

《项目管理修炼之道》

图书基本信息

书名：《项目管理修炼之道》

13位ISBN编号：9787115213617

10位ISBN编号：7115213615

出版时间：2009-10

出版社：人民邮电出版社

作者：罗斯曼(Johanna Rothman)

页数：257

译者：郑柯

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

前言

说到项目管理，你一定被不计其数的技巧、实践轰炸得头昏脑胀，时不时地还有各种相关建议迎面袭来。它们全都在说：“瞧我，我是最正确的。”哎，它们很多都是正确的——在特定情况下。每个项目都是独一无二的，你必须评估项目的情境（项目、团队、所在公司），然后再实事求是地作出判断，看看哪些可行，哪些不可行。你的项目每天都在加快节奏，你的客户变得越来越不耐烦，大家越来越不能容忍无法正常工作的产品。也许你之前的做法还算不错，让你获得不少好评，可将来很可能不太奏效。你必须运用各种的方法和技巧来减少项目的风险，这其中就包括在每个项目中使用敏捷方法。本书从风险角度出发帮助读者规划和指导项目。项目经理、团队成员、软件经理都能通过本书学习成功之道。即使你要构建有形的产品，比如一座房子、某种电路板，或是要管理服务类型的项目，本书中的很多内容仍然适用。本书假设读者负责管理高科技项目，而且项目至少涉及一些软件开发。也许你像我一样，已经拥有了一些项目管理经验：包括纯粹的软件项目以及软、硬件结合的项目。我也管理过一些服务项目，比如规划和主办会议；参与过一些建筑项目（一套新房子、一次小规模的新装修、一次大规模的重新装修）。可是我主要的项目经验都来自软件或是软、硬件结合的项目。相对于交付实体产品的项目来说，软件项目要更加难以管理。软件很难把握，它没有形状，不需要原材料，也不是由物质构成的，所以看不见、摸不着，也没有办法直接测量。很难看到产品实实在在地在我们眼前发生演变，很难发现和预测风险，因此也就更难以应对风险。而开发软件产品的方式也并非总有助于我们了解项目进度或者把握其方向。如果管理的是开发有形产品的项目，项目经理可以看到产品逐步成型。你可以见到房屋的框架、完工的墙体从框架到墙体，以及所有的建造过程。对于服务型的产品，比如像会议这种会产生具体结果的项目，你可以深入了解一些项目的临时交付物，比如会议报告草稿或是会议日程，等等。所以，在运作项目期间，你可以看到有形产品项目和一些服务项目的具体进度。要是不能直接看到项目进度，那该怎么办呢？当你发现项目有点儿不对劲儿，而且可能濒临险境时，你该怎么办？如果此时有些项目干系人不支持你的决定，你又该怎么办？本书可以让你深入了解你的软件项目，并让你成功管理项目的风险，无论这些风险是伴随着项目开始而存在、还是在项目进行到中间阶段时才出现。从章程制定到产品发布，每一章都讨论了一种能帮助你看清软件项目本质的方式，让你从各个方面度量它、感受它、品味它、体会它。但在本书中，你找不到项目管理的绝对真理，因为没有在所有项目中都颠扑不破的绝对真理。你也看不到普适的最佳实践，我提出的能帮你和你的团队达成目标的实践，都有其针对的特定生命周期。你在书中会发现有很多前后交叉引用的内容。这是因为项目是非线性系统。早先所做的决策会影响到项目如何结束，甚至可能影响到如何启动下一个项目。你管理项目的方法，也会影响到你管理产品待办事项列表或项目组合的思路。书中的所有文档模板可以在本书的主页上找到：<http://pragmaticprogrammer.com/titles/jrpm>。我想感谢所有为我撰写和修改本书提供帮助的人：Tom Ayerst、Jim Bullock、Brian Burke、Piers Cawley、Shanti Chilukuri、Esther Derby、Michael F. Dwyer、Mark Druy、Jenn Greene、Payson Hall、Peter Harris、George Hawthorne、Ron Jeffries、Bil Kleb、Michael Lee、Hal Macomber、Rob McGurrin、Andrew McKinlay、Erik Petersen、Dwayne Phillips、Frederick Ros、Ellen Salisbury、George Stepanek、Andrew Wagner和Jim Ward。我的编辑Daniel Steinberg提供了非比寻常的有益反馈。Kim Wimpsett再次证明他是一个极其出色的文字编辑。我要感谢Steve Peter在排版上的神奇表现。Rotate Graphics的Mark Tatro绘制了日程游戏一章（第6章）中所有的卡通图画。与Andy Hunt和Dave Thomas的再次合作，同样让我深感荣幸。书中任何错误都由我来负责。书中讲述的故事全部源于真人真事，但考虑到保护隐私，相关的人名、公司名和事件细节都已做过修改。我们开始吧。约翰娜·罗丝曼2007年4月

《项目管理修炼之道》

内容概要

《项目管理修炼之道》基于作者多年项目管理的实践经验，融会贯通地讲解了成功管理软件项目的各个要素。书中内容涉及软件项目管理的整个流程：项目启动、项目章程、项目计划、项目日程安排、项目估算、明确的角色和职责、明确的开发流程、恰到好处的度量标准、发布条件、参与beta测试的客户……所有成功项目管理的必备元素一应俱全。贯穿全书的提示和生动的案例，更能加深读者对项目管理的领悟。

《项目管理修炼之道》是一本项目经理的实战手册，项目开发人员、软件经理等项目相关人员也能从中获得有益的指导。

《项目管理修炼之道》

作者简介

Johanna Rothman，世界知名的管理顾问，擅长高科技产品开发管理，经验丰富。1994年创办Rothman咨询公司。她也是活跃的技术作家，长期担任Fast Company和Software Development等业界著名杂志以及Computerworld.com和StickyMinds.com等一流在线媒体的专栏作者。除本书曾获大奖之外，她的Behind Closed Doors和Hiring the Best Knowledge Workers, Techies & Nerds等著作也都广受好评。

郑柯

InfoQ中文站敏捷社区(<http://www.infoq.com/cn/agile/>)首席编辑，《程序员》杂志前副主编。迄今为止翻译了项目管理与敏捷相关的图书、文章、新闻近100万字。与人合译《高效程序员的45个习惯——敏捷开发修炼之道》(人民邮电出版社)。

书籍目录

第1章 启动项目

- 1.1 定义项目和项目经理
- 1.2 管理项目的关键驱动因素、约束和浮动因素
- 1.3 与客户或出资人讨论项目约束
- 1.4 决定项目的关键驱动因素
- 1.5 应对喜欢过多干预项目的出资人
- 1.6 编写项目章程，共享现有决策
- 1.7 理解质量对于项目的意义

第2章 规划项目

- 2.1 踏上征程
- 2.2 使项目足以启动的规划
- 2.3 开发项目规划模板
- 2.4 制订发布条件
- 2.5 使用发布条件

第3章 使用生命周期组织项目

《项目管理修炼之道》

章节摘录

插图：识别和避免日程安排游戏即使项目经理自己努力做好估算、规划和日程安排工作，你遇到的出资人、管理层和团队成员还是有可能视日程安排为儿戏。项目经理要把这些人带回现实，不过首先要学会识别这些日程安排游戏。所有的出资人和管理层都会逼你在日程安排上做出一些让步。即使你制定的项目日程已经相当合理了，他们还是会玩这样的游戏。不过他们抗拒的方式很容易识别，很少脱离几种固定的模式。项目经理只要能够识别出他们所玩的游戏，就可以更容易地掌控项目，得到理所应当的产出。6.1 给我一块石头克里夫与团队一起，用一周时间制订出了项目日程。他们完成了“哈德逊湾式启动”（见4.2.4节），并且确定已经识别出了主要的技术风险。他将风险和日程安排告诉了他的上司诺姆。“你就不能再早点完成项目了吗？”诺姆的一句话将克里夫送回了团队，步履蹒跚。克里夫与团队又花了一周时间修改时间表，得到另外一个日期。他走进诺姆的办公室，说道：“如果你能在这里和这里为我提供更多的人手”，他指着几个里程碑，“我就能用一个月时间完成项目。”诺姆皱着眉头说道：“还不够好。我需要这个项目早点儿结束。”克里夫叹了口气，又回到项目团队中去了。又过了一周，克里夫拿着另一个日程来找诺姆，“好吧，这就是我们力所能及的结果了。”克里夫说。诺姆几乎连看都没看，就说道：“但是还是不够好。”克里夫暴怒道：“你到底想要什么？”“给我一块石头”（见图6-1），这就是诺姆玩的游戏。

《项目管理修炼之道》

媒体关注与评论

“她从多年的一线工作经验中萃取出精华，以深入浅出的方式展现给读者。……就我来说，即使已经有了这么多年的项目和工程管理经验，还是可以在书中发现新东西。当我面临全新挑战，需要一块坚固的甲板帮我渡过激流险滩时，Johanna一定是我要找的人。”——艾伦·R.索尔兹伯里，Yahoo 伯克利研究中心前总监

“作为一个软件工程及项目管理的老兵，我认为这是项目管理领域中最实际的实践书，尤其是作者在项目管理上积累了多年的丰富经验，肯定能帮助项目理解决相当多的疑难杂症。……好东西要分享，在此我诚挚地向大家推荐这本好书，分享我在其中得到的共鸣与喜悦。”

——胡百师，微软项目管理MVP

《项目管理修炼之道》

编辑推荐

《项目管理修炼之道》是一本可使项目经理即刻上手的名副其实的实战指南。任何类型的项目经理，无论你是使用瀑布式、迭代式、还是敏捷式生命周期模型，都应该反复研读，从中得到有益的提示和帮助。项目管理对于项目成败至关重要，项目经理往往面临着巨大的压力和挑战：虽然已经有很多项目管理理论和方法，但实践中每个项目都有自己的独特性，没有现成的解决方案可以套用。怎么办？这部荣获软件业奥斯卡-Jolt奖的著作给出了很好的解答。作者多年来帮助许多高科技公司成功地解决了各种有关产品开发管理的棘手问题，《项目管理修炼之道》正是她宝贵实战经验的提炼。书中从应对实际风险的角度出发，讲述了从项目启动、项目规划到项目结束的整个管理流程；展示了作者的思考过程，从评估项目背景，选择生命周期，直到为项目建立清晰的条件；同时穿插了丰富的提示和真实案例，介绍了可能遇到的常见问题。这些真知灼见不仅适用于软件项目管理，同样适用于其他产品的开发项目。《项目管理修炼之道》特点：理论让路，实践先行，Amazon五得畅销著作项目经理的必备实战手册众多实例，犹如真实场景再现

《项目管理修炼之道》

精彩短评

- 1、书里面的思想很先进，不错
- 2、互联网项目与软件项目还是有区别的。但是有很多值得互联网行项目借鉴
- 3、可以直接套用
- 4、适合项目管理人员参考
- 5、看了前面几章，内容非常不错。。。
- 6、翻译造成的阅读障碍
- 7、很抱歉，我真心看不懂，很多地方，我都直接过了，可能真的是因为我没有软件开发的经历吧，很多东西感觉明白，又感觉不明白，或许，项目管理不是一件很容易的事，起码，目前我是这么认为的
- 8、书中的内容不错，但从我当前的知识体系来说，都是顺理成章的事情。书中不断的强调敏捷的好处，然后当中很多思想和工具也都是敏捷项目管理中存在的。
- 9、meh。烂翻译。
- 10、简单易懂，看着轻松
- 11、这是一本主讲项目管理类的书籍，里面有很实用的知识，不是一遍可以搞定的，需要反复观摩。
- 12、整书的前半段关键字就是“拆分”，大石头拆小石头。如果有敏捷实践的同学，可能会觉得帮助不大吧~
- 13、非常实用
- 14、精读之后感觉不错！
- 15、原著内容和翻译质量，都不错，比《项目管理之美》强了很多。
- 16、磨磨叽叽看完了，感觉一般，操作性不是很强，读着读着会让人比较迷茫
- 17、要明确、要画图、要细分、不要乱预测。。
- 18、正在研究中，热爱项目管理。
- 19、从技术人员赶鸭子上架到项目管理，没有办法，到处寻找资料，发现挺有帮助的，希望可以帮助到更多的管理菜鸟.....
- 20、用户planet649评价
- 21、充电的好书，很喜欢
- 22、同样一个任务，不同开发人员效率相差有10倍，甚至不止，这不是砌墙。招牛B的人，远离猪一样的队友，这才是项目，产品关键之道。
- 23、相对算是讲的比较实际的了
- 24、书本有料，惜译者的翻译水平较差或自身没管理项目经验，一些行业内常用语和缩写词胡乱随意翻译，望有能力阅读英文版更好。
- 25、言简意赅，操作性强，另外发现敏捷生命的一些思想和番茄工作法很像
- 26、会项目管理，更好的管理团队。带领团队做出出色的产品。
- 27、2017第一本看完了书，还是不错的，有几点可以借鉴：
 - 1.波浪式规划
 - 2.通过用例，用户故事，角色和场景来定义需求
 - 3.分离需求与GUI设计
 - 4.不要举行或少弄顺序行进度报告会议
 - 5.附录生命周期的图
- 28、#图灵PDF# 作为一个菜逼，我还是先扭向一边比较好。
- 29、送货快，包装得挺好。
- 30、不适合小企业
- 31、五年来，白过了吗？
- 32、越早反馈问题越好
- 33、潜意识：控制你行为的秘密
- 34、很经典
- 35、时间盒限制，优先级列表，迭代，关注项目风险

《项目管理修炼之道》

- 36、还不错，通过这个本书对各种项目管理的方式进行了解，比如说瀑布式、迭代式、增量式、scrum等；
- 37、通过每一个实际案例，没有太多教条化的说教，用一句通俗话讲：全都是作者的干货的分享啊。
- 38、作为技术同学的话强烈推荐看下，项目管理中各种风险控制，各种开发&测试方式选择；产品同学看过之后表示也有收获。
- 39、写得不好，与实际有差距。完全只是针对软件公司来写的，其他类型参考意义不大。
- 40、介绍了很多实用的项目管理实践和方法，对于平时的工作很有参考价值
- 41、建议想学习项目管理的人第一本书读PMBOK，虽然枯燥无味，但却很系统地归纳了项目管理的理论；第二本书可以选这本，作者按照PMI的理念系统性地展示了很多实战技术，对于新项目经理会有很好的指导作用。如果有人已经做了多年的项目管理，曾经挣扎着地闯过了好多个艰难的关口，也曾多次地反思和醒悟过，对此类型的老鸟而言，这本书就略显肤浅和啰嗦了。
- 42、项目管理，通向项目经理之路。
- 43、很多有益的思辨，学习，思考
- 44、不错，很有道理，但是是国外人员的书，有些感觉在国内不大方便落地实施。
- 45、此书已阅
- 46、很好的书，很多观点在学PMP的时候没有，可以很好地补充PMBOK的知识。对项目实践很有指导意义
- 47、部分内容非常受用
- 48、软件项目管理基本操作流程，更加适合规范的大公司，小企业连基本的生命周期管理也是乱的。
- 49、可惜不一定适合中国！
- 50、买来当做奖品发给同事们
- 51、07年的老书，却一点也不过时！大概知道怎么把碎了一地的膝盖捡回来了
- 52、不错！
- 53、把简单事情搞复杂
- 54、感觉翻译不太好，内容还不错
- 55、讲得很细，而且框架也较全。初期可以先整体扫一遍框架，同时配合其他专门讲框架的书把知识体系先架起来。在具体实践中，有些内容可以重点参考。
- 56、作者本身就是资深人士，例子举得恰到好处。
- 57、我觉得这是一本很实战的书~~不错，特别喜欢中间那一章的漫画。。要找时间总结一下啊
- 58、做过管理的人，通过本书很容易将既往经验串联起来、并加以系统化的构建一个思维体系，万变不离其宗：成果、时间、成本、范围
- 59、刚拿到书，正在阅读中，很受用
- 60、有点启发
- 61、这个没太看出好来。抽空再研读一下。
- 62、内容有些细碎，具体方法还算实用。
- 63、挺好的项目管理的书，感觉看起来很吃力，不过重要点很多，很好。
- 64、IT项目管理
- 65、关于软件项目的管理，比较偏实务，因为大部分都没接触过所以看的云里雾里的，草草翻了一下，目标和管理学上讲的还是一致的：充分运用企业有限的人力物力达成企业目标。
- 66、怎么说呢。。感觉看了一些歪果人写的一些书发现有些水土不服。也可能是翻译的问题。个人觉得看着比较乏味。。长篇的阐述和公式模式的理论。真是看不下去了。。
- 67、项目管理入门书，敏捷思想践行，有些前后重复的地方
- 68、在图书馆看到这本书就借了回来，非常适合软件开发的PD/PM。月度无难度，特点就是：实用。
- 69、不错，打基础

《项目管理修炼之道》

某人的价值。"[Wei92]这个定义也就意味着可以为项目产品添加新功能，并可查看一个功能吸引（或排斥）了多少个（以及什么样的）"某人"。

13、这本关于IT项目管理的书，比我之前看过的所有关于项目管理的书都要实用。很多方法可以马上应用到实际的工作中，而且是可以起到作用的。花了几天时间浏览了一遍，计划根据书的最有用的内容，摘录下来做成PPT，在公司里面做沙龙培训。

14、原文链接: <http://blog.log4d.com/2014/08/manage-it/3a1ff193cee606bd1e2ea554a16353ee-----!>[项目管理修炼之道](<http://img3.douban.com/lpic/s6089513.jpg>)随着团队规模的变大，成员之间合作的模式逐渐由单打独斗变成协作开发。这时候会遇到很多意想不到的问题，项目管理的重要性也就显现出来了。[项目管理修炼之道](<http://book.douban.com/subject/4058336/>)是一本讲技术类项目管理方法和实践的书。从业者可以从这本书获得了有益的指导。我在Kindle上面翻了好几遍，感觉受益匪浅，就把读书笔记拿出来供大家参考。

1、内容核心内容是项目管理的生命周期和每个阶段的交付物：
* 项目章程
* 日程规划
* 开发（控制节奏）
* 结束项目，项目回顾
其他内容：
* 如何和投资者沟通
* 管理会议
* 控制项目节奏

2、关键字
* 项目定义：一个独特的任务或是系统化的流程，其目的是创建新的产品或服务，产品和服务交付完成标志着项目的结束。项目都有风险，并且受制于有限的资源。
* 关键（章程）
* 驱动因素：功能集合、发布时间、缺陷等级，只能有一个
* 约束：环境、流程、人力资源、预算等，决定了规模
* 浮动因素
* 规划：带有项目发布条件的项目计划
* 日程安排：对工作项目的有序描述
* 发布条件：S.M.A.R.T.，需要一起协商
* 仪表盘
* 定性或者定量的方式，将结果公布出来
* 保持项目节奏的方法
* 快速开发
* 持续集成
* 自动冒烟测试
* 功能拆分和日程排期
* 按功能实现，而非架构
* 优先实现高价值功能
* 通过用户故事、角色和场景来定义需求
* 分离需求和 GUI
* 质量控制
* 复查：Code Review，结对编程
* 重构
* 项目成员的角色构成
* 项目经理
* 架构师
* 开发人员
* 测试人员
* 业务分析师
* 运维

3、我的问题和部分解答
Q：项目经理的职责是什么？> 监控项目进度，牢记里程碑验收条件。保障项目按需求交付。
Q：如何成为优秀的项目经理？项目经理需要下面这些技能：
> * 倾听>
> * 谈判技巧>
> * 协作和表达技能>
> * 目标导向>
> * 真诚，尊重>
> * 信息不足下进行决策能力>
> * 解决问题的技巧>
> * 发现问题能力>
> * 理解产品的生命周期>
> * 认识自己技术的不足>
> * 能够安排日程>
> * 能够估算任务，并指导其他人完成任务估算>
> * 指导如何管理风险，评估项目状态

Q：用何种生命周期组织项目？互联网项目中看中发布时间和功能集合，适合用迭代式的生命周期。
Q：如何安排项目日程？细化日程，让成员自省讨论，**基于可交付物**的日程规划。注意，这里的日程和具体的时间安排没有关系，而是处理任务之间的依赖关系。
Q：如何估算日程中每个任务书中给了一个方法：使用日期范围，但问题是，在小团队工作时候，可能整个项目周期也就1个月，如果按日期范围估计，就比较难评估了。还有一个方法是使用「1、2、3、5、8、13、21、34、55、89」这样的方式来拆解估算任务。每个任务可以拆解成小石子（不超过2天的任务）。还有一个tip是使用波浪式规划，即不在一开始时候规划全部。在进行的过程中调整日程。以2周或者4周的长度规划，太长了就更容易出错，对预测能力要求太高。项目经理目标是**按驱动因素完成既定需求，而不是给一个漂亮的甘特图**。
关于估算日程的三条忠告：
> * 绝对不要提供确定的项目结束日期>
> * 任务越小，估算起来越容易>
> * 寻求估算的准确性，而不是精确性

Q：前期延迟了，后期能追赶么？不能，强行安排的话，是一个日程安排游戏。但是从Deadline意识来说，需要对成员达成Deadline意识。
Q：如何创建优秀团队？招对的人，激励个人，形成团队凝聚力。团队发展分成5个时期：组建、激荡、规范、表现、终止。
Q：如何估算日程安排里面的时间？参见上面所说「1、2、3、5、8、13」和小石子。
Q：如何对项目的模块进行拆分？书中没有过多提及，我从自己经验得出的答案是：
* 原则：拆解成耦合度低，可以并发进行的子任务，互不依赖
* 每个拆分出来的子任务，是可以被描述，并且其产出是可量化的
* 如果子任务之间，有相互依赖点，需要在早期就约定好接口和交付时间点
* 如果一个模块A很大（比如超过4周开发时间），那应该团队作战以这个模块为开发目标，将模块A拆成多个子任务，然后并发进行。而不是模块A、模块B并发进行。
Q：如何保持项目节奏，避免发生延期？参见上面的「关键词」中「项目节奏」部分。
Q：如何管理工程（多个项目），并且在里面进行协调？多个项目，但是**使用一个发布计划**（类比前端、后台、移动端）。并一起制定好各个项目的计划。如果基于敏捷开发，问题可以被简化，因为每条线都是随时可以发布的状态。如果不行，那就组织里程碑的发布计划。需要管理各个子项目的项目经理，并且创建统一的日程表。
Q：团队里面有执行迟缓，不听从决策的人员，怎么办？这个问题其实是管理问题，而不是项目管理问题。书中并没有合适答案，我自身感想是这几方面：
* 弄清楚为什么不听从决策，需要明确项目

《项目管理修炼之道》

的发布目标* 从精神、物质上面进行激励* 直白的进行沟通，向对方请求帮助* 从自身寻找问题，提高自身沟通能力和专业技能能力

15、翻译太差，很多地方根本就不通，甚至感觉像机器翻译。什么仪表盘，产出物、小石子、上下文之类的，很多意思都不通，如果没有背景知识读起来很累。比如有这么一段：“如果结对不起作用，就让人们在隐秘的空间中讨论，从而不至影响他人。如果很难获得一个‘隐秘’的办公室，就弄一个项目‘作战室’吧，可以在其中贴出项目的仪表盘、架构文档等各种产出物。”你能看懂吗，类似的段落充斥了正本书

16、提示：项目日程并非一成不变日程安排是由整个项目团队共同制订完成的，所以每个人都对日程有信心。可是“天有不测风云”，总会发生点儿意外。别担心。项目日程是团队当前对于项目工作会如何展开的估计。随着时间的推移，意外情况发生了，通常在日程“完成”一到两天之后，最初的日程就变成明日黄花了。这就是我为什么只做足够的时间计划，而且会使用波浪式规划，这样我就可以随着环境变化很容易地更新日程安排。

《项目管理修炼之道》

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:www.tushu111.com