

项目经理必备工具书

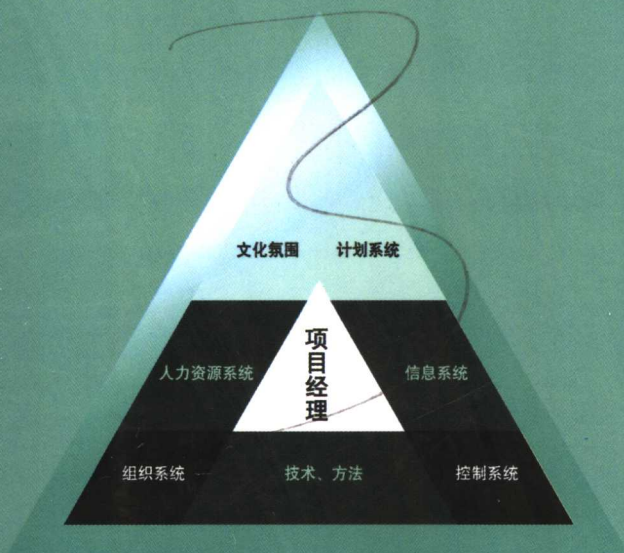
Project Manager's Portable Handbook

项目经理

(原书第2版)

便携手册

(美) 戴维 I. 克利兰 (David I. Cleland) / 著
刘易斯 R. 艾尔兰 (Lewis R. Ireland)
强 薇 / 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



项目经理必备工具书

Project Manager's Portable Handbook

项目经理

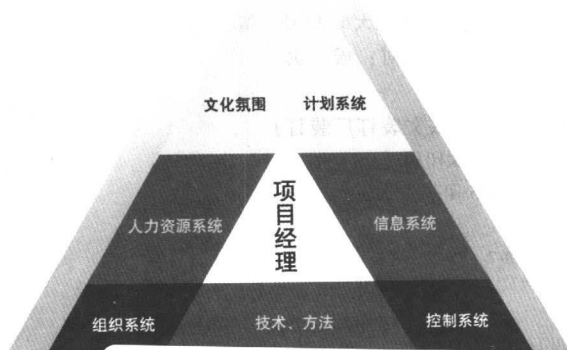
(原书第2版)

便携手册

F224.5/148

2007

戴维 I. 克利兰 (David I. Cleland) / 著
刘易斯 R. 艾尔兰 (Lewis R. Ireland) / 著
强 薇 / 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书的作者是世界上最著名的两位项目管理专家，他们从 10 个方面对项目
管理这一实践活动过程进行了系统的阐述。主要内容包括：项目管理学、
项目组织设计、项目的管理方式、项目的战略背景、项目领导、项目的启动
和执行、项目计划与控制、项目文化、项目沟通、项目管理的改善。本书内
容翔实，结构紧凑，资料丰富，是所有项目经理必备的一本工具书。

Copyright © 2004, 2000 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2005-0673

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理便携手册 / (美) 克利兰 (Cleland, D.I.), (美) 爱尔兰 (Ireland, L.R.) 著; 强薇译. —北京: 机械工业出版社, 2007.10

书名原文: Project Manager's Portable Handbook

ISBN 978-7-111-22378-8

I. 项… II. ①克…②艾…③强… III. 项目管理-手册 IV. F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 146594 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李新姐 责任校对: 侯 灵

责任印制: 杨 曦

北京机工印刷厂印刷 (兴文装订厂装订)

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

140mm × 210mm · 14.625 印张 · 2 插页 · 432 千字

0 001—6 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-22378-8

定价: 48.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

译者序

项目管理起源于美国，是二战后期发展起来的新型管理技术。虽然二战前就已广为应用，但直到战后，项目管理所具备的特殊价值才被人们完全认识。作为一项复杂的需要多学科协作的管理技术，项目管理使工作效率得到极大提高。因此，半个世纪以来，该方法在各国特别是发达国家得到了迅速发展和不断完善，其全球化、多元化和专业化的特点日益突出，并出现了许多新的概念和方法，如伙伴关系、系统重组、集成管理等。

在我国，项目管理也已成为管理领域中的一大热点，越来越多的个人和机构都开始加强对项目管理的研究与应用。与此同时，出现了大量的相关书刊、培训、资质认证，甚至学历教育。项目管理相关知识在企业管理中的应用更是不断深化，如近年来团队建设在管理界受到的重视，包括领导团队的建设、跨部门团队的建设等。2004年7月，针对TCL与汤姆逊组建的跨文化团队，华盛顿大学商学院公司治理和人力资源的终身教授陈晓萍更是提出：跨文化管理团队的成败将决定TCL与汤姆逊合资公司的成败。

所有这些，都显示出深入研究项目管理的重要性，然而，面对众多传播项目管理知识的载体，理论和实践之间的矛盾日益突出，人们越来越需要那些既系统又实用的书籍。在这样的需求下，国际著名项目管理专家戴维·克利兰（David I. Cleland）博士的《项目经理便携手册》第1版的中文译本于2002年出版并获得了良好的市场反响。

戴维·克利兰博士是美国匹兹堡大学的终身教授，也是国际项目管理领域最具权威的专家之一。《项目经理便携手册》凝聚了他多年来在项目管理领域所取得的成就，在出版当年，是国际项目管理领域的十大畅销书之一。《项目经理便携手册》第2版在精选第1版内容的基

础上，注入了作者最新的基于实践并具有一定前瞻性的思想，提出了新的概念和方法，并继续沿用了前版简明、易用的编排和表达方式，以大量的图表及归纳出来的精练条目强化作者对项目管理相关领域的观点和认识，是项目管理工作者不可多得的应用参考书。

本书是《项目经理便携手册》第2版的中文译本，第1版由西北工业大学欧立雄老师和我共同翻译。在本书中，译者对前版译文中出现的疏漏进行了修正，力求更为准确流畅地再现戴维·克利兰博士的思想精髓，以飨读者，但受译者水平所限，译释不当在所难免，在此敬请读者批评指正。

强薇

2007年7月

序

“项目管理将在未来十年日益强大……项目管理是未来的潮流。”这是《财富》杂志对项目管理未来发展的判断。的确，项目管理的时代已经来临，其前景极为乐观。作为一种可供选择的管理系统，项目管理在许多工业和商业领域正受到越来越多的关注与重视。

作为管理变革（managing change）一种可选择的系统，项目管理的持续发展及广泛被接受，反映出当今社会人们对信息的获取是迅速和便捷的，无论这些信息是关于理念方面，还是实践方面。在一次会议上，一位经理在发言时曾这样表达他对这本手册的满意度：“离开家的时候记得带着它！”而本书的作者则建议：“工作的时候要把它放在手边。”

在实践工作者和学者们的不懈努力下，项目管理已经在过去的五十年里获得了长足的发展。在此发展过程中，实践工作者们摸索出了项目管理的基本过程，并积累了一套至今仍在运用的实践经验和常规做法；而学者们则致力于研究如何更好提升管理绩效的方法。这些实践工作者和学者们撰写了成千上万的与项目管理理论与实践有关的论文和书籍。

许多专业性的协会也先后成立，它们注重于提升项目管理的重要性以及为项目管理的信息交流与公布提供一个场所和论坛。这些专业协会在提供发布和传播项目信息手段的同时还提供其他服务。目前，世界上最大、最著名的项目管理专业协会是总部位于美国宾夕法尼亚州新城广场（Newtown Square, Pennsylvania）的项目管理协会（PMI）。

然而，如今这些关于项目管理的众多信息渠道和浩如烟海的各种文献反而有碍于忙碌的人们获取有效信息，人们想要了解和掌握项目

管理所必需的基本知识、技能和观念，人们想要一本关于怎样进行项目管理的简明而实用的书籍。这本书要能够使他们时刻与项目管理的发展保持一致。本书的编写正是为了满足人们的这一需要。

由于项目管理理论和实践的继续拓展，新的议题不断涌现。这些新的议题都包含在本手册的第2版中。

本手册以摘要的形式提供了一种关于当前项目管理理论与实践关键信息的便于使用的资料来源。该手册适宜于从经验丰富的项目经理到刚刚涉足项目管理的从业人员的不同层次的项目管理人员使用，如：项目经理的上级主管、项目经理、项目管理从业人员以及项目管理专业的教师和学生等。

本手册在设计上力求采用通俗而有价值的资料且便于使用。作为参考资料，该手册将以摘要的形式给出如何定义、设计、开发和产生项目结果的实用资料。其外形尺寸也便于随身携带。这是一本为项目管理从业人员提供项目管理关键信息的日常工作手册。

关于当代项目管理理论与实践的一些重要的项目专题领域是项目管理知识的基本构成单元。这些专题领域所涉及的内容是以摘要形式提供的，同时，针对每一专题领域附有两个能提供相应详细信息的参照性文字。这种以摘要形式出现的内容编排方法，尽可能地避免了没有价值的东西和那些在其他现存的项目管理书籍中已经有所叙述的内容。

大量图形和表格的应用使该手册中的信息显得更为精练。每一专题领域都列出了一些相关的问题，以帮助读者加深对所提供资料及所讨论概念的理解。同时，还提供了关于参考书目的简要注释。总之，我们尽了最大的努力将该手册中的信息提炼为最简洁的形式。

前 言

项目经理及其他从事项目工作的专业人员需要具备四个方面的素质。首先是知识，即对项目管理理论、观念和实践的理解；其次是技巧，即运用技术和专业工具取得相应结果的能力；第三是能力，即以行之有效的方式综合运用知识和各种技巧的能力；第四是内在动力，即树立并保持正确的价值观、工作态度及有助于项目利益相关者为项目的改善而共同努力工作的热情。

项目经理及其他专业人士将会发现，本书提供了有关培养和提升他们在项目管理工作中所需的各种能力的有价值的摘要信息。本书在编排形式上设计巧妙，以便于读者查找与某一项目管理主题相关的内容。如果读者希望进一步深入了解某一主题领域的内容，每一节最后所附的“本节参考文献”提供了更详细的资料。

本书以大标题形式提供了一种将不同主题领域内容组织起来的形式。读者可根据自己的需要以各种不同的顺序将这些主题领域的内容组织起来。

第1章，题为“项目管理学”，论述的是项目管理作为一门学科所包含的有关内容，包括“项目的成功与失败”、“项目管理能力”、“项目管理哲学”、“项目管理的职业道德规范”、“项目管理过程”等主题。这一章构建了项目管理学科的基本框架。

第2章，项目组织设计，为如何进行适当的项目管理组织设计提供了某些标准。本章还探讨了权力—责任—义务以及其他如何组织项目的基本概念。需要了解如何将项目的利益相关者有效组织起来这类“模式”的读者可在本章找到极有价值的内容。

第3章，应用项目管理的其他领域，讨论了目前项目管理学科中一个人们越来越感兴趣的问题，即项目管理如何作为一项组织在进行

战略管理过程中的基本元素而被应用于非传统型项目当中。

第4章，项目的战略背景，提出了要把项目作为组织战略设计与实施基石的概念。在本章中，企业的高层管理者被赋予了以下的责任：通过选择和利用项目及项目组合对项目进展进行监控以改进产品、服务以及组织经营过程。本章还提供了在组织战略中，对由相关项目组成的项目组进行伞状管理的管理方法。

第5章，项目领导，本章提出了可供项目经理和其他人员使用的标准和过程。这些标准和过程有助于他们在项目管理过程中具备方向感，并依此承担相应的责任。其中的一个要点是，有能力的人既能够领导一个项目团队，也能够管理一个项目团队，同时这个人更应该清楚地知道领导与管理之间的差别。

第6章，项目的启动和执行，本章说明了在为支持组织目标而进行项目选择时需要评估的各种主要因素，如何提出能够获得批准的建议或方案以及如何启动一个项目等。还讨论了其他一些主题，包括合同谈判与合同管理、项目中的质量管理、项目终止等。

第7章，项目计划与控制，这一章介绍了编制项目计划的基本方法以及如何监控、评估和控制项目所需的资源。如何建立项目组合以及使用项目所产生的盈余来对项目进行监督和控制也在这一章中有所呈现。本章有很多副标题，这些副标题所体现的内容是项目计划与控制管理功能的组成部分。

第8章，项目文化，深入讨论了项目的文化氛围及项目利益相关者对项目结果所产生的影响；介绍了激励、项目经理的能力以及项目团队的积极与消极因素等方面的内容。

第9章，项目沟通，论述了项目管理信息系统的概念和用途、项目会议中的沟通、谈判以及在项目管理中进行信息交流的其他重要方面。

第10章，项目管理的改善，提供了一种当项目管理中出现了某些重大挑战时，项目的利益相关者如何有效地行使其在项目中的职责的方案。本章介绍了“新型经理人”这一主题，旨在使项目的利益相关者了解那些与项目相关的、对塑造“新型经理人”角色有重大影响的各方面力量。

致 谢

对于本书的作者而言，该手册的构思、内容的确定以及前期的准备工作本身就是一个重要的项目。和所有的项目一样，这一项目也有它自己的生命周期，并且需要各方面的人通力合作才能完成，这些人包括倡议者、提反对意见的人以及咨询顾问。在此，我们对这一项目的“利益相关者”致以衷心的感谢，没有他们的帮助，很难想象这一项目能够完成。

我们要深深感谢所有那些在这一项目中通过讨论和实践的方式跟我们沟通交流的学生、客户和同事们，特别是我们的学生和同事的支持，对这一项目的管理意义重大。我们尽可能地把项目管理理论和实践中不断产生的最新概念、最好的处理方式以及最有效的技术以概要的形式展现在本书中。

我们要感谢匹兹堡（Pittsburgh）大学工业工程系主任 Boyapa Bidanda 博士以及工程学院院长 Gerald D. Holder 博士，他们为本书的编写营造了良好的学术氛围，而这是本书必不可少的条件。我们还要感谢工业工程系的 Claire Zubritzky 和 Lisa Bopp，他们为本书的完成提供了卓有成效的行政支持。

我们感谢 Ouida F. Ireland 女士的大力支持，她审阅了本书的初稿并对其中模糊不清的地方提出了宝贵的意见。她鼓励我们编写本手册，并且为本手册的及时出版给予了大力支持。

目 录

Contents

译者序

序

前言

第 1 章 项目管理学	1
1.1 项目的成功与失败	1
1.2 项目管理：一门不断发展的独特学科	5
1.3 项目管理能力	10
1.4 项目管理哲学	17
1.5 项目管理的收益	23
1.6 项目管理的职业道德规范	29
1.7 项目生命周期	34
1.8 项目管理知识体系及项目经理认证	38
1.9 项目管理过程	48
第 2 章 项目组织设计	52
2.1 项目管理的组织	52
2.2 项目组织结构图	58
2.3 权力—责任—义务	61
2.4 项目管理培训	65
2.5 国际性项目	71
2.6 项目工作	78
2.7 项目办公室	84

2.8 项目团队文化	91
第3章 项目的管理方式	98
3.1 不同形式的项目团队	98
3.2 通过项目团队实施再造工程	102
3.3 并行工程	108
3.4 小项目的管理	114
3.5 多项目管理	119
3.6 自治型生产团队	125
3.7 工作团队测评	131
3.8 通过项目管理进行变革管理	135
第4章 项目的战略背景	143
4.1 说服高层管理者实施项目管理	143
4.2 项目合作	149
4.3 项目的战略管理	155
4.4 与项目利益相关者有关的管理	158
4.5 团队战略管理	165
4.6 高层管理者与项目	171
4.7 董事会与重大项目	175
4.8 集合/计划管理	178
4.9 项目组合管理	187
第5章 项目领导	196
5.1 概要	196
5.2 项目领导——更进一步的认识	200
5.3 指导项目团队成员	208
5.4 项目的冲突管理	213
5.5 团队领导	219
第6章 项目的启动和执行	226
6.1 项目选择的考虑因素	226
6.2 项目管理中所需考虑的法律因素	230
6.3 项目启动	235

6.4	制定成功的建议书	242
6.5	项目选择——再次讨论	249
6.6	选择并使用项目管理软件	255
6.7	项目合同谈判与管理	262
6.8	项目质量	267
6.9	项目终止	273

第7章 项目计划与控制 278

7.1	制定项目计划	278
7.2	项目的优先排序	289
7.3	项目进度计划	296
7.4	项目监督、评估与控制	302
7.5	风险管理	308
7.6	项目审查	316
7.7	进度标准	322
7.8	外包项目的管理	329
7.9	项目管理中的决策制定	335
7.10	建立项目管理系统 (PMS)	341
7.11	项目的成本管理	345
7.12	项目工作的分解结构	352
7.13	实现价值管理	357

第8章 项目文化 366

8.1	理解团队文化	366
8.2	团队的积极方面和消极方面	373
8.3	项目团队的激励	377
8.4	团队的建设与发展 (PTBD)	383
8.5	项目团队的任务和责任	389
8.6	项目经理的能力	395
8.7	项目管理中的政治	398

第9章 项目沟通 405

9.1	项目管理信息系统 (PMIS)	405
9.2	项目沟通	409

9.3 项目会议中的沟通	415
9.4 谈判	419
第 10 章 项目管理的改善	424
10.1 “新型经理人”	424
10.2 项目管理的成熟度	428
10.3 重振项目团队	435
10.4 富有挑战性项目的补救	442
10.5 项目的稳定性	449

项目管理学

1.1 项目的成功与失败

1.1.1 引言

能够预见一个项目的成功或失败是非常重要的。项目是成功还是失败，在很大程度上取决于项目运行过程中以及项目完成时评价该项目所使用的方法。具备预见性并事先对那些关系到项目成败的举措有明确的认识，就可以避免不良后果的产生。

1.1.2 项目的成功与失败

仁者见仁，智者见智。“成功”还是“失败”就好像“美丽”一词一样，不同的人对其有不同的理解。在项目管理领域，“成功”一词通常指人们达到了预期的愿望、完成了某些计划或尝试要做的事情等，也就是说，项目得以在预算范围内按时交付，且项目所交付的结果在战略上或运作上与企业的宗旨、目的及目标相适应。

“失败”一词通常表示最终未能完成预期的结果，项目失败是指某种未能提交预期项目结果的情形。然而，如果项目的结果对用户而言是可以接受的，那么项目的费用超支和工期拖延通常也在可容忍范围之内。

要确定项目的成功与失败，应事先建立项目工作结果的评价标准，通过这些标准对项目所产生的各种结果进行比较。记住下面这一点很重要，即客户能否有效地使用项目最后达成的结果是一个关键的评价指标。

对于项目是成功还是失败，不同的利益相关者可能有不同的看法：

- 一个费用超支、进度拖期但为用户提供了所预期结果的项目，可能被用户认为是一个成功的项目。

- 一个团队成员在项目团队的工作中获得了有益的经验，他可能就认为这个项目是成功的。

- 一个为项目提供了大量资源的供应商，可能会认为该项目是一个成功的项目。

- 一个投标失败的承包商可能认为该项目是一个失败项目。

由于项目本身具有临时性，使得确定项目是成功还是失败比较困难。由于在确定项目成功或失败的过程中存在主观性，使建立项目成功或失败的客观评价标准面临挑战。而且，如果在项目生命周期的不同阶段对项目的成败进行评价，项目成功或失败的具体内涵也会有所不同。

虽然如此，还是存在一些通行的标准，用于判断项目的成败。

1.1.3 项目成功的因素

- 项目结果已提交给客户，且客户认为其结果与公司的宗旨、目的和目标相一致。

- 在预算范围内按时完成各种项目工作包。

- 在预算范围内按时达到所有要达到的结果。

- 项目利益相关者对管理项目的方式和项目所产生的结果感到满意。

- 项目团队成员认为在该项目团队中工作对他们而言是一次有价值的工作经历。

- 从项目所完成的工作中得到利益。

- 项目工作导致了某些科学技术上的突破，这些突破会为企业带来某些竞争优势。

- 在项目执行过程中进行了有效的团队合作。

- 项目为客户带来了新的业务提升的可能和商业机会。

- 当代的项目理论与实践在该项目中有所应用。

1.1.4 项目失败的因素

- 项目的费用超支及进度拖期。

- 项目与客户的宗旨、目的和目标不能保持一致。
- 项目与其技术性能标准不符。
- 项目被允许在其未来结果超出客户预期的状态下运行。
- 项目执行了不恰当的管理过程。
- 项目采用了错误的技术性能方面的设计。
- 项目利益相关者对项目的进展和/或项目的结果不满意。
- 高层管理者对项目的研究和支持不够。
- 项目团队的成员不合格。
- 项目达到了最初的要求，但没有解决长期商业运营中的需要。

从以上列出的确定项目成功或失败的一般标准看，导致项目成功或失败的因素包括表 1-1 和表 1-2 所列的内容。

在列举可能导致项目成功与失败的因素的同时，还应认识到，项目的成功与失败是由众多力量和因素共同作用的最终结果。这里并没有打算将所有的这些力量和因素都列出来，因为每一个项目都有其独特性，可能会有一些影响个体项目成功与失败的其他因素。对读者而言，明白项目的成功与失败取决于许多事项是非常重要的。清楚地了解这些力量和因素，将会提高项目成功的机会，减少项目失败的可能。

表 1-1 可能导致项目失败的因素

-
- 不恰当的状态/进展报告
 - 高层管理的监管和支持不足
 - 项目经理能力不足，包括：
 - 对技术的了解
 - 管理技巧
 - 人际关系技巧
 - 沟通技巧
 - 决策能力
 - 眼界狭窄——不能纵观全局
 - 与项目利益相关者的关系不好
 - 不良的客户关系
 - 项目团队成员对项目决策的制定和执行参与不够
 - 项目运作过程中缺乏团队精神
 - 资源不够充足
 - 计划及控制不够
 - 工程管理变更不当
-