

师联·财经



全球第一畅销的
职场自我培训手册

24小时精通 项目管理

南希·明戈斯 (Nancy Mingus)
著

Project
Management in
24 Hours

上海三联书店

24_{小时精通} 项目管理

南希·明戈斯 Nancy Mingus 著

高 勇 高 颖 卢贞媛 译

上海三联书店

图书在版编目 (C I P) 数据

24 小时精通项目管理 / (美) 明戈斯著; 高勇, 高颖,
卢贞媛译. —上海: 上海三联书店, 2004. 8
ISBN 7-5426-1959-4

I. 2... II. ①明... ②高... ③高... ④卢... III. 项
目管理—通俗读物 IV. F224. 5-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第068656 号

Copyright © [year of first publication by Licensee] by [name of Licensee].
Original English language edition: Copyright © 2001 by John A. Woods & CWL Publishing.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Alpha Books, a member of Penguin Group
(USA) Inc.

本书中文版权通过上海市版权代理公司帮助获得。
原著授权方: 美国企鹅 (出版) 集团阿尔法图书公司。
版权合同登记号: 图字 09-2004-228

书 名 24 小时精通项目管理

著 者 / 南茜·明戈斯
译 者 / 高勇 高颖 卢贞媛

责任编辑 / 陈宁宁
特约编辑 / 叶 菁
装帧设计 / 鲁继德 王丽娜
监 制 / 沈 鹰
责任校对 / 陆凯华

出版发行 / 上海三联书店
(200235) 中国上海市钦州南路 81 号
<http://www.sanlian.com>
E-mail: sanlianc@online.sh.cn

印 刷 / 常熟市东张印刷有限公司

版 次 / 2004 年 8 月第 1 版
印 次 / 2004 年 8 月第 1 次印刷
开 本 / 787 × 1092 1/16
字 数 / 430 千字
印 张 / 21.5

ISBN 7-5426-1959-4

F·412 定价: 35.00 元

引言

过去的十年里，担当项目经理的人数迅速增长。项目管理的传统途径是从优秀的技术人员晋升到项目经理，但是专业人士很快就意识到项目管理不仅仅是专门技能的管理。尽管专门技能也许有用，但是制订计划、通用管理和广泛的人力技术也是有效地管理一个项目所必需的。

与会计学或其它的专业领域不同的是管理一个项目没有方法的好坏。尽管如此，这么多年来，项目经理们已经提炼出一套最好的实践经验以增加项目成功的机会。本书所提供的材料代表了那些最好的实践，并且包括了作者本人的技巧以及对作者本人和她所认识的项目经理们行之有效的建议。这不仅有助于你学习那些理论，也有助于学习它们的实用性。

第一部分“了解基础知识”介绍了项目管理的基本原理，讨论了最重要的项目管理行业组织和它的一些标准。这一部分也讨论了项目启动和策划过程，并提供了一份正式的项目计划的重要组成部分的指南。

第二部分“制订项目计划的细节”深入讨论了关键的计划编制工具。例如工作分解结构、项目估算、网络图、项目进度表、甘特图和风险计划。

第三部分“执行项目”涉及项目的执行，即开展工作。话题包括设定项目基线、执行控制计划、跟踪项目进度以及更新项目计划。

第四部分“控制项目”讨论了与项目执行同时进行的控制方面的问题。包括监控成本、评估项目状态、跟进项目以及报告项目绩效。

第五部分“项目收尾”勾画出须遵循的步骤以使项目收尾。这些包括把产品交付给客户、对项目进行最终评价以及把在该项目中学到的东西应用于将来的项目。这一部分的结尾是项目管理软件包的性能概览并简要地讨论了一些较为流行的软件包。

最后一点也是最重要的一点，该书有各种各样的前后参见、提示、定义、注意、小知识和捷径工具条。以下是它们的构成：

提示



(这段文字表示做某件事情的建议或便捷方式)

定义

严格定义箱提供你不知道的词语的定义。

注意

谨慎从事箱是警告。它们提醒你潜在的问题，并帮助你避开麻烦。

小知识

这些工具条告诉你你想知道的信息花絮。

捷径

这个工具条告诉你在执行任务时节省时间的另一种方式。

参 见

这段文字针对某一特定话题，提供了本书其他章节的相关内容。

作者简介

南希·布伦曼斯托克·明格斯 (Nancy Bulmenstark Mingus) 是明格斯合作有限公司 (Mingus Associate, Inc.) 的董事长。该公司是一家写作、培训和咨询公司, 擅长项目管理和历史保护。公司成立于 1989 年, 与许多客户有过合作, 其中包括美国陆军工程兵团、康奈尔大学、M&T 银行、Mark IV 工业、NCR 公司、拉尔斯顿-普里纳宠物食品公司、Sundstrand 公司以及 Systemation 公司。

明格斯从事项目管理近 25 年。她写了 50 多篇文章并在 500 多家工厂讲过课, 涉及项目管理、培训、计算机和历史保护等一系列主题。她拥有教育学硕士学位和历史保护硕士学位, 并于 1996 年获得项目管理协会颁发的项目管理专业人员资格证书。

她在数家机构担任理事, 其中包括项目管理协会布法罗城分会。她也是纽约州阿默斯特镇历史保护委员会的主席。

她坚信学会更有效地管理项目不仅对个人职业有所帮助, 也有助于个人生活。本书介绍了有效的项目管理的基础知识。

明格斯与她的丈夫、女儿还有猫——马克斯, 现居住在纽约州的威廉斯维尔。

目 录

第一部分 了解基础知识.....1

第1小时 了解项目管理..... 3

关于项目管理的原理与依据..... 3

了解一点项目的历史..... 4

了解项目的概念..... 6

项目的过程..... 9

项目管理技能..... 10

掌握方法论..... 12

了解生命周期理论..... 12

学以致用..... 12

第2小时 启动项目.....15

列出项目所应满足需求..... 15

确定项目的可行性..... 17

进行高层成本/效益分析..... 21

制订项目建议书..... 23

确认项目的发起人..... 24

获得项目授权..... 25

第3小时 开始项目计划.....27

确定项目的目的..... 27

制定项目的目标..... 29

确定项目的范围和除外责任..... 30

界定项目的可交付成果..... 32

评价项目的约束条件..... 35

第4小时 增补计划.....37

界定项目的方法..... 37

确定项目需要的资源.....	38
列出并评价项目干系人.....	40
列出项目的假设.....	42
确定项目的关键成功因素.....	43
第5小时 制订项目控制计划.....	47
了解项目控制计划.....	47
制订沟通计划.....	48
制定变更控制计划.....	53
制定质量管理计划.....	56
制定采购计划.....	58
制定竣工计划.....	59
第6小时 创建工作分解结构.....	61
了解工作分解结构.....	61
确定WBS的方法.....	62
确定跟踪的层次.....	68
制定WBS细节.....	70
第二部分 制定项目计划的细节.....	73
第7小时 组建项目团队.....	75
审查所需人力资源.....	75
考虑人力资源的可利用性.....	76
考虑人力资源工作风格.....	77
制定组织计划.....	81
筹划合适的人力资源.....	85
第8小时 进行项目估算.....	87
为估算做准备.....	87
制定任务估算.....	89
运用特殊情况估算方法.....	93
进行成本估算.....	95
第9小时 绘制网络图.....	99
认清任务的关系.....	99

确定任务间的关系.....	103
创建计划评审技术图(PERT图).....	106
创建关键路径图.....	108

第10小时 确定项目进程.....	111
了解项目进度.....	111
计算任务工期.....	112
根据日期确定进度.....	115
应用进度调整.....	115
评估项目日期限制.....	116
运用正推法.....	118
运用倒推法.....	121
确定关键路径.....	123

第11小时 制作甘特图.....	125
理解甘特图.....	125
制作甘特图的准备.....	126
绘制甘特图.....	126
反映具体人力资源的日程.....	132
进度评价.....	132
理解人力资源柱状图.....	134

第12小时 应对项目风险.....	139
理解两种风险.....	139
评估组合风险.....	140
确定项目外在风险.....	146
制订应急计划.....	150

第三部分 执行项目.....153

第13小时 开展项目.....	155
获取开展项目的授权.....	155
审核项目计划.....	155
制订项目基线.....	156
组建项目团队.....	159
创建工作包.....	160

召开开工大会.....	164
监督工作进展.....	165
完善项目团队.....	166
第14小时 执行控制计划.....	169
实施沟通计划.....	169
实施变更控制计划.....	171
实施质量管理计划.....	173
实施采购计划.....	174
实施风险管理计划.....	176
评估并更新完工计划.....	177
第15小时 跟踪项目进展.....	179
记录任务日期.....	179
监控节点.....	182
记录实际工作量.....	185
第16小时 更新项目计划.....	193
评估并变更需求.....	193
评估并变更工作分解结构.....	195
评估并变更可交付成果.....	198

第四部分 控制项目.....203

第17小时 监控成本.....	205
跟踪项目成本.....	205
计算已完成工作的成本.....	207
理解挣值.....	211
计算剩余工作的成本.....	213
第18小时 评估项目状态.....	217
比较基线需求和完工需求.....	217
比较基线可交付成果和实际可交付成果.....	218
比较基线估算和实际估算.....	220
比较基线估算和当前估算.....	223
比较基线进度和当前进度.....	225

第19小时 跟进项目.....	227
评估并变更依赖关系.....	227
评估并变更估算.....	230
评估并变更资源.....	235
重新商议时间、成本和范围.....	239
第20小时 报告项目绩效.....	241
撰写状态报告.....	241
制作演示.....	247
编写业务通讯.....	249
撰写采购系统项目文章.....	250
第五部分 项目收尾.....	253
第21小时 项目完工.....	255
执行完工计划.....	255
获取项目验收.....	259
庆祝项目顺利完工.....	261
第22小时 项目评价.....	265
进行项目调查.....	265
召开经验交流会.....	268
撰写项目总结报告.....	271
第23小时 应用经验教训.....	275
评估以前的经验教训趋势.....	275
调整未来项目.....	278
将项目记录归档.....	282
第24小时 挑选项目管理软件包.....	283
理解软件包的性能.....	283
评估基础设施的性能.....	285
确定对软件的需求.....	285
评估软件选项.....	287
附录A 样本文档.....	295

第一部分

了解基础知识

- | | |
|--------|----------|
| 第 1 小时 | 了解项目管理 |
| 第 2 小时 | 启动项目 |
| 第 3 小时 | 开始项目计划 |
| 第 4 小时 | 增补计划 |
| 第 5 小时 | 制定项目控制计划 |
| 第 6 小时 | 创建工作分解结构 |

第1小时

了解项目管理

本章提要

- 应用项目管理过程的好处
- 项目管理的简短历史
- 项目管理协会(PMI)
- 项目管理的概念
- PMI 制定的五个项目过程
- 项目管理方法论和生命周期理论
- 作为案例的三个项目

 具体讨论有效的项目管理工具与技术之前，我们最好了解一下项目管理的基础知识。这一小时的内容将为以后的课程奠定基础。

关于项目管理的原理与依据

这一节将阐释为何在实施项目时需要使用标准的项目管理技术，还将审查项目管理中常见的一些谬论及相关的事实真相。

注意项目管理中的谬论

最常见的项目管理中的谬论常常表现为相互对立的两种观点。

第一组相互对立的观点是关于项目管理的技术应用问题。其中一种观点过于乐观，认为对项目管理工具及技术的精确运用能够保证项目的成功实施。实际上，没用任何东西能够保证项目的成功。另一种观点则认为运用项目管理技术并无任何益处——而且还可能增加管理费用，影响项目的成功实施。但是，虽然应用项目管理技术确实会增加一些前期费用，但与运用这种技术所带来的效益相比较，这些费用是微不足道的。

注意：

如果你将要在公司中进行项目管理，有必要让你的同事也了解有关项目管理中的谬论及与此相对应的实际情况。

参见

第8小时 “制订项目估算”，该章节将对估算进行更详细的解释。

第二组观点有关估算。一方认为，估算是相对准确的，切合实际；另一方则认为估算总是高得不近情理，应该不予考虑或者应该把估算值削减一半以便切合实际。然而，双方的观点都有不切实际的地方。

最后一组观点有关项目计划。一方认为如果项目经理计划正确，那么一切将会按照计划顺利进行。这种观点是不切实际的，因为项目经理无法预料项目实施中所有可能发生的情况。当然另一种认为一切都不会按计划进行的观点也是不正确的，而且这种观点可能还会成为一种被自我实现的预言。

定义

项目计划书是包含多个组成部分的正式文件，并不仅仅是指由软件编制的项目进度。

处理项目管理中的实际问题

上文在描述项目管理中不同观点时提到了项目管理的实际情况。运用标准的项目管理技术能够极大地提高项目成功的可能性。许多项目经理的成功率几乎可以达到100%。当然，要顺利实施这些技术需要很长时间。但是各种研究表明，在项目计划阶段每投入1小时都会相应地在实施和控制阶段节省20小时或者更多时间，这同样会提高项目成功的可能性。

估算不外乎是对某个项目所要耗费的时间及所需成本的预测。有些已被证实有效的技术有助于更切合实际地进行估算。就如学习其他事物一样，怎样做出更为准确的估算也是一个学习的过程，不仅是对于项目经理个人，对于他们的团队及组织亦是如此。

在计划进程方面，有经验的项目经理都明白他们和他们的团队都无法避免错误。任务界定并不总是正确，估算也并不总是准确无误，并且有时会发生意料之外的事情从而，引起整个项目的巨大变动。但是通过项目控制技术，特别是风险管理技术的应用，项目的实施能够更贴近既定计划。

了解一点项目的历史

项目管理是一个正在发展中的领域，但是它的很多工具及技术早在100多年以前就已付诸应用。在这一节中，我们将会探究这一领域的早期历史以及近代的发展情况。

GANTT, PERT 与 CPM

现在项目管理中我们所应用的最重要的技术源自 19 世纪末亨利·甘特的创作。甘特发展了一套他称之为“任务及奖励体系”的系统，并把这一系统应用于他当时所工作的伯利恒钢铁公司。在这一系统中，他引入并阐释了几个项目管理概念，比如把整个生产过程分解为一系列的任务，然后按照对这些任务的标准估算进行生产，并且跟踪整个生产进程以确保生产不偏离估算。他制定了一种新的图表从而可以对整个生产过程进行跟踪描述。正如甘特所说，使用该图表“一眼”就可以核实整个生产过程有无偏差。甘特图表（GANTT）至今还是使用最广泛的项目程序和跟踪工具。

参 见

“甘特图表”的详细内容见第 11 小时 “制订甘特图表”。

20 世纪 50 年代又引进了两种新的项目计划策略，希望能借此把项目进度的审查风险降到最低。

其中一项策略被称为“项目评估与审查技术”（PERT）。PERT 采用双代号网络图技术和加权平均数估算技术。尽管 PERT 的网络图技术在很大程度上已被关键路径法所取代，其估算技术仍在继续使用。

参 见

PERT 和 CPM 技术将在第 9 小时 “制定网络图表”中详细解释。

“关键路径法”（CPM）也是一种网络图与进度安排技巧。该技术采用单代号网络图方法并且基于网络中的最长路径制定项目进度。

定义

网络图是显示不同项目任务之间相互关系的一种特殊的图表。

项目管理协会

尽管项目经理这一职务早已存在，项目管理作为一个职业只是到近代才得到承认。在早期的工业时代，项目经理是其业内的技术精英，而且往往有机会晋升为职能部门经理。但是到了 20 世纪 70 年代，无论是个人还是组织都开始意识到项目经理所要求的技术不同于职能部门经理。20 世纪 90 年代末，项目管理作为一种职业而得到公认，特别是得到了一些大公司和信息技术及建设建筑工程公司的认可。

项目管理协会（PMI）是一个推荐项目经理的国际性机构，它的工作促进了人们对项目经理这一职业的认可。项目管理协会创建于 1969 年，创建初期它只是工程与建筑领域的项目经理聚集的一个小团体。到 20 世纪 90 年代中期，其成员达到 1.2 万人；仅仅十年的时间，到 2000 年末其成员剧增到 7 万人。

一项工作要想专业化，首先要确立实践的标准。美国建筑学院制定了建筑业的实践标准，从而使建筑师在 20 世纪早期成为一项专业职业。同样地，PMI 不仅使项目

经理的出现提供了可能性，也为项目经理确立了标准。

PMI 通过两种方式达到了上述目标。首先，他们对项目管理方面的信息进行浓缩并编订成一本手册，称为《项目管理知识指南》（简称为《PMBOK 指南》）。第一本得到广泛认可的《PMBOK 指南》发行于 1987 年，它确认了项目管理界所公认的实施惯例并把这些惯例划分为不同的项目功能领域。1996 年，PMI 对《PMBOK 指南》进行了更新与扩充，并于 2000 年再次更新。

PMI 不仅对《PMBOK 指南》进行了修订，而且继续致力于制定项目管理过程的实施准则，包括工作分解结构（WBS）的创建。

定义

工作分解结构又称为 WBS，是一个项目所有任务的等级排列，其层次划分类似于公司的组织图表。

其次，PMI 通过颁发证书提升了项目经理的职业地位。项目管理经理（PMP）证书逐渐得到了人们的认同，这在其他领域还不多见。在证书颁布初期，PMP 证书获得者寥寥无几，然而到 2000 年底，证书获得者已超过 2.7 万人。

小知识



登陆网站 www.pmi.org 可以了解更多关于项目管理协会的信息。

了解项目管理的概念

以上介绍了项目管理的一些基础知识之后，接下来讨论它的一些基本概念。我们首先将讨论项目的一般概念，然后解释与项目有关的术语，并介绍项目成功与否的评价标准以及影响项目成功的一些因素。

项目与项目管理的定义

一提到“项目”这个词，我们会联想到许多其他与此相关的词。所以先对这些词作一下解释。

提到“项目”，大多数人会想到下列这些词：最后期限、起始日期、结束日期、进度、任务、资源、成本和顺序。可能相关的词包括节点、变化、冲突、沟通、目的、需求和风险等。要对一个项目全面的描述，可能需要成百上千个这样的词。所以对“项目”一词进行一番定义就显得尤为重要。

“项目”一词有几种不同的解释，其中比较简洁全面的一个是把项目定义为“在一定的期限内为达到一个特定的目的而需要完成的一系列任务。”这里“特定”一词是关键，它把项目与业务区分开来，并且正是由于有特定的目标才使得项目更加难以管理。一旦你明白了怎样开展业务，你尽可以周而复始地重复同样的步骤。但是每一