



BUILDING EFFECTIVE PROJECT TEAMS

创建有效的项目团队

(美) 罗伯特·K·威索基 著
曹维武 译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

项目管理核心资源库

BUILDING EFFECTIVE PROJECT TEAMS

创建有效的项目团队

(美) 罗伯特·K·威索基 著
曹维武 译



200857142

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

335514

Robert K. Wysocki: Building Effective Project Teams

Copyright © 2002 by Robert K. Wysocki.

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: 01-2002-3339

图书在版编目 (CIP) 数据

创建有效的项目团队 / (美) 威索基 (Wysocki, R. K.) 著; 曹维武译. -- 北京: 电子工业出版社, 2003. 1

(项目管理核心资源库)

书名原文: Building Effective Project Teams

ISBN 7-5053-8172-5

I. 创… II. ①威… ②曹… III. 项目管理-组织管理学 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085168 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: 16.75 字数: 181 千字 附光盘 1 张

版次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.00 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

Preface from the Translator

2002 年的 6 月，全世界的人都在为“飞火流星”——足球，挥洒着自己的激情。在这 4 年一度的足球盛会上，每一个征战沙场的球队怀着金杯之梦而来，然而却有多少球队留下孤独的背影而去，如壮士扼腕般，尽管其球员可能身怀绝技。从项目管理的角度来看，足球场上的每一次征战就是一个项目，而主教练就是项目负责人，球员则是项目团队成员。仔细分析一下历届的世界杯，不难发现，足球场上成功的关键在于整个足球团队的协调、配合，而主教练的责任就是将各具天赋的球员整合在一起，创建一个有效的项目团队。惟有此，团队才可能获得真正的成功。

足球如此，现实中的各类项目管理更是如此。我自己一直在电信制造企业中任职，所涉及的工作绝大多数都是以项目为导向的，因此经常转战于不同的项目中。在实际的工作中，我深深地感到，项目要想获得成功，人的因素是至关重要的。一个项目往往集聚了来自各个职能部门、具有不同技能、性格迥异的专业人士。如何将这些人整合在一起，创建成为一个高效、和谐、平衡的“临时家庭”——有效的项目团队，是项目能否成功的关键，也是企业乃至项目的各级管理者极为头痛的事情。

在实际的工作中，我们每个人都有担当项目团队组织者的机会。今天你

是一个团队中的成员，明天你就可能成为另一个项目团队的经理。初次涉足这个领域的专业人士头脑中一定会有很多问号，在实际的工作中也会有很多的困惑：项目团队的领导者不像传统上的职能经理那样具有组织系统所赋予的权力和权威，那么项目经理该怎样对团队发挥自己的影响力呢？我们往往不能随心所欲地选择团队的成员，现实情况中人力资源总是有限的，那么我们怎样去评估现有人员的能力特征，从中挑选出合适的项目团队成员呢？对项目团队成员进行整体性评估可以使用的工具有哪些？在获得了相应的评估数据之后，我们如何对项目团队的成员进行合理的部署和任务分配，以便最大限度地利用团队成员的能力，使项目获得成功？……这许许多多的问题将会在《创建有效的项目团队》一书中找到答案。

本书的作者罗伯特·K·威索基（Robert K. Wysocki）博士是项目管理领域的著名学者和咨询专家，具有丰富的项目管理方面的实践经验；他著述颇丰，以在“世界级项目经理”方面的研究而闻名。作者的背景决定了本书的鲜明特点——系统、实用。本书从介绍项目团队的背景知识开始，系统地论述了创建有效的项目团队的各个层面，根据作者的实践经验提出了相应的建议，特别是将项目、项目团队、项目管理过程构成了一个整体来进行研究，突破了以往在创建项目团队方面所进行的研究的局限性。本书还提供了对项目团队中的各个成员所具有的特征进行评估和数据提取的工具。通过这些工具，项目经理可以更好地对团队成员做出部署，从而使团队以最佳、最有效的方式运作。为了使读者更好地理解 and 实践所讲述的技术和方法，本书还提供了一个典型的案例，贯穿在各个章节之中，供读者练习之用。因此，本书可以作为初涉项目管理的人员和将要成为项目经理的人员系统学习项目团队创建的教材，也可以作为项目管理从业者的实用参考书。

本书的翻译得到了许多人的支持和帮助。在初稿的翻译中，任胜、郝巨昕、张喜山、刘进永等翻译了部分章节，其余章节由曹维武翻译，全书的译稿由曹维武修改审订。此外，本书的翻译工作还得到了杨晓燕、曾涛、黄学刚、苏新义、温华、张海军、魏刚等人的大力帮助，在此对他们表示衷心的感谢。

由于译者水平有限，因而译文中难免会有纰漏和不当之处，恳请读者批评指正。

曹维武

2002年6月于北京



前言

Introduction

在影响项目的成功和失败的所有可变因素中，项目团队本身是最容易被忽视，同时也是最需要关注的因素。尽管在创建高效的项目团队方面有很多书，但是通过仔细研究，我们发现在创建高效的项目团队的时候，项目本身几乎不会作为一个考虑因素而加以讨论。人们可能会得出错误的结论：团队就是团队，项目是什么对团队来说没有任何意义，团队的效率和表现对项目来说是不变的。

在项目管理上经过了 35 年的实践、培训和咨询之后，我认为上面这种观念明显是错误的。在这本书的各个章节中，我不仅要与你分享得出上面这个大胆的结论的理由，而且我也会向你介绍一些人们在提高团队效率时应该使用的一套工具，在这里团队效率是与项目相关的。使项目团队变得更加富有效率是受项目驱动的，并且依赖于项目的活动。

现在，我们应利用敏锐的直觉并做一些新颖的事情来向造成项目失败的原因发起进攻。我们都知道项目失败率非常高，这是难以接受的事情。在 20 世纪 90 年代进行的对 IT 经理的调查表明，项目的失败率为 50%~80%，或者更高。无论你从事的行业类型如何，这种失败率都是不可接受的。同样不

可接受的事实还有很多。接受调查的经理对这些项目失败的原因一点儿也不感到惊奇，这些人欣然承认他们在为了减少项目失败的发生而采取改正的步骤方面的效率是非常低下的。

超过 50% 的项目失败是由于，至少部分是由于项目团队本身的行为特征。这里，我并不是单单指哪一个团队成员的行为特征，我指的是团队整体的行为特征。例如，假设团队由非常具有分析能力的成员组成，他们所从事的项目工作需要大量的创造性，你认为这时会发生什么事情呢？你也许得不到你所期望的结果。反过来说，假设团队是由创造性人员组成的，而项目需要实施一套新的计算机系统，你认为这时又会发生什么事情呢？你也许会再一次失望，因为团队的创造性能量会设法找到在项目中发挥作用的方式，但这绝不是你所希望发生的事情。实施过程需要遵守事先定义好的规程，在这里并不需要创造性发挥作用。这样的团队会遭到挫折，而且失败的风险非常高。

我们会竭尽全力去创建一个最好的职业运动队伍，但是在创建最佳的项目团队的时候我们却几乎没有做出什么努力，我觉得这一点是很有趣的。就拿棒球为例，可以将我们创建一个成功的棒球队伍的努力和我们创建项目团队的努力进行比较。运动员们通过他们在实际比赛中所采取的行动和决定来证明自己的能力，这正是他们的教练和管理者对他们进行评价的方法。而另外一方面，我们很少对项目团队成员在制定决策、解决问题和解决冲突方面进行评估，他们的经理很少有机会在这些领域中观察团队成员的能力。团队的创建很少考虑这些不太明显但却是很重要的特点和技能。

你是怎样去创建你的项目团队的？也许会像下面的例子这样：Harry 刚完成一个项目，他是一名数据库设计师，我们一个新的设计项目中需要一名数据库设计师，所以让他加入团队吧。这样随便地创建团队会带来麻烦。在创建一个成功的项目团队的时候，除了人员可用性之外还有很多要考虑的因素。你也许会猜想技术能力是一个需求，当然这是需求，但是还有更多的东西。我会给你的实践补充一整套新的思想，这样在项目中你就会更加成功。

通过我自己对团队有效性以及实现团队有效性的商业可用工具的研究，有一点是很明显的，那就是在创建有效的团队方面没有一本“怎样去做”的书。另外，也没有一本书以一种实践者能够使用的方式将所有这些信息都收集在一起。

这本书将教给你一些实用的评估、形成、开发和部署策略，你可以用这些策略来大幅度地降低项目失败率。我将向你展示如何使用现有的工具来创

建有效率的均衡团队，如何评估现有团队的优势和劣势，以及如何扬长避短。

我在这本书中介绍的一个概念是：项目、项目团队和项目管理过程组成了一个系统。我不能说自己是第一个得出这个结论的人，但是在我读过的项目管理书中我的确不曾发现有这个概念的表述。这种系统联系是非常重要的。为了一个系统能够运作，系统的各个部分都必须实现各自的功能。为了实现它们的功能，所有部分都必须被整合成一个功能整体。而且，当各个部分整合在一起并按照它们的目运行，它们就创造了一种协同优势——整体大于部分之和。到现在为止一切都很好，你也许会问：“那么我怎么知道这些部分是不是整合在一起了呢？”或者对于实践者来说，比较相关的问题是：“我们怎样进行各个部分的定义，以便它们能够结合在一起呢？”

将这3部分（项目、项目团队、项目管理过程）整合成为一个整体就是本书的中心主题。我在书中所介绍的内容大部分都不是新的，新颖之处在于我把这3个部分整合成了一个系统的方法。为此，我建立了一个有工具支撑的工作模型。

本书未包含的内容

这不是一本关于项目管理方法的书。本书将介绍并简要讨论一个5阶段项目管理生命周期，这是第3章“团队模型”中介绍的项目团队生命周期模型的一个必要组成部分。关于项目管理方法，本书中只有一些零散的评述，但我的另一本书《有效的项目管理》（*Effective Project Management*）*中对项目管理方法有比较详细的介绍。你会发现本书所表达的思想和概念与那本书中的完全一致。

本书不会涉及如何提高团队成员的个人能力，我愿意向你介绍一本我与我的好朋友 Jim Lewis 合作写的最近才出版的书做参考，书名叫《世界级项目经理：职业发展指南》（*The World-Class Project Manager: A Professional Development Guide*）。在那本书中你会找到为确定项目经理职业目标以及制定一个职业发展计划来实现目标而开发的完全策略，其关注点在于个人；相反，

* 中文版《有效的项目管理》（第2版）已由电子工业出版社世纪波公司出版。

本书的关注点在于项目团队，其中仅有的对个人技巧、能力和行为特征的讨论都是与它们对团队的贡献相关的。

这本书没有涉及如何创建高绩效的团队。附录 A “参考书目和阅读材料列表” 中列出了一些在这个主题上比较著名的书。很多关于创建高绩效的团队的书都是关注于团队的一般特性而不管分配给团队的工作。大部分这种书都认为团队成员都在一起，并且同一时间都从事同一项工作。虽然还有一些这种团队的例子，但在当今世界中这种情况已不太可能出现了。团队成员同一时间可能从事不同的项目工作，而且经常在地理上是分散的，这彻底改变了人们可能选择的项目团队创建策略。对现在的项目团队来说，团队成员呆在一起的时间不可能很长。

你可能对团队开发的阶段（形成、碰撞、规范、完成）很熟悉。尽管这是一些正确的阶段，但是坦白地说它们在大多数情况下并不会出现，因为现在的商业环境会对团队施加一些约束和限制。我们所生活和工作环境是快速发展、快速变化和高度需求化的，项目的持续时间都比较短。现代项目团队的成员资格瞬间就会发生改变，高绩效项目团队创建策略在这些情况下就会土崩瓦解。根据我的经验，项目的变化是永远存在的并且会影响项目的特征，因此这种变化会从根本上影响项目的有效性。只有重新认识这些事实并将它们量化，我们才能创建能够满足期望的团队。

本书的阅读对象

如果你参与对关键任务或麻烦型项目的团队的评估、形成、开发和部署工作，你就需要这本书。我会介绍两种情况。第一种也是最有可能发生的情况是项目经理承接了一个团队，这个团队的成员资格早就已经确定了，在替换成员方面几乎没有什么灵活性。这本书会向项目经理展示如何利用商业可用的工具来评估团队的行为特征，以及如何根据这些特征来以最有效的方式部署团队。这会帮助项目经理认识到团队的优势和劣势，并介绍一些任务分配以及培训方面的方法。

第二种也是很少发生的情况是项目经理能够有权招募团队成员，并且创建整个项目团队，这会在项目化组织中。本书提供了一个决策支持系统，

来帮助项目经理，这个系统主要针对“如果……会怎么样”的情况，使项目经理能够检查和分析可选的团队组成所能得到的结果。

一旦团队创建完毕并开始项目工作，你就会发现本书另外的用途。项目阶段和里程碑表示项目关注点的重要变化，并且能够影响团队成员的部署。变化可能是由客户发起或者由市场驱动的，项目范围的一个变化会改变项目与团队之间的一致性，这就需要调整部署策略或者改变团队成员组成。失去的团队成员需要得到补充，这本书能够帮助项目经理对补充所失去的成员的可选方案进行评估。

本书的组织结构

这本书包括前言、4部分13章的正文和3个附录。

第1部分——“背景”，包括4章，为我们创建有效的团队提供了背景和基础知识。

第1章——“成功的项目”，对最近在项目失败上进行的研究做了总结，确认了项目成功的关键因素以及项目团队成功的关键因素，这将引导我们去思考成功项目团队的特点。

第2章——“项目环境”，对项目所处的环境进行了研究，这里包括对组织结构和团队结构如何帮助或阻碍项目团队所进行的讨论。在这本书中讨论的很多工具都是有效的，它们并不依赖于使用环境，但我们要去理解环境以便更有效地应用这些工具。

第3章——“团队模型”，包括对团队角色模型的3种方法的简要概述，这代表了当今对团队结构的观点，这些观点独立于团队所要完成的工作的特性。这将有助于读者理解在过去是怎样分析团队的，以及为什么这些模型在如今的项目环境中就不再是充分的了。

第4章——“项目/团队一致性模型”，介绍了项目驱动型团队结构的概念。我认为这种结构比第3章中的通用模型更好地说明了团队的有效性。我用自己的生命周期模型来描述项目团队，并且把它与一个成熟的项目管理生命周期结合在一起，所得到的结果是在思考建设更有效的团队的整个过程中的模式转换。对这个概念我并没有采取彻底完全的方法，而仅仅是从现有的关于

创建高绩效团队的研究中提取出了最好的东西，并把项目作为一个因素加入到了模型中

除了技巧和能力评估（在创建最初的项目团队时所做之事）之外，还需要进行其他很多评估，以确定项目团队在多大程度上有效。尽管这些评估中的一部分会用来进一步调整团队成员的组成，但是更有可能的情况是使用这些评估来制定关于如何最有效地使用现有团队的策略。第2部分“评估”中介绍了评估的过程和4种用来提供团队构架（TeamArchitect）所需数据的工具。

第5章——“案例研究”，是对一个研究案例——O'Neill & Preigh 教堂设备制造商的简要介绍。其中描述了他们所面临的业务情况、他们所要进行的制造名叫金奖风琴的触摸屏式风琴的项目，以及16名潜在团队成员组成的候选者集合——团队将从这些人中产生。

接下来的4章讨论了项目团队成员的行为特征。

第6章——“思维方式”，讨论了使用赫曼国际公司（Herrmann International）的赫曼全脑优势系统（Herrmann Brain Dominance Instrument, HBDI）来评估项目团队成员的思维方式。HBDI有120个问题，用于衡量个人对4种思维方式（右大脑、左大脑、大脑中央、大脑边缘）的偏好程度。

第7章——“问题解决和决策制定方式”，讨论了使用 Hay McBer 资源集团（Hay McBer Resources Group）的学习方式清单（LSI）对问题解决和决策制定方式进行评估。LSI工具有12个问题，用于衡量个人对4种学习方式（消化者、差异者、容纳者和汇集者）的偏好程度。

第8章——“冲突管理方式和策略”，讨论了使用个人优势出版公司（Personal Strengths Publishing）的优势部署清单（SDI）来评估冲突管理方式和策略。SDI工具有20个问题，用于衡量个人对3种主要的价值关联方式（利他主义、照顾型、断然-指导型、分析-自动型）的偏好程度，以及期望这些人在冲突情况下所遵循的策略次序。

第9章——“项目管理技巧和能力”，介绍了项目经理技巧评估（PMSA）和项目经理能力评估（PMCA），这两者都可以从企业信息洞察公司（Enterprise Information Insights, EII）那里得到。PMSA是基于Bloom的认知学习分类法的54项技巧的清单；PMCA是一项有72个问题的调查，它使用360度评估来衡量一个人在18个领域内的可观测行为，这些领域包括商务、个人、人际和管理能力。

以上5种评估工具（HBDI, LSI, SDI, PMSA, PMCA）构成了团队构

架所依据的数据库。在对这些评估工具进行选择的时候,我试图选出那些不需要经过特殊培训的顾问来解释结果的工具。学习方式清单(LSI)(第7章)和优势部署清单(SDI)(第8章)符合这个标准,它们都是自己打分、基于纸件的工具,而且在这本书中你能够在一个有口令保护的Web站点中执行它们。技巧和能力评估(第9章)也是自己打分的,但是在能力评估的情况下,数据必须通过计算机进行分析以生成必要的报告。基于Web版本的这两种工具都是可以获得的,数据报告可以自动生成,不需要顾问来进行解释。HBDI则不同,它不是自己打分的,而需要一个有资格的专业人员来充分地解释结果。我会尽可能地在第6章和第3部分中提供足够的细节,从而部分地克服上面这种需要。

金奖风琴项目团队数据包含在所有4个部分中,并且提供了相应的说明。你也有机会在一个有口令保护的Web站点中进一步评估团队成员。根据这些章节中提供的材料,你能够解释所得到的结果。这种准备是必需的,因为在第3部分中我们会扩展对项目团队的分析。

形成(formation)包括两个分立的但是相互依赖的活动:描述项目和描述项目团队。在第1部分,我提出了一个概念,那就是团队效率来自于围绕项目的特征而组织团队。我们组织了团队以确保团队拥有项目所需的技术能力,当然这些必需的能力并不能充分确保形成一个有效的项目团队,还需要更多的东西。为了更好地理解项目和团队之间的关系,我对一种商业上可用的调查工具(HBDI)开发了新的应用。将这种工具应用于项目和团队,我们将能够显现和讨论项目与项目团队彼此之间的一致程度,以及对任何观察到的不一致性采取策略。这是我所知道的惟一具有这种特性的工具。

第3部分——“形成”,利用你在第2部分收集到的数据,展示了怎样使用5种评估工具来描述项目和项目团队。这一部分包括3章。

第10章——“创建项目描述”,展示了怎样使用HBDI的一个更改版本来创建项目的描述。项目描述叠加在初始HBDI的相同的4种思维方式之上。我们将看到几个将这种预测能力应用到信息技术项目上的例子,这是HBDI的一种新的应用,在这本书中将第一次介绍。

第11章——“创建项目团队描述”,介绍了很多方法,用来将个人的HBDI描述总结成为项目团队层次上的描述,并表示项目团队的HBDI描述。

第12章——“评估团队一致性和均衡性”,把HBDI项目描述、HBDI项目团队描述以及其他评估报告结合起来,展示了团队总体上的一致性和均衡。

所得到的结果表明两者之间存在着差异。这也是 HBDI 的一种新的应用，在本书中也将首次介绍。在这一章中所提出的分析是团队构架的团队形成能力的基础

第 4 部分——“开发和部署”，展示了第 3 部分所得到的结果是如何用来为制定最终团队一致性决策而开发策略的，以及是如何在项目的生命周期中保持一致性的

第 13 章——“开发和部署项目团队”，通过例子展示了一致性是如何通过团队开发，以及在项目生命周期中将团队成员分配到具体任务中而增强的

团队构架

团队构架 (TeamArchitect) 对项目经理来说是一个全新的概念。它是一个决策支持系统，是一个综合的系统，用来评估、形成、开发和部署有效的项目团队。要想了解团队构架的最新形式，可以通过本书、随书的光盘以及一个有口令保护的 Web 站点 www.teamarchitect.com 了解。

这本书介绍了团队构架的概念、模型和应用。对于那些在自己的公司中选择实施团队构架的人来说，这本书是必不可少的参考资料。在这里通过举例说明了如何表示和解释团队评估数据，以及如何开发团队成员并将其部署到项目的任务中。当你负责一个项目并正在创建项目团队的时候，你要使用这本书，在项目的整个生命周期中这本书将会一直陪伴着你。本书可以帮助你形成团队，评估你的项目团队的优势和劣势，开发以最有效的方式使用项目团队成员的策略，根据项目可能发生的变化而调整团队的成员组成。

本书所附的 CD-ROM 中包括了在案例研究中所使用到的所有数据，我通过这个案例研究来说明团队构架的全面能力。团队构架的 Web 站点对这个案例生成了 92 个图形报告，这些报告包括潜在团队成员的 16 人候选者集合，以及对由这个候选者集合中的成员组成的 5 个不同团队的评估。你会发现这些数据是非常丰富的，可用来进一步分析你自己运用团队构架的能力。这些信息通过索引可以很容易地进行检索和分析。

最后，团队构架的第 3 个部分是 www.teamarchitect.com。如果你想亲自对案例研究数据进行分析，则你可以把团队构架应用到原始的案例研究数据

上 你可以创建你的团队、分析数据并做出开发和部署策略。通过这种方式分析案例研究数据，你会感受到团队构架的形式和概况。如果你想获取团队构架以为你的公司所用，那么你能够在附录 C “如何获得团队构架工具”中找到一些细节信息。

团队构架还在发展中。我使用团队构架工具已经有好几年了，得到的结果是令人鼓舞的。我已经能够为我的客户创造出一些价值，但是这还不够。我继续与几个同事一起工作，他们和我一样都期望提高团队的有效性。我们只是刚刚开始伟大的旅程，这个伟大的旅程将创建出许多提高团队有效性的重要的工具和技术。我希望能够对你创建项目团队的方法有所影响，同时向你展示团队构架是如何对你的公司的业务施加影响的。

毫无疑问，对我提出的观点，你会有自己的看法，并且你对如何做得更好会有自己的想法和观点。如果是这样的话，我想从你那里获得信息。如果我们能够互相合作并分享观点，那么我们对项目的成功就会有积极的影响。我期望收到你的来信！

罗伯特·K·威索基

rk@eiicorp.com

关于作者

About the Author



罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 博士作为项目管理顾问和培训者、信息系统经理、系统和管理顾问、作家、培训课程的开发者和讲授者已经有 35 年的经历了。他在项目管理和信息系统管理方面的著述达 10 本之多，他在专业和商业杂志上也发表了 30 多篇文章，并经常出入专业社团、协会发表演讲。

在 2001 年 2 月威索基先生加入了剑桥大学和麻省理工大学的 Sapient 公司，在那里他是项目管理的总监。他负责项目/团队管理方法的开发、整合和部署，项目经理专业发展和资格认证，以及项目管理工具的评估、收集和整合。Sapient 公司成立于 1991 年，已经成为一个主要的商业咨询、系统设计和开发、系统集成公司，其办事处遍及北美、欧洲和亚洲。

在 1990 年威索基先生创建了企业信息洞察 (Enterprise Information Insights, EII) 公司。该公司从事项目管理咨询，专门针对项目管理方法设计和整合的培训，项目支持办公室的建立，培训课程的编写，以及针对组织、项目团队和个人的评估工具的开发。

威索基先生是众多组织的成员，如美国项目管理学会、美国培训学会、

国际人力资源管理协会、国际绩效改善社团、美国国家职业发展协会及人力资源管理学会。他曾经是 AITP（前 DPMA）的助理副总裁。威索基先生从达拉斯大学获得数学学士学位，并从 Southern Methodist 大学取得了数理统计的硕士和博士学位。



Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

Contents

译者序
前言
关于作者

第1部分 背景

第 1 章 成功的项目 3

1.1 我们的环境 4

1.2 为什么有如此多的项目会失败 8

1.3 项目成功的关键因素 11

1.4 项目团队成功的关键因素 14

1.5 小结 17

第 2 章 项目环境 18

2.1 项目分类 18