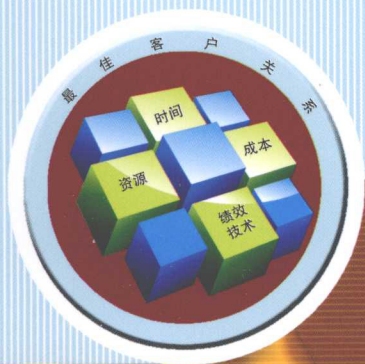


# 有效的项目管理

## 面向传统、敏捷、极限项目 (第7版)

(美) 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 著  
杨爱华 黄蕾 李梦婷 洪宇 等译  
彭宏 审校

本书是PMI的“敏捷项目管理”认证的参考书，是有关敏捷项目管理、极限项目管理极少的重要参考资源之一。



**E**ffective Project Management:  
Traditional, Agile, Extreme, 7e

项目管理核心资源库

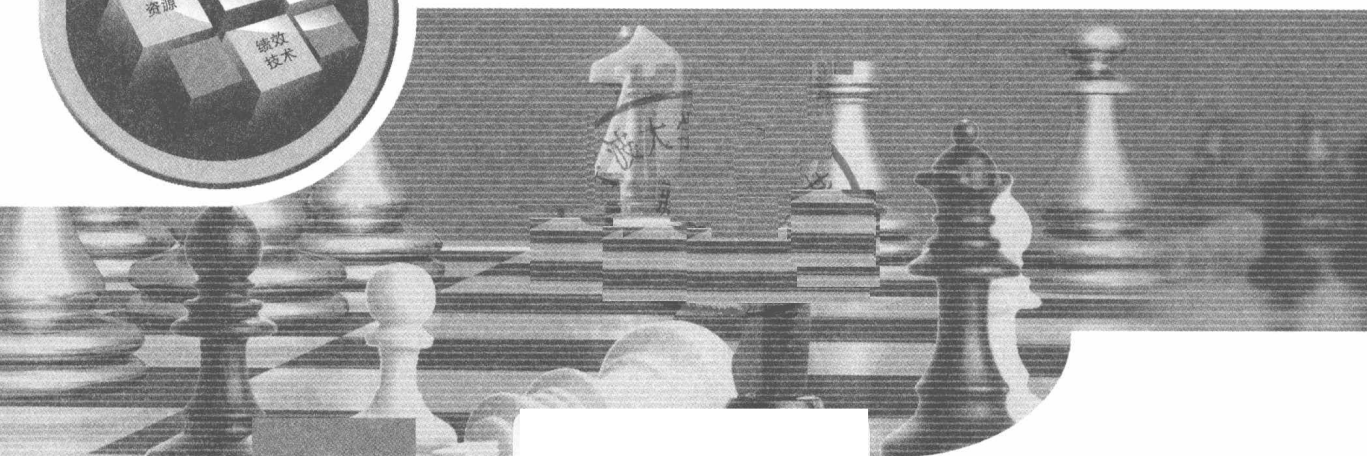
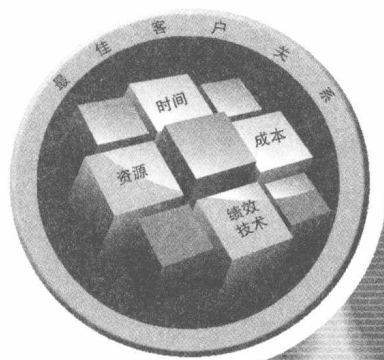
# 有效的项目管理

面向传统、敏捷、极限项目 (第7版)

(美) 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 著

杨爱华 黄蕾 李梦婷 洪宇 等译

彭宏 审校



**E**ffective Project Management:  
Traditional, Agile, Extreme, 7e

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert K. Wysocki: Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, 7e

ISBN: 978-1118729168

Copyright ©2014 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2015 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-2365

#### 图书在版编目（CIP）数据

有效的项目管理：面向传统、敏捷、极限项目：第7版/（美）威索基（Wysocki,R.K.）著；杨爱华等译。  
北京：电子工业出版社，2015.7

（项目管理核心资源库）

书名原文：Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, 7e

ISBN 978-7-121-26429-0

I. ①有… II. ①威… ②杨… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第139194号

策划编辑：刘淑敏

责任编辑：刘淑敏

印刷：涿州市京南印刷厂

装订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开本：787×1092 1/16 印张：28.75 字数：743千字

版次：2002年4月第1版（原著第2版）

2015年7月第5版（原著第7版）

印次：2015年7月第1次印刷

定价：78.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



## ◇ 审校者序 ◇

我从事项目管理工作已超过 20 年。项目蓝图里的四类项目，我都参与或管理过。我最早参与的敏捷项目是 1989 年 9 月的人民大会堂表决系统中的字幕显示子系统。最早参与并管理的极限项目和极度项目是 1990 年 6 月的声霸卡的编程研究和应用开发（研究属极限，应用属极度，且敏捷、极限和极度这类项目名称当时也没有）。

我觉得《有效的项目管理（第 7 版）》有 3 个显著特点，即内容全面、简明易懂、实用有效。

下面先说第一个特点：内容全面。

作者在“前言”中说，本书适用于教育、培训及专业参考书 3 个市场。在“导论”中说，本书适用于高、中、低 3 种程度的读者。看来，作者对“内容全面”这一特点很有信心。我在下面举两个例子，具体来说一下“内容全面”。

第一个例子是彼岸公司，它与小米、腾讯等一起位列《快公司》2014 年中国最佳创新公司 50 强；一家 O2O 公司，2013 年成立，并在同年 7 月获徐小平天使投资。它的创始人王丹说，他们改进服务品质的主要方法是将快速迭代这一软件开发敏捷项目管理技术，移植到线下的现场服务；每次现场服务之后，都会马上请顾客提意见；之后找到改进措施，并要求相关人员反复背诵改进要点，以便在下次的现场服务中提高服务品质。（本段据北京电台人物空间访谈改写）

彼岸运用项目管理这样成功，本书对彼岸有用吗？

应该有用。因为他们可能仅仅用了“敏捷”，而不是“精益敏捷”。本书所讲的正是“精益敏捷”。精益敏捷更具全局视角。根据《精益—敏捷项目管理：实现企业级敏捷》（已由电子工业出版社出版。——审校者注），从“敏捷”转到“精益敏捷”，可以实现从关注团队转到关注整个企业，从关注项目转到关注产品，从交付一组用户故事到交付一组业务价值。同时，本书的 APF 是目前唯一具有主动探索解决方案，并能适用于所有类型项目的敏捷模型，美国已将 APF 成功用于反恐行动计划。彼岸公司可以在线下服务直接采用 APF，主动探索提升服务品质的方法。

第二个例子是华为公司，“华为”是中国在世界上最具影响力的品牌之一。它是电信设备厂商的世界第一，它 2014 年的净利是第 2~5 名净利之和的 1.5 倍，达 45 亿美元。华为有 HQ（总部）、区域及代表处三级 PMO（项目管理办公室）。2014 年 9 月，华为中国区 PMO 获得 PMI（中国）2014 年度 PMO 大奖。华为轮值 CEO 胡厚崑在 2014 年年报中说：“客户项目和产品项目是公司未来业务运作的主要形态。提高项目经营方式和项目管理水平，是华为未来几年提高效率和效益的主要手段。2015 年我们将持续推进以项目为中心运作……”

华为运用项目管理这样成功，本书对华为有用吗？

应该有用。华为计划未来 3~5 年，在中国区建立组织级项目管理体系，以支撑未来新战略的实现。本书提出了第一个基于项目的企业模型。这个模型对华为有参考作用。



讲完了第一个特点，接着说本书的第二个显著特点：简明易懂。

我在不少书中都看过对愿景、使命、战略的定义，大多复杂难懂。本书讲述企业级项目组合模型时，对这三个概念的定义最简明易懂。

愿景：陈述了心仪的未来。使命：陈述了促进愿景实现的行动。战略：实现目标的方法。

简明易懂是本书遵循的原则，因此类似上面这些简明易懂的内容，书中有很多。比如，商业价值的定义、项目蓝图与四类项目管理、五种项目管理生命周期等。

当然，第1章中对项目下的定义，因为力求严谨，确实比较长，并且用了两三页进行说明，因此不那么简明易懂。但是，在1.1.9节，作者也给出了一个关注商业价值的项目定义：项目是有限的、具有依赖性的一系列活动，这些活动的成功完成就是所期望的商业价值的实现。这个定义应该算得上简明易懂了吧？

讲完了第二个特点，再说本书的第三个显著特点：实用有效。

在创建工作分解结构(WBS)时，需要核实WBS分解的程度是否恰当。对此《PMBOK®指南（第5版）》（见该书131页）的说明是：

“要把每个可交付成果或组件的工作分解为最基本的元素，即可核实的产品、服务或成果。

工作分解得越细致，对工作的规划、管理和控制就越有力。但是，过细的分解会造成管理努力的无效耗费、资源使用效率低下、工作实施效率降低……”

本书（见5.5.4节）对此的说明：每项活动都必须满足6个标准，以保证获得正确分解。在列出了6个标准后，本书用了两页半的篇幅，解释如何使用每个标准，最后还指出了何时可以出现例外的情况。

对于“核实WBS分解程度是否恰当”这一工作，《PMBOK®指南（第5版）》只做概括性的说明，并没有讲具体的做法。而本书对于具体的做法做了详细描述。这并不是说《PMBOK®指南（第5版）》写得不好，只是因为该书不是方法论，因此不讲如何做。该书是标准，主要讲各种过程，也就是构成所有方法论的基本构建模块。而本书专讲项目管理生命周期，讲的是做法，讲的是方法论。

类似本书这样的教材类的项目管理书，我浏览了20多本。可能运气不好，像本书这样有广度、有深度，并且简明易懂、实用有效的教材，其他一本也没有找到。

最后，我们要问：本书能对今天或明天的项目经理们有什么帮助呢？

先听听华为轮值CEO郭平在2014年3月发表的演讲中是怎么说的：“项目经理要适应未来多样化角色的需要，适应不同的环境、工具和项目管理方法带来的挑战。”

我非常确信，本书能够帮助项目经理们适应不同的环境、工具和项目管理方法带来的挑战。如果对此有怀疑，可以先看看本书的导言。

在同一次演讲结束时，郭平说：“项目经理的发展在华为将进入黄金时代。”

注意，顶尖的企业已经发出了声音，其他的企业还会沉默很久吗？

不久的将来，大批的项目经理都将进入黄金时代。

（以上有关华为的段落，源自《商周刊》、网易财经、中国经济网）

彭宏 2009年PMP, PMI（中国）《项目管理世界》编委

## ◇ 译者序 ◇

译者序一般要介绍本书的特点，向读者推介此书，引导读者如何使用此书。但本书不用。作者是做项目管理培训和咨询工作的，出版了 20 多本教材，所以在他的序言和本书导论中已经向读者说清楚了四个问题：本的结构和特点；为什么要写作第 7 版；它与第 6 版的不同；各类人员应该如何来阅读和使用本书。

我只想就译校过程中的一点体会和翻译本身的几个问题叙说如下。

第一，这本书由简到繁地分了五篇和三个级别，适应的读者面很广。作者建议 1~8 章适合初级，1~12 章适合中级，9~18 章适合高级。尽管一般性的项目管理知识与方法在国内推广了十几年，也有很多人已经从项目管理工程硕士毕业或已经取得了项目管理职业资格，成为了高级项目管理专家。但在使用本书时，还是要把第 2 章和第 3 章的 3.3 节先读一下。便于理解作者构建的项目管理的四种类型：传统项目管理(TPM)、敏捷项目管理(APM)、极限项目管理(xPM)、极度项目管理(MPx)和相对应的项目生命期(PMLC)的 5 种模型(线性、增加、迭代、适应性和极限)。

第二，威索基博士在大学和企业从事项目管理培训，是一位有几十年经验的培训师，但他更是一位实战型的项目管理专家。他把自己的知识和经验有机地结合到本书中。本书不是单纯地讨论四种项目管理类型，而是如何解决实际项目管理中的问题。他从第 13 章开始讨论危机项目管理、多团队的项目管理、项目管理办公室的建立和运转、可持续的项目集管理、项目组合管理和企业级项目管理。这里的任何一个问题都是当下项目管理的热点。项目是未来的，危机是客观存在的，关键是管理者如何去预防它，出现危机时，如何去科学地干预；越来越多的项目是依靠多项目团队合作来完成的，因此，如何去管理多团队合作的项目又成为一个重要问题；仅仅关注项目管理办公室的建立是不够的，更重要的是要关注项目管理办公室如何成熟并发挥作用；项目集的组成不是一成不变的，它处在一个不断更新和可持续发展的过程中；项目是企业战略实现的工具，如何组合项目来实现企业战略；项目管理已经不是单个项目自己的事，它与企业战略相关，与企业资源配置相关，因此，企业级项目管理已经提上了今日的项目管理议程。本书对上述这些问题的分析与解答，为从事项目管理的高级专家和学习项目管理的工程硕士提供了很好的思路。

第三，威索基博士为了构建他的项目管理方法与目标间确定与模糊的矩阵，他设计了四种对应的项目管理类型(第 2 章)，创造了一个独特的英文词 Emertxe，它是 Extreme 的反写。Emertxe 在本书中，并没有单独成章来讨论，也只是作为 Extreme 的一种变种来介绍。但它反映了作者对项目管理类型的深度思考。他也试图在书中尽量将它们区分开来。也许下一个版本就是单独的一章。为了将 Emertxe 与极限区分，就把它译作了极度。

第四，为了满足从三个不同级别进入的读者的需要，他在书中的每篇中的相关章节都会

对五种 PMLC 模型与四种项目管理类型的对应做一点简单铺垫。如果从全书看显得有点重复，对一般的读者来说，会感到烦琐，但从不同级别的培训和进入学习也许是必要的。由于本书有为了满足作者培训需要写作的目的，所以，书中也有许多口语化的陈述。我们在翻译过程中，对少量的感叹转折词进行了删除。

第五，威索基博士在书中的例证以 IT 行业为主。第 7 版中提供的 5 种不同的项目管理生命周期（PMLC）模型（线性的、渐进的、迭代的、适应的和极限的）也是基于 IT 行业的。但正如作者所说：“适应性项目管理框架（APF）是由 TPM 和 xPM 杂交而成的。和大多数敏捷方法一样，APF 作为一种敏捷方法，可以适用于所有类型的项目，而不仅仅是软件开发项目。它打破了目标和解决方案规划清晰的项目和规划模糊的项目之间的界限。”

第六，威索基从 1990 年开始经营项目管理咨询公司，积累了许多相关案例，有几十年的大学和企业培训经验。他既兼顾知识产权，自己与出版社一起去注册了“有效的项目管理”的商标，但又兼顾了知识的公有性，与大家分享了他的培训讲义和经验。有一定英文基础的教师或培训师可以在本书提供的网站中下载全部的英文 PPT 讲义和相关案例材料；也可发电子邮件与他交流。这大大方便了教师们使用本书。

第七，作者在序言中说，此书的目的是“帮项目经理像有效的项目经理那样思考”。也许很多读者已经注意到，近十年来，一些项目管理的大师都更多地在关注项目管理哲学层面的思维。克利兰在他的《项目管理：战略设计与实施》中，一直在倡导项目哲学；科兹纳在《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（第 11 版。——已由电子工业出版社出版）中说：“我认为它（项目管理）更大程度上是一门行为艺术，而不是一般的定量（分析）。”他近年来更多关注的是项目管理成熟度模型和企业级的项目管理。他们都试图从更高的角度给已经从事项目管理的专业人员提供一种方法论。威索基博士认为，有效的项目经理就好比是主厨。他们知道如何开发食谱，而不是仅仅盲从现有食谱。所以，他建议使用本书的唯一原则就是：本书不是提倡在管理项目时使用现成方法和逐步的流程清单，而是基于项目自身的特点、环境、商业氛围、团队技能组成和其他特征，来建立最适项目管理方法（Best-Fit Project Management Approach）。这才是当代项目管理的真谛！

本书的主要术语尽量与《项目管理知识体系指南》（PMBOK<sup>®</sup>指南）（第 5 版）（此书由电子工业出版社出版。——译者注）的术语相统一。项目管理知识体系由以前的 9 大知识领域变更为 10 大知识领域（增加了“项目干系人管理”），过程组由以前的 42 个过程组变成了 47 个过程组。这些变化在本书中都得到了反映。

第 7 版的翻译工作由北京航空航天大学的杨爱华、李梦婷、洪宇、罗远春、王致虹、黄北惠、杨昌雯及南昌航空大学的黄蕾共同完成，杨爱华、黄蕾统校了全书。

2013 年夏天完成了上百万字的科兹纳博士的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》第 11 版的翻译和审校后，又接到了电子工业出版社刘淑敏编辑的《有效的项目管理》第 7 版的翻译任务。与此书结缘，是刘淑敏女士在上一个中译版本的编辑加工时，就此书一些相关术语和问题与我讨论过，可能她认为我来完成第 7 版的翻译更合适。也许是这十多年来，电子工业出版社委托我翻译项目管理类的书时我很少拒绝他们。



记得罗斯福曾说过，作为知识分子，你必须有一份不以此为生的职业。如果说 28 年前我译第一本书时，还有点想通过译书谋生，但最近 13 年的翻译，多是出于一种学习新知识或让我们团队中的新人受些训练，且把这种苦行僧式的翻译工作当作了一份不以此为生的职业。这个第 7 版的译校，又让我度过了一个愉快的春夏之交，成为我芝加哥暑期生活开始时的最好礼物。

杨爱华

yangah@buaa.edu.cn

北京航空航天大学公共管理学院

## ◇◇ 译者简介 ◇◇

杨爱华，北京航空航天大学公共管理学院管理学教授；中国项目管理师(CPMP)专家委员会委员，副秘书长；北京工程管理学会常务理事；《项目管理技术》等杂志的编委。在多种刊物发表论文 30 多篇，有项目管理的译著和编著 20 多部。

# 前 言

在前面 6 版《有效的项目管理》出版的过程中，我度过了令人兴奋的时光，第 7 版时也不例外。我觉得第 7 版为学生和从业者提供了兼具综合性和可操作性的工具。这是第 7 版的主要成就。我很庆幸能够编写出这样一本在高等教育市场和专业市场中均很畅销的书。感谢所有和我一起知识的海洋中遨游的读者，他们的支持和建议给我提供了巨大的帮助。我非常希望本书的修订能够让读者满意。

《有效的项目管理》前面 6 版的出版获得了成功，并且本书的价值也因为读者的积极反馈获得了提升。感谢全球 300 多所使用本书的院系和在咨询实践中使用本书的从业者。在 John Wiley&Sons 的支持下，我们注册了“有效的项目管理”的商标。高教市场和专业市场都非常支持本书实用易懂的形式。《有效的项目管理》第 7 版将继续满足这两个市场的需求。即使第 7 版出版之后，我仍然继续从事着有效的项目管理方面的研究。读者和我更进一步的使用体验，以及用户、培训师、高校教师 and 项目管理专业人士的意见，将毫无疑问地提升本书的质量。《有效的项目管理》第 7 版和随后的版本其实就是一个敏捷项目。该项目的目标是探索出一套具有直觉性和常识性的完美的项目管理方法。虽然过程很艰辛，但是我们一直在努力！

《有效的项目管理》第 7 版包含了两项重大变更。第一项是根据《项目管理知识体系指南》(PMBOK®指南，第 5 版)，将干系人管理提升为一个知识领域。第二项是新增了一章。第 18 章从项目的角度，介绍了一个新的企业模型。我把它称为企业级项目组合模型 (Enterprise-level Project Portfolio Model, EPPM)。它反映了一种项目管理工具正在成长、逐渐强大的趋势，这种工具用于支持企业在战略、战术和运营三个层面实际应用项目管理。

我认为第 7 版为你全方位展示了有效的项目管理。其理由是，它不仅很好地应用于当今的现实，而且我十分确信，它也可以很好地应用于不久的将来。这不久的将来，包括了一幅从三个方面展现项目和项目管理的全景视图。这三个层面是运营层面、战术层面和战略层面。我确信，第 7 版能够实现全方位展示有效的项目管理这一目标。

培训和高教市场是有效的项目管理的强有力的市场。为了满足培训师和高校教师对于 PPT 展示的需要，我延续了以前的做法，继续在网站 ([www.wiley.com/go/epm7e](http://www.wiley.com/go/epm7e)) 上发布相关内容。这些 PPT 是本书内容的缩影，与我教学和培训“有效的项目管理”时使用的 PPT 完全相同。您可以直接使用它们来进行有效的项目管理的教学，也可以根据具体的需要进行修改。

专业参考书市场同等壮观。为了满足专业人士的需要，我扩展了当代项目管理的方法。

读者是我编书动力的源泉。他们的指导对我来说是无价的。从他们那里，我汲取了实施经验，对于如何展示当代项目管理的过程和实践，我也学到了提升展示水平的诸多方法。

再次感谢您选择本书。如果您有任何问题或者意见建议，请发送邮件至 [rkw@eiicorp.com](mailto:rkw@eiicorp.com)。我保证会尽可能快地亲自回复。

祝学习愉快！

罗伯特·K·威索基博士

## ◇ 作者简介 ◇

✎ 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 博士

项目管理顾问、培训师、信息系统经理、系统和管理顾问、作家、培训课程的开发者和讲授者，具有40年从业经验。他在项目管理、商业分析和信息系统管理方面的著述达20部之多。其中，《有效的项目管理》(第6版)已成为畅销书，项目管理协会将该书向每一位项目经理推荐。他在专业期刊上发表了30多篇论述和演讲稿，并在专业会议中做过100多次演讲。经他之手开发的项目管理课程达到20余门，所培训的项目经理超过10 000人。

1990年，威索基先生创建了Enterprise Information Insights (EII)公司——2013年更名为EII Publication, LLC。这是一家项目管理咨询和培训机构，主要从事项目管理方法设计和集成、创建项目支持办公室 (Project Support Office)、开发培训课程，以及开发用于组织、项目团队和个人的分析工具组合。他的客户包括英国计算机协会、波士顿大学合作教育中心、计算机世界、匡威鞋业、捷克共和国政府、哈佛社区健康计划、沃尔玛、AT&T、Aetna、Babbage Simmel、Data General、Digital、Eli Lilly、IBM、J.Walter Thompson、Novartis、Peoples Bank、The Limited、The State of Ohio、Travlers Insurance、Wells Fargo、ZTE等。

2013年，威索基先生担任了pmGURU公司的CEO。pmGURU是全球性的在线电子课程提供者，其课程内容包括项目管理、商情分析和相关规范。威索基先生的目标是创建结合能效和生产维护管理 (EPM7e) 和适应性项目框架 (APF) 的在线课程。

威索基先生是众多组织的成员，如美国项目管理促进协会、国际项目管理协会美国分会、国际商情分析师协会。他曾担任AITP (原DPMA) 协会副主席。他在美国达拉斯大学获得数学学士学位，并在南卫理公会大学取得了数理统计的硕士和博士学位。



# 目 录

导论	1	第3章 项目管理过程组	49
0.1 我为什么写这本书	1	3.1 定义5个项目过程组	49
0.2 本书的结构	2	3.2 定义10大知识领域	52
0.3 本书编排顺序的说明	4	3.3 知识领域与项目过程组的关系	70
0.4 如何使用本书	5	小结	71
0.5 谁应该使用本书	5	讨论题	71
0.6 案例介绍：比萨快递业务 (PDQ)	6		
小结	7		
		<b>第2部分 传统项目管理</b>	
		<b>第4章 确定TPM项目范围</b>	74
		4.1 使用工具、模板和过程 定义项目范围	75
		4.2 管理客户期望	75
		小结	96
		讨论题	96
		<b>第5章 制订TPM项目计划</b>	97
		5.1 项目计划中所使用的工具、模板 和过程	98
		5.2 项目计划的重要性	99
		5.3 使用应用软件进行项目计划	100
		5.4 筹备并召开项目计划联席会议	102
		5.5 创建工作分解结构	107
		5.6 估算	120
		5.7 创建项目网络图	130
		5.8 编写有效的项目建议书	143
		5.9 获得批准以便实施项目	144
		小结	145
		讨论题	145
		<b>第6章 实施TPM项目</b>	147
		6.1 实施项目所用的工具、模板 和过程	147
		6.2 组建项目团队	148
<b>第1部分 理解项目管理蓝图</b>			
<b>第1章 什么是项目</b>	10		
1.1 项目的定义	10		
1.2 项目蓝图的直观认识	13		
1.3 项目集	14		
1.4 项目组合	14		
1.5 企业级的项目	15		
1.6 解读项目范围三角形	15		
1.7 项目分类的重要性	19		
1.8 当代项目环境	21		
小结	22		
讨论题	22		
<b>第2章 什么是项目管理</b>	23		
2.1 项目管理的基本原理	24		
2.2 有效项目管理的挑战	26		
2.3 管理偏离	28		
2.4 需求是什么？是真需求吗？	29		
2.5 项目管理生命期介绍	32		
2.6 选择最适PMLC模型	45		
小结	47		
讨论题	48		

6.3 召开项目开工会	153	9.1 了解项目的复杂性/不确定性 领域	208
6.4 制定团队运作规则	156	9.2 与项目复杂性/不确定性领域 有关的因素	210
6.5 范围变更管理	162	小结	218
6.6 管理团队沟通	165	讨论题	218
6.7 分配资源	169	第 10 章 敏捷项目管理	219
6.8 资源平衡策略	171	10.1 什么是敏捷项目管理	220
6.9 确定项目计划	173	10.2 什么是精益敏捷项目管理	223
6.10 编制工作包	174	10.3 迭代项目管理生命周期	224
小结	177	10.4 适应性项目管理生命周期	227
讨论题	177	10.5 调整并整合 APM 工具箱	230
第 7 章 TPM 项目监督与控制	178	小结	233
7.1 监控项目所用的工具、 模板和过程	179	讨论题	233
7.2 建立你的进展报告体系	179	第 11 章 极限项目管理	235
7.3 图形报告工具	184	11.1 什么是极限项目管理	235
7.4 管理范围库	193	11.2 什么是极度项目管理	236
7.5 建立并维护问题日志	193	11.3 使用工具、模板和过程最大限度 地提高 xPM 效率	237
7.6 管理项目状态会议	194	小结	239
7.7 定义问题升级策略	196	讨论题	239
7.8 获得项目收尾的批准	198	第 12 章 比较线性、增量、迭代、 适应性和极限 PMLC 模型	240
小结	198	12.1 线性 PMLC 模型	241
讨论题	198	12.2 增量 PMLC 模型	247
第 8 章 TPM 项目收尾	199	12.3 迭代 PMLC 模型	254
8.1 用于收尾的工具、模板和过程	199	12.4 适应性 PMLC 模型	266
8.2 制定并维护客户验收程序	199	12.5 极限 PMLC 模型	281
8.3 项目收尾	200	12.6 项目设置和实施中的挑战	292
8.4 客户验收	200	小结	294
8.5 提交项目可交付成果	201	讨论题	295
8.6 项目文件归档	201	第 4 部分 管理现实中的问题	
8.7 项目实施后审计	202	第 13 章 危机项目的预防和干预策略	298
8.8 编写最终报告	204	13.1 什么是危机项目	298
8.9 庆祝成功	204	13.2 管理危机项目	301
小结	205		
讨论题	205		
第 3 部分 复杂项目管理			
第 9 章 项目管理蓝图的复杂性和 不确定性	208		





# 导 论

《有效的项目管理：面向传统、敏捷、极限项目》（第7版）在第6版的基础上做了很大的调整。所有第6版讲解上和编排上的优点，都在第7版予以保留，并且有所扩展。第7版提供了5种不同的项目管理生命周期（PMLC）模型（线性的、增量的、迭代的、适应的和极限的）来进行项目管理。最适PMLC模型的选择取决于项目本身的特点和项目实施的商业和组织环境。这些方法考虑了项目之间的主要差别，并且为不同项目的顺利实施提供了管理方法。通过需求分解结构（Requirements Breakdown Structure, RBS），这些差异就会变得明显。

我们通常将项目定义为一组独特的事件——在相同环境中，以前，从未发生过；以后，也不可能发生。那么，我们为什么不以相同的方式定义项目管理呢？因为当项目展开后，条件发生变化时，影响PMLC模型选择和调整的因素有很多。多年来我一直采用这种方法（5种项目管理生命周期。——译者注），并获得了成功；我的失败率远低于我们都熟悉的项目失败统计数据。通过本书，我希望使你们确信，这种观点能带来诸多好处。从事各种类型项目管理40年的经验，让我得出了这个结论。我想要和你们分享我的思想，同时，引导你们接受这种思想。

有效的项目管理（EPM）整套丛书，其基础是对强健的项目管理过程的需求，这些强健的过程反映了项目的独特性和它们应当如何被管理。从这个层面上来说，这套丛书是特殊的。

## 0.1 我为什么写这本书



我相信许多专业人士和从业者都在寻求某种帮助。我试图通过本书满足他们的需要。当无法参加固定时间的培训时，我的书可以提供帮助。本书的编写目的就在于此。它可以为你学习和实践有效的项目管理提供指导。它可以成为自定进度的学习资源，让你为一家虚构的公司管理一个项目。就让该项目在整个生命周期和你一起工作吧。

从更好地服务读者的层面说，我编写第7版共有4个理由。

(1) 自2011年10月《有效的项目管理》第6版出版后，我又学到了很多当代项目的管理知识。读者的反馈让我重新思考，我们应该怎样解释不断变化的项目管理专业知识，以及我们应该如何教育和培训项目经理。第6版在这方面做得不错，但仍有不足。第7版将填补这些不足。

(2) 拯救项目管理专业知识。我确信当前的项目管理专业知识严重地脱离我们的业务需要。项目经理们已陷入了困境，他们需要选择一些其他的项目管理方式，以及使用这些方式的实用知识。项目的高失败率就是这种“严重脱离需要”的表现。问题是，如果把项目管理当作锤子，那么，所有的项目都将被视为钉子。这种项目管理方法似乎无所不能；但是，却

完全不实用。必须由项目的特性决定项目管理的方法。否则，终将失败。正如我前面所说的，项目已经发生了根本性的变化，但是，我们管理项目的方法却变化不大。我们需要一种更强的方法来进行项目管理，这种方法能够分辨和适应不同的项目环境。

(3) 进一步说明适应性项目管理框架（APF）。APF 其实是一种混合方法，它吸收融合了 TPM（传统项目管理）和 xPM（极限项目管理）两者的最佳成分。APF 作为一种敏捷方法，可以适用于所有类型的项目。而大多数其他敏捷方法，仅仅适用于软件开发项目。APF 适用于目标清晰，但解决方案模糊的所有项目。我在这里报告的是一项正在进行的工作。APF 实际上已经用于多家大型和小型公司的敏捷模型。将这个框架展示给我的同行们，我期望各位能够为该框架的进一步成熟和应用做出贡献。

(4) 为项目经理管理各类项目提供实用的行动指针，这一直是我需要面对的挑战。我的风格是面向应用。因此，尽管本书的基础是严谨的项目管理观念和准则，但它绝不是一本理论专著。它是站在实践型项目经理——我的角度进行编写的。我希望它能陪伴你们，并对你们有所帮助。

《有效的项目管理》第7版和它之前的所有版本一样，面向3个不同的市场：教育市场、培训市场和专业参考书市场。它在这3个市场都获得了成功。也因此，它在项目管理文献中占有了独特的位置。

### 0.1.1 教育市场

对于所有使用本书的院系和机构，我和他们保持着联系，并建立了一个数据库，数据库组成者超过300人。许多教师和我分享了他们的经验。我非常感激他们。我尽最大的努力吸收他们的建议。最终的成书因为他们的付出更加完善了。在本书第7版的网站（[www.wiley.com/go/epm7e](http://www.wiley.com/go/epm7e)）上，有各章节的PPT，以及可供课堂、团队和个人使用的练习，这些练习我都在使用，在此也推荐给大家。这些PPT和练习都是综合性的，可以通过修改满足你们的特殊需求。我鼓励你们使用这些材料，并进行适当调整以适应你们的培训和教育环境。

### 0.1.2 培训市场

除了在教育市场被广泛地使用，本书第6版也被众多的培训项目和企业大学所采用。EPM第7版将继续为这个市场服务。所有对教师开放的教学材料也对培训师开放。选取EPM第7版相应的内容，可以满足不同时长和不同内容的各类培训课程的需要。

### 0.1.3 专业市场

原本本书是写给第一线专业人士的。我努力保持对各位专业人士的忠诚，他们正试图掌控复杂和不断变化的项目世界。他们需要答案，我相信本书第7版提供了答案。

## 0.2 本书的结构



本书第7版被分成5个部分，共18章。

### 0.2.1 第1部分：项目管理概述

第1部分的目的是介绍组成项目经理工具箱的工具、模板和过程。因为我的许多读者将

来都要去熟悉 PMI 的 PMBOK<sup>®</sup>标准文档,所以我决定在 5 个过程组的基础上将工具箱分组,它们分别是:范围界定、计划、实施、监控、收尾。

在定义项目(第 1 章)之后,我接着定义了项目管理(第 2 章)。项目管理是按照项目蓝图的结构展开的。每个项目都可以由其目标和达到该目标的解决方案来定义。目标和解决方案可能是清晰的,也可能是模糊的。这个 2×2 的网格是项目管理四种类型的结构和基础:传统项目管理(TPM)、敏捷项目管理(APM)、极限项目管理(xPM)和极度项目管理(MPx)。表面上看,MPx 是从解决方案出发寻找问题。这是一种解释,但是还有更深层次的解释。我在第 3 章中对其进行了讨论。TPM、APM 和 xPM 对应了 5 种 PMLC 模型:线性、增量、迭代、适应性和极限。每种模型代表了项目经理面临的不同挑战。

本书的第 3 章也对 PMBOK<sup>®</sup>中定义的 10 个知识领域做了简单介绍。每个过程组占用了一章的内容,该章中我提供了关于该过程组的工具、模板和过程的实用知识。本书第 7 版根据 PMBOK<sup>®</sup>第 5 版对过程组进行了更新。

对于在课程中使用本书的高校教师,我修正了每章末尾的思考题。这些思考题用于在课堂上讨论如何处理问题所展现的情景。

## 0.2.2 第 2 部分:传统项目管理

第 2 部分讨论了传统项目管理,介绍了大多数人从日常交流和经验中,就能得知的项目管理基本原理。本部分开始于第 4 章“传统项目的范围管理”,随后的第 5~8 章,分别介绍了计划、实施、监控和收尾。其中介绍了许多应用于更加复杂情境中的工具、模板和过程。对于那些想要准备 PMP 证书考试的人,这部分将是学习的良好开端。

## 0.2.3 第 3 部分:复杂项目管理

在第 9 章介绍了复杂性和不确定性是如何影响项目蓝图之后,第 3 部分讨论了项目蓝图中的 3 种不确定性逐渐增强的项目类型。第 10 章介绍了目标明确但是解决方案未知的项目。这些项目被称为敏捷项目,其解决方案的未知程度,从大部分已知到几乎完全未知。第 11 章讨论了目标和解决方案均未知的的项目。这些项目包括研发项目,被称作极限项目。

第 12 章是 EPM 第 7 版新增加的内容。它介绍了特殊的传统 PMLC 模型(线性模型和增量模型),敏捷 PMLC 模型(迭代模型和适应模型)和极限 PMLC 模型。

## 0.2.4 第 4 部分:管理现实中的问题

第 1、2 和 3 部分介绍了 PMLC 模型,扩展了项目类型的整个蓝图。这部分分为 4 个章节,阐述了企业遇到的项目挑战:

第 13 章:危机项目的预防和干预策略

第 14 章:管理多团队项目

第 15 章:建立和发展项目支持办公室

第 16 章:建立和管理持续性过程改进计划

这些是支持项目管理的组织架构。无论在何种环境中,它们都是实现有效项目管理所必需的。这些可能会被一些人认为高级话题,但是它们包含在第 3 部分,是为了使你对项目管理环境有一个全面的了解。

### 0.2.5 第5部分：结束部分：使企业级项目管理模型走向成熟

对许多企业来说，第5部分是企业未来发展的指导。它将项目与企业战略相关联。第5部分讨论了2个话题：

第17章：建立项目组合管理过程

第18章：基于项目的实用企业模型

第17章建立了用于定义、创建和管理项目组合和项目集的商业过程，项目组合由项目和项目集组成。第18章在企业级别应用了这些过程。它介绍了新的决策模型，这些模型的依据是企业的战略规划，并受到企业短期能力的制约。

## 0.3 本书编排顺序的说明



本书并不提倡在管理项目时遵循“菜谱”和逐步的程序清单。相反，本书鼓励基于项目自身的特点、环境、商业氛围、团队技能和其他特征，来建立最适项目管理方法。

### 0.3.1 自下而上的学习经验

在开始学习之前，我先介绍6个问题，它们组成了任何一种有效项目管理方法的架构。只要你选择的方案解决了这6个问题，你就定义了一种有效的方法。

### 0.3.2 学习过程组

美国项目管理协会（PMI）提供了项目管理方法论各种基本构件的全面定义。使用这些构件，你可以定义任何一种项目管理方法论。你首先学习这些构件，随后将它们应用在本书的具体项目管理方法论和模型之中。

### 0.3.3 学习过程组如何组成生命周期过程

PMI定义了5个基本过程组，它们可以用来构成项目管理生命周期中的诸过程。每一个有效项目管理生命周期都包含这5个过程组。在一些生命周期中，这些过程组只出现一次，而在另一些生命周期中，它们会出现好几次。

### 0.3.4 学习制定有效生命周期管理的策略

本书中，项目的特征和其需求被详细说明和记录的程度，形成了定义最适项目管理生命周期的策略。当项目开始之后，项目特点和需求定义可能会发生变化，这些都会提示需要改变策略。始终保持项目管理方法与不断变化的项目特征相匹配，是我的项目管理方法的独有特色。

### 0.3.5 学习组织如何支持有效项目管理

组织本身可能是有效项目管理的促进者，也有可能是妨碍者。我在第3部分包含的4个章节中探讨了这个问题。