



您为此书添加的 KINDLE 笔记：

项目计划、进度与控制(原书第5版)

作者：詹姆斯·刘易斯(James P. Lewis)、石泉、杨磊

免费 Kindle 极速预览：<http://z.cn/2pGiAuk>

113 条标注

标注（黄） | 位置 161

PMI把项目定义为“为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作”。“临时性”是指任何项目都有明确的起点和终点；“独特”是指项目要创造的这个产品、服务或成果与此前其他的产品服务或成果

标注（黄） | 位置 172

约瑟夫·朱兰博士也说过，项目就是在已经确定好的时间内必须解决的问题。

标注（黄） | 位置 177

2008版《PMBOK指南》对项目管理的定义是：“将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求，项目管理通过合理运用与整合其五大过程组（启动、计划、执行、控制、结束）来

标注（黄） | 位置 230

定义一个项目，重要的是要明确项目的各项要求。我认为，要求不明确是导致项目失败的最常见原因。

标注（黄） | 位置 282

有一个起源于软件项目管理的法则，叫做布鲁克斯法则：“为一个已经延期的项目增加人手，只会让该项目延误更多。”（

标注（黄） | 位置 328

质量成本来源于三个方面：预防、检查与失败成本。预防是指我们为了防止错误发生所做的一切努力。

标注（黄） | 位置 332

检查成本是对已完成部分的监测，以确认没有质量缺陷。质量中一条基本的法则是，你无法检测产品内在的缺陷（在产品的设计和制造过程中就已经存在的缺陷）。

标注（黄） | 位置 336

失败成本是发生在产品离开工厂到达消费者手中以后的质量成本，包括保修成本、修理成本，等等，其中最不容易量化的失败成本是客户流失

标注（黄） | 位置 375

项目管理就是组织实施计划、进度和控制的活动过程。组织实施这个词非常重要，项目经理不是独自为团体制订计划，而是让那些实际实施业务的人参与制订计划。为什么要这样呢？有两个原因：首先，只有实施业务的人自己最清楚自己要怎么做，要花多长时间；其次，他们最有可能想到一切必要的事情。而如果你独自制订计划，你可能会遗漏某些方面；而且，他们知道你的计划很可能有纰漏，而你又独自制定并把它“强加于人”，他们很可能拒绝接受。所以，如果你想做一个好的、而且被你的团队所接受的计划，就让他们参与到计划制订中

标注（黄） | 位置 392

但是不要忘记，任何项目都是从某种构想开始的，并且，构想在最初常常是含糊不清的，所以，我们的工作就是去明确这个构想，并把它变成整个团队的

标注（黄） | 位置 394

许多项目失败就是因为这一点没做好。

标注（黄） | 位置 402

你首先要在定义过程中弄清楚项目干系人的期望是什么，项目结果是什么，然后确定什么样的交付物，怎样才能得到那些结果并达到那些

标注（黄） | 位置 501

六西格玛模型，它主要解决流程或者产品中可接受的错误量。其指导思想是，将错误量控制在一定的限度

标注（黄） | 位置 526

项目管理中的KISS原则（Keep It Simple Stupid），即不多做任何不必要的事，但也不少做任何必要的事。

标注（黄） | 位置 534

图 1-14 项目管理刘易斯

标注（黄） | 位置 536

图 1-15 扩展的刘易斯方法第6步 本书各章节中都有关于本模型的深入的讨论，现在我只简单介绍该模型的主要

标注（黄） | 位置 541

解决问题的方法取决于我们如何定义这个问题。所以，项目管理的第一步，就是要保证能正确地定义你所要解决的问题，阐述你的任务，和你想要的

标注（黄） | 位置 573

项目过程是指为确保项目创造出来的产品符合最初设计目标所进行的行为，例如计划和控制等。●产品过程是指为创造某种产品所进行的活动。这些活动可能包括工程设计、房屋建筑或其他这样的活动。

《PMBOK指南》中定义了五大项目管理过程组：●启动过程组：获得项目授权以开始其他一切必要的工作。●计划过程组：明确所有需要完成的工作；开发出定义项目所需的政策、步骤和其他文档。●执行过程组：投入人力和物力去开发产品（这里的产品是一个广义的词汇，泛指项目目标——任何一个产品、一种服务或者其他成果）。●控制过程组：对照项目计划监控项目进展，并启动必要的变更行动确保项目在正确的轨道上。●结束过程组：正式验收项目成果和活动（贯穿整个项目周期的）

标注（黄） | 位置 677

积极主动实际上意味着坚决果断，并掌握着主动权。我们需要区分果断与武断，果断意味着坚持自己的权利，同时又尊重别人的权利；武断只是一味地要求别人服从他的

标注（黄） | 位置 691

当你没有被赋予权力时，最好的方法就是去主动承担权力的抉择。此后，当我找不到老板时，我就自行作出决定，然后告诉他我做了什么。我相信，正因如此，才使我在大约7年的时间里，从一个最初级的职位提升到工程师主管的位置。我的经验是：想有多少权力，才能有多少权力。如果你总是在等待别人赋予你权力，你永远都不会拥有它，因为你还没来得及证明你能够运用

标注（黄） | 位置 695

先斩后奏获得谅解总是比事先获得批准

标注（黄） | 位置 706

视为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克说过，管理就是自主地为组织做贡献（Drucker, 1973）。他的意思是，一个经理人要在问题出现之前提前采取行动；或者说，一个经理人是积极主动的；抑或，一个经理人总是设法提高组织的运作效率，他必须有

标注（黄） | 位置 721

系统理论中有一条必要多样性法则：任何人类或机械的系统中，最活跃多变的因素控制着整个

标注（黄） | 位置 724

实现这种控制有两种途径：一是提高你的灵活性，使你成为系统中最活跃的因素；二是降低系统中其他因素的可变性，使你能跟上或超越系统本身的

标注（黄） | 位置 729

斯泰西提出了一个更恰当的办法：长期计划应当是试探性的、粗略的；每日的计划则能做到、也应当做到详细而具体（Stacey，

标注（黄） | 位置 738

一个减少系统可变性的更好办法，就是制定妥善的计划。如果组织中的每位成员都清楚地知道自己要做什么、怎样去做，那么，行为的可变性就会受到这个计划的约束，经理就可以实现控制。这也是唯一的办法，除非组织内的每个人都来控制其自身的行为，否则经理的控制就是一句

标注（黄） | 位置 841

说不超过33%的所学内容可能会被应用到工作中（我已经不记得这个信息的出处了）。主要的原因在于：一是他们所学到的不被人们支持；二是没有人要求他们说明学了

标注（黄） | 位置 848

管理者们都是任务导向，他们想看到员工在做事，不是画工作分解结构或者关键路径

标注（黄） | 位置 864

据统计，除非一个人持续地接受训练，否则她的近85%的技能将在几个月后消失。这意味着，要想随着时间的推移持续地发展项目经理技能，我们必须借鉴运动员的训练

标注（黄） | 位置 953

阿尔菲·科恩（Alfie Kohn）在名为《因奖励而被惩罚》（Punished by Rewards）（Kohn，

标注（黄） | 位置 1267

同样的事情正好发生在那个项目中，因为没有人说什么，所以项目经理就以为大家都同意并理解了要完成的任务。事实上他们没有理解，只不过谁都不愿意提出

标注（黄） | 位置 1271

一个团体之所以陷入艾比林陷阱，是因为在信息的传递过程中，小组成员是消极被动的。进一步讲，他们甚至还没有形成一支真正的团队，他们只是集中起来被告知这个项目，而大多数情况下，项目经理没有做任何事情使他们感觉到大家是一个团队、一个整体。她如此热情于项目本身，急于让大家马上开

工，而完全忽略了团队的建设，她完全是任务导向的。这是一个普遍存在的问题，我们忘记了任何项目都有两个方面——是什么和怎么办。“是什么”是指要完成的任务；“怎么办”是指实现任务的过程。但是，过程也包括团队的管理——如何沟通、互动、解决问题、处理纠纷、决策、分配工作、开会以及团队活动的其他

标注（黄） | 位置 1281

我们应当建立一个能避免艾比林矛盾的流程，最好的办法就是让小组成员积极参与到项目定义中去，包括项目面临什么问题、需要执行什么任务、希望得到什么结果等。我认为图6-2中的步骤能满足这种需求。

标注（黄） | 位置 1284

在这个过程中，团队成员被告知自己要完成的任务，但同时也要求他们用各自的语言描述自己任务，每个人都写出自己对任务的理解。然后把各自不同的说明整合成一个大家都能接受的形式，再最后正式确认。这时起，每个团队成员遇到问题时，就都知道：如何去做、采取什么步骤、如何决策、怎样

标注（黄） | 位置 1290

很多时候，任务仅仅是交给了团队，而没有人关注任务有效性的问题——直到项目未能解决要解决的问题时这个问题才会

标注（黄） | 位置 1342

项目愿景，简单地说，就是对项目最终成果特性的定义，就像是对有形物品如房子或硬件的直观

标注（黄） | 位置 1347

所谓愿景就是对团队努力获得的最终成果的描绘。只有当你知道最终结果是什么样子时，你才能知道什么时候你才算完成了工作。否则，你不可能知道工作是否已经

标注（黄） | 位置 1361

很多试图解决问题的努力都是这样，我们定义问题的方式总是决定着 we 解决问题的方式，如果定义下错了，就不可能

标注（黄） | 位置 1404

问题模板应包含以下五方面内容。●问题的说明应该能反映共同的价值判断和明确的目标。●问题的表述不应提及原因和解决办法。●问题的表述应当在可控制的范围内定义问题与过程。●如果可能，问题的表述应当描述出问题的可测量的特征。●问题的说明应尽可能

标注（黄） | 位置 1440

下面这些问题帮助你确认偏差所在。 ●如果问题是这样，而不是那样，会有什么偏差、区别或特征？ ●如果问题出在这里，而不是那里，会有什么偏差、区别或特征？ ●如果问题发生在这时，而不是那时，会有什么偏差、区别或

标注（黄） | 位置 1468

不要事先排除任何可能的

标注（黄） | 位置 1481

当我们验证假设或者寻找问题发生的根本原因时，可以采取的行动有三种。 ●临时行动：在问题的原因未找到之前，可以用临时行动来争取时间，但这是治标不治本的方法。例如，在医生没有确定你头痛的原因之前，你可能会先吃一些止痛片。 ●适应行动：你去决定接受或适应这些问题。例如，有些人知道自己对某种食物过敏应该放弃它，但是他们太喜爱这种食物了，所以决定去接受和适应这种过敏症状。 ●纠正行动：这是能真正解决问题的唯一途径。它直接指向造成问题的真正根源，而不是仅仅减轻

标注（黄） | 位置 1513

目标指向首先是一种态度，同时也是一种激发这种态度的

标注（黄） | 位置 1616

选择技术策略的一个重要原则是不要使你的完工期限非常

标注（黄） | 位置 1675

www.expertchoice.com

标注（黄） | 位置 1676

在选择最优项目战略时，进行SWOT与风险分析是个好办法。SWOT代表优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（

标注（黄） | 位置 1677

在进入一个新市场之前，有必要问下列问题。 ●我们的优势是什么？我们怎样利用它们？ ●我们的劣势是什么？我们怎样减少它们的影响？ ●这个市场为我们提供了什么机会？我们怎样把握它？ ●什么威胁着我们的成功？我们怎样有效地对付这些

标注（黄） | 位置 1683

威胁与风险是否可以接受？风险与威胁的差别在于，风险是可能发生的事件，如一次事故、自然灾害或者项目延期；威胁则来自别的组织可能做的事，例如一个竞争者在市场上将你

标注（黄） | 位置 1688

威胁与风险应当得到管理，要防止它们导致项目失败。在制定项目计划时，对风险进行分析与管理需要注意两点，首先是战略的

标注（黄） | 位置 1713

组织与项目从本质上讲都是政治性的，政治的基本特征是，每个人都想更多地获取和拥有权力。人们在各种事情上选择自己的立场，努力想使自己的一方 “

标注（黄） | 位置 1724

处理办法，首先是要明确谁赞成、谁反对；赞成与反对的力量各有多大；你的战略是否可行。基本的原则是，赞成力量的总和必须大于反对力量的总和，否则你的战略就无法得到

标注（黄） | 位置 1859

项目失败的一个主要原因是把模糊预测（ballpark estimate）当做了

标注（黄） | 位置 1862

问题在于模糊预测是通过对两个相似项目的比较进行的，或者多一些，或者少一些，并要为未知的事情做好准备（这称为

标注（黄） | 位置 1884

计划的规则： ● 每项任务的存续期都不应超过4~6周。 ● 设计或软件工作的存续期不应超过1~3周。 ● 所有的任务都必须有一个用来表示任务完成的

标注（黄） | 位置 1894

一条基本的原则是，你计划的细节应当在你可控范围之内。对设计与软件项目来说，这意味着时间应以天来

标注（黄） | 位置 1906

墨菲定律说，任何可能变坏的事都会变坏。用概率的语言来说，就是事情变糟的可能性总是比变好的可能性

标注（黄） | 位置 1993

制订计划时必须决定谁、什么、时间、如何的

标注（黄） | 位置 2003

WBS时应当遵循的规则。●20个任务就足够用了，超过20个任务就是过分追求技巧。●并非所有的任务都要分成相同的几个层次。有的任务包含5个层次，有的任务有3个层次就够了，关键是要达到管理工作的目的，不必强求结构对称。●WBS并不意味着工作顺序。除非次级任务的完成需要第5层次上次级任务下的工作包全部完成，并且某一次级任务下的所有工作包必须同时进行。一般来说，只有在安排出进度表之后，工作顺序才能决定下来。●WBS应当在安排进度表和资源分配之前完成。只有先明确了任务，才能回过头来讨论由谁来做，做多长时间。●WBS应该由了解工作的人来做，哇！你说什么？当然是这样，还用说吗？别急，我的意思是，WBS的不同部分应该由不同的人来做，然后再将各个部分综合起来。还记得项目计划的首要原则吗？就是让实际操作的人来参与制订计划。●项目分解只是为了实现对项目的准确估计。这里要解释一下，使用WBS的一大优势，就是你能对时间和成本获得更准确的估计。那种通过一个项目与另一个项目对比来进行估计的方法，被称为模糊预测，正如我们前面讲到的，是很不准确

标注（黄） | 位置 2013

只有当项目的分解详细到可控范围之内时，才可能很好地预测要进行的

标注（黄） | 位置 2080

帕金森（Parkinson）法则，该法则表明，工作总是会拖到规定的时间才能完成，从来不会

标注（黄） | 位置 2081

为什么呢？因为如果你提前完成任务，每个人都会认为你是把进度表故意拉长了，下一次就会相应地缩减你的时间和

标注（黄） | 位置 2092

假如你提前完成了工作，并把结果交给流程中的下一个人，会发生什么呢？她会立即开始工作吗？当然不会。按照进度表的安排，她本来是在几天后才开始工作的——所以她不会立即开始工作。戈德拉特（Goldratt）把这种现象称为学生定律（Goldratt，

标注（黄） | 位置 2098

戈德拉特推论说，当你把帕金森法则与学生效应结合起来时就会发现，项目可能会把延期积累下来，却绝不会把提前的时间积累下来。这就是说，他们总是要比必需的花费更多，或者时间更长，因此提高的余地

标注（黄） | 位置 2102

戈德拉特指出的，任务完成时间有些偏差没关系，关键是要按时完成整个

标注（黄） | 位置 2172

用箭头图来表示各项任务之间的相互关系。这种方法有两种不同的形式，一种是关键路径法（CPM），一种是计划评审技术（PERT）。这两种方法的区别在于，PERT的任务持续时间是计算出来的，并且可以估计在不同时间完成任务的概率，而CPM的任务持续时间只是一种估计，也不考虑

标注（黄） | 位置 2324

排队等候理论认为，进入一个系统要等待的时间取决于系统已承载的

标注（黄） | 位置 2358

为项目进行优先排序，是该公司所能采取的唯一经济可行的办法，而“把所有的球扔出去”只会造成

标注（黄） | 位置 2375

沟通管理的四个主要过程。●沟通规划：如前所述，要确定所有项目干系人信息需求，谁需要什么信息，需要的频率以及信息的传递方式。●信息发布：这一流程要确保信息需求者能及时获得有效的需求信息。●绩效报告：涉及收集和发布信息的进度，包括测量进度、报告状态和预测未来结果。●管理收尾：这包括收集信息，生成并发布关于收尾阶段或最终的项目

标注（黄） | 位置 2381

沟通规划的第一步就是要识别干系人并进行调查以确定他们的信息需求，将在本章的后面

标注（黄） | 位置 2384

沟通渠道= $N(N-1) /$

标注（黄） | 位置 2393

干系人需求及时性：即相关人员能否获得关于项目的实时信息或简单的定期的

标注（黄） | 位置 2405

如何收集信息并以什么格式存档，更新文件的流程是什么？如何确保每个人拥有最新的

标注（黄） | 位置 2407

收集什么信息及以何种形式发布，提供的信息要达到何种详细程度？特定时期是否需要特定的形式？如果需要则应进行

标注（黄） | 位置 2409

谁需要什么信息，如何发布？不是所有干系人都需要全部信息，一定要有一个发布模型来区分这些。信息发布的形式包括报告、会议以及面对面的

标注（黄） | 位置 2411

信息产生和发布的时间表。每类信息的收集和发布的频率？在一些项目中，项目状态数据每周收集和发布一次，其他的可以每月

标注（黄） | 位置 2432

防止误解是信息发送者而不是接收者沟通

标注（黄） | 位置 2455

绩效报告主要包含以下几个部分：●状态报告：项目目前推进到哪个阶段了。●进展报告：从上次状态报告至今完成了什么。●预测：在下一阶段将要完成

标注（黄） | 位置 2480

所谓风险，就是指任何可能发生的会对项目的时间、成本、质量或范围产生消极影响的

标注（黄） | 位置 2515

在计划阶段你要小心的是，人们总是不停地进行分析，却可能仅仅是确认那些最有可能发生的

标注（黄） | 位置 2521

有三个因素决定风险重要性：一是风险发生的概率；二是风险如果发生对项目影响的严重程度；三是是否可以在风险发生之前监测

标注（黄） | 位置 2558

风险应对方法有五种，前三种是主动管理方法。●风险规避。●减轻（减小影响，就像使用气囊一样）。●转移（比如通过上保险防止损失）。●迁就：接受。●忽略风险（非常

标注（黄） | 位置 2586

应急储备是项目预算资金的一部分，是用来支付非预定工作的成本。所有的项目都需要一个工作预算来支付预定工作的成本，同时也都需要应急储备来支付非预定工作的

标注（黄） | 位置 2629

注意，在这条曲线上，相当长的一段时间内，工作只取得了微小的进展，然后突然加速，临近结尾时，进度又缓慢下来。

标注（黄） | 位置 2703

应该做什么，即计划价值（PV）；已经做了什么，即挣值（EV）；投入的精力或成本（

标注（黄） | 位置 2751

检查工作进度的频率应该与总的工作时间成正比。

标注（黄） | 位置 2754

在跟踪一个项目时，你必须随时问自己三个问题。 ●工作的真实情况如何？ ●当出现偏差时，导致出现偏差的原因是什么？ ●采取什么行动纠正

标注（黄） | 位置 2780

当项目出现偏差时，你只有四种处理方法可供选择：忽略偏差；采取纠正措施使项目回到原目标上来；修改计划；完全取消

标注（黄） | 位置 2846

15%法则：如果你在项目时间轴上的15%处遇到麻烦，你将注定无法

标注（黄） | 位置 3014

程序要求变更应当得到所有相关干系人的批准，而不仅仅是

标注（黄） | 位置 3021

项目总结分为三种，分别是状态总结、设计总结和过程

标注（黄） | 位置 3026

过程总结的重点是我们是怎样完成工作的。这就存在两个问题：什么是我们做得较好的？什么是我们需要改进的？这通常也被称为经验教训总结总结。

标注（黄） | 位置 3066

过程总结的目的是为了提高团队的工作

标注（黄） | 位置 3069

过程总结的目的是为了吸取经验，这样做得不足的以后可以避免，做得好的可以继续发扬。这并不是
一种谴责惩罚行动，如果你用一种惩罚式的方法去做，只会让大家把错误隐瞒

标注（黄） | 位置 3327

四个开会的原因，它们是： ●传达信息； ●获取信息； ●解决问题（计划会议都属于这个分类）； ●
做出

标注（黄） | 位置 3334

组织应该建立一个原则，如果会议管理者没有会议议程，那么所有人都可以不去参加

标注（黄） | 位置 3358

进行一个简单的经验教训回顾，你可以问以下两个问题。 ●我们哪些做得好？ ●我们希望下一次哪些做
得

标注（黄） | 位置 3367

推动者、记录员和

标注（黄） | 位置 3372

领导者具体的责任如下： ●规定会议议程和时间限制； ●保持会议主题不偏离； ●保障想法； ●启发
沉默的成员； ●制止喋喋不休者； ●控制窃窃私语者； ●阻止无关的评论； ●像一个指挥

标注（黄） | 位置 3384

缺乏参与的一个主要原因是，外向型人喜欢表述他们的想法，而内向型人需要时间自己去整理他们的

标注（黄） | 位置 3576

成就感期望是渴望成功的基本

标注（黄） | 位置 3585

需要知道为了目标去管理你行为的原则。第一条是控制原则，一种控制你生活的状态。很多人感觉他们
没有这种控制力，这样他们的生活只是一系列随机事件，有好的也有坏的，这叫做受外界控制的随波逐
流。另一种叫自控，是有一种主动控制你的命运或你生命中事件的状态，我喜欢叫它

标注（黄） | 位置 3615

如果你认为生活是由外界因素控制的，你将不断地体验这样的事情，你将总是身不由己，无论是运气还是机会。另一方面，如果你是一个自强者，你将不断地体验：命运就在你手

标注（黄） | 位置 3619

相信我能控制，比相信是世界上的其他因素在控制我，能赋予我更多

标注（黄） | 位置 3684

花时间去想象：你真的表现得很好，这将会大大提高你成功的机会。如果你自己怀疑这个结果，赶紧把它反过来，去想象

标注（黄） | 位置 3818

如果老板给你布置了一项任务，发现老板评估你的表现是问“对于这项任务你想要什么样的结果？”第二个问题是，“你怎么知道已经达到这些结果了呢？”这些问题可以帮助你的老板明白他自己的立场，事实上他没有时间很透彻地思考这些问题。不管怎样，一旦答案给出了，你就会很清楚地知道老板如何对你的表现给予

标注（黄） | 位置 3821

需要问的另一个问题是“你如何看待这种状况？”这个问题的好处是它不仅揭示出你的老板看待问题的方式，而且还教会你自己如何处理这种状况。他是一位经验丰富的管理者，而你年轻又没有经验，因此你应该学会如何去考虑商业

标注（黄） | 位置 3859

克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）把这称为信奉的理论与使用的理论之间的差异。我们所说的相信的东西是我们信奉的理论，而我们真正相信的（即使我们没有意识到）是使用中的理论，正是这种信念主导着我们的行为（Argyris，

标注（黄） | 位置 3879

我们喜欢采用与我们现有信念一致的方式去感知

标注（黄） | 位置 3895

从低到高这五类需求分别是：生理的、安全的、社会的、尊重和自我实现的

标注（黄） | 位置 3908

实现高水平激励的基本准则就是分配给员工的工作本身要满足他的内部驱动力或

标注（黄） | 位置 3941

人生若短，不能将时间花费在做你完全厌恶的事情

标注（黄） | 位置 3941

道格·德卡罗说的那样（我在前面提到过），不要指望花的时间多就能把自己不喜欢的事做好，不要抱着如果做好了就会喜欢的想法，很遗憾，从来都不会

标注（黄） | 位置 3961

密切的、有效的沟通是影响成功的主要
