

项目管理者论坛 PM's BBS

项目管理者论坛精选（2002 年 1 月）

总第二期

项目管理者论坛精选

写在前面

大家好，过去的一个月中，项目管理者联盟在热闹与快乐中度过，不知道到你是否感受到了这一切？

项目管理者论坛在 2002 年的第一个月 Page Views 突破了 100,000，新增注册会员 400 多名；另外联盟还对来访的用户做了一个小范围的调查（见图 1），统计结果显示近 70% 的来访者目标成为 PMP；这些数据都显示着项目管理者联盟已经逐渐成为一个项目管理爱好者的聚合地，而且规模在不断的扩大。



图 1

此外，联盟还于 2002 年 1 月 27 日同时异地在北京和上海组织了两次联盟会员聚会，在聚会里我们看到了“熟悉”的论坛会员，我们尽情交流，并从中得到了朋友，知识和快乐。

对了，**朋友--知识--快乐**，这就是我们项目管理者联盟的努力目标，我们真诚地希望每一个来到论坛的朋友都能或多或少地获得这三样宝贵的东西。

We come to Project Manager's Union seeking for friends, knowledge, and happiness!

The Project Managers' Homepage

好了，说了这么多，那么这一期的《项目管理者论坛精选》给我们带来了什么呢？

首先是关于项目团队管理的两次讨论汇总，分别是《你的表扬对吗？》和《团队管理中的误区》，让我们一起听听小小，lxqing, rainday 等会员对团队管理的一些见解。

其次是一篇关于如何计算投资收益率的讨论——《如何计算项目的投资收益率》，里面有专业工程项目咨询人士兰德后生等会员的详细分析。

然后是对两个项目的规划，一个是 keiking 的出版项目，你可以看到众多会员是如何出谋划策的——《一个出版项目的规划》；另外一个你可绝对不能错过，是两个 MM 的结婚规划——《lxqing 和 Jeanne 的结婚项目规划》，你兴许还能借鉴呢！

最后是由 hellcat 整理的关于 2002 年 PMP 考试的一些信息，希望对打算在 2002 年参加 PMP 考试的朋友有所帮助。

好了，就说到这儿，最主要的是，希望 2002 年新年的第一期《精选》能给大家带来哪怕是一点点新的知识，这就是我们追求的快乐。

项目管理者联盟管理小组
2002 年 1 月

案例——你的表扬对吗？

案例：（lxqing 提供）

“蒂姆，这工作做的真不赖——是我几个月以来看到的最好的工作之一。你是一流的员工，我想你会因此得到赏识的。”“啊呀，多谢了，头儿。这真是件苦差事，可是我很乐意作的。况且，为你做事，我总是尽心尽力的”。

一切都是那么的美好，知道吃过午饭，你在一个偶然的的机会里听到了惠特尼和阿斯特里的这样的对话：

“你能相信蒂姆居然去抢头功？要不是我们帮忙，他到现在还不知道怎么开始哪”。

“确实糟糕透了。但我看得出来，他还真让头儿相信他最能干了。除非他获得提拔，离开这里，否则我们摆脱不了这个家伙”。

问题出在了哪里？面对这样的问题，你怎么办？——相信谁？如何整合团队？

Gzprof 分析：

This case displays:

1. Timu is a recognition seeker & a flatterer who maybe has some ability but you must restrain him and this unfavorable trend publicly, since PM should advocate and build an open, cooperative, and constructive ethos for his/her project success.
2. PM himself/herself has many problems: cannot create a good communication climate for Asteri and Huiterny didnot talk plainly and frankly about their complaint and dissatisfaction at Timu and PM; PM like flatterer; ... PM must solve this conflict and start from these to perform his/her healthy and efficient team development.

Karen 分析：

我认为属于团队成员的不良行为。

其实，团队建设本就是一件不太容易的事情。从上面的对话看不出 tim 在团队中的具体位置，但是可以肯定一点，在哪里都存在枪打出头鸟的问题，如果 tim 确实十分出色，那么项目经理应该将整合团队问题提到日程上来。可以采用面对问题的方式，要让成员明白如果情况继续下去，会对项目带来什么样的后果，此行动一旦实行需进行到底。

Jeanne 分析：

这应该是在人力资源和沟通管理方面存在问题。首先不能怀疑工作的结果。再者，任何一项团队合作完成的项目都不能将功劳归于一个人，如何肯定项目成员的工作并适当的给予奖励（口头的、书面的、公开的、或者是私下的）这应该是管理中的一门艺术。当然建立一份绩效评估计划和一个好的沟通管理计划最好。

当此种情况发生了，首先不应该去批评员工，而是采取其他方式帮助他们。例如：开一个小型的会议或 Party（等等手法）。减少惠特尼和阿斯特里的不满情绪。

liujian20 说：

表扬团队工作，不应该仅仅是个人！

小小分析：

应该说这个管理者缺乏管理艺术，原因主要如下：

- 1，不应该在大庭广众之下盛赞某人，盛赞某人应在个人办公室，这好象发年终奖一样，各人年终奖的数目不对外仅存并严禁讨论也是这个原因；
- 2，平时没有常常肯定表扬每一位下属，蒂姆的回答有点受宠若惊，而另两位同事的议论则明显带有嫉妒，如果经常肯定下属的成绩，应该不会这样；
- 3，没有形成一个好的团队，一个融洽的气氛；

1xqing 分析：

就我看来，公开表扬是没错，但是，表扬对了还是错了确是个大问题。

因为团队的和谐并不意味着要靠中庸的管理来实施，否则会造成实际意义上的不公平，（好的不奖励坏的不惩罚），从而渐渐形成一个低效率或无动力的团体。

但是，为什么在实际工作中，我们在实施表扬的时候都会患得患失哪？为什么会形成表扬一个人意味着惩罚了别人的状况哪？这难道不是我们想要的结果吗？但是为什么我们又惧怕这种结果？

我们非常希望团队的每个人和和气气的完成这项工作，互相团结互相协助。但是的确有不同的付出。面对这种情况，一定要有所差别。如果对于“正确识别“差别的处理有不良的回响，我想有必要就这个问题召集会议进行正确引导了。

此外，小小提到的表扬不是个经常行为所以导致了嫉妒，我想根子是否也应该归于如何正确看待表扬和奖惩这个点上？

但是如何引导哪，这又是个问题。 -：)

rainday 分析：

从案例描述上难以看到整体的情况，所以也就很难评论是否应该表扬，或是表扬的对错的问题。

不过我认为，在表扬一个团队的某一个成员之前，作为 PM 应该首先有一个周全的考虑和对被表扬的人员和其工作的充分了解，也就是说不能盲目表扬。

其次，表扬的方式和场合也需要视情况而定，任何一个 PM 也不能保证他所了解的情况是真实可信的，也就是说那个被表扬者是否真的应该表扬是难以肯定的，那么，PM 当然认为自己的判断是正确的（不然他就不会要表扬该员工了），也就需要表扬，在情况之下，表扬的方式和场合就显得很重要，不同的表扬方式和场合直接影响了表扬的效果，也就是其激励效果。

其三，对与团队成员的了解十分重要，当团队成员听到团队中的某个成员得到上司的表扬时，不同的成员的反应是不同的，有的人嫉妒，有的人会更加努力。作为 PM 如果对团队中的成员性格有一个充分的了解的话，采用中庸方式还是奖罚分明的方式就很清楚了。所谓因人而异嘛。

小小分析：

公开表扬当然没有错，就象发过节费一样，但有一个前提是“平等”，大家都 500，而年终奖则不同，同一个部门，如果工作没有太大的区别，但“小小”拿 9999，而 1xqing 只拿 1111，你有什么感受？盛赞与年终奖一样，你可以给“小小”拿 9999，给 1xqing 只 1111，但不宜在大庭广众下公开！

小小引用下面一篇文章《领导艺术-欣赏与团队》，只想说明一个问题：建设一个优秀的

团队，欣赏与表扬是应经常给予的，你的下属渴望欣赏与表扬。表扬是一种艺术而不是中庸！

领导艺术-欣赏与团队

两名保龄球教练分别训练各自的队员。他们的队员都是一球打倒了 7 只瓶。教练甲对自己的队员说：“很好！打到了 7 只。”他的队员听了教练的赞扬很受鼓舞，心里想，下次一定再加把劲，把剩下的 3 只也打倒。教练乙则对他的队员说：“怎么搞的！还有 3 只没打倒。”队员听了教练的指责，心里很不服气，暗想，你咋就看不见我已经打倒的那 7 只。结果，教练甲训练的队员成绩不断上升，教练乙训练的队员打得一次不如一次。

这个故事当然是杜撰的，但它告诉我们，赞赏和批评其收效有多么大的差异。

我们都不止一次听到过这样一个笑话。一位家庭主妇给客人端上米饭，客人称赞说：“这米饭真香！”主妇兴奋的告诉客人：“是我做的。”客人吃了一口，又问：“怎么糊了？”主妇的脸色骤变，赶紧解释道：“是孩子他奶奶烧的火。”客人又吃了一口：“还有砂子！”主妇又答：“是孩子他姑淘的米。”你看，人的根性显露出来啦。对于赞赏，她是那么爽快的接受了下来；对于指责，她就千方百计的推托。也许您会说这位主妇特别的喜好居功而又善于委过于人，没有普遍意义。但您只要真诚的问一问自己，难道你就喜好受到指责而讨厌得到赞赏？其实，希望得到他人的肯定、赞赏，是每一个人的正常心理需要。而面对指责时，不自觉的为自己辩护，也是正常的心理防卫机制。

一个成功的管理者，会努力去满足下属的这种心理需求，对下属亲切，鼓励部下发挥创造精神，帮助下属解决困难。相反，专爱挑下属的毛病，靠发威震慑下属的管理者，也许真的能够击败他的部下，但是，一头暴怒的狮子领着一群绵羊，又能创造出什么事业呢？

一次同朋友谈起这个话题，朋友给我讲了他的哥哥的一个真实的故事。我这位朋友的哥哥叫朱玉良，在我们莒南县农业银行担任财务科长，一天他与几个同事到临沂城办事，在一家饭店吃午餐。餐桌上的烧羊肘子特别合他的口味，吃光了肉他又拿起骨头来啃。这时恰恰被这家饭店的厨师看见，问他：“怎么啃起骨头来了？”朱玉良回答：“师傅您烧的肘子实在是太好吃啦，我实在是没吃够，舍不得把骨头就这样扔啦。”厨师听了这话，顿时心花怒放，当即走进厨房，端来一个新的烧羊肘子——算是他请客。这位厨师是不是有点个神经兮兮的，听到一句好话就这样激动不已。不，一点也不奇怪。赞赏烧羊肘子就是赞赏他的手艺，赞赏他的手艺就是肯定他的价值。还有什么能够比得上肯定他的价值更能让他高兴的呢？我想，他得到赞赏的渴望也许很久没有得到满足了，毕竟世界上多的是善于抱怨得顾客，以至于他对一点点赞赏的反应就超乎寻常的强烈。

您的下属也有着如此强烈的渴望，因为他们也好久没得到赞赏了。面对这样的“渴望”，您该怎样做呢？

戴尔·卡耐基的《人性的弱点》中有这样一段话：美国钢铁大王安祖·卡耐基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说，“我认为，我那能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。”“再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心。……我赞成鼓励别人工作。因此我急于称赞，而讨厌挑错。如果喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。”这就是史考伯做法。但一般人怎么做呢？正好相反。如果他不喜欢什么事，他就一心想错；如果他喜欢的话，他就是什么也不说。他的员工会说：“一次我做错了，马上就能听到指责的声音，第二次我做对了，绝对听不到夸奖。”史考伯说：“我在世界各地见到许多大人物，还没有发现任何人——不论他多么伟大，地位多么崇高——不是在被赞许的情况下，比在被批评的情况下工作成绩更佳、更卖力气的。”史考伯的信条同安祖·卡耐基于出一辙。卡耐基甚至在他的墓碑上也不忘称赞他的下属，他为自己撰写的碑文是：“这里躺着的是一个知道怎样跟他那些比他更聪明的属下相处的人。”

心理学家研究证明,积极鼓励和消极鼓励(主要指制裁)之间具有不对称性。受过处罚的人不会简单地减少做坏事的心思,充其量,不过是学会了如何逃避处罚而已。我们常常听到这样的议论:“干工作越多错误越多。”潜台词就是:为了避免错误,最好的办法是“避免”工作。这就是批评、处罚等“消极鼓励”的后果。而“积极鼓励”则是一项开发宝藏的工作。受到积极鼓励的行为会逐渐占去越来越多的时间和精力,这会导致一种自然的演变过程,员工身上的一个闪光点会放大成为耀眼的光辉,同时还会“挤掉”不良行为。

有人也许会说,这没有什么好讲的,无非就是说好话、恭维人。不是的,赞赏和恭维有本质的区别,一个是真诚的,一个是不真诚的;一个出自内心,一个出自牙缝;一个令人欣赏,一个让人肉麻。所以说,赞赏是掺不得假的。说到这里,又想起一个笑话,说的是一个老酒鬼,喝了大半辈子酒,唯一的遗憾就是没喝过不掺水的酒。一天,见到一个酒坊,门前挂一横匾,上面写着:百年老店,绝不掺水。酒鬼急忙进店,买了一大碗。略一品尝,便皱起眉头。伙计一见,赶紧赔笑脸,伸手抓碗说:“客官甭介意,我这就给您再掺上一点。”酒鬼大怒:“还掺什么劲?不掺就已经快没有酒味了。”伙计笑道:“客官您误会了,咱是老字号,酒里绝不掺水,只往水里掺酒……”酒里掺水本来就糊弄不了人,水里掺酒就更不会有人买你的帐。学会赞赏,就是要给你的下属喝真正的纯酒,不然,只需略一品尝,就会让人皱起眉头来的。要想学会真诚的赞赏,首先就要学会从下属身上发现闪光点,特别是在面对某种失败的情况下,更要善于找到积极的因素来进行鼓励。改革开放初期,我们县里有一个企业第一次直接同外商做生意,亏损2万元,县长在大会上表扬了他们的“首创精神”,给这一失败的行动创造出了积极的情绪。该企业总结经验,汲取教训,继续努力,结果第二笔生意就开始赢利了。用好赞赏的技巧,关键是把你的注意力集中到“被球击倒的那7只瓶”上,别老忘不了没击倒的那3只。要相信任何人或多或少都有长处、优点,只要“诚于嘉许,宽于称道”,你就会看到神奇的效力。

本案例中两个人在抱怨,那么抱怨是怎么产生的?

根据马洛斯需求层次原理,人有多种需求,在工作中也是这样,满足不了,便可能产生抱怨,试看下文的分析:抱怨产生的原因与激励因素

一、抱怨产生的原因

抱怨对团队管理是毁灭性的,因此消解抱怨,减少误会是我们团队管理的首要工作,哪些地方容易滋生抱怨呢?

经研究发现与工作环境有关的因素都是滋生抱怨的土壤,主要有工作条件、安全、工资、监督、公司政策、人际关系等。这些都是员工在感到不满意时所常常抱怨的外部因素。这实质上是马斯洛层次理论中的前三层次:生理需要、安全需要、社会需要,这些因素如果不好则会导致员工的不满,但这些因素即使好也不会产生强烈的激励作用,只能防止不满情绪而已。

二、激励因素

马斯洛的需要层次理论中的尊重和自我实现这些高层次的需要则属于激励因素:包括承认、工作本身、责任、晋升、个人的成长与发展等。这些因素可以起到对员工的强烈激励作用。

[回讨论]

为什么不给他们承认以激励,而任纵其攀比而抱怨!请多点欣赏与表扬!

以传统主管的方式管理团队，情景：

“我们马上就可以完成这项工作的分工”，李说，“我认为我们的工作分配的很好”。

“等等-----你们已经把工作分配好了？”

“是呀，你不是要求这么做的吗？”李皱起了眉头。

“我是让你们试着做而已，当然不会让团队在我一无所知的情况下自作主张，做出这样的决定。你们为什么不把任务安排表交过来，让我看看是不是有需要改动的地方？”

问题：1、“你”错在那里？ 2、如何弥补？ 3、如何不重蹈覆辙？

1xqing 回答：

目标管理方式是项目管理的一个重要特征。

在项目团队中正确地实施目标管理是保障项目成功的条件之一，是项目经理必备的一个能力。关键点在于掌握好授权和监控的平衡。有效的目标管理要求项目经理提供指导而不是指挥。请对比下面的情景：

“我们马上就可以完成这项工作的分工”，李说，“我认为我们的工作分配的很好”。

“是的，除了德兰娜，她不想做这个项目，还有维克，她说分给她什么工作都无所谓。她还在做上一个工作的扫尾工作哪。”

“可是,李,是不是每个人都对这样的结果感到满意哪？”

“差不多,阿列实际想要另外一项工作,但是我们告诉他完成这项工作能使团队获益更多,结果把他说服了。其他人差不多都分到了自己想要的工作。”

这两个对话会对团队建设产生不同的效果吗？什么样效果？如果作为李，第一次对话，我会有一种挫折感，作努力没有得到尊重，渐渐的会失去主动性。(因为，反正做了，不管对错，主管还要改的。)这样也就没有实行目标管理的基础。

而第二次对话，我会变得慢慢更积极的配合的主管。因为他是通过结果来验证我的方案是否合适，不是通过指示而是一种引导。

Liujian20 回答：

为“李”应该向上级汇报工作情况！当然上级不一定会插手你的管理工作，但是他应该知道你的工作进展和完成情况，如果是职能经理，他就更应该知道他的属下员工的工作安排。李应该及时汇报他的工作安排。

1xqing 回答：

作为李是应该明白，即使在目标管理的前提下，头儿也有知情权。这时，李应该主动及时的告知头儿分工结果。

但是，作为头，既然已经把事情分付给了一个团员，并委托他来承担这个责任就应该充分信任他，这时要事先告知给我知情权，我要监控你的进度。

如果，事前功夫不足就会造成本案例的结果，这时，我认为采取第二种态度会有积极的意义。

一般来讲，初始实施目标管理的方法时，我们常有一种患得患失的心态，有时，甚至会受到控制权心态的影响。其实，小工作情景不仅是培养团员自觉工作态度的好机会，而且是培养自己授权能力的机会。你们认为如何哪？

Gipsy 回答:

我觉得授权能力的培养对做好项目管理非常重要。控制应重在结果的控制上,并明确提出下一步方向与要求。同时引导下属或成员将问题提出,并帮忙解决,最好是提出建设性意见供其参考。出现领导已告之下属,事情已交给你做,但进展过程要告知我,我要监控你的进度。可是下属只会做,不会主动说。如何?

1xqing 回答:

那就需要培养了。要形成主动沟通的氛围。

在我的工作中经常碰到这种情况。有时自己忽略了,但是因为别的事有凸显出来了,这时,心里很气。于是,就趁这种状况给他们上课, -:)

jeanne 回答:

这种情况常常出现在工作中,主要是没有做好沟通管理计划。很多人以为沟通只是口头沟通,因此常常会出现沟通上的障碍。建立好的沟通管理系统,是很好的管理团队的方式。

小小回答:

错肯定是双方的。

其一是领导应把工作任务讲清楚,SMART 原则必须遵守,让下属明白是是“试做”还是“真做”;

其二是“你”应清楚你工作的要求,是“试做”还是“真做”,并得到领导的确认;

其三是领导应随时掌握手下工作进展情况,形成交流汇报的制度与流程;

其四是“你”应随时向上级汇报工作,特别是在工作进展以前应汇报你的工作计划,并得到领导的确认;

其五是这个公司缺乏流程管理,比如这时要是有一个《工作转接单》,肯定不会出现类似的问题。

如何计算项目的投资收益率

Jeanne 说:

老师说: 考试中经常会考计算项目的投资收益率, 如何计算项目的投资收益率?

钟鼓楼回答:

我也是现学现卖, 不对的地方, 请大家指教。

项目投资的主要决策指标有三个: 净现值 (NPV)、内部收益率 (IRR) 和盈利指数 (PI)。

▲净现值是将项目在计算期内各年的净现金流量 (即现金流入减去现金流出), 以行业投资的平均报酬率为贴现率折算所得出的价值之和。如果净现值大于 0, 则说明从当前时点看, 新增投资项目不仅能收回投资, 而且还能带来利润; 如果净现值小于 0, 则说明从当前时点来看新增投资项目是无利可图的。

▲内部报酬率就是使上述净现值等于零时的投资收益率。内部收益率越高, 说明其与行业投资平均收益水平的差别越大, 即新增投资项目的获利空间越大。换言之, 内部收益率越高, 新增投资项目承受行业投资平均收益水平或市场利率上升的能力就越强。

▲盈利指数就是项目在经济寿命年限以内各年的净现金流量的贴现值之和除以项目建设期各年净现金流量的贴现值之和所得到的倍数, 贴现率为行业的平均收益率。如果该值大于 1, 说明从现在来看, 新增投资项目除能收回投资之外还能为企业带来利润; 如果小于 1, 则表明从当前时点来看, 新增投资项目是无利可图的。

Huichenz 回答:

按照国内目前的评价指标体系, 投资收益率指标有两种: 投资利润率和投资利税率:

投资利润率=年平均利润总额 / 投资总额×100%

投资利税率=年平均利税总额 / 投资总额×100%

其中:

年平均利润总额=年均产品收入-年均总成本-年均销售税金

年平均利税总额=年均利润总额+年均销售税金+增值税

钟鼓楼所说的指标是项目可行性分析中所提到的部分研究项目是否可行的一些决策指标, 这些指标中, 一般以 NPV 最为重要, IRR>行业平均收益水平有时并不能完全说明项目可行。以上仅适用于项目财务评价, 对某些项目还得考察项目的国民经济指标。

以上是我在工作中的一点经验, 欢迎指正。

Randchina 回答:

我一直在工程咨询公司工作, 根据我编制可行性研究报告的经验, 一个典型项目的技术经济指标至少包括:

- (1)项目总资金 (含建设投资、流动资金、建设期利息等);
- (2)内部收益率 (IRR);
- (3)财务净现值(NPV);
- (4)投资利润率;

- (5)投资利税率;
- (6)贷款偿还期;
- (7)投资回收期。

在世界银行和联合国工发组织，考察项目可行与否的主要指标是 NPV 和 IRR，尤其以 IRR 更为重要。在多方案项目中，因为 NPV 反映的是绝对值，对于初投资很大的项目方案可能 NPV 很大，但单位投资的效益不一定很好；IRR 具有相对可比性，反映项目方案自身的收支相等时具有的回报率。我国在审批项目时，主要参看的财务指标也是 IRR 和 NPV，也是以税后 IRR 为最重要的指标（在资金约束条件下）。

当然，以上主要介绍的是项目可研分析中采用的指标。本论坛第一位朋友提到的关于考试经常提到的问题见解如下：投资收益率又称 COST BENEFIT RATIO，考试中是指项目的收益（BENEFIT）必须大于成本，且它们的比值必须超过项目投资者（SPONSOR）预期的最低回报率。其中 BENEFIT 是项目的各年收益的折现值，COST 是各年成本支出的折现值与初投资之和。

理论上，非纯投资项目（如，项目实施过程中追加投资）确实存在楼上朋友所说的两个或者两个以上的解，或者干脆无解。虽然实际项目管理中这种情况出现极少，但即使出现，也有办法，最简单的就是此时以 NPV 为主要决策指标（尤其是单一方案的项目）。

问题的关键是：采用 NPV 作为决策指标时，其折现率取多少？很多咨询公司或设计院盲目地采用《建设项目评价方法与参数》（第二版）中的社会基准折现率 12%，这是没有道理的，而且从 1993 年到现在，8 年过去了，社会基准折现率 12% 本身也不合理。

不少单位采用长期贷款利率+几个百分点作为基准折现率，也是缺乏根据的。

基于此，国家计委和建设部决定重新修订《建设项目评价方法与参数》，亦称第三版。本人有幸参加了其中的子课题《投资项目财务评价参数测算方法研究》，该课题已近结束，得到了国家计委和建设部的充分认可，估计将来的第三版将采用该课题主要思想。

本课题研究的最重要参数就是基准财务折现率。

本人和本课题组认为，基准财务折现率确定方法很多。我国宜主要采用国际上通用的资本资产定价模型确定基准折现率。即，将项目的自有资金成本和负债资金成本加权获取基准折现率。

其中，负债资金成本为税后贷款利率；自有资金成本需与社会平均资金成本比较，还涉及行业风险系数 β 。

因为该模型相对较复杂，这里不深入展开，有兴趣的朋友可与我联系，共同探讨。

此外，确定基准收益率还有一些其他简单方法，如德尔菲（Delphi）方法。本人曾采用德尔菲（Delphi）确定了几十个行业的基准收益率，效果也不错，也得到了很多行业专家的认可。以后有机会，我会介绍我的案例：如何利用德尔菲（Delphi）方法确定基准收益率。

以上言辞可能略显专业或不妥，谨望感兴趣的同业朋友多交流。

Randchina 于 2002 年 1 月 22 日。(Email: randchina@sina.com)

一个出版项目的规划

1xqing 说:

这是从其他版面转过来的,觉得是个好案例。对于不充分的地方,请大家自由发挥,大胆假设。

有一套 70 本的书要找印刷厂印刷制作,工期要在一个月内完成,由于印刷量比较大,所以不能只在一家印刷厂完成,要分几家,而且印刷后,装订厂也要分几家来做,因为现在很多的印刷厂没有自己的装订,从成本考虑还是自找装订厂划算,问如何做项目方案

(注原项目为 keiking 提出)

gipsy 回答:

我没有看过项目管理的书,也不明白项目方案应该怎样做。但这会是我学习与努力的主要方向。冒昧谈谈自己的分析,希望能得到多角度的指导:

1、从成本考虑,自找装订厂划算。因此考虑方案一:与一家装订厂统谈装订价格,规定印刷完成后由印刷厂直接运送装订厂,节约装订成本。方案二、印刷量大、同样装订量也大,且合适的装订厂周围未必有足够的合适的印刷厂,因此可考虑选择二至 N 家装订厂。

2、确定方案后,列出适合的印刷厂与装订厂的清单、地址与价格、印刷质量。考虑运送成本,装订厂与我方路途较近,而印刷厂与装订厂的路途较近。

3、考虑到印刷成本,将同 1 本书的印刷交由 1 家印刷成本较低,但不同厂家印刷质量不同。因此印刷质量接近的印刷厂可排在一起,或作同标志。若印刷质量可通过规范达到一致,该项可忽略不计。

4、装订量大,因此装订工期也应考虑在内。假设印刷量为 1 万套,测算不同印刷(装订)厂的印刷(装订)能力不同,先测算其平均印刷能力印刷 1 万本要 A 天,装订 1 万本要 B 天,为设选择印刷厂 a 家,装订厂 b 家;则 $A*70/a+B*70/b \leq 30$, 测算最佳平均印刷数量 a、b 与平均装订数量 $70/a$ 、 $70/b$ 。

5、根据印刷厂与装订厂的能力与预计可谈价格进行筛选。

keiking 回答:

我的这个项目最重要的是工期,必需要在六月之前印刷成书,六月初在全国新华书店面市,而编辑定稿,出片的时间是在五月初,最迟到五月十号,所以我只有 20-30 天的时间印刷装订,而每册书的印数为 30000 本。

我现在的初步方案是在二三月份联系并调查几十家印刷厂和装订厂,四月份进行印刷厂和装订厂的招标和纸张购买的招标,四月底定下印刷厂装订厂,并向印刷厂调纸,五月一日开机印刷。

但具体的项目实施计划还不够量化,细化,求教各位项目管理高手。

1xqing 回答:

gipsy 的建议,keiking 可以应用到你的 2—4 月的招标规划中。我想,国内的印刷厂很多,工期问题可以通过多家同时印刷来控制,但是这又涉及了费用问题,因此存在一个资源均衡方面的考虑。

此外,印刷品的成败还有一个关键质量。如何控制质量,怎么来控制,在每个出书关口都要设定校对是优质品的保证(个人认为)。这里也同时设计一个资源均衡问题——工期和费用。

下面是我尝试的一个计划,不恰当之处请指正。

进度计划

2.1--3.15 收集印刷厂和装订厂资料; 确定容量.
3.15--3.30 招标书及标底制定;
3.30--4.20 完成招标; 厂家签约
2.1--4.30 定稿; 出片; 调购纸张
4.30--5.15 完成样书及校对;
5.15--5.20 印刷完毕,
5.20--5.25 装订完毕;
5.30 分装\托运

里程碑: (以任务完成时间为里程碑时间)

- 1、4.20 完成招标; 厂家签约
- 2、4.30 完成样书及校对
- 3、5.20 印刷完毕,
- 4、5.25 装订完毕

易风回答:

印刷与装订策略:

先将全国划分为若干大片 (根据书籍需求集中情况, 如十个大区), 每个片定一个中心城市 (十个中心城市), 在每个中心城市定 2 家左右印刷厂和一家装订厂, 每个印刷厂印刷其中的 2 到 3 本书, 交由本市的一家装订厂统一装订。然后在较短一段时间内, 书在各大区间内互相调拨, 实现全国各地 70 本书“同时”上市。

所以整个工作从大块来划分是:

- 1) 争取 5 月底编辑定稿
- 2) 确定大区与中心城市, 确定每个城市内的 2-3 家印刷厂和一家装订厂 (控制印刷厂与装订厂选择以保证质量), 以及确定每个印刷厂印刷哪基本书。
- 3) 确定供纸商 (考虑纸张质量和运输成本因素, 可以每个城市一个供纸商, 也可以多个城市一个供纸商)
- 4) 70 本书, 先出稿, 先开印, 陆续开始印刷, 争取在 6 月初完成。
- 5) 上市, 本地印刷书籍本地先上市, 然后在 6 月上旬这段时间内, 书在大区间相互调拨, 实现陆续各地 70 本书能够上市。

进度预算:

- 3 月份 选择并确定各大区中心城市的印刷厂与装订厂, 供纸商
- 4 月份-4 月中 供纸商陆续向各印刷厂运纸
- 4 月中-5 月份 陆续出片交付, 印刷, 装订
- 5 月中-6 月上旬 书籍调拨, 各地陆续上市

本项目的关键问题是进度问题, 所以所有工作都是尽量靠前进行, 包括确定城市, 印刷和装订厂, 供纸商后, 先运纸, 先出稿, 先开印, 先调拨, 先上市, 以完成即定时间目标。

1xqing 回答:

易风的考虑更全面了一些。

看似简单的工作真的一点也不简单阿。凡是影响到费用的问题的方方面面都要加以考虑。一开始只是印刷、装订，到后来原来运输也是个重要的因素了，这就谈论到了“物流”了吗？

keiking，说不定通过这个项目，你会开辟一个新的事业哪？！-:)

keiking 回答:

分开在全国各大中心城市印刷，效率是比较高的，也能省一些运输费用，但是不可能保证，全国各印刷厂的印刷质量统一，印刷色彩和文字油墨深浅不能达到统一，这种作法比较适合发行量大、印刷周期短的杂志，如读者类的就是这么做的，而且他们已经作了多年了，这方面很有经验。

非常感谢，版主易风，上士 1xqing 的回贴，本人很想把这个项目细化，量化，制定一个详尽的项目计划，由于本人对项目管理的知识和经验了解太少，而且也从来没做过这么大量的印刷项目，以前只做过十本书左右的，一般通过一个印刷厂就可以搞定，我只在一个印刷厂里分工序监理就能把质量关守住。但现在要分几个厂，装订厂也要分几个，而这项工作要全部由我一人承担，我担心我的精力不够用，不能分身去几个厂子监理，所以想借用项目管理的方法来帮助我解决这个问题。

我从印刷的经验来看，印刷所用时间要比装订时间要长，而质量问题一般也主要出在装订上，（因为我们本次所出版的书为教材，这类黑白印刷的质量一般还好达到要求）通常最后延误工期的就是出在装订能力不足这方面，所以如果找的装订厂太多了，对质量不好把关，而且会增大成本，只找一二家装订厂又担心不能按期完工。很难。

1xqing 回答:

把质量管理的责任落实在装订厂身上。在装订项目招标书中把质量管理作为一个子项目提出来，要求指派特定质量监控小组控制质量标准。你要作的是制定量化的质量标准和检测程序、计划。

1xqing 和 Jeanne 的结婚项目规划

假设，经过几年的接触之后，你和你的恋人最终决定结婚。你的伴侣希望有一个非常隆重的婚礼，你意识到有许多计划和工作需要做。注意到你的紧张，你的朋友和家人纷纷安慰你说，一切都会另人满意的，他们甚至帮助你安排婚礼。作为一个完美主义者，你想确保一切尽可能顺利进行。

案例问题

1. 列出你的假设。
2. 选择一个全部项目时间跨度。
3. 做个工作分析结构。
4. 做一个责任矩阵。
5. 列出完成项目所必需的活动。
6. 画一个网络图，使用本章中讨论的任何一种形式。

1xqing 和 Jeanne 是论坛的两位 PPMM，看看她们对“自己的结婚项目”是如何规划的。

1xqing 的规划:

下面是我对婚礼的规划了。

1、费用假设，新郎新娘都想要个隆重的婚礼，但是有个原则决不能动用爸妈们的积蓄。可是，柜底朝天的结果还是区区 3 万元。想想看，整天要逛街横吃，谁能有多多的积蓄。所以，那个悔呀，晚上开始睡不着了，-:)。

有一天，梦里突然醒来，哇呀，我还有钱哪。哪里？朋友兜里那，想想，工作 5 年了，同志、朋友还有那个表哥表姐的，随份子的钱加起来有了万八的了。算算，恩，连爹妈的朋友，70 左右是打不住的，啊哈，平均 150 元，呵呵，又是 1.5 万了。共 4.5 万的预算，不过，这个 15000 可是要到婚礼那天才能到手了。

2，时间。想想老爹老妈也不容易，为了这个婚礼特地跑到个庙里，据说香火挺盛的庙哦，拜了神问了吉，然後到门口买了本老黄历。2002 年 2 月 4 日，立春，好，万事待发，呵呵。看看，还有 30 天。紧哪。

3、想想吧，3 万现金，1.5 万期票（-:)), 30 天时间，而老婆要婚礼隆重些，嗨，不容易呀。

首先，大件事：

1) 结婚照，哇赛，现在照个像也不容易，便宜一点的 6666 元一套，高档一点的 9999 元一套。还是老爹老妈那个时候好，没钱，不过照片也便宜呀，2 毛钱，呵呵。朋友在店里就是看上了那个 9999 元的，户外，毛底，提供 4 套婚纱。嗨，反正跟她就一次，算了吧，9999 就 9999 吧。10000 元没有，-: (。

2) 新房布置。家具是不用添置了，不过，房屋要刷新，要重新布置。正好弟弟学过绘画，设计就不用花钱了。不过，刷新要请人工的，2 室 2 厅的房子，70 多平米。乱七八糟的东东，看看估计还要花掉 2000 元的。

3) 酒会，想想老妈的表弟的小舅子的老婆在一家规模不大的四川饭店工作，店面不大，

有 15 张左右的桌子，可以承 150 人左右。算算，为了那笔期票（回收的份子钱），要至少邀请 100 人，估计能到 80 人左右，那么至少有 16000 元的回笼钱哪。而 10 人一桌，共 8 桌，1200 元的包桌费，再加上 15% 的场地费，估计要花上 11040 元，其他的杂费，酒会的开销估计要 12000 元。（呵呵，还有 4000 元可是净利呀。:-），没钱的时候想想，结个婚也是条快速挣钱的路呀。

睡了一觉,醒来感觉婚礼当天如果就是 7、80 口人吃完了就结了，听没意思的。此外，当天好朋友们肯定是要帮忙的，吃估计是吃不好的了，干脆不若再增加个项目--小范围去酒吧唱歌。

好了，当天的事件：

接新娘-----酒店婚宴（80 人）----酒吧（15 人）
预备工作---新房刷新---婚纱照---请柬（名单确定、定制、发送）----酒店预订、餐单确定----车队预定---婚礼主持人确定---酒吧确定---接亲仪式相关物品购买。

所有的工作全了没有，结过婚的兄弟提醒一下。☺

关于代码编制,同级次工作要用相同数字,如 2.1 与 2.2 或 2.1.1 与 2.2.1; 紧前紧后关系,要用连续代码,如,2.1.1 与 2.1.2;

2.2 婚礼进度：（期间预算 2 万元）

2.2.1 通知工作：

2.2.1.1 列出所有干系人名单并制请柬。

2.2.1.2 派送请柬,总结回执

2.2.1.3 预定宾馆

2.2.2 酒会工作

2.2.2.1 酒店预订

2.2.2.2 接车路线规划

2.2.2.3 车辆预定

2.2.4 新房准备

2.2.4.1 新房翻新

2.2.4.2 新房装饰

2.2.5 婚纱照

2.2.6 服务人员计划

2.2.6.1 请摄影师

2.2.6.2 请婚礼主持人

2.2.6.3 婚礼预演

2.2.7 婚礼

2.2.7.1 婚礼日程细化

2.2.7.2 新娘晨妆

2.2.7.3 接新娘

2.2.7.4 接客人

2.2.7.5 接新仪式

2.2.7.6 酒会节目

Jeanne 的规划:

- 1: 定义需求 (出资多少规模多大)
 - 1.1 出资人决定花费 8 万
 - 1.2 宴请双方的亲戚以及所有活动的开销 (主要开销在男方, 女方嫁妆不算在内)
- 2: 婚礼计划 (时间、进度、成本)
 - 2.1 婚礼时间: 定在 2002.9.8, 整个项目历时 1 个月, 即从 8 月 11 日开始, 9 月 11 日结束。
 - 2.2 婚礼进度: (期间预算 2 万元)
 - 2.2.1 8.11~14 列出所有干系人名单并制请柬。(男、女方)
 - 2.2.2 8.15~16 婚纱照。(男、女方)
 - 2.2.3 8.17~24 派送请柬。(男、女方)
 - 2.2.4 8.25 预定酒店及部分来宾住宿预定。(男、女方)
 - 2.2.5 8.18~20 请摄影师。(男方)
 - 2.2.6 8.21 婚礼车预定 (男方)
 - 2.2.7 8.22~30 新房布置。(男方)
 - 2.2.8 8.31~9.2 排定婚礼当日程序。
 - 2.2.9 9.3~9.7 一切准备就绪, 先休息几天。
- 3: 执行过程 (此过程需男女双方积极配合, 期间预算 4 万元)
 - 3.1 9 月 8 日 7: 00~10: 00 准备婚礼车及所有娶亲过程中所需“装备”
 - 3.2 9.8 10: 00 迎接所有亲朋好友, 酒店赴宴。
 - 3.3 9.8 1: 00 出发, 娶亲
 - 3.4 9.8 4: 00 举行仪式并娶回。
 - 3.5 6: 00 赴宴
- 4: 婚礼举办中的控制 (时间、进度、成本)
 - 总时间、进度由男方控制
 - 成本由老爸老妈控制
- 5: 婚礼收尾
 - 5.1 9.9 送亲戚
 - 5.2 9.10 结所有帐款
 - 5.3 9.11 小两口回门 (及女方家)

借鉴楼上几位的经验, 编制出工作分解结构, 有许多不完善之处, 请各位指出, 实在是经验不足,:)

画外音: 看了 lxqing 和 Jeanne 两位 MM 的结婚计划, 哈哈, 一个是 2002 年 2 月 4 日, 一个是 2002 年 9 月 8 日, 到时间不知道能不能给论坛会员发喜糖啊!

2002 年 PMP 考试的一些信息

一、2002 年 PMP 考试日期表

考试日期	3 月 23 日	6 月 22 日	9 月 21 日	12 月 7 日
报名截止日期	1 月 15 日	4 月 12 日	7 月 12 日	9 月 30 日
提交材料截止日期	1 月 18 日	4 月 18 日	7 月 18 日	10 月 4 日
退考截止日期	2 月 15 日	5 月 13 日	8 月 2 日	10 月 30 日
缓考截止日期	2 月 20 日	5 月 20 日	8 月 18 日	11 月 4 日

二、2002 年 3 月以后 PMP 考试的要求

从 6 月 PMP 考试开始, 报名考生必须具备 36 小时以上项目管理学习或培训经历, 并出示相关证书复印件(注: 由于该项规定首次推出, 所出示的培训证书没有做特别的规定, 培训机构可以是 REP、高等院校或专业培训机构)(3 月 PMP 考试考生不做要求)。

三、2002 年考试结构变化信息

由于 PMI 对 2002 年考试结构进行调整, PMP 考试中各部分的分值调整如下:

Project Management Professional Certification Examination Information

On behalf of the PMI Certification Program, thank you for considering obtaining PMI's Project Management Professional Certification. PMI sponsors the global community's most viable certification program for Project Management Professionals.

The PMP is the project management credential of choice for numerous industries and companies. By attaining the PMP credential, your name will be included in the largest and most prestigious group of certified professionals in the project management community.

The purpose of this paper is to provide you with an overview of the PMP Certification Examination. If you have any questions regarding the examination, please feel free to contact the PMI Certification Program office at +610-356-4600.

Certification Examination

The Project Management Professional (PMP) Certification Examination measures the application of knowledge, skills, tools, and techniques that are utilized in the practice of project management. The examination specifications were established in 1997

after the Project Management Institute completed a job analysis study. The PMP Certification Examination is comprised of 200 four-option multiple-choice questions that are developed and validated by PMPs. Examinees must obtain a score of 137 in order to pass the examination. The examination is reviewed and revised annually to satisfy the examination test specifications and to ensure that each question has a referenced source.

Test Preparation

Examination questions are developed to test the candidate's knowledge of how project management skills are used in practice. Therefore no single source for the examination exists. The foundation document for project management training and/or education is A Guide to the Project Management Body of Knowledge. This publication is available from PMI. PMI also offers an array of textbooks and other project management reference materials. It is recommended that candidates also reference their professional experience, as many of the questions on the examination are situational. Examination preparation courses are not required by PMI, but candidates may contact their local PMI Chapters to see what courses are available if desired.

Beginning in mid-September 2001, the examination blueprint will change to include an additional performance domain -Professional Responsibility. Until this time, the examination will continue to reflect the following format:

Initiating - 4%
Planning - 35.5%
Executing - 25%
Controlling - 27.5%
Closing - 8%

The updated content is listed below. Candidates should view the Code of Professional Conduct for information on Professional Responsibility. The Role Delineation Study, which was recently completed and is available for purchase at the PMI on-line bookstore, outlines the examination's content areas and is therefore a good resource for candidates preparing for the examination. Please see Additional References for other resource material used for the Professional Responsibility questions on the PMP Certification Examination.

EXAMINATION CONTENT PERCENTAGE OF QUESTIONS

Project Initiation 8.5%

Knowledge Tested

1. Determine Project Goals
2. Determine Deliverables
3. Determine Process Outputs
4. Document Constraints
5. Document Assumptions
6. Define Strategy
7. Identify Performance Criteria
8. Determine Resource Requirements
9. Define Budget
10. Produce Formal Documentation

Project Planning 23.5%

Knowledge Tested

1. Refine Project
2. Create WBS
3. Develop Resource Management Plan
4. Refine Time and Cost Estimates
5. Establish Project Controls
6. Develop Project Plan
7. Obtain Plan Approval

Project Execution 23.5%

Knowledge Tested

1. Commit Resources
2. Implement Resources
3. Manage Progress
4. Communicate Progress
5. Implement Quality Assurance Procedures

Project Control 23%

Knowledge Tested

1. Measure Performance
2. Refine Control Limits
3. Take Corrective Action
4. Evaluate Effectiveness of Corrective Action
5. Ensure Plan Compliance
6. Reassess Control Plans
7. Respond to Risk Event Triggers
8. Monitor Project Activity

Project Closing 7%

Knowledge Tested

1. Obtain Acceptance of Deliverables
2. Document Lessons Learned
3. Facilitate Closure
4. Preserve Product Records and Tools
5. Release Resources

Professional Responsibility 14.5%

Knowledge Tested

1. Ensure Integrity
2. Contribute to Knowledge Base
3. Apply Professional Knowledge
4. Balance Stakeholder Interests
5. Respect Differences

项目管理者联盟
hellcat 整理@2002

文章来源：项目管理者论坛
整理制作：项目管理者联盟管理小组
信息反馈：易风(zjzjxxf@hotmail.com)