

[美] 威廉·P.埃瑟德 露丝·埃尔希克
保罗·伦巴德 黛比·毕格罗·克劳福德 ◎著
焦英博 崔克家◎译 张斌◎译文审稿

项目管理精要

◀▶【第3版】▶◀

PROJECT MANAGEMENT ESSENTIALS

A Quick and Easy Guide to
the Most Important Concepts and
Best Practices for Managing your Projects Right



项目管理精要

PROJECT MANAGEMENT ESSENTIALS

[美] 威廉·P.埃瑟德 露丝·埃尔希克
保罗·伦巴德 黛比·毕格罗·克劳福德 著
焦英博 崔克家 译 张斌 译文审稿

项目管理精要

◀【第3版】▶

PROJECT MANAGEMENT ESSENTIALS

A Quick and Easy Guide to
the Most Important Concepts and
Best Practices for Managing your Projects Right



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目(CIP)数据

项目管理精要: 第3版 / (美) 埃瑟德 (Athayde, W.P.) 等著; 焦英博, 崔克家译. —
北京: 中国电力出版社, 2015.7

(项目管理经典译丛)

ISBN 978-7-5123-7579-6

I. ①项… II. ①埃… ②焦… ③崔… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第075673号

This edition arranged with Russo Rights, LLC 10522 Meadow Bridge Lane, Fairfax,
VA 22030, USA on behalf of Maven House, Palmyra, VA, USA through Andrew
Nurnberg Associates International Limited.

京权图字: 01-2014-7432

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华

责任校对: 王开云 责任印制: 赵 磊

三河市万龙印装有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2015年7月第1版 • 2015年7月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本 • 13.25印张 • 155千字

定价: 39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

中文版致谢

我非常高兴能有中文版介绍《项目管理精要》的内容。我们令人尊敬的导师们，也包括我自己，都为能通过本书的展示和探讨推广项目管理的精髓和理念而自豪。更重要的是，我们希望您能顺利地将这些见解应用到您的组织中去而获得更大的成功。那些能在企业和组织中的项目管理里潜移默化、效仿运用简单的工具的人，将会具有成就伟大事业的潜力。

除了备受尊重的项目管理导师外，我也必须要感谢珍妮特·卡巴尼斯-布鲁因（Jeannette Cabanis-Brewin）的协调，她能够将四种不同的写作风格融合成为一首协奏曲，让本书成为一本易于理解、信息丰富、系统缜密的出版物。

最后，我必须深深地感谢焦英博女士、张斌先生、崔克家先生，以及中国电力出版社。焦女士为这本书翻译成中文投入了巨大的热情。她所在的美国项目管理学院（中国）和维赢韬略管理咨询有限公司，为中国提供了极具价值的服务和教育，包括很多有关项目管理和项目管理办公室主题的书籍。焦女士、张先生、崔先生——我感谢你们花费时间将我的观念翻译成中文。我也非常感谢中国电力出版社的常淑茶女士为本书的出版所付出的努力。

黛比·毕格罗·克劳福德（Deborah Bigelow Crawford）

美国项目管理学院总裁，PMP

致谢

一本“由团队合作编写”的图书随时面临着各种挑战，尤其是当团队分散在不同的地方，而且手中还有许多其他要紧工作要做时，因此能够按时出版其实就已经很成功了。主编和主要作者得到了来自美国项目管理解决方案公司（PM Solutions）、美国项目管理学院（PM College）和Maven House出版社等其他单位或个人的很多支持、指导和帮助，当然他们也得到了家人的一贯支持。

感谢美国项目管理学院的运营总监玛利亚·凯利·奥哈拉（Maria Kelly O'Hara），她统揽写作全局，督促和协调各位作者能够拿出时间来完成各自的工作。感谢《项目管理解决方案研究》（PM Solutions Research）的总编珍妮特·卡巴尼斯-布鲁因（Jeannette Cabanis-Brewin），她作为本书的项目经理和所有贡献者的“妈妈编辑”为大家服务。特别感谢吉姆·彭尼帕克（Jim Pennypacker）和Maven House出版社对于本书的设计和漂亮的排版。

最重要的是，感谢本课程的许多参与者们，多年以来，他们帮助我们完善了《项目管理精要》这门课的教授方法。没有他们就没有这本书的存在。

威廉·P.埃瑟德（William P. Athayde）

露丝·埃尔希克（Ruth Elswick）

保罗·伦巴德（Paul Lombard）

黛比·毕格罗·克劳福德（Deborah Bigelow Crawford）

前言

生活是一个迂回曲折的旅程，有高山也有险谷。在旅程中，众多的通道之门不断地开开合合。1991 年，当我应聘美国项目管理协会（PMI）的一个职位后，生命中的一扇机遇之门就此打开。虽然我并不是很确信“项目管理”的含义，但是我认为我获得这个职位后，我就会弄明白。是的，我最终弄明白了，但是我仍然无法解释，为什么像“项目管理”这个必要而又简单的概念，乍一看会显得如此神秘。在从事该行业超过 20 年之后，这么有用的做事方式对于我们这个领域之外的其他人来说，依然难以解释，这真的使我很惊讶。

项目管理已经存在很多年了——一些人可能会争辩说，项目管理已经存在几个世纪了。大部分的土木工程专业会有一两门关于项目管理的课程。但是项目管理的“创世纪”应该追溯到 1969 年费城的三叁（3 Threes）餐厅，就像我们今天所了解的那样。就是在那里，经过一系列的讨论之后，组建了一个新的组织，用于项目经理们联系交往、分享信息以及讨论常见的问题。作出这个决定的思想领袖们就是 PMI 的创建者，而 PMI 是当今世界正处于高速发展的专业协会之一。PMI 和其他相关机构解密了这样一个

事实：通过把项目管理专业方法应用于执行组织战略的项目过程后，我们发现，项目管理可以提升组织的效率和效益。项目管理是战略执行车轮中的一根辐条，当然它不是唯一的辐条。项目、项目集，以及项目组合管理是组织战略驱动车轮中的全部辐条，尽管在对战略目标作出贡献的方式上有所不同，但都是为了实现战略目标。对于大多数组织来说，这三项都非常关键，遗憾的是，有些组织并没有意识到这一点。

本书中所呈现的项目管理的概念并不高深，都是常识性的概念，但需要我们掌握相关的知识（一个把项目做好的框架）和纪律（愿意遵守它的意愿）。那些深刻领会项目管理规则，并且能在组织中建模的人，将具备做大事的潜力，这仅仅需要学会运用这些简单的工具。

当你在这段学习之旅中勇往直前的时候，我希望本书能为你打开崭新的大门和视野。本书尽量做到章节简短而清晰，尽量做到让概念更容易理解。本书的作者，即美国项目管理学院所有重量级的高级专家，运用他们的专业经验和学术背景使这些章节的内容更加生动。你在本书中的学习过程不只是你一个人的旅程，我们希望这是你与他人分享你所学所悟的开始，是你为所参与的每个项目增添价值的开端。

黛比·毕格罗·克劳福德

美国项目管理学院总裁

格伦米尔斯市，宾夕法尼亚

2013年5月

目录

中文版致谢

致 谢

前 言

导 论 概述项目管理 1

从历史中得到的启发 4

你有这个力量 6

项目经理能做什么 6

如何使用本书 11

第 1 章 选择正确的项目 12

什么是项目组合管理 13

项目组合管理流程 13

项目选择：适用性、实用性和均衡性 17

为什么 PPM 是重要的 19

项目组合经理	20
项目组合管理工具	21
第2章 启动项目	23
什么是项目启动	23
项目章程	24
项目管理方法：过程与阶段	26
项目信息	27
干系人参与	28
项目资源库	36
启动会议	37
团队章程	40
第3章 规划项目成功	41
定义范围	42
项目范围说明书	43
制定项目管理计划	44
三重约束和项目规划	45
工作分解结构	47
资源分配矩阵	52
制定项目进度计划	52
规划存在的实际情况——滚动式规划法	53
第4章 制定项目成本及预算	54
关键的成本和预算术语	57

估算方法	61
估算和估算的一些问题	66
成本和预算流程	69
第 5 章 制定项目进度	77
常见的进度规划问题	79
进度计划的类型	80
项目时间管理流程	85
第 6 章 考虑项目管理中人的因素	98
团队是必要的吗	99
如何将一个群组建设成一个团队	100
在缺少权力的情况下进行管理：说服的艺术	102
团队建设的五个阶段	103
一个项目经理的“完美风暴”	105
冲突解决方法	108
管理项目沟通	110
第 7 章 管理项目风险	112
什么是风险管理	113
风险构成	114
项目风险管理	115
规划风险管理	116
识别风险	118
实施风险分析	121

规划风险应对	128
控制风险	130
第8章 执行项目	134
获得牵引力	134
出行方案完成了吗？文档核查	136
是谁，为什么？干系人优先顺序	139
绕道和修改路径：变更管理	142
检查仪表盘：状态会议	146
第9章 监控项目	150
蝴蝶效应	151
有效监测	152
从监测到控制的关系	153
监测系统的设计	154
数据收集注意事项	156
挣值管理	160
关于监测的最后注解	163
项目控制	164
第10章 收尾项目	167
项目收尾的形式	170
收尾活动	171
项目收尾的终结语	179

第 11 章 总结经验教训	181
建立一个经验教训方法论	182
不要打击提供信息的人	189
谁负责经验教训	191
作者简介	193

图表目录

图 I-1 项目管理的五个过程	2
图 I-2 项目经理能做什么	7
图 1-1 项目组合管理流程	14
图 1-2 项目和项目组合管理整合	16
图 2-1 干系人管理流程	29
图 2-2 影响力平衡矩阵	30
图 2-3 启动会议议程（时间可能会有所变化）	39
图 3-1 三重约束	45
图 3-2 提纲格式的工作分解结构	48
图 3-3 工作分解结构解析	50
图 4-1 PERT 估算的示例	65
图 4-2 成本估算流程	70
图 5-1 简易甘特图	82
图 5-2 ADM/PERT 图	83
图 5-3 进度管理流程	85
图 5-4 资源平衡	89

图 5-5 资源平滑	90
图 5-6 PDM/CPM 图	91
图 5-7 滞后时间	96
图 5-8 提前时间	96
图 6-1 领导风格	104
图 7-1 风险管理流程	116
图 7-2 丰田公司 5W 根本原因分析	119
图 7-3 因果图	120
图 7-4 九格矩阵	122
图 7-5 成对比较矩阵	124
图 7-6 龙卷风图	126
图 7-7 决策树	127
图 8-1 文档核查中需要检查的文件清单	137
图 8-2 范围变更/影响请求表	143
图 8-3 项目变更日志	144
图 8-4 项目变更日志使用说明	145
图 8-5 每周项目状态报告	148
图 9-1 蝴蝶效应的潜在影响	152
图 9-2 计划—实施—检查—改进循环	154
图 9-3 阶段评审流程	155
图 9-4 资源横道图	158
图 9-5 超预算百分比趋势图	159
图 9-6 缺陷原因分析帕累托图	159
图 9-7 项目预算横道图	160

图 9-8 控制行为矩阵	165
图 11-1 项目经验教训调查问卷（一）	185
图 11-1 项目经验教训调查问卷（二）	186
图 11-2 团队经验教训调查问卷（一）	187
图 11-2 团队经验教训调查问卷（二）	188
图 11-2 团队经验教训调查问卷（三）	189
表 I-1 项目管理过程与对应过程	3
表 I-2 项目管理知识领域	4
表 I-3 项目管理是一个变化的职业	8
表 1-1 PPM 能力为组织带来收益	20
表 2-1 项目章程要素	25
表 2-2 干系人参与评估矩阵	35
表 2-3 项目资源库中的文档	37
表 3-1 项目还是产品？可交付成果对照表	42
表 3-2 项目管理计划文档	45
表 3-3 客户优先级矩阵	47
表 3-4 资源分配矩阵：宝贝套餐	52
表 4-1 直接成本的类型	58
表 4-2 成本估算方法	62
表 4-3 估算检查清单	68
表 6-1 群组与团队的区别	101
表 8-1 风险日志	141
表 9-1 项目仪表盘	158
表 10-1 项目收尾核对清单	172

导论

概述项目管理

项目是：

- 为创造某种独特的产品、服务或成果而进行的“临时性”努力（PMI 2013）。
- 向客户（或你的组织）交付某种价值的有组织的活动。
- 设计和实现组织战略的砖瓦。

作为一种独特的工作，项目具有截止日期、有具体的要求或预期，还要有预算，完全不同于日常运营，日常运营是组织以相同的方式所做的日复一日周而复始的行为或活动。这些不同点和知识框架，形成了项目管理标准的基础，这个标准已经由美国项目管理协会出版，书名为《项目管理知识体系指南》（简称《PMBOK®指南》），通过这本书你会看到所有参照标准。简明扼要地说，项目管理包括五个过程（PMI 称作过程组）：