



HZ BOOKS  
华章经管



项目管理译丛

# 实用项目管理

Practical Project Management

(美) 拉乌夫·G·加塔 (Raouf G. Ghattas) 著  
桑德拉·L·麦基 (Sandra L. McKee)

杨磊 王增东 译



机械工业出版社  
China Machine Press

项目管理知识体系指南

# 实用项目管理

Practical Project Management

第1版 (第1次印刷)  
2009年1月第1版  
2009年1月第1次印刷

中国水利水电出版社

项目管理译丛

# 实用项目管理

**Practical Project Management**

(美) 拉乌夫·G·加塔 (Raouf G. Ghattas) 著  
桑德拉·L·麦基 (Sandra L. McKee)

杨磊 王增东 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Practical Project Management

By Raouf. G. Ghattas and Sandra L. McKee

Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau ).

本书中文简体字版由Pearson Education培生教育出版集团授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封面贴有Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-5261

图书在版编目 ( CIP ) 数据

实用项目管理/ (美) 加塔 ( Ghattas, R. G. ), (美) 麦基 ( McKee, S. L. ) 著; 杨磊, 王增东译. -北京: 机械工业出版社, 2003.1

(项目管理译丛)

ISBN 7-111-10928-7

I. 实… II. ①加… ②麦… ③杨… ④王… III. 项目管理  
IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第068109号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏 杰 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 26.25印张

定 价: 43.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

## 专家委员会（排名不分先后）

丁士昭（同济大学工程管理研究所所长，教授，博士生导师）  
张新民（对外经济贸易大学国际工商管理学院院长，教授）  
杨逢华（对外经济贸易大学研究生处主任，教授）  
时彬（中国惠普有限公司IT资源运营部中国区经理）  
金英勋（Mr. Young Hoon Kim，韩国项目管理技术学会执行主任，PMP，PE）  
Alan L. Brumagim（美国Scranton大学教授，博士，PMP，CPA）  
Ali Jaafari（澳大利亚悉尼大学教授，博士）  
Charles L. Arnao（美国Villanova大学和Temple大学客座教授，PMP，MBA）  
Daniel Lewis Fay（IIL高级顾问，Thunderbird大学客座教授，PMP）  
Jay D. Gassaway（美国Villanova大学客座教授，PMP，MBA）  
唐小我（电子科技大学副校长，教授，博士生导师）  
曾 勇（电子科技大学管理学院院长，教授，博士生导师）  
胡新渝（中国国际人才交流基金会主任，高级工程师）  
程延军（原国家外国专家局培训中心副主任，副教授）  
李世其（华中科技大学机械学院副院长，教授）  
徐长乐（华东师范大学长江流域发展研究院常务副院长，教授）  
张 浩（华东师范大学长江流域发展研究院院长助理）  
屠梅曾（上海交通大学管理学院经济与金融系主任，不动产与项目管理研究中心主任，教授，博士生导师）

## 编 委 会

主任：杨 磊

执行副主任：王增东

委员：王金玉 孔慧杰 刘贵明 任平均 姚梅 韩燕 蔡蓉



# 前 言

项目经理要有能力满足种种复杂的要求，但他们不需要那些更为复杂、更难理解的学习辅助工具。在多年来的咨询、培训和教学过程中，我们经常遇到一些在项目管理方面毫无经验或实践背景的学生及工业界专业人士。这些人是不会费力地阅读百科全书般的工具书的。为了帮助他们，我们制作编写了一些讲义、幻灯片等资料，为刚刚担任项目经理的人提供一些成功地进行项目管理所需的基本方法和技巧。这些资料经过汇总和整理，最终形成了这本书。

和其他书不同，本书的读者不需要有项目管理或工程领域方面的丰富经验，也不必具有熟练使用精巧的统计模型的能力。本书形式活泼，内容生动，其中的概念和原则适用于所有人。

本书经过了项目管理领域的专业人士、学生和教师的评审，是一个十分有用的工具。而其他的书籍往往把重点放在计算机以及统计方法在项目规划和项目控制中的运用上。本书除了具有以上内容外，还将关注点放在对项目起关键作用的人为因素上，这些因素对项目的成败具有决定性作用。

本书讨论的项目管理方法实用性强，简单易用，适用于各种不同的项目。这些方法可以使项目团队在资金、时间和资源有限的情况下取得成功，并解决项目中经常出现的问题避免了风险，减缓了压力。

## 关于人的章节

第1章向读者介绍了项目管理的概况，包括项目中人的作用。由于项目经理的

## VI

工作内容在不断变化，所以第2章重点讲述了变化在项目流程中所起的作用，以及如何创造建设性的变化环境。第3章对领导技巧和激励他人的办法进行了介绍。第4章介绍了沟通技巧和方法，这有助于项目经理有效地交流思想。第5章对这些技巧进行了进一步的阐述，并介绍了团队以及团队的性质——解决问题。在以上内容的基础上，第6章介绍了更为重要的文化多样性问题。

本书中有关人的章节作用在于它使项目经理可以带领团队熟练地解决工作中的问题，确保员工们能坦诚相待、爱岗敬业，并取得最高的生产率。

## 关于流程的章节

本书有关流程的基本原理，根据其概念被分为几个部分。这些部分环环相扣，并采用了典型的项目流来表示：

目标设定→制定进度→资源管理→监控和解决问题

本书的重点是实用策略和预警策略，它可以减少并消除项目实施中的压力。第7章说明了目标设定时所包含的三个重要制约条件，同时也介绍了怎样设定所有项目参与者的任务。第8章对进度安排进行了说明，同时介绍了工作分解结构的概念。这样可使读者对项目的全部要素有一个总体的理解，可以把问题的数量减少到最少。

第9章继续对进度安排进行说明。通过简化网络和时间线的使用方法，项目进度变得更为直观，并可以被项目中不同专业的人员理解和使用。本章还介绍了关键路径与时间/成本权衡技巧，运用这些技巧，项目经理可以把工作重心放在更重要的项目元素上，尽可能使用最少的成本实现项目的目标。第10章对资源管理进行了介绍，资源管理是项目计划阶段的最后一个内容。在此，读者可以学习制定出最佳的项目计划，在制约内实现项目的目标，明确项目所有参与者的义务。

第11章对项目监控进行了说明。通过项目监控，项目经理可以在问题变得严重前发现并解决它们。第12章对具体的问题解决方法和报告进度的规范进行了描述。本章还介绍了成本控制方法，可以对项目进行预警性和预防性控制，而不是

## VII

典型的、会带来很多问题的事后纠正性控制方法。

### 其他部分

- **项目管理研讨班。**本书以一个针对六名管理专业人员的培训研讨会为线索。该研讨会是由一个两人小组领导的，其中一人是激励者，另一人为某个专业领域的专家。研讨会按照时间顺序记录下一群受训者的经历，这些受训者和本书的读者一样，正在学习项目管理。通过别具一格的对话形式，他们讲述了在首次学习项目管理时的经历、问题、忧虑甚至是争论。这些对话很有趣，介绍了不同行业的问题和观点，它们为本书的概念性内容增添了批判性思考要素和生活实例。
- **本章小结。**对本章的主要内容进行了概括和强调。
- **本章问题。**包括复习型问题和分析型问题。
- **专家访谈。**对各行业的项目经理进行实际训练，进一步应用项目管理概念。
- **项目挑战：学以致用。**这些问题和案例要么是作者的直接经历，要么是综合了作者曾处理过的一些客户业务。
- **锦囊妙计。**分散在各章中，使用了一个特殊的工具箱图标来标注，为本书介绍的方法提供了一些建议。
- **主要术语和定义。**这些内容被列于书页的空白处，方便读者查找和复习。
- **附录。**包括了多个项目管理组织以及推荐阅读的材料。

### 教学资源

- **附属网站。**本网站位于<http://www.prenhall.com/ghattas>，包括以下部分：各章节的补充练习题；与资源网站的链接；项目中不同阶段的教学软件；一些常见软件的使用指导等。



# 致 学 员

你可能正在某个项目团队中效力，也可能是某个项目团队的经理。你可能是在仓促之间被推上项目领导岗位的。在你管理的项目中，各任务之间的联系错综复杂，常常横跨了多个部门，再加上其中复杂的资源限制和人际关系因素，这一切对于初次担任项目经理的人来说，是一个完全陌生、令人生畏的领域。

本书对项目管理实践中特有的规则进行了介绍，它能让那些刚刚开始担任项目经理一职的人从新职责带来的巨大负担中解脱出来。本书采用了实用的、循序渐进的方式，通过一些简单易懂、切实可行的方法，说明了项目经理每天要面对的挑战。

本书以一个针对六名管理专业人员的培训研讨会为线索。该研讨会由一个两人小组领导，其中一人为激励者，另一人为专业领域的专家。在整个培训过程中，我们将重点放在讨论两个主题问题上：

(1) “厨房重建”——这种常见的活动可以使你轻轻松松地把各种概念融入到项目管理工作中。

(2) “千禧企业”——这种目标远大、面向商业的项目培训，可以使你的管理技艺炉火纯青。

这些主题问题贯穿于多个章节中，随着你对项目管理学习的深入，其难度逐渐加大。每个问题都强调和分析了一种不同的情况，有助于学习管理错综复杂的项目流程，当好项目经理。本书采用容易理解的记叙文体，可以使你把注意力集中在书中的概念和策略上。

## IX

想一想，在你所管理的项目中，你获得了最终用户、上级领导、客户和同事们的支持。想一想，你的团队成员敬业爱岗，满怀热情，各施其能，齐心协力，并创造性地解决问题。想一想，你可以在预算范围内按时完成项目，并且保质保量。这些都是成功的项目管理。项目是人员、流程和任务的独特的组合。只有理解了这一点的项目经理才能成功地管理项目。如果项目经理可以营造出一种无拘无束的宽松环境，培养出高度敬业、充满动力的团队成员，就可以不断取得这样的成就，你也不例外。

最后，本书中所有的原则和技巧综合起来，可以形成一个高效的、可保证项目成功的模型。我们强烈推荐你来全面掌握这些原则和技巧。

让你的项目从这里走向成功！

## 关于作者



**拉乌夫·G·加塔 (Raouf G.Ghattas),**  
CPIM, CIRM

拉乌夫·G·加塔，职业工程师，有将近20年的电子设备生产方面的项目管理经验，其中包括工厂试产、改组、产品生产以及质量改进等内容。工业方面的经历包括为财富500强企业和多个联邦及州政府的项目提供高级管理和咨询服务，此外还包括在项目管理、全面质量管理和运作管理方面提供的咨询和培训。另外，他还为美国管理协会（AMA）提供项目管理方面的培训。

加塔获得了里亚德（Riyad）大学的机械工程学士学位，以及加拿大温索尔大学的工业工程硕士学位，获得美国生产和库存管理协会（APICS）颁发的资格证书。目前为乔治亚州亚特兰大市德佩利工业学院（ DeVry Institute of Technology ）商业系操作管理和商业信息系统的教授。加塔先生还是以下机构的会员：美国生产和库存管理协会、物流管理委员会（CLM）、加拿大职业工程师协会（CSPE）、美国工业工程师学会（AIIE）、以及美国管理协会。



## 桑德拉·L·麦基（Sandra L. McKee）

桑德拉·麦基曾给许多公司提供咨询、培训和商业讲课，并撰写了大量相关领域的书籍和资料。麦基在工业方面的经历包括：编写了针对电信技术员的培训手册；在某技术研究和开发公司中负责处理公司的沟通和组织开发工作；为美国政府进行市场研究。作为研讨会的领导，她为首次担任项目经理的人讲授项目管理知识、表达技巧、技术沟通和组织中的领导技能。此外，麦基还对首席执行官、经理、销售员和企业家进行了各种培训。

桑德拉·麦基获得了格林斯博罗市北卡罗莱纳州大学授予的文学学位，以及温恩罗普大学的硕士学位，曾在路易斯安那州大学负责研究生方面的工作。目前为亚特兰大市德佩利工业学院的高级教授。在编写本书前，曾和他人合作编写了《忙人生活管理技巧》一书，该书也是由培生教育出版集团出版的。目前，她正在休年假，同时为亚特兰大市的恩维克（Enrev）高科技公司提供网络开发方面的指导，此外她还正在推销自己和十几岁的儿子合写的一本小说。

华章项目管理书系

……已出版

IT 项目管理

项目采购管理

项目变革管理

实用项目管理

高级项目管理

成功的项目管理

项目经理案头手册

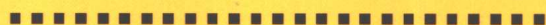
项目中的人力资源管理

如何准备 PMP 考试（修订版）

……近期将出版项目管理考试用书一套

## 《实用项目管理》实用价值

- 加速团队建设
- 掌握的技能更加统一
- 项目的启动更加平稳
- 项目的重要性得以强调
- 掌握通用语言以及术语
- 使用技术的价值得以强化
- 加强了对进度计划的重视
- 便于搜集用于管理与汇报的信息



北京现代卓越管理技术交流中心是经美国项目管理协会（PMI）审核注册认可的中国首家权威的专业项目管理教育培训机构。

现代卓越正在与机械工业出版社华章公司合作出版项目管理系列图书。该系列图书中，除了继续引进翻译国外图书外，相当一部分将由现代卓越专家组编写。





# 目 录

前言  
致学员  
关于作者

## 第1章 项目管理导论 1

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 1.1 项目管理的需要 .....     | 4  |
| 1.2 项目管理术语 .....      | 13 |
| 1.3 项目制约因素 .....      | 16 |
| 1.4 项目管理的主要目的 .....   | 17 |
| 1.5 项目管理中人的问题 .....   | 21 |
| 1.6 实现低紧张度的项目管理 ..... | 23 |
| 附加技能——召开有效会议的指南 ..... | 26 |
| 本章小结 .....            | 30 |
| 本章问题 .....            | 30 |
| 项目挑战：学以致用 .....       | 30 |
| 专家访谈 .....            | 31 |

## 第2章 变化 35

|                      |    |
|----------------------|----|
| 2.1 推动变化的外部力量 .....  | 37 |
| 2.2 变化对项目经理的影响 ..... | 41 |

## XIII

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 2.3 个人对变化的反应 .....    | 45 |
| 2.4 面对变化的职业生存 .....   | 50 |
| 2.5 组织方面处理变化的方法 ..... | 53 |
| 本章小结 .....            | 60 |
| 本章问题 .....            | 61 |
| 项目挑战：学以致用 .....       | 61 |
| 专家访谈 .....            | 63 |

### 第3章 领导与激励 67

|                     |    |
|---------------------|----|
| 3.1 作为领导的项目经理 ..... | 70 |
| 3.2 自我激励的方法 .....   | 72 |
| 3.3 激励其他人的方法 .....  | 75 |
| 3.4 巧妙施展的影响力 .....  | 83 |
| 3.5 有效地分派工作 .....   | 89 |
| 3.6 职责、职权和自主权 ..... | 91 |
| 本章小结 .....          | 95 |
| 本章问题 .....          | 95 |
| 项目挑战：学以致用 .....     | 96 |
| 专家访谈 .....          | 98 |

### 第4章 沟通 101

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 4.1 满足项目沟通的需要 ..... | 104 |
| 4.2 和沟通方式保持一致 ..... | 105 |
| 4.3 理解沟通的过程 .....   | 111 |
| 4.4 沟通效率低下的原因 ..... | 116 |

## XIV

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 4.5 进行沟通 .....     | 119 |
| 4.6 确保观点得到认同 ..... | 123 |
| 本章小结 .....         | 127 |
| 本章问题 .....         | 127 |
| 项目挑战：学以致用 .....    | 128 |
| 专家访谈 .....         | 129 |

## 第5章 团队 131

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 5.1 认识团队的必要性 .....      | 133 |
| 5.2 确定成功团队所需具备的要素 ..... | 136 |
| 5.3 建设团队 .....          | 147 |
| 本章小结 .....              | 155 |
| 本章问题 .....              | 155 |
| 项目挑战：学以致用 .....         | 156 |
| 专家访谈 .....              | 158 |

## 第6章 多样性 161

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 6.1 融合多种文化的团队 .....        | 163 |
| 6.2 臆断的危险 .....            | 167 |
| 6.3 多样化工作团队中潜在的问题 .....    | 172 |
| 6.4 具有建设性的多样化环境的指导方针 ..... | 181 |
| 本章小结 .....                 | 191 |
| 本章问题 .....                 | 191 |
| 项目挑战：学以致用 .....            | 192 |
| 专家访谈 .....                 | 193 |