

项目管理经典译丛②

TOOLS FOR AN AGE OF RAPID CHANGE

巨变新时代的强大管理工具

新项目管理

THE NEW PROJECT MANAGEMENT

CORPORATE REENGINEERING & OTHER BUSINESS REALITIES

从容应对公司重组及新经济时期的商业实践

[美] J.D. 弗雷姆 著 / 郭宝柱 等译

世界图书出版公司

项目管理经典译丛②

新项目管理

[美] J.D. 弗雷姆 著

郭宝柱 译

图书在版编目(CIP)数据

新项目管理/(美)弗雷姆(Frame, J. D.)著;郭宝柱译.
-北京:世界图书出版公司北京公司, 2001.9
(项目管理经典译丛)
ISBN 7-5062-4877-8

I. 新… II. ①弗… ②郭… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51108 号

Copyright © 1994 by J. Davidson Frame and Jossey-Bass
Inc., Publishers

Chinese Translation Copyright © 2001 by Beijing World
Publishing Corporation

This edition authorized for sale in the People's Republic of
China only

书 名: 新项目管理

著 者: [美] J. D. 弗雷姆

译 者: 郭宝柱

责任编辑: 陈 非 赵大新

装帧设计: 董 利

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(北京朝内大街 137 号 邮编 100010 电话 64077922)

销 售: 各地新华书店和外文书店

印 刷: 北京世界图书出版公司印刷厂

开 本: 850×1168 1/32 印张 12

字 数: 230 千字

版 次: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

版权登记: 图字 01-2000-3248

ISBN 7-5062-4877-8

定价: 25.00 元

致中国读者

项目管理在组织机构中已成为最重要的管理工具之一。项目管理最初起源于国防及建筑业，近年来，在一些知本产业如信息技术、金融领域、医药界以及教育培训领域中也日益发挥出其巨大的作用。

1985年我第一次访问中国，也正是从那时起，我开始了向中国推广项目管理的工作。当时，项目的思想对于大多数的中国专业人员还是很神秘的。他们使用的最新的管理方法还是系统工程原理，而系统工程原理也大多应用在航天、造船等少数几个行业领域。近年来，中国现代化的速度加快，因此很显然，项目管理将在中国的现代技术经济发展中发挥举足轻重的作用。

一些在华的外国公司对项目管理在中国的引入起到了推动作用。这些外企要求其海外员工要具备同总公司员工一样熟练的项目管理技术。比如说，美国通信业巨头 AT&T 早在 90 年代初就要求其中国雇员学习项目管理。另外，有一些具有超前眼光的中国管理者，他们通

过出国访问及阅读世界上优秀的项目管理著作而深刻感受到项目管理能够帮助他们的企业更加有效地获得成功，并因此率先使用了项目管理。他们同样也是项目管理在中国推广的先锋。

我们观察到中国的许多个人和机构对提高项目管理水平与世界接轨有急迫的需要，他们对美国项目管理学会（PMI）主办的项目管理资格认证非常重视，而美国项目管理学会是世界上项目管理领域最权威的专业学会之一（请参见 www.pmi.org）。我从1990年到1996年任美国项目管理学会资格认证委员会主任，我坚信这个认证项目对于项目管理在世界范围的推广起着重要的作用。获得项目管理专业人员资格认证（PMP）的个人不仅重视项目管理而且充分掌握了项目的核心精神和管理工具。所以，他们能够更好地帮助所在机构更加有效地运作，并且他们也因此而更加受到当前的以及可能的顾主的青睐。今天，中国的管理者们希望获得这项资格认证的人数已经越来越多。

我将不遗余力地继续帮助中国推广项目管理，目前，将由我所在的美国管理技术大学开展在中国的各项活动。美国管理技术大学为那些希望提高项目管理能力的中国的个人学员或机构同时设有学位课程和培训课程（可参见 www.umtweb.edu）。我们的课程将结合我们多年来在实践中总结出的项目管理的理论及中国和西方国家项目管理者的成功案例进行，这些成功的项目管理案例包括 AT&T、朗讯科技、摩根斯坦利、美国国防部、戴姆勒·克莱斯勒、ABB、波音、马里奥特和其他

一些美国及其他国家的企业。

展望中国经济的未来，前景十分美好。国际货币基金组织将中国评估为世界第二大经济强国并与其他机构预测在数十年之后中国的经济规模将超过美国而成为世界上最大的经济强国。但是我们也不能过于乐观，中国的经济发展不是凭空产生的，它需要其人员及相关组织更有效地工作，即他们必须采用更先进的管理技术使他们能够更快、更便宜、更好地生产出更高质量的产品并提供更好的服务。事实证明，项目管理是有效工作的关键，中国的未来成长将取决于他们有效管理项目的能力。

我希望本书及我的其他几本书能够帮助中国的管理者们提高项目管理的理论与技巧。我的几本书中已有《组织机构中的项目管理》（Managing Projects in Organizations）已被翻译成中文出版，另外两本书《项目管理竞争力》（Project Management Competence）和《项目办公室》（The Project Office）中文版的出版也已列入出版计划。相信这些图书的出版将对中国加速项目管理技术的应用有所帮助。

最后，我想借此机会感谢中国国家航天局的郭宝柱先生在繁忙的工作之余帮助翻译本书；并要感谢世界图书出版公司北京公司的编辑、出版人员的热心工作，在他们的帮助下本书得以在中国顺利出版。

美国管理技术大学学术校长

J. D. 弗雷姆

2000年10月

原 序

《新项目管理》一书写给正在各个领域复杂的环境中从事项目管理的人们。无论他们承担的是传统的建筑业中的项目管理工作、国防工业中的项目管理亦或是信息时代的项目，如信息系统、财经、研究与发展市场营销、制药、保险等方面的项目管理工作，很多人都发现以往的项目管理知识在今天变化纷纭的世界里已经不尽适用。他们认识到项目管理已经不仅仅意味着掌握计划调度技术（如 PERT）、预算管理技术（如 S-曲线）或者是资源分配技术（如资源直方图）。

我写本书的目的是想探讨在传统的项目管理课本中所未曾涉及的概念和技术。刚开始提笔的时候，我将本书的题目定为《PERT 之外》（Beyond PERT）。采用这个题目是因为有一个一直令我困扰的问题，项目管理如此紧密地联系着几十年来形成的一套标准工具，例如，1957 年到 1958 年间创建的 PERT/CPM 网络图以及第一次世界大战期间首次使用的肯特图，但

这也正是一个一直困扰着我的问题。甚至已经到了这样一种程度：如果有人问“你了解项目管理吗？”那就意味着在问你，“你知道如何计算 PERT 图的关键路径吗？”然而，从我亲身经历的项目管理实践看，传统教科书上所讲授的项目管理知识对于一个项目的成功与失败所起的作用甚小。

《新项目管理》将重点讨论今天的项目管理人员所关注的重要问题，而今天人们的工作环境往往具有复杂性和不确定性。当雇主对公司进行全面改组时，雇员的任务也随之发生着很大的变化。为了帮助项目经理在新环境下有效地完成任务，本书将讨论一些重要问题如保证用户满意，复杂情况管理，授权管理，合同管理，对项目经理的管理以及风险对策等。传统项目管理知识可以从大量的书籍中得到，包括我写的《组织机构中的项目管理》一书（1987）。已经有这些书籍的人应当阅读本书作为补充内容，本书更清楚地揭示了《组织机构中的项目管理》中隐含着的一些知识。

自从《组织机构中的项目管理》出版以来，三方面的经历大大影响了我对项目管理的看法和本书的内容。一是近年来我的培训和咨询工作量大大增加。1987 年以来，在项目管理领域我已经培训了全世界大约 4500 名管理人员。有些培训是在大企业里进行的，如 AT&T，3M 和 NCR。另一些则是在很有活力的中型企业，如 Freddie Mac，Fannie Mac，Fidia Pharmaceuticals 以及 CUNA Mutual；也有一些是在政府部门，

例如国防信息系统局、国际开发署、美国史密森协会历史博物馆、北京化工管理学院，中国船舶工业总公司。

这些经历使我有机会遇到在各个领域从事项目管理的人们，他们有些置身于新兴工业，也有些仍然从事于夕阳产业，有些建造高速公路，也有些编写软件，还有一些从事抵押业。对于他们之中的许多人，机构缩减，层次减少，利用外部资源和授权并非抽象的概念，而是生活中要面对的现实。早在引起普遍讨论之前，我就通过这些人的了解到了机构中的质量管理，自我管理的团队，经济附加值（economic value added, EVA）和机构重组的概念。本书中论述的许多观点，都是在与这些勤奋、诚挚的项目管理人员的交流中得到的。

影响我关于项目管理的看法的第二个经历是自1990年以来我在美国项目管理学会（Project Management Institute, PMI）的资格认证主席的工作。美国项目管理学会是世界范围内项目管理人员的主要社会团体之一。1984年，美国项目管理学会启动了一个资格认证计划，目的是使项目管理职业化。这项计划迅速开展，已经有数千名项目管理人员通过了资格认证。作为资格认证主席，我忽然发现，自己对于一个项目管理人员应当具有何种关键能力已经在做着深入的探讨。对项目管理人员认证的标准应该是什么？我很欣赏美国项目管理学会成员们的工作成绩，多年以来他们不断地更新和修改着《项目管理知识体系》（Project

Management Body of Knowledge, PMBOK)。PMBOK 是一份文件, 该文件试图书面定义高效率的项目管理人员的关键能力。美国项目管理学会的成员们认为项目管理能力包括 8 个方面。前 4 项是显而易见的: 项目管理人员应当具有范围管理能力 (scope management)、时间管理能力 (time management)、成本管理能力 (cost management) 和人力资源管理能力 (human resource management)。

项目管理能力的后 4 项, 即风险管理 (risk management)、质量管理 (quality management)、合同/采购管理 (contract/procurement management) 和沟通管理 (communication management) 或许会令人感到意外。它们意味着项目管理已经不再局限于传统上著名的时间、预算和性能指标三角限制。高效率项目管理人员的技巧和视野今天要比以往宽阔得多。他们必须懂得如何评估风险, 如何提供高质量的产品和服务, 如何在合同环境下运作, 如何恰当地与管理人员、客户、销售商以及职员们沟通。提供给项目管理人员的书籍必须对这些项目管理的新课题予以认真对待。

最近影响我关于项目管理观点的第三种经历是我在世界范围内对项目管理实践的探讨。尽管从 80 年代中期我就在中国深入地工作过, 对日本的情况也很了解, 然而直到现在我对其他地方的项目管理情况仍然所知有限。1992 到 1993 年, 利用休假我曾在新加坡、香港、悉尼、布宜诺斯艾利斯、多伦多、巴黎、法兰克福、马德里和伯明翰等地工作。我也曾和来自哥伦

比亚、墨西哥、荷兰、丹麦、新西兰、马来西亚、加纳、尼日利亚、印度以及埃及的项目经理们一起工作，所以 I 可以直接了解到，全世界的项目经理们所面对的挑战是相同的。这些考察令我坚信大多数项目管理人员所面对的问题是全局性的、是可以预知的。

读者对象

不同的读者都可以发现本书的益处，特别是那些想获得最新知识而不是一般项目管理说教的人，一定会觉得本书大有裨益。他们可以很快地进入到重要的题目，如配置管理、综合成本/进度控制、合同规则、项目矩阵以及风险管理等，而以往这些内容只有在晦涩难懂的文献里才见得到。

乐于教授最新知识的项目管理培训人员也将发现本书对他们也很有帮助。本书的一些素材可以作为课程中基本的预算和进度管理以外的核心内容。本书也可以用于大学的项目管理课程，可以作为正式课本的补充读本，也可以单独作为二级课程的教材。

内容概述

本书的引言部分描述项目管理人员所处的商业环境。这部分说明在混乱、复杂、不确定的新环境下，传统的项目管理方法为什么不能有效地发挥作用。这部分也说明要在这种杂乱的环境下生存和发展，新的

项目管理方法应当是什么样的。

本书分为两大部分。第一部分讨论新项目管理的现实环境，这部分有四章。第二章指出今天所处商业环境的一个重要特征是复杂性。即便是一个很小的决定，人们也会面临多种令人迷茫的选择。对于面前的系统，哪怕是最聪明的人也难以纵观全局。就算已经掌握了工作的某些方面，但很快自己学之不易的知识又会被迅速发生的变化所淘汰。这一章提出了应付这种复杂性的几种办法。

第三章讨论变化的持续性。技术在变化，人在变化，预算在变化；突然发生的资源短缺，一夜之间新的规定否定了习惯的做法等等。用罗萨贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）的话说，项目管理人员必须成为“变化的主人”（Kanter, 1983）。他们必须懂得，什么时候要坚持到底（例如，坚持配置管理），什么时候要顺应潮流（例如，提供快速样机）。

第四章讨论当前项目管理的热点问题之一：风险管理。这部分描述了风险对于项目的影响以及可以采用的风险管理的过程。这部分也介绍了一些风险管理技术，例如已经被普遍采用并被证明有效的蒙特-卡洛仿真方法。

第五章论述用户在现代项目管理上所起的十分重要的作用。这里提及一个重要的问题：如何鉴别谁是真正的用户。这里也讨论了在与用户打交道时减少问题，并最大程度地达到用户满意的策略。

第二部分讲述一系列新项目管理的技术。第六章

是项目管理人员应当研究的人员管理技术，特别是要研究在一个典型项目环境下求得生存与发展的政治手段。本章也谈到如何树立权威以及如何管理项目经理的方法。

第七章提出在矩阵管理模式如何营造团队精神。在矩阵管理模式下，必须要利用借用的人力资源。对于项目管理人员来说，问题在于自己对这些人缺少或没有权威性。本章给出了一个清单，列举了在利用借用人员时，建立团队精神必须要做的事情。

第八章讨论项目的决策过程。合理的决策过程实际上是一个确定优先的过程。本章介绍合理决策的各种技术，包括从效益成本分析到质疑委员会。这些技术对项目选择关系很大，并且这些技术也可以用于选择人员和销售商。

第九章着重讨论项目人员如何提高评估成本、进度和资源需求的质量。很多情况下，进度拖延以及经费超支并非由于项目执行不力，而是由于开始制定的计划进度和经费预算过于苛刻。本章介绍改进项目评估质量、避免进度拖延和经费超支的各种技术。

第十章研究当前商业环境中一个日益明显的现象，越来越多的工作任务交到外面，由那些项目组织机构不易控制的承包商去做。本章介绍项目合同管理以及在使用外界资源的情况下提高效率的一些原则。

第十一章让我们认识到，有效的项目控制必须要同时检查经费的使用和项目的进展情况，并且提供了一种综合控制经费和进度的图示方法，以及相应的已

获价值成本计算技术。已获价值方法是当代迅速发展
的一个热门领域。

第十二章讨论如何明确项目的责任制。利用借用
人员时的一个主要缺点是责任制不明确。评估的合理
使用可以增强责任制。本章讨论评估中的一些问题并介
绍一种易于使用的评估方法，即 IBM 结构化检查方法。

为了有效地进行评估，组织机构必须研究行为矩
阵。第十三章讨论如何进行这项工作。

最后，第十四章对项目管理的发展方向以及项目
经理责任的变化作出结论。

致 谢

本书承蒙许多人的帮助。首先要感谢管理科学系
主任埃里克·温斯洛对我写作和研究的不懈支持。他对
假期的安排使我能够了解世界项目管理的情况，并有
时间进行写作。我也要感谢教育服务部 (Educational
Services Institute, ESI) 的埃德温·费尔普斯以及詹姆
斯·邓肯的支持。由于他们的努力，使我得以认识美国
以及国外数以千计的项目工作人员。特别要感谢锡德
里克·克罗克，他是《Jossey-Bass 管理系列》的开发编
辑，他不断耐心地激励我度过写作中的困境。最后，
如同以往，我感谢 13 岁的凯瑟琳·阿黛尔·弗雷姆，她
对我的观点和文字的怀疑态度使我总保持着清醒的头
脑。

《新项目管理》

今天的商业环境被复杂性、混沌及不确定性主宰,一些旧的实践检验过的管理办法已无法适应现代社会的需要。本书作者 J.D. 弗雷姆博士切入了项目管理最新实践的核心,揭示了今天项目管理者面临的种种挑战。

弗雷姆博士已有20年的项目管理咨询和培训经验,曾为 NCR, AT&T, 3M 等公司培训过大批的项目管理人员。在本书中,弗雷姆博士引入全新的理论,介绍了在公司规模减小、外部采购和员工授权等新环境中获得项目成功应具备的核心能力;揭示了今天的项目管理者必须从项目实施人转向项目策划人的原因以及团队合作、扁平组织、保证客户满意、管理合同、有效地防范风险等在项目运行中的重要性。

另外,通过本书弗雷姆博士还为今天的项目管理者提供了更为实用的项目管理工具:

- 处理复杂性的实际策略
- 确认客户及使其需求最大化的技术
- 易掌握的风险管理办法
- 经理人员评估和选择产品、人员及销售方的技术
- 提高项目预算的准确性、加强成本及计划控制的办法
- 容易掌握的项目进展评估办法
- 团队管理技术

本系列已出版图书:

项目管理经典译丛①《组织机构中的项目管理》定价:20.00元

项目管理经典译丛②《新项目管理》定价:25.00元



郭宝柱(左)与原作者合影

作者介绍

J.D. 弗雷姆(J.Davidson Frame)博士，世界著名的项目管理及管理科学专家。曾任美国项目管理协会PMP资格认证委员会主任；现任美国管理技术大学(UMT)学术校长、教授；美国扬科利普集团(YCG)副总裁；美国项目管理协会(PMI)董事会董事等职。

作为一名职业的项目管理专家，弗雷姆博士创建了项目管理企业、项目办公室、项目管理资格水平评估。他的工作使商业、政府工作以至个人都得以按照高标准来管理项目。

作为美国项目管理学会前PMP资格认证委员会主任，弗雷姆博士参与建立了考试标准和重建了PMP资格考试。

弗雷姆博士也是开创项目管理教育项目的先驱之一。他在乔治华盛顿大学开设了项目管理学位教育，并在美国管理技术大学开设了项目管理的博士课程。

弗雷姆博士先后著有6本关于项目管理科学的著作，在国际知名的学术刊物上发表了50篇论文。他所领导的项目管理工作已经推广到包括中国在内的许多国家，世界上超过2万名学员（包括著名公司的高级管理人员和政府官员）参加过他的培训课程。



世界图书出版公司

北京朝内大街137号

(邮政编码: 100010)

电话: 010-64038350, 64077922

传真: 010-64077944

电子信箱: bjwpc@public3.bta.net.cn

目 录

致中国读者

原 序

第一章 新的商业环境及其对新项目管理的 需求	1
---------------------------------	---

第一部分 新商业环境下的项目管理

第二章 管理复杂性：变无序为有序的各种技术	23
第三章 变化管理：把握何时欢迎、何时接受及 何时质疑	49
第四章 风险管理：识别、分析与应对计划	84
第五章 让客户满意：知道客户是谁，他们的 需求是什么，他们何时是正确的	107

第二部分 新项目管理的工具

第六章 掌握政治技巧，建立影响力	139
------------------------	-----