



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛商务指南

—— 4 ——

做好生意的
良师和向导

您
手边的
权威
答案

项目管理

按时按预算交付项目的基本技能

Managing Projects Large and Small The Fundamental Skills for Delivering
on Budget and on Time



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列④

项 目 管 理

——按时按预算交付项目的基本技能

哈佛商学院出版公司 编

李争鸣 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

**Managing Projects Large and Small:
The Fundamental Skills for Delivering on Budget and on Time**

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

项目管理——按时按预算交付项目的基本技能/哈佛商学院出版公司
编;李争鸣译. —北京:商务印书馆,2007
(哈佛商务指南系列)
ISBN 7-100-05260-2

I. 项… II. ①哈…②李… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160914 号

所有权利保留。
未经许可,不得以任何方式使用。

项 目 管 理
——按时按预算交付项目的基本技能
哈佛商学院出版公司 编
李争鸣 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北京瑞古冠中印刷厂印刷
ISBN 7-100-05260-2/F·648

2007年6月第1版 开本 700×1000 1/16
2007年6月北京第1次印刷 印张 14 1/4
印数 5 000 册

定价: 29.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

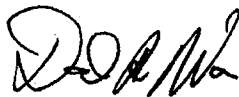
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



序 言



序 言

项目管理是现代管理的一种重要工具,尤其对于大项目、独特的项目和需要许多技能的项目而言。我们把项目管理定义为在一个规定时间内为实现一个特定目标对资源所进行的分配、跟踪和利用。这种形式的管理关注一个项目(project)中的特殊活动,也就是一系列(1)为了获得一个独特的可交付的成果(例如一个新的商用机身)和(2)时间被明确限制在开始和终止之间的活动。例如设计一款新型轿车与项目的定义很相符。其可交付成果是建立一种独特的、经过市场检测的并且可被制造的车辆的规格。一旦规格被建立,就可进行新款轿车的生产,项目也就结束了。轿车的生产、市场开发、销售和服务的工作可交给已建立的部门或业务单位来完成。

快速变化和激烈竞争所带来的压力迫使越来越多的组织工作转变成项目工作。技术革新和顾客需求的改变使得工作的常规性和重复性日益降低,也就是说,工作变得更独特,那些按照常规业务的特点而设立的部门很难完成这样的工作。同时,竞争的压力也迫使企业更快捷地完成它们的工作。

当然,要想按时按预算地交付一个项目,需要好的项目管理,并且项目越大,越需要有好的项目管理。人们希



望项目经理把高层管理者的集体决策,由最初模糊的想法转变成可被测量的和可被评价的体系,这个体系能将大量的知识、技能和资源应用到重要的组织目标上。项目管理和项目管理者能帮助组织完成巨大而且重要的工作。一个有效的项目管理所带来的益处是巨大的,下面只介绍几个方面:

- 可按时按预算完成工作。这样做可以增加项目的可预测性。

- 减少开发时间。在合理的计划范围内找到实现目标的方式,这样的项目管理可以降低风险的发生。

- 有效地利用资源。合理的项目管理不会浪费资金和重要职员的时间。

鉴于项目管理的这些优点,项目管理的技术很自然地被应用到大的建筑工程、军用和商用飞机的开发、电子商务网站的建立、电影以及许多其他复杂的工作上,甚至还被应用在政治运动上。

起 源

设立目标、建立组织、规划完成和进行管理是项目的核心要素。它们不是什么新事物,一定在过去以一种形式或另一种形式被应用过。古代的宏大建筑,如埃及金字塔、罗马的伟大建筑以及公路和水路系统等都具有现代项目的大部分特点。如果没有可观的工程设计、资金、劳动力以及——没错——管理,这些项目是



不可能完成的。19 世纪后期的项目在复杂性和规模上都达到了惊人的程度：修建了最初的摩天大楼、横跨大陆的铁路以及巨型汽轮。

20 世纪初，民用工程领域的革新者们开始更系统地考虑他们所面对的工作。他们开始倾听科学管理的倡导者的声音，而且到了 20 世纪 30 年代，他们开始应用当时专业项目经理所使用的一些技术：1931—1935 年建造的胡佛大坝(Hoover Dam)就广泛应用了由亨利·劳伦斯·甘特(Henry Laurence Gantt)设计的以图示方式表示计划的一种工具——也就是现在常见的甘特图；在第二次世界大战期间，曼哈顿(Manhattan)项目制造出了第一个核武器；在 20 世纪 50 年代末，在雷明顿·兰德通用计算机公司(Remington Rand Univac)的计算技术的支持下，杜邦(DuPont)把现在常见的关键路径方法应用到协调复杂的工厂运作和维修工作上；几乎在同时，博思顾问(Booz Allen & Hamilton)公司和美国海军一起创造了计划评审技术(Program Evaluation and Review Technique, 简称 PERT)，他们的图表和规划成为巨大而复杂的北极星(Polaris)核潜艇项目不可或缺的一部分。

自项目管理技术建立以来，已经从最初的民用工程、建筑和国防工业扩展到其他许多领域。也许你们公司已经启动了一个与“企业资源计划”软件安装有关的项目，准备建立自己的电子商务网站或进行其他重要工作。事实上一些公司是围绕一系列重要项目而组建的。相关的活动，这些公司不围绕传统部门(财务、市场等)来开展业务活动，而是把那些职能归入少数可界定公司业务范



围的关键项目之中。美国微软公司(Microsoft)就是这种类型的公司,尽管公司有传统的部门,但是公司的项目组织(办公软件、“视窗”操作系统等等)对公司的成功更为重要,同时它们还能明确说明公司是如何运作的。

逐渐提高的专业化水平

由于项目管理技术可广泛应用于各行业的公司,因此也就难怪许多组织的计划和工作结构变得越来越好。这些技术也已经成为培训课程、咨询服务和项目认证的核心内容。

从项目管理组织的发展可以看到项目管理专业化水平的提高。例如,设置在荷兰的国际项目管理协会(International Project Management Association, 网址: www.ipma.ch)在西欧、俄罗斯以及许多发展中国家都设立了分会。协会提供培训,也举办有关项目管理问题的研讨会并资助专业类书籍的出版。同时,总部设在美国费城(Philadelphia)附近的项目管理学会(The Project Management Institute, 网址: www.pmi.org)有 10 万多会员,他们来自世界上大约 125 个国家。学会资助研究、出版物以及一个严格的基于考试的认证项目,这个项目能促进项目管理职业的发展。学会支持研究的目的是扩展项目管理这一领域的知识;学会也利用定期的学术报告和在线课程提供培训。

专业化水平的提高和就如何管理项目已达成共识所带来的唯



一不利是：人们可能过分依赖那些关于如何去规划工作和如何去执行计划的相关规则。问题是，并不是每一件事情都可以事先算到的。当项目团队推进工作的时候，未来以令人吃惊的方式展现在你面前。对于飞速发展的行业来说更是如此。涉及这个话题的每本书都会指出：项目经理必须为惊人之事的发生作好准备，并且必须制定非常灵活的计划来应对它们的发生。每个人都理解这一点，因此结果是更加关注风险管理。风险管理是项目管理的一部分，它试图预测什么地方可能会出错，并为其制定相应的计划。但万一我们最初的预测就是错误的该怎么办？万一在项目完成之前顾客的要求发生了改变怎么办？为了处理这些风险，应设计应急计划。

不幸的是，人们不可能预测出所有可能出错的问题，也不可能预知所有良机，这些良机可鼓励团队考虑放弃旧的计划，而支持新的事物。更糟的是，一旦计划和规划被制定并被归入文档，就变成不容更改的。那些偏离计划或没有按时和按预算进行交付的人可能会失去管理者的支持。制定不可能实现的计划和规划时，有时行政人员无意间助长了不正常行为的产生，如隐瞒问题，对发出有关问题警告的人不予理睬或者驱逐他们。这种事经常发生。在某个领域有相当丰富经验的人可能会瞄准一个或另一个项目，从表面上看，这些项目好像都是在正常进行。但由于人们害怕说出存在的问题，因此这些项目往往会在最后阶段失败。这些问题总是在最后的几周或几个月内呈现在人们面前，此时已没有时间来解决它们了。本书有两处阐述这种行为的弊端，谈到了最相关的项



目调整与量身定制的问题。项目经理必须学会如何实现项目开始时所设定的预期目标以及如何在项目进行中对其进行调整。

本书主要内容

像哈佛商务指南系列中的其他书一样,这本书的目的不是让你成为专家,也不是引导你进行冗长的学术研究。它提出了一个以行动为导向的建议:你的行为必须尽快变得更有效。本书介绍了这个主题的两个基本方面的内容:(1)项目管理的技术(设计、计划和执行等等),(2)对成功至关重要的许多有关团队的具体问题。项目管理的团队组成是极其重要的,然而许多书里都忽视了这一点。

第1章向你提供一个大概的描述,言简意赅地阐述项目工作的四个过程:界定和组织项目、进行规划、管理项目的执行、一旦工作完成后就终止项目。在随后的章节里将对这些过程进行更详细地描述。

第2章阐明项目工作中典型的角色特征:发起人、项目经理、团队领导和团队成员。每一位参加者都有角色和责任,都有详细的关于角色责任的说明。

下一章,第3章,从操作手册中抽出一页来介绍基于团队的工作。就像每个团队一样,一个项目需要一个章程,章程陈述项目要做什么,运作的时间框架,可支配的资源以及发起人与其他主要股



东们希望交付的成果。如果没有成文的章程,项目团队就不能确定项目的目标和股东们的预期结果。更糟糕的是,在项目结束时,发起人可能说:“那不是我的意思。”这种事发生过。

一旦项目有了自己的章程,就可以开始运作了。但不要那么快。一定要解决内部运作的问题,并且要就这些问题的解决方法达成一致意见。这些问题包括如何制定决策,追踪未决定的问题的方法,拟订一个与项目成员和股东们进行沟通的计划等等。这些团队的内部问题在第四章中讲述。

第5章介绍项目管理的一项重要技术:工作分解结构(work breakdown structure, WBS)。如果你没有很好地掌握这项技术,你就不能规划项目。WBS把项目分解成一系列易于管理的小任务,同时估算出了完成每一项任务所需的时间和资金。

如果你想全力以赴地实现你的目标,你应准备好好学习下一章,即规划工作。规划应从了解通过WBS界定的任务之间的依赖关系开始。依赖关系很重要,例如,清晨当你准备去工作时,最好在穿衣服之前冲个淋浴,不同意吗?当你穿好衣服后,聪明的做法是先穿上袜子然后再穿鞋。如果以错误的顺序完成这些事情,将会把事情搞得一团糟。这与完成项目任务是一样的,一些工作必须等到其他工作完成后或者部分完成后才能开始进行,而一些工作又可与此同时进行。在第6章你将学到任务的依赖关系,并且你将读到如何应用项目工具如甘特和计划评审技术图来规划工作,同时本章也阐述了关键路径上的重要问题。

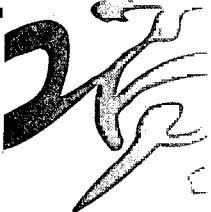
工作分解结构和规划常常可以揭示可能实现的与章程规定和



股东期望之间的差异。例如,你也许遇见一位老板,他坚持在四个月以内完成预算为 20 万美元的项目。如果在目前条款下不能圆满完成项目,就有必要进行取舍和调整,这就是第 7 章要阐述的主题。

第 8 章是关于风险管理。项目计划的制定牵涉到未来可能遇到的意外和挫折。你的项目面对的主要风险是什么?要是技术人员没有按进度生产出一个工作样机呢?如果一个至关重要的供应商停止供货或提交的材料不合规格,将会发生什么事?本章教你如何识别风险,如何采取规避或减少风险影响的行动,并且如何拟订意外事故计划。第 9 章继续以风险为主题,但是在这里主要谈的是你不能合理识别或预知的风险。本章提出一个适应性的项目管理方法作为解决方案。这个方法强调小步前进,随时评估和调整,加快循环周期,提早评估可交付的成果,并关注项目团队成员的快速学习。

第 10 章是关于必须注意的两个准备细节:重大项目的发起和基于团队的工作。发起阶段解释为什么和如何召开项目发起会议。这个会议必须标志着一个重要任务的开始,这个重要任务要和组织的最高目标保持一致;并且所有参与者都能从中获利。会议应提供清楚的证据证明最高管理层支持这个项目和项目的参加者。第 10 章的后面部分主要介绍基于团队工作的基础知识。它解释了项目领导者应该怎样建立行为规范,如会议出勤制度、怎样给予和接受反馈、机密性的重要等等。只有人们理解作为一个团队如何工作,成功才有可能实现。



第 11 章讲述项目经理和团队领导者如何使一切始终处于自己的掌控中并使团队正常运转。当资源有限并且最后期限已定时,他们不能允许个体和工作团队缺乏协作地随意运作。每一个人必须为同一目标工作。在本章提出了掌控项目的四种方法:协调预算和支出,把耗时的冲突转化为合作,沟通,消除问题。

第 12 章谈论项目管理的第四即最后阶段:收尾。收尾与项目开始同样重要。在这个阶段团队将结果交付给发起人和股东们,感谢为项目作出贡献的人们,举办庆祝活动,整理工作文档和总结学到的经验。在这些步骤中,学习最为重要。人们必须回答这个问题,如果明天我们重新开始的话,我们会作哪些改变? 他们将回答这个问题,并且把得到的教训传给下一个项目。绝对不会搞错,将来还有项目。

这本书的附加材料包括四项内容,你会发现它们非常有用。

首先是一套项目管理工作表和清单。哈佛商务指南系列里的自由交互式版本和其他重要的工具可以从官方网站下载,网址为 www.elearning.hbsp.org/businessstools。查查看,运气好的话,你能找到你想用的工具。

第二项是“有效会议的向导”。项目通常要召开许多会议,大部分尽责的人们不喜欢会议,的确是那样,这是因为许多会议都是浪费时间的。但是会议是必要的,有效运行的会议可以搞定事情,它们不是白白浪费时间。这个简捷的向导将帮助你准备会议,有效地运行会议和收到更好的会议效果。

第三项是术语表。每一领域都有它特殊的词汇,项目管理也



不例外。你可以在本书的术语表中了解相关的定义。

最后，“扩展阅读”提供了一些书目和文章，它们将提供关于书内所涉及话题的更多内容。如果你想挖掘项目管理的更深层的东西，这些补充资料能帮助你。

本书内容大量来源于哈佛商学院出版社的图书、文章和在线期刊，特别是哈佛管理导师(Harvard ManageMentor®)中的项目管理和团队领导模块。哈佛管理导师是一项在线服务。所有的其他资源都使用标准尾注的形式进行了注解。