

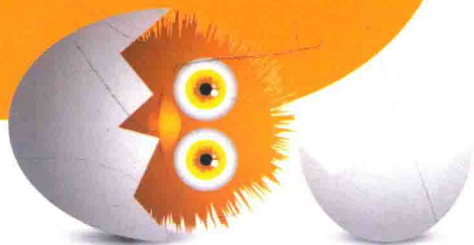
Project Management

Absolute Beginner's Guide, 3E

简明易懂，讲解透彻，无门槛上手项目管理

写给大家看的 项目管理书 (第3版)

【美】Gregory M. Horine 著 王明发 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

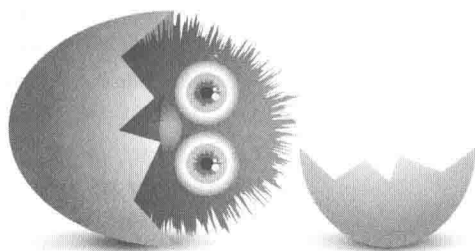
Project Management

Absolute Beginner's Guide, 3E

写给大家看的项目管理书 (第3版)

【美】Gregory M. Horine 著

王明发 译



人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

写给大家看的项目管理书 : 第3版 / (美) 荷瑞因
(Horine, G. M.) 著 ; 王明发译. — 2版. — 北京 : 人
民邮电出版社, 2015. 9

ISBN 978-7-115-40275-2

I. ①写… II. ①荷… ②王… III. ①项目管理
IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第199683号

内 容 提 要

本书针对项目管理岗位的新人以及现实状况, 讲授项目管理技巧的基本概念和基本原理。书中内容以任务为导向组织, 讲解细致, 语言风趣, 并在每章末尾都给出了总结性的知识框架图, 便于读者记忆。

本书适合项目管理新手, 以及没有进修过相关知识的资深项目经理。

-
- ◆ 著 [美] Gregory M. Horine
 - 译 王明发
 - 责任编辑 朱 巍
 - 责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 800×1000 1/16
 - 印张: 17.25
 - 字数: 408千字 2015年9月第2版
 - 印数: 6 501-10 000册 2015年9月北京第1次印刷
 - 著作权合同登记号 图字: 01-2015-2153号
-

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

Authorized translation from the English language edition, entitled *Project Management: Absolute Beginner's Guide, Third Edition* by Gregory M. Horine, published by Pearson Education, Inc., publishing as Que. Copyright © 2013 by Que Publishing.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese-language edition copyright © 2015 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Inc.授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

献词

谨将本书献给我的“学生”，撰写本书时，我的脑海里不断浮现他们的身影。他们就是我周围快乐的、关心着我的家人，包括我的妻子、父母、兄弟姐妹、叔叔阿姨、表兄弟表姐妹，还有爷爷奶奶。

本书也献给那些不断努力让孩子走出自闭症和躁郁症的父母、家庭、工作人员和研究人员。

最后，还要献给我的主要灵感来源：我伟大的妻子 Mayme（每天醒来，我都会发自内心地微笑，庆幸自己娶了这么个好妻子），以及我的 5 个好孩子——Michael、Victoria、Alex、Luke 和 Elayna（他们都是我的小英雄）。

前 言

为力图以更少的资源完成更多的事情，越来越多的组织开始转向以项目的形式进行管理。对高效项目经理的需求也随之增加，很多人也因此获得了首次管理项目的机会。

理想情况下，每一位新的项目经理候选人首先应完成项目管理培训和认证，并在上任之前先见习一段时间。然而，现实总是不够理想。很多时候，在帮助项目管理新人们成功实施首次项目管理时，最需要的是快捷、方便、经济的指导方法。

本书语言风趣，切合实际，教给大家的方法也非常有用，希望能实现上述目的。

关于本书

本书的具体目标如下。

- 针对现实状况，为项目管理新手提供实用的指导。
- 对项目管理新人们来说，既可用作教程也可作为参考书。
- 讲授项目管理技巧的基本概念和基本原理。弄懂了这些概念和原理，不管读者使用什么工具，处于什么样的环境，从事什么行业，都可以很有效地应用这些技巧来解决问题。
- 总结分享成功项目的经验以及失败项目的教训，以降低“在职学习”的难度。
- 平衡控制学习主题的广度，但同时适当深入探讨具体领域，以更好地培养项目经理新人。
- 探讨高效项目经理应掌握的技能 and 应具备的素质。
- 强调“领导能力”在项目管理中的重要性，而非只注重“管理”项目本身。

本书教授项目管理所需的关键技能和技巧。我们的教学特点如下。

- 用风趣的语言来讲解，增强本书的可读性，同时为读者传授一些实用的方法。
- 讲解细致，假定读者都是没有任何项目管理实践经验的新手。
- 教材讲解循循善诱，让读者有老师亲临指导之感。
- 以任务为导向组织内容，逻辑性强。各章节内容独立，可在短时间内（15~30分钟）读完并理解。
- 注重让读者理解技巧和具体操作背后的基本原理。
- 讲授的内容独立于特定工具和方法。
- 假设读者没有现成可利用的组织模板和方法论。

- 每章末尾都有总结性的知识框架图。研究表明，这种在头脑中形成知识框架的方法比传统的线性总结方法更有助于记忆。

本书不讨论的内容

本书目录已清楚地概括了我们讨论的范围，但最好还是要知道哪些内容不在讨论范围内。这是因为项目管理涉及面非常广，我们必须划定范围。本书主要讨论单一项目的管理。因此，以下高级项目管理的相关主题不属于本书的讨论范畴。

- 项目群管理。
- 企业项目组合管理。
- 企业资源管理。
- 高级项目风险管理。
- 高级项目质量管理。
- 高级项目采购管理。

特别声明

本书所讨论的项目管理相关的概念、基本原理和技巧，尽管能够为准备PMP认证考试的人们提供极大帮助，但这不是本书的编写本意。

本书不会着重介绍项目管理的理论和学术方面的内容，更不能充当PMBOK（项目管理知识体系指南）的角色。我们的侧重点在于让项目管理新人们为真实环境的初次项目管理做好准备。

项目管理知识体系指南是项目管理的权威行业标准，而且为改进项目管理知识体系标准的一致性和准确性，以及为反映行业内不断演变的知识体系，PMI每四年会对其做一次修订。但对于项目管理新人们来说，它并不是很好的实用操作指南。

本书的目标读者

本书适合以下人群阅读。

- 读过其他项目管理入门书籍，但感觉收获不大的读者
- 项目管理新手，包括：
 - 技术人员
 - 知识工人
 - 学生
 - 职能经理

- 首次管理项目的专业人士，包括：
 - 团队领导
 - 项目协调员
 - 项目管理员
 - 项目支持人员
 - 职能经理
- 需要进修相关知识的资深项目经理
- 没有专门学习过项目管理的资深项目经理

本书结构

本书分为五部分。

- 第一部分，项目管理启动。建立学习项目管理的整体框架，加快学习的进度，深入总结成功项目和项目经理的经验教训。
- 第二部分，项目规划。介绍打好项目基础的过程。
- 第三部分，项目控制。介绍如何有效地监控、跟踪、调整及保证项目的绩效。
- 第四部分，项目执行。介绍当今企业所需的关键领导能力和以人为本的管理技能。
- 第五部分，加快学习进度。就如何更好地使用微软的项目管理软件（包括Project 2010中的新增功能）、如何管理现实中的具体项目，分享资深人士的见解和诀窍。补充讨论许多和项目管理相关的热门话题，帮助新手更快地积累项目管理知识和技能。

本书体例

本书遵循的约定和具有的体例特点如下。

- 每章开头列有将要展开讨论内容的主题性描述，方便读者迅速了解主要内容。
- 每章的末尾都会列出该章的重点内容并给出直观的总结性知识框架图。
- 此外，本书还使用了以下一些提示性边栏。



注意 这类边栏用于列举具体的知识点或提供与当前话题相关的信息。



小窍门 这类边栏用于提示一些对大多数项目经理有用的技巧和建议。



提醒 这类边栏用于强调项目经理应该注意的具体问题。

致 谢

感谢以下人员付出的耐心，提供的支持和团队合作。他们是图书编辑 Loretta Yates、Que 出版团队、我的家人，以及我的父母 Carla 和 Bud。

此外，我还要感谢既有才华又专业的 Craig Thurmond 先生，他设计了本书的封面和版式。

目 录

第一部分 项目管理启动

第 1 章 项目管理概述	2
1.1 究竟什么是项目管理	2
1.1.1 究竟什么是项目	3
1.1.2 管理项目	4
1.1.3 学术视角看项目管理	4
1.2 项目管理的价值	6
1.3 为什么说项目具有挑战性	7
1.4 高效项目经理供不应求	8
1.5 项目管理发展趋势	9
1.6 补充资料	10
1.7 本章小结	10
第 2 章 项目经理	12
2.1 一个头衔,多种角色	12
2.2 项目经理的关键技能	13
2.3 成功的项目经理具备的特质	14
2.4 项目经理常犯的 15 个错误	16
2.5 本章小结	16
第 3 章 成功项目的必备要素	18
3.1 究竟什么才是成功的项目	18
3.2 从问题项目中吸取教训	19
3.3 向成功项目学习	21
3.4 项目经理的必备工具	22
3.5 本章小结	23

第二部分 项目规划

第 4 章 项目定义	26
4.1 为成功做准备	27

4.2 项目定义如何与项目计划相关联	27
4.3 项目定义文件	28
4.3.1 必备要素	28
4.3.2 要考虑的其他要素	29
4.4 项目定义清单	31
4.4.1 总则	31
4.4.2 项目范围	31
4.4.3 项目干系人	32
4.4.4 项目方法	32
4.4.5 其他	32
4.4.6 验收	32
4.5 本章小结	32
第 5 章 项目计划	34
5.1 关键的项目计划原则	35
5.2 项目计划过程中应解答的重要问题	36
5.3 制定项目计划	37
5.4 项目计划补充内容的汇总	43
5.5 项目计划清单	44
5.6 本章小结	44
第 6 章 制定 WBS	46
6.1 究竟什么是 WBS	46
6.1.1 难道 WBS 不是项目进度计划的别称吗	49
6.1.2 WBS 和项目进度计划的主要区别	50
6.1.3 不同类型的分解结构	51
6.2 WBS 为何如此重要	51
6.3 制定 WBS 的过程	52
6.3.1 准备开始	52
6.3.2 制定有效 WBS 的指导原则	53

6.3.3 知道何时结束	54	10.2 项目控制的基本管理原则	89
6.4 本章小结	54	10.3 项目控制的有效技巧	90
第7章 估算项目工作	56	10.4 绩效报告	92
7.1 进度计划制定过程的下一步	57	10.5 偏差应对措施	93
7.2 管理风险, 管理估算	58	10.6 挣值管理	94
7.3 估算不准确的原因	59	10.7 项目控制中常见的挑战	96
7.4 强大的估算技巧和方法	60	10.8 从项目恢复中吸取经验教训	97
7.5 最佳实践	62	10.9 本章小结	97
7.6 本章小结	63	第11章 项目变更管理	99
第8章 制定项目进度计划	64	11.1 究竟什么是项目变更	100
8.1 项目进度计划的作用	65	11.1.1 项目变更类型——不仅仅 是范围变更	100
8.2 项目进度计划制定过程的目标	67	11.1.2 项目变更与配置管理和组 织变更管理的关系	101
8.3 制定进度计划所需的关键信息	67	11.2 管理项目变更的基本原则	102
8.4 创建进度计划	69	11.3 什么会导致计划外的范围变更	102
8.4.1 确定任务的依赖关系(给工作 排序)	70	11.4 项目变更控制系统的基本要素	103
8.4.2 制定初步的进度计划	71	11.4.1 关键原则	104
8.4.3 执行现实性检验	72	11.4.2 指导方针	104
8.4.4 缩短进度计划	73	11.4.3 组成部分	104
8.4.5 审查进度计划	73	11.5 尽量减少项目变更的有效方法	106
8.4.6 展示进度计划	74	11.6 常见的项目变更控制难题	107
8.5 本章小结	74	11.7 本章小结	108
第9章 确定项目预算	76	第12章 可交付成果管理	110
9.1 项目预算的作用	76	12.1 “可交付成果管理”究竟指什么	111
9.2 制定有效预算的原则	77	12.2 为什么这么做? 工作太多	111
9.3 创建项目预算	78	12.3 识别、保护和跟踪: 管理工作成果 的原则	112
9.3.1 项目成本来源	78	12.4 最佳实践	113
9.3.2 制定初步预算	80	12.5 配置管理计划	115
9.3.3 最终确定预算	81	12.6 常见的挑战和陷阱	116
9.4 预算过程中常见的挑战	81	12.7 本章小结	117
9.5 本章小结	82	第13章 项目问题管理	118
第三部分 项目控制		13.1 项目问题管理的总目标、具体目标 以及原则	119
第10章 项目控制	86	13.2 问题管理系统的主要特征	120
10.1 什么是项目控制	87	13.3 记录问题日志的其他可选工具	121
10.1.1 PDA: 项目控制原则	87	13.4 最佳实践	122
10.1.2 项目控制的组成部分	88		

13.5 特殊情况	123	17.5.3 电子邮件 (或其他文本) 沟通技巧	164
13.6 本章小结	123	17.5.4 状态报告	165
第 14 章 项目风险管理	125	17.5.5 会议	165
14.1 主要风险管理原则	126	17.5.6 人际关系技巧	166
14.2 风险管理的关键流程	126	17.6 本章小结	166
14.2.1 可选的风险应对措施	127	第 18 章 期望管理	168
14.2.2 关键风险管理工具	128	18.1 项目干系人期望管理的价值	168
14.3 常见的项目风险来源	129	18.2 期望的关键方面	169
14.4 典型的问题	132	18.2.1 现实与认知的平衡	169
14.5 有效的风险控制策略	134	18.2.2 不仅是范围管理	170
14.6 这真的是风险吗	134	18.3 期望管理的 7 大原则	173
14.7 本章小结	135	18.4 期望管理的关键要素	174
第 15 章 项目质量管理	136	18.4.1 项目计划和控制要素—— 快速了解	174
15.1 什么是项目质量	137	18.4.2 利用项目启动会议	175
15.2 项目质量管理的独特方面	137	18.4.3 需求管理——你可以做得 更好	176
15.3 项目质量管理原则	138	18.5 本章小结	178
15.4 项目质量管理的有效工具和方法	139	第 19 章 提升项目团队绩效的关键	181
15.5 高效的质量管理策略	140	19.1 高效的项目团队	181
15.6 与质量管理相关的常见挑战	141	19.2 10 大关键原则	182
15.7 本章小结	142	19.3 经过实践证明的方法	184
第四部分 项目执行		19.4 特殊情况	186
第 16 章 领导项目	146	19.5 本章小结	187
16.1 比管理要求更高	147	第 20 章 差异管理	189
16.2 项目的哪些地方需要领导力	148	20.1 5 个关键原则	189
16.3 提升项目领导能力的 12 个秘诀	150	20.2 经实践证明的跨职能项目领导方法	192
16.4 仆从式领导方法的作用	152	20.3 经实践证明的跨文化项目领导方法	193
16.5 本章小结	152	20.4 经实践证明的虚拟项目领导方法	194
第 17 章 沟通管理	155	20.5 本章小结	196
17.1 什么是项目沟通	156	第 21 章 厂商管理	198
17.2 项目沟通的重要性	157	21.1 一些术语的说明	199
17.3 为什么沟通不易	157	21.2 经实践验证的 10 个厂商管理原则	199
17.4 有效沟通的 7 大原则	158	21.3 给买方的 12 条建议	201
17.5 高效项目沟通者的最佳实践	160	21.4 给卖方的 7 条建议	202
17.5.1 综合沟通管理	161	21.5 改善厂商管理的 12 个关键项目	
17.5.2 可选的沟通方法	162		

管理技巧	203	第 24 章 当理想遇上现实	236
21.6 你要了解的有关合同方面的知识	203	24.1 如果处在一个不重视项目管理的 环境怎么办	237
21.6.1 合法合同的条件	203	24.2 如果不能制定详细的进度计划怎 么办	238
21.6.2 合同的主要要素	204	24.3 如果必须满足固定的里程碑日期 怎么办	239
21.6.3 主要的合同类型	204	24.4 如果有人不配合项目工作怎么办	241
21.6.4 每种合同产生的影响	204	24.5 遇到人员调整怎么办	242
21.7 本章小结	205	24.6 管理选择过程的诀窍	242
第 22 章 结束项目	207	24.7 管理测试过程的诀窍	246
22.1 3 个关键原则	207	24.8 本章小结	248
22.2 项目结束清单——13 个重要步骤	208	第 25 章 与项目管理相关的概念和 话题	250
22.3 结束项目时的常见挑战	209	25.1 敏捷方法	250
22.4 合同或项目的完结方法	210	25.2 项目管理办公室	252
22.4.1 终止合同	210	25.3 PPM	254
22.4.2 结束项目	211	25.4 管治流程	255
22.5 本章小结	211	25.5 CCPM	256
第 5 部分 加快学习进度		25.6 基于网络的项目管理软件	257
第 23 章 更好地使用 Project 软件	214	25.7 需求管理工具	258
23.1 掌握了基础,一切都变得更简单了	215	25.8 思维导图工具	259
23.2 Project 的那些必知必会	217	25.9 资格认证的价值	260
23.3 Project 文档编制的最佳实践	222	25.10 项目管理培训	261
23.4 资源调配的要诀	225	25.11 本章小结	262
23.5 Project 报告功能的使用技巧	227		
23.6 更好地编制项目进度计划的建议	231		
23.7 Project 2010——激动人心的新版本	233		
23.8 本章小结	234		

第一部分

项目管理启动

本 部 分 内 容

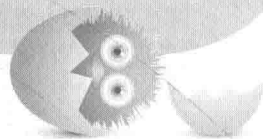
第 1 章 项目管理概述

第 2 章 项目经理

第 3 章 成功项目的必备要素

第1章

项目管理概述



本章内容提要

- 澄清项目的概念（它可能超乎你的想象）
- 为何项目难以管理
- 为何项目管理对组织未来发展至关重要
- 为什么说项目的职业前景一片光明，而且成为获得资质认证的项目经理是一个明智的职业选择
- 初次管理项目最需了解的项目管理前沿新动向

由于不同的工作经验、教育背景、所属行业以及职业角色，人们对项目的认知往往不尽相同。初次管理项目的新手想要取得成功，必须完成哪些事项？在讨论这个问题之前，有必要先形成“项目管理共识”。

本章通过阐述项目的构成，以及解释为何项目管理对个人及组织未来发展十分重要，向读者介绍了“项目管理共识”。

1.1 究竟什么是项目管理

和大多数人一样，你也许“非常确信”自己了解什么是项目，并“认为”自己知道什么是项目管理，懂得项目经理都在做些什么。然而，人们对这些概念的理解或多或少都会存在一些偏差。因此我们还是先来厘清一些关键概念。

简单来说，项目管理就是管理项目的过程（通常被认为是个较难执行的过程）。这样的定义貌似并无助益，但它确实阐明了以下3个关键概念。

- 项目管理不是“脑外科手术”。虽然它涉及多个学科、过程、技能以及工具，但它的基本原理并不复杂，且适用于各个行业。
- 为更好地理解项目管理，首先要理解什么是项目。只有了解了项目的本质，才能洞悉项目管理的范围和其中的挑战。
- 为更好地理解项目管理，我们还要了解“管理”的内涵，以及它与传统企业管理的异同。

1.1.1 究竟什么是项目

项目是指组织在一段时间内执行以产生独特结果的工作。“一段时间”表明这项工作有确切的起止时间，“独特”表明这项工作的结果与组织以前产生的结果存在着一方面或多方面的不同。以下即为典型的项目实例：

- 建造一座新房子；
- 开发一种新的软件应用；
- 评估现有的制造流程；
- 制作商业电台广告。

这与组织的日常运营有所不同。组织的日常运营工作是一系列持续、重复的活动，用以维持该组织的运转。这样的日常运营工作包括：

- 处理客户订单；
- 处理应收账款和应付账款；
- 按订单进行生产。

表1-1进一步阐述了项目（以及项目管理）的本质并与组织的日常运营工作作了比较。

表1-1 项目与日常运营工作的对比

特 点	项 目	日常工作
主要相似点	需计划、执行和控制 由人来完成 资源受限	需计划、执行和控制 由人来完成 资源受限
目的	实现目标，随后终止	维持企业的存续
时间	持续一段时间，有明确的起点和终点	持续进行
产出	独特的产品、服务或成果	非独特产品、服务或成果
人力资源	为满足项目需求临时组建的动态团队，通常不具备像组织一样的结构	职能团队，通常按组织结构适配
管理者的权力	因组织结构而异，几乎无权力，即使有也是直线管理	通常较正式，直线管理



注意 PMI（Project Management Institute，美国项目管理协会）对项目的定义：为生产特定产品或服务而进行的短暂的活动。

从以上对比可以看出项目管理与生俱来的一些挑战。项目难以预测，且由于大部分组织环境不断变化、充满不确定性，项目也常受此影响。本章稍后会详细讨论项目管理中常见的挑战。现在，让我们就项目管理给出更为准确的定义。

1.1.2 管理项目

说到“管理项目”，我们指的是：

- 科学、艺术地规划、组织、实施、领导以及控制项目工作，以实现组织目标的过程；
- 确定项目、制定计划、执行计划、监控进度、扫清障碍、管控风险以及采取纠偏措施的整个过程；
- 项目预期成果（范围、绩效和质量）和自然约束（时间和成本）之间冲突调和与权衡取舍的管理过程；
- 领导一个从未一起工作过的团队，利用有限的资金，限期完成一件从未做过的事情的过程。

怎么样，听起来是不是很有趣？在接下来的章节里，我们将就这些项目管理的关键方面分别进行阐述。并且，在第2章中，我们将会介绍项目管理人的诸多具体任务和职责。不过，现在我们还是先总体认识一下项目管理。



注意 PMI对“项目管理”的定义：将知识、技能、工具及技术应用于项目活动，以满足项目需求。

1.1.3 学术视角看项目管理

为进一步帮助读者理解项目管理，我们先从学术的角度来看一下项目管理。全球公认的项目管理标准化组织PMI（官方网站www.pmi.org）将项目管理定义为5大过程组（表1-2）和9大知识领域（表1-3）。以下参考资料来源于PMI的《项目管理知识体系指南（PMBOK指南）（第4版）》。



注意 PMI每四年更新一次《PMBOK指南》，目前最新版为第5版。

表1-2 项目管理过程组描述

项目过程组	《PMBOK指南（第4版）》中的描述	常见术语
1 启动	批准项目或项目的某个阶段	“初步计划” “项目启动” “明确目标”
2 规划	明确并优化项目目标，选择最佳行动方案来实现目标	“制定计划” “划分阶段”