己的背景和经验创造一套项目经理能够理解并愿意接受的项目管理过程。

于是就产生了TenStep项目管理过程（以下简称TenStep），这套过程可以从www.tenstep.com获取。

我在制订TenStep过程时，关注的是两个最重要的原则。

首先，方法论是可伸缩的，要做到易于理解，能够让项目经理管理大、中、小项目。

项目经理可以通过最精简的项目管理体系来管理小项目，不会因为少做了什么不必要的工作而感到内疚。

而对大型项目也可以使用更高阶的项目管理体系，不会因为要求较高而心怀歉意。

其次，TenStep方法中10个步骤的排列方式体现了项目管理能力的递进关系。

最下面的步骤表示的是每个项目经理在每个项目上都应当遵循的过程。

随着层级越来越高，一般也需要更加严谨、精密的做法，特别是对大型、复杂的工作。

我在大型。

PMO工作时，也从为世界各地的项目经理提供教练和培训的工作中获得了乐趣。

在做教练时，我发现如果能够在课程中包含一些示例，项目经理会更容易学习。

例如在学习变更管理时，如果能在他们的项目中实际应用这个原则，包含一些使用范围变更管理的具体例子，再加上一些误用这个过程的案例，那对项目经理来说会更容易掌握。

如果想不出来和具体项目相关的例子，我会从其他可能相关的项目中找出一些例子来。

## <<不平凡的一年>>

本书就是那种教学方法的积累。

市面上到处都是项目管理书籍、报刊专栏、最佳实践、技巧和陷阱。

问题不在于“是否能找到项目管理方法”，而在于“你能否记住在项目适当的时候使用正确的方法”

。让我们正视这个事实：很少有几个报刊专栏或书籍能够吸引你反复研读。

项目管理方面的内容就是这种情况。

项目管理书籍一般都是读过一次（也许只是浏览一下）以后就再也不会拿起来看了。

如果能通过一个故事抑或一则寓言来说明项目管理的教训，那么就可以把项目管理经验教训更好地传递给读者。

读者将理解这些经验教训在什么样的环境下才真正适用于项目。

这些教训也因此会更容易理解，并且更重要的是，更容易记住。

本书在50个易于理解的故事中应用了50个重要的项目管理教训。

除了主要教训外，每个故事还和其他项目管理概念和定义融合在一起。

希望读者能够发现书中的信息对工作有用，同时希望读者能够在项目中吸取这些经验教训。

TomMochal

## <<不平凡的一年>>

### 内容概要

传统项目管理书籍偏重理论，多介绍项目管理应遵循的步骤和章法，而本书独辟蹊径，注重传授项目管理的实践经验和教训。

作者根据三十多年的项目管理经验，将项目管理中要注意的问题融入50个小故事，设想出一位项目管理咨询顾问，在一年内指导各个项目经理处理各种棘手的问题。

内容短小精悍，语言风趣幽默，说理深刻透彻。

其中涉及的管理方法不仅适用于软件项目，也同样适用于其他行业。

## <<不平凡的一年>>

### 作者简介

Thomas Mochal

TenStep公司总裁，世界知名的管理咨询师、顾问，因在世界各地传播项目管理知识而荣获美国项目管理协会PMI颁发的杰出贡献奖。

著作已有十余本，内容涉及项目管理、人员管理及相关主题

Jeff Mochal

康尼格拉食品有限公司对外交流部主管，在危机管理、问题管理、变更管理、员工管理和媒体关系方面有着十多年的经验。

他现在正在圣母大学攻读MBA学位。

米全喜

IT行业的一名老兵，做过多年测试，参加过操作系统和数据库系统等汉化产品的测试，现从事金融软件的项目管理工作，关注软件工程和质量管理。

参与过《团队之美》、《编程人生》等书的翻译。

## <<不平凡的一年>>

### 书籍目录

新年开始了

第1章 理解项目的特征

第2章 要有明确的、能够承担职责的发起人

第3章 汇报所有项目的状态

第4章 关注截止日期

第5章 使用一定的项目管理准则

第6章 首先定义并规划工作

第7章 不要“微观制订”或是微观管理工作计划

第8章 聘用一个多元化的项目团队

第9章 什么是范围内，什么是范围外，需要多方面的定义

第10章 使用“三大”文档

第11章 使用范围变更管理

第12章 收集度量数据

第13章 定期给出绩效反馈

第14章 确保问题管理是每个人的责任

第15章 会议宜短不宜长，抓住重点是关键

第16章 找出问题的根本原因

第17章 通过质量保证验证项目状态

第18章 取消已经失去业务支持的项目

第19章 使用风险管理发现潜在问题

第20章 质量管理关注的是过程而不是人

第21章 不要把估算应急储备用于范围变更

第22章 为复杂项目制订沟通计划

第23章 根据项目大小调整过程

第24章 即使项目已经开始，也要制订计划

第25章 识别关键路径及其对截止日期的影响

第26章 更改假设以修改估算

第27章 不要忘记项目中面对面的交流

第28章 让质量成为一种理念和一个持续过程

第29章 把小变更分批提交给项目发起人批准

第30章 积极主动地管理供应商项目

第31章 找出项目的固有风险

第32章 调研重大范围变更应先得到发起人的批准

第33章 确保收集度量数据的成本不会超过带来的价值

第34章 使用多种估算方法

第35章 保持最新的进度表

第36章 使用问题管理从糟糕的替代方法中选择最好的

第37章 收集可以带来根本改进的度量数据

第38章 评估风险计划表中所有应对风险的选项

第39章 管理客户期望

第40章 使用里程碑跟踪整体进展

第41章 尽早捕获错误

第42章 范围变更需获得发起人批准

第43章 积极主动地加快项目进度

第44章 使用工作分解结构来识别所有工作

<<不平凡的一年>>

- 第45章 从读者的角度来编写状态报告
  - 第46章 风险计划在整个项目过程中都要更新
  - 第47章 交付的内容不要超出用户的需求
  - 第48章 每个活动都要有一个负责人
  - 第49章 关注截止日期，防止项目迷失方向
  - 第50章 提前对项目度量数据达成一致
- 年终回顾

## <<不平凡的一年>>

### 章节摘录

我在公司新年放假前就和Jerry约好了见面。  
我来到公司的时候，他已经在我的办公室外面等我了。

“ Jerry，真不好意思，我来晚—— ” “ Tom！  
很高兴见到你！

” 他打断了我的话。

“ 晚来一会儿没什么。

我也是15分钟前才到的。

” “ 没想到早晨铲雪花了那么长时间。

年纪大了。

手脚也慢了！

” “ 铲雪？

我们应该给你弄台吹雪机！

” 我一笑置之，几小时前我也在考虑这件事。

Jerry和他的妻子Barbara正准备买他们的第一套房，但是找一套理想的房子绝非易事，漫长而艰难。  
他和我说了说遇到的困难，我们又聊了半天我和妻子几年前买的房子。

“ 好房子总会找到的，Jerry。

这个周末你们找到中意的了吗？

” “ 没有。

我们周日去看了几套房，不过天气不好，就没有再多看了。

我们总想让自己乐观一些，但现在已经开始抓狂了。

” “ 挺过去就好了。

” 我说道。

尽量想安慰他一下。

Jerry在信息基础设施部工作，入职时间不算长。

他长着一双蓝色的大眼睛，留着长长的头发和蓬松的络腮胡子，看上去有点儿像痴迷于电脑的呆子。

在很多人的心目中，搞计算机的人都是这样的形象。

如果说能够从外表看出些什么的话，他应该更喜欢和技术而不是和人打交道。

他刚领到的任务是升级公司的电话系统，但自己也没有把握是否准备好承担这个工作了。

这项工作包括检查电话线路、更换掉需要更换的线路、升级软件。

Jerry估计这个工作需要4个月的时间，成本超过35万美元。

会有6个人参与，不过有的人不是全职投入的。

在聊了一大阵子他的找房经历后，我问Jerry是否愿意谈一下他即将开始的项目。

“ 可以， ” 他说道， “ 不过我不知道你是否能帮上忙。

你的工作不是帮助项目经理的吗？

” 刚听到这句话时我大吃一惊，还以为自己听错了。

“ 嗯，是的。

但你们好像有一个相当重要的项目。

作为项目经理，你的经验丰富吗？

” “ 项目？

项目经理？

” Jerry说道。

听起来有点茫然。

“ 我们那个部门不做项目。

我们只要动手去做并把工作做完就可以了。

” 我的大脑一下子短路了，知道自己又有事情干了。



<<不平凡的一年>>

Jerry不但是个没有经验的项目经理，甚至都不知道自己是项目经理！

“Jerry，”我说道，“我们谈一谈吧。

” P3-4

## <<不平凡的一年>>

### 编辑推荐

分享作者的项目管理实践经验不仅适用于软件项目，也适用于其他行业50个短小精悍的故事语言风趣幽默，说理深刻透彻展现项目经理茁壮成长之路

<<不平凡的一年>>

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>