

欢姆社学习漫画

爱淘书  
www.itaobooks.com

# 漫画项目管理

(日) 广兼 修/著

(日) さぬきやん/漫画绘制

(日) 株式会社TREND-PRO/漫画制作

赵 坤/译



科学出版社

A decorative border featuring stylized black and white floral motifs, including leaves and flowers, arranged in a repeating pattern around the central text.

KindleX 出版署

# 前言

本书为项目管理的入门书籍。适合以下读者使用：

- 在工作和学习中需要运用项目策划、执行等相关知识的读者；
- 在工作中可能担当项目管理者角色的读者；
- 将项目管理看做一项商业技能，希望有所了解的读者；
- 希望在组织家族旅行、婚礼、考试、学习等生活中的各种活动中灵活使用项目管理知识与技能的读者。

已经学习应用过项目管理知识的读者也可以通过阅读本书，对自己已有知识进行复习。

项目管理是指保障近年来日益增多的“项目”类工作能够顺利完成的的活动。项目管理知识不仅能够应用于大楼建设、火箭发射等大型项目，同样可以指导由几十个人完成的小型项目。另外，在日常“生活”中使用项目管理方面的知识，可以帮助我们更容易地获得期待的结果。所以笔者认为项目管理知识对我们每一个人都十分有用。

本书共分为6章。原则上每章都由“漫画”部分与对漫画进行补充说明的“文章解说”部分组成。漫画部分为项目管理相关知识的概括性说明，如果您希望深入了解项目管理的相关知识，请参考跟进补充的相关内容。

通过阅读本书如果读者能够意识到“我们每一个人都能做好项目管理，它不仅可用于工作，还与我们的生活息息相关”，并有所感悟，笔者将感到无上欣喜。

笔者对给予笔者本次写作机会的欧姆出版社深表感谢。同时还要对负责漫画制作的TREND-PRO公司、负责脚本写作的akino先生、负责绘画的さぬきやん先生表示感谢。另外，要对在本书写作期间给予笔者宝贵意见的前同事能美容子女士、上见雅孝先生、福岛丰先生以及本公司合作伙伴本部正利先生表示感谢。本书漫画部分取材于游戏产业项目，为使说明通俗易懂，有些部分与游戏产业中人物的实际分工可能略有出入，还请读者见谅。

# 目 录

## 序 章

1

## 第1章 | 项目管理

11

- 1.1 什么是项目 ..... 12
- 1.2 什么是项目管理 ..... 15
- 1.3 项目的目的与成功标准 ..... 17
- 1.4 项目管理者的职责 ..... 19
- 1.5 什么是利益相关者 ..... 23
- 跟进补充 ..... 31
  - 项目的特征 ..... 31
  - 项目的知识体系 ..... 32
  - 明确项目的目的与成功标准 ..... 34
  - 项目管理者的职责与必备能力 ..... 35
  - 利益相关者的职责分工 ..... 36

## 第2章 | 项目策划

39

- 2.1 项目规划 ..... 40
- 2.2 利益诉求的收集整理 ..... 50
- 2.3 工作安排 ..... 58
- 跟进补充 ..... 63
  - 项目规划案 ..... 63
  - 利益诉求 ..... 65
  - 范围及WBS ..... 67

## 第3章 | 项目计划

69

■ 3.1 工作步骤及估计 .....	70
■ 3.2 制作日程表 .....	76
■ 3.3 成本估计与制定预算 .....	79
■ 3.4 制作项目计划书 .....	82
■ 跟进补充 .....	87
• 活 动 .....	87
• 制作日程表的注意事项 .....	89
• 成本估算的方法 .....	91
• 制作项目计划书的注意事项 .....	92

## 第4章 | 项目实施

95

■ 4.1 项目启动 .....	96
■ 4.2 外包管理 .....	102
■ 4.3 品质管理 .....	107
■ 4.4 风险管理 .....	113
■ 4.5 项目团队管理 .....	117
■ 跟进补充 .....	129
• 启动会议 .....	129
• 外 包 .....	130
• 品 质 .....	132
• 风 险 .....	133
• 成员及管理的管理 .....	135

## 第5章 | 项目控制

139

- 5.1 确认项目进展情况 ..... 140
- 5.2 向利益相关者说明 ..... 145
- 5.3 调整项目计划书 ..... 151
- 跟进补充 ..... 154
  - 适当的进度报告 ..... 154
  - 利益相关者的应对方法 ..... 155
  - 修改项目计划 ..... 156

## 第6章 | 开花结果、项目完成

159

- 6.1 项目完成 ..... 160
- 6.2 项目成果确认及总结 ..... 166
- 跟进补充 ..... 173
  - 项目完成 ..... 173
  - 项目扫尾工作 ..... 173

## 结 尾

175

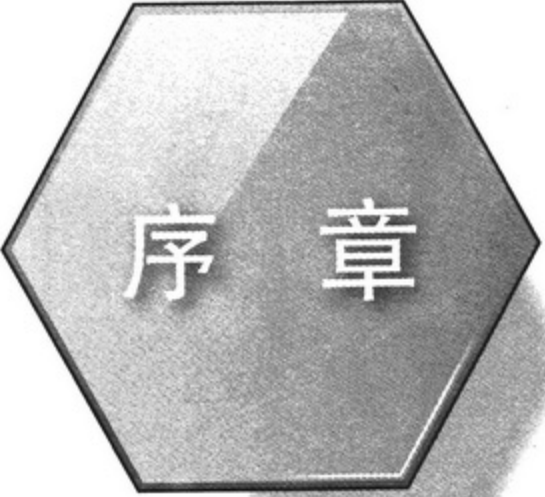
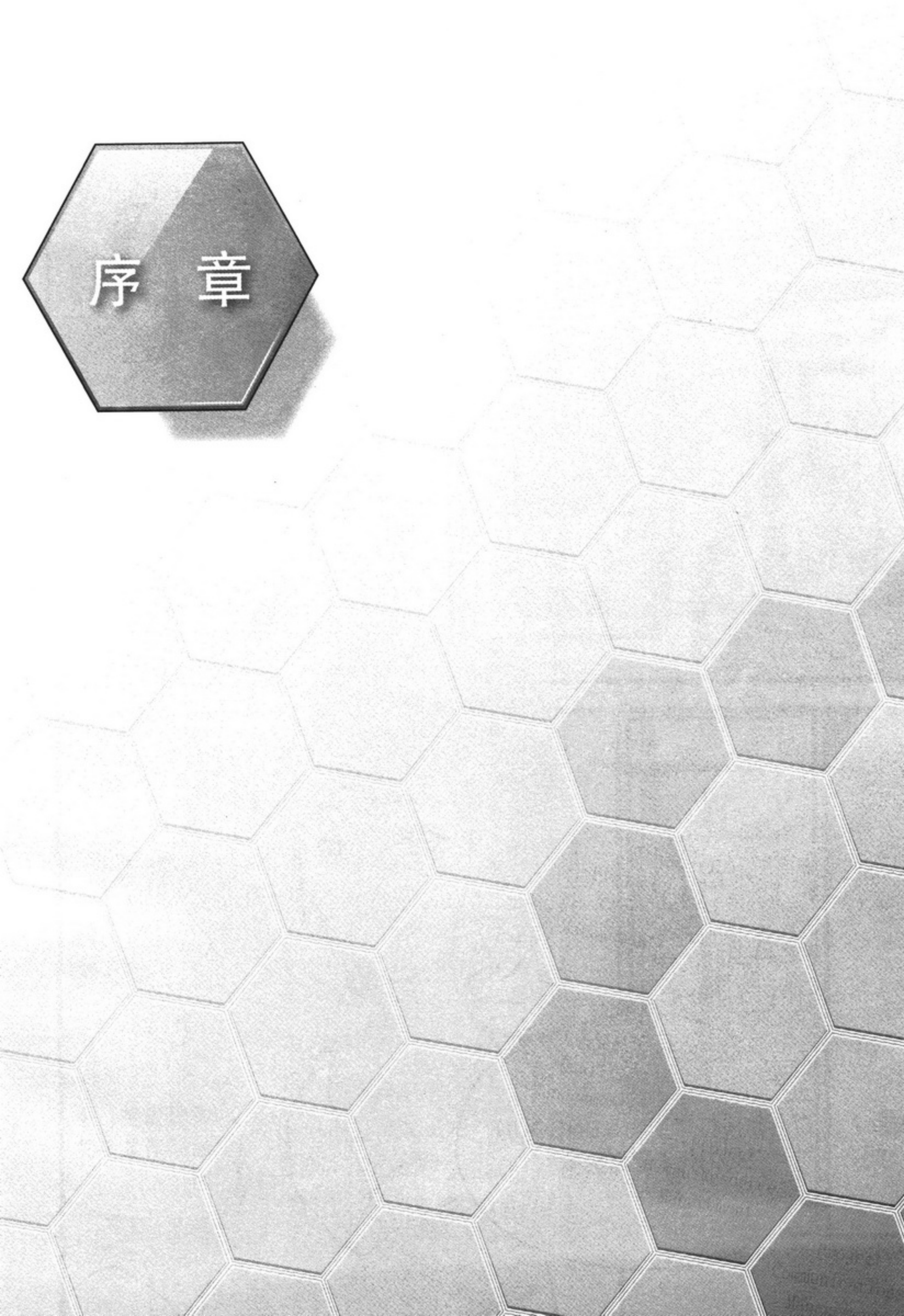
## 附 录 | 婚礼的项目管理

181

## 参考资料

199

本书以PMBOK指导®第4版为基准编写而成。



序章



是在这家店见面吧.....



嗯



哗啦

哗啦



哇啊!

初次见面，我是ENCOUNT公司的代表鹭宫丽华。

零男先生，今后还请多多关照!



给

也请您多多关照……  
对了，这，这是我的简历。

味

你本名是叫中井直央吧！

嗯，对……

业界鼎鼎有名的同人游戏专家零男，

您，您过奖了……

我看你还是学生，居然开发出这么多颇具创意的游戏，实在是令人钦佩……


虽说都是连载，大学期间能够保持每年发行两部新作，管理能力实在值得称赞呀！

零男，突然发邮件把你叫出来，实在不好意思……

可是一想到你已经大四，工作还没有定下来，

我心里就有些着急！

鹭宫小姐一星期前发的邮件。



我还没来得及找工作，  
光顾埋头搞创作时，

ENCOUNT公司是一家专门从事  
风险游戏制作的公司，在游戏产  
业行业内部颇具发展潜力。


突然接到了“要不要考  
虑来我们公司工作？”  
的邀请。

负责销售的不是出版商，而是  
游戏开发者。他们主要从事便  
携游戏机“娱乐便携”（JP）  
游戏的开发。

我几乎玩遍了  
ENCOUNT公司推出  
的所有游戏！

特别是“Tinkle·Tinker”，  
玩了不下500小时！

真的呀!?



那么震撼的游戏，  
一个人无论如何也  
做不来吧……

当然！中井你有没有  
想过尝试制作这种游  
戏呢？

！



事实上……我倒真有一个关于JP的策划!

但是,一个人实在难以完成呀……



“米菲开花策划书”

这是我的策划书。



哗啦

这难不成是利用JP的GPS功能开发的新款游戏!?



哗啦

哗啦

哗啦

米菲



《实场RPG》，真是一个了不起的想法！这个游戏一定有市场！

承蒙夸奖，非常感谢！





想不想与ENCOUNTER优秀的工作人员一起将这个策划付诸实施呢？



中井，你就来做项目负责人吧！



我……我吗！？



是的！

是的，这个游戏是你的创意，所以我想让你来做项目管理，负责统筹制作。



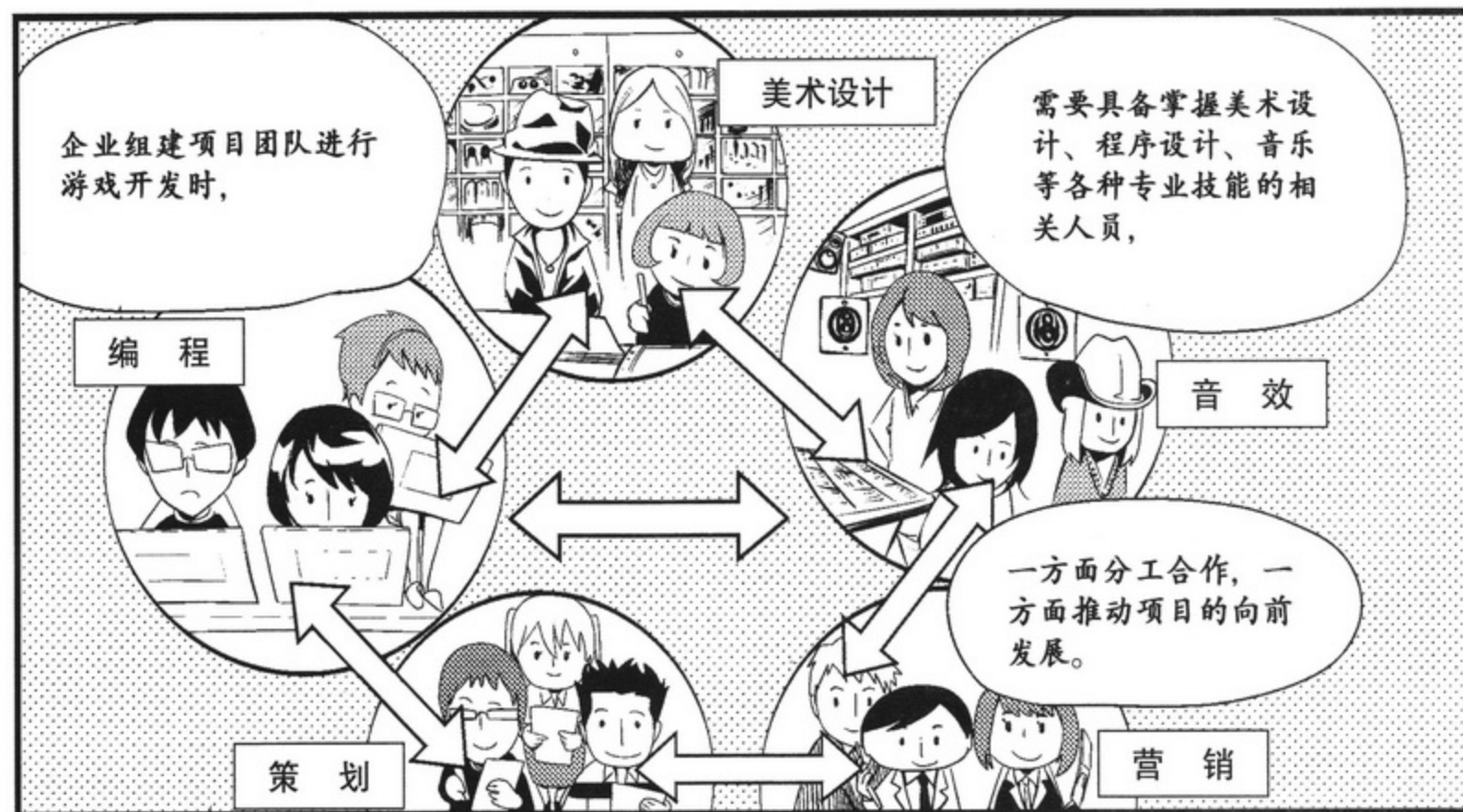
可是，项目管理又是什么？

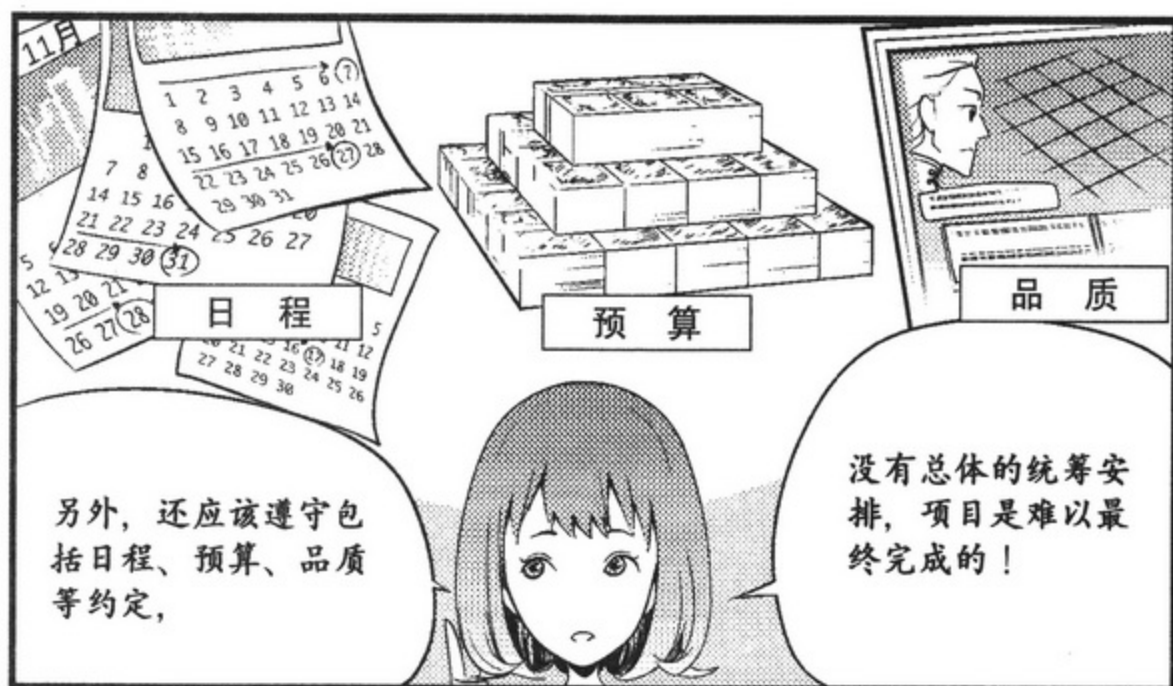


项目管理就是利用各种知识和技能确保项目完成的活动。



哦……





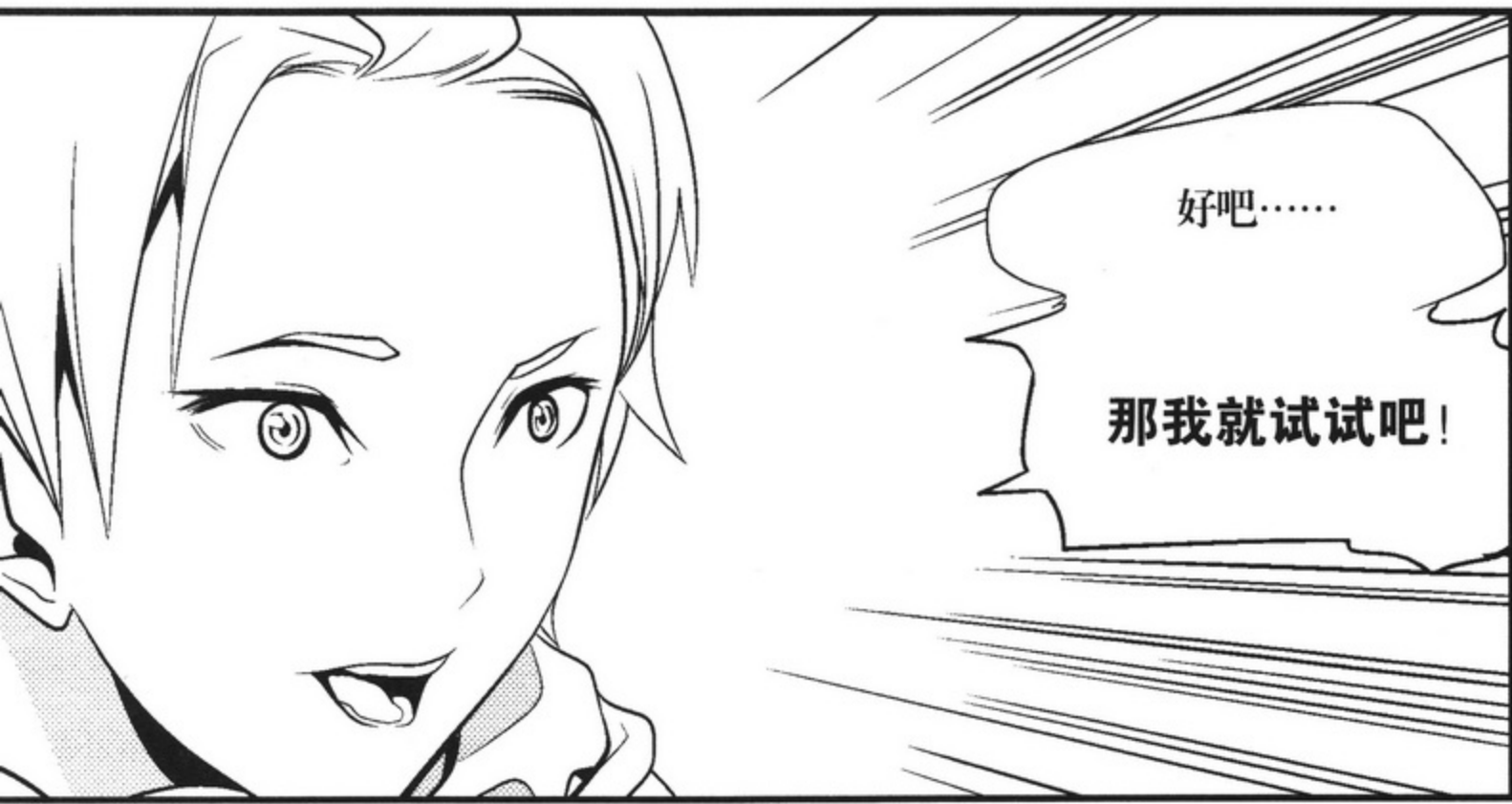




你能诚实地说出来，  
真好！


啊啊  
♡

别担心，中井，你一  
定能够成为一名优秀  
的项目管理者！



好吧……

**那我就试试吧！**



就这样，我决定  
开始进行项目管  
理了。



CHAPTER 1

# 第1章

# 项目管理

1.1 什么是项目

1.2 什么是项目管理

1.3 项目的目的与成功标准


1.4 项目管理者的职责

1.5 什么是利益相关者

跟进补充

- 项目的特征
- 项目的知识体系
- 明确项目的目的与成功标准
- 项目管理者的职责与必备能力
- 利益相关者的职责分工

## ◆ 1.1 什么是项目



从今天起中井先生就正式成为公司的一员了！还请多多关照呀！

也请您多多关照！

但我似乎还是没有工作的感觉……

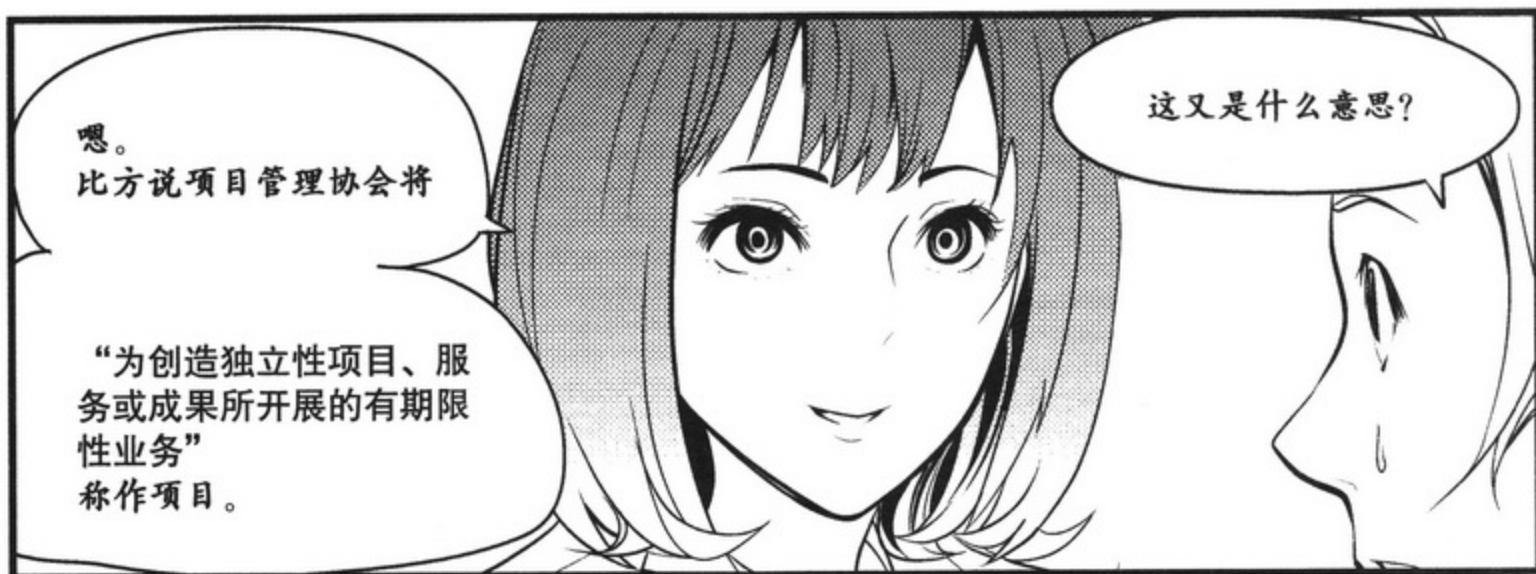
开门见山吧，

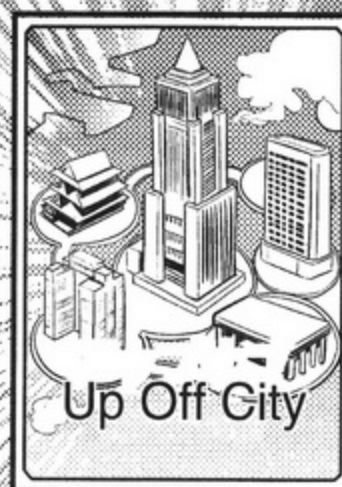
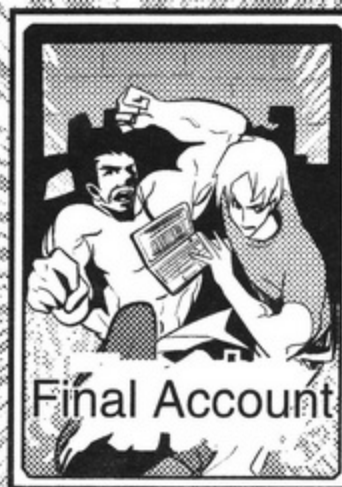
我们还得调整一下你给我的那个游戏的策划书。

噢，好的……

你知道什么是“project”吗？

直译应该是“计划”的意思吧？





生产和制造已经存在的商品的成型化工作我们称之为“固定业务”，不是项目。

然而，游戏开发过程是一项各自独立并要求在规定时间内完成的工作，符合项目的形式。

原来如此……



## ◆1.2 什么是项目管理

所以，  
才要学习“项目管理”呀！

之前您好像说过项目  
管理是

“运用各种知识和技术  
完成项目的活动”？

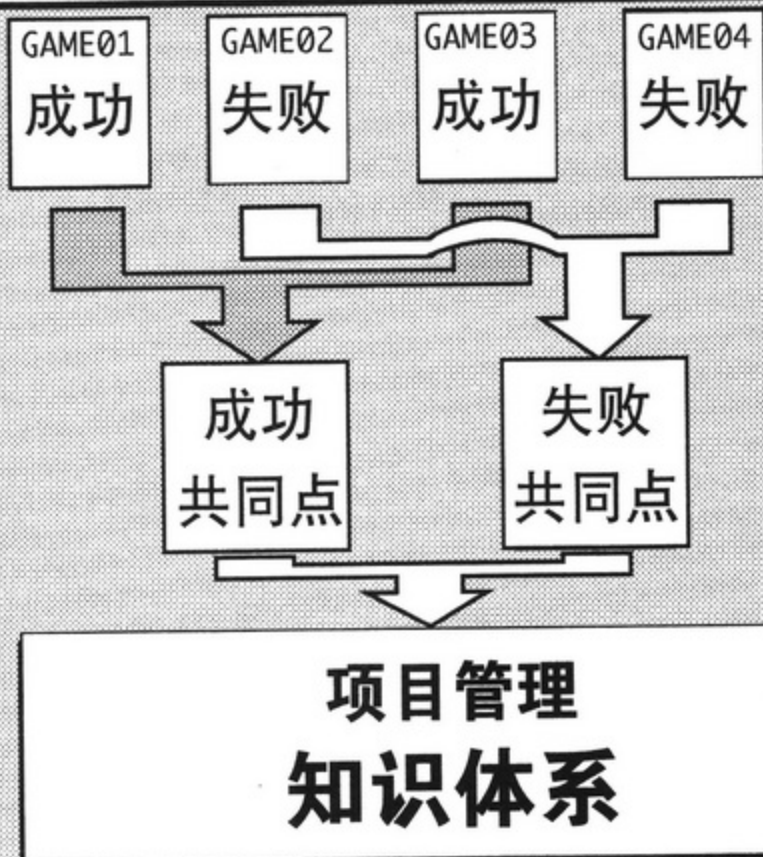
可是，如果项目具有独  
立性，

那么，完成每个项目所进行的  
活动应该也不尽相同，这样岂  
不无法互相比较借鉴了吗？

的确。  
各项目之间一方面确实存在独  
立性，但同时某种程度上也  
存在相同之处！

考查、总结过去成功、失败的  
项目案例能为我们未来完成项  
目提供经验。比方说，如果在  
某些项目中实施了某些特定的  
活动就会提高项目成功的概率  
等。

类似的经验总结构成了“项目  
管理知识体系”。



成功率提高的经验法则



### ◆1.3 项目的目的与成功标准

话说……项目的目的还没有说明白吧。

嗯？  
目的难道不就是顺利地  
完成游戏制作吗？

那只能算是最低标准  
了，这次我们想将目  
标定大一点！

大一点？  
难不成想要销售量过  
百万？


这倒也是一个明确的  
指标，但销售量不与  
关注程度和评价相挂  
钩。

游戏会议


applilikoko



所以，  
这次我们的目标是让这个游  
戏在游戏评论网站“游戏会  
议”上的评分超过90！



游戏会议？不会是那个口味相当挑剔的投稿式网站吧！？  
那里可是一年也出不了几个评分在90分以上的游戏呀……




可是，受到好评的游戏一定会得到业界的关注。荣获Game Award大奖的作品基本上都……

虽然有些难度，但并不是没有可能哟。



……

难不成害怕了？



哪里……  
我可是干劲十足啊！

咚



## ◆1.4 项目管理者的职责



可以这么说吧!

程序设计还有音乐制作等工作不属于项目管理者  
的职责范围。

也就是说，我不能亲自参与具体工作?

嘎吱

切记，不要忘记项目团队成员的分工。

根据不同的项目，项目管理者也可能兼任项目团队成员的工作，实施具体操作。

这一次就由您来慎重做出抉择即可，实际操作的工作就交给我们非常有经验的其他工作人员吧。

哎

呀

我可是要加油才行……

中井，  
你知道对于项目管理者  
来说最重要的能力是什  
么吗？

一定不会是程序设  
计吧……  
因为那是程序员  
的工作……

没错。  
正确答案是沟通能力。

沟通能力吗……

营销

编程

策划

美术设计

项目管理者

项目进行时要与各类人群打交  
道，项目管理者必须与他们在  
恰当沟通的基础上，对项目进  
行确认、调整以及委托。

有人甚至说过项目管理者  
八成以上的时间都在进行  
沟通。



## ◆1.5 什么是利益相关者

沟通的对象包括项目团队成员在内的所有利益相关者，

项目管理者必须处理好与他们的关系哟。

利益相关者是什么意思？

忘了说了，利益相关者就是指与项目直接相关的人，

或者是项目实施过程中受到影响的人。

受到影响的人又是什么意思呢？

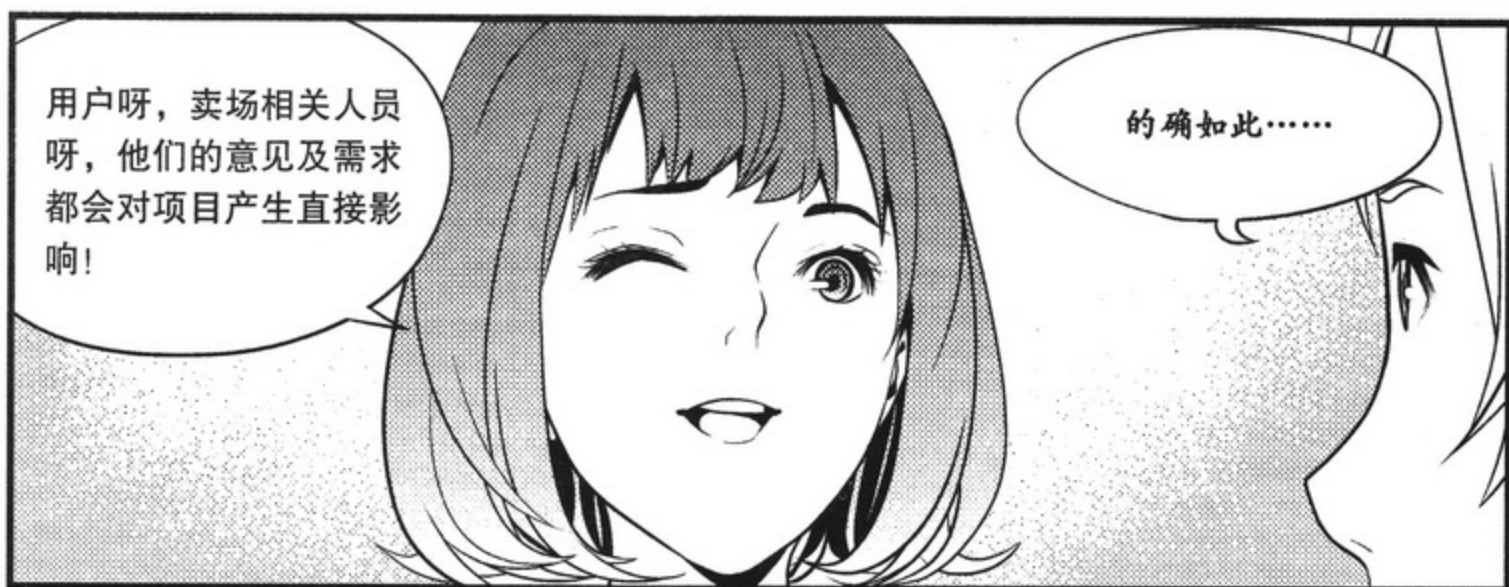
游戏的用户、卖场的工作人员、杂志等媒体的相关人员都可以称为利益相关者。



利益相关者涉及的范围还真是广泛嘛……

也就是说项目管理者不但要与项目团队成员进行沟通，

还要与项目外界打交道吧？



用户呀，卖场相关人员呀，他们的意见及需求都会对项目产生直接影响！

的确如此……



如果一旦听到他们抱怨说“不想玩这个游戏”、“不想卖这个游戏”，

无论做出的游戏我们感觉有多好，都是难以推广的呀。也就是说没能完成项目目标。

确实如此……  
为了了解自己认为不错的  
东西是否符合客观需求，

还是需要倾听项目团队成  
员之外的其他声音……



没错！  
让我们先来梳理一下项目中的  
分工吧。



## 利益相关者

### 与项目直接相关的人

#### 【项目所有者】

承担项目相关的预算、提供资金  
支持的企业，也叫做赞助商。



鹭宫丽华

#### 【项目管理者】

承担项目管理责任的人。



中井直央

#### 【项目团队成员】

服从项目管理者领导，为实现  
项目目标实际进行操作的人。

编程

美术设计

音效

脚本



### 受到项目影响的人

用户

卖场

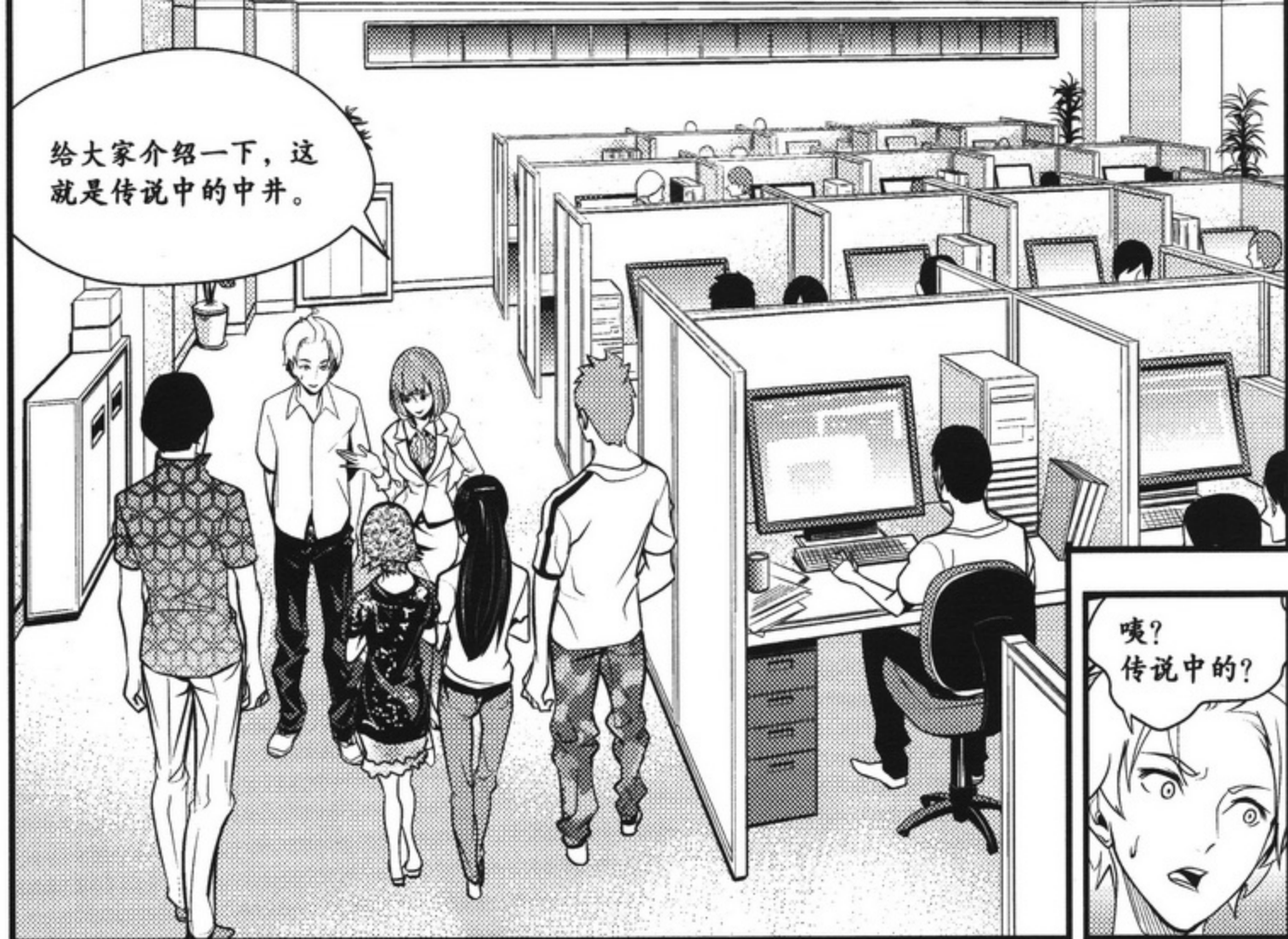
媒体相关人员

⋮









初次见面，  
我是中井。  
我从小就是游戏迷，ENCOUNT的  
游戏几乎也都玩过！

啪  
啪

今后请大家多多关照。

他们就是之前和你提到的，参加  
由你负责的游戏项目的各位工作  
人员！

大家每人来个简短的自我介绍吧！





我叫拜岛瑛太，负责  
音效，请多多关照。  
叫我瑛太好了！

我是负责美术设计  
的小川志织。

关于业界或者公司，  
有不懂的地方，尽管  
问我哟……




我是负责程序设计的田无丽雅，  
还请多多关照！


久米川悠季，负责文  
本的相关工作，剧本  
撰稿人。

我不是ENCOUNT的人，  
我是自由职业者，


有幸参加本次项目的策划  
工作……



以久米川为首，大家可都参与过  
*Tinkle·Tinker*的制作哟!




能与这么优秀的同事一起  
工作，太太太光荣了呀!



中井，你就是那个  
“零男”吧?

我太喜欢零男的游戏了，  
可以和你一起进行游戏制  
作真的好激动。

过奖，过奖了!



话说……  
我们这个项目叫什么  
名字呢?



# 跟进补充

## 项目的特征

“承包国外新干线建设项目”、“大坝建设项目结束”、“启动灾后重建项目”，等等，我们在电视新闻或网络中看到“项目”一词的频率不断增加。

公司有“新产品开发项目”、“业务改善项目”等项目活动，学生可能成为“文化节项目”的一员，你的朋友可能参加了“偶像选秀项目”，等等，听说过项目一词或者能跟项目扯上关系的人真的不少。

项目，这样一个经常出现在我们日常生活中的名词，原本究竟是什么意思？项目的原意与我们工作、生活中从事的活动（以下表述为“业务”）到底又有什么区别？

项目管理学会（PMI, Project Management Institute）将项目的概念定义如下。

**为创造独立性项目、服务、成果所开展的有期限性业务。**

定义中包含两个非常重要的特征。其一，“独立性”，即项目包含的工作是否与此前工作有区别；其二，“有期限性”，即从项目开始到结束是否有明确的时间规定。

因此，我们将具有“独立性”、“有期限性”特征的业务称作项目。

根据这两点特征对业务进行分类，整理内容如表1.1所示。

### 固定业务实例 汽车生产

汽车组装生产是固定业务的一个实例。为了生产出品质一致的汽车，操作人员必须使用规定的工具、按照规定的操作步骤对按照设计生产的零件进行组装。通常组装各台汽车时的操作内容或操作顺序不会发生改变。

### 项目实例① 大楼建设

建筑公司受到大楼开发商的委托在一定期限内（有期限性）完成大楼的建设。虽然大楼在建筑结构上可能大同小异，但是在建造场所、施工人员、建筑时间以及开发商要求等方面都存在差异（独立性）。每栋大楼的建造过程都需要考虑大楼自身的条件及委

●表1.1 项目的业务分类

		有	无
		项目	季节性业务等
是否有明确的 起始截止日期	有	(例) 大楼建设 新手机开发 举办奥运会 学校文化节 员工旅行、俱乐部集训 婚礼、集体相亲	(例) 生产新年烤年糕 庙会露天销售 年末大扫除
	无	发明等 (例) 灯泡的发明 炸药的发明	固定业务 (例) 工厂中的汽车生产 便利店里的收银业务 每日扫除

与此前工作是  
否有区别

托方的要求。

### 项目实例② 文化节

学校文化节具有限定的举办时间（有期限性），必须按照时间进行准备。虽然准备的基本内容可能大同小异，但是每年的执行委员组成以及文化节主题都会发生变化（独立性）。成员需要根据文化节的主题和内容进行准备。

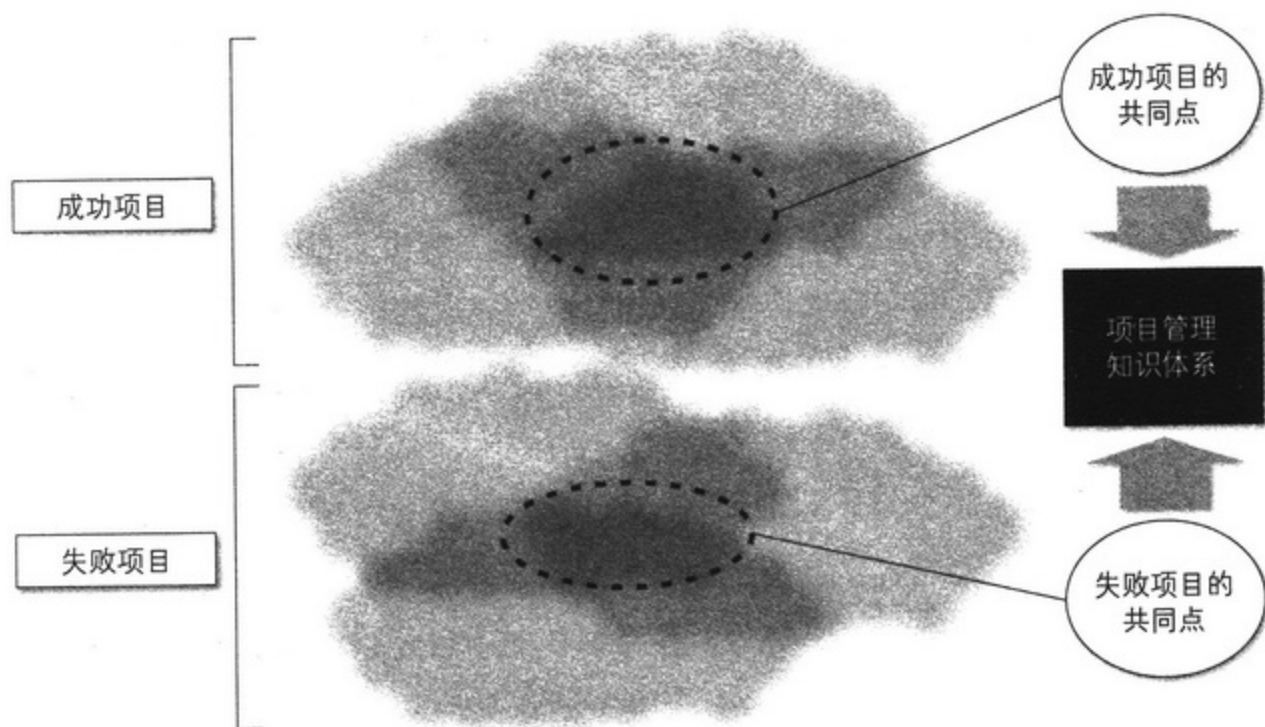
### 项目实例③ 员工旅行等

公司组织的员工旅行、年会也可以说成是项目。既然公司拿出预算，就表明公司是抱着促进员工间交流的目的开展此项活动，在旅行开始之前（有期限性）就需要进行准备活动。准备活动可能大同小异，但是每年的旅游目的地、所住旅馆、各种活动，以及参加者都不尽相同（独立性）。

## 项目管理的知识体系

为使具有独立性特征的项目顺利完成所开展的活动就是项目管理。项目管理中工作的顺序和日程、预算以及各工作人员等相互影响的各个环节都需要利用各种知识与技能进行调整与管理（图1.1）。

由于项目管理过程需要活用多种知识与技能，所以项目管理十分重视具有丰富项目经验的管理者的经验与感觉。



● 图1.1 项目管理知识体系

这些年研究者通过对各种组织、企业所完成项目的调查、研究发现，无论是成功的项目还是失败的项目，在某种程度上都存在一些相同的特征。

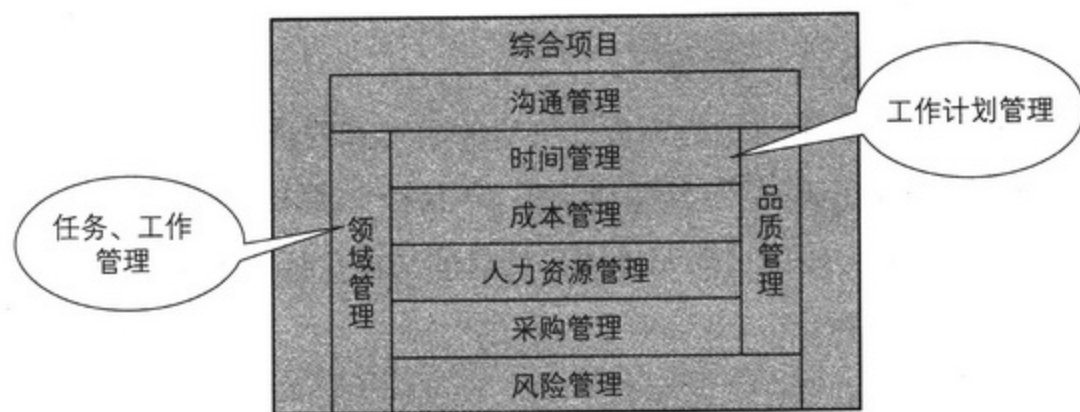
对这些调查研究结果进行系统整理可以得到项目管理知识体系。

目前存在多种版本的项目管理知识体系，其中既有公开的版本，也有企业制作的仅供企业内部使用的版本。在公开的各种项目管理知识体系中最为普及的版本也是本书介绍的由美国PMI总结编写的PMBOK（项目管理知识体系，Project Management Body of Knowledge）。

其他公开的版本还包括日本项目管理协会整理的P2M，起源于欧洲的ICB。本书将以PMBOK为基础对项目管理进行说明。

那么，项目管理知识体系具体介绍了哪些内容呢？

在PMBOK中，如图1.2所示，它包括项目管理所需要的九大知识模块。



● 图1.2 PMBOK九大知识领域模块

领域管理主要讲解项目任务的决定方法、必要工作的筛选及进展方式等。

时间管理主要讲解确保具有“期限性”的项目能够按时完成而进行的日程规划及管理的方法。

那么，项目管理知识体系是否涵盖了所有项目必需的相关知识呢？学习了项目管理知识体系，是否人人都能够实践项目管理知识，成功完成各种项目呢？

很遗憾，项目管理知识体系讲述的内容仅仅是多数项目通用的知识，并不能保证成功完成所有的项目。

项目管理知识体系不会具体到每个项目，不会拿出文化节项目详细地讲述保证文化节成功举办的诀窍、活动内容，以及日程安排等细节，而是重点说明关于工作项目的梳理方法以及准备日程的制作方法，等等。参考以往的项目经验，制定工作计划并实际开展实施至关重要。

既然项目具有“独立性”特征，就不会出现“只要照搬案例即万无一失”的情况。但是，学习项目管理知识体系的相关内容，利用之前类似项目中具体的案例与经验，确实可以提高项目成功的概率。

## 明确项目的目的与成功标准

每当新年伊始或是春节来临，一定有人下定这样的决心：为了就业与工作，今年一定要把英语搞定。

在有限的一年（期限性）内，与众不同的自己（独立性）掌握英语这项活动可以称作是一个项目。

那么，下定决心进行的“掌握英语的项目”，一年后收效如何呢？很遗憾，信誓旦旦的要掌握英语的计划开始之后，能够获得预期效果的人并不太多。原因就在于大家没有明确项目的目的与成功标准（=目标）。

正如定义阐述的一样，项目是为完成某种目的而实施的活动。虽然大家都要掌握英语，但因人而异，其用途（=目的）与达成水平（=目标）各不相同。目的与成功标准不同，所需努力也各不相同，所以提前明确项目的目的与成功标准至关重要（表1.2）。



●表1.2 项目的目的案例（掌握英语项目）

项目目的	目的①	目的②	目的③
	满足就业、升职的要求	在没有配音及字幕的情况下仍然能够看懂喜欢的美剧	工作中使用
成功标准(目标)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■英语O级</li> <li>■TOEIC○○○分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■能够听懂对话，理解语言表达及俗语的用法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■海外出差时可以用英语介绍公司的产品</li> <li>■可以使用英语进行电话交流</li> </ul>
应该开展的活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>●强化阅读能力</li> <li>●强化听力</li> <li>●语法理解</li> <li>●单词、熟语背诵</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●强化听力能力</li> <li>●加强对美剧时代背景的了解</li> <li>●俗语的理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学习商务英语表达</li> <li>●学习电话英语表达</li> </ul>
学习方法	复习应考书籍	反复观看美剧	参加英语培训班

## 项目管理者的职责与必备能力

项目管理者的职责在于实践项目管理活动、确保项目的顺利完成。项目管理者的工作是利用过去的经验或项目管理知识体系的内容，对项目中应该实施的工作内容、日程、预算、成员等进行计划和管理。比如大楼建设项目中吊车的操作、焊接以及配管工程等工作均不属于项目管理者的职责范围，而是属于吊车操作人员的工作。项目管理者应该考虑如何使操作人员能够安全、高效地完成任务，并依照计划向操作人员下达指令。

项目具有独立性的特征，所以又不能完全按照计划进行操作。比如大楼建设过程中，可能出现建筑材料无法及时运送、由于天气原因无法进行施工等各种难以预料的情形。这就需要项目管理者对是否能够依据计划开展工作进行判断，根据需要调整工作步骤或计划。

作为项目管理者在履行责任时有一项必须具备的能力，即沟通能力。为使项目顺利完成，与项目相关人员进行沟通，就项目的目标与成功标准（目标）达成共识十分必要。

另外，对于按照计划下达指示，确认工作状态等各个环节沟通能力也非常重要。

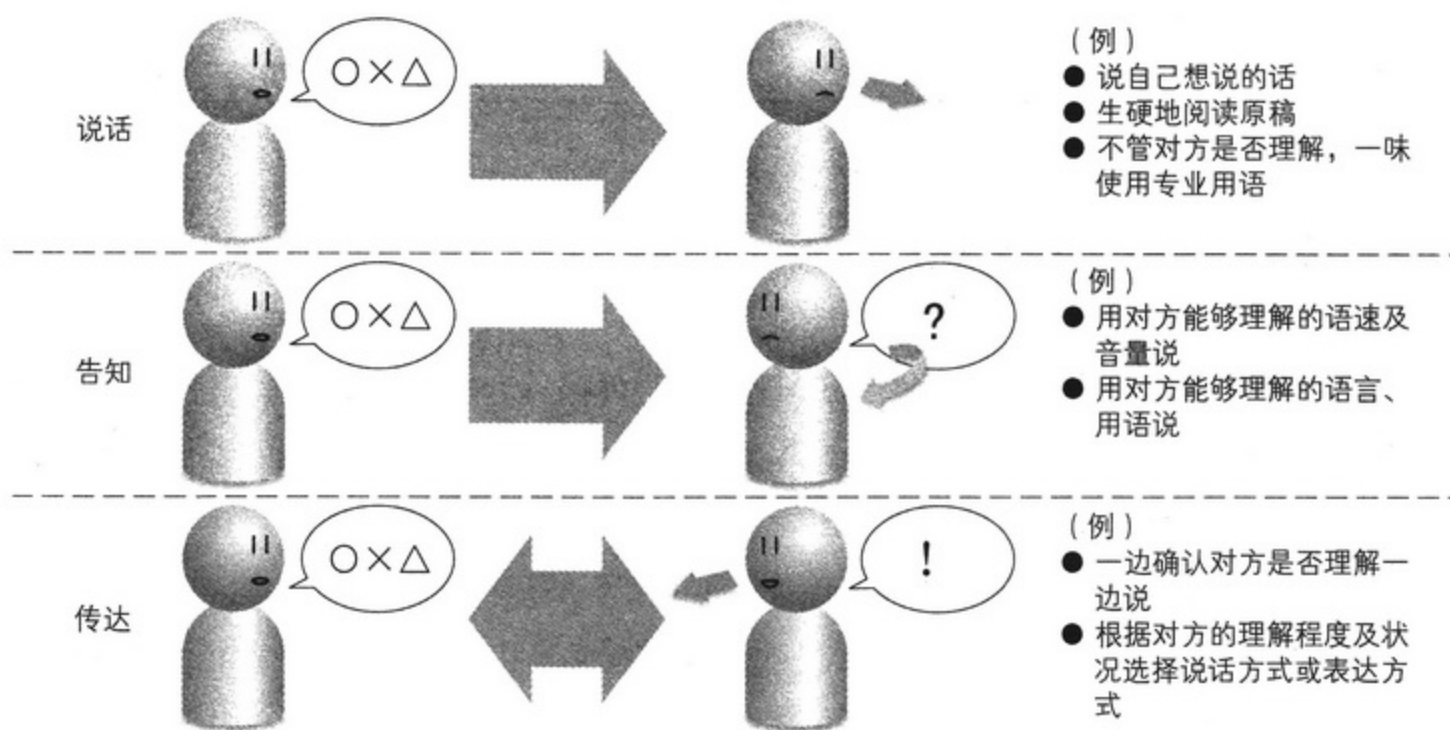
提到项目管理者需要良好的沟通能力，可能有人觉得“自己并不擅长在人前说话，所以无法胜任项目管理者的职务”。事实上，优秀的项目管理者中真的不乏性格内向、在人前表达缺乏自信的人才。

相反，在人前口若悬河的人未必就能成为优秀的项目管理者。因为项目管理者需要具备的沟通能力并不是要求说些有趣的话题或者天马行空的调侃。

项目管理者最重要的沟通能力在于听懂对方的话，而且能够正确接受并理解对方的想法和观点。同时用通俗易懂的方法表达自己的观点，让对方理解并接受。

沟通能力是一种能够通过学习掌握的技能。即使是目前感觉自己沟通能力较弱的人，通过持续性的适当学习之后，沟通能力也一定能够得到改善与提高。

项目管理者首先应该理解沟通能力的重要性，然后再考虑相关技巧来试图理解对方想要表达什么、怎样表达能够让对方觉得更加通俗易懂（图1.3）。



● 图1.3 说话、告知和传达

## 利益相关者的职责分工

大多数的项目都是由多位工作人员进行职责分工后组合完成的。较小的项目可能只需要几个人到十几个人，国家级别的项目或许需要几万人甚至十几万人。

另外还有一些人可能不直接参与项目工作，但是他们也会对项目的完成产生各种影响或者受到项目的影。我们将项目涉及的所有人都称作项目的“利益相关者”。

根据在项目中的分工不同，利益相关者可以大致分为以下几类。

### • 项目所有者

为获得独立性成果启动项目，提供必要资金支持的个人或组织。有时也称作“赞助商”。

- 项目管理者

负责项目管理的人。

- 项目管理团队

承担项目管理工作的人员的集合。由支持项目管理者工作的人、项目团队成员中担任领导职责的人以及项目管理者组成。

- 项目团队成员

根据项目管理者的指示，实际实施各种操作完成项目目标（成功标准）的人。

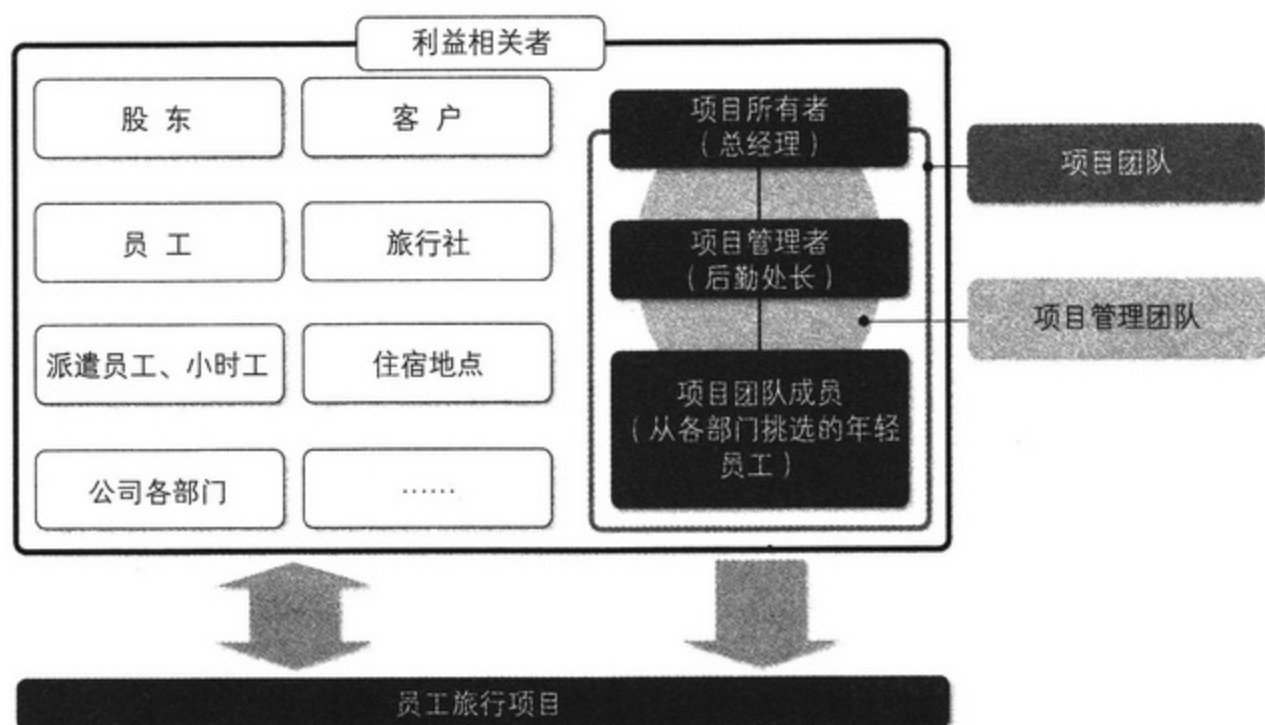
- 项目团队

直接参与项目的管理或操作的人。由项目所有者、项目管理者、项目团队成员构成。

- 其他利益相关者

利用项目成果者，间接支持项目实施者，受到项目实施影响者。

例如，一个拥有100名员工的公司组织所有员工参加员工旅行活动。包括事前准备、旅行中的各种指挥和调整、旅行后的收尾工作在内的“员工旅行项目”，其利益相关者如图1.4所示。



● 图1.4 利益相关者概念图



CHAPTER 2

# 第2章

## 项目策划

### 2.1 项目规划

### 2.2 利益诉求的收集整理

### 2.3 工作安排

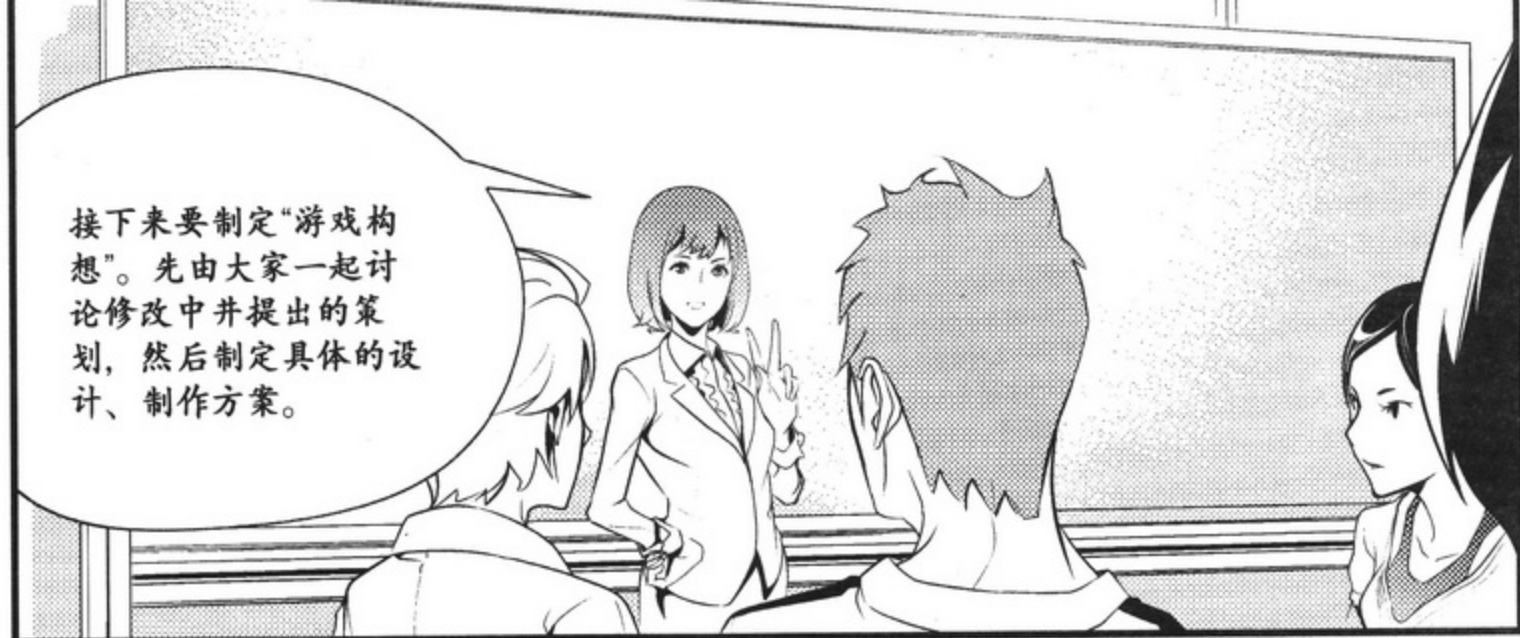
#### ■ 跟进补充

- 项目规划案
- 利益诉求
- 范围及WBS

## ◆2.1 项目规划



**两年时间！  
两年内完成目标！**



接下来要制定“游戏构想”。先由大家一起讨论修改中井提出的策划，然后制定具体的设计、制作方案。



最后有关“体制”。由我来担任本项目的**项目所有者**，中井担任**项目管理者**。

田无、小川、拜岛还有久米川都是项目团队成员。

另外，请各团队的组长支持中井的工作。



中井具备游戏制作的天赋这一点不可否认，可是他是否能马上胜任项目**管理者**的重任呢？



所以更需要大家的鼎力相助！







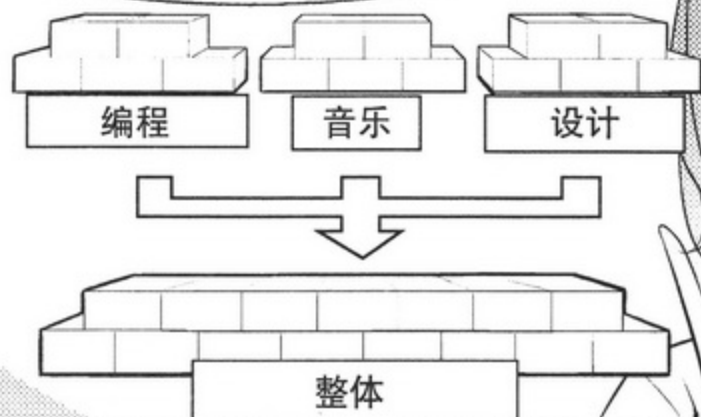
必要工作	工作步骤	工作时间	工作日程
A B C D E F		A 5日 B 3日 C 3日 D …… E …… F ……	

接下来要对工作进行细致安排，

估计各项工作的顺序以及所需时间，

安排工作日程。

然后估计各项工作所需费用，  
进而估算项目的整体费用。



可是，我还不了解各项  
工作所需的时间及日程  
安排……

是的，所以我们会全力以赴支持你的。

另外，还需要挑选出实际参与项目的工作成员，

制作过程中如果有外包的部分，也要做好相应的准备。

当然，还需要考虑确保游戏质量的方案，

以及规划没有按照预案执行时的应急方案……



以上提到的所有内容都需要反映在《项目规划案》中。

哦，原来如此……



头脑中始终牢记项目目标，也就是项目所要达到的程度，将项目的整个过程从头到尾在脑海里进行模拟演练。



没关系啦！  
本来制作项目规划案就是为了减少疑问！



您和我讲了这么多，说实话我还是有很多不明白的地方啊……



## 项目目标

### ① 范围定义

明确实现目标所需任务

### ② 制作WBS

任务细化

### ③ 活动定义

明确完成任务所需工作

### ④ 活动顺序设定

明确完成任务的工作顺序

### ⑤ 估计必需的资源及时间

估计开展各项工作所需资源与时间

### ⑥ 制作日程表

制作实现目标的工作日程表

### ⑦ 估计成本

计算实现目标的必要成本

### ⑧ 决定其他规划

讨论采购、品质、风险、体制等

项目规划案





咱们项目的目标是《游戏会议》上拿到90分……

为此，我们首先应该……

评价网站上可以直接反映用户的心声……

90分  
以上

Tinkle・Tinker

スクリーンショット



没错！需要倾听用户以及游戏相关人士的声音。

中井的策划书中缺少这部分内容，仅站在开发者的角度来看创意，还是远远不够的哟！



也就是说按自己的意愿做出的东西……还是远远不够的吧！



说到用户意见，

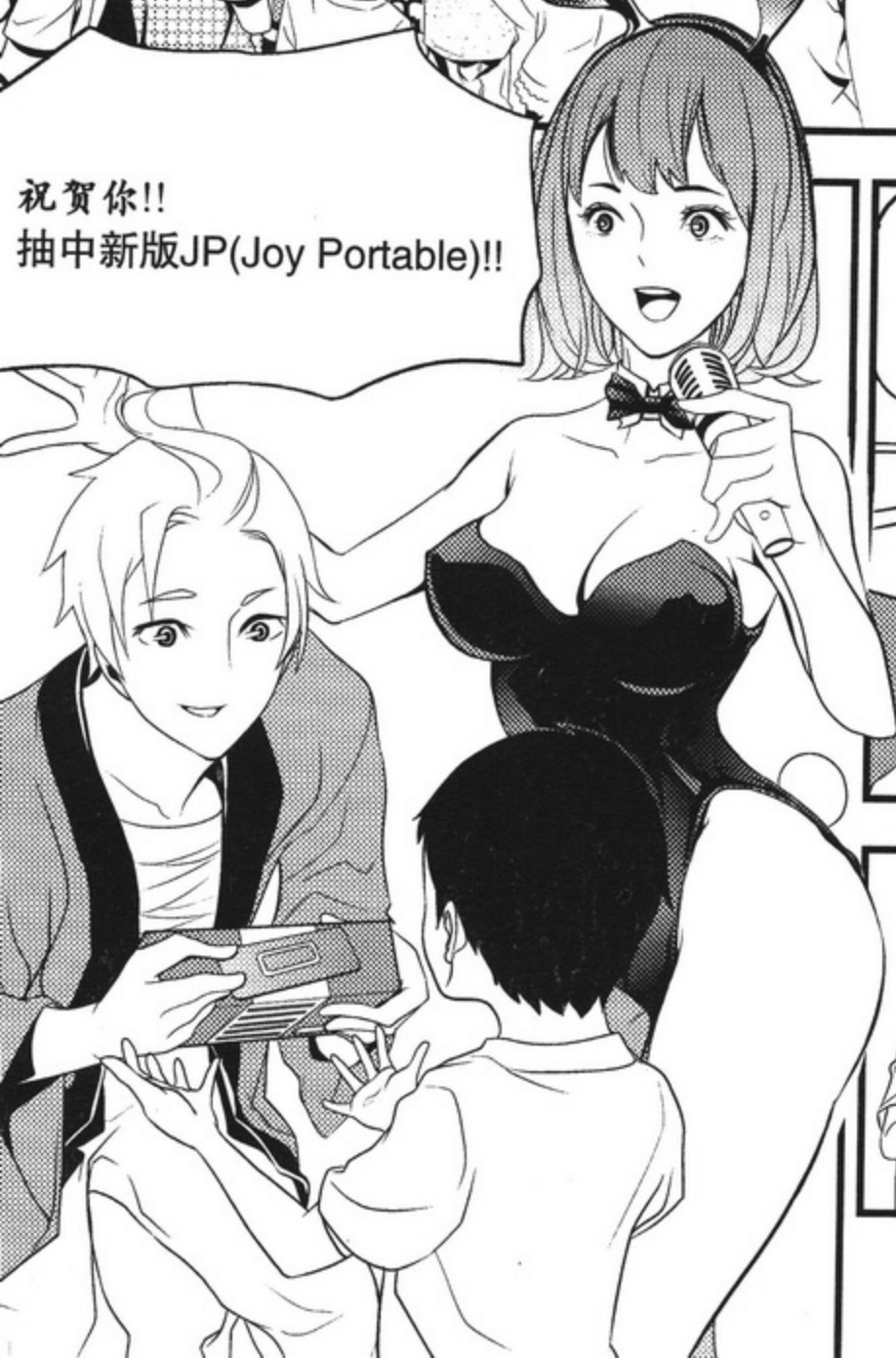
咱们可是做了好多的问卷调查的。



## ◆2.2 利益诉求的收集整理



祝贺你!!  
抽中新版JP(Joy Portable)!!



哇!太棒了!!



你想用JP玩什么  
游戏呢?







嗯……

龙杀手，还有移动怪兽！



都是ENCOUNT的  
游戏嘛……



那么，今后还想玩哪种类型  
的游戏呢？

有刀光剑影和魔法的  
游戏！



现在还有人喜  
欢单纯的幻想  
型游戏！？

真是服了，我  
们最近的策划  
可是米菲开花  
呀……



妈妈也来说两句吧……

喂！



能够抽中游戏当然很高兴了，  
但我还是希望孩子不要老呆在家里玩个不停才好……

还是希望孩子能够在外面多和朋友跑跑。



真是煞风景！  
带GPS的游戏即便在户外也是可以闯关得分的呀？



辛苦了！

干自己不熟的活可真累呀……

喀哒

唉

ENCOUNT  
公司休息室



真是实话实说啊……

你这身衣服要穿到什么时候？



哎哟，我可是为了给你看才没换的？



咦？你说什，什么……

吧嗒



今天大家辛苦了！


托社长捧场，活动才搞得这么热闹，

嘎

新闻媒体的相关人士也来了不少！








嘿嘿，  
这还真没办法。  
项目管理中，利益相关者的  
“利益诉求”，


也就是说先要确认他们的  
需求所在，然后进行  
分析整理。



从问卷中我们可以发现，

如今的游戏用户已  
经对奇异的背景和  
复杂的游戏系统感  
到厌倦。


就是说产生了“返璞归真”  
的倾向。



这么说来上次参加  
活动的小男孩，

嗯……  
龙杀手还有移动  
怪兽什么的，

说是想要玩刀光剑影  
与魔法的魔幻……型  
游戏……



对我们来说相当老  
套的场景，

对于年少的他们，  
说不定还真是很新  
鲜呢……

## 【利益诉求】

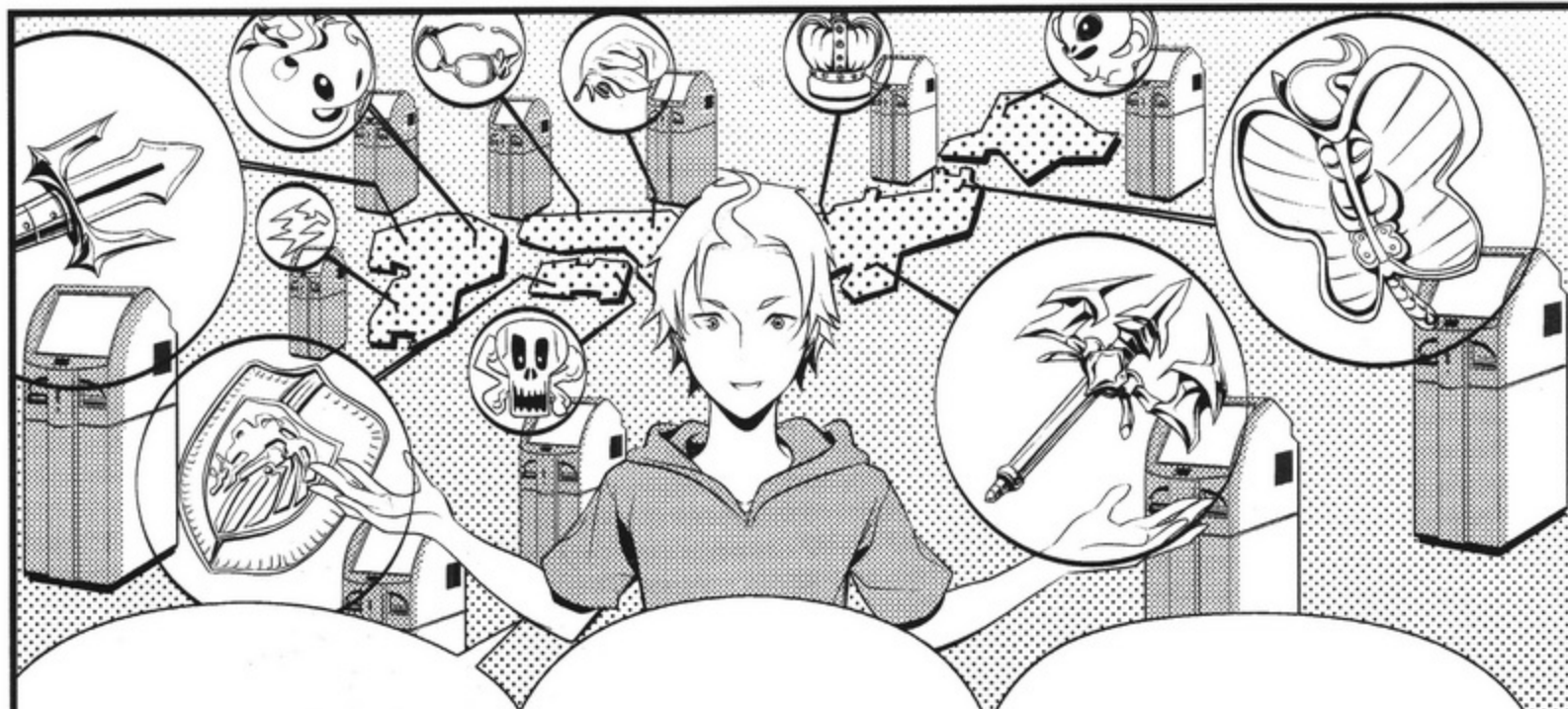
重新来总结一下利益诉求吧……



- 返璞归真的背景设定
- 无需宅在家里=可以在户外与朋友一起玩的 游戏
- 店头前吸引顾客的设置创意

这些要求单靠开发者凭空构想是无论如何也想不出来的。

满足诉求的创意，你已经有主意了吧！



嗯！  
背景换成魔幻风……

使之与GPS功能挂钩，  
然后在全国卖场安装的  
JP站里，

设置上“百宝箱”之类的  
功能，发售限量版武器  
装备，你觉得怎么样？

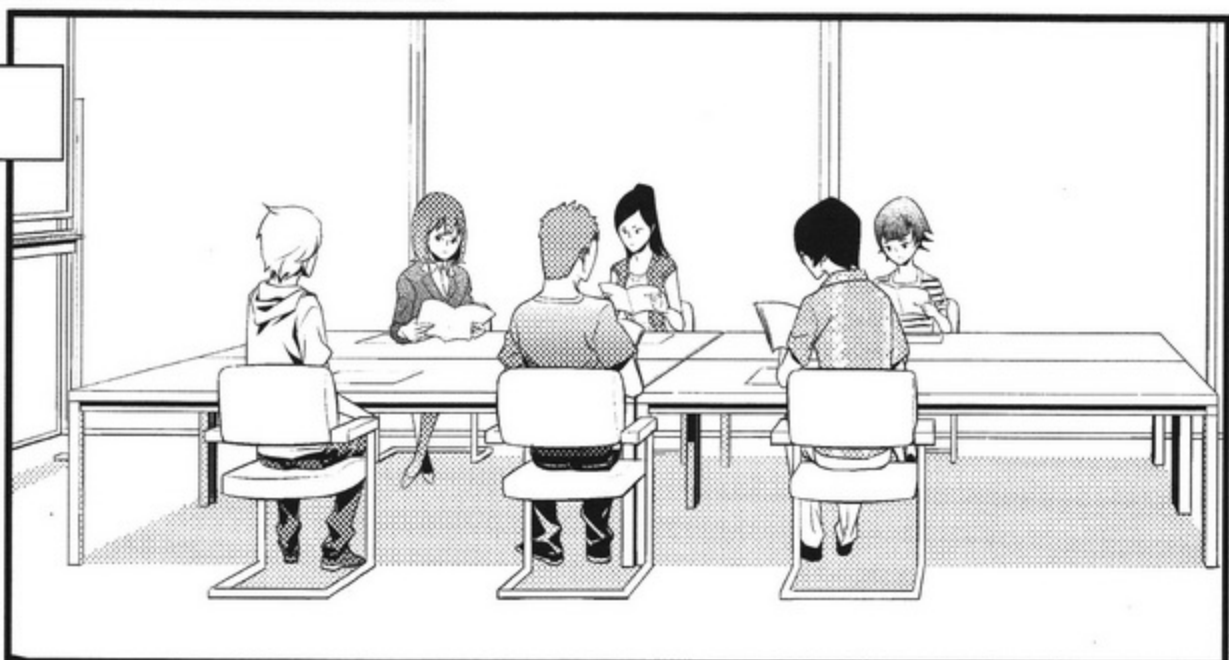
很好，很好呀！  
这不就像是“盖章  
竞走”一样的嘛，

既可以创造全家人  
一起出门的机会，  
还可以增加店面的  
顾客数量！

嗯呢！那么下次见面  
前我先准备一下相关  
的资料。

### ◆2.3 工作安排

下面……



不愧是中井，总结得不错！

虽然将背景从未来变换到中世  
魔幻风的想法有点突然，但是  
效果一定也错不了！

利益诉求都成功体现……



嘎嗒

那么，我们先定义一下“范围”，

然后就开始制作“WBS”吧！

大家都知道，范围就是指为实现项目目标应该完成的任务及必要的工作。

### 范 围

为实现项目目标应该完成的任务及必要的工作。

WBS是Work Breakdown Structure的缩写，就是指为使任务与工作便于管理而将项目按照一定的原则进行分解的过程。

### WBS

为使任务与工作便于管理而将其进行细致的分解。

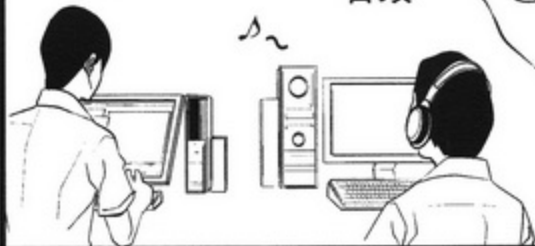
……最近刚从总经理那儿学来的，现学现卖了……

美术设计



编程

音效



如果项目范围不明，

开发出的产品可能会与所需任务相悖，

或者遗漏某些必需的工作步骤，等等。

最终可能直接导致日程延误或预算超标等过失，所以范围定义相当重要！



那么……那个范围要怎样定义呢？



以收集的利益诉求等因素为基础进行论证，然后将应该完成的任务与必要的工作，

详细地写入《项目范围报告书》中。简单说差不多就是这些了。

## 零项目 项目范围报告书

### ■范围之内的任务/工作与评价标准

1. 用户希望调查结果
2. 游戏软件（试用版）……可用于判断产品是否符合要求
3. 设计书……记录软件制作中必需的基础事项
4. 游戏软件（产品版）……通过公司内的所有测试
5. 说明书，（包装好的）产品原稿……成书部门装订后的内容及品质
6. 宣传用市场策划书……为实现本项目的最终目的所需完成的具体工作

### ■外围事项

- 决定游戏软件的价格……总经理另行商讨、决定
- 销售、市场策划、促进……项目仅支持此项活动的实施
- 产品制作、流通……由其他部门负责，项目承担原版制作

### ■制约条件

- 项目开始两年内完成项目目标
- 规定预算内完成项目工作
- 游戏利用JP(Joy Portable)的GPS功能

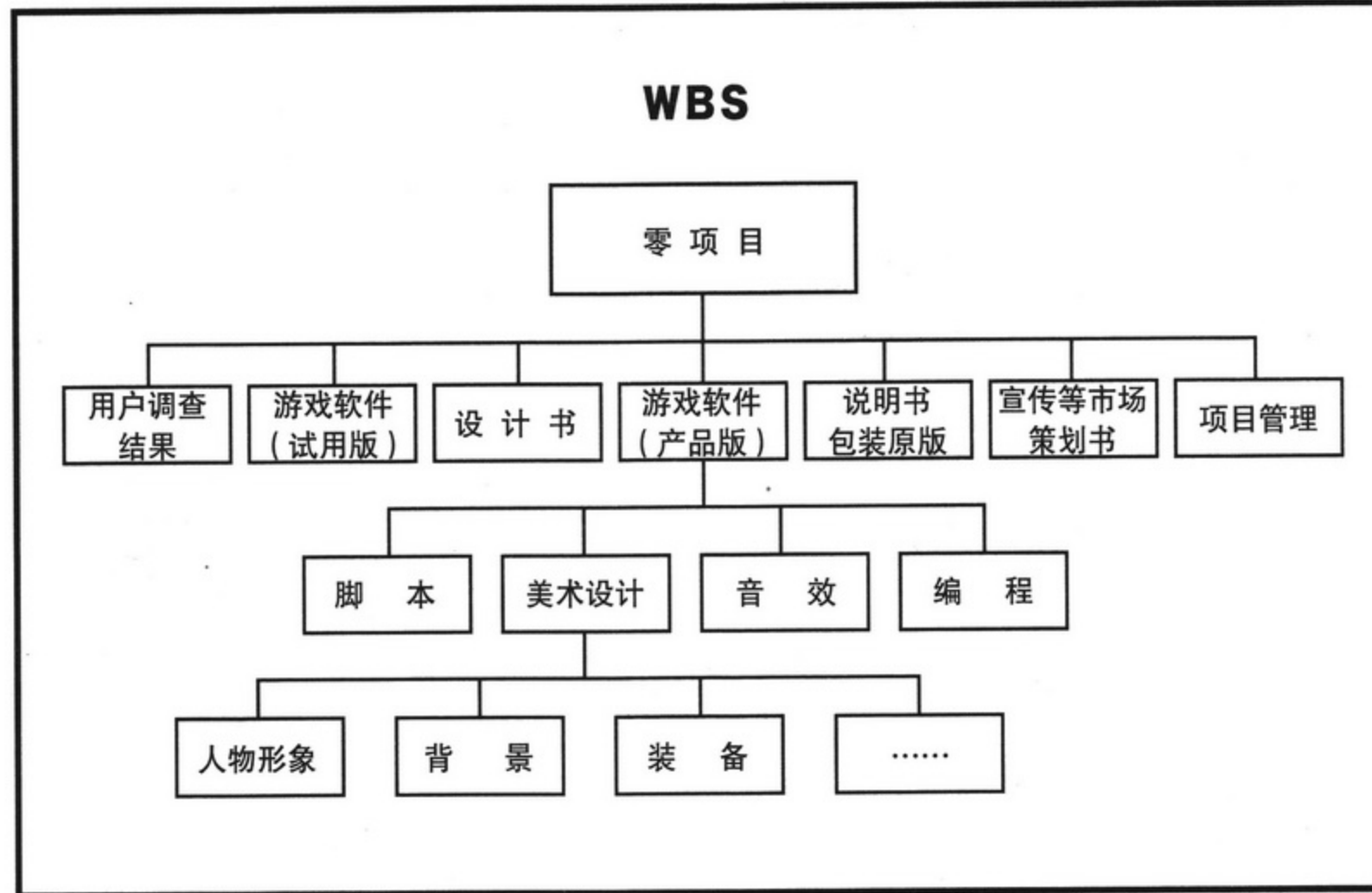
### ■前提条件

- 游戏可用运行环境，XX公司开发研制出JP(Joy Portable)△△模型之后，附带GPS功能，内存为□□以上



另外，游戏中涉及的包装说明书、宣传等相关内容，

也包括在本次项目的范围之内，请大家一起来出谋划策吧！





# 跟进补充

## 项目规划案

制作项目规划案是保证项目成功的第一步。

项目规划案中需要确认项目的目的与目标（成功标准）以及确保项目成功所需要完成的工作、步骤、费用和人员情况。另外还包括品质保证、与利益相关者的沟通、风险对策、筹办方法等相关内容。

工作中我们可能会对项目进行规划，但有时未必会实际制作出像样的项目规划案。为引导项目走向成功，不能只在头脑中想象，切实将想法写入项目规划案中同样十分重要。

制作项目规划案的三大主要目的。

1. 可行性
2. 与利益相关者共有
3. 项目进展过程中使用

### 1. 可行性

项目规划如果仅在头脑中盘算会让人产生错觉，错误地认为任何项目均可实现。但是在现实项目中如果不对工作是否可行进行综合判断，则很难期待项目按照计划安排进展下去。

例如，你制定了一个一年内掌握英语的计划，叫做“攻克英语项目”。为了完成目标，你计划每天学习20个单词、20个惯用语、听2个小时听力、学1个小时语法。然后你就卯足干劲从今天开始实施计划。

据此学习计划学习英语，一年后有多少人能够达到目标呢？我想除非是意志超级坚定、时间十分富裕的人，否则很难实现目标（根据笔者本人经验）。

背诵20个单词、学习1个小时语法等各个环节看上去并不困难，但是是否能够每天坚持则令人心存疑问。

判断是否能够完成所有任务时，需要首先计算下一天可以用于学习英语的时间，

从一天的时间内匀出学习的时间非常必要。“平日缺乏睡眠时间”、“周末有事情，似乎没有学习时间”，等等，写出各项计划，然后对时间做出具体安排会使计划更加清晰。发现计划中存在的问题后可以想出各种对策进行补救，比如说“听力利用上班、上学路上的时间”，“空出周末的时间补习一周的遗漏”，等等，由此可使计划更具有现实性及可行性。

计划与其在头脑中不成章程，不如都写下来逐一进行判断，是否可行、是否还要查漏补缺、整体是否存在矛盾，等等。

## 2. 与利益相关者共有

无论项目规划多么具有可操作性，实施项目工作的项目团队成员如果不能正确理解工作内容与日程，工作将不能顺利完成。

项目计划听上一回，或许当时能够理解，可是随着时间的推移难免要产生理解偏差。

为防止类似情况发生，同样需要制作项目计划书，供项目相关人员能够反复回顾，加深理解。

另外，如果项目目的或成功标准与项目所有者的规划意图不符，即使项目顺利完成或许也难以达到项目所有者的要求。

口头协议根据说话环境、说话方法以及双方关系不同，双方无意识中会将项目的理解向有利于自己的方向倾斜。

为减少概念模糊，大家达成项目目的与成功标准的共识，将规划落实在纸面上是一种非常有效的手段。

“攻克英语项目”中，自己既是项目所有者，也是项目管理者，同时还是项目团队成员。此时您可能觉得没有其他利益相关者与您一起共有项目规划案的内容，其实并非如此。

虽然项目开始时您满怀信心，但是中间总有懒惰的日子，也可能萌生厌倦学习及“不会英语同样可以自由生活！”的想法。此时，回顾一下当初写下的项目规划案的目的与目标，就会产生“要做好！”的感觉，进而士气得到振奋。为此，项目执行中，项目规划案不能仅仅停留在“想一想”的层面，将计划落实在纸面上就变得非常重要。

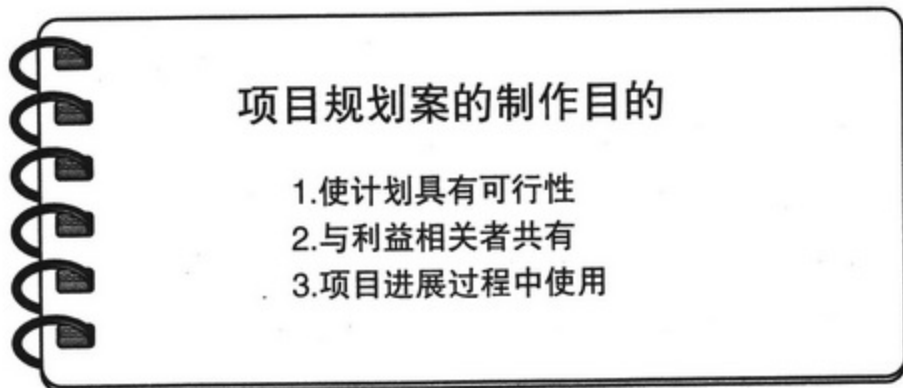
## 3. 项目进展过程中使用

项目规划案的制作不能一劳永逸。其中既有由于各种原因项目无法按计划执行的情况，也有增加项目工作量的情况。

所以，我们需要定期将工作进度与计划进行对照、确认差异。减少差异的对策之一即为修改计划。

我们应该不定期对项目计划与实施进度进行差异对比，否则突然发现问题即可能造成无法挽回的延误，导致项目的根本性颠覆。

“攻克英语项目”中同样需要在周末或月末对学习进度进行进度确认，出现延误时要及时思考补救方法。可以在工作忙碌无法按计划完成学习任务时减少学习任务量，在周末或时间富裕时适当增加学习量，根据实际情况灵活调整项目计划。



我们制定项目规划，如果此前没有类似的项目经验，其实并不知道应该如何下手。即使明确知道应该完成的工作内容，有时可能也无法判断所需时间。

此时，可以向有类似项目经验的工作人员请教，或者动员项目管理团队成员一起出谋划策。制作项目规划并非是项目管理者一人的工作，只有项目管理团队大家齐心协力才能顺利完成。

另外，在项目开始初期会有很多不明白、不确定的情况出现。此时最不应该采取“反正不知道就先不写了”的态度，而是应该“先将知道的内容写上”。对于无法纳入规划的问题，可以写在课题或风险的部分，等待项目进入具体实施阶段后再进行讨论。

诸如此类，不在最初阶段决定所有规划细节，而是分步骤详细化的过程就称为“阶段性详细化”。

## 利益诉求

有关利益诉求，项目不仅需要考虑项目所有者的要求，同样要确认各利益相关者的需求。

第38页描述的“员工旅行项目”（拥有100名员工的公司组织所有员工参加员工旅行，包括事前准备、旅行中的各种指挥和调整、旅行后的收尾工作）中，总经理作为项目所有者（赞助商）提出了项目的目的与成功目标。

**项目目的：**尽量邀请更多员工参加活动，不分年龄、级别进行交流，为大家相互了解创造机会。

**项目成功标准：**全体参加者每一个人都能够记住不同年龄同事的模样与名字。

根据以上目的，达到成功标准是项目所有者—总经理的最大愿望，另外还可能包括每人3万日元以下的预算、日程1晚2天等附加制约条件。

询问利益相关者一位董事的意见，他可能要求是“增加员工交流最好的方法就是打高尔夫球！大家一起去打高尔夫！”询问部长的意见，他可能说：“还是泡泡温泉，忘记等级吃顿大餐，能够增进员工之间的感情。”询问女性员工的意见，她们可能会说：“房间想要单间的，要保护我们的私人空间。”

利益相关者的要求五花八门，或许没有一个面面俱到的办法能满足所有人的要求。但是，广泛听取群众意见进行整理的过程非常重要。

整理利益诉求时，不能将他们的发言直接当作他们的要求，而是需要挖掘发现他们的真正诉求。比如上面提到的女性员工的要求，她们未必一定是在要求“住单间”，而是可能对与前辈相处心存顾虑，因此希望休息时“能够保持一定程度的个人空间”。

到底应该重视谁的意见，需要在项目管理团队讨论的基础上，根据实际情况与项目所有者进行协商后共同决定。有时可以采取少数服从多数的原则，有时也必须照顾某些利益相关者提出的具体意见。

大多数情况下，最终结果都不可能满足所有人的愿望。可能有人对于自己的要求没能得到实现而感到不满，项目管理团队无需对此过分纠结。

谁提出了怎样的要求、项目针对此项要求如何处理……对以上内容进行整理的过程十分重要。

对于自己提出的意见，如果经过项目组慎重讨论后没有通过，多数人都会表示谅解，但是，如果采取仅仅听取大家意见，不经商讨就妄加否定的武断做法则会让人难以接受。

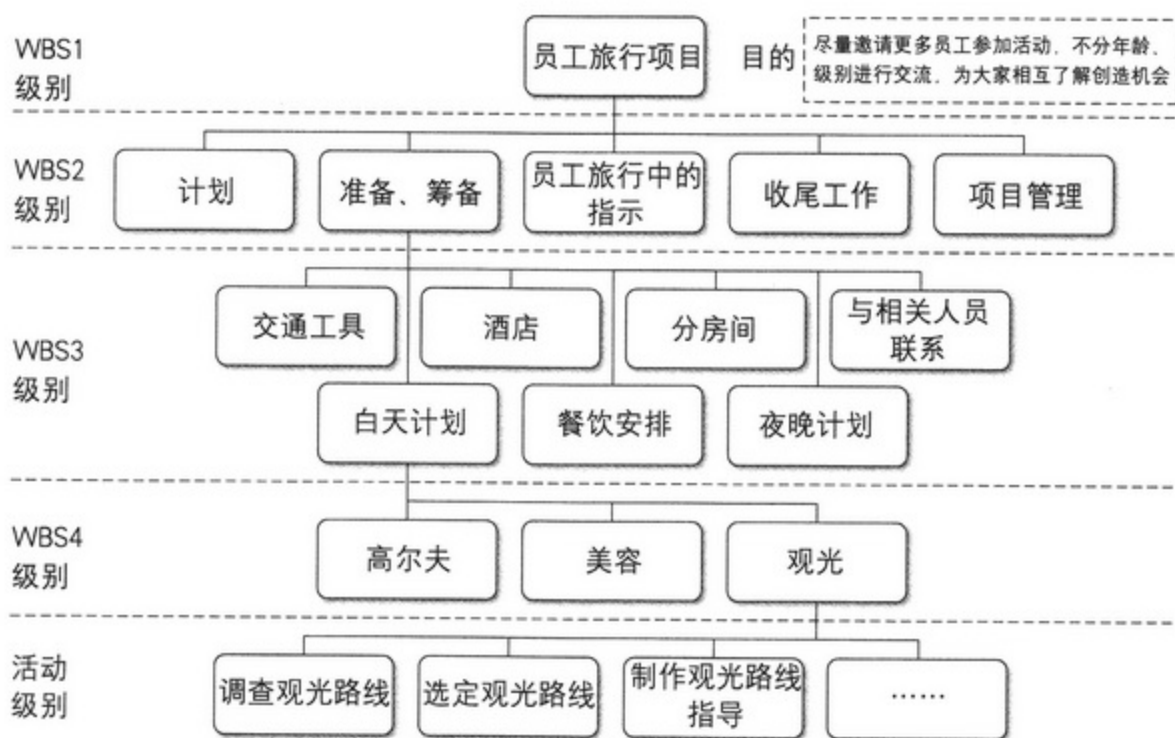


整理完项目目的、目标（成功标准）以及利益诉求后，为达到以上目的，需要对项目的任务及工作进行定义。这些任务和工作就称作项目的“范围”。

对于“员工旅行项目”，从计划到筹备、准备、旅行中的指示，结束后的总结以及最后的收尾工作都属于“范围”的范畴。根据公司、项目不同，有时款项的结算由其他部门负责，项目组无需管理，有时项目范围还包括旅行后的问卷调查，汇总结果向项目所有者总经理汇报等。

界定范围后为管理方便可对其进行分解。分解项目中完成的任务与实施的工作的过程就是WBS(Work Breakdown Structure)。

“员工旅行项目”的WBS如图2.1所示（仅包括部分内容）。



● 图2.1 WBS例(员工旅行项目)

制作WBS，必须遵循三项原则。

1. 100%原则
2. WBS1级为项目整体
3. WBS2级记录项目范围及项目管理要素

## 1. 100%原则

WBS下一级别的分解阶段（支）为上一级别要素的所有工作内容。WBS中的所有级别必须遵守此项原则。

不遵守此项原则可能导致项目工作遗漏或重复，事后可能发现以下类似情况：“虽然没写在计划中，可是还有XX工作要做”，“咦？那个XXX不是也在做和这个工作类似的工作吗！”

## 2. WBS1级为项目整体

此原则很好理解。在WBS1级别中写入项目名称即可。

## 3. WBS2级记录项目范围及项目管理要素

前面定义的范围记录在WBS2级中。另外，在WBS2级的最后追加记录项目管理。

WBS3级以后根据“1. 100%原则”的原则，对任务及工作进行细分。

最后分解至项目工作的管理单位——活动。

因项目的种类不同，制作WBS的技巧、方法各异，具体内容详见参考资料部分。

项目管理中，WBS制作至关重要，不熟练时您可能对其制作方法感到困惑。但是实际操作几次即可熟能生巧，所以需要您亲自动笔进行尝试。

另外，WBS在同样的项目中形式基本一致，所以如果以前举办过员工旅行项目，只需对那时制作的WBS稍加修改即可轻松制定。

公司、组织内可能会有WBS的相关示例，一部分书籍或网络也有公开内容，稍加参考，您一定也能够做出省时高效的WBS。

CHAPTER 3

# 第3章

## 项目计划

3.1 工作步骤及估计

3.2 制作日程表

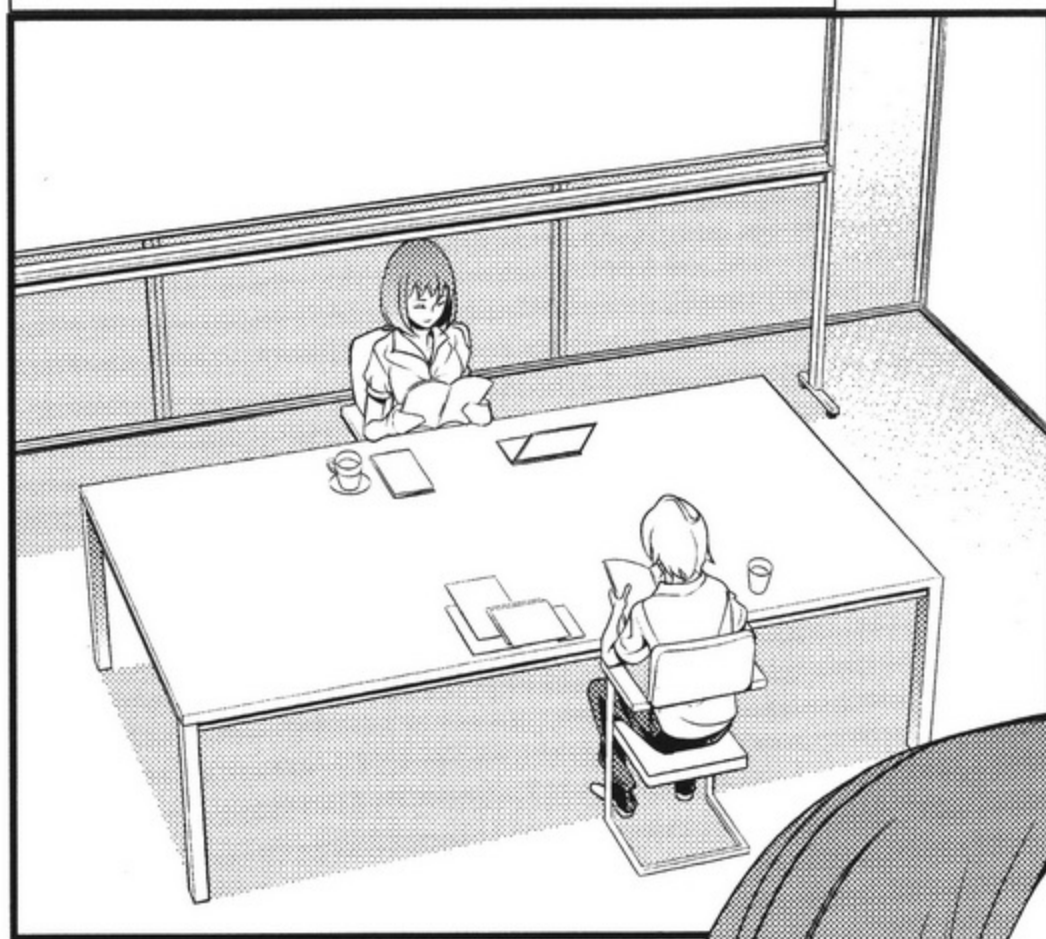
3.3 成本估计与制定预算

3.4 制作项目计划书

跟进补充

- 活动
- 制作日程表的注意事项
- 成本估算的方法
- 制作项目计划书的注意事项

### ◆3.1 工作步骤及估计



WBS到此结束！

我把大家做好的东西  
总结一下就算万事俱  
备了吧！

与大家齐心协力推进项目的  
进展，这才是项目管理者的  
职责，目前为止一切正常！

原来这样！

接下来进行“活动定义”吧。





人物形象的设计并非一次完成，



① 通过手稿先绘制出一个大致印象的初稿，



② 请有关人员审阅初稿印象，根据要求进行必要的修改。



确定大致印象后，

③ 添加细节，制作出最终版人物形象。



④ 检查并进行必要修改，



⑤ 最后由负责人对终稿进行最后拍板。

这样啊。

人物形象设计时所经历的这五个步骤即为活动定义。

也就是将所做工作明确化，对吗……

没错啊！







<b>音效</b>	<b>美术设计</b>	<b>编程</b>	<b>脚本</b>
 开场白 ××小时 音响效果 ××小时 ……	 人物形象 ××小时 背景 ××小时 ……	 主游戏 ××小时 动作 ××小时 ……	 情节结构 ××小时 故事 ××小时 ……

各项工作负责人根据各项工作能够分配到的时间预测现实中实际所需要的时间。

我先确认一下以前的资料，然后听听大家的意见。



参考以往与本次项目活动类似的资料，试着来估计一下所需时间吧。

**工作项目X所需时间**

A项目25天  
B项目18天  
C项目17天

↓

估计本次项目需要  
20天

**类推估计**

**所需时间**

$$= \frac{\text{工作量} \times \text{工作效率}}{\text{总资源量} \times \text{单位期限的工作时间}}$$

**系数估计**

这种方法称作“类推估计”。

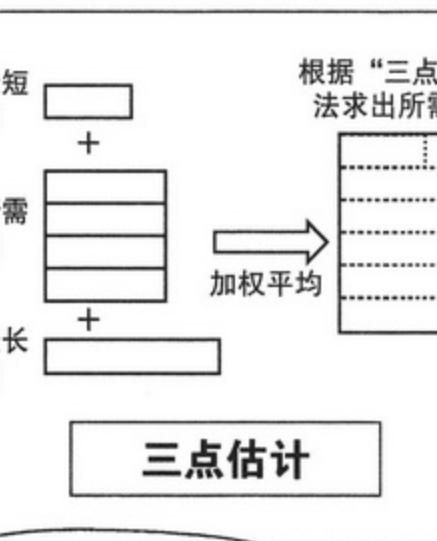


所需最短时间 + 假设所需时间 + 所需最长时间

根据“三点估计”法求出所需时间

加权平均

**三点估计**



另外，所需时间的估计还有“系数估计”、“三点估计”等方法。


哇，长见识了。



### ◆3.2 制作日程表








呵呵，  
刚开始的日程都是这样的！

以此为基础再来思考缩短日程的对策，然后对活动方案进行修改。

另外，当出现某位同事工作负担过重时，可能需要其他同事帮忙分担部分工作，或者错开各项工作的开展时间。



具体怎样实施呢？


这样能使日程缩短吗？

### 关键路线法

算出所有活动理论上完成的最早开始时间与最早结束时间，最晚开始时间与最晚结束时间的方法。

### 赶工

活动中通过追加资源，缩短所需时间的方法。



原来是这么回事啊！？  
您还是更详细地谈谈吧！

使用“赶工法”可以发现导致工作时间延长的原因。

### 快速追踪

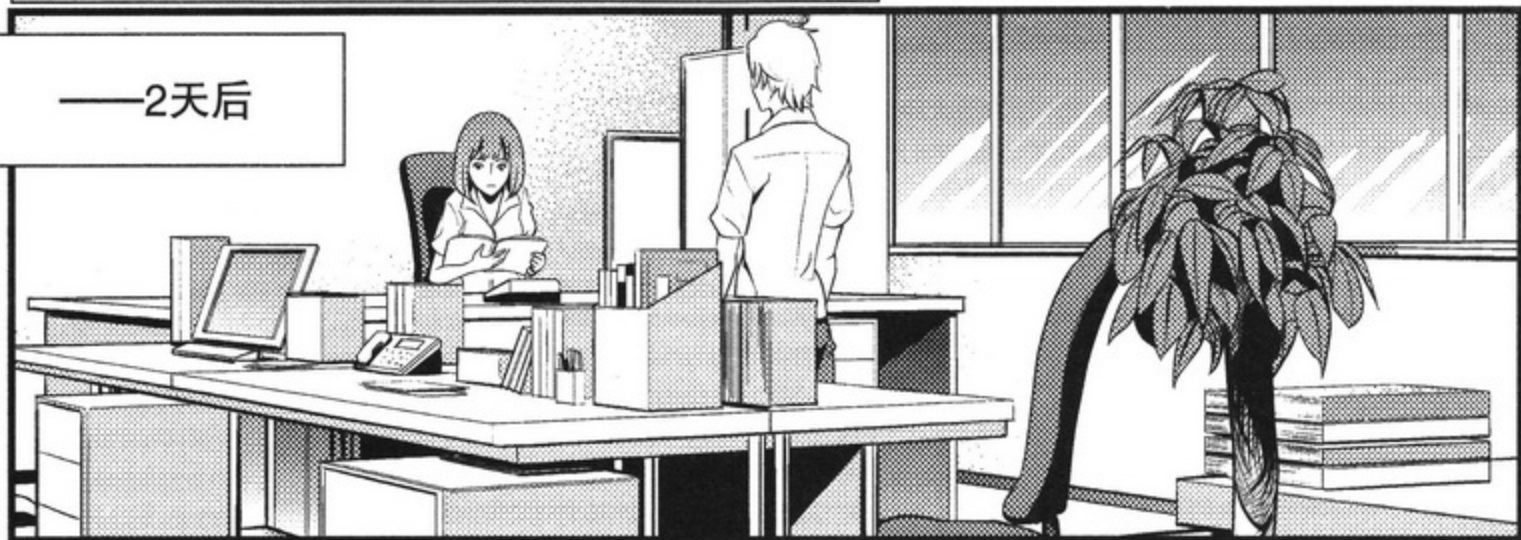
将应该按照步骤进行的活动同时开展，缩短所需时间的方法。

使用“快速追踪法”也可以缩短所需时间。



### ◆3.3 成本估计与制定预算

——2天后



您觉得怎么样？



嗯！  
两年内完成游戏开发并实现预期目标，单看这日程表还挺像那么回事的！



太好了……



接下来轮到估计项目所需成本了。

我已经将大部分的活动资源估计都找出来了，请参考过去项目的成本挑战一下吧！

啪啦  
啪啦

活动资源估计

需要计算的费用不但包含采购费用，还要包括人员费用以及外部订货费用吧……

当然！

工资

办公室租金

嗯，员工工资以及办公室租金是否需要计入项目，

根据情况不同需要向项目所有者或者公司管理部门进行确认。

原来如此……

项目工作开始前的阶段，有些费用只能进行大概估算，

有三点需要注意的哦。

1. 切忌遗漏花费大笔款项的项目

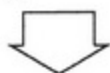
2. 提前把握变动较大的款项

3. 预留一定的备用资金

我明白了!

本次项目的类似项目A所需总成本为100

本次项目比项目A工作量多3成左右



将本次项目的总成本估算为130

### 类推估算

例:

A公司房屋建筑费用  
=60万日元/坪 × 建筑坪数

### 系数估算

项目	人工费用	资源费用	间接费用	合计
工作A	100	50	15	165
工作B	20	0	2	22
……	…	…	…	……
工作Z	150	30	18	198
合计	2500	500	300	3300

### 自下而上估算

估算的方法包括，在活动所需时间估算中提到的“类推估算”，

根据以往数据，对实际成本与影响实际成本的变量关系进行统计处理，估算成本的“系数估计”，此外还有，


估计具体的活动成本总计求和的“自下而上估算”三种方法。



### ◆3.4 制作项目计划书







为确保项目能够踏实稳步前进，计划阶段可是非常重要的哦！

只拿出勇气、盲目出发的航海探险必定危机重重！充分的准备相当关键！

是，是的……

所以，让我们一起来做“项目计划”吧！

好的。

这是以前项目的

Tinkle·Tinker  
项目计划书

“项目计划书”，拿去参考一下吧。

## 《零项目》项目计划书

### 1) 背景

本公司（ENCOUNT）目前有Tinkle·Tinker等游戏问世，在游戏产业界备受瞩目。为了在这个竞争激烈的行业中求生存、求发展，需要呈现出更多富有特色的产品

### 2) 项目目的

开发出利用JP的GPS功能设定的游戏，赢得业界更加广泛的关注

### 3) 项目目标

两年内在“游戏会议”上取得90分

### 4) 项目的要素任务

用户需求的调查结果

游戏软件（试用版）

设计书

游戏软件（产品版）

说明书、包装原稿

宣传等市场策划书

### 5) 主要利益相关者

项目所有者……鹭宫丽华

项目管理者……中井直史

项目管理团队……小川、拜岛、田无、久米川

项目团队成员……ENCOUNT公司人员、合作公司人员

其他利益相关者……能够成为游戏用户的一般消费者、“游戏会议”、“店面销售人员”，等等

· 见另附文件

### 6) 约束条件

· 项目开始后的两年内完成项目目标

· 规定预算内完成各项工作

· 游戏使用JP(Joy Portable)的GPS功能……

### 7) 前提条件

游戏的运行环境为○○公司开发出的JP△△模型，带有GPS功能，内存为□□以上

### 8) 工作范围

以下内容位于工作范围之外

· 游戏软件的价格……总经理鹭宫另行商榷决定

· 销售市场的策划推广……项目仅支持此类活动的实施

· 产品的制造流通……由其他部门负责，项目承担原版游戏的开发

### 9) 工作一览（WBS）

· 见另附文件

### 10) 估计风险

· 见另附文件

### 11) 项目预算

· 见另附文件

### 12) 项目组织

· 见另附文件

### 13) 概括日程表

· 见另附文件

### 14) 管理方法

· 会议体制，进度会议每周1次，公司内汇报每月1次

· 变更管理……

· 问题点管理……

……



今天田无也参加了我们的会议，

她想和大家商量一下由她负责的编程组人手紧张的问题。



这次游戏制作需要的编程技术，

有一部分是我们没有接触过的领域，要想掌握这一技术需要花费大量时间。

所以我们希望有擅长此项技术的工作人员来帮助我们……




这是个不错的主意！有没有合适的候选人员呢？



我觉得可以试着拜托给使用JP的GPS功能、开发出地图软件的ACE-HI公司……


ACE-HI公司



ACE-HI公司的确具有一定的技术实力，可是他们与我们的竞争对手GIGADOLIVE公司走得很近……

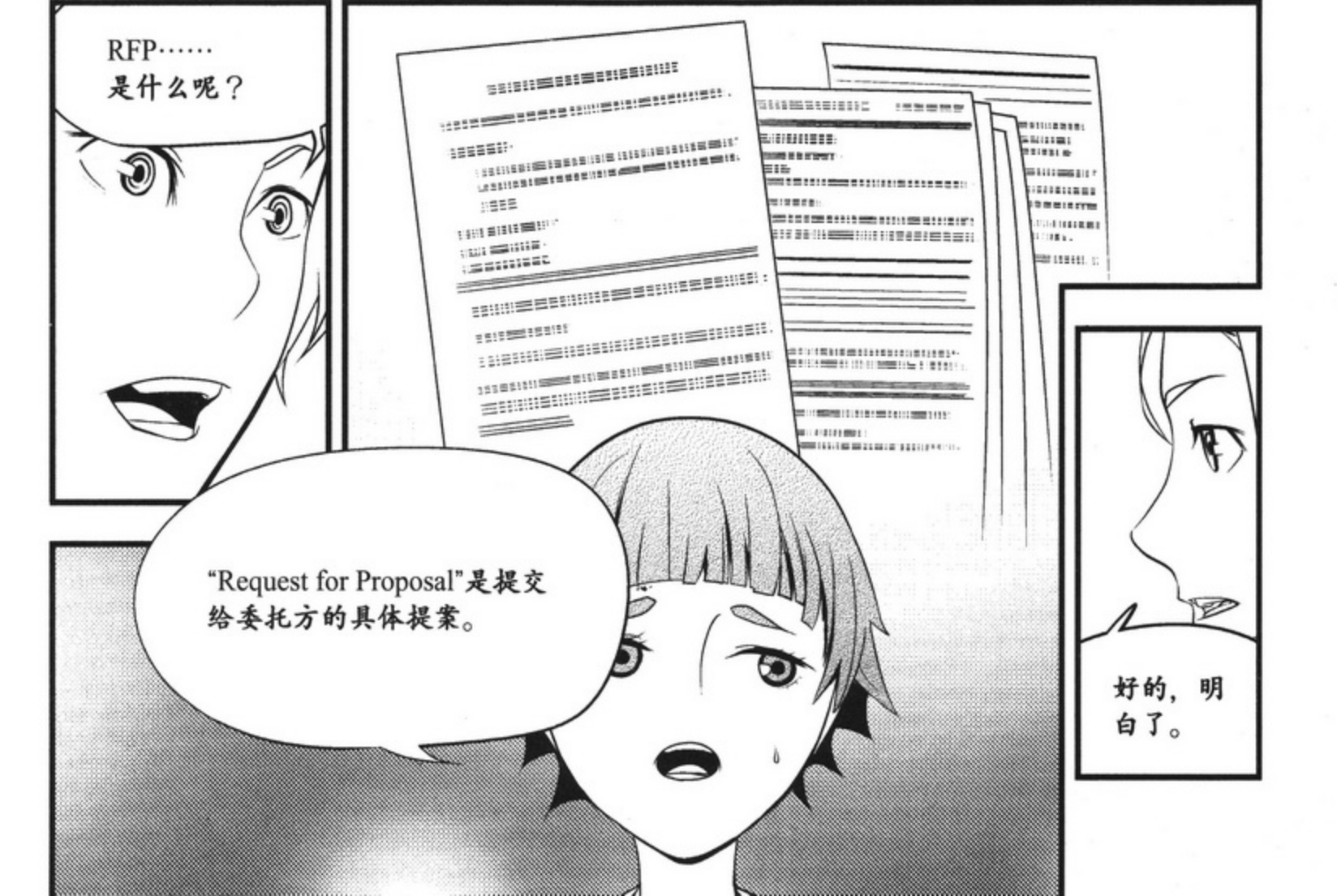
可以先将ACE-HI公司作为候选之一，或许还有更合适的，再调查一下吧。

嗯。



下面中井就和田无具体谈谈需要委托的内容吧，别忘了最后总结到“RFP”中。

RFP……  
是什么呢？



“Request for Proposal”是提交给委托方的具体提案。

好的，明白了。



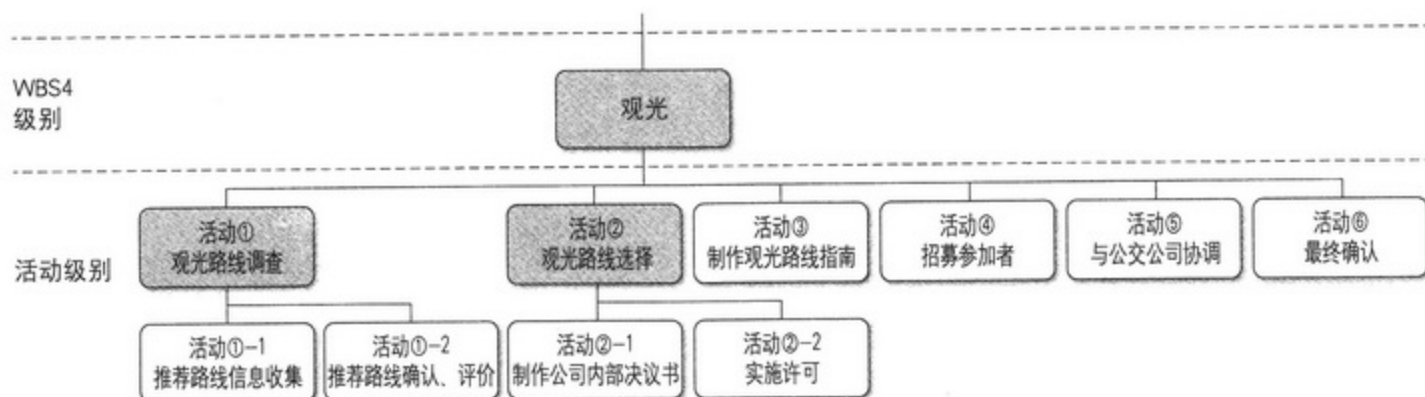
中井已经慢慢进入项目  
管理者的角色啦!



# 跟进补充

## 活动

WBS由细分任务、工作成果组成。将任务再次细分得到的小项目就是“活动”。项目管理对每项活动进行日程估计并分配相应的负责人员（图3.1）。



● 图3.1 活动定义例(员工旅行项目)

### 活动的步骤

各项活动之间具有必须遵守的工作步骤。

员工旅行项目中，观光路线的选定，首先要在项目内部收集大家对观光路线的意见（活动①-1）、进行评价，然后对项目管理团队推荐的观光路线（活动①-2）进行表决。最后制作公司内部决议书\*（活动②-1）递交公司申请实施许可（活动②-2）。

招募参加者（活动④）时，需要提前准备好包含观光路线内容与特色在内的观光指南。

与公交公司（活动⑤）关于车辆租用的协调可以在确定旅行参加人员，并得到许可（活动②-2）后进行商谈。

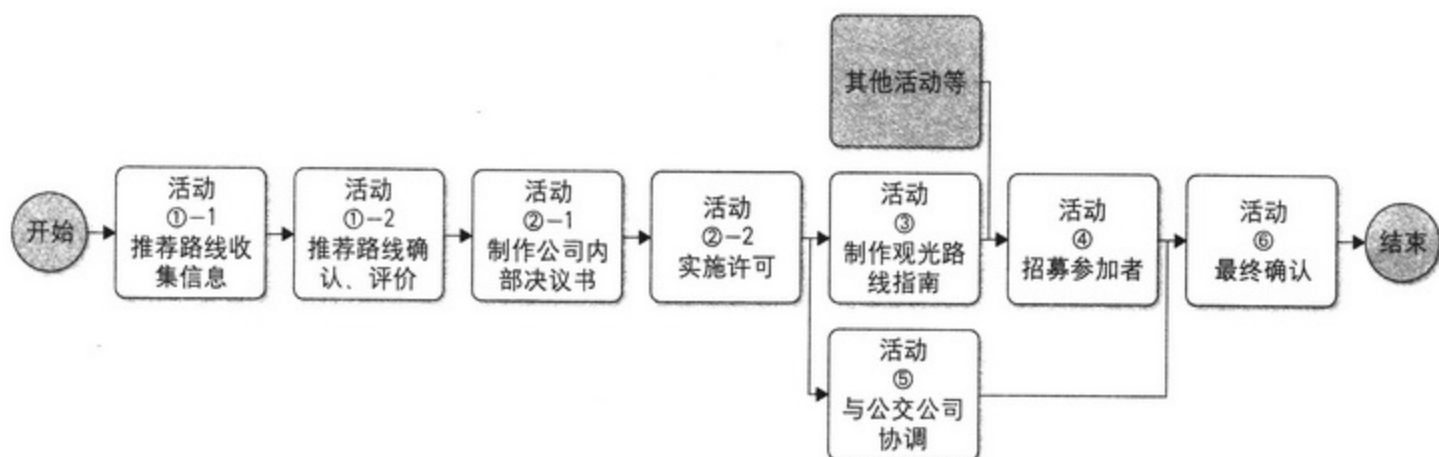
最后，收集报名参加旅行的员工的紧急联系方式等公司内部工作，与公交公司关于车辆使用的最后确认（活动⑥）构成了WBS观光准备筹办阶段的最后工作内容。

\*公司等组织内部，负责人制作项目方案后提交相关部门审核、使用的文件材料。

## 活动所需必要资源

项目日程表的制作与预算制作等都需要对各活动的必要资源进行估计。必要资源是指完成工作所需的人员、时间以及工具等。

如图3.2所示，员工旅行项目中由旅行社及公交公司推荐的观光路线信息（活动①-1）共有20种。假设讨论并评价每种路线（①-2）需要30分钟，那么20种路线共计将需要10小时（=20种路线×0.5小时/种路线）。



● 图3.2 活动的顺序(员工旅行项目)

另外，假设共有50人参加旅行，则需要定员50人的大巴一辆，如果选择定员50人以下的小型巴士，则需要两辆。

## 活动所需时间估计

制作项目日程表时，不仅需要估计必要资源，同时需要对所需时间做出估计。

比如，上例中估计推荐路线的确认与评价（活动①-2）需要10小时，如果一人每天工作8小时，则需要两天时间完成任务（10小时÷8小时/日×2日）。

可是当工作人员同时负责多个项目，每天只能抽出两小时进行线路确认评价时，就需要5天时间（=10小时÷2小时/日），也就是需要1周时间完成任务。

所需时间的估计方法除了上面提到的利用活动所需时间进行计算的“系数估计”之外，还包括利用以往类似活动经验设想的“类推估计”，更加精准的计算所需时间的“三点估计”等方法。适当的估计方法需要根据估计的内容以及要求估计的精度进行选择。

使用决议书获得许可（活动②-2的过程），许可本身可能无需1小时即可完成。但是评阅过程中可能存在需要优先完成的其他工作或者外出等情况，未必能够立刻回复决议。所以通常需要较长的时间。

计划是否可以实施经过讨论后可能需要部分修改。此时，需要再次协商，变更决议

书重新提交，并申请许可。考虑到这些不确定因素需要参考以往的经验，对实施许可的所需时间进行估计（=类推估计）。

## 制作日程表的注意事项

估计活动所用时间之后，即可从活动开始之日对工作逐一安排，制作初始日程表。

活动数量较多时，可以使用项目管理工具更加高效地完成日程表的制作。项目管理工具除了市面上销售的收费软件外，还有部分免费公开软件。

即使不使用专业软件，利用表计算软件也可完成日程表的制作。很多企业利用表计算软件的宏功能制作独立的项目管理工具。

依据“员工旅行项目”“观光”WBS中的活动制定初期日程表，如图3.3所示。

根据此表，完成“观光”的所有活动共需要10周时间。

### 缩短日程

依据初期制作的日程表，多数情况下无法如期完成项目。

此时，“无论如何放手一搏”的想法虽然勇气可嘉，但是从项目的角度出发实在无法苟同。

为了达成目标制定可行的计划，“按照计划努力完成任务”才是项目的正确思路。

缩短所需时间有两种方法。

(1) 赶工……通过追加资源完成活动，缩短所需时间的方法。

(2) 快速追踪……在前项活动未结束前开始后项活动，缩短所需时间的方法。

“员工旅行项目”推荐路线的确认评价（活动①-2）由一人完成估计需要5天时间，交给两人完成则可缩短到2.5天。另外，如果一个人工作的时间由每天2小时增加至每天4小时，同样仅需2.5天。

通过增加完成一项活动的人员、时间等资源缩短所需时间的方法就是赶工。

观光路线指南（活动③）在预计能够获得实施许可的情况下，无需等待实施许可（活动②-2）结果，即可开始着手制定工作。由此，计划获得批准后可以迅速开始招募旅行参加者（活动④）。也就是说观光路线指南（活动③）的制作时间可以提前一周进行，这就是所谓的快速追踪。

对以上内容进行修改形成的日程表如图3.3修订版所示。

初期制作版

ID	WBS	活动	所需时间	第1周	第2周	第3周	第4周	第5周	第6周	第7周	第8周	第9周	第10周
员工旅行项目													
	.....												
C 观光													
C11		①-1 收集对推荐路线的反馈	1周	■									
C12		①-2 对推荐路线进行确认和评价	1周		●								
C21		②-1 制作公司内部决议书	1周			■							
C22		②-2 批准实施	2周				■	■					
C30		③制作观光路线指南	1周						■				
C40		④招募参加者	2周							■	■		
C50		⑤与公交公司协调	2周						■	■			
C60		⑥最终确认	2周									■	■
	.....												

修正版

ID	WBS	活动	所需时间	第1周	第2周	第3周	第4周	第5周	第6周	第7周	第8周	第9周	第10周
员工旅行项目													
	.....												
准备筹备													
C 观光													
C11		①-1 收集对推荐路线的反馈	1周	■									
C12		①-2 对推荐路线的确认和评价	0.5周		■								
C21		②-1 制作公司内部决议书	1周		■								
C22		②-2 批准实施	2周			■	■						
C30		③制作观光路线指南	1周				■						
C40		④招募参加者	2周					■	■				
C50		⑤与公交公司协调	2周					■	■				
C60		⑥最终确认	2周							■	■		
	.....												

工作时间缩短

提早开始工作

缩短  
1.5周

图3.3 修正后日程表(员工旅行项目)



## 日程表制作的注意事项

前面我们提到缩短活动所需时间可以使用赶工和快速追踪两种方法，但是这些手法并非时时有效，有时可能还会出现因为使用这些方法导致工作量增加、日程延误等现象。

例如，员工旅行项目中利用赶工的方法，两人对推荐的观光路线进行确认评价，由于两人评价标准不同可能导致意见无法统一。另外，如果增加个人一倍的工作量至4小时，则可能导致其无法完成所负责的其他工作而必须加班。

同样，在制定观光路线指南（活动③）时采用快速追踪的方法可以提前一周开始进行筹备，但是一旦出现由于实施许可等原因不得不对观光路线进行更改的情况，此前所做工作将付诸东流。

需要注意的是，日程表的制作并非一蹴而就。首先制定一份大致日程，然后根据以上提示不断进行修正，这样才能制作出切实可行并且适当的日程安排。

## 成本估算的方法

任何项目都会遇到成本制约。将项目的成本控制在预计的范围内是项目管理的重要任务。

估算项目成本主要有3种方法。

(1) 类推估算：参考以往类似项目中产生的成本从而估算本项目成本的方法。

(2) 自下而上估算：估算每项活动产生的成本，累加求和的估算方法。

(3) 系数估算：根据以往的项目，发现成本与对成本产生影响的变量间的关系，据此估算成本的方法。

“员工旅行项目”中，根据过去组织的员工旅行的成本估算本次成本的方法即为类推估算。比如，过去员工旅行中共有80人参加，共计花费240万日元。因此每名员工成本花费为3万日元（=240万日元÷80人）。

本次员工旅行假定有100人参加，则需成本为300万日元（=3万日元/人×100人）。

自下而上的估算是针对住宿费、交通费、全天策划所需各项费用分别进行估算，然后求和进而估算总成本的方法。

系数估算是多次组织员工旅行的旅行社等进行成本估算时使用的方法。依据以往情况，比如旅行日程、参加人数、住宿标准以及全天策划内容等，构建计算总成本的计算模型。

## 削减成本

估算成本超过预算时需要在项目开始或进行之前考虑成本削减对策。

讨论成本削减对策时，首先应从大项目入手。必须大幅削减经费时需要从根本上对活动的存留以及实施方法进行讨论。仅削减容易削减的项目，轻易的降价可能短期带来估算成本的降低，但最终可能导致成本产生期推迟，难以达到真正削减成本的目的，我们应当提高警惕。

## 预算制作的注意事项

制作成本预算时首先应该向项目所有者等相关人员确认成本范围。例如新产品的开发项目、系统构造项目等众多员工参与的项目活动，员工人工费成为项目成本的大头。

预算制作过程中应该注意以下3点。

(1) 不可忽略成本较高的项目。需要对一次花费成本较小但需要多次支出的成本项目，单个产品成本较小但需要数量较多的成本项目应格外注意。

(2) 把握可能大幅变动的成本项目。需要提前掌握仅能依靠推测、根据项目状况或利益相关者的要求容易发生变动的的项目。

(3) 预留备用资金。备用资金的金额根据项目种类、内容、企业不同相差较大。没有预留一定的备用资金时，项目管理者、项目管理团队总会为如何设法削减成本而大伤脑筋。

项目成本可能逐渐增多但不会自然变少。虽然公司会预留部分备用资金用于周转，但是我们还是应该做好资金周转紧张环境下的项目实施的准备工作。笔者认为这是能够将项目预算控制在预期范围之内的基本方法。

## 制作项目计划书的注意事项

以上讨论的内容需要反映在项目计划书中。

- 项目的目的、目标（成功标准）
- 项目的利益诉求以及完成要求必需的任务、工作范围
- 任务及工作完成所需活动及日程安排
- 项目成本预算
- 项目利益相关者
- 项目必须遵守的制约条件、前提条件
- 项目的体制

另外，下一章将要提到的内容也需要反映在项目计划书中。

- 任务、工作实施的筹备
- 项目应该达到的质量标准以及实现方案
- 项目相关风险
- 项目团队成员的构成及培养
- 与利益相关者的积极交流

## 制作项目计划书的注意事项

第2章提到的制作项目规划案的目的包括以下3点。

1. 可行性
2. 与利益相关者共有
3. 项目进展过程中使用

为实现以上目的需要，在制作项目计划书时应特别注意以下几点。

- ① 分量适中，内容简单
- ② 会议中频繁使用、解释
- ③ 定期修改

### ① 分量适中，内容简单

无论多么严谨的项目计划书，如果内容分量过于冗长都会给人难以理解的印象，甚至可能影响项目团队成员对于项目计划的理解。虽然大家都希望项目计划书的内容足够丰富，但是首先要保证达意。所以在制作项目计划书时，我们不能只满足于“告知”，而是要追求“达意”，在阐述内容与方法上多下工夫。

### ② 会议中频繁使用、解释

项目团队成员中项目管理者最关注项目计划，大多数项目成员比起项目计划更在乎自己负责的工作。

但是各成员是否理解项目整体计划，并顺利完成各自的工作事关项目全局。

因此需要项目管理者、项目管理团队经常引用项目计划书中的内容进行说明，将项目计划书中的内容渗透、灌输给项目团队的每一位成员。

这与每天早晨大家在早会上重复公司精神是一个道理，应该养成每天诵读项目目的、要点的习惯。

### ③ 定期修改

项目实施过程中发生的预料外的情况可能导致项目执行与项目计划背离。

因此，项目计划需要定期进行修改。项目计划书的频繁更改也可能会对项目的实施造成影响，但是与一成不变、形式滞后的计划相比，显然前者更加有利。

CHAPTER 4

# 第4章

## 项目实施

4.1 项目启动

4.2 外包管理

4.3 品质管理

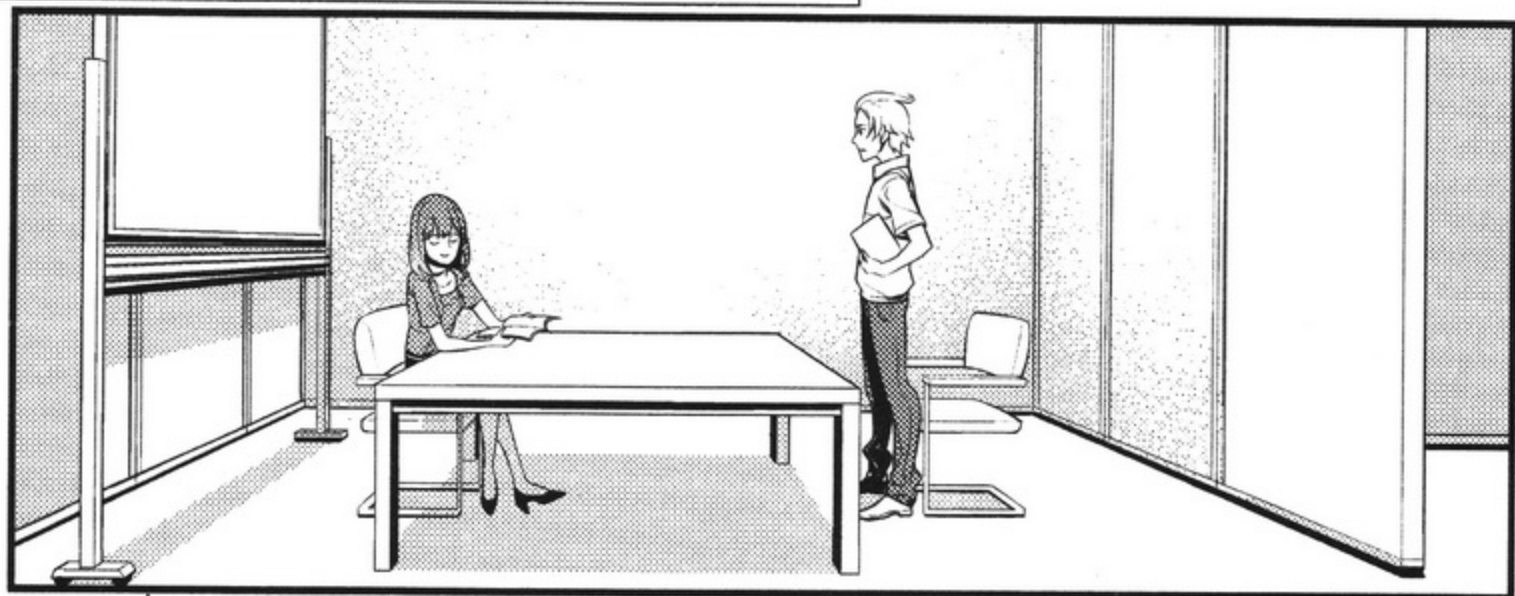
4.4 风险管理

4.5 项目团队管理

跟进补充

- 启动会议
- 外包
- 品质
- 风险
- 成员及团队的管理

## ◆4.1 项目启动



下面就要依据项目计划书的内容开展实质性工作了！赶紧召集大家来开项目启动会议吧！

好的！  
启动会议需要准备些什么呢？

最重要的是希望你能够充满自信地向大家说明咱们的项目的具体情况。

如果项目管理者都感到不安，一定也会影响大家的情绪！

自，自信……

哗哗

会议室

# 吱啦



项目参与者都聚齐了，竟然有这么多人……项目管理者真是责任重大呀……

没事吧？

突然好紧张啊，昨晚也没睡好……

还没开始呢，怎么就……

嗯……  
第一次都这样吧。





我，我是这次项，项目的负责人中井……

这次是我第一次参加这么大规模的游戏制作，请大家多多关照……

即便第一次见中井的人应该也会对“零男”有所耳闻吧？

业界大名鼎鼎的神奇游戏制作人零男就是咱们的中井先生！

零男加盟ENCOUNT的消息原来是真的呀……

虽说此前由他开发的游戏都是同人游戏，但是他能够连续开发两款高质量游戏，证明他对游戏的掌控能力绝非一般，

所以我觉得中井具备项目管理者潜质，希望与他合作开发的新游戏能够带领咱们公司开创新的纪元。

虽然还有很多不懂的地方，

但是我怀揣着不输于任何人想要做出好玩游戏的热情！

**所以请大家多多指教，多多配合！**

那么，下面中井就给大家说说这次游戏的最大亮点吧！

好、好的！  
这次游戏的最大亮点就是加载GPS功能的体验型系统。

为确保游戏通关顺利，需要玩家跑遍设在全国的JP站。

由此既可以满足店铺吸引顾客的要求，

不希望孩子总是呆在家里的愿望……

也可以同时满足家长

……大家对游戏有感觉了吗？

策划中还有很多需要改善的地方，如果您有好的主意还请多多献计献策哟……



今天中井的表现能  
得20分!



太，太严格了吧……  
不过你说要充满自信  
地向大家说明时，

确实紧张得结结  
巴巴……



这样呀……

啊啊

开始时的表现也就20分  
吧，不过最后阶段可以  
打满分哟!

因为说到游戏时，的确  
让我们看到了你的真情  
实感!

所以奖励你平均下来算个  
勉强及格吧!



今后你可要做好大  
家的领头人哟!

咚



是，是!



## ◆4.2 外包管理







项目实施中经常会将工作的一部分外包给其他公司。

对于项目来说，性质就像“购买”一样。



哦，哦……

可是，项目中的购买，

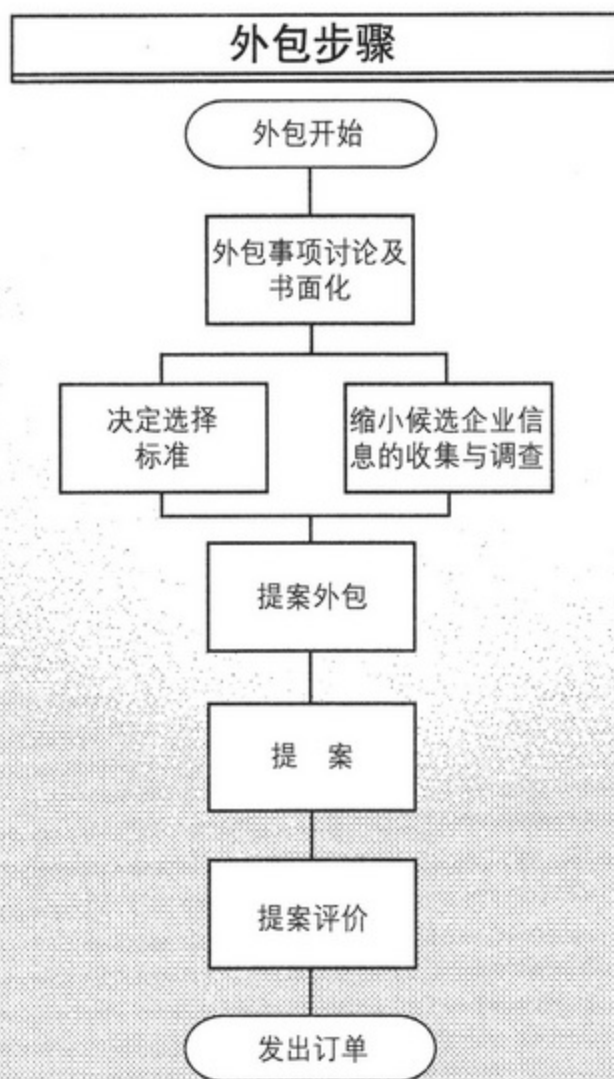
仅凭项目管理者一时冲动或先入为主的好恶绝对不行。

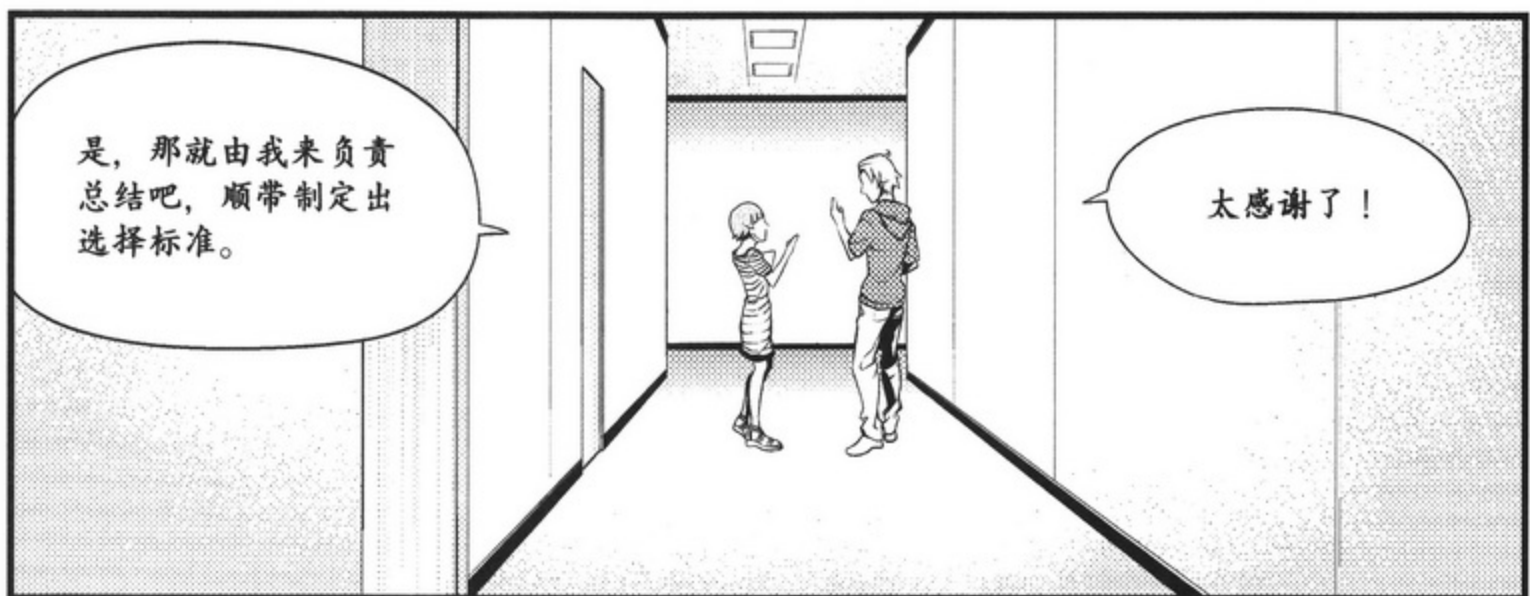


是，是这样的……

也怪我没有和你说清楚……关于这点我得检讨。

不，不……

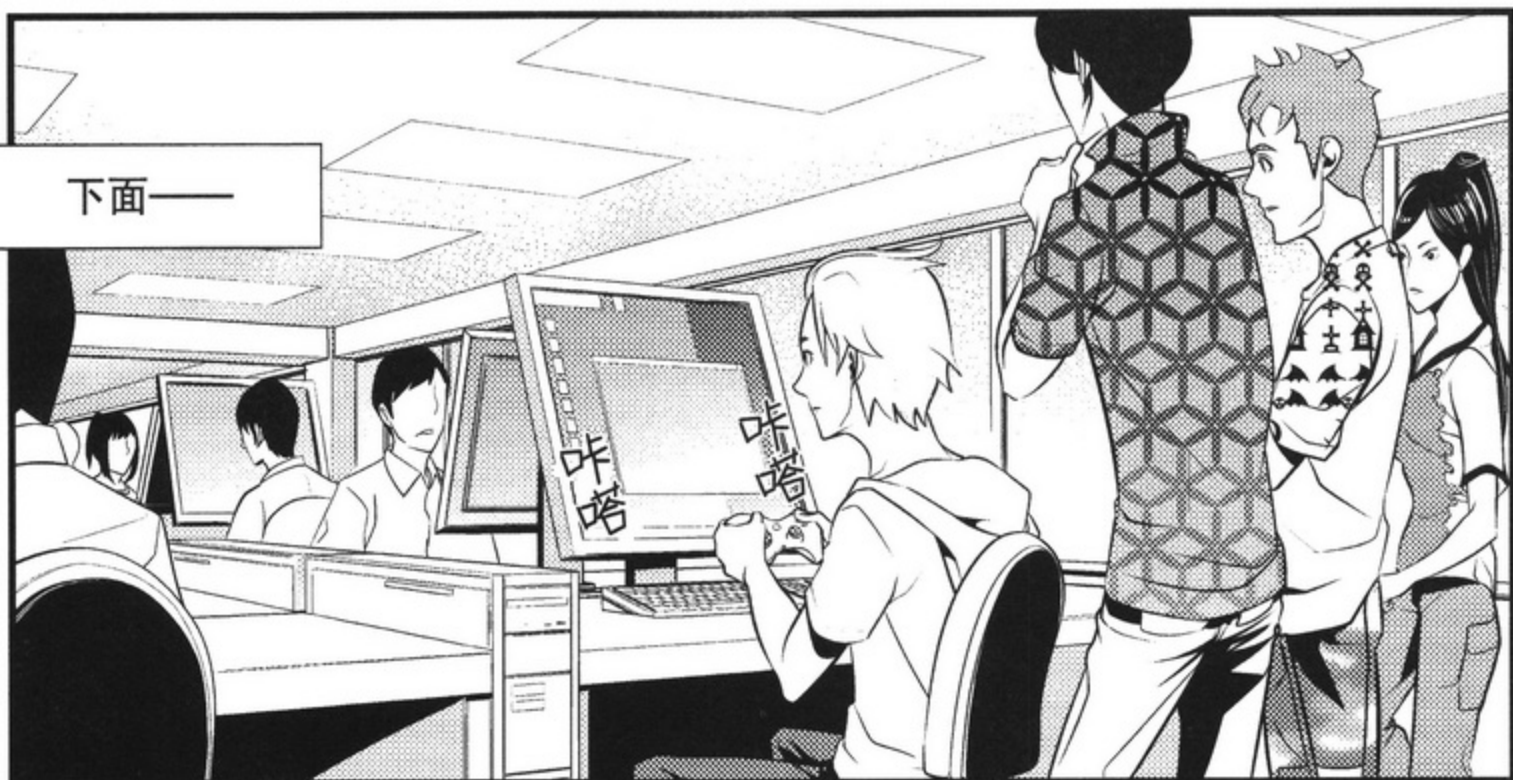






◆4.3 品质管理

下面——



虽然GPS功能还没弄好，大致的流程已经基本成型了吧！



还早着呢。试用程序中到处都是错误，况且美工也还差不少。

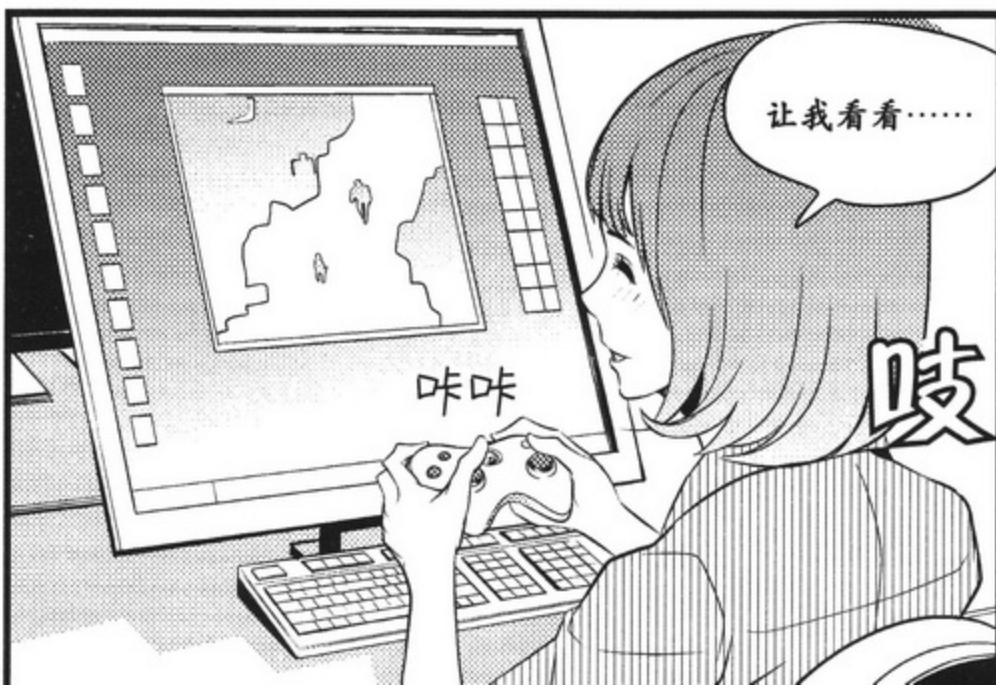
音效不也没有完全输入嘛？

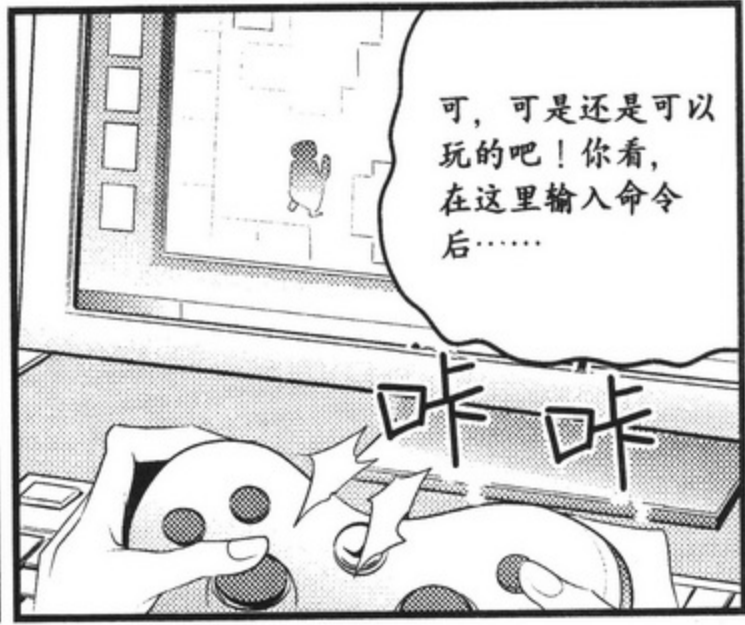


总之也就是刚刚找到感觉的程度吧……

就算只有这些也是不折不扣的试用版了！这就拿给总经理过目吧！











但是，无论多么谨慎还是难以彻底消除错误，所以需要进行详细测试，这才是项目管理的真谛！



我知道了！  
以后一定注意！



躲在后面的组长们，  
可要好好协助咱们中井呀！

嘎吱

好的



真是什么都瞒不过总  
经理的慧眼呀……



可都交给你们了！



嗯……

对不起，中井！  
好像我们见死不救一样……



别这么说，本来就是我的思路不对。  
出错的主要原因在于我没有  
和相关人员交代清楚规格变更  
的相关内容。

如果我能再和大家沟通的  
顺畅一些……



别这么失落嘛！  
不是你一个人的问题。

我们也会再想办法，大家  
一起确保质量万无一失！



谢，谢谢大家了！



这样说来，应该做完  
这些后再拿给总经理  
看的……

哈哈……

## ◆4.4 风险管理

有关GPS功能我们对多家委托方进行了考察，最后还是决定交给ACE-HI公司。



ACE-HI公司反馈说，按照我们现在的游戏规格可能无法达到期待的画面显示速度……

要想改善显示速度必须对程序进行修改，同时还需要重新安排工作日程……

这真让人头疼啊……

中井，你作为项目管理者，  
想要怎么做呢？

我还是希望ACE-HI公司多  
想想办法……

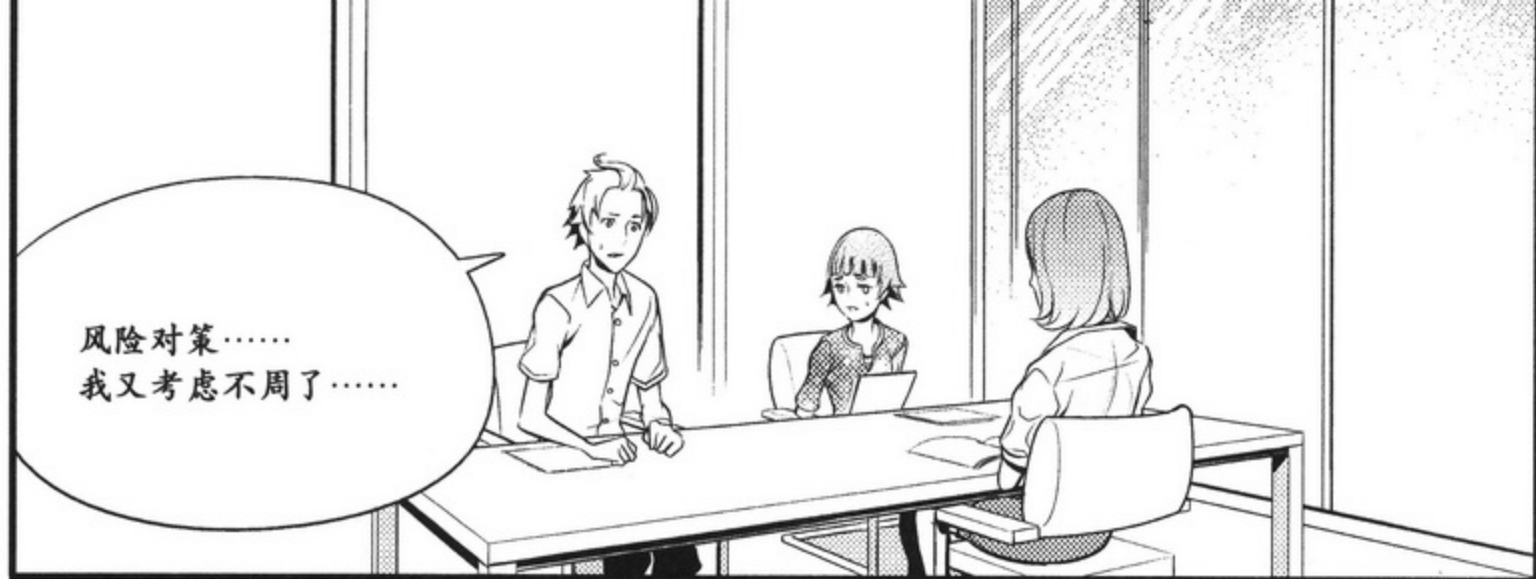
总经理您是否能亲自  
出马和ACE-HI公司  
交涉一下？  
总经理开口了，对方  
想必会给面子的！

这样真的能解决问题吗？

嗯……

无论ACE-HI公司怎样努力  
仍然完不成目标时的风险  
对策你考虑过吗？





风险对策……  
我又考虑不周了……



恰恰在这种情况下才需要  
应对风险！

一旦ACE-HI公司无法完成  
任务时，咱们公司自己必须  
及时作出补救。

计算程序数量，估计功  
耗等情况，提前考虑对  
策方案非常重要！




所，所言甚是……



那，那就由我来负责  
调查吧！




总是麻烦你，不好意思……  
有关风险问题，只在项目计  
划阶段讨论过……




并不是说要对风险进行重新评估，而是应该在项目进行过程中定期确认与修改。

风险对应方针主要包括回避、减轻、转移、接受等，首先决定采取哪种方针，

然后决定需要采取的具体对策。这样，一旦发生什么情况，也不至于手忙脚乱……



言之有理呀……  
借此机会，我再看看其他地方是否还存在风险！



项目可是活生生的哟！  
根据情况时刻改变方针，  
切记、切记！



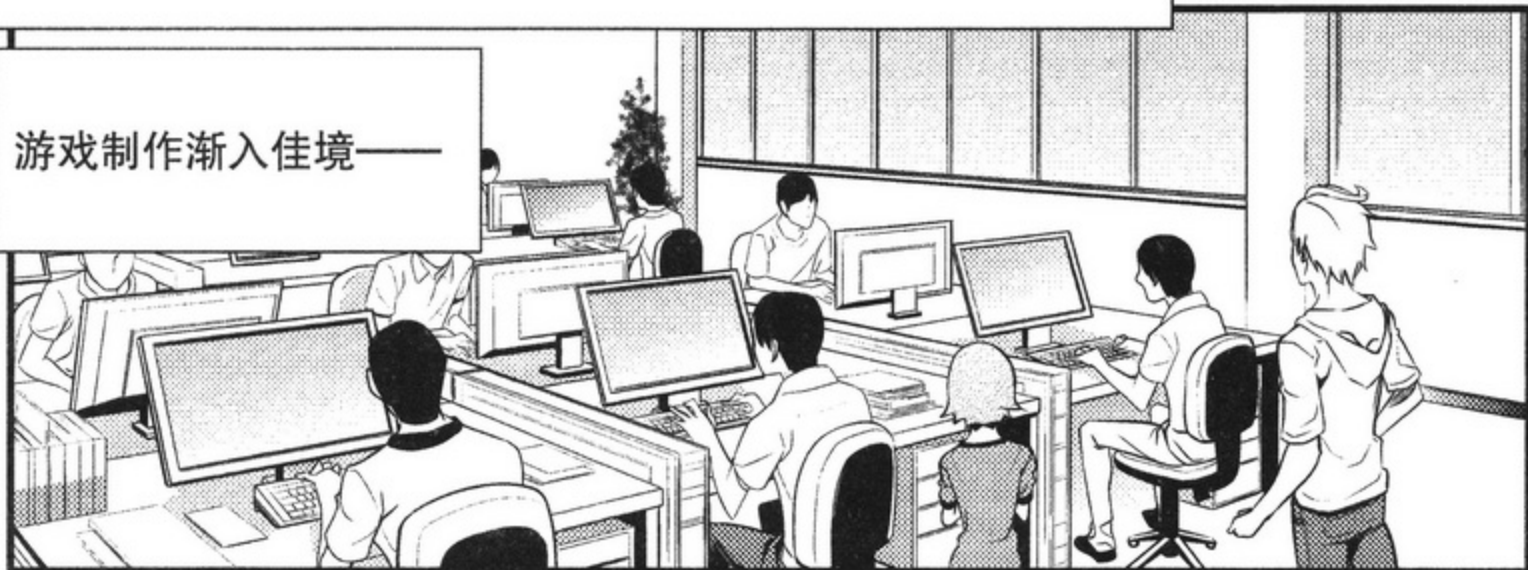
是！



嗯

## ◆4.5 项目团队管理

游戏制作渐入佳境——



编程到底还要多长时间！？



都是大家不熟的东西，花点时间也没办法嘛……！

哼



我可不是来听借口的！我问的是到底还需要多久！

不试试看谁也拿不准啊！！



不做好大家都不准走，听好了！

哗啦



中，中井……

哐





哎呀，我这是怎么了……



原来躲在这里……



我都听田无说了！

你好像和程序员大干了一仗吧……



小川……



哎哟，我觉得不行了……  
原本那么喜欢开发游戏的，

受到丽华总经理的邀请，满怀期待的来了ENCOUNT，可是……

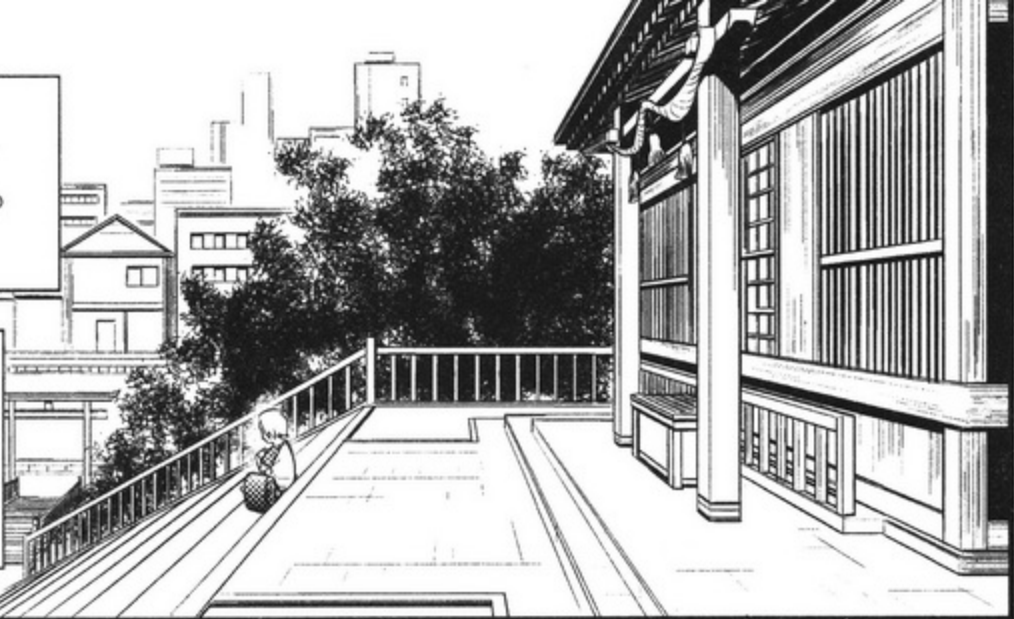
项目管理过程中全是问题……





搬去一个完全陌生的地方。

每天我就在家附近的神社里玩游戏——



你是“游戏迷”？



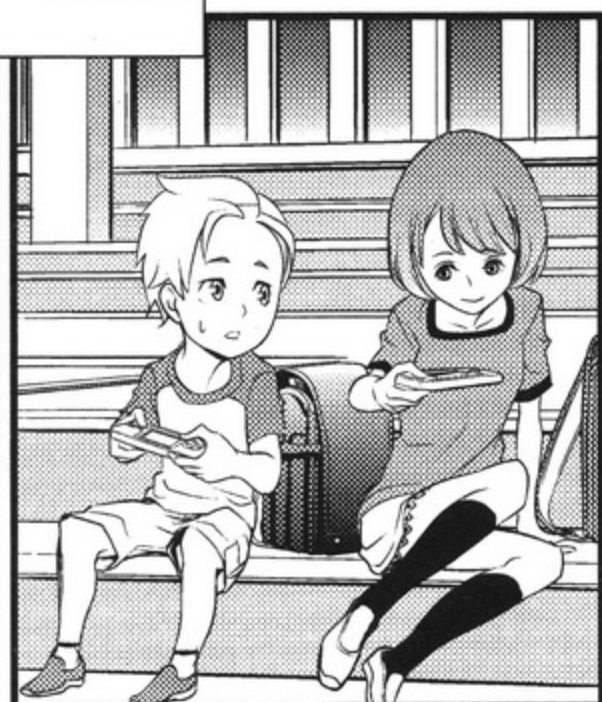
嗯……  
哦，哦……



在那里我遇上了一个女孩。

我跟你一样哟！

一起玩吧？





游戏里你叫“零男”……

嗯……就是把“男零\*”倒过来了。

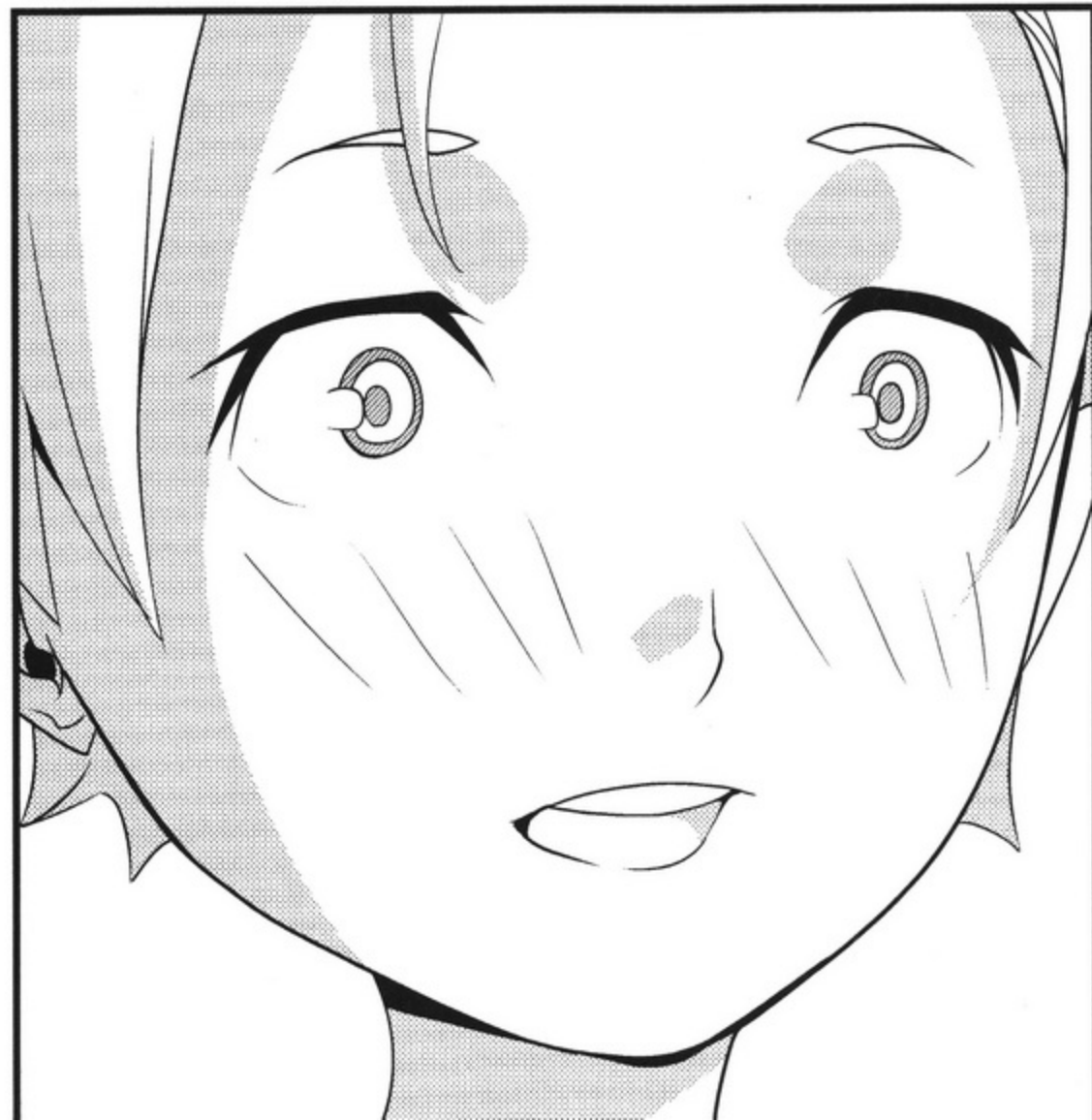


这样呀！  
那就叫你小零好了！

你叫我小幸就行！

小幸……

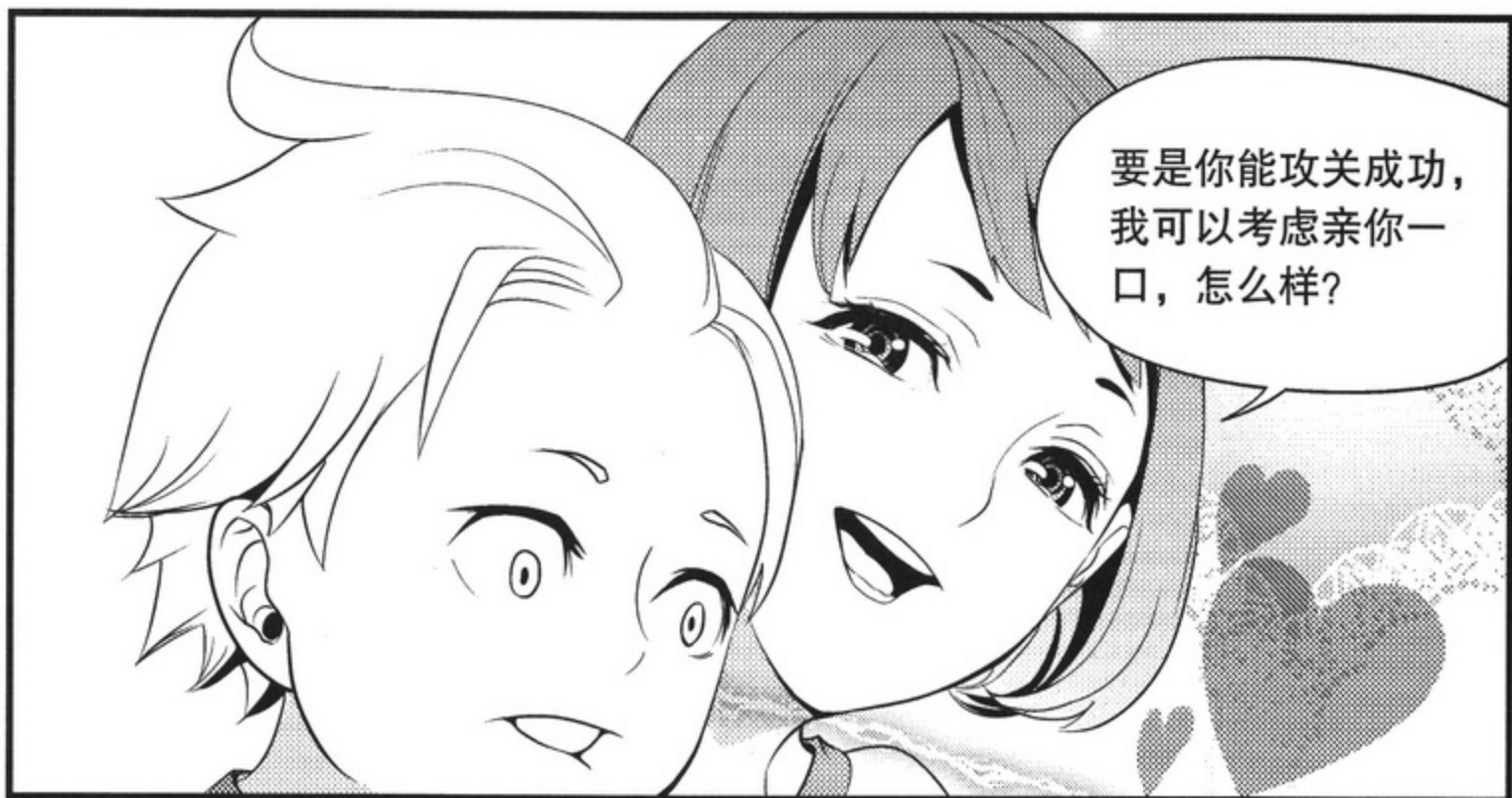
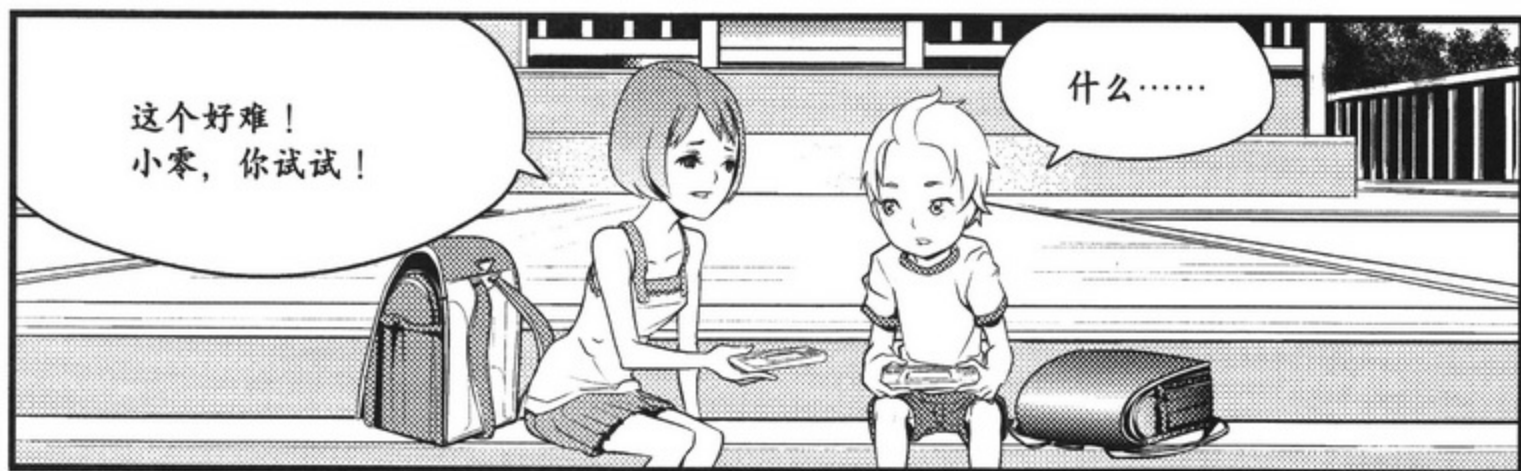
\*日语中“我（ore）”的发音。——译者



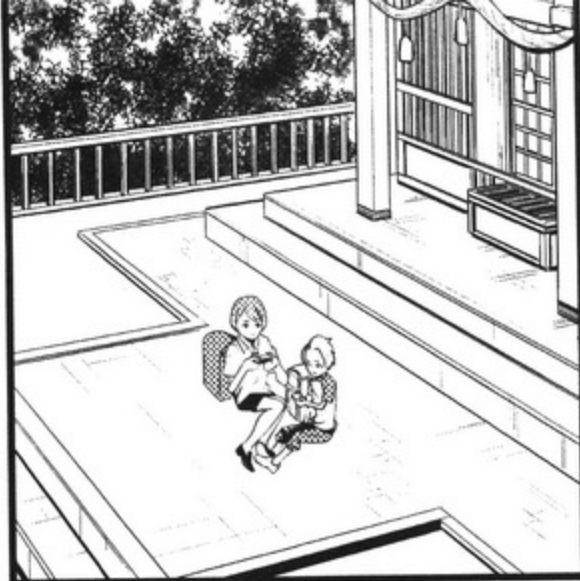
后来我虽没和小幸专门相约，

可总是能在神社遇上，和她一起玩。









要是让我来做这个游戏，这儿应该……

听上去蛮有意思的嘛！



真的……  
我想将来也尝试  
作个游戏呢！



看，这个！

零男的游戏  
手册

我想过的游戏全都记在  
这里了！



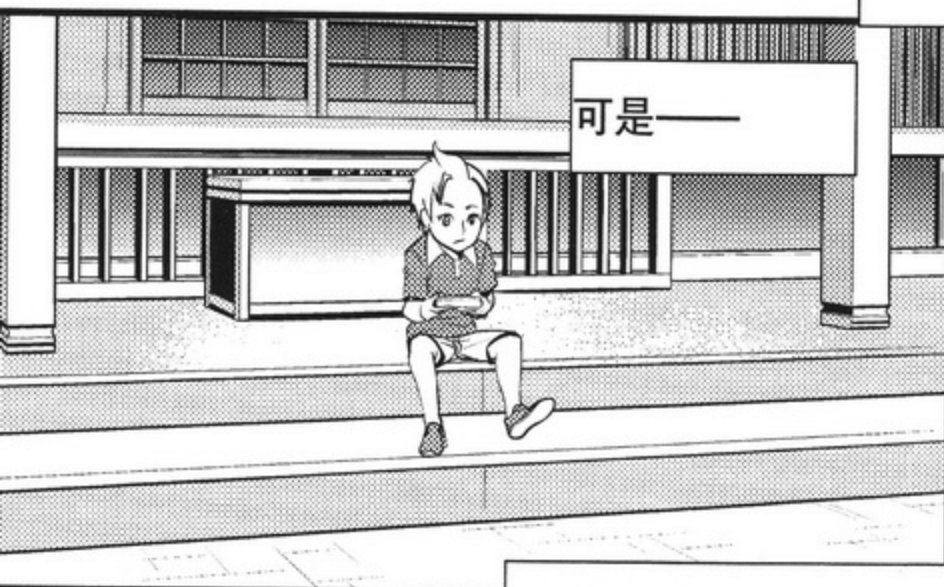
哇！小零将来一定能做厉害的游戏！  
我也想试试……

我们在一起不仅玩游戏还聊好多有关游戏的创意，“这个游戏要是让我做，这个地方应该怎样怎样”什么的……





小幸可以说是我的“初恋”了……



可是——



突然有一天小幸就不来神社了……

从此我们就再也没有见过。



即使这样我也总是忘不了她，

然后我就开始学习游戏制作，变成了同人游戏制作人。

希望将来能够创作出让她痴迷、喜欢的游戏……



为了让她能够知道是我发明的游戏，所以一直都用“零男”这个名字。



可是，我最终还是不知道小幸到底玩没玩过我做的游戏……




还是相当孩子气的初衷吧……



没有，没有！  
多浪漫的理由呀！




真，真的嘛……



中井喜欢制作游戏也是希望通过游戏让人感受到幸福吧！




可能也是吧……



看来中井还是蛮适合做项目  
管理者的，

你看，你能够如此为他人  
着想！



总经理和你说过作为项目  
管理者应该具备的最重要的能  
力了吗？



……沟通能力！



你当这个项目管理者犯了两个错误！



两个？



第一，背离项目管理者确保项目成功的本职工作，

不给项目成员加油打气，反而扑灭他们的工作热情。



的确如此……



第二，程序员的直接上司是田无，你无视田无的存在直接与地发生口角……



## 启动会议

在项目开始之前，非常有必要召集项目团队成员来一起熟悉一下整个项目的目的、目标、工作概要以及日程安排。为此举行的会议称作“启动会议”。

可能有人认为由十几个人完成的项目，或者虽然没有立项但在进行的项目，没有必要专门召开启动会议。

但是笔者仍然主张无论多小的项目，占用多短的时间，出于以下几点考虑，还是应该召开启动会议。

1. 共有项目目的及目标（成功标准）
2. 排除项目团队成员的顾虑

### 1. 共有项目目的及目标（成功标准）

此前的说明中已经多次提到，项目中最重要的是项目的目的与目标（成功标准）。如果项目组成员对项目的目的与目标认识不足，项目则岌岌可危。

仅仅项目管理者或者项目管理团队理解了项目的目的与目标（成功标准）还是远远不够的。只有整个项目团队的所有成员都对项目的目的与目标十分明确后，才能顺利开展各自的工作。

项目团队成员中可能有人并不清楚自己应该干些什么，需要完成什么任务。也可能有人是受到上级委派被动参加了项目。但是，为了确保项目的顺利完成，我们也必须调动起这部分人的工作积极性，其中最关键的一点就是让他们能够理解整个项目的目的与目标（成功标准）。

### 2. 排除项目团队成员的顾虑

在项目开始初期，很多项目团队成员会有多种顾虑。自己今后要做些什么？是否能与同事齐心协力完成任务？项目目标是否能够完成？等等。

为了消除大家的不安，项目管理者应该充满自信地告诉大家：“为确保项目成功制定的工作计划，已经以项目计划书的形式确定下来，只要按照计划开展工作，在大家的

共同努力之下，项目一定能够取得成功。”

项目开始初期，最最担心的可能还是项目管理者本身。但是项目管理者不应该在项目团队成员中诉说，或者通过表情、行动流露出这种担心，因为项目管理者担心会传染给每一个成员，进而影响团队士气。

大家难以对一个看上去毫无自信、目光呆滞、照本宣科的管理者建立起信任。同样也难以想象这样的管理者能够领导大家开展好工作使项目取得成功。

即使管理者感到担心，也应该拿出自信的表情鼓励大家：“虽然我们有很多不安也有很多问题，但是只要我们脚踏实地一步一个脚印，就一定能够取得最后的胜利！”

## 外 包

项目有时需要从公司外部订购商品、服务或者外包部分工作，统称为“外包”。也可以看作是项目中的“购买”。

个人消费行为中，可以根据自己的喜好、感性或者冲动产生购买行为，但是在项目的筹备过程中，购买行为必须慎之又慎。

项目外包是为了达到项目的目的、目标使用项目所有者提供的资金的行为。在决定外包方以及所需金额之前需要进行大量的调查与论证，否则难以通过项目所有者及利益相关者的审查。

另外，一旦发现外包的任务或工作中存在问题，都需要对外包的步骤、调查、讨论等各个环节提出质疑。问题的解决对策讨论过程中是否存在问题，判断过程中是否存在问题，进展方式上是否存在问题，等等，不解决以上各种问题，则无法决定适当的解决方案。

外包首先应该从明确外包对象开始。

第2章WBS以及活动中提到的不能在项目内部完成的工作即为项目需要外包的对象。

其次应该调查是否有能够提供项目所需内容的外包方。同时应该准备多个外包方进行比较评价。当然，如果没有一定的评价标准，在决定外包方时还可能出现评价者根据个人喜好，或者迷信权威等主观情况。

完成外包方的调查，制定好评价标准之后，应该告知候选外包方应该承担的项目内容，并要求他们分别提交解决方案或者估算方案。发出委托后需要提交的注明要求事项以及各种条件的委托书被称作是“RFP”(Request For Proposal)。



收到外包方的提案及估算后，需要利用评价标准对提案分别进行测评比较，最终确定最后的委托外包方。

“员工旅行项目”中，选择住宿地点的过程即为外包。

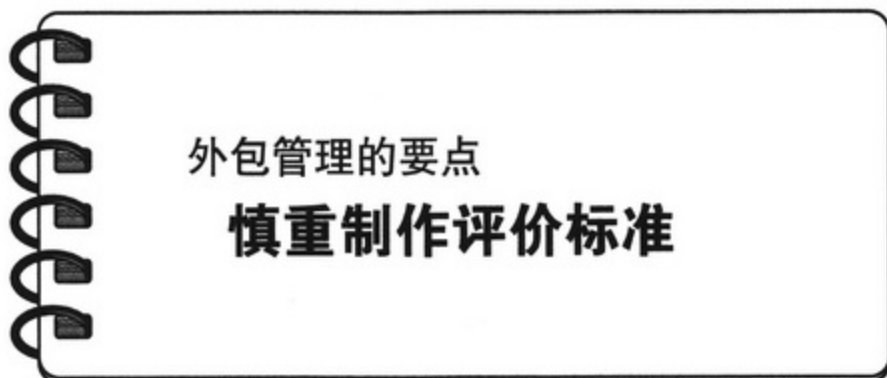
首先参考旅馆网址等信息确定住宿候选地，然后制定评价标准，如表4.1所示。

● 表4.1 评价标准例(员工旅行项目住宿地点选择)

评价项	评价标准(3档:○、▲、×)	宾馆A	宾馆B	宾馆C
选址	1晚2天的旅行从公司出发是否方便?	○	○	▲
设施	是否有温泉、美容设施、容纳全体员工的宴会厅?	○	▲	○
房间	是否有单人间或双人间?	○	○	▲
饭菜	.....	○	×	○
服务	.....	○	▲	○
金额	.....	×	▲	○
.....	.....	×	○	▲
综合评价	各评价项○为2分、▲为1分、×为0分,计算所得排名	第1名	第3名	第2名

通知各候选宾馆有关利益相关者的要求、参加人数以及日程等内容，请他们回馈各自的报价。然后依据评价标准对各候选宾馆进行分别评价与相互比较，最后选定与项目目的、目标最符合的住宿地点。

按照以上步骤准备，即使结果不能满足所有人的要求也一定会得到大家的理解。



### 防患于未然

现代品质管理的思路是“品质由计划、设计、制作决定，不由检修保障”。

先做出成品然后通过检修保证品质的做法看上去似乎无懈可击，但这并不适用于项目管理。

因为一般情况下预防疏漏产生的费用要比通过检查发现疏漏加以改正的成本更小。

“防患于未然。”

对品质进行监管时，我们必须有防患于未然的意识。

另外，项目管理中的品质不仅仅体现在于成果之中，还包括制作成果工作的步骤及内容。品质管理需要对以下内容进行商讨确认：是否能够保证高效工作，工作内容是否达到难以产生缺陷，工作步骤是否容易发现缺陷，等等。

### 顾客满意

顾客满意是衡量项目质量的最重要标准。要想达到顾客满意必须满足以下两项要求。

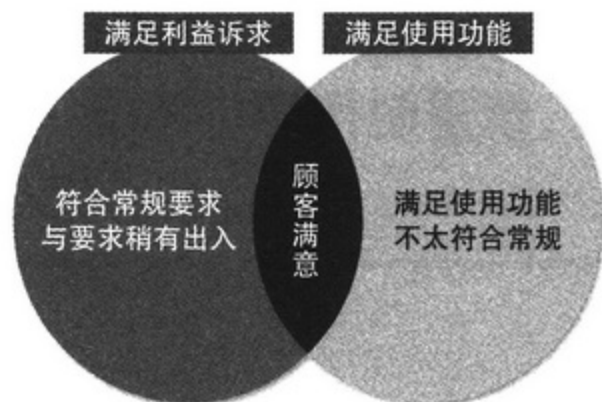
- 满足利益诉求
- 满足使用功能

满足利益诉求是指项目的成果以及服务的性能、品质等符合项目所有者或利益相关者的要求。

满足使用功能是指项目的成果以及服务满足项目所有者或利益相关者的真正需求。

满足利益诉求……是否满足明确提出的要求事项？

满足使用功能……是否满足真正需求？



● 图4.1 顾客满意

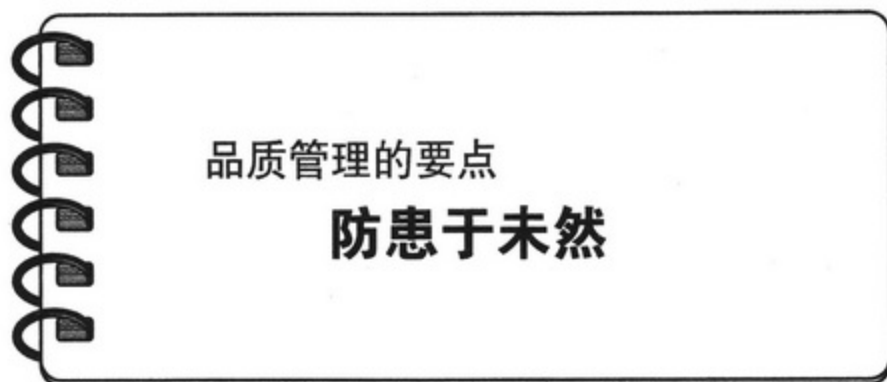
员工旅行项目中，“温泉宾馆”是部长提出的要求。如果仅考虑此项条件，那么只要配有温泉的宾馆就符合要求。但是大街上的宾馆，每个房间沐浴时都有温泉水，这样的宾馆科长会满意吗？

如果科长理想的温泉旅馆是带有大浴场或露天浴场的宾馆，科长可能就要发牢骚了，“这家宾馆虽然是有温泉，但并非我期待的温泉。”

要想把握项目所有者以及利益相关者的真正需求并不容易。首先，被问到利益诉求时，当事人用口头或书面形式表达清楚自己的要求绝非易事。另外，无论自己表达的如何准确，也不能保证所有听众100%完全理解。

但是，这并不意味着应该放弃对于顾客真正需求的探索。

项目中要求的顾客满意是指站在顾客的立场与观点上采取的试图理解顾客需求的行动与意识。



## 风 险

如果做了XX，就会对项目的目标与工作产生影响的事项称作风险。

如果外包单位延迟交货，就会影响其他工作按计划进行，此时“外包单位延迟交货”即为风险。如果一时停电，则原材料因无法冷却必须报废，这时的一时停电就是风险。

风险与问题的区别在于，风险目前尚未产生影响。但是，如果风险一旦发生，则会对项目产生各种影响。

所以项目管理不但要解决问题，还需对风险进行适当处理。

应对风险的方法共有4种。

- 回避
- 转移

- 减轻
- 接受

所谓回避是指，为了避开风险、消除风险产生的原因、避开风险产生的影响而对项目计划进行变更的防范方法。

以一时停电为例，为回避停电风险、在家中安装发电设备即为回避对策。

所谓转移是指将风险带来的负面影响转移向第三方的对策。

一时停电时，将可预见的损失通过保险进行补偿即为转移对策。

所谓“减轻”是指将风险发生的概率以及影响削减至可以接受的范围之内。

一时停电时，可以选择将项目转移到停电少发的地区或减少储存的原材料来降低风险，即为减轻对策。

所谓“接受”是指决定不采取风险减轻或回避等对策的风险防范方法。主要在风险难以消除或没有适当的风险防范对策时使用。有时为防范风险发生，项目组会在资金与时间方面进行提前准备。一时停电时，如果工作人员可以判断即使停电导致原材料报废，损失也不会过于严重，同时通过快速调配不会对生产造成影响，即为接受风险。

项目管理过程中需要定期对风险进行排查，调查影响，论证并实施风险防范方法。

员工旅行项目同样需要制作风险管理记录，定期进行确认防范，如表4.2所示。

● 表4.2 风险管理记录(员工旅行项目)

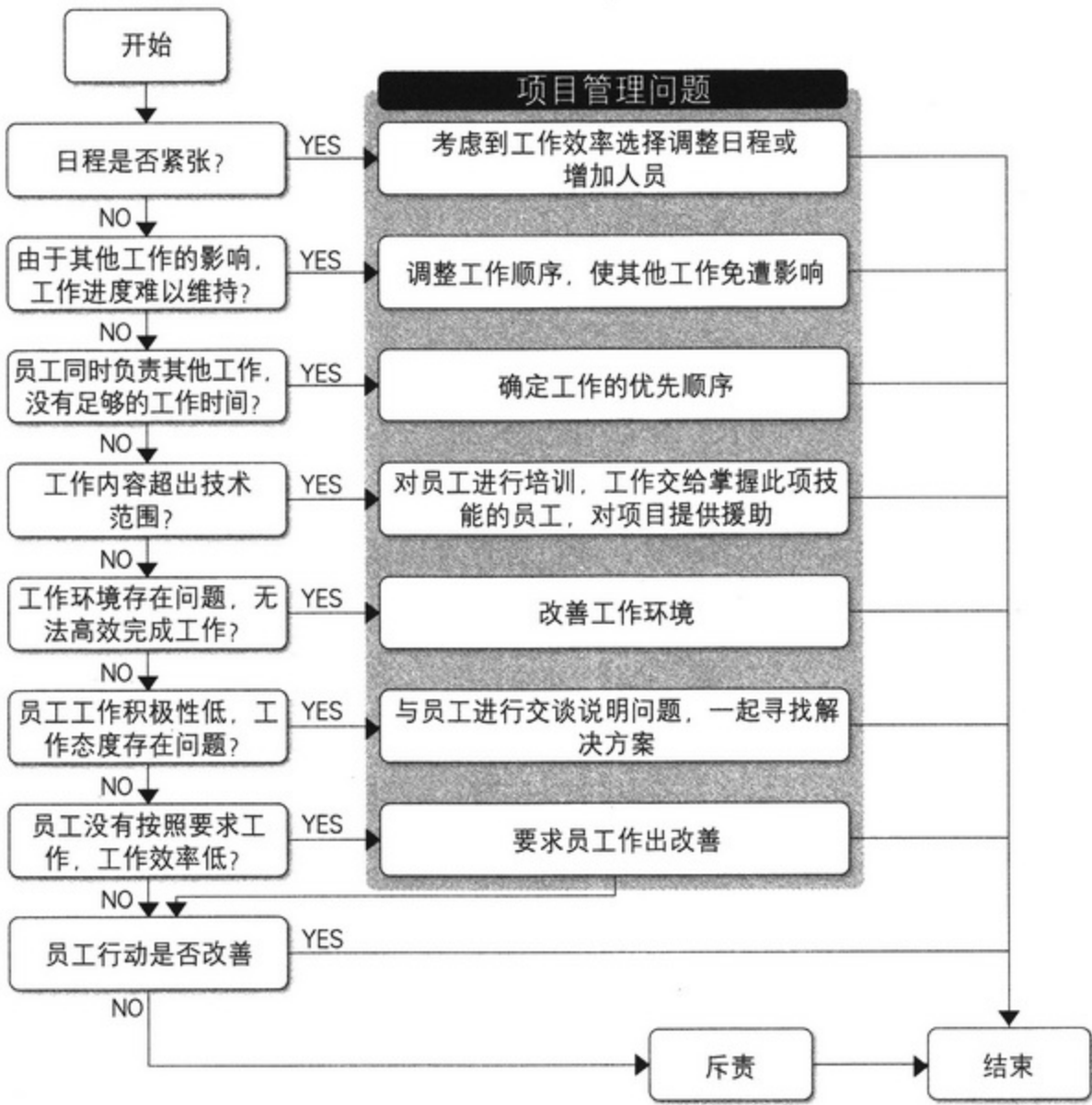
风险项目	发生概率	影响程度	优先顺序	防范战略	防范对策
旅行当天遇到大雨或雷雨天气，高尔夫无法按计划进行	中	中	B	接受	在附近提前寻找模拟高尔夫球场，临时预约
旅行当天下雨时，部分观光路线出现问题	大	小	C	回避	变更部分观光路线，选择下雨同样可以出行的场所
负责人乘坐的旅游大巴发生故障，公司无法运营	小	大	A	减轻	分散负责人员，避免乘坐同一辆大巴
员工乘坐的大巴发生事故，影响业务	小	大	A	转移	购买旅游保险

# 风险管理的要点 随时防备

## 成员及管理

### 成员管理

估计项目活动实施过程中所需必要技能、经验以及人数，挑选符合要求的人选。在适当的时间加入项目，安排必要的教育、支持、动机团队编组等活动，以达成预期的结



● 图4.2 项目员工无法完成任务时的应对方案

果。这些工作都是项目管理的工作内容。

项目成员如果没有按照计划完成任务，轻易训斥的做法并不可取。没有完成任务肯定会有相应的理由，应该根据不同原因采取不同的解决方案。通过简单训斥的方法能够加以改善的毕竟只是其中很小的一个部分。

## 团队管理

团队有时会出现各成员能力较高，但团队整体不出成果的情况。类似情况可能与以下四种原因有关。

### ① 团队功能

项目内部团队分工不明，与其他团队功能重合时，团队的期待成果难以实现。另外，项目内部团队增加时，团队间各功能需要调整部分随之增加，导致各团队功能不易显现。

考虑对项目有益、进行团队编组时，团队经常会出现超出预想、团队功能难以发挥的情况。此时需要就问题进行讨论并对团队进行重新整合及编组。

团队功能明确之后，团队成员工作更加方便，容易创造成果。

### ② 团队组长

团队组长需要具备的能力与成员需要具备的能力大相径庭。能够胜任一个团队的组长未必能够胜任所有团队的组长。根据团队的功能、人数、成员构成不同，团队的管理方法同样需要进行各种尝试。

团队组长不能够正确管理团队时，项目管理者以及项目管理团队需要给予适当的意见及帮助。仍然不见起色时，需要考虑更换团队组长。

### ③ 团队成员构成

包含强人的团队未必就是最强的团队。团队的成功是团队内各成员在明确各自责任的基础上，团结协作的结果。

团队编组时，项目管理团队需要综合以上各项因素，对成员的所属团队进行论证。

### ④ 团队培养阶段

单靠上述①~③项原因，明确团队功能、慎重选择组长及合理编组团队并不能绝对

保证团队充分发挥作用。这是因为每个团队都有一个成长的过程。

新编团队一般要经历以下4个成长阶段，如图4.3所示。

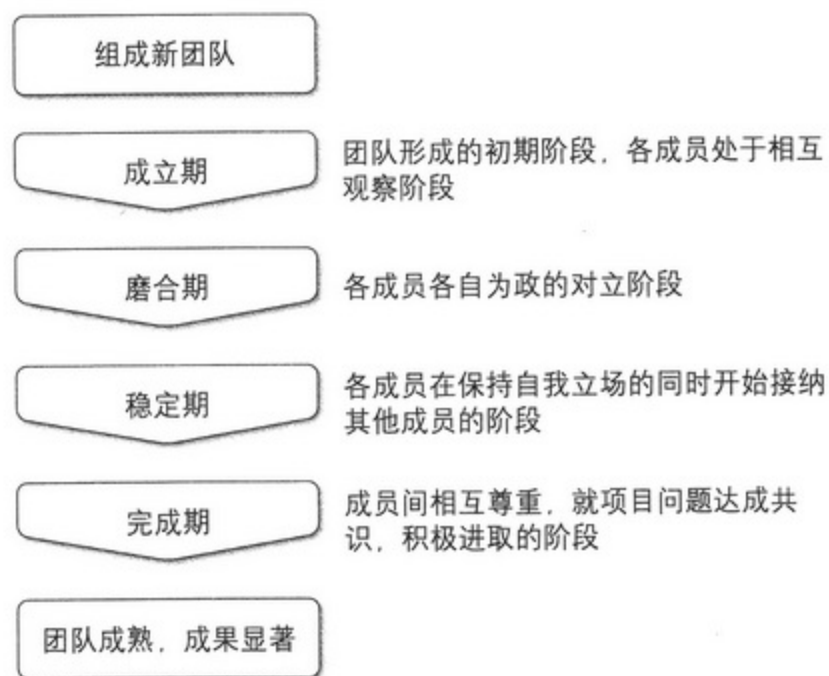
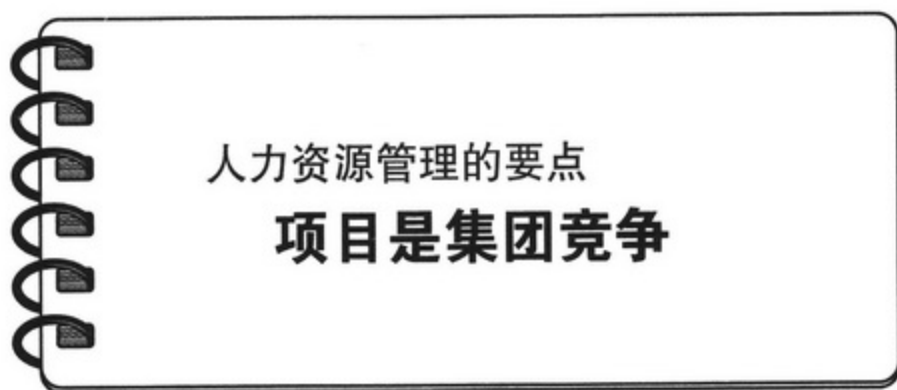


图4.3 团队成长阶段

项目管理者、项目管理团队、团队组长应该发挥的作用是提供各种帮助，使团队能够尽早进入稳定期、完成期，最终成熟。







CHAPTER 5

# 第5章

## 项目控制

5.1 确认项目进展情况

5.2 向利益相关者说明

5.3 调整项目计划书

### 跟进补充

- 适当的进度报告
- 利益相关者的应对方法
- 修改项目计划

## ◆5.1 确认项目进展情况



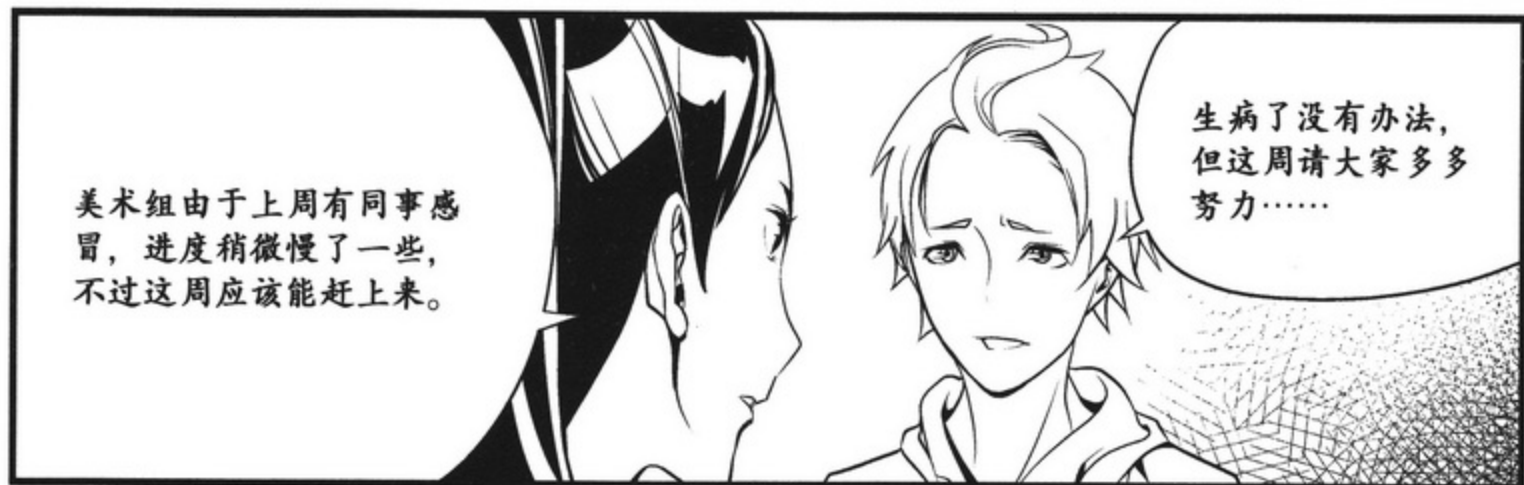
距ENCOUNT参展的“游戏博览会”就只剩1个月了！

我想在这里确认一下各团队工作的进展情况。



美术组由于上周有同事感冒，进度稍微慢了一些，不过这周应该能赶上来。

生病了没有办法，但这周请大家多多努力……



音效组个个干劲十足，进度比计划提前了一周！

真的！？不愧是拜岛，有你的嘛！



实在对不起……  
编程组上周的计划基本没能  
完成，进度大幅落后……

什么！怎么回事！？  
田无，你上周也说延迟了？工作延  
迟，组长可得全权负责啊！？

对，对不起……

中井，咱们开的  
是进度会议吧？

是呀，怎么了？  
所以才这样依次确  
认进度的呀……

只是听听大家的进度报告，然后一惊一乍的，这可不是进度会议！



进度缓慢确实组长应该承担责任，可是进度会议的主旨本来应该是发现原因，集思广益寻找解决对策才对呀！

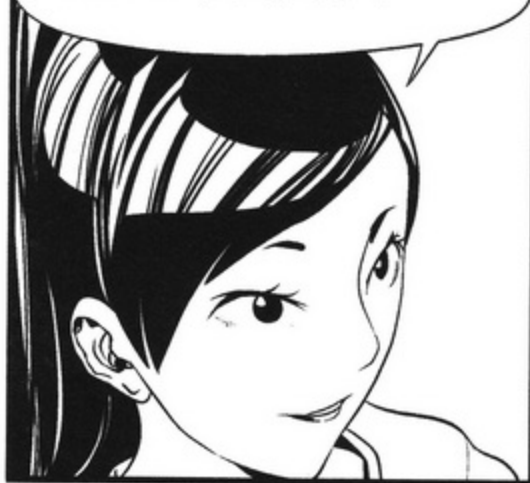
另外，还应该想到在未来延迟可能带来的风险，并积极防范！



游戏博览会临近，你的心情开始焦虑，这我们能够理解，但是决不能够感情用事！

哦，大家说得对……  
田无，刚才不好意思……

哪里，哪里……



啪

呼呼



田无，你能先来说说可能想到的造成工作延迟的原因吗？

是这样的……上个月定下来的变更游戏功能的提案，所带来的影响比想象的大得太多……

就是我之前拜托给你的那个吗……

田无，无论咱们怎么努力，还是会有难以完成的任务。

在这种时候，无论中井也好，我们大家也好，拿出来和我们商量就是。毕竟项目本来就是咱大家齐心协力一起完成的呀！

嗯，嗯……

咻拍

这个月其他项目组中应该有空闲的同事。

我和总经理确认之后，拜托他们先来我们零项目程序设计组帮帮忙！

给大家添麻烦了……  
我回去再调整一下各项工作的优先顺序以及人员配置。

总之“游戏博览会”下个月就要召开了！  
大家相互帮助共同努力吧！

是！

## ◆5.2 向利益相关者说明





游戏博览会似乎进展得挺顺利的！

是啊！大家体验后反响好像还不错，我们离项目成功近在咫尺了！

但是，同时也发现了用户的新需求以及游戏存在的问题，必须马上给予处理……



中井！  
能来一下吗？



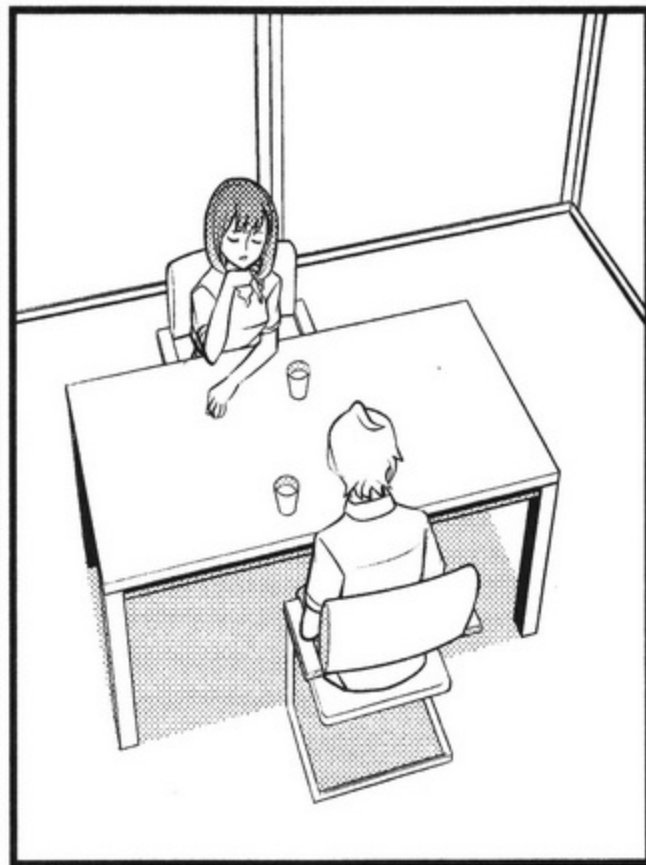
好的，马上！

突然有什么事呀？



难不成是展览会大获成功的奖励……







GIGA小子

好，好多的！  
我非常喜欢贵公司的人偶形象！

好，好的！

真的！  
你要是喜欢GIGA小子，就  
把它加到你的游戏里吧！

说要把那个人偶形象加入  
游戏里的溢美之词，难道  
他还当真了？

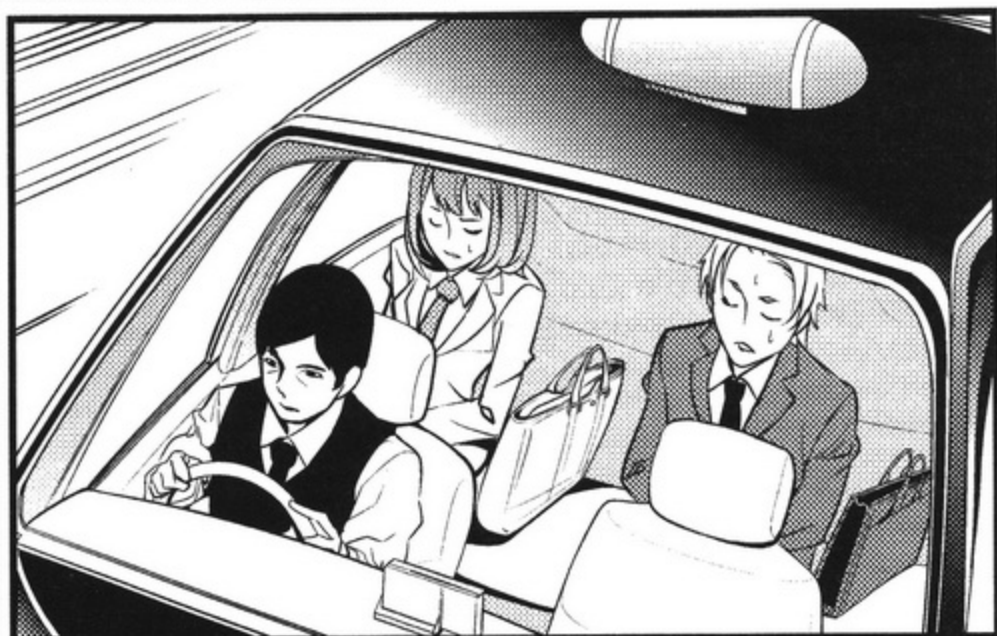
好像是呀……  
看了试用版游戏后，他专门找  
我发牢骚了，说游戏“违背了与  
项目管理人的约定”！

唉……

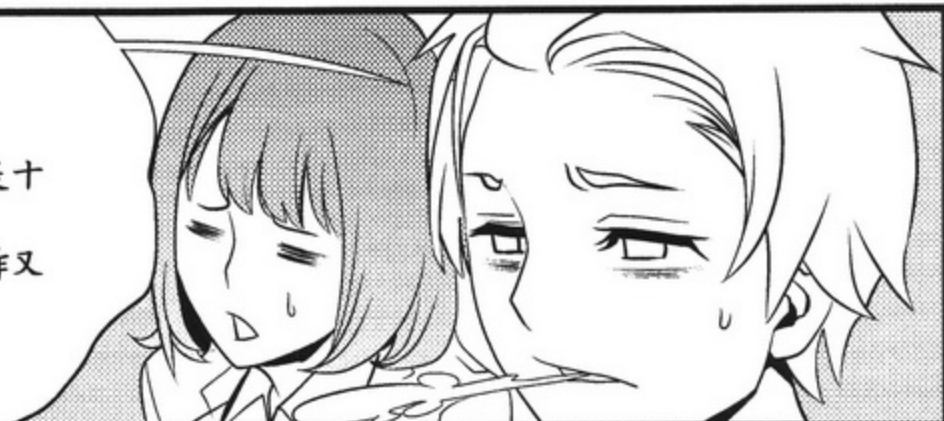


### ◆5.3 调整项目计划书

之后——



唉……  
怎么说汤岛专务原谅了我们还是十分宽宏大量的……  
就是项目第一天销售的支持工作又增加了……




哎呀，项目管理必须处理好利益相关者提出的要求！

是呀……




包括展览会上发现的问题，我们有必要重新调整一下项目计划书了。






本来项目计划就可能存在问题……




不是这个问题，  
项目具有独立性，所谓的完美计划  
根本就不存在。


需要进行修改时该认真修改，  
然后将变更之处通知相关人员  
即可。




明白了！




但是也不能随便做出更  
改的哦！否则大家会轻  
视计划存在的。




言之有理……



另外，大家忙于各自的手头工作，也渐渐把项目的最终目标淡忘了，考虑到最终目标的实现，解决问题的优先顺序也会有所不同。



为了再强调一下咱们的目标，我这就回去准备，然后再通知大家项目的修改计划。



距游戏完成、项目结束还有一步之遥！为了让大家目标明确、富有效率地完成任务有必要再和大家沟通一下！

是！

# 跟进补充

## 适当的进度报告

虽然进度状况确认一言即可蔽之，但是根据项目的内容、规模、日程不同，确认方法也各不相同。

有的项目采取周汇报的原则，即在每周规定的时间内，相关人员集合起来各自发表进展情况。有的项目以时间为单位，一天要通过电子邮件进行数次进度报告确认。也有的项目完成一项工作需要花费很长时间，没有突然的进度变化时，一个或三个月才需要确认一次。

进度确认根据项目不同方法也是千差万别，但是进度确认的目的如下。

- 认识进度与计划的差别，总结产生差异的原因
- 认识预测未来差异可能带来的风险
- 讨论差异改善、风险防范等课题

责备工作延误团队的组长与组员并不能解决问题。

作为项目本身只有找到工作拖延的原因，想出弥补进度的方法，调整进度无法弥补时的计划，通过以上各种有效的行动才能使事态得以控制与改善。

## 适当的进度报告

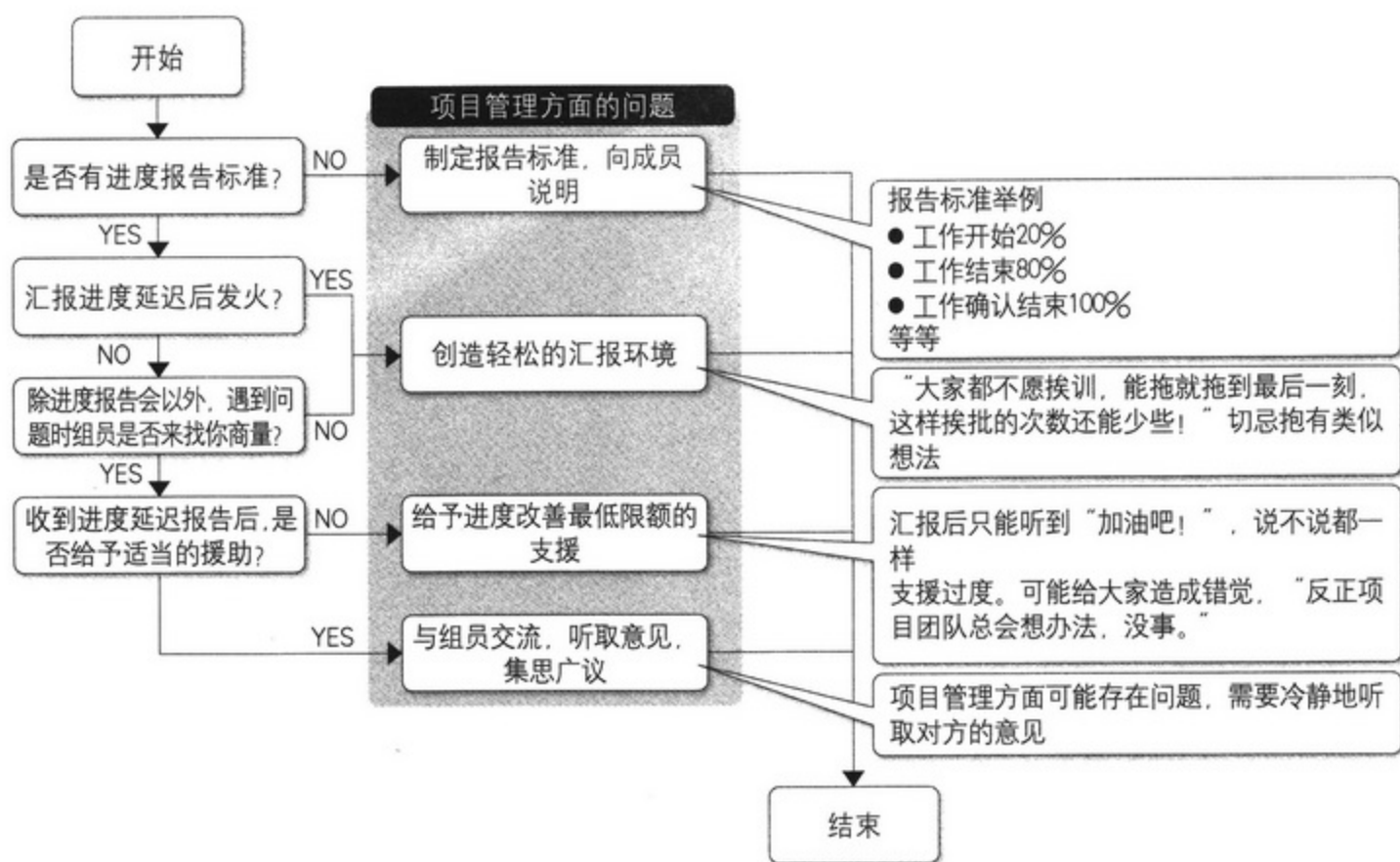
适当的处理项目延迟问题与发现项目延迟的原因一样，对于项目管理者正确地把握当前项目进展情况十分必要。

但是很多团队组长、项目成员难以做出准确的进度报告，所以很多项目其实是难以把握项目的实际进展情况的。

难以准确把握项目进度涉及很多原因，多数情况问题出现在项目管理方面。

当你发现收到的不是恰当的进度报告时，在责备汇报人之前，首先应该对项目管理方面是否存在问题提出质疑。





● 图5.1 进度报告欠妥时的对应方法

## 利益相关者的应对方法

即使进入项目的最后关键阶段，利益相关者也可能提出意想不到的要求。

这些要求既可能是前所未闻的，也可能是对此前要求的补充。

无论听没听过，利益相关者随时提出要求确为客观事实。

项目管理者应迅速将要求书面化，就其必要性、紧急性向利益相关者进行确认，然后判断是否有必要对项目范围进行修改。

整理要求事项然后向利益相关者进行确认。必要性的要求未必需要立刻得到解决，有时也可以在项目完成后通过其他途径解决。通过其他方法满足利益诉求时，必要性可能降低。

有时还有一些利益诉求，虽然不引人注目，但是如果不给予满足可能会对项目目标的完成造成影响。

对项目利益相关者突然提出的要求不能置之不理。通过与利益相关者恰当的信息交流，可以在项目容易控制的早期阶段将他们的要求反映给项目组。具体做法包括，在项目计划制定过程中讨论与利益相关者进行信息交流的方法与时机，然后逐项落实。有关

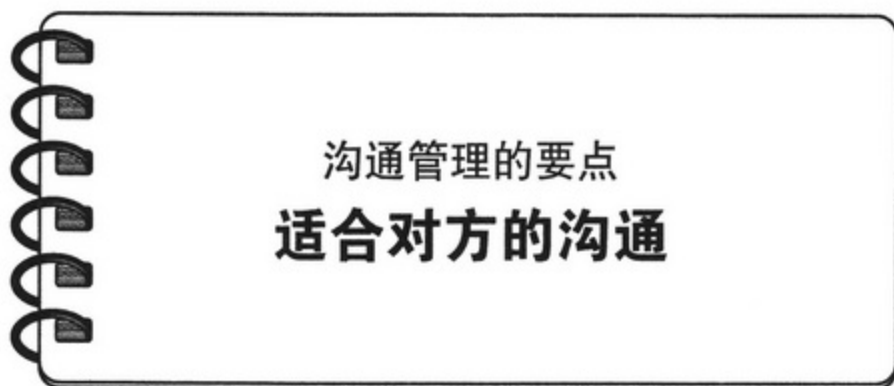
信息交换的内容、时机、方式等需要与利益相关者共同协商。

有些利益相关者可以通过电子邮件进行定期汇报，有些利益相关者需要定期登门拜访，通过面谈的方式就项目进展进行说明。

信息交换过程考验项目管理者沟通能力，需要项目管理者能够充分注意对方的状态及情感变化，采取相应的应对方法。

当对项目具有重大影响的利益相关者感到不满时，项目管理者应该尽快登门拜访听取对方意见。如果只是简单发封邮件通知对方“无法接受您的要求”，则可能加深对方的不满导致愤怒误会。

此前文中也曾提到，项目管理者必须具备沟通能力。沟通能力是一种可以通过学习掌握的技能，所以希望从事项目管理的人员能够按照计划进行学习。



## 修改项目计划

无论制定如何缜密的项目计划，项目的实际实施总不会完全按计划进行。可能会出现利益相关者追加利益诉求、外包延误、日程拖延、风险导致经费增加等种种问题。如果此时项目仍然坚持按原计划进行，反而可能遇到进展瓶颈。

项目无法按原计划进行时，作为项目管理者应该尽快了解情况，开展讨论，对原计划进行修改。

项目计划需要修改时，必须首先明确所要修改的对象及内容，并以书面形式记录下来。得到相关人员的同意后，再通知项目团队根据指示进行修改。一段期限后应及时对修改是否落实进行确认。

只要是项目计划就无法避免修改的命运。对于计划的修改可以使计划更加完善，我们不应持有否定修改的态度，而是应该把它看做是项目完成不可缺少的环节认真对待。

修改项目计划时需要注意，项目内进行的修改要保证彻彻底底。如果有人始终不知

道项目计划中的修改部分而继续按原计划行事，则可能产生重大问题，导致项目面临更多的修改。

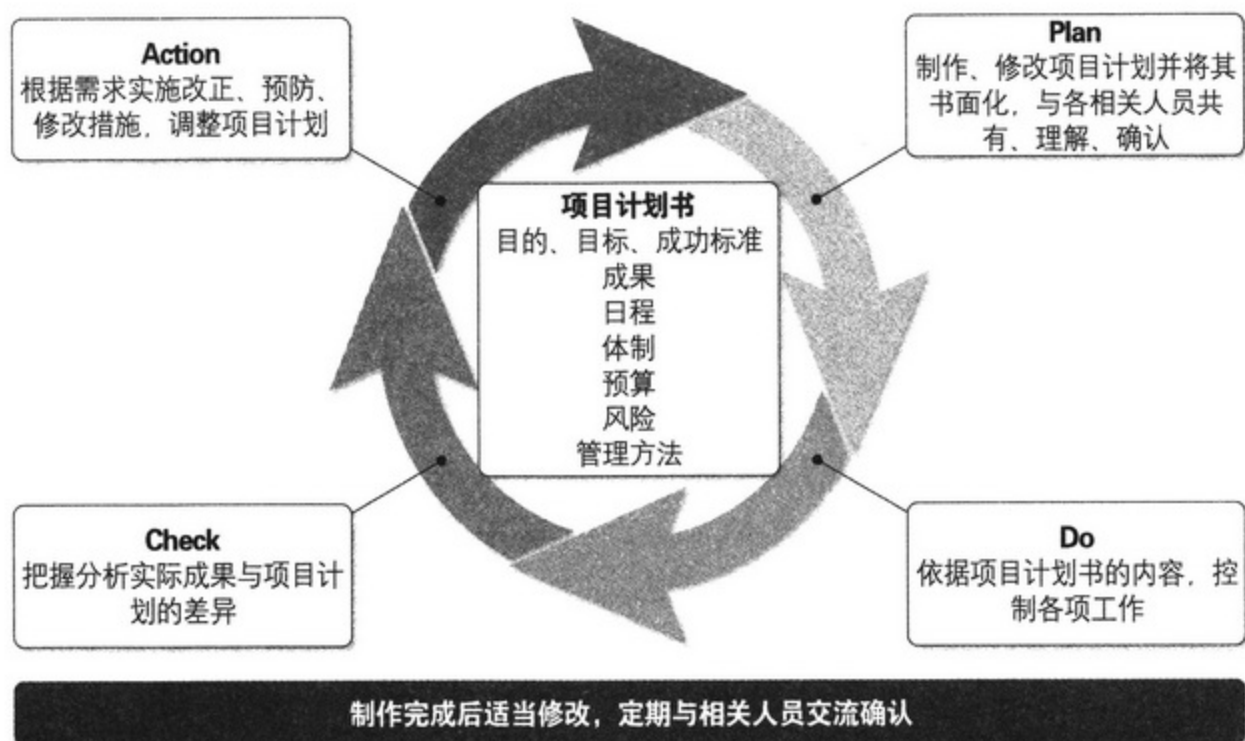


图5.2 项目计划调整



CHAPTER 6

# 第 6 章

## 开花结果、项目完成

### 6.1 项目完成

### 6.2 项目成果确认及总结

#### 跟进补充

- 项目完成
- 项目扫尾工作

◆6.1 项目完成





让大家久等了！

这不是米菲开花的人偶  
“恰皮”吗！？

刚做好的毛绒玩具，  
我穿上试试！

你召集大家来就是为  
了给我们看这个？

项目的最后阶段，  
希望大家也能穿上  
这个，到店里参加  
我们的促销活动！

!!

啊啊

嗨



什么!?

中井!!  
别再给我们派这么幼稚的  
工作了!

嗯

呐

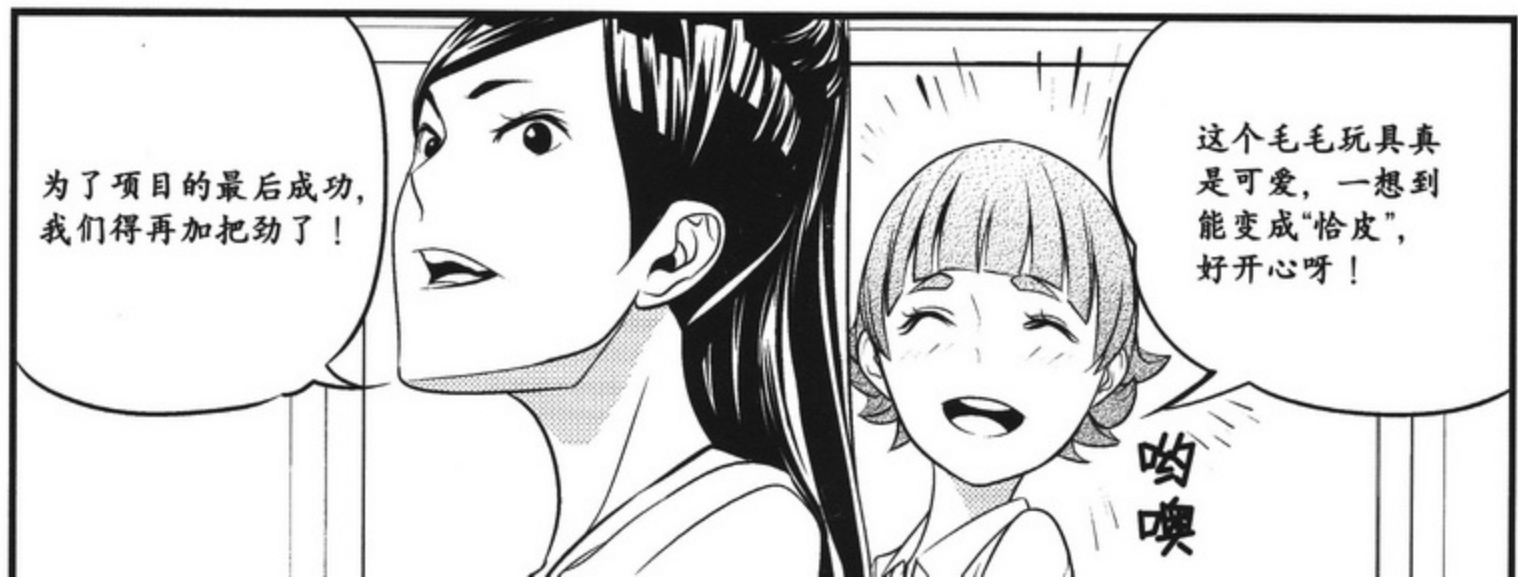


不，不好意思……  
但这也是为了能够让更多的顾客了解我们的  
游戏而开展的活动!

咋



所以也是项目的必  
经环节!




为了项目的最后成功，  
我们得再加把劲了!

这个毛毛玩具真  
是可爱，一想到  
能变成“恰皮”，  
好开心呀!


哟噢









我觉得参加的组员，也就是各位同学，能够认同摆摊的最终目的非常重要。



把大家绑在一起做一件事情，这就是校园嘉年华的魅力所在。因此，最重要的是各位同学能够拧成一股绳，齐心协力。



我当初班级的班委摇身变成组长，给大家明确了参展摆摊的目标，大家也都积极响应，发挥自己的微薄之力。



班委承担的应该就是项目管理者职责吧！

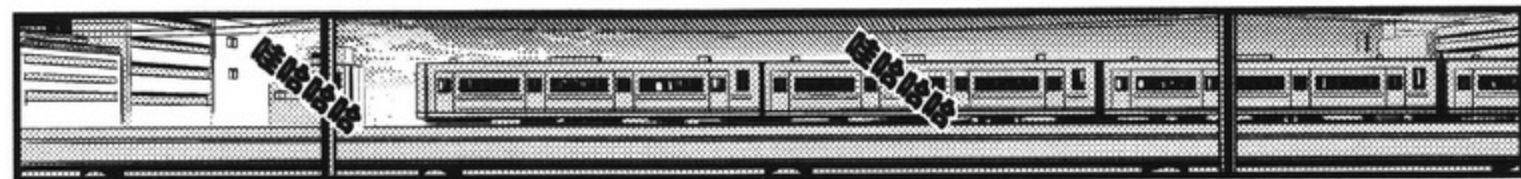


◆6.2 项目成果确认及总结





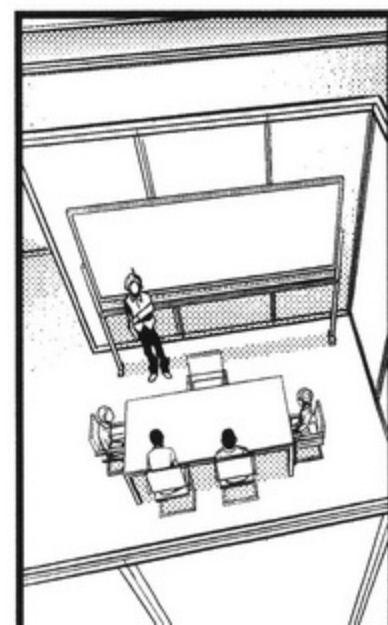
真没想到眼前的人能够玩上自己开发的游戏……  
小幸不会也在哪里玩着了吧……



## “有关GPS功能故障升级版程序”

对于有人询问GPS功能故障的问题，

我们将在下周的软件升级中开始公布应对程序。





编程组已经对问题点进行  
过排查，对策程序的开发测试也已基本完成。




非常感谢！  
那我们接下来的安排是……




销售数月后——




大家参加零项目辛苦了！  
我要向团结一致完成各项  
工作的每个人郑重地表示  
感谢！




感谢大家，  
米菲开花的销售量节节攀升，已  
超出预期！  
接下来马上就是“游戏会议”评议  
公布的日子了……



游戏卖的这么好，游  
戏会议的结果就不用  
太介意了吧？



呵呵。对于公司来说确  
实是这个道理，可是我  
们不能忘记零项目的最  
终目标呀！



是呀……我们当初的目标就是“游戏会议  
上的评分达到90分以上”，大家可是怀揣  
梦想一路走来的！



那么大家一起来看结  
果吧！

啪



哇哦



# 米菲开花

## 总分

# 92分

开发公司	ENCOUNT株式会社
销售日期	20xx/12/03
价格	5,299日元 (含税)
对象	【B】12岁以上 (有关CERO)
销售链接	AMOMOZAN
主题概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 样式: 动作RPG</li> <li>■ 人数: 1人</li> <li>■ 限量包装版: 7329日元</li> </ul>





各位能够与我这个项目  
管理的门外汉一起工作  
到现在，

实在是感谢大家！！



多亏了大家的共同努力，零项目才能取得今天的成功!!

# 跟进补充

## 项目完成

项目按计划进行、临近结束时，项目团队成员人数会逐渐减少。

之前的忙碌有所缓解，大家紧绷的神经会稍有放松。

但是，在项目结束前大家还不能有丝毫懈怠。在项目目标即将实现的最后关头，项目管理团队应该查漏补缺，保证项目的顺利进行。

如果项目团队成员每一个人都能够怀着“一定要让项目取得成功！为了项目的成功，我还能做些什么”这样的心情投入工作，那么结果一定水到渠成！

## 项目扫尾工作

项目是否成功仅靠结果判断。无论项目是否成功，项目管理者都应该欣然接受，并有义务告知所有项目团队成员。

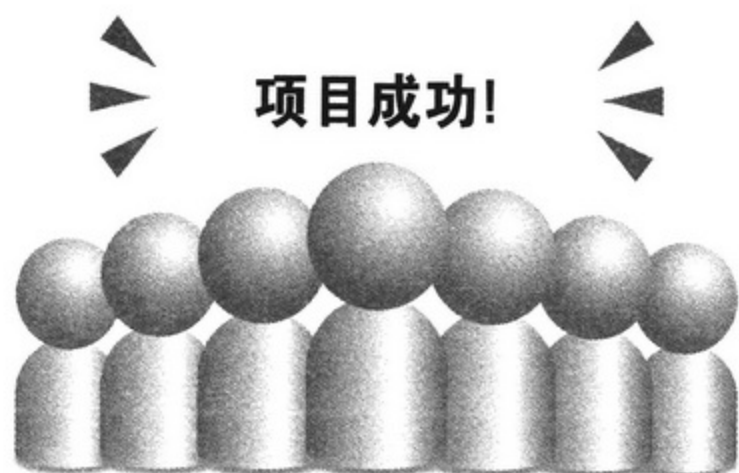
无论结果如何，都应该向辛勤工作的每位成员表示慰问及感谢。成功来自大家的齐心协力，失败是因为项目管理的不足。各位成员无需对失败负责。

项目管理者最后的工作是与项目团队成员一起对项目进行回顾总结。

最终结果项目可能取得了成功，但是这也不意味着项目管理工作尽善尽美。所以我们应该对需要改善的地方进行总结，期待在今后的项目中得到应用。

项目没有成功时，回顾总结的过程可能比较痛苦。但是很多情况下我们需要从失败中学习成长。即使项目结果失败，我们也应该对项目中值得肯定的地方给予真诚的赞誉及表扬。

回顾总结的结果，可以运用到我们将来的项目管理体系当中，成为支持项目管理者工作的宝贵财富。





今天我请客，喜欢什么尽管点哈！

多谢！



对了，这个是“米菲开花2”的策划书！



哎呀，工作积极性蛮高的嘛……

呵呵



哗啦啦

……还相当不成熟  
呀！  
第一，没能完全反  
映出项目所有者的  
愿望嘛……

但是，倒也算是一个颇  
具魅力的创意！  
同意实施！

是，是吗……

谢谢您了！

话说米菲开花还真是很火呀！

俨然成了公司的代表之  
作……

多亏了大家的努力啊！

我说，小零，奖你一  
个吻，怎么样？

什么！

小零！





看到此次创意与以前小零在本子上记下的同人游戏相似，

作者又是“零男”，我可是大吃一惊啊。一定就是小零……



既然你都看出来  
了，早点告诉我  
嘛……

呵呵，那多无  
聊啊？



好了，你想怎样嘛？  
亲一口……





啊，还是算了吧！



真是的……



咕咚



下，下次的游戏如果销量能突破100万份……  
那时候请……

哇  
噢

啊，下次项目的目标都确定下来了？  
一起期待吧！







附录

婚礼的项目管理



很多人可能尚未注意，其实我们接触项目管理的机会不仅局限于工作。日常生活中的许多问题都可以运用项目的知识轻易得到解决！

日本人中有八成会选择结婚，所以婚礼也是我们身边的一个重要项目。下面我们来说说确保婚礼顺利进行的项目管理方法。

为了通俗易懂地解释婚礼项目管理的相关内容我们采用以下例子。但是大家需要注意，即便完全复制以下步骤也未必保证项目取得成功。

实际的婚礼项目管理需要根据每个婚礼各自的目标、要求以及限制因素制定项目计划，并按计划执行。

## 婚礼项目

对于婚礼的认识，大多数女性会把它看作是儿时以来的美好梦想，而男性则主要把它看作是风俗仪式。因此，婚礼上女性是主角，男性为配角。但是婚礼举行之前的各项准备、双方的协调、经费的估算等也需要男方的大力配合。婚礼一旦在这些方面出现纰漏，或许会留下终身遗憾，让女方一直感到不满。相反，如果婚礼能够顺利完成，那么男方将会得到女方及其家人的青睐与信任，两人的幸福生活将迈开胜利的第一步。

所以，婚礼是一个只能成功不能失败的项目！

为使婚礼这个人生中的头等大事顺利进行，我们应该做些什么呢？

### 1. 项目策划

经历求婚、确认双方结婚意向之后，我们应该为接下来进行的婚礼做些什么准备？拜访双方父母、准备彩礼、决定婚礼举办地点、选择婚纱……项项任务堆积如山。现实生活中，很多人的婚礼准备可能会从选择戒指或者选择婚纱等饶有兴趣的活动开始。

从项目管理确保婚礼成功的角度出发，可以按照以下步骤逐步展开。

- ① 整体把握
- ② 明确目的与目标（=成功标准）
- ③ 对婚礼进行构想
- ④ 明确体制（=利益相关者）
- ⑤ 收集整理利益诉求
- ⑥ 安排工作

## ① 整体把握

大多数人可能都有过出席婚礼的经验，但是策划婚礼对很多人来说可能还是头一回。

婚礼的举办始于收集各种相关信息。首先需要明确婚礼是什么、婚礼采取的形式、婚礼需要准备的工作、婚礼进行的步骤。其次明确婚礼应该完成的各项工作，其中哪项比较繁琐，所需时间、费用等。

例如，彩礼、介绍人、订婚戒指、新房、新婚旅行、结婚登记、第二场婚礼宴会，等等。

具体内容可以向有经验的前辈、朋友、亲戚询问。另外也可以利用婚庆相关的专业杂志、报纸、网络等信息，对婚礼的整体进行宏观把握。

婚礼项目具有独立性，所以复制别人的婚礼模式未必能够收到较好的效果。但是通过事先收集各种信息，也一定能够从中得到启发，进而明确婚礼项目管理中应该注意的问题。

“如果○○问题考虑不周，那么亲戚们会生气。”

“○○会使来宾感到不快。”

“○○会导致与女朋友吵架，严重时甚至要解除婚约。”

等等，特别是在各种教训中往往蕴藏着宝贵的经验。

## ② 明确目的与目标 (=成功标准)

其次，双方需要明确举行婚礼的目的与目标。

正如本书前面章节提到的那样，根据项目的目的与目标不同，应该完成的工作也千差万别。从项目管理的角度出发明确提出项目的目的与目标非常重要。

“宴请帮助过自己的人。”

“让含辛茹苦养育我们的父母见证儿女长大成人的一刻。”

“夫妇二人生活开始的标志。”

……

举行婚礼的目的因人而异。

婚礼的目标与工作项目目标不同，有些内容可能无法用数字进行衡量。

“获得来宾称赞，为能够参加婚礼感到荣幸。”

“新娘与父亲一起走红地毯。”

婚礼举行之前有很多工作需要完成，随着工作愈来愈忙，您可能觉的麻烦，对于举

行婚礼，甚至对结婚感到厌烦。另外，面临因预算不足不得不删减婚礼内容的窘境。

在这些情况下，如果您能够想起婚礼的最终目的与目标，可能会重拾信心做出干脆的决断。

不要抱着“因为要结婚，所以要举办婚礼”的想法，首先，双方应该想清楚为什么要举办婚礼（=目的），通过婚礼能够得到什么（=目标），这才是两人迈向婚礼成功的第一步。

（参考）

“1.3 项目的目的与成功标准” P17

第1章 跟进补充“明确项目的目的与成功标准” P34

### ③ 对婚礼进行构想

接下来根据婚礼项目的目的与目标，两人应该一起构想婚礼举办的流程、形式及各自的喜好。

“仪式类型选择在酒店中举行还是在教堂中举行？”

“宴会亲朋好友一起参加还是仅限于亲戚？”

“更看重花费还是更尊重两人的意愿？”

“宴会上希望大家品尝哪些菜肴？”

比较遗憾的是此阶段进行的设想未必最后都能逐一实现。详细内容将在后面进行说明，根据某些利益相关者的要求及制约条件，有时需要对构想进行调整。

在此之前，最大的利益相关者——婚姻当事人如果不能达成一致，通向婚礼成功的十字路口将闪现黄灯。

### ④ 明确体制（=利益相关者）

婚礼项目策划过程中需要明确机制（=利益相关者）。

如下所示。

## · 项目所有者

从决定结婚、举行婚礼的角度来讲，婚礼项目的所有者是新郎和新娘。但是从新郎的角度来看，将新娘看作是项目所有者似乎更加妥当。

一般的项目中，将发起项目，为项目提供资金、资源帮助的人称作是项目所有者。实现项目所有者的要求是项目的目的和目标。

婚礼费用由新郎新娘共同承担，或者新郎承担大半。但是考虑到新郎的最终目的是让新娘幸福，此时把新娘看作项目所有者则更加有利于各项活动的顺利进行。

另一方面，有时举办婚礼并非出于新郎新娘的意愿，婚礼的目的如果是为了满足父母的愿望，父母将摇身变成项目的项目所有者。

## · 项目管理者

新郎新娘应该是对婚礼项目进行策划、实施的项目管理者。

但是，根据上述观点，如果将新娘看作是项目所有者，那么最好把新郎看作是项目管理者。项目管理者根据项目所有者的愿望，以宽广的视野纵观全局，进行各种调整，并对项目进行策划与执行。

话虽如此，但并不是说整个项目都由新郎一人管理。新娘以及婚礼现场的每一个人同样应对项目管理给予支持。项目管理者则需要为大家创造出为了婚礼的成功团结一致、齐心协力的工作氛围。

## · 项目团队成员

大多数婚礼项目由新郎新娘兼任项目所有者或项目管理者。项目团队成员则由参与婚礼前期各项准备工作或婚礼当天的主要负责人担任。

这并不意味着所有工作都由新郎新娘完成，同样需要婚礼现场的工作人员、朋友、父母的大力协助。具体需要可能根据婚礼的形式、规模决定，此时只需新郎新娘安排好合适的人选即可。

## · 其他利益相关者

制作项目计划时，首先要对利益相关者的要求进行收集整理。婚礼的利益相关者主要包括以下人选。

## 新郎新娘的父母

日本法律规定，婚姻当事人成年后，只要双方同意结婚，即使未经父母允许，亦可结为夫妇。但是，所有人都希望自己的婚姻能够得到父母的认可与祝福。特别是将婚礼的目的定义“让含辛茹苦养育我们的父母见证儿女长大成人的一刻”时，如果没有父母对婚姻的肯定，婚礼将难以进行。

## 其他亲戚

在日本，结婚不仅是两个人的问题，如果将婚姻看作是两个家族的结合，那么悉心听取亲戚的意见同样非常重要。

## 介绍人

如果新郎新娘是通过相亲或者朋友介绍的方式认识并步入婚姻殿堂时，首先应该告知介绍人并向其表示感谢。因为有了介绍人的撮合，两人才最终走到一起，如果新人结婚的喜讯介绍人是从旁人那里听说在为新人高兴的同时自己一定会有些许失落吧。

## 新郎新娘的工作关系

结婚后新郎新娘依然需要单位同事一如既往的支持，向公司里的上司汇报婚讯非常重要。特别是新郎新娘在同一公司任职时，婚礼邀请的来宾不应由两人随便决定，而需要和公司上司讨论商量。

## 其他，婚礼拟邀请人选

只要接到婚礼邀请，大家都想尽力参加并为新人祝福。可是婚礼安排的日程与时间如果没有考虑到受邀人的实际情况，可能导致大量嘉宾无法出席，或者勉强出席但心情不悦。

### (参考)

“1.5 什么是利益相关者” P23

第1章 跟进补充“利益相关者的职责分工” P36

## ⑤ 收集整理利益诉求

在明确利益相关者的身份之后，需要向利益相关者征求对结婚及婚礼的相关意见与愿望。



如前所述，结婚以及婚礼不是单纯符合新郎新娘的想法或者他们彼此同意即可顺利完成的活动。如果不提前考虑其他相关人员的意见与想法，可能导致后期不得不对婚礼的形式或者时间进行调整等很多问题。

所以，新郎新娘应该提前确认利益相关者的要求，必要时对婚礼的目的、目标、构想进行修改。

例如，可以询问以下利益相关者的意见及愿望。

### 新郎新娘的父母

大多数婚礼项目的最大利益相关者为新郎新娘双方的父母。在听取他们的要求之前，需要获得他们对婚姻的承认。特别是男方在向女方父母提出迎娶女儿时需要相当的勇气。有时求婚一次可能难以获得成功。但是一旦选择回避，最后结果或许难以令人满意。为了博得对方父母的信赖，真挚的态度至关重要。

顺利获得父母对婚姻的认可后还是不能掉以轻心。下面需要向他们确认有关婚礼的意见及愿望。将因地域不同、风俗习惯不同、家世不同导致的观点不同，需要谨慎处理。

双方父母有时可能提出完全相反的要求，这时需要仔细听取他们的所有意见然后加以整理和分析。

### 新郎新娘的工作关系

夫妻双方非同一公司员工时，公司通常没有过多的要求。但是也可能提出希望婚礼或新婚旅行避开工作繁忙期，婚宴饮料选择客户公司产品等具体要求。

另一方面，由于公司的关系，也可能出现在某特定的场所举行婚礼可以获得折扣等情况。工作与私人生活密不可分，应该向上司或前辈多多咨询。

(参考)

“2.2 利益诉求的收集整理” P50

第2章 跟进补充“利益诉求” P65

### ⑥ 安排工作

收集整理好利益相关者的利益诉求后，为实现项目的目的与目标，满足他们的要求则需要对必要的任务及工作进行重新安排。

无论婚礼形式如何，如果新娘家提出新郎准备好彩礼亲自送到新娘家的要求时，婚礼项目的范围则需要包括计划、送出彩礼的步骤。

即使打算日后购买订婚戒指，从整体成本管理的角度出发应该将其纳入婚礼项目的范畴之中。

如果打算新婚旅行与婚礼错开进行，那么新婚旅行的各项准备活动则不属于婚礼项目之内。

诸如此类，明确了有关婚礼项目的必备任务与工作后，为了管理方便需要对其进行再次分类。至此相信读者已经发现，婚礼的成功举办需要多项准备，完成各项任务。

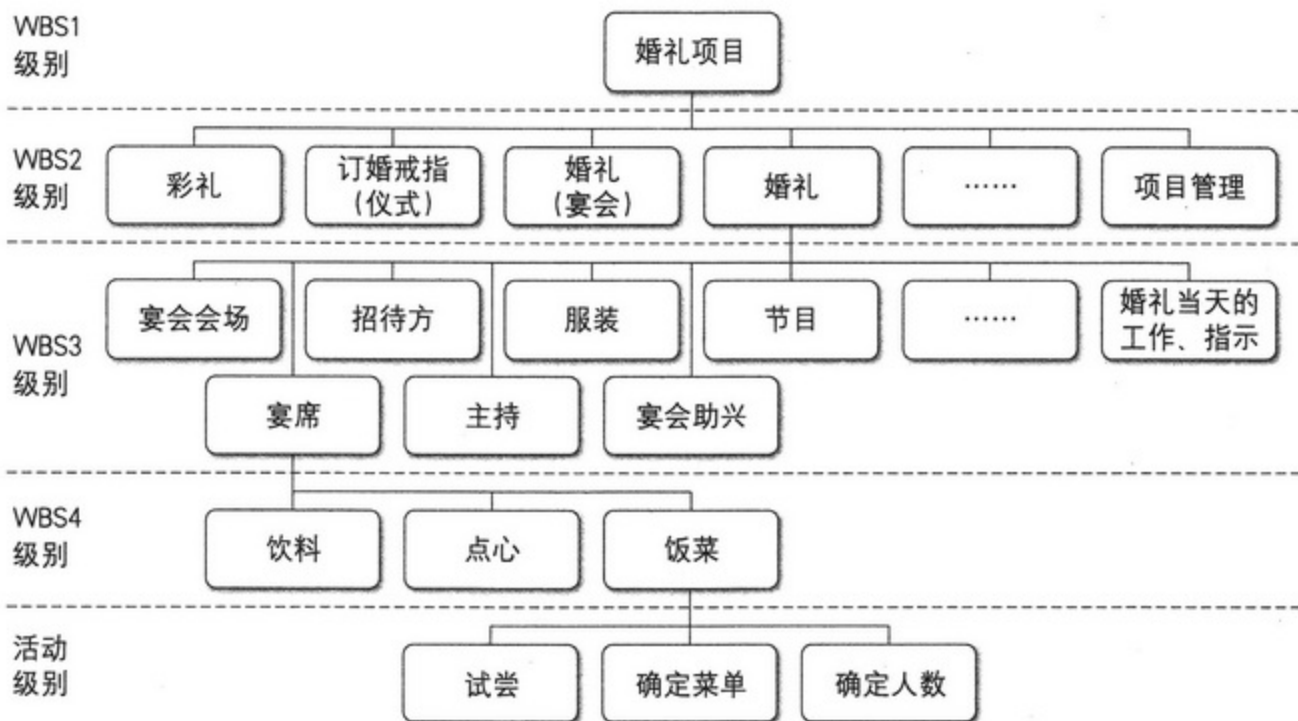
各项细分工作如果稍有闪失都可能影响婚礼当天的顺利进行，不过也无需过分担心。多数情况下，各项工作都会在婚礼现场工作人员的协助下得以完成。但是如果新郎新娘希望在饭店里举行宴会或是弄出点自己的风格，还需要两人从长计议。

此时需要向有经验的前辈、朋友、兄长等吸取经验或者参考婚庆相关专门杂志、报纸、网络等。

(参考)

“2.3 工作安排” P58

第2章 跟进补充“范围及WBS” P67



● 图A.1 婚礼项目WBS例

## 2. 项目计划

明确了婚礼项目中应该完成的任务后，接下来应该制定具体的工作步骤、实施时间、操作人员，然后制作项目规划案。

具体情况依据以下步骤进行讨论，并实施开展。

- ① 制定工作步骤
- ② 制定工作日程
- ③ 进行成本估算
- ④ 完成项目计划书

### ① 制定工作步骤

对上述婚礼项目中安排的工作（活动）进行排序。

活动的顺序有一套固定模式，但是根据婚礼的目的、目标、构想以及利益相关者的要求不同活动顺序不尽相同。

在同一会场即举行婚礼又举行婚宴时，应该按照首先选择婚礼举办场所，包括确定仪式的类型以及宴会的场所，然后决定宴席饭菜的顺序进行。

但是如果婚礼的目的是款待宾客，需要突出宴席时，可能会根据菜谱选择婚礼的举办场所。

例如，○○Hotel的烤牛肉堪称一绝，因此可将婚宴设于此宾馆供宾客品尝佳肴。

最近比较流行婚宴设在知名饭店，婚礼在教堂或神社举行的做法。

接下来需要对各项活动所需时间进行估计。其中既有当天可以决定的活动，也有类似参加者坐席等需要与双方父母进行商量预期需要花费时间的活动。另外在服装选择上，不少人都比较纠结，鲜有看上一回就能拿定主意的。

（参照）

“3.1 工作步骤及估计” P70

第3章 跟进补充“活动” P87

### ② 制定工作日程表

对活动先后顺序与各活动所需精力及时间估计完成后，需要制作工作日程。需要特别注意的是负责多项活动的本次项目团队的成员主要为新郎与新娘。因平日工作繁忙双方无暇顾及婚礼准备时，日后需要利用周末加班加点进行弥补。如果总觉得反正婚礼还

有一年，慢慢准备就行，那么时间就会不经意间溜走。

另外，由于很多事情尚需与婚礼举办地点协商，考虑到工作效率问题，为使每次交涉能够顺利进行，需要提前对活动的顺序进行调整。

新郎新娘一方较忙从而导致进度停滞时，另一方应该继续按照工期进度进行准备。

( 参照 )

“3.2 制作日程表” P76

第3章 跟进补充“制作日程表的注意事项” P89

### ③ 进行成本估算

根据目前婚礼的构想，对婚礼项目整体所需成本进行估计。

目前阶段婚礼举办场所尚未确定，因此整体费用也难确定，只能进行粗略估算。新郎新娘可以向有经验的前辈、朋友、兄长询问，或者查阅婚庆相关杂志、报纸、网络等信息，对各项项目的所需预算进行确认。

接下来计算婚礼项目所需资金。新郎新娘无需提前准备所有婚礼费用。举办婚宴多半会收到礼金，同时，也可能得到双方父母的帮助。这些钱可以用作两人的婚礼存款，即为婚礼资金。

所需费用大大超出婚礼资金预算时，需要对婚礼仪式进行重新构想。另外，也有不少人选择延迟婚期，直到储蓄充盈时才考虑结婚。

由于婚礼之外的很多事情都需要花费资金，所以不能把所有存款都看作是婚礼资金。比如搬新家的搬迁费、购买家具的费用，等等，如果还想新婚旅行，同样需要事先做好准备。

( 参照 )

“3.3 成本估计与制定预算” P79

第3章 跟进补充“成本估算的方法” P91

### ④ 完成项目规划案

笔者推荐项目参与者将此前想好的内容以项目计划书的形式进行总结。为了能够确认进程是否按计划有效实施最好提前做好记录。即使向父母求助，如果自己不清楚每个项目的具体情况，也可能遭到父母的误解。

计划书的制作不必繁琐，只要对主要内容、两人的决定、调查活动以及构想进行简单记录即可。

( 参照 )

“3.4 制作项目计划书” P82

第2章 跟进补充“项目规划案” P63

第3章 跟进补充“制作项目计划书的注意事项” P92

### 3. 着手项目工作

婚姻得到双方父母的承认，婚礼项目的项目计划书完成之后，就可以进入计划的具体实施阶段。本书前面提到需要在项目开始时召开启动会议。但当下最重要的两个项目团队成员即为婚姻当事人，所以只需两人相约齐心协力即可，当然开个“小会”小小纪念一下也未尝不可。

( 参照 )

“4.1 项目启动” P96

第4章 跟进补充“启动会议” P129

具体操作根据工作日程进行。下面介绍几项工作。

- ① 决定婚礼举办场所
- ② 借助婚宴助兴节目
- ③ 考虑婚礼仪式的风险
- ④ 集合项目团队意见

#### ① 决定婚礼举办场所

决定婚礼举办地点在项目管理中相当于“外包”的过程。外包事关项目成败，主要包括以下3点。

- 明确外包需求
- 寻找婚礼举办地点
- 明确评价和比较候选地点标准

新郎新娘如果不按照上述原则慎重选择婚礼举办地点，可能中途引起混乱或导致

争吵。

婚礼仪式与婚宴在同一地点举行时，应该选择能够同时满足上述两项要求的婚礼仪式场所或宾馆。如果仪式在其他教堂或神社举行，外包的对象应该选择具有举办婚礼条件的宾馆或餐厅等。

选择婚礼举办候选地点时，盲目寻找只会浪费时间。比如选择婚宴餐厅时，如果餐厅不能满足容纳所有参加者、提供所需饭菜、控制成本等要求，则无需再进行深入讨论。

单纯盲目浏览餐厅简介或网站同样难以发现实质性问题。当事人首先确定某些标准后，才能对候选地点进行筛选。

另外，如果迟迟不能决定候选地点的比较和评价标准，那么势必影响最终决策。举办仪式的小教堂A宾馆较好，宴会现场设施B会场较好，整体的豪华程度C宾馆较好，仅仅考虑各场地的优势是难以进行最终抉择的。如果有充足的资金支持可能会找到十全十美的地方，但是婚礼预算终归十分有限。

此时需要反复体会项目计划书中记录的婚礼项目的目的与目标、利益相关者要求、新郎新娘喜好等项目最应该重视的内容，制定出选择举办场地的比较评价标准，然后做出最终抉择。

( 参照 )

“4.2 外包管理” P102

第4章 跟进补充“外包” P130

## ② 借助婚宴助兴节目

邀请参加婚宴的同事或同学在婚礼上发言或表演节目时，通常所说所演内容请对方决定。受到委托的嘉宾通常会考虑新郎新娘的感受，选择能够活跃婚礼气氛的故事或节目为婚礼助兴。

但是婚礼上还有父母长辈以及各方来宾，所以并不是所有的言辞与节目都适合展示。出于好心表演的节目由于时间过长而使大家扫兴的情况并不少见。我们也经常听说表演节目的人上来兴致、节目表演过头惹得来宾不悦的情况。

自己的父母倒还好说，如果引得对方亲属以及来宾不满，那么一直以来积攒的良好形象将会轻易间毁于一旦。

为避免类似情况的发生，“防患于未然”十分必要。对于一贯都口若悬河滔滔不绝的人，通知给他的演讲时间应该比规定时间稍短一些，并说明禁用语言。对于那些想要

搞怪的男性朋友，应该事先向其解释对方父母以及来宾的情况，告之其在综合考虑的基础之上决定发言的内容。

为获得更加完美的婚礼效果，需要时刻警惕“防患于未然”，然后采取相应行动。

( 参照 )

“4.3 品质管理” P107

第4章 跟进补充“品质” P132

### ③ 考虑婚礼仪式的风险

婚礼仪式中的风险到底有哪些？

一般来说主要包括：新人在婚礼举行前过于忙碌，来不及完成送给来宾的手工礼物；新郎没有准备好演讲稿；新人身体状况突然出现异常，等等。另外，远方亲戚因天气原因导致航班延误而不能出席婚礼等情况也比较多见。

工作忙碌的风险可能无法“回避”，但是将婚礼日程与工作的繁忙期错开，可以在一定程度上降低风险。

手工礼物来不及完成的风险也可回避。不要轻易许诺礼物为手工制品，另外也可以选择将工作外包给专业人士的方法降低风险，但需要一定费用支持。

另外，远方亲戚因天气变化而无法参加婚礼的风险可以通过请他们提前一天到达，或者选择其他交通工具的方式加以避免。

风险一旦发生，为难的还是新郎和新娘。为使婚礼当天能够心情愉悦，希望大家足够重视风险应对措施。

( 参照 )

“4.4 风险管理” P113

第4章 跟进补充“风险” P133

### ④ 集合项目团队意见

婚礼项目的主要项目团队成员是新郎和新娘。

婚礼的准备工作对新郎和新娘来说都是首次，所以开始时可能感觉比较新鲜。

但是随着准备工作的推进，多数周末需要泡在婚礼举办场所，即便待在家里为了婚礼准备仍然难得清闲，恋人间愉快的约会、亲密的交谈渐渐消失，由此，可能引发新郎

新娘婚前郁闷等症状。

为了避免以上消极影响，新人偶尔可以考虑放下手头的准备工作，痛痛快快地去享受仅属于两人的周末。或许这也是项目管理者新郎应该注意的问题。

同时，为了项目团队成员能够保持高昂的斗志，从而高效地完成项目工作，创造良好的工作环境与活动空间也是项目管理者应该承担的责任。

(参照)

“4.5 项目团队管理” P117

第4章 跟进补充“成员及团队的管理” P135

#### 4. 项目控制

新郎作为婚礼项目的项目团队成员，一面准备婚礼工作的同时，也不能忘记自己还是项目管理负责人。项目管理的负责人应该完成以下任务。

- ① 确认进度
- ② 向利益相关者进行说明
- ③ 调整项目计划

##### ① 确认进度

项目管理者需要定期确认项目各项工作的进展情况。

由于新郎也要参与准备工作，对自己负责的部分可能比较了解，但是对于委托给新娘的部分未必能够全面把握。从新娘的角度来说也未必能够了解新郎的工作内容。

另外，还可能出现两人过于集中完成一项任务，忽略项目整体工作进度的情况。

所以双方需要根据工作日程的安排，及时确认各自的工作进度，并对明显时间延误的工作及时采取措施进行补救。

比如说新娘可能礼服看得太多挑花了眼，一时半会儿难以抉择，此时就需要新郎出马一起决定最合身、合适的礼服。

邀请函没有在预定日期内寄回时，新郎最好直接联系当事人确认其是否能够参加婚礼。

即使工作延迟，新郎也不能武断地责怪新娘。因为问题可能出于日程安排的不合理，责任不在新娘。确认进度的目的在于督促对方采取必要措施，不是为了一味责怪。这一点作为项目管理者新郎需要铭记于心。



( 参照 )

“5.1 确认项目进展情况” P140

第5章 跟进补充 “适当的进度报告” P154

### ② 向利益相关者进行说明

项目筹备过程中需要定期与利益相关者取得联系，就项目的进展状况进行说明。

婚礼项目中，最大的利益相关者莫过于新郎和新娘的父母，所以需要定期与他们联系，向他们汇报此前决定的各项事宜。

“婚礼的日期，我们想定在○月○日星期六这一天。”

“婚礼举行地点定在○○，您意下如何？”

“婚宴我们想安排以烤牛肉为主菜的真正法国大餐。”

只要能够满足利益相关者事先提出的要求，新郎新娘的安排应该不会遭到强烈反对。但是如果利益相关者忘记事先提出要求或虽然提出了要求但准备过程中没有得到满足时，可能需要对做好的计划进行重新调整。

例如，如果出现以下回答：

“○月○日星期六这天可是大凶日，举行婚礼纯属乱来！”

“婚礼举行地点定在○○稍稍有点欠考虑，远道而来的亲戚出行不便，是否能选个交通再便利的地方？”

“宴请的来宾中老人居多，不太能吃肉，换成鱼类为主怎么样？”

可能您会觉得委屈，想着“我们千辛万苦才选好的！”但是一想到婚礼当天如果让亲戚朋友感到不悦，看到餐桌上基本没动的饭菜，那时一定会庆幸现在的改变非常值得。

( 参照 )

“5.2 向利益相关者说明” P145

第5章 跟进补充 “利益相关者的应对方法” P155

### ③ 调整项目计划

利益相关者追加要求、项目工作内容增加、预算制约导致计划调整等，这些都是婚礼项目中经常发生的情况。在对项目计划进行调整时，需要确认计划变更导致的影响范围，然后采取相应措施给予解决。

婚礼日期变更，举办地点有时需要收取一定的取消费用。如果场内指南已经印刷，还需要对印刷品进行修改。

婚礼地点不变，在车站、机场安排接送大巴时，需要提前做好相应的准备工作。

项目进行过程中变化无法避免。无需着急焦虑，看作是“接近项目成功的努力”，积极应对，以不变应万变。

( 参照 )

“5.3 调整项目计划书” P151

第5章 跟进补充“修改项目计划” P156

## 5. 开花结果、项目完成

婚礼项目虽然准备阶段战线漫长，工事浩大，但婚礼举行实际只有一天。一天工夫项目成败尘埃落定。

为确保婚礼万无一失，婚礼前后仍需要做好最后的扫尾工作。

① 婚礼前一天

② 婚礼后的总结

### ① 婚礼前一天

虽然此时应该已经万事俱备，但是我们还是不能忘记进行最后的确认。需要准备好婚礼当天应该携带的物品，如果时间允许新郎可以提前再将发言词练习几遍。

虽说准备工作已经结束，但是成败还要看婚礼当日。为使新郎新娘能够在他们担当主角的这一天充分享受亲朋的祝福，展现他们最迷人的风采，使婚礼最终圆满举行，因此新郎新娘最后的准备工作就是休息，将身体调整到最佳状态。

( 参照 )

“6.1 项目完成” P160

第6章 跟进补充“项目完成” P173

### ② 婚礼后的总结

很多人都有同感，婚礼当天沐浴在大家的祝福声中，梦境般的一天转瞬即逝。

婚礼后作为项目管理者新郎需要做三件事情。

第一，确认结果。婚礼项目中新郎需要向实质的项目所有者新娘询问项目结果。根据婚礼的目的与目标，如果新娘感到“举行了婚礼真的很好”，此时可以说项目基本成功。

第二，向项目团队成员表示感谢。包括婚礼举办地点的工作人员、为婚礼致辞助兴的朋友、既是婚礼最大的利益相关者也是为婚礼做出多方贡献的父母，要向他们表示真挚的感谢。最后新郎新娘需要对为了准备工作付出最大努力的功臣——自己与对方相互说一句“真的努力了！”

最后，需要对项目的整体状况进行回顾总结。婚礼过程中可能出现未曾料想的问题，未按计划进行的环节。总有需要总结，进行反省的地方。

您可能觉得婚礼已经结束，再来总结没有任何意义。但是通过明确错误，或许能够找到造成来宾不满的原因，及时道歉进行补救。由此也可能改变别人因婚礼不周对你产生的成见。

另外总结失败经验，反省过错也可以为朋友、后辈的婚礼提供宝贵意见。

这些经验之谈一旦被总结出来，说不定哪天就成为婚礼项目的知识体系了。

( 参照 )

“6.2 项目成果确认及总结” P166

第6章 跟进补充“项目扫尾工作” P173



# 参 考 文 献

- [1] 広兼修著『新版 プロジェクトマネジメント標準 PMBOK入門』（オーム社）2010
- [2] Project Management Institute, Inc. 『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第4版（PMBOK®ガイド）』（Project Management Institute, Inc.）2009
- [3] 高山直著『EQ こころの鍛え方』（東洋経済新報社）2003
- [4] 高山直著『人を動かす！EQマネジメント』（技術評論社）2005
- [5] Gregory T. Haugan著、伊藤衡監訳『実務で役立つWBS入門』（翔泳社）2005
- [6] 石井至著『図解 リスクのしくみ』（東洋経済新報社）2002
  
- [7] 特定非営利活動法人 日本プロジェクトマネジメント協会 P2M概要について  
[http://www.pmaj.or.jp/p2m/about\\_p2m.html](http://www.pmaj.or.jp/p2m/about_p2m.html)
- [8] IPMA®  
<http://www.ipma.ch/>
- [9] 国立社会保障・人口問題研究所の人口統計資料集2011年版  
<http://www.ipss.go.jp/>

(C-0500.0101)

责任编辑:张丽娜 赵丽艳

责任制作:董立颖 魏 谨

封面制作:  张轩堂设计:13671110694  
张志强 魏 谨 张静

# 英雄帖



用漫画这种形式来学习知识是不是很好玩?那就请你开动脑筋,将你的研究领域内的知识也漫画化吧!本社诚征学习漫画脚本创作者,如有意向,可通过 [zlnccg@sina.com](mailto:zlnccg@sina.com) 联系,稿件一经采用,报酬从优,并有可能翻译成日文版、韩文版、英文版等在相应市场销售噢!

项目管理是一门各类人员甚至是中学生都可以学习和应用的管理学知识。比如,中学生可以运用这些知识来制订如何在有限的课余时间高质量地完成老师布置的作业的进度计划。漫画这个形式很好,可以轻松地普及项目管理知识。

中国人民大学信息学院副院长 教授 博士生导师 


人人都知道管理,人人都有管理的方法,它就体现在我们的日常生活之中。关键是我们能不能从中意识到,并运用到我们的实际工作中去。管理其实很简单,并不深奥!

中国社会科学院 博士后 王以喜  
北京第二外国语学院 管理学教授

日本动漫产业举世闻名,用漫画手法解说经济学和管理学知识是一种创新,形象生动,通俗易懂,值得学习和引进。

北京外国语大学日本学研究中心日本社会经济专业 教授 博士生导师 田维亮  
中国日本史学会 副会长

媒体支持:

 新浪文化·读书



腾讯读书  
BOOK.QQ.COM

joyo卓越  
amazon.cn

搜狐读书  
book.sohu.com

科学出版社 东方科龙  
联系电话:010-82840399  
E-mail: [boktp@mail.sciencep.com](mailto:boktp@mail.sciencep.com)  
有关网址: <http://www.okbook.com.cn>

销售分类建议:科普

上架建议:科普

ISBN 978-7-03-033436-7



定价:32.00元