



PROJECT MANAGEMENT

项目管理

计划、进度和控制的系统方法(第7版)

A SYSTEMS APPROACH TO PLANNING, SCHEDULING, AND CONTROLLING (7TH EDITION)

杨爱华 杨磊 王增东 肖艳颖 等译

邱菀华 杨爱华 审校



(美)

Harold Kerzner

著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

项目管理核心资源库

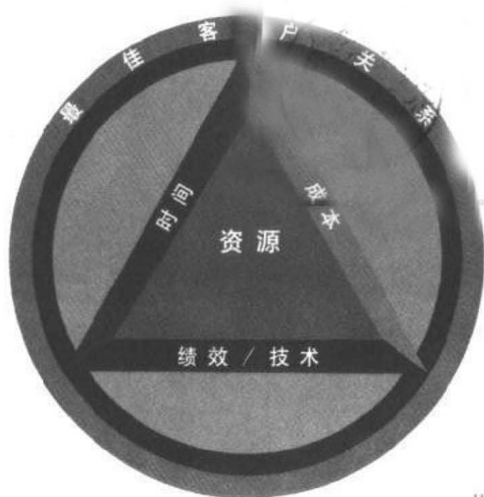
PROJECT MANAGEMENT

项目管理

计划、进度和控制的系统方法(第7版)

A SYSTEMS APPROACH TO PLANNING, SCHEDULING, AND
CONTROLLING (7TH EDITION)

(美) Harold Kerzner 著
杨爱华 杨磊 王增东 肖艳颖 等译
邱苑华 杨爱华 审校



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Harold Kerzner: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (7th Edition)

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权电子工业出版社独家出版发行。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。

版权所有,侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字:01-2001-4181

图书在版编目(CIP)数据

项目管理:计划、进度和控制的系统方法(第7版)/(美)科兹纳(Kerzner, H.)著;杨爱华,杨磊,王增东等译. —北京:电子工业出版社,2002.9

(项目管理核心资源库)

书名原文:Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (7th Edition)

ISBN 7-5053-7810-4

I. 项… II. ①科… ②杨… 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051752号

责任编辑:冷元红

印刷:北京大中印刷厂

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销:各地新华书店

开本:787×980 1/16 印张:58.5 字数:1 012 千字

版次:2002年9月第1版 2002年9月第1次印刷

定价:108.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。
联系电话:(010) 68279077

译者序

如果说，全世界项目管理界有人可以被称为“泰斗”的话，那么此人当首推哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）博士。

如果说，在全世界众多的项目管理著作中有可以比做“圣经”的经典之作的話，那么此著定非科兹纳博士的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（*Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*）莫属。

不记得多少次，看到我们邀请的国外著名项目管理专家，尽管国籍不同、肤色不同，但却不约而同地向学员们推荐《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》；不记得多少次，在翻看众多的不断推新的项目管理著作时，发现被不同作者引用得最多的，就是《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》。同样地，不记得多少次，听到项目经理们兴奋地谈论他们是如何在《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》中找到了困惑已久的项目管理解决方案。

科兹纳博士所著的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》自第1版出版后，不断改进，目前已是第7版。它的影响力已跨越国界，成为全世界项目管理工作者的案头必备。

《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》之所以为全世界项目管理者所认可和推崇，主要有以下原因：

1. **系统**。这本泱泱数万言的巨著，从项目的核心“硬技术”——计划与控制，到项目管理的软环境，从数理方法到组织行为与结构，系统地阐述了现代项目管理的理论、方法和技术。

2. **全面**。这本著作就像一本项目管理的百科全书，从项目的进度、成本、质量、风险管理，到项目的采购与合同、人力资源与沟通、团队建设和冲突解决，从项目的启动、计划和执行到项目的控制和收尾，从已被实践证明行之有效的项目管理方法技术，到当今学术界的研究课题和最新成果，向读者全方位地展现了项目管理的整个体系。

3. **实用**。该著作不仅详细论述了项目管理理论体系的方方面面，而且列举了大量从实践中提炼出来的实际案例，帮助读者深入理解当代项目管理理论并了解其在现实典型项目中的具体应用。

4. **前瞻**。作为当今项目管理界的一面旗帜，科兹纳博士以其独具的探索者的眼光，在本书中论述了项目管理领域的最新发展，并指出了该领域所面临的挑战和研究课题，如项目管理成熟度模型、文化差异对项目的影响等。

本著作不仅是项目管理专业大学生和研究生的理想教材，而且也是项目经理和其他项目管理工作者的案头必备。对于项目管理研究人员以及管理学科的学生，本书也是一

本很好的参考书。

鉴于《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》如此深远的影响力，北京现代卓越管理技术交流中心和电子工业出版社世纪波公司在策划出版项目管理系列著作之初，就把《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》纳入了首批出版的计划中。后经电子工业出版社世纪波公司的努力以及北京现代卓越管理技术交流中心专家的辛勤耕耘，该书的中文版终于与读者见面了。这部巨著的引进、翻译和出版本身就是一个项目。该项目的成功完成，是整个项目团队共同努力的结果。本书由杨爱华、杨磊、王增东和肖艳颖主译，参加本书翻译工作的还有：杨敏、杨庆星、赵琳（17~20章）、徐成彬（12章）、方力维、杨继平、吴维中、黄北惠、徐飞、蔡培英、徐宇珊等。邱菀华、杨爱华负责整书的审校。

在本书的编辑出版过程中，世纪波公司的傅豫波总经理、刘露明副总编和冷元红编辑等给予了极大的支持并付出了辛勤劳动，在此表示衷心感谢。

北京现代卓越管理技术交流中心

杨磊 王增东

(www.cpmi.org.cn)

2002年6月

前 言

走进21世纪，我们对项目管理的认识发生了变化。项目管理，这个一度被认为高深的词语，现在已成为一种生存的必要手段。组织机构曾经与项目管理唱反调，但现在却成了它的支持者；20世纪七八十年代的管理教育学者认为项目管理毫无作用，而今却是其忠实的拥护者。项目管理就这样发展起来了。

这本书讨论项目管理的原则，对更深层次的项目管理问题感兴趣的学生，或是有丰富实践经验的人，大概希望读到我的另一本书——《应用项目管理》(Applied Project Management)*。

本书不仅适合想要了解和提高项目管理技能的本科生和研究生阅读，也适合那些必须自始至终对项目给予支持的职能经理和高层管理者阅读。在过去的几年中，几乎每个行业和公司都不同形式地采用了项目管理，这表明人们对管理知识和项目管理的认识开始成熟。公司开始意识到项目管理与生产效率是密切相关的。项目管理体系的课程培训现在也正成为职业培训中的重点。

此书为工程师们提供了项目管理的总体参考，但读者不要以为项目管理严格地与工程相关。那些工程实例是早期项目管理在工程领域的实践结果，我们应该从中吸取经验教训，而不要拘泥于是否与我们所在的产业相关。

这本书是为商业和工程专业的本科生和研究生设计的。本书的结构体系是基于我个人对项目管理的认识，我认为它更大程度上是一门实践(艺术)，而不是一般的定量(分析)。前5章是了解项目管理的最基础、最核心的部分。第6章至第8章讨论支持职能，如时间管理、冲突管理以及其他特殊问题。第9章和第10章讨论了高层管理者的参与和预测项目成功的关键成功因素。也许你会感到费解：有关组织行为和结构的前10章是计划、进度和控制等“核心”章节的准备知识。前10章是体系框架，它们对项目和文化环境的发展是必需的。这些章节对于读者了解在项目实施中跨职能协调的困难和人们参与的原因是必需的。参与项目的人也许有着不同的工作背景，不可能很容易地、毫无摩擦地融入一个关系紧密的工作群体中。第11章至第15章大量讲解了项目计划、进度、成本控制和预算。第16章介绍时间、成本和效益的平衡。第17章至第24章涵盖了项目管理的更加高深的话题，以及项目管理未来的发展趋势。

本书包含46个实例和340多个讨论问题。另外，还有一本配套练习册《项目管理案例与习题集》(Project Management Workbook)*，它包括600多道选择题、补充的实例分析、引人深思的问题以及纵横填字谜。对自学者来说，这本教材和配套练习册是参加项目管理学会(PMI)资格认证考试的理想工具书。教师用书只出售给大学的教师，可与

*《应用项目管理》与《项目管理案例与习题集》都即将由电子工业出版社世纪波公司出版。——出版者注

当地Wiley销售代表联系购买，或访问Wiley的网站www.wiley.com/kerzner。

若一天、两天、三天（短期）的项目管理专题研讨会及PMI资格认证培训班使用此书，请与我联系：hkerzner@hotmail.com。

每章后的问题和实例分析覆盖了多个产业领域。几乎所有的实例都源于我的研究实践。使用本书的同僚给我的反馈中提出了大量的建议，其中大部分是有关本书第6版的。前11章中，我参考了大量的经典项目管理文章，这些文章大多是现代项目管理发展的基础，所以在本书中加以确认。

许多同僚提出了很好的建议。我特别感谢帮助本版做出重要改动的培训经理们，他们为提高项目管理教育与培训的质量做出了重大贡献。

我再次向巴迪温·华莱斯学院（Baldwin-Wallace College）的院长麦克·科里尔（Mark Collier）博士致以我最深切的感谢和敬意，他自始至终给予支持，促成了书中许多富有意义的研究。

哈罗德·科兹纳
巴迪温·华莱斯学院

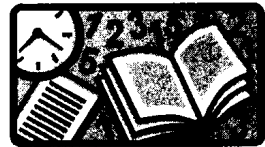
Harold Kerzner 博士有关项目管理的 16 条至理名言

1. 接受项目管理理论，并持续地运用它。
2. 采用促使公司向成熟的项目管理发展的管理哲学，并将其传达给每一个人。
3. 在每一个项目开始时，制定有效的计划。
4. 在付诸实施时，尽可能小地变动范围。
5. 要认识到成本和进度管理是紧密相连的。
6. 选择合适的人做项目经理。
7. 向高层管理者提供项目发起人的信息，而不是项目的信息。
8. 加强直线管理层的参与和支持。
9. 关注可交付成果而不是资源。
10. 培育有效的沟通、合作及相互信任，以实现项目管理的快速成熟。
11. 与全部的项目团队成员和直线管理层分享项目的成功。
12. 消除非生产性会议。
13. 应尽可能早而快地且以有效的成本识别并解决问题。
14. 定期测评项目进展。
15. 将项目管理软件作为一种工具，而不是一种计划或人际关系技巧的替代品来使用。
16. 制定全员培训计划，让员工学习正规的、定期更新的课程。

北京现代卓越管理技术交流中心 (BMMTEC 简介)

BMMTEC 是经美国项目管理学会 (PMI) 审核注册认可的中国首家专业项目管理教育培训机构 (REP), 是美国项目管理学会中国东部分会的创始人。BMMTEC 可以提供全面的项目管理解决方案, 包括培训、咨询、出版和人才服务。培训课程包括公开项目管理课程、PMP 考前系列培训、项目管理学位课、企业项目管理内训以及特定行业的项目管理应用培训。BMMTEC 还与数家国内外著名大学共同合作开设了在职项目管理研究生课程班以及硕士学位班。要了解更多信息, 请访问 BMMTEC 的网站。

www.cpmi.org.cn



序号	书代号	书 名	定价 (元)	著 (译) 者	开本
一、软件项目管理系列丛书					
1	F077120	软件项目管理——过程控制与人员管理 (第3版)	40.00	梅茨格 著	16
2	F075860	死亡之旅——超常规软件项目的开发实践	25.00	尤登 著	16
3		商务网站建设项目管理	28.00(估)	弗瑞德雷恩 著	
4	TP72850	快速软件开发: 有效控制与完成进度计划	58.00	迈克康奈尔 著	16
5	F075060	管理软件开发项目——通向成功的最佳实践 (第2版)	39.00	怀特 著	16
6	TP75140	超越混沌: 有效管理软件开发项目	42.00	康斯坦丁 著	16
7	F075030	从技术主管到项目经理	39.00	恩斯华斯 著	16

序号	书代号	书 名	定价(元)	著(译)者	开本
8	TP75230	领导软件开发团队	36.00	怀特黑德 著	16
9	TP73710	软件开发的滑铁卢——重大失控项目的经验与教训	20.00	格拉斯 著	32
二、项目管理核心资源库					
10	F077110	项目管理：管理新视角(第4版)	78.00	梅瑞狄斯 著	16
11	F075620	中国项目管理知识体系纲要(2002版)	25.00	中国(首届)项目管理国际研讨会学术委员会	16
12	F073490	项目管理的战略规划：项目管理成熟度模型的应用	48.00	科兹纳 著	16
13	F075540	突破技术项目管理(第2版)	43.00	Lientz 著	16
14	F075340	可视化项目管理——获取商务与技术成功的实用模型(第2版)(含CD)	56.00	福斯伯格 著	16
15	F075420	有效的项目管理(第2版)(含CD)	48.00	威索基 著	16
16	F073450	技术获取型项目管理：购买企业的未来	20.00	埃斯克林 著	32
17	F071350	IT 项目经理实践入门	19.00	默奇 著	32
18	F078100	项目管理：计划、进度和控制的系统方法(第7版)	108.00	科兹纳 著	16
19	F079710	项目管理案例与习题集(第7版)	35.00(估)	科兹纳 著	16
20	F077930	项目管理实践	48.00(估)	梅瑞狄斯 著	16
21		21世纪的项目管理(第3版)	30.00(估)	利恩兹 著	16

目 录

第1章 概述1

- 1.1 了解项目管理2
- 1.2 定义项目成功5
- 1.3 项目经理和直线经理的关系6
- 1.4 定义项目经理的角色8
- 1.5 定义职能经理的角色10
- 1.6 定义职能雇员的角色12
- 1.7 定义高层管理者的角色13
- 1.8 与高层管理者一起工作13
- 1.9 项目经理作为计划制定者14
- 1.10 项目冠军15
- 1.11 项目管理的不利风险16
- 1.12 项目驱动型和非项目驱动型组织18
- 1.13 项目驱动型组织中的市场20
- 1.14 项目的分类21
- 1.15 项目经理的定位22
- 1.16 有关项目管理的不同观点24
- 1.17 并行工程：一种项目管理的方法25
- 1.18 全面质量管理：一种项目管理的方法26

第2章 项目管理的发展：概念和定义34

- 2.1 一般系统管理34
- 2.2 项目管理：1960~198535
- 2.3 项目管理：1985~200044
- 2.4 变革的阻力47
- 2.5 什么是系统、大型项目和项目51

- 2.6 什么是产品与项目管理53
- 2.7 什么是成熟的项目管理和出色的项目管理54
- 2.8 什么是非正式的项目管理55
- 2.9 项目生命周期56
- 2.10 什么是项目管理方法论61
- 2.11 系统思考63

第3章 组织结构71

- 3.1 组织工作流程74
- 3.2 传统的（古典的）组织结构75
- 3.3 设置工作整合职位78
- 3.4 直线参谋组织（项目协调者）81
- 3.5 纯产品型（项目型）组织82
- 3.6 矩阵型组织83
- 3.7 矩阵结构的修正92
- 3.8 项目管理专家中心95
- 3.9 矩阵嵌套96
- 3.10 组织形式的选择97
- 3.11 构造小型公司103
- 3.12 战略经营单位的项目管理105
- 3.13 过渡管理107

第4章 项目管理的组织和人员配备121

- 4.1 人员配备环境122
- 4.2 项目经理的挑选：一个行政决策124
- 4.3 大型项目经理的技能要求130
- 4.4 项目经理挑选的特例135

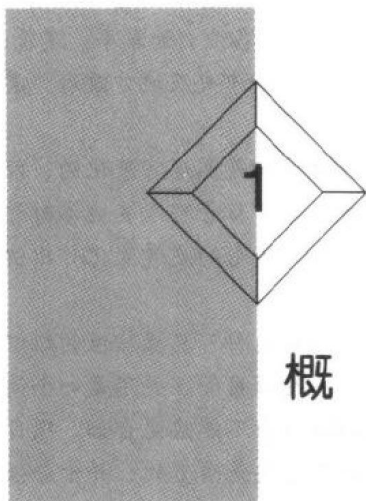
4.5 项目经理挑选的误区	136	6.3 时间管理表格	251
4.6 下一代项目经理	139	6.4 项目经理面对的压力	253
4.7 职责和工作说明	140	6.5 产生压力的因素	256
4.8 组织配备过程	144	6.6 时间管理调研	256
4.9 项目办公室	149	6.7 有效管理时间	267
4.10 职能团队	155	6.8 管理隐患	269
4.11 项目组织图	156	6.9 项目沟通	270
4.12 特殊问题	160	6.10 项目管理瓶颈	271
4.13 项目管理实施团队的挑选	162		
第5章 管理职能	176	第7章 冲突	291
5.1 控制	177	7.1 目标	291
5.2 指导	178	7.2 冲突环境	293
5.3 项目职权	181	7.3 冲突分析	296
5.4 人际关系影响	188	7.4 冲突解决方案	309
5.5 项目团队发展的障碍	190	7.5 理解上下级和职能冲突	309
5.6 管理新建团队的建议	195	7.6 冲突管理步骤	311
5.7 不断进行的团队建设	197	7.7 冲突解决方式	313
5.8 项目环境下的领导	198	第8章 专题	327
5.9 领导生命周期	200	8.1 同级绩效衡量	327
5.10 组织影响	202	8.2 经济补偿与奖励	335
5.11 员工-经理关系问题	203	8.3 小型商业机构中有效的 项目管理	342
5.12 管理隐患	206	8.4 大项目	344
5.13 沟通	209	8.5 研发项目管理	344
5.14 项目评审会议	217	8.6 伦理规范	354
5.15 项目管理瓶颈	218	第9章 成功变量	360
5.16 沟通陷阱	219	9.1 预测项目是否成功	360
5.17 谚语	221	9.2 项目管理效力	364
5.18 管理方针和程序	221	9.3 期望	365
第6章 时间管理	247	9.4 力领域分析	367
6.1 理解时间管理	248	9.5 经验教训	372
6.2 时间抢夺者	249		

第10章 与高层管理者共事	374	11.26 快速跟进	488
10.1 项目发起人	374	11.27 结构管理	489
10.2 内部代表	384	11.28 程序文件	490
10.3 使高层管理者接受项目管理	385	11.29 开展实践	492
第11章 计划	431	第12章 网络进度计划技术	530
11.1 总计划	434	12.1 网络基础	533
11.2 确定项目战略变量	436	12.2 图形评审技术	536
11.3 生命周期阶段	439	12.3 依赖关系	537
11.4 编写建议书	442	12.4 时差	537
11.5 理解参与人的角色	443	12.5 网络重新计划	542
11.6 项目计划	444	12.6 估算活动时间	545
11.7 工作说明	445	12.7 总项目时间评估	546
11.8 项目明细表	449	12.8 全面PERT/CRM计划	546
11.9 项目里程碑进度计划	451	12.9 赶工时间	547
11.10 工作分解结构	452	12.10 PERT/CPM问题领域	550
11.11 WBS分解问题	457	12.11 替代的PERT/CPM模型	552
11.12 高层管理人员在项目选择 中的角色	461	12.12 前导网络	553
11.13 高层管理人员在计划中的 角色	463	12.13 滞后	555
11.14 计划周期	465	12.14 理解项目管理软件	556
11.15 工作计划授权	466	12.15 提供的软件特征	556
11.16 计划为什么失败	467	12.16 软件分类	558
11.17 终止项目	468	12.17 项目软件评价	558
11.18 项目的阶段划分和转移	470	12.18 执行问题	563
11.19 详细的进度计划和表格	471	 	
11.20 主生产进度计划	474	第13章 项目图	574
11.21 大型项目计划	475	13.1 客户报告	575
11.22 总项目计划	480	13.2 横道(甘特)图	576
11.23 项目表	483	13.3 其他传统报告技术	581
11.24 管理控制	486	13.4 逻辑图/网络	584
11.25 项目经理-直线经理界面	486	 	
		第14章 定价和估算	585
		14.1 整体定价战略	585

14.2	估算的类型	587	15.4	预算	656
14.3	定价过程	591	15.5	偏差和挣值法	656
14.4	组织的输入要求	592	15.6	使用挣值法记录材料成本	670
14.5	劳动分工	593	15.7	材料核算准则	672
14.6	间接费用	596	15.8	材料偏差：价格和用途	673
14.7	材料/供应品成本	598	15.9	总体偏差	674
14.8	工作定价	600	15.10	状态报告	674
14.9	部门工时光滑化	601	15.11	成本控制问题	680
14.10	定价评审程序	602	第16章 项目环境中的平衡分析		692
14.11	系统定价	604	16.1	平衡分析的方法论	694
14.12	建立支持成本	605	16.2	合同：对项目的影响	708
14.13	低价投标者的困境	609	16.3	行业平衡分析的参数选择	709
14.14	特殊问题	609	16.4	结论	711
14.15	估计缺陷	610	第17章 风险管理		712
14.16	高风险项目估计	610	17.1	风险的定义	714
14.17	项目风险	615	17.2	风险容忍度	715
14.18	采用10%方法进行项目评 估的不良后果	615	17.3	风险管理的定义	715
14.19	全寿命期成本	617	17.4	确定性、风险及不确定性	716
14.20	物流支持	621	17.5	风险管理过程	720
14.21	经济项目选择准则： 资本预算	623	17.6	风险计划	721
14.22	回收期	623	17.7	风险评估	721
14.23	资金的时间价值	623	17.8	风险识别	722
14.24	净现值	624	17.9	风险分析	725
14.25	内部收益率	625	17.10	蒙特卡罗分析	730
14.26	比较IRR、NPV和回收期	626	17.11	风险处理	734
14.27	风险分析	626	17.12	风险监控	737
14.28	资本分配	627	17.13	经验教训的应用	737
第15章 成本控制		643	第18章 学习曲线		747
15.1	懂得控制	647	18.1	基本理论	747
15.2	作业循环	649	18.2	学习曲线的概念	748
15.3	成本账目代码	650			

18.3	图表	750	计划	798	
18.4	与学习曲线相关的 关键词	751	20.4	战略计划的关键成功因素 ...	802
18.5	累积平均曲线	752	20.5	战略资源识别	806
18.6	经验来源	755	20.6	项目的战略选择	809
18.7	测度倾斜度	758	20.7	项目投资组合的选择	812
18.8	单位成本和中点的使用	758	20.8	基准会计学	813
18.9	学习曲线的选择	758	20.9	不断地改进	814
18.10	后续订单	760	20.10	项目办公室/优化中心	816
18.11	生产中断	760	20.11	为什么项目管理的战略计 划会失败	817
18.12	学习曲线的局限性	761	20.12	机构重组	819
18.13	价格和经验	762	20.13	职务规划	820
18.14	有竞争力的武器	764			
第19章 管理的文化差异 776					
19.1	全球化项目的介绍	776	21.1	项目管理成熟度模型	821
19.2	全球化项目的独特性和 趋势	777	21.2	开发有效程序文件	824
19.3	知识领域对文化挑战的 瓦解	777	21.3	项目管理方法论	830
19.4	项目经理的全球化项目 检查表	787	21.4	持续改进	832
19.5	政治、社会和经济变革 时期的管理	787	21.5	容量计划	833
19.6	南非的项目管理介绍	788	21.6	竞争模型	835
19.7	影响项目管理的内部因素 ...	788	21.7	多项目管理	836
19.8	影响项目管理的外部因素 ...	789	21.8	阶段收尾评审会议	837
第20章 优化项目管理的战略 计划 795					
20.1	经济环境的影响	795	第22章 并行工程对项目管理的 影响 838		
20.2	什么是总战略计划	797	22.1	对并行工程的理解	839
20.3	什么是项目管理的战略 计划	798	22.2	项目计划	840
			22.3	风险管理	841
			22.4	波动范围	841
			22.5	项目管理方针	842
			22.6	选择项目经理	844
			22.7	项目办公室	845
			22.8	职能小组	846

22.9	项目发起	846	23.16	准时生产	885
22.10	薪金管理	848	23.17	全面质量管理	886
22.11	结论	848			
第23章 质量管理849					
23.1	质量的定义	850	24.1	采购	891
23.2	质量管理发展历程	852	24.2	要求周期	892
23.3	TAGUCHI方法	855	24.3	申请周期	894
23.4	马尔科姆·勃乔治国家 质量奖	857	24.4	询价周期	895
23.5	ISO 9000	858	24.5	授予周期	896
23.6	质量管理概念	859	24.6	合约的类型	897
23.7	质量成本	862	24.7	激励合同	901
23.8	7个质量控制工具	864	24.8	合同类型与风险	903
23.9	过程容量	877	24.9	合同管理周期	904
23.10	验收抽样	878	24.10	使用检查表	906
23.11	作业特征曲线	878	24.11	投标-合同的相互作用	907
23.12	实施6 σ	881	24.12	总结	910
23.13	质量领导	883			
23.14	质量责任	884	附录A 项目管理冲突练习答案911		
23.15	质量圈	885			
			附录B 领导练习答案915		



概述

引言

在今后的10年中，高层管理者们将面临着越来越多的复杂挑战，这些挑战来自于日益提高的工资水平和原材料价格、工会的要求和股东的压力，以及在经济衰退之后发生长期通货膨胀的可能性和借助财政集团力量的不足。这些环境条件过去虽已存在，但从未达到今天这种程度。

过去，高层管理者曾试图以大规模降价来减少这些环境条件的影响。其结果通常是在充满火药味的气氛中让职工提前退休、下岗，减少劳动力。由于工作职位的空缺，高层管理者对直线经理施加压力，让他们提高生产效率、优化性能指标，以达到更高的学习曲线，用更少的资源完成同样的工作。因为劳动力成本比设备成本更富有膨胀性，因而高层管理者越来越多地投资于资本设备项目，以试图在不增加劳动力的情况下提高生产效率。

但遗憾的是，现代的高层管理者在以低风险减少人力资源并取得公司利润方面，是有很局限的。资本设备项目并不总能解决问题，所以，高层管理者被迫去寻找其他解决方法。

如今，大多数老总已达成共识，认为解决绝大部分这类问题的方法要靠更好的控制和使用已有的公司资源。值得强调的是，解决这些问题的关键在内部而不是外部。作为内部解决的一些尝试，高层管理者在寻求管理企业活动的方法上下了很大工夫。项目管理是所考虑的方法之一。

项目管理方法相对来说很现代。它的特点是利用管理重构的新方法和采用特殊的管理技术，以更好地控制和有效地利用现有资源。30年前，项目管理还仅局限于美国国防