

第 2 版

# 项目管理教程

[美] 克利福德·格雷 埃里克·拉森 著  
徐涛 张扬 译 王成科 审校



Clifford F. Gray • Erik W. Larson

# PROJECT MANAGEMENT

Second Edition

THE MANAGERIAL PROCESS

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

第 2 版

# 项目管理教程

[美] 克利福德·格雷 埃里克·拉森 著  
徐涛 张扬 译 王成科 审校

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



## 图书在版编目(CIP)数据

项目管理教程:第2版/(美)格雷(Gray,C.F.),拉森(Larson,E.W.)著;徐涛,张扬译;王成科审校.  
-北京:人民邮电出版社,2005.10

ISBN 7-115-13872-9

I. 项… II. ①格… ②拉… ③徐… ④张… ⑤王… III. 项目管理-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 120400 号

Clifford F. Gray, Erik W. Larson

**Project Management, 2nd Edition**

ISBN 0-07-249392-5

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts & Telecom Press.

本书中文简体字版由人民邮电出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2003-4083

版权所有,侵权必究。

## 项目管理教程(第2版)

◆ 著 (美)克利福德·格雷 埃里克·拉森  
译 徐涛 张扬  
审校 王成科  
策划 刘力 陆瑜  
责任编辑 朱兆瑞

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296  
北京圣瑞伦印刷厂印刷  
新华书店经销

◆ 开本: 850×1092 1/16  
印张: 32  
字数: 665千字 2005年10月第1版 2006年9月第2次印刷  
著作权合同登记号 图字: 01-2003-4083

ISBN 7-115-13872-9/F·692

定价: 69.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

To

Mary, Kevin 和 Robert

Clifford F. Gray

To

Ann, Mary, Rachel 和 Victoria

Erik W. Larson

## 中文版序

项目管理是提高一个组织实现其战略目标所需执行力的理念和技术，作为理念包括发挥优势、集成资源、共担风险、分享效益的思想和模式，而这种理念可以反映在项目级、组织级和干系人级三个层面上；作为技术涉及项目评估、风险分析、计划、监控与预测等项目管理的全流程，在PMBOK中分为九大知识领域，而每个领域又定义了大量的技术和工具。

著名项目管理专家克利福德·格雷和资深项目管理学教授埃里克·拉森合著的《项目管理教程》一书，突破了传统项目管理类书籍关注技术、方法和计算的方法学思路，而从高屋建瓴的视角全面描述了项目管理的理念和技术，使读者领会项目管理的本质，培养读者的项目管理应用能力。而这种处事的视角和能力正是中国项目管理实践者最欠缺的，同时，本书也响应了项目管理近年向“组织级项目管理”和“组织项目管理能力成熟度OPM3”发展的趋势。

本书的另一亮点是组材的格式新颖，在扼要描述理念或拟解决的问题后以案例升华思想，达到举一反三的效用；在介绍技术和方法后以实例展示应用的要点、步骤和技巧。理念、案例和图文三者并茂，使人感到此书在内容选取和组材上宏观而不空洞，微观而不繁琐。

本书是一本详尽的教材，更是项目管理实践者全面掌握和应用项目管理理念和技术的实操手册。

出版本书的中译本，体现了译者和出版商在选材上的敏锐和对推进项目管理进程的执着。我作为一个从事项目管理教学、研究和咨询20多年，并一直将项目管理视为自己惟一的事业和生命的老兵，由衷地感谢原作者和译者对中国项目管理学科发展做出的贡献。

清华大学 强茂山

2005年10月8日于清华园

# 作者简介

## 克利福德·格雷

克利福德·格雷 (Clifford F.Gray) 是俄勒冈州立大学商学院的管理学名誉教授。他一直在美国和海外向本科生和研究生教授项目管理课程；他个人已经开设了 100 多个经理人研修班和研讨会。他的研究和咨询兴趣包括运营管理和项目管理两个部分，他已经在这两个领域发表了许多篇论文，另外还著有一本项目管理教程。他还和国际项目管理协会的同事们一起开展研究工作。克利福德自 1976 年以来就是项目管理学会的成员，也是该学会俄勒冈波特兰分会的创始人。自 1977 年以来，他一直是项目管理国际公司（一家专业从事项目管理的培训咨询机构）的董事长。克利福德获得了 Millikin 大学经济管理学士学位，印地安纳大学的 MBA，以及俄勒冈大学商学院运营管理博士学位。

## 埃里克·拉森

埃里克·拉森 (Erik W.Larson) 是俄勒冈州立大学商学院管理、营销和国际商务系教授和系主任。他为经理人、本科生和研究生教授项目管理、组织行为学和领导学课程。他的研究和咨询活动均集中于项目管理。他在矩阵管理、产品开发和项目合伙等领域发表了许多篇论文。自 1984 年开始，他就是项目管理学会俄勒冈波特兰分会的成员。1995 年，他作为富布莱特法案基金访问学者 (Fulbright Scholar) 与 Krakow 经济学会的同仁们一起从事现代波兰商务教育。他获得了 Claremont McKenna 学院的心理学学士学位，Buffalo 的纽约州立大学管理学博士学位。

# 前 言

本书旨在为我们的学生提供一本有着总体整合视角的项目管理教科书。所谓总体视角，指的是本书突出了项目对组织实现其战略目标所起的作用；而所谓整合视角则指本书包括了从选择最有利于组织战略的项目到完成这些项目的技术和管理方法。作为未来的项目经理，学习本书的目的是能清楚地理解项目在组织中所起的作用，掌握成功运作项目所必不可少的项目管理工具、技术以及人际交往技能。

项目在组织中扮演的角色正日益受到人们的关注。项目已成为实现组织战略目标的主要工具。在激烈的全球竞争中，许多组织已经围绕创新、再造和学习生存这一理念进行了组织重组，而这种理念主张组织应是灵活的、项目驱动型的。项目管理已经发展成为具有自己的知识和技能体系的一门专业学科。在今天，组织中任何层次的人都会从项目管理的某些专业知识中或多或少获益。

## 读 者

本书面向一个广泛的读者群。学生和未来的项目经理会发现，本书有助于理解组织为何要建立规范的项目管理程序以获得竞争优势；读者将发现，本书对概念和技术进行了足够详尽的讨论，可以立即将它们应用于新项目中；在职项目经理将发现，对于他们遇到的典型问题，本书给出了有用的指南和参考；管理者还会发现，本书对他们理解项目在组织使命方面的作用颇有用处；分析人员将发现，对于解释所需要的数据，以及操作已有的或购买的软件方面，本书会非常有用；项目管理学院的学员会发现，本书在准备项目管理认证考试时是一本有用的工具书；参与项目工作的组织中任何层次上的人都会发现，本书提供了项目管理工具和技术背后的基本原理，这可以使他们深入了解如何为项目成功多做贡献。

我们强调的不仅仅是项目管理的过程，更重要的是它为何能起作用。我们所用的概念、原则和技术是普遍适用的。换句话说，本书并不限定项目类型——建筑项目、产品开发项目、大项目、小项目。实际上，本书更是为了那些要去管理多种类型项目的人所写的。就一些小项目来说，项目管理技术中的某些步骤可以省略，但本书的概念框架适用于那些项目关乎其生存的所有组织。本书的方法可以用于诸如建筑、研究机构和咨询工程公司等纯粹的项目组织中。将大部分时间都花在制造产品和服务上的组织会发现，本书对于存在于日常生产中的许多小项目会大有用处。

## 内 容

第2版对很多论题进行了更新，并增加了新的内容。最大的变化可能就是增加了单独的关于预测的一章内容。对时间和成本进行精确预测是有效的项目管理计划和控制系统的基石。糟糕的项目预测可能会导致计划成本和实际成本的巨大差异，有时会打击团队士气，使团队成员对项目计划失去信心。我们还对资源调配和绩效管理的章节进行了修改，使之更加通俗易懂。本版增加的新内容还包括项目组合管理、协调项目利益相关者、名义群体技术、应急基金以及加速项目完成进度的几种方法的比较，虚拟组织的项目实施等等。根据学生和老师的反馈意见，我们在实践素描中增加了20多个项目管理实务方面的例子。

本书论述了两位作者合计50年的国内外项目管理教学和在职项目经理咨询经历中所遇到的主要问题。以下是项目经理会感到最头疼的一些问题：项目在当前组织里占有什么样的战略地位？项目的优先级如何？什么样的组织和管理风格有利于项目的成功？项目经理如何管理由供应商、分包商、项目团队成员、高管人员、部门经理和客户等组成的复杂的关系网络？哪些因素有助于高效能项目团队的建立？应建立什么样的项目管理系统对项目进行控制？项目经理如何为异国文化环境下新的国际项目做好准备工作？高管层是否能改变组织文化来支持项目？

要成为一个有效的项目经理，他必须处理好以上所有这些问题。这些问题代表了项目管理的整合视角，本书各章节的内容被置于一个以全面视角整合这些问题的整体框架之中。本书的案例和实践素描还收录了在职项目经理的实际业务经历。项目经理的未来一片光明，对项目成功的管理将决定一个人的职业生涯。

## 致 谢

首先我们要特别感谢宾夕法尼亚州立大学Erie分校的Diane Paente的贡献，她为我们提供了附录中模拟项目的案例。这个案例由一系列与本书章节有关联的练习组成。项目管理模拟由Diane和她在宾州州立大学的同事Jeff Pinto共同创建。模拟项目为本课程增加了务实、可操作的一面。

其次，必须提到本书包含了为数众多的学生、同事、朋友以及我们在专业会议中接触到的项目经理们的贡献。希望他们知道我们衷心地感谢他们的忠告和建议。本书中几乎所有练习、案例和例子都来自现实世界。特别要感谢那些项目经理，他们慷慨地让我们分享他们的项目，而这些项目也成了本书练习的题材、案例的主题以及课文中的例子。非常感谢Shlomo Cohen、Pat Taylor和



John Wold, 他的工作已经成文。特别感激互动管理的Robert Breitbarth, 他让我们分享了他关于项目优先分级的宝贵见解。大学生和经理们指出了本书课文和练习的早期草稿中的问题, 在此也一并表示感谢。

我们感谢本书第2版的评论者, 他们进一步提高了本书的水平。这些评论者包括赖斯大学的Paul Allen、乔治华盛顿大学的Denis F. Cilffi; 德韦理工学院的Joseph D. DeVoss; 宾州州立大学的Edward J. Glantz; 威斯康星-奥斯科大学的Mike Godfrey; 凤凰城大学的Robert Key; 爱达华州立大学的Dennis Krumwiede; 伊力诺伊大学的Nicholas C. Petruzzi; 以及圣地亚哥州立大学的William R. Sherrard。感谢你们提供的宝贵建议, 使得本书得到进一步完善。我们还要再一次感谢本书第1版的评论者们: 南伊利诺斯大学的S. Narayan Bopapati、爱荷华大学的Warren J. Boe、圣何塞州立大学的Burton Dean、北卡罗来纳-格里恩波罗大学的Kwasi Amoako-Gyampah、威诺纳州立大学的Michael R. Godfrey、Pepperdin大学的Owen P. Hall、亚利桑那大学的Bruce C. Hartman、约克大学的Richard Irving、DePaul大学的Robert T. Jones、俄亥俄迈阿密大学的Richard L. Luebbe、Lawrence商业理工学院的William Moylan、渥太华大学的Edward Pascal、印第安纳州立大学的James H. Patterson、City大学的Art Rogers、美国空军学院的Christy Strbiak、City大学的David A. Vaughan以及Keller管理研究生院的Ronald W. Witzel。

此外, 要感谢在俄勒冈州立大学商学院的同事们, 感谢他们对我们完成这一项目所给予的支持和帮助。特别地, 我们要感谢Ashok Chandrashekar、Jack Drexler、Manolete Gonzalez, 他们提供了有价值的评论和建议。还要特别感谢帮助准备手稿的Karen Bruder、Ann Leen和Alice Johnson。我们也要感谢在我们写这本书的不同阶段帮助过我们的许多学生, 尤其是Kitty Taghon、Neil Young、Rebecca Keepers、Katie Mcalexander、Katherine Knox和Megan Smith。Mary Gray在紧迫的最后期限内完成了编辑工作, 我们要特别感谢她。

最后, 我们要感谢所有在欧文/麦格劳-希尔出版公司工作的人, 感谢他们的努力和支持。我们还要感谢早期开发阶段中领导本项目的Scott Isenberg, 以及本项目的最终开发/生产阶段的Wanda Zeman和Catherine Schultz。

## 给学习者的说明

你们将会发现这是一本高度实用且贴近实际的非常及时的书。它所论述的概念相对比较简单和直观。当你们学习本书时，我们建议你们不仅要努力搞清楚事情是如何进行的，而且要掌握事情为什么能这样进行。我们鼓励大家将本书作为一本工具书，在以下三个层次上取得进步：

我知道。

我能做到。

我能适应新形势的变化。

项目管理既是以人为导向的，又是技术导向的。项目管理涉及对项目的社会技术维度上各种因果关系和交互影响的理解，在这些方面的技能改进可以大大增强你们作为项目管理者的竞争优势。

项目管理领域正变得越来越重要，并以指数速度扩展。几乎无法想像，未来管理人员的职业生涯中会不包含项目管理这一要素。管理人员的简历很快将变为着重对个人参与的项目以及他们对项目的贡献的描述。

祝你们在本书的学习以及未来的项目管理工作中一切顺利。

# 简要目录

---

第 1 章	现代项目管理	1
第 2 章	项目要与组织战略相一致	19
第 3 章	组织：结构与文化	49
第 4 章	项目定义	83
第 5 章	估算项目时间和成本的挑战	107
第 6 章	制定项目计划	133
第 7 章	风险管理	179
第 8 章	资源进度计划	209
第 9 章	缩短项目时间	249
第 10 章	领导：成为一名高效的项目经理	273
第 11 章	管理项目团队	301
第 12 章	合伙：组织间关系管理	337
第 13 章	进度和绩效的衡量与评价	363
第 14 章	项目审计与收尾	421
第 15 章	国际项目	443
第 16 章	项目管理的进展和未来	471
附录：	模拟项目案例	485
	术语表	491
	缩略词	497
	项目管理工具公式	498

# 详细目录

<b>第1章 现代项目管理</b>	<b>1</b>	<b>总 结</b>	<b>41</b>
什么是项目	3	关键词	42
项目生命周期	4	复习题	42
项目经理	5	注 释	42
项目管理的重要性	5	参考文献	43
<b>实践速描</b> : 工作中的项目管理	6	<b>案例</b> 贾维斯通信公司	44
<b>实践速描</b> : 市场上最好的无线电话	9	<b>案例</b> 赫克托游戏公司	45
向整合的项目管理系统的演化	10	<b>案例</b> 电影优先分级	45
项目和战略计划的整合	11		
实际项目管理过程中的整合	13	<b>第3章 组织: 结构与文化</b>	<b>49</b>
<b>研究报告</b> : 与他人密切合作	14	项目管理结构	50
<b>总 结</b>	14	在职能型组织中组织项目	51
<b>本书内容提要</b>	14	用专业团队组织项目	53
关键词	16	用矩阵形式来组织项目	55
复习题	16	<b>实践速描</b> : 项目“炎症”: 项目团队的黑暗面	56
练 习	16	不同的矩阵形式	58
注 释	16	在虚拟组织里组织项目	60
<b>案例</b> 南美探险无限责任公司	17	<b>选择合适的项目管理结构</b>	62
<b>案例</b> 生活中的一天	17	<b>研究报告</b> : 不同项目管理结构的相对效果	63
		<b>实践速描</b> : 项目管理办公室	64
<b>第2章 项目要与组织战略相一致</b>	<b>19</b>	<b>组织文化</b>	64
战略管理过程: 综述	21	什么是组织文化	65
战略管理过程的四种活动	21	<b>实践速描</b> : 微软的软件开发团队	67
<b>实践速描</b> : 苹果和西莫思公司: 回应市场需求	22	识别文化特点	67
对有效的项目组合管理系统的需求	25	<b>组织文化对组织项目的意义</b>	69
缺少和战略相关的优先级系统会产生问题	25	<b>实践速描</b> : DEC的矩阵问题	71
<b>实践速描</b> : SAS的转机	27	<b>总 结</b>	71
为核心项目组合管理系统提供支持	29	关键词	73
项目组合管理系统	31	复习题	73
项目分类	31	练 习	73
选择标准	31	注 释	73
项目建议的来源和征求	33	<b>案例</b> M&M 会计公司	75
建议的排序和项目选择	34	<b>案例</b> 奥立安系统 (A)	76
组合系统的管理	38	<b>案例</b> 奥立安系统 (B)	78
平衡风险组合和项目类型	39	<b>附录 3.1 文化是如何在组织内产生与沟通的</b>	<b>80</b>
评价优先级系统的长期有效性——平衡计分卡模型	40		

<b>第4章 项目定义</b>	<b>83</b>	关键词	127
<b>第一步：定义项目范围</b>	84	练习	127
使用项目范围检查表	85	注释	128
<b>实践速描：凯科空运行</b>	86	<b>案例 夏普打印机公司</b>	129
<b>第二步：建立项目优先级</b>	87	<b>附录 5.1 估算的学习曲线</b>	129
<b>实践速描：范围陈述</b>	88		
<b>第三步：创建工作分解结构</b>	89	<b>第6章 制定项目计划</b>	<b>133</b>
WBS 中的主要分组	89	<b>建立项目网络</b>	134
WBS 如何帮助项目经理	90	<b>从工作包到网络</b>	134
<b>实践速描：2000 年奥运会——澳大利亚·悉尼</b>	91	<b>构造项目网络</b>	136
WBS 的建立	92	术语	136
<b>第四步：整合 WBS 和组织</b>	93	两种方法	136
<b>实践速描：构建一个 WBS</b>	94	建立项目网络要遵循的基本原则	137
<b>第五步：为信息系统对 WBS 进行编码</b>	94	<b>节点活动法基本原理</b>	137
<b>项目加成</b>	97	<b>开始和结束网络计算</b>	140
<b>过程分解结构</b>	98	<b>网络计算过程</b>	140
<b>责任矩阵</b>	100	<b>实践速描：黄色便笺纸方法</b>	
<b>总结</b>	101	(用于构造项目网络)	141
关键词	103	顺推——最早时间	142
复习题	103	逆推——最迟时间	144
练习	103	时差 (或浮动) 的确定	145
注释	103	自由时差 (浮动)	145
<b>案例 曼联足球俱乐部</b>	104	<b>使用顺推和逆推过程的信息</b>	146
<b>附录 4.1 计算机项目练习</b>	105	<b>实践速描：关键路径</b>	147
		<b>活动的细节层次</b>	147
<b>第5章 估算项目时间和成本的挑战</b>	<b>107</b>	<b>实践考虑</b>	148
<b>影响估算质量的因素</b>	108	网络逻辑错误	148
<b>宏观和微观估算</b>	109	活动编号	148
<b>估算项目时间和成本</b>	111	使用计算机过建立网络	148
估算项目时间和成本的宏观方法	111	日历日期	151
估算项目时间和成本的微观方法	114	多开始和多项目	151
<b>实践速描：估算的准确性</b>	116	<b>更接近现实的扩展网络技术</b>	151
<b>实践速描：细节层次——经验规则</b>	117	阶梯化	151
<b>细节层次</b>	117	滞后的使用	151
<b>制定预算</b>	118	<b>实践速描：并行工程</b>	154
时间分段的预算	118	使用滞后关系的一个例子——顺推和逆推过程	155
<b>成本类别</b>	119	吊床活动	156
<b>时间、成本与资源估算的指南</b>	120	<b>实践速描：吊床活动</b>	157
<b>对估算和应急资金的完善</b>	122	<b>总结</b>	157
<b>实践速描：如何估算一座核电站的成本</b>	123	关键词	159
<b>建立预测数据库</b>	124	复习题	159
<b>总结</b>	125	练习	159

注 释	164	附录 7.1 PERT 和 PERT 仿真	204
<b>案例</b> “夜莺”项目—A	165	<b>案例</b> 国际资本公司——A 部分	207
<b>案例</b> “夜莺”项目—B	166		
<b>案例</b> 飞行员棒球场项目	167	<b>第 8 章 资源进度计划</b>	<b>209</b>
<b>附录 6.1</b> 计算机项目练习	168	<b>问 题</b>	210
<b>附录 6.2</b> 箭头活动法	169	<b>项目约束的类型</b>	211
		技术或逻辑约束	211
<b>第 7 章 风险管理</b>	<b>179</b>	资源约束	211
<b>风险管理过程</b>	180	物理约束	212
<b>第一步：识别风险</b>	182	<b>资源约束的种类</b>	212
<b>第二步：评估风险</b>	183	人 员	212
比率/范围分析	185	原材料	212
混合分析方法	186	设 备	213
失效模型和效果分析	186	运营资金	213
概率分析	186	<b>进度计划问题的分类</b>	213
情景分析：半定量法	186	<b>资源分配方法</b>	213
<b>实践速描：半定量风险分析法</b>	187	假 设	213
<b>第三步：应对风险</b>	188	时间受限型项目：理顺资源需求	214
降低风险	188	资源受限型项目	215
转移风险	188	<b>实践速描：评估资源分配</b>	220
分担风险	188	<b>计算机演示资源受限的进度计划</b>	220
<b>实践速描：从穹顶到尘土</b>	189	资源受限进度计划的影响	226
保留风险	189	<b>分断/多任务化</b>	226
<b>应变计划</b>	190	<b>资源进度计划的好处</b>	226
<b>实践速描：世界之巅的风险管理</b>	191	<b>分派项目工作</b>	227
技术风险	192	<b>实践速描：美国林务局的资源短缺</b>	228
进度风险	192	<b>多项目资源进度计划</b>	228
成本风险	193	<b>实践速描：管理“怪人”</b>	229
资金风险	193	<b>实践速描：多项目的资源进度计划</b>	230
<b>应急基金</b>	194	<b>总 结</b>	230
预算储备	195	关键词	231
管理储备	195	复习题	231
<b>第四步：风险反应的控制</b>	195	练 习	231
<b>变动控制管理</b>	196	注 释	237
<b>总 结</b>	198	<b>案例</b> 强力轮带股份有限公司	239
关键词	200	<b>附录 8.1</b> 关键链方法	240
复习题	200	<b>附录 8.2</b> 计算机项目练习	245
练 习	200		
注 释	200	<b>第 9 章 缩短项目时间</b>	<b>249</b>
<b>案例</b> 阿拉斯加假蝇钓鱼探险	202	<b>缩短项目时间的理由</b>	250
<b>案例</b> 银琴建筑公司	202	<b>实践速描：对北瑞奇地震的反应</b>	251
<b>案例</b> Javacom 公司 LAN 项目	203	<b>项目成本—时间图</b>	252



## 12 目 录

项目成本的解释	252	道德与项目管理	289
构建项目成本—时间图	253	建立信任关系：施加影响的关键	290
确定要缩短的活动	253	高效项目经理的品质	291
简化的例子	255	实践速描：一位未来的项目协调员的剪影	292
实践考虑	258	总 结	294
使用项目成本—时间图	258	关键词	295
压缩时间	258	复习题	295
线性假设	258	练 习	295
再谈选择被压缩的活动	258	注 释	296
实践速描：我可以和你打赌……	259	案 例 西部海洋学会	298
时间压缩的决策和敏感度	260		
提前完成项目的措施	260	<b>第 11 章 管理项目团队</b>	<b>301</b>
实践速描：生物技术领域的外包加快了产业发展	262	团队发展五阶段模型	303
实践速描：世界上建得最快的房子	263	影响团队发展的环境因素	304
当成本比时间更重要时	264	研究报告：群体发展的间断均衡模型	305
总 结	265	建立高绩效的项目团队	306
关键词	266	招聘项目成员	307
复习题	266	召开项目会议	308
练 习	266	实践速描：管理火星人	309
注 释	268	确立团队身份	312
案 例 国际资本公司——B 部分	269	实践速描：“老鼠传真”激励了报社的 ELITE 团队	313
案 例 韦氏世界帆船赛	269	创建共同的愿景	313
附录 9.1 计算机练习	271	管理项目奖励系统	315
		协调决策制定过程	317
<b>第 10 章 领导：成为一名高效的项目经理</b>	<b>273</b>	管理项目团队中的冲突	318
管理项目与领导项目的比较	274	实践速描：管理低优先级项目	319
管理项目利益相关者	275	唤起项目团队的活力	321
实践速描：作为指挥的项目经理	277	<b>管理虚拟项目团队</b>	322
类似货币的影响力	278	实践速描：管理虚拟的全球项目团队	323
与任务有关的通货	279	<b>项目团队缺陷</b>	325
与地位有关的通货	280	群体盲思	325
与激励相关的通货	280	规避官僚主义综合症	326
与关系有关的通货	280	创业者的通病	326
与个人有关的通货	281	团队精神变成了团队狂热	326
社会网络建设	281	本地化	326
描绘依赖关系	281	实践速描：名义群体技术	327
走动式管理 (MBWA)	282	总 结	327
实践速描：管理预期	283	关键词	329
管理与上级的关系	284	复习题	329
研究报告：提高新产品团队的绩效	285	练 习	329
实践速描：在前沿领导	287	注 释	329
以身作则地领导	287		

<b>案例</b> 克兹内办公设备公司	332	预算比较系统的缺陷	369
<b>案例</b> 富兰克林设备有限公司	333	整合的成本/进度系统概述	370
<b>第 12 章 合伙：组织间关系管理</b>	<b>337</b>	建立项目的基准线	370
<b>项目合伙简介</b>	338	哪些成本包含在基准线中	371
<b>项目前活动——为成功的合伙搭建舞台</b>	340	基准线中成本安排的原则	372
选择合伙人	340	偏差分析方法	372
团队组建：项目经理	341	<b>建立状态报告：一个虚拟例子</b>	374
团队组建：利益相关者	341	假 设	374
<b>实践速描</b> ：柯达公司的猎户座项目	342	制定基准线	375
<b>项目实施——合作关系的维持</b>	343	准备一份项目状况报告	375
问题的解决	343	<b>进度监控指标</b>	381
持续改进	345	业绩指标	381
联合评价	345	完工百分比指标	382
持续领导	345	技术业绩衡量	383
<b>实践速描</b> ：合伙项目的激励机制	346	项目成本/进度系统的软件	383
<b>项目完成——庆贺成功</b>	347	其他挣值原则	384
<b>项目合伙成败的原因</b>	347	<b>预测最终项目成本</b>	384
<b>实践速描</b> ：与巨人竞争	347	<b>其他控制事项</b>	385
<b>谈判艺术</b>	348	基准线改变	385
对事不对人	349	<b>实践速描</b> ：“特洛伊”停运项目	386
集中在利益而不是立场上	350	意外储备金	389
找到双赢的选择方案	351	数据采集的成本和问题	389
尽可能使用客观标准	351	范围偏离	389
同无理取闹的人相处	352	<b>实践速描</b> ：一种假拟挣值完成百分比法	390
<b>对客户关系管理的一个注解</b>	352	<b>实践速描</b> ：管理组织的项目组合	391
<b>总 结</b>	354	管理项目组合	391
<b>关键词</b>	356	<b>总 结</b>	392
<b>复习题</b>	356	<b>关键词</b>	393
<b>练 习</b>	356	<b>复习题</b>	393
<b>注 释</b>	356	<b>练 习</b>	393
<b>案例</b> 合伙——会计软件安装项目	358	<b>注 释</b>	404
<b>案例</b> 黄金潮电子公司谈判练习	359	<b>案例</b> 扫描仪项目	405
<b>附录 12.1 合同管理</b>	360	<b>案例</b> Softech 公司——A 部分	406
<b>实践速描</b> ：合伙能否用于公共部门	361	<b>案例</b> Softech 公司——B 部分	406
<b>第 13 章 进度和绩效的衡量与评价</b>	<b>363</b>	<b>附录 13.1 额外的挣值原则的应用</b>	409
<b>项目控制过程</b>	364	<b>附录 13.2 计算机练习</b>	416
<b>管理时间绩效</b>	366	<b>附录 13.3 项目原材料价格和用量偏差</b>	418
<b>整合的成本/进度系统</b>	368	<b>第 14 章 项目审计与收尾</b>	<b>421</b>
挣值系统的必要性	368	<b>项目审计</b>	422
<b>实践速描</b> ：微软的项目状态报告	369	<b>项目审计程序</b>	423
		项目审计指南	423

步骤 1: 启动及人员配备	424	<b>实践速描:</b> 项目管理 X 档案	455
步骤 2: 数据搜集和分析	425	<b>实践速描:</b> 与海关打交道	460
<b>实践速描:</b> “鹰爪行动”	426	在不同文化中的工作小结	460
步骤 3: 审计报告	427	文化冲击	460
<b>实践速描:</b> 吸取的教训: 贝尔加拿大公司 企业改革项目	428	处理文化冲击	462
项目审计: 更广的图景	429	国际项目的人员选择和培训	463
项目收尾	429	总 结	465
<b>实践速描:</b> 惠普的项目管理创新	430	关键词	466
项目收尾的情况	430	复习题	466
研究报告: 混乱: 软件项目	432	练习	466
项目提前结束或继续的标志	432	注 释	466
项目收尾的决策	433	<b>案例</b> AMEX, 匈牙利	468
项目收尾过程	433	<b>第 16 章 项目管理的进展和未来</b>	<b>471</b>
对项目团队、成员和项目经理的评价	434	项目驱动型组织的出现	472
研究报告: 团队绩效衡量	436	未来, 良好的趋势	473
团队评价	436	<b>实践速描:</b> 人类基因组项目	474
团队成员个人和项目经理评价	436	<b>实践速描:</b> 国际空间站项目 (ISS)	475
业绩评审	437	没有解决的问题	477
总 结	438	项目管理的职业问题	478
<b>实践速描:</b> 360 度反馈	439	职业道路	478
关键词	440	<b>实践速描:</b> 收获项目领导者	479
复习题	440	临时任务	479
练习	440	寻求职业发展	479
注 释	440	专业培训和认证	480
<b>案例</b> 最大赫兹项目	442	表现自己	480
<b>第 15 章 国际项目</b>	<b>443</b>	导 师	481
评估国际项目的动机	444	关键项目的成功	481
环境因素	445	总 结	482
法律/政治	445	结 论	482
安 全	446	关键词	483
地理因素	447	练习	483
经济因素	447	注 释	483
<b>实践速描:</b> 电影《战争启示录》	448	<b>附录: 模拟项目案例</b>	<b>485</b>
基础设施	448	<b>术语表</b>	<b>491</b>
文 化	448	<b>缩略词</b>	<b>497</b>
项目地点选择	449	<b>项目管理工具公式</b>	<b>498</b>
跨文化的考虑: 进一步考察	450		
调 整	452		
研究报告: 跨文化导向	453		
研究报告: 霍夫施泰德框架	454		