

MIKE FIELD
LAURIE KELLER

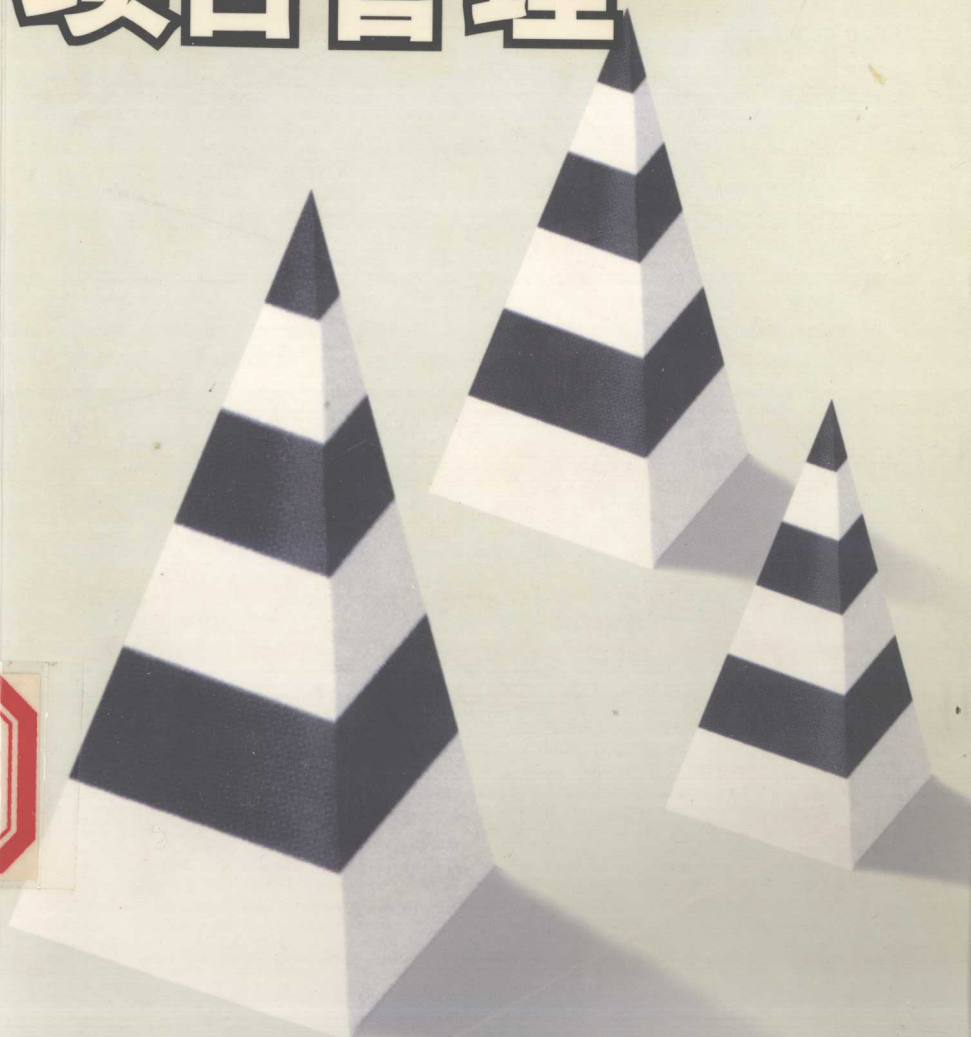
(英) 迈克·菲尔德
劳里·凯勒 著
严勇 贺丽娜 译

TOP

经理人书架

PROJECT MANAGEMENT

项目管理



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
LEARNING

j 经理人书架

项目管理

F273
F1

(英)迈克·菲尔德
劳里·凯勒 著

严 勇 贺丽娜 译

东北财经大学出版社
大 连

© 东北财经大学出版社 2003

图书在版编目(CIP)数据

项目管理 / (英)菲尔德(Field, M.)等著;严勇等译. —大连: 东北财经大学出版社, 2003.4

(经理人书架)

书名原文: Project Management

ISBN 7-81084-266-8

I. 项… II. ①菲… ②严… III. 企业管理: 项目管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017182 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-1999-56 号

Mike Field, Laurie Keller: Project Management

Copyright © 1998 by Thomson Learning

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by Dongbei University of
Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、
发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本
书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.ln.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 140mm × 203mm 字数: 324 千字 印张: 14.75

2003 年 4 月第 2 次印刷

责任编辑: 卢 悦

责任校对: 孙 越

版式设计: 单振敏

定价: 24.00 元

出版者的话

21 世纪是一个由人力资源、智力资本主宰的时代,是一个信息高速传播的时代,是一个管理精英云集的时代,是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新、沟通途径创新的时代。中国成功加入世界贸易组织,诸多国际性公司落户中国,无数企业正在为建立现代企业制度而求索。基于此,我社从多家全球知名的出版公司引进了 36 种经典的财经理管理著作并译成中文,奉献给广大的中国读者。

“经理人书架”(含 12 种)不是用来装点书房的摆设,而是非常实用的案头参考。拥有它,您将《生财有道》,拥有一个“给予”的从商生涯;更好地管理企业的《智力资本》,提升企业价值;加强《业绩管理》,提高组织绩效;用最具操作性的结构性分析工具开展《新人力资源管理》;提高《项目管理》水平,降低项目风险;进行《供应链再造》,改善交易关联关系,扩大企业盈利;掌握《会计精要》,《超越数字》,利用财务报表进行《经营透视》;改进《产品创新战略》,根据客户需求激发创意,不断推出新产品、新服务;完善《企业成长战略》,利用战略思维方式获取竞争优势;实施有效的《跨文化管理》,进行成功的全球扩展。

“激情创业丛书”(含 6 种)为有志独立开创企业的人们描绘美好的《小企业创业蓝图》;开发您《通向成功的创造力》;帮您建立组织的愿景,让您和整个组织成竹在胸,《成功在望》;奏响成功十步曲,实现《竞争战略进阶》,引领您走上成功的《创业之路》,真正《抓住企业的未来》。读过这几本书,您就会发现:企业家并非天生,独立创业人人可为!

“e时代丛书”(含5种)描绘了《数字经济蓝图》，助您在电子商务时代创造财富；《数字化成长》重塑就业方式、休闲观、人际沟通方式，引领网络世代的生活主张；《梦想社会》告诉您如何为产品和服务赋予情感价值，从而打动顾客的心灵，而不仅仅是说服他们的头脑；利用信息技术改造企业，实现《范式的转变》；揭示《信息悖论》的奥秘，助您实现企业IT投资的价值。

“商战宝典丛书”(含3种)立足于营销实战。《营销秘诀》是销售高手的真实体验，全部案例均来自他们的推销实践；《营销戒律》则剖析了172条流传已久的营销法则，指出其局限，对于营销人员具有深刻的指导意义；《商战法则》则是对全球各国礼仪与习俗的介绍和剖析，使读者在与世界各地的人们打交道时做到心中有数，应付自如。

“用‘心’管理书系”(含6种)的目标在于传播先进的管理理念，武装管理者的头脑。《协作制胜》打造成功团队；《管理宝典》荟萃开创管理新纪元的36部经典著作之精华；《管理宗师》传达世界一流的管理思想；《愿景领导》规划企业战略；《核心能力战略》整合企业竞争优势；《企业万能》集合名家关于企业能力的真知灼见。

“点股成金丛书”(含4种)介绍简单而有效的《炒股绝招》，让您精明地选购股票；为您进行《技术分析精解》，让您轻松驾驭股市行情；总结《交易规则II》，给您股市成功的50贴妙方；通过8位叱咤风云的《市场大师》的传奇经历，揭示期货交易成功的奥秘。

以上就是我们呈献给您的以企业管理为主，兼顾个人投资；以企业发展为主，兼顾个人发展的财经知识大餐。希望能够借此为白手起家的创业者实现经营之梦助一臂之力；为已经积累了相当管理经验的人们开辟新的管理思路；为金融投资者提供有效的交易策略……

东北财经大学出版社

译者前言

自从人类社会产生以来，管理活动就随之而来，对管理活动规律的研究，各国的研究者都为之做出了卓越的贡献。但直到现在，这种研究的结果仍是百家争鸣。在中国加入WTO之后，实践性很强的项目管理也要与国际接轨。这本《项目管理》是英国的普及教材，在欧美国家比较流行，我们希望读者能从中得到启迪。

管理是管理者通过计划、组织、指挥、控制去协调他人的活动并达成组织目标的过程。但从深层次来看，管理是管理者利用、设计、培植一种文化，形成一种环境，通过这种环境去组织、协调、激励人的行为，从而达成组织目标的过程。这种文化表现为长期积淀下来的传统。中华民族几千年来的作为，形成中华民族的传统和文化。某个企业几十年、上百年的经营行为，形成这个企业的传统和文化。行为一旦积淀成文化，就可作为运行力存在，不知不觉地影响着群体活动的行为趋向和行为效果。所以，管理是有文化背景的，是以传统为基础的。中国应该博采世界先进技术，用中华民族的文化来推动经济的发展。但不考虑本民族的文化，企

图全盘引进外来文化来替代本土文化，从而规范具有完全不同文化背景的群体行为，这是行不通的。多年来，我们在管理上借鉴外国模式，取得了有益的经验，但也出现了不少失误。所以，管理学在中国的发展，也应在博采众长，学习运用传统文化推进中国社会经济发展的基础上多方面进行研究。

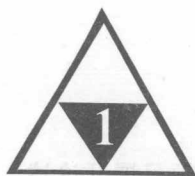
作为一门科学，中国的管理研究还远未成熟，借鉴西方的某些经典性成果是很有价值的事情。

因译者水平阅历有限，书中若有不当与错误之处，恳请读者批评指正。

译者

目 录

1	第 1 章 项目开始
101	第 2 章 风险、评估与合同
190	第 3 章 计划
260	第 4 章 组建与领导项目组织
308	第 5 章 管理和控制进度与成本
357	第 6 章 质量管理和变化管理
411	第 7 章 结束项目
442	术语表



项目开始

项目管理

第1章介绍的内容有：项目是什么，项目作为创意及对问题、制定计划的反应是怎么产生的，项目的主要参与者。接着本章关注如何开展可行性研究以及如何研究和评估技术、社会、政治、环境和财务的可行性，还研讨了决策制定工具。一旦一项活动建议被管理当局接受，一个项目就产生了。本章探讨了对项目生命周期进行组织的各种方法以及项目经理的工作包括什么内容。最后以伦敦救护服务机构对指挥和控制自动化尝试的案例研究结束本章。

起源

本书题目是《项目管理》。为了对项目展开论述，我们必须界定项目是什么，并描述项目是如何产生的。本章将关注于描述项目是什么，以及作为计划过程的一部分，作为对不断变化的环境、一个商业机会、一个问题或一种新近确定的质量要求的反应，项目是如何产生的。

项目往往表现出神秘性：恰当地对项目是什么下定义很困难，而且对于在普通组织里的人们来说，项目看起来如同蘑菇萌芽一样——一夜之间便凸现出来。项目的形式也是变化多端的，可以是一两个人在几天或几周内的努力，还可以是数十人乃至上百人在几年中的工作。

什么是项目 ▲

项目和项目工作往往要与过程进行对比：过程描述的是一个组织的一般日常活动，而项目往往被用来描述发生在日常工作之外的事情。当然，在某些领域，如建筑、研究和软件设计上，一般的日常工作就是实施“项目”。那么什么是项目呢？

项目的差别是如此之大以至于很难对其进行界定。下面是研究项目的学者所提供的一些定义。

项目具有开端和结局，是人们在成本、进度和质量等参数范围内为达到既定目标而实施的一种独特事业。

Buchanan 和 Boddy (1992) p.8
一个项目是一组人员和其他资源临时被集合起来去完成一个明确目标，该目标通常具有一个固定的预算和一个固定的时期。项目一般与第一次所做的产品或程序相关，

或与正在调整的已知程序相关。

Graham (1985) pp.1-2 (引自 Buchanan 和 Boddy)

(一个项目有) 专门的资源, 一个专一的责任点, 资源和可交付物品移动的清楚界限, 有限的持续时间, (它是一件) 一次性的工作任务, 并具有目标。它是组织工作的一种有用方式。如果没有有意的介入, 项目就不会自动产生。

Gray (1994)

一个项目的最简单形式是具有既定目标 (往往包括时间、成本和质量—绩效目标) 的一项不连续事业。所有的项目都从一个相似的“生命周期”次序演化而来, 在该过程中应该能够识别出开始和结束点。另外, 项目目标可以通过一些方法加以界定, 如财务的、社会的和经济的方法, 重点是这些目标得到界定, 并且该项目是有限的。

APM (1993) p.11

这些引文的主要特征指出了项目具有以下特性:

- ★ 一个项目就是一次独一无二的冒险: 每个项目与其他任何项目在某些方面都会有所差异;
- ★ 项目要达到明确的目标 (目的);
- ★ 项目需要资源;
- ★ 项目具有预算;
- ★ 项目具有进度安排;
- ★ 项目需要人们的努力;
- ★ 项目将对质量进行度量。

项目的独特性意味着项目是在风险和不确定性的氛围中发生的。我们将把项目定义为: 面向需要资源和努力的事先界定的目标或目的所做的有组织的工作, 一种具有预算和时间进度的独特 (因而有风险) 事业。一个项目成功与否可以根据在预算和进度内目标或目的被满足的程度 (这

是一个质量问题)来度量。一旦一个项目完成,就停止了整个过程,因而项目工作也是以绩效为特点的。

本书将对项目背景中的质量进行探讨。

对质量下定义并不容易,而且对质量的看法存在着许多不同的观点:

- ★ 以产品为基础的观点:质量与产品的内容(成份的数量或产品的属性)有关;
- ★ 以使用者为基础的观点:切合使用者的意图,满足使用者的需求;
- ★ 以制造为基础的观点:遵从某种规格要求;这可能与以使用者为基础的观点不一致;
- ★ 以价值为基础的观点:以使用者可以接受的一种价格,以可以接受的一种成本,遵从一种规格提供使用者所想得到的东西;
- ★ 卓越的观点:质量不能够精确地界定,但是它相当于天生卓越(如同一种艺术作品)概念。

英国准则协会(British Standards Institution)对质量下的定义为:“能够满足明确或含蓄需要的一种产品或服务的特征总和(BS 4778)。”在项目的背景中,产品或服务是“来自项目的可交付(成果)”。

总之,我们将把质量看做能够满足明确或含蓄需要的一种产品或服务的特征总和。

然而,你应该记住,不但不同的观点存在,而且在同一组织内部也可能存在不同的见解。

项目示例

让我们看一看几个关于项目的说明性示例。

一家飞机制造商发现一种新型飞机模型上的前轮很容易倒塌,于是创立了一个项目来加强前轮设计。(在这里

设计是某个“委员会”或“并行工程”法的结果，在飞机或汽车产业中往往如此，某个小组对一项设计中的某个部分所做的设计可能会强迫其他小组重新设计。例如，当一项飞机设计中的机翼支杆得到加强时，对飞机的这个部分进行的维护就不能进行——由于维护通道的收缩为被加强的机翼支杆腾让空间，因而接触不到配线！因此必须实施一个项目来重新设计维护通道。）

为在某个国家的贫困地区发展商业和创造就业机会，一家建筑商可能被要求在被弃的土地上修建道路和一些规模较小的工厂设施。这可能会包括测量土地、推倒院墙、清理碎石、移植树木、平整场地、设计并修建进入通道、修建地基以及建造该项目计划要求的建筑物。

一家化工企业的研究开发部门可能被要求投入时间，探讨利用一种新型聚合体开发新产品的可能性。

一家软件开发企业应邀对一种现有的数据系统做出修正，以提高使用者直接使用恢复数据来准备报告的能力，从而无须把它转录到一种文字处理系统中。这个要求可能包括对该数据库和该文字处理系统有一定的理解，会见并观察使用者，建立规格，编写并测试编码，安装新版软件以及提供培训和文档。

一家公司的销售部门可能被要求为把一种新产品的投放市场做准备。这包括市场调查，规划和实施广告活动，组织促销活动和媒体发布以及与批发商和零售商保持联络。

一家在第三世界国家工作的慈善团体与当地人协商时或许会决定开挖一口井。这可能包括与当地人商量选定一个好地址，向一位内行的水文专家请教，组织当地劳动力和物料以及执行此项工作。它或许包括及早采取的措施来选定当地最好的物料和把它们用于该项目的最优方式。它

可能还包括培训当地人怎样维护水井，以及与当地团体一道确保新资源被平等使用。

一个政府团体或许不得不对有关法律规章上的变化做出反应。拿英国的变化来说，从旧的地方税收基数、税率（基于与财产价值相关的“按比例的价值”）到社会费用（一种对个人征收的选举税），这些曾迫使地方政府团体对计算机系统做出重大修改，并承担起识别向谁征税的责任。接着，从投票选举到参议税（它把投票选举税中经过较大修改的部分和以税收为基础的财产价值部分结合起来）上的变化需要进一步做较大的系统修改，并需要付出额外的精力来评估财产并分摊到各个税收级别中。在一个相对较短的时期，这些形成了两个独立的重要项目来创立修改：一个为投票选举税服务，另一个为参议税服务。

有时，完成一个重要的组织目标所要求的工作将远比单个项目中易于组织和执行的工作更复杂。这或许意味着该组织将承担起包括着许多相关项目的程序。项目经理协会（Association of Project Managers）对程序下的定义是：

……对完成许多目标的一种明确承诺。最普遍的程序例子是开发程序，或由一系列相互依赖的项目构成的大型单一目标的事业。例如，产品和经济开发程序在进入多个项目实施阶段之前，遵循着一种“概念—设计—开发”生命周期。

AMP (1993) p.10

组织和“赛局中的选手” ▲

项目在一些组织内部发生，这些组织的结构、哲学和文化对工作的计划和进行产生影响。我们将简要讨论组织

以及组织如何开始做出计划。项目还存在于一种社会环境中，社会环境由受影响的人和对项目结果产生影响的人构成。

组织结构

西方或以西方模式为基础的企业和其他组织通常使用垂直报告线方式构造等级。通常被称做经营主管或首席执行官的人占据了等级的顶点，他接受来自董事会的关于业务战略目标的建议，并且在战略性的、有争议的或困难的决策上谋求董事会的一致同意。在经营主管麾下，组织可以分为一些职能性领域：营销、产品设计和工程、制造、销售、人事、财务。在此层次上的某些大型组织或许还会根据通常的产品集群划分。一家从事石油勘探的大型企业也许会根据勘探路线、使用仪器、信息系统等来划分部门。

通常，项目跨越这些职能性部门或产品集群性的部门：例如，拟开发一种新产品的一个项目可能会涉及一家公司的营销、信息系统、设计和工程等部门。然而，在等级组织中工作的人们的忠诚往往是沿着垂直报告线，并且或许会因为不同部门之间所需要的水平连接而产生冲突，这些不同的部门往往有着各自不同的目标和文化。一个典型的例子是，在软件开发企业中普遍存在一种抱怨，营销人员往往向消费者许诺一些东西，而在信息系统中工作的人员却不能生产出来（或者根本生产不出来，或者不能及时生产和超预算）。

在项目的持续期间，为项目工作的人员往往被从不同的地区召集起来。看起来这样很有好处，能够把各种各样的知识、设想、主意和技能集合到一起。但是，在一个组织内，除非小心谨慎，否则垂直的“组织图”连接和基于

项目的连接会对项目的结果产生有害影响。这一点将在第4章中展开更广泛的探讨。

“赛局中的选手”

除了项目经理和项目小组成员，还有许多人在一个方面或另一个方面与项目发生关系。在某种程度上，所有这些人之所以重要，或者是因为他们受到项目结果的影响，或者因为他们能够影响项目的结果，可能是出于好意，或者是出于反对。尽管他们可能仅仅是在外围参与项目，这些参与项目“赛局”的各种“选手”仍然很重要。了解他们是谁以及他们在项目环境中扮演的角色很重要。在这儿我们所使用的术语取自 Boddy 和 Buchanan (1992) 以及 Morris (1994)。

发起人

几乎所有的项目都有人扮演项目（或者更早一点，提议）发起人（Sponsor）的角色。Morris 对该角色所下的定义是：

发起人是为项目提供资源的人：该人应该负责确保项目在业务或机构层面上是成功的。

（“发起人”的）角色与董事会主席的角色类似，与项目拥护者的角色有所区别。

Morris pp.188 and 327

拥护者（支持者）

项目或提议的拥护者（Champion）与发起人可能是同一人，也可能不是同一人。拥护者是一项提议或项目的提倡者；是掌握权力的人以及提议或项目发起人的耳目。Boddy 和 Buchanan (1992) 使用这个词时带有“花言巧语哄骗”、“在困难时期提供支持”、“排除意外变化”的意思。

委托人

委托人 (Client) 这个名词常用在合同中, 表示签订合同以获得专业性服务的人或组织。这个人或组织的工作是向一个缔结合同的组织或个人购买服务。一个委托人可能是发起人或拥护者, 或者是其他人所扮演的角色 (或其他几个人)。我们将使用这个术语来表示对合同规定的服务付款的人, 尽管这个合同有时是一个非正式的合同, 比如说, 它是在同一组织内的两个部门之间签订的合同。

客户

客户 (Customer) 是一个类似于委托人的术语。它最常见的意思是进行购买的人, 但是它可能还表示受到某人关心的人。在谈到质量时, 人们普遍讲“使客户满意”很重要, 我们也将在这层意思上使用这个词。

业主

尽管在 Boddy 和 Buchanan (1992) 的书中确实出现过这个词, 我们将不会过多使用业主 (Owner) 这个术语。业主可能被看做类似于委托人或客户这样的词, 然而正如你将在第 2 章中看到的, 它在法律意义上被界定得更为狭窄, 在该章中我们将对财产权的法律概念所引起的问题进行注释。Boddy 和 Buchanan 对业主一词使用更多的是指具有强烈的重视项目目标态度的人。

利益相关者

组织政治学中, 有这样一些人, 他们或许并不直接参与一个项目, 然而对项目的完成和成功感兴趣。任何这类人, 不管是否直接参与, 都可以称做利益相关者 (Stakeholder), 项目的成功对他们——项目经理、项目小组成员、发起人、拥护者、委托人——很重要, 原因有: 期望增加盈利能力、工作安全保障、财务奖励、个人满足、工作条件改善。在第 4 章中我们将对利益相关者以及如何识