

风行世界三十余年的项目管理巨著

轻松学会 项目管理

[英] 丹尼斯·洛克 著 张云 译

作者据《项目管理》第七版精编

东方出版社

轻松学会 项目管理

[英] 丹尼斯·洛克 著 张云 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松学会项目管理 [英] 丹尼斯·洛克 著 张云 译

—北京: 东方出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-5060-2718-2

I. 轻… II. ①洛… ②张… III. 项目管理 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 029984 号

Copyright © Gower Publishing Limited 2001

This translation of The Essentials of Project Management is
published by arrangement with Gower Publishing Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press
All rights reserved

本书版权由北京版权代理有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
中文简体字版版权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-0638 号

轻松学会项目管理

作 者	[英] 丹尼斯·洛克
译 者	张 云
责任编辑	姬 利
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 4 月第 1 版 2009 年 6 月第 2 版
印 次	2007 年 4 月第 1 次印刷
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	15
书 号	ISBN 978-7-5060-2718-2
定 价	36.00 元
发行电话	(010) 65257256 65245857 65276861
团购电话	(010) 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

Foreword 前言

本书是根据我的经典巨著《项目管理》一书编写而成的。自从1968年《项目管理》一书问世以来,它的修订本及其覆盖面已经得到稳定的发展。其中,第六版本的内容达到了24章,而第一版仅是9章。本书拥有成千上万的读者,包括项目管理经纪人、高等院校学生。

项目经理人以外的非专业人士,在他们有生之年中将至少从事一门管理行业。你也许不得不为你的公司创建市场调研项目,或者安排一个展览会及其他管理项目。

偶然项目(Occasional project)包罗万象,例如负责公司搬迁管理、组织一个流行音乐演唱会、选择并安装复杂的新型计算机系统、进行学校户外考察、自助(do-it-yourself)建筑项目和开展竞选活动等。

许多划分为偶然项目类别中的新型工作项目可能会从那些已被证明了的项目管理理念和方法中大大受益。这并不是说只有那些具有相当规模的工业项目才需要缜密的组织、规划及整体的控制。但是,并不是每个招聘的项目管理人才都将有时间或有需要去研究诸如《项目管理》这样综合性强的作品。那么,那些小型的或偶然的项目经理人们依靠什么来获取本领域内的关键技能呢?因此,发行一本专门研究项目管理要素的创新微型版图书已变得势在必行。

在1996年,本书第一版的出版使我和Gower都非常高兴。较高而持续上升的销售数据表明,此书已满足了众多读者们的真正需求。它的初级版几乎完全是根据《项目管理》第六版的摘要部分编写而成的。当《项目管理》达到了它的第七版本时,评论项目管理要素并充分利用原书中的修改和补充内容已经变成了必要的一步。于是,本书的第二版本与读者见面了。

章节的编排仍然保留原书的次序。但是增加了许多细小的修正、批改,并补充了一些实例和图解。58个图示中的每一个都被仔细审阅,清晰明了,原图都被重新画出,又插入了许多新图。一些重要的文章校正包括更加详细的项目矩阵组织描述、责任矩阵图解介绍以及一个更为传统的净值价值分析方法。

这样,本书的第二版本出版了。我们希望本书能继续服务于那些工作在各种偶然项目上的经理人们、大学生们以及那些探索项目管理实践知识的孜孜以求的学习者们。

丹尼斯·洛克
2001年

致谢广大同仁！

本书的出版得到了以下公司的大力支持，在此我深表谢意！

- WST 有限公司 (WST Limited) 提供了开放计划软件 (Open Plan Software) 支持。

- Forgetrack 有限公司 (Forgetrack Limited) 提供了 Primavera 软件支持 (Primavera Software)。

- Whitaker 提供了图书文献研究数据库 CD - ROM 支持。

- Microsoft 项目: Microsoft 项目 98 版和 MS - DOS 标有 Microsoft 公司的注册商标。

- Open Plan 和 Open Professional 标有 WST 公司的注册商标。

- Primavera Project Planner 是已注册商标。

目录

第一章 内容简介

- 一、项目 002
- 二、项目管理流程 003
- 三、项目目标 004
- 四、时间/成本关系 006
- 五、均衡时间、成本和质量 007
- 六、项目管理协会 008

第二章 定义

- 一、客户的项目规格说明书 011
- 二、项目范围 013
- 三、使用检查表 013
- 四、承包商初始设计规格说明书 014
- 五、生产方法技术标准 018
- 六、建筑工程规格说明书 019
- 七、产品开发项目技术标准 019
- 八、开发项目规格说明书 024
- 九、很难或不可能定义的项目 027

第三章 组 织

- 一、有效的组织和工作交流 031
- 二、项目团队与职能团体或
矩阵组织 032
- 三、职能矩阵组织 032
- 四、矩阵组织的分类 034
- 五、项目团队组织 037
- 六、哪种组织类型是最理想的 039
- 七、合并选项 042
- 八、包含许多项目经理的组织 044
- 九、项目经理的身份 046
- 十、项目服务部 051

第四章 工程统计分析与 编码系统

- 一、层级结构模式(家族树) 053
- 二、规模宏大的工程统计
分析结构 054
- 三、编码系统 056
- 四、逻辑编码系统的优势 062
- 五、编码系统选择 063

第五章 成本评估

- 一、成本格式 067
- 二、评估的精确性 068

- 三、根据自信力进行评估的
分类 068
- 四、标准表格 070
- 五、利润脆弱性 070
- 六、编辑任务列表 070
- 七、证明文件 072
- 八、收集部门评估信息 075
- 九、无图纸的生产评估 076
- 十、个人评估特点 077
- 十一、材料和设备成本评估 080
- 十二、线下成本 083
- 十三、回顾成本评估 085

第六章 规划

- 一、条形图 087
- 二、重要的路径网络 092
- 三、各种网络表示法系统 093
- 四、应用箭线网络图的
重要路径 094
- 五、前导网络图表 098
- 六、案例研究:金属台架项目 102
- 七、使用重要路径网络图规划
家用设备项目 106
- 八、网络图内容级别 108
- 九、一个大型网络是否应该被切分
为几个小型网络图 113

- 十、接口活动 113
- 十一、里程碑 114
- 十二、预测时间段过长吗 114
- 十三、资源限制的早期准备 115

第七章 进度表

- 一、资源调度 117
- 二、资源调度中网络分析的作用 117
- 三、汽车库项目介绍 118
- 四、汽车库项目网络规划 120
- 五、时差 125
- 六、汽车库项目的资源调度 128
- 七、汽车库项目的计算机报告 133
- 八、总结 138

第八章 实施

- 一、项目授权 139
- 二、项目组织的预备性工作 142
- 三、项目设计标准和程序 145
- 四、规划和控制程序选择 146
- 五、物质准备和组织 146
- 六、开始工程 149
- 七、详细的规划和工作指导 151
- 八、图纸和订购控制进度表 154

第九章 订 购

- 一、列出并描述商品 156
- 二、前置期商品的早期订购 157
- 三、供货商的选择 158
- 四、订购 161
- 五、督促 163
- 六、货物收据 163
- 七、资源短缺 164
- 八、质量和进程保障程序 165
- 九、供应商的文件 167
- 十、运输、港口和关税手续 169

第十章 成本管理

- 一、成本管理的因素检查表 171
- 二、成本预算 172
- 三、订购材料、设备和服务 174
- 四、里程碑分析 175
- 五、设计工程绩效分析的
 简易方法 180
- 六、净值分析概括 180
- 七、修改对净值分析的影响 186
- 八、项目分类账概念 187
- 九、预测项目利润 188
- 十、结论剖析 192

第十一章 变 更

一、变更分类 193

二、授权变更安排 194

三、登记和进程 196

四、外部变更请求的正式
程序 196

五、内部变更请求的正式
程序 199

六、设计冻结 202

七、可互换性规则 202

八、紧急修改 203

九、保护措施 206

第十二章 管理进程

一、项目进程是一个封闭的
循环控制系统 209

二、进程监控和进度更新 210

三、当坏消息出现时 215

四、正确的应对措施 216

五、进程会议 217

六、项目进程报告 220

七、项目结束 222

参考文献 225

第一章 内容简介

项目及其管理方式对我们来说已不再陌生了。它不再像从前所证明的那样深不可测了。然而,在近几年里,项目管理已经被看作是管理行业的一个分支,是具有其自身独立性的一门行业。并且,项目管理具有自成体系的行业协会以及全套复杂的专业程序和技术。

项目管理的目的是去计划、组织并控制所有的商业活动以达到在其困难重重和极具风险的情况下成功而顺利地完 成一个项目的业务运作。这个业务流程是在任何资源都被提交之前进行的,一直持续到所有的工作结束时为止。而项目管理的最终结果是去满足项目执行者及其客户的预期目标。

大多数的人都认为项目管理潜在的客户是一个与项目执行者达成了销售协议的个人或外部组织。但是,许多项目都是在满足其自身利益的情况下在组织内部运行。在极其极端的情况下,一个人可能期望为他人或自己单独地执行一个项目。在所有这些情况中,项目自始至终都存在一个名义客户,并且,如果要想满足客户的需求,项目还必须应用正确的方法进行管理。

今天,项目经理人已经准备好应用除了访问成本效益工具以外的更多手段规划和控制一个项目。最成功的经理人知道如何选择并应用特殊项目的最理想的管理技术。但是,显而易见,任何较大规模的管理项目都远不止是仅应用几个复杂的管理技术和运行程序就能解决的问题。他们往往要关系到制定一个整体逻辑框架、进行项目流程规划和决策、具备罕见的理解力和广泛的知识面,并具备正确地进行组织管理的能力、有效控制商业和金融成本、深入钻研和审理证明文件、完全掌握已被证明的并一直沿用的管理原理及其管理关系。

一、项目

任何项目的主要识别特征是它的创新性。这就意味着每个项目对我们来说都是陌生、具有不稳定性并充满风险的。任何两个项目都不具有相似性。即使是一个重复的项目也有可能在商业、行政或物理因素上不同于以前的相同项目。

项目可以被划分为以下四大类别：

(一) 民用工程、建筑、石油化工、采矿业项目

一般来说,这些项目都是在工作现场进行的。其管理元素都是在户外,远离工程承包商的公司总部。这样的项目会带来意外风险,并容易发生组织和通信失败的问题。所以,这些项目通常要求高额的资本投资,并需要在程序、金融和质量上投入有效管理的艰苦努力(并不是很容易的)。由于这些项目涉及到大量的资金和大批的资源,一个承包商没有能力独立地进行顺利支配,而且,这些项目在组织和通信方面是相当复杂的。因此,它通常需要几个承包商的参与,并与多个不同形式的合资公司协作完成。

(二) 制造项目

它主要针对于开发一种新型产品或制造一批创新设备或机器、飞机、车辆或其他专用的硬件产品。制造项目通常是在工厂或其他室内环境完成的,可以进行现场管理,并提供一个理想的工作环境。

(三) 管理项目

此项目意味着无论多大规模的公司,在其生命期中都期望具备一种或一种以上的项目管理专业技术。这些项目的形成基于以下因素:公司搬迁、开发产品并引进一种新型的计算机系统、筹备一个贸易展览会、研究并制作一个可行性研究报告、创建一个培训程序、公司重组或设计一个别开生面的庆祝会。

(四) 研发项目

单纯针对研究一个课题的管理项目可能会消耗大量的资金、花费许多年的时间去完成。它既有可能会带来可观的回报,也有可能是以徒劳无益的结果而告终。研发项目具有很大风险:它们针对于开发现行的知识领域。它们的最终目的通常也是很难达到的,或者是根本不可能实现的。然而,这必须尝试执行多种形式的控制。成本预算必须根据可用资金的多少进行管理。通过定期执行管理检查和评估以及通过周期性调控和精心策划的程序拨付资金,在一定程度上控制财务开支。

二、项目管理流程

图表 1.1 的左栏列出了一个与规划和控制大多数商业和工业项目息息相关的项目管理流程。这也是本书所要描述的重点所在。本书引用了我的《项目管理》第七版本中的所有资料。《项目管理》一书是比较全面的,它涵盖了許多研究案例并包括图表 1.1 右栏中所列出的所有附加主题。

本书包括的主要项目管理主题	项目管理第七版本包含的附加主题
项目目标	三角形目标
项目管理协会	PRINCE 2
项目定义	详细的成本评估
项目组织	金融项目评估
工程统计分析	合同
编码	合同付款结构
成本评估	保险风险
条形图规划	建筑项目平衡线
网络图表分析规划	生产项目平衡线
简单的资源调度	PERT
计算实例	详细的资源调度
项目授权	现金流调度
实施项目工程	选择计算机软件
日常项目订购	计算机案例研究

续表

本书包括的主要项目管理主题	项目管理第七版本包含的附加主题
运输、港口和关税手续 变更 进度管理 项目结束	标准的网络图表和模板 多项目资源调度 计算机项目风险分析 资本项目订购 立即行动命令 生产许可 生产让步 盈利价值分析 项目结束的详细内容

图表 1.1 项目管理主要程序

三、项目目标

大多数的项目所要求达到的目标可分为以下三类：

(一) 质量

项目管理的最终结果必须满足它预期设想的目的,并且必须满足一定的规格标准。如果一家新上市的炼铜厂是以每年 20 万吨阴极铜的生产规模进行设计和建造的,那么它必须达到这样的目标并能生产出高密度的阴极铜。工厂必须发挥可靠的职能,保证其运作的有效性与安全性。在这开明的时代,生产时还要注意由于工厂经营而引发的环境污染问题。消费品的开发项目必须生产那些满足市场需求的商品。产品的设计工程和生产质量必须是可靠的和安全的。

公司搬迁项目应该在约定的日期进行,保证实现全体员工在新办公区中正常办公,而公司的全部动产不造成任何损失或毁坏,公司所有系统照常运作。

从前,负责产品质量的主要责任属于质量控制部门。它通过质量检查和测试,查出产品超标范围,并安排相关部门改进生产、收回劣质产品。现在,整个质量管理的概念是最重要的,而组织中的全部人员都必须对产品的

质量负责。

本书大部分内容都是与如何达到项目管理有效时间和成本控制这些主要目标展开论述的。理想的产品质量、性能及可靠性这一目标显然须通过较高的技术水平得以实现。然而,它还必须结合完备的质量验证程序(ISO 9000 是质量管理和质量保证的标准,它是设置和运作一个质量管理体系的依据)。

(二) 预算

项目完成之后总共所需的费用不应该超出当权部门所批准的财务开支。

对商业或工业项目来说,如果项目管理超出了预算的成本,那么资本投资的利润和预期回收都会相应地减少。并且,它还存在财务净损失(Actual Financial Loss, AFL)的风险。

然而,许多项目不存在营利目的。这样的例子包括公司内部管理项目、纯粹的科学研究、一些当地权威机构的官员们使用公共基金独立地执行的慈善事业和项目。然而,即使是对这些非营利性的公益项目来说,系统有效的成本预算和金融管理也是至关重要的。

(三) 完成时间

项目实际进程一定要与计划时间保持同步或按部就班地进行。所有的重要阶段都必须不迟于计划规定的时间,这样可以保证项目在计划完成日期内完成或提前完成。

这个时间计划目标是极其重要的。商业项目不能准时完成或交付将造成的最轻微的后果就是使项目承包商或项目发起人产生不满情绪。同样,项目不能按时完成也违反了双方的交付承诺。而在行业市场上很难维持承包商的信誉度。而且,任何持续利用公司资源的项目如果迟于计划规定的时间完成,一定会对公司的后续项目产生间接的不利影响,并扰乱了项目的正常运作。