



# 成功的项目管理

经营管理一周通 丛书

OH, IT'LL DEFINITELY  
BE FINISHED BY THE  
END OF THIS  
MONTH



73.1

★ [英] 马克·伯内著

Mark Brown  
**SUCCESSFUL PROJECT  
MANAGEMENT IN A WEEK**

Hodder & Stoughton 1992

根据英国霍德-斯托顿出版公司 1992 年版译出

**成功的项目管理**

(英)马克·布朗 著

杨卫东 译

---

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

江苏丹徒人民彩印厂印刷

---

开本 787×960 1/32 印张 4.625 插页 2 字数 57,000

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数: 00,000—10,000册

ISBN7-5327-1532-9/F·054

定价: 3.00 元

**(沪)新登字 111 号**

## 出版说明

在改革开放不断深入和经济迅速发展的新形势下，为满足广大读者对现代经营管理类图书的需要，上海译文出版社特地翻译出版了这套《经营管理一周通》丛书。这套丛书系根据英国管理协会最新编著的一套同名丛书翻译而成。英国管理协会是英国的一个重要专业组织，由公私企业中各级管理人员组成。本丛书内容包括成功地经营一个企业所涉及的各个方面，深入浅出地介绍了各级管理人员所需掌握的经营管理知识，如营销、谈判、预算、公关、市场调研、质量管理等等。它通过生动活泼的文字、幽默风趣的漫画，通俗易懂地介绍了现代经营管理的新概念、新方法、新理论，汇知识性、实用性、趣味性于一体。本丛书旨在帮助我国的企业家和广大工商管理人員在较短的时间内适应改革

开放的新形势,熟悉一些现代经营管理的知识,了解一点市场经济的规律。欢迎广大读者对本丛书提出批评和建议。

## 目 录

引 言	1
星期日 项目的性质	3
星期一 项目启动	20
星期二 项目的组织	42
星期三 项目的详细计划	62
星期四 项目控制——监视	85
星期五 项目控制——采取措施	109
星期六 项目经理的个人素质	130
总 结	140

## 引 言

**项**目管理长期以来被人视为“指方成圆”之类的魔术，似乎只有那些精通各种古怪规则和技巧的专业人员才能从事这项工作。



这种观点是站不住脚的。项目管理是以结构化的方式开展各种管理活动，其所需技巧在于管理人员应判断什么时候项目开展的环境已经具备，并以最佳方式从事各类管理活动。

本书介绍了项目管理的各个领域，对这些

## —— 引 言 ——

情况的了解以及对一些技巧的运用将有助于我们提高项目的成功率。

项目管理的主要方面：

- 了解项目的性质
- 项目经理的职责
- 项目的促成
- 项目计划
- 项目控制
- 自动化工具的使用
- 项目经理的个人素质
- 成功地完成项目

## 项目的性质

**今**天,我们将介绍项目的性质,说明项目和其他各种业务的区别。

项目的性质:

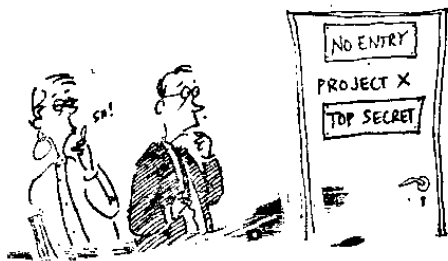
- 项目的特征
- 项目的典型生命周期
- 项目经理的职责
- 运用系统方式的好处

在详细介绍项目管理之前,我们首先应了解项目是什么,以及项目管理和日常管理有何区别。

受命负责某一项目可能意味着一个令人敬畏的前景。你的任务要点常常列在半页备忘录上,或者是某次委员会会议作出的决定。你则



必须将这种含糊的命令转化为实实在在的、看得见摸得着的东西,并将其置于你的控制之下。



图中文字为：禁止入内，××项目，绝密

## 项目的性质

项目最突出的特征在于其目的性，而这通常反映在项目的名称中：海峡隧道项目、空中客车项目、加那利码头项目，等等。日常管理活动则与此不同，它们是一个组织正常业务的组成部分，如工资单处理、日报编辑或又生产一万听大豆等。

在本星期的晚些时候我们将把项目的目的和目标作为一个专门课题进行讨论，在此之前我们最好将项目视为变革的工具。

项目的成功将对人们的生活产生重大影响，如改变其工作方式或生活环境。管理变革显然难于维持现状，正是由于这一原因才设立项目以便使变革能在人们的控制下进行。

项目彼此间在目标和规模上有极大差异。大到将人类送上月球，小到为办公室选择一套新的煮咖啡具。项目几乎存在于所有业务领域，如信息系统、建设、金融、市场营销、工业研究和地方政府项目等。

进一步看，不存在两个完全相同的项目。一个评选本年度模范家庭沙龙的项目似乎与去年相似，但目标则可能存在差异，项目进行的环境可能发生了变化，而参加的成员也可能有所不同。

项目主要特征如下：

- 是变革的工具

- 有明确的开始和结束日期
- 有特定的目标
- 成果体现在交付使用的事物中
- 具有独特性
- 由具体的个人或团体承担责任
- 须投入成本、资源和时间
- 须广泛使用各种资源和技能

并非所有特征在项目启动时均一目了然。我们可能知道项目特定的目标，但我们未必意识到隐含的待解决的问题。即使我们已确定了



图中文字为：责任止于此。

项目预算和项目的截止日期，我们对项目的真实成本、资源投入及持续时间可能仍没有明确的概念。所有这些情况都将在项目的早期阶段得到验证。

或许项目经理唯一可以确知的事实就是他对项目所负的责任，以及对他的评价将取决于项目的成败。

### 项目的典型周期

将所有项目视作具有相同的基本结构有助于我们按某种结构介绍项目管理活动。不论何种项目，都要经过一系列不同的阶段。

这些阶段的特点当然随项目种类的不同而异。每个阶段耗用的时间也有很大差别，从几分钟到几年不等。

一般来说，项目始于调研报告和可行性研究的结果（可行性研究工作本身常被作为一个单独的项目进行）。

可行性研究将确定需要解决的问题（如“我

们通过海峡的时间太长”或是“我们只有在六个星期后才能核对每个月月末的数字”),并且,它将通过调研明确真正需要达到的目的(如“我们必须用不到一个小时的时间通过海峡)。它还要评介各种可供选择的解决方案,并对行动提出建议。

项目的其余阶段如下:

#### 典型的项目阶段

- 启动阶段
- 明确项目目标阶段
- 设计阶段
- 建造阶段
- 安装/完成阶段
- 运行及评介阶段

#### 项目启动

这是任何项目进行过程中最为重要的阶段,除非成功地通过这一阶段,否则项目几乎没有成功的希望。

这一阶段应完成的工作包括确定项目委托书条款、决定项目目标、达成预算并使项目获得批准。我们将在明天详细介绍这些工作，但此刻我们仍有充足理由将项目启动视为项目成功的基础。项目启动的情况将为项目的其余阶段定下基调。

对项目经理来说，这是他最为紧张的阶段，本书的很大部分将专门介绍这一阶段固有的各项工作。

### **明确项目的目标**

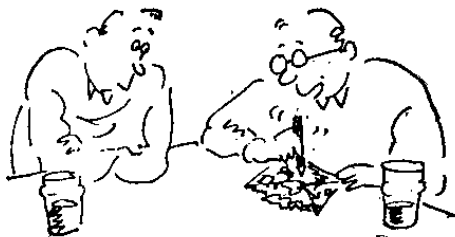
这一阶段将确定项目的具体要求。在这一阶段中你将和项目交付使用后的最终用户保持密切接触以了解他对项目的期望。

项目小组将详细分析用户的要求并将其编辑为“用户要求说明书”，并由用户签字认可。这将为项目的其余阶段划定工作范围。

至此用户已经用明确的条款告诉你他希望你向他交付何种成果。需要指出的是，此处我们只考虑用户的需求“是什么”而不考虑“如何”

去满足用户的需求。例如，他可能提出他希望  
在不到四个小时的时间里将集装箱从伦敦运到  
巴黎；而直到设计阶段我们才开始讨论是建隧  
道还是造桥，是用卡车还是用火车装运。

由于对项目涉及的内容有了更清晰的思  
路，你也能更确切地估算项目的成本及所需时  
间。通常，你将携带更多的信息和更详细的计  
划去见项目赞助人，以征得同意并使项目继续  
进行下去。



### 项目的设计

在这一阶段将考虑把“做什么”变为“怎样  
做”。随着项目的进行，最终应交付什么成果逐

渐有了眉目。由于对项目的具体要求取得了共识，建筑师、系统分析家、工程师、物理学家等各类技术专家将对出现的问题找到一种解决办法。

设计为项目的下一阶段绘制了蓝图。设计结果有多种形式：图解计划，工作模型，原型，或详细说明书。

和前一阶段一样，设计方案应征得用户同意并为下一阶段制定更详细的计划。

### **项目的建立**

这一阶段将产生某种有形的成果：隧道开掘了，建筑物竖立起来了，系统完成了。建立阶段是一个以急切的心情等待的阶段。跳过前面各阶段的诱惑始终存在，因为人们往往只想看到某种具体产品的生产过程。这是一种必须抵制的诱惑。

### **项目的完成**

产品经设计和建立，即将投入运行。虽然



我们一直试图证实我们所建立的东西就是客户需要的东西，但在这一阶段仍需经过一个用户接受的程序。

在此，我们将经过一个必不可少的过渡阶段。项目管理是对变革的管理。开发无铅汽油无疑是一件好事，但同时须改装汽车，培训用户及确定价格，以适应这种变革。

### **项目成果的运行**

这一阶段常被忽略而不被视为项目的组成部分。然而，这一阶段是不可忽视的。只有当我们对项目成果的运行状况表示满意，船在船首受到香槟酒瓶敲击时仍不沉没，则项目才可视为结束。和以前各阶段一样，你也应交付一些“产品”，如一份详细评介项目运行情况的结束报告。

但项目新产品运行了一段时间以后——很可能只是不长的一段时间——新的问题及改进的要求又会提出，整个项目周期又将重新开始。