

项目管理核心资源库

Mc
Graw
Hill

The Project Manager's Desk Reference, 3e



项目经理案头手册

(第3版)

(美) 詹姆斯·刘易斯 著
雷晓凌 译
汪小金 校



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

The Project Manager's Desk Reference, 3e



项目经理案头手册

(第3版)

(美) 詹姆斯·刘易斯 著
雷晓凌 译
汪小金 校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James Lewis: The Project Manager's Desk Reference, 3e

EISBN: 978-0-07-146464-2

Copyright ©2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry. Copyright ©2008

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授予电子工业出版社。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2008-0994

图书在版编目(CIP)数据

项目经理案头手册: 第3版 / (美)刘易斯(Lewis, J.)著; 雷晓凌译. —北京: 电子工业出版社, 2009.1

(项目管理核心资源库)

书名原文: The Project Manager's Desk Reference, 3e

ISBN 978-7-121-07463-9

I. 项… II. ①刘… ②雷… III. 项目管理—手册 IV. F224.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第151260号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京机工印刷厂

装订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 20.75 字数: 383千字

印次: 2009年1月第1次印刷

定价: 42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

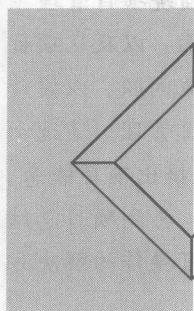
传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036



中文版推荐序

作为本书中文版的审校者，我有幸成为第一个读者，认真阅读了其中的每个句子和图表。我谨借此机会与广大读者分享自己的几点体会。

给我印象最深的一点，就是本书的通俗性。不要想当然地认为项目管理专业著作就是晦涩难懂的，至少本书是一个例外。不必说那些简单易懂的语言，不必说那些娓娓道来的知识，也不必说那些一针见血的图文框，只要看看其中一个又一个的有趣故事，如阿比勒尼午餐、阿万德勒造船、德国工程师“方便”、夫妻外出就餐、胖子乘出租车等，你就能获得如同读小说那样的乐趣！当然，所有故事都不是为讲故事而讲故事，而是隐含着重要的项目管理知识和深刻的项目管理道理。所有故事都与上下文及相关知识融为一体，没有丝毫生硬搭配的迹象。

第二点，就是本书的独特性。一方面，本书对项目管理中具有普遍意义的问题进行了既符合常规又颇具特色的论述，既向读者传授了通用知识，又使读者了解到作者对通用知识的独到见解。作者丰富的项目管理知识和经验，确保了其独到见解的权威价值。另一方面，本书不仅讨论了如何正确地做项目，而且用了不少篇幅讨论如何正确定义项目要解决的问题。如何正确定义问题，这是极其重要但又极易被忽视的。人们经常错误地把问题症状当做问题本身，想当然地认为问题就在这里或那里，以至于用正确的方法解决错误的问题，最终无功而返。此外，本书第6篇对项目管理中的其他问题的讨论，也颇具特色，是在其他项目管理著作中不太能看到的，如世界级的项目管理实践、市场营销策划项目的实践、创造性环境中的项目管理及用系统思维解决问题等。本书不仅是一本如何管理项目的著作，也是一本如何改进思维方式的著作。

第三点，就是本书的全面性。尽管如作者自己所说，本书并不追求无所不包，但本书所包括的项目管理知识还是相当全面的。本书首先介绍了项目管理的概

貌，并提出七要素项目管理系统和十六步项目管理方法；然后，围绕项目管理系统和方法展开详细讨论，使读者掌握决定项目管理成败的主要方面，以及从项目概念到结束的整个管理过程；最后，讨论了与项目管理有关的其他问题，以便读者加深对前文内容的理解，并能更加深入、灵活、有效地应用项目管理。通过十六步项目管理方法，本书不仅详细讨论了管理项目的全过程，即从提出项目概念、定义项目战略、编制项目计划，到执行项目计划、控制项目执行，再到项目总结和项目结束，而且对一些极其重要但又极易被忽视的问题提供了可操作的解决方法，使人们能够避免管理项目过程中的常见陷阱。

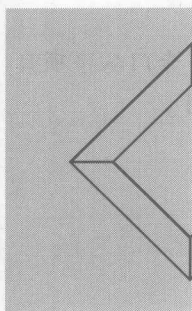
不过，任何一本著作，无论多么著名，都只能给读者的生物机器（大脑）提供原材料。本书自然也不例外。读者究竟能从著作中获得什么及获得多少，很大程度上取决于自己对原材料的加工。联想式阅读就是一种有效的加工方法。在阅读过程中，一定要尽力结合自己的工作和生活去联想，把书本上的知识与自己的经历紧密结合起来，把书本上的知识真正变成自己的知识。如果没有联想，“别人”的知识对你是一点用途的，因为那是“别人”的知识。

我相信本书已经为每一个项目管理工作提供了优质的原材料，无论你是项目管理的实践者或研究者，是项目管理的初学者或专家，还是项目经理或团队的一般成员。

现在就来利用这些原材料吧，把刘易斯博士的知识变成你自己的知识！

汪小金 博士，PMP

2008年9月



关于作者

詹姆斯·刘易斯 (James Lewis) 博士是一位经验丰富的项目经理，他现在美国、英格兰和远东地区讲授项目管理课程。他曾做过 15 年的通信设备设计和开发的电子工程师，他的管理方法主要基于这些工作，可靠而又有意义。他担任过多种不同的职位，包括三极管理公司 (Aerotron) 和 ITT 通信公司的项目经理、产品工程经理和总工程师，这两家公司都位于北卡罗来纳州的瑞雷市 (Raleigh)。他也曾担任 ITT 通信公司的质量经理，掌管一个由 63 名工程师、检查员和试验技术员所组成的部门。

在担任工程经理时，他开始攻读组织心理学的博士学位，因为他深信经理人只有具备优秀的人际技能，才能取得成功。

自从 1980 年，刘易斯博士已培训过 3 万多名主管和管理者，分布于阿根廷、加拿大、英国、德国、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、新加坡、瑞典、泰国和美国。他在《培训与开发期刊》、《装饰行业杂志》和《运输与分销杂志》发表过文章，出版了《掌握项目管理》、《项目计划、进度和控制 (第 4 版)》、《携手共进：波音商业飞机的项目、团队和组织管理 12 条原则》、《项目领导》和《项目经理生存手册》等书籍。他还与路易斯·王 (Louis Wong) 合作出版了《加速项目管理》(McGraw Hill 出版社)、《项目管理基础 (第 2 版)》、《如何建立和管理常胜项目团队》、《基于团队的项目管理》(美国管理协会出版)。他还与鲍勃·威索基 (Bob Wysocki) 合作出版了《世界级的项目经理》(Perseus 出版社 2001 年出版)。《项目计划、进度和控制》第 1 版已翻译成西班牙语，《项目管理基础》已翻译成葡萄牙语和拉脱维亚语。他的几本书也翻译成了中文。《项目领导》已翻译成西班牙语和俄语。

他拥有北卡罗来纳州立大学的电子工程学士学位和心理学博士学位。他是(美国)项目管理协会的会员。他也是经过认证的 HBDI 专业人士。

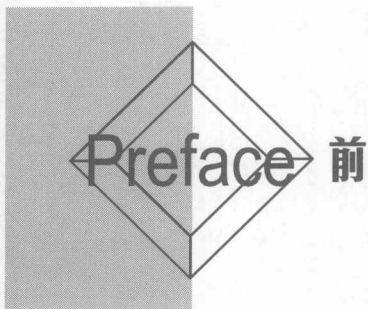
他是刘易斯研究所的所长。他在 1981 年创立刘易斯研究所,专门从事项目管理培训和咨询。他是项目管理协会和美国培训与开发学会的会员。

关于作者

詹姆斯·刘易斯(James Lewis)博士是一位经验丰富的项目经理和培训师。他拥有北卡罗来纳州立大学的电子工程学士学位和心理学博士学位。他是(美国)项目管理协会的会员。他也是经过认证的 HBDI 专业人士。他是刘易斯研究所的所长。他在 1981 年创立刘易斯研究所,专门从事项目管理培训和咨询。他是项目管理协会和美国培训与开发学会的会员。

詹姆斯·刘易斯(James Lewis)博士是一位经验丰富的项目经理和培训师。他拥有北卡罗来纳州立大学的电子工程学士学位和心理学博士学位。他是(美国)项目管理协会的会员。他也是经过认证的 HBDI 专业人士。他是刘易斯研究所的所长。他在 1981 年创立刘易斯研究所,专门从事项目管理培训和咨询。他是项目管理协会和美国培训与开发学会的会员。

詹姆斯·刘易斯(James Lewis)博士



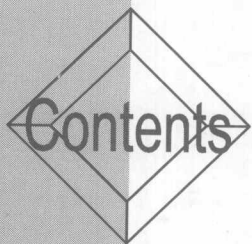
前言

欢迎阅读本书。尽管这是一本为繁忙的项目经理所写的便捷参考书，但它也被广泛用做大学教材。按照惯例，这种类型的书应无所不包，但我只选择了项目管理中较有普遍性的内容，以便本手册成为项目经理的有用指南（希望如此）。他们的工作中往往需要快速翻阅这些内容。

书中的许多内容是多年不变的，如关键路径法，如何编制工作分解结构等。实际上，项目管理中变化最大的是采用这些方法的人数，导致项目管理终于走上了成为公认学科之路。

我希望本书有助于你管理项目，无论你是学生还是项目经理。

詹姆斯·刘易斯



目 录



第 1 篇 介绍和概述

第 1 章 项目管理概述	2
1.1 建立共识	2
1.2 项目管理学科的权威机构	2
1.3 项目定义	3
1.4 另一种项目定义	4
1.5 利害关系者	4
1.6 项目管理的定义	5
1.7 项目约束	8
1.8 项目生命周期	12
1.9 项目管理系统	13
第 2 章 项目管理模型	19
2.1 一种模型能适合所有项目吗?	19
2.2 模型概述	21

第 2 篇 项目计划

第 3 章 项目计划概述	30
3.1 项目计划介绍	30
3.2 项目记录	32

第4章 计划：制定项目使命、愿景、目的和目标	35
4.1 决定必须做什么：定义使命、愿景、目的和目标	35
4.2 关于定义的要点	43
4.3 建立优先级	44
4.4 优先矩阵	44
第5章 制定项目战略	46
5.1 制定项目战略和战略计划制定	46
5.2 进行分析	49
5.3 项目战略陈述	51
5.4 SWOT 分析	52
第6章 实施计划编制	54
6.1 编制和使用工作分解结构	54
6.2 用科目表为 WBS 编码	65
6.3 线性责任表	67
第3篇 项目进度计划	
第7章 项目进度计划编制	70
7.1 如何完成工作	71
第8章 项目进度计算过程	75
8.1 例子	75
第9章 资源约束下的进度计划	84
9.1 资源不受限的假设	84
第10章 用 PERT 编制进度计划	91
10.1 PERT 和 CPM 的比较	91
10.2 经验式频率分布	92
10.3 PERT 法的三个时间估算	92
10.4 PERT 中的计算	93

10.5 计划完成的概率估计	93
10.6 PERT 应用	96

第4篇 项目控制和评估

第11章 项目控制和评估的原理	98
11.1 控制和评估的原理	98
11.2 项目评审	98
11.3 过程评审	99
11.4 项目评估	103
11.5 项目控制系统的特征	109
第12章 用挣值分析法进行项目控制	114
12.1 项目控制中偏差分析或挣值分析的应用	114
12.2 使用费用曲线做偏差分析	118
12.3 用费用曲线跟踪进展的实例	119
12.4 进一步分析	126
12.5 需要全部三个指标	130
第13章 进度付款及挣值分析	132
13.1 关于进度付款的一些背景资料	132
13.2 什么是进度付款	133
13.3 进度付款和挣值(C/SCSC)概念	134
13.4 小结	155
第14章 项目变更控制	156
14.1 变更控制的必要性	156
14.2 变更控制过程	157

第5篇 项目成功和失败的原因

第15章 项目成功和失败的定义	162
15.1 其他观点	163
15.2 可交付成果、结果和期望	164

15.3	研究发现	166
15.4	目标和变化	169
第 16 章	项目失败的原因	171
16.1	项目失败的高昂代价	171
第 17 章	管理项目风险	175
17.1	威胁与风险	176
17.2	风险和威胁的量化	177
17.3	风险概率数	180
17.4	制定应急计划	181
17.5	项目管理方法是风险的函数	184
17.6	小结	186

第 6 篇 项目管理中的其他问题

第 18 章	社会技术系统和项目组织	188
18.1	传统的项目组织	188
18.2	本章使用的假设	191
18.3	项目组织的社会技术系统设计	193
18.4	警告	197
第 19 章	世界级的项目管理组织概要	198
19.1	本章概要	198
19.2	什么是世界级的项目管理组织	199
19.3	组织准备状况	200
19.4	项目分类	203
19.5	项目经理分类	204
19.6	项目管理的工作职能和任务	205
19.7	世界级项目经理的能力概要	208
19.8	世界级项目经理的技能概要	212

第 20 章 提高沟通技能	217
20.1 自我观念	218
20.2 有效倾听	219
20.3 清晰表述	220
20.4 处理愤怒情绪	221
20.5 自我披露	222
20.6 内容与关系	222
20.7 超沟通	223
20.8 沟通转折	224
20.9 有效沟通的条件	225
20.10 感觉偏好和沟通	225
20.11 表达系统的重要性	226
第 21 章 成功管理企业对企业的市场营销策划项目	227
21.1 引言	227
21.2 BASE-UP 系统	228
21.3 第 1 步: 简介	229
21.4 第 2 步: 审查	232
21.5 第 3 步: 战略	234
21.6 第 4 步: 执行	236
21.7 第 5 步: 跟进	238
第 22 章 创造性环境中的项目管理	242
22.1 引言	242
22.2 与创造性人员一起工作	243
22.3 管理创造性人员	245
22.4 管理创造性项目	248
22.5 小结	251
第 23 章 项目管理需要系统思维	252
23.1 线性与系统思维	252
23.2 管理用的语言	254

23.3	关系控制	256
23.4	管理中的冲突	258
23.5	用系统术语思考	260
第 24 章	理解系统思维	261
24.1	什么是系统	261
24.2	预测	264
24.3	正反馈	264
24.4	建立复杂系统	265
第 25 章	用系统思维管理项目	270
25.1	失败的困境	270
25.2	理解的层次	271
25.3	共同思想的悲剧	272
25.4	成长上限基模	273
25.5	舍本逐末系统基模	274
第 26 章	项目中的问题解决	275
26.1	问题解决的基本概念	275
26.2	决策与问题	275
26.3	开放式问题和封闭式问题	276
第 27 章	解决封闭式问题	278
27.1	用科学方法界定问题	278
27.2	用问题分析法解决封闭式问题	280
第 28 章	解决开放式问题	285
28.1	通过创造性分析解决问题	285
28.2	再定义过程	285
28.3	目标导向技术	286
28.4	连续抽象技术	287
28.5	类比和隐喻	287
28.6	愿望型思维	287

28.7 非逻辑思维激发	288
28.8 边界检查	288
第 29 章 在项目团队中管理决策制定	293
29.1 困境——个人决策还是团队决策	293
29.2 决策的本质	293
29.3 决策指南	294
29.4 时间对决策方法的影响	296
29.5 什么是一致性	296
29.6 避免虚假一致性与群体思维	298
第 30 章 项目经理的发展	300
30.1 发展的必要性	300
30.2 项目经理需要的技能	300
30.3 什么技能最重要	301
30.4 项目经理的个人特征	302
30.5 思维模式	302
30.6 项目管理培训	304
30.7 项目模拟	305
30.8 外语培训	305
30.9 将所有技能应用到工作中	306

第 7 篇 工具和术语表

项目管理检查表	308
术语表	315

PM

第1篇 介绍和概述

◆ 第1章 项目管理概述

◆ 第2章 项目管理模型