

IDG新经济工商实务傻瓜丛书



如何

Project Management For Dummies

做好项目管理



〔美〕斯坦利·波特尼 著

宁俊 韩燕 瞿文芳 李洁言 译

贺卫华 译审

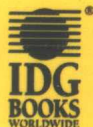
世界著名项目管理专家Stanley E.Portny——培训了25000名
项目管理人，并为100个组织机构提供了咨询

- 建立项目团队，激励各级人员
- 管理各种项目资源，提供周到支持
- 利用技术方法，使项目按计划进行
- 处理项目管理中的各种风险和不确定性因素
- 大量的实例告诉你如何解决典型项目中的管理问题



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

如何做好项目管理

[美] 斯坦利·波特尼 著
宁俊 韩燕 瞿文芳 李洁言 译
贺卫华 译审

企业管理出版社

北京市版权局著作权

合同登记图字 01—2001—1397 号

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好项目管理/[美]波特尼著,宁俊等译. —北京:企业管理出版社, 2001.5

(IDG 新经济工商实务傻瓜丛书)

ISBN 7-80147-470-8

I. 如… II. ①波… ②宁… III. 项目管理—基本知识

IV. F403.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 23371 号

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

书 名:如何做好项目管理

作 者:[美]斯坦利·波特尼 著 宁俊 韩燕 翟文芳 李洁言 译

译 审:贺卫华

丛书总策划:原 平

责任编辑:华 堂 肖震东

技术编辑:胡 晓 杜 敏 马晓光

书 号:ISBN 7-80147-470-8/F·468

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644

编辑部 68428387 68701408

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 15.125 印张 320 千字

版 次:2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

定 价:28.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中文版序言

——为第二辑 IDG 新经济工商实务傻瓜丛书出版而作

进入了新世纪，我国在继续完成工业化的同时要加快国民经济信息化的步伐。对于中国的广大企业，特别是经济发达地区的企业，提高信息化水平已成为顺应现代化潮流的首要选择。以信息技术为核心的知识经济正在全面冲击和改造我们已有的经济形态并塑造着 21 世纪新经济规则。我们应当学习新的知识，把握它的脉搏，迈开步伐，迎接知识经济的挑战。

源于 .COM 的网络经济扬弃了原有的生存方式，渗透到传统的经济组织体系，并构造着新经济的神经系统；而网络经济的全球化和借助信息交流完成商品交换的这种经济活动的本质已经导致在已有经济体系最深层处的世界范围的经济重组，新经济正在这个过程中催生，从生产领域到流通领域再到服务领域，正在发生自下而上的大变动。这一大变动涉及经济体系的组织构造、供应系统、配送体系、工作性质、工作时间及场所、消费市场、财务关系、指挥系统等，更加重要的是，这一大变动甚至涉及到商品交易的超高速化和变化的进行速度本身。除这些变化外，还有金融服务和金融制度的重组、支付体系的变化、各种产业间界线和上下结构的逐渐消除、世界规模的战略合作和向全球化急剧发展的潮流等。

在这种潮流的带动下，世界范围的经济重组正在地区与地

区之间、国家与国家之间、行业与行业之间、企业与企业之间全面展开，面对世界范围的经济重组，面对汹涌而来的全球化竞争，机遇和挑战从来没有像今天这样以高速的频率冲击着人们的选择，稍有不甚，即会南辕北辙。中国企业应该看到全球经济正重新洗牌，世界经济正走向全球化，而知识经济的来到正是这一切变化的原动力，应用和创造知识是当今知识经济的核心内容。教育是创造、获取、适应和运用知识的关键，也是在新经济中参与竞争的关键，技术以及适应性强的人力优势在全球化竞争中会充分显示出来。

21 世纪的企业，将通过创造和生产知识而盈利，因此，创新是企业永恒的主题。传统企业盈利的主要途径是通过规模生产降低成本，而新经济将从根本上改变未来企业的营运规则。新经济中的霸主将是那些建立在新知识基础上的企业。只有 3.1 万名雇员的微软，占据着 6000 亿美元的市场，而拥有 31 万名雇员的麦当劳，却只有 600 亿美元的市场占有量，同是美国的两大企业，按雇员平均的市场占有量计算，相差 100 倍。提高中国企业的竞争力需要运用创造性和创新性的方法，包括目标更明确的计划及提高劳动力的附加值。在知识经济里，人才是创造财富的最珍贵的资源。必须对我国庞大的劳动力予以更多关注，把劣势转换为优势，需要在提高自然环境资本的同时，增加人力资本和无形资本。

诺贝尔经济学奖的美国经济学家西奥多·W·舒尔茨经过对农业经济的长期研究，最后发现，从 20 世纪初期到 50 年代，促使美国农业生产率提高的重要原因，已经不是土地、劳动力数量或资本存量的增加，而是人的知识、能力和技术水平的提高。美国保罗·罗默教授提出了“生产四要素”的理论，认为经济长期增长取决于资本、非技术劳力、人力资本（可按接受

教育时间的长短衡量)和新思想(可按专利数量衡量)。哈佛大学的罗伯特·巴罗等人运用罗默的方法进行了调查,最后得出结论说:妨碍穷国赶上富国的是人力资本的缺乏,而不是缺少有形资本。一般说来,构成人力资本的是劳动者的知识存量、技能水平和健康状况。人力资本通过人力投资而形成,主要的人力投资包括正规教育和职业培训。

在知识经济时代,“无形资产”这一概念空前地引人注目。无形资产虽然不像土地、建筑物、机械等有形资产那样有着具体的形象,但却对企业的经营起着重大作用。它除了经营权、专利权等这些法律上的权利之外,还包括事实上具有货币价值的权利。随着知识产业的发展,无形资产的价值越来越高。软件、信息、教育、传播、娱乐等产业都具有极高的附加值。

我国企业应探讨在新经济环境下企业经营的新模式。以往经济的价值是以生产商品的数量,如一吨钢、一桶油来衡量。而今天,典型的商品则变成了某种计算机软件或基因序列测定方法等,越来越多的商品是以其包含的知识作价,而不是以它们的物质含量作价。我们已能从很多商品中看到这一点:开发新软件、新药物或拍摄新影片都需要巨大的初始投资,但产品一经开发出来,生产“复制品”的成本就十分低廉。从传统经济过渡到新经济,其实质是从生产有形商品的经济变成以生产和应用知识为核心的经济,而新经济下需要新的思维方式;在新经济体系中对知识产权拥有的重要性,正像传统经济对资本所有权拥有的重要性一样,这种对知识的“垄断”能力是唯一的激励机制,若没有这种能力,将不能补偿产品最初开发的投资成本。因此,对这种知识产权“垄断”能力的不断追求,便是新经济的核心驱动力,这也是我们要特别重视保护知识产权(专利权、复制权和商标权)的原因。

正是人力资本和无形资本在新经济发展中的重要地位，我国企业在面临经济全球化的重组和竞争格局中，通过不断创新取得竞争优势的根本出路都要落实到对人力资源和无形资源的投资和保护上，从而形成企业自身的核心竞争力，大多数企业政策亟待改变以适应其新的特点；因此，企业将科研成果转化成商品的风险投资变得十分重要，对教育和培训的投资也比以往更为重要。

21 世纪的企业，将遵循新经济的规律而运行成长。在未来的新经济中，企业生存的原则将彻底改变。但有一点是永恒不变的，这就是企业在经营全过程中的知识创新，只有这样企业才可能永续经营，永续发展，这也是企业管理出版社面向企业，长期致力于传播新知识、新技能的原因。我希望这次第二辑 IDG 新经济工商实务傻瓜丛书的出版能为中国企业在创新发展中学到更多的方法，汲取更多的力量。

陈锦华
二〇〇一年五月

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

翻译委员会

主 任：尹援平

副主任：张瑞恒

委 员：(按姓氏笔划)

丁 锋	马晓光	王学斌	王贵基
田晓犁	玄肇清	刘国平	孙泽民
远松山	吕国建	朱凤鸣	杜 敏
肖震东	吴太刚	陈忠华	胡 晓
贺卫华	阎书会	谭繁华	

内容提要

本书从项目管理的三个基本方面——计划、组织和控制，讲述了如何做好项目管理，详述了要做好一个项目应如何确定目标；如何根据项目的进度合理安排时间；如何确定项目所需的资源；如何组织团队及对团队内成员进行管理；如何对项目实施过程中的各个环节进行控制等。

本书的作者是一位国际上知名的项目管理专家，在项目管理方面有着丰富的实践经验，在本书中以通俗易懂的语言把复杂的项目管理工作解释得十分清楚，并以自己的亲身经历，讲述了进行项目管理时会遇到的问题以及如何去解决这些问题。本书具有很强的操作性，对从事项目管理工作的人来说，这是一本不可不读的好书。

作者简介

斯坦利·波特尼 (Stanley E. Portny) 是一位在项目管理及项目领导方面国际公认的专家。在过去的 28 年中，他向金融、消费品、保险、远程通讯、制药、信息技术、防御、医疗卫生领域的 100 多个公立和私人组织提供过培训和咨询。他为 25000 多个工程管理及人事部门、市场营销、研究与发展、信息系统、制造业、运营、辅助业等方面的人员制订和指导过培训计划。

在达到个人和职业上满足的同时，斯坦利还兼有一双善于分析的眼睛、一种生来就具有的条理和平衡意识，并尊重个人潜力，帮助人们学会如何控制经常混乱的局面和创造奇迹。与专题讨论会的参与者建立了一种密切关系，他生动的授课和他的杰出才能受到了广泛的称赞，为满足各个组织的特殊和独特需要，斯坦利在他的培训计划中专门研究了裁缝法。他的客户包括 ADP、ADT、美国国际小组、伯林顿北方铁路局、休利特·帕卡德、纳比斯克、诺瓦尔第制药公司、皮特尼·鲍维斯、UPS、前卫投资公司以及美国海军和空军。

斯坦利是项目管理学院合格的职业项目管理人员 (PMP)，于布鲁克林科技大学获电气工程学士学位，并于麻省理工学院获电气工程硕士学位及电气工程师学位。他还曾就读于阿尔弗雷德 P. 斯隆管理学院和乔治华盛顿大学国内法中心。

在项目管理、项目工作组筹建及项目领导等各个方面，斯

坦利都提供过现场培训。他也可以与你一起工作来评估你组织的当前项目实施、制订计划和控制系统及过程，并且审查正在进行的项目进展情况。最后，斯坦利可以在你的组织或专业学会会议上起主要发言人的作用。

请通过下面任何一种方式与斯坦利联系，并告诉他你如何喜欢这本书或讨论他如何才能与你一起工作，以提高你的项目管理技能和实际应用能力：

Stanley E. Portney and Associates, LLC, 44 Dorison Drive, Short Hills, New Jersey 07078; 电话：（937）376 - 8887; 传真：（973）912 - 8386; E-mail: sportny@att. net; 网页：www. Stanportny. com。

本书导读

.....

早在古代的时候,项目就已经到处存在了。诺亚(Noah)建造方舟,列奥纳多·达·芬奇(Leonardo Da Vinci)绘画蒙娜·丽莎(Mona Lisa),爱德华·吉本(Edward Gibbon)写作罗马帝国之衰落,乔纳斯·索尔克(Jonas Salk)研制脊髓灰质炎疫苗——正如你所了解的,所有这些项目及许多其他类似的项目已成功地完成了(尽管计划表和财力预算都令人惊讶地超过限度!然而,这些项目在过去确实取得了巨大的成功)。

那么,为什么项目管理这个话题现在突然这么非常令人感兴趣?答案很简单。搞项目的人已经产生了变化,并且利害关系也更加令人关注了。

历史上,做项目被认为是重要的和技术复杂的事业。使用更现代化的项目管理技术的第一个项目,即 20 世纪 50 年代初期北极星潜艇的研制,是一场技术和行政管理上的恶梦。专家工作组习惯于计划和跟踪无数的研究、开发和生产活动。产生出堆成山的文件来为错综复杂的工作提供资料。人

们开始考虑将项目管理作为由图表和图形混合组成的高级技术来训练。它的实行消耗了大量的时间，这正是受过严格训练的技术专家的职权范围。

当然，在当今世界，你仍能看见在进行一系列复杂的和技术挑战的项目。而且不断需要知道怎样通过计划让管理这些工作项目的人员来完成它。但在过去十年中，项目工作场所迅速猛增。各种类型和规模的项目现在都有相应的各种组织完成它们，并采用着各自的工作方法。

同时，一种新的项目经理已经出现。为当上项目经理，这些人从不确立职业目标，许多人的确不清楚项目经理是干什么的。但这些项目经理已经认识到如果在他们的职业中要走在前面，他们必须能够成功地完成项目。换句话说，项目经理人员已成为一种所需的技能而不是一种职业选择。

这些新的项目经理正在逐渐认识到，为了在不断变化和需要高的项目领域中茁壮成长，需要一套专门技能和技术。他们要学习和实践这些技能和技术，但现在他们不愿投入大量的时间来做这两者中的任何一个。本书献给的是项目经理这个“沉默的多数”。

为什么需要这本书

这本书帮你成功管理项目的基本原则进行全面而深入的了解，它适用于制订任何大小的项目计划，大多数复杂的“分析技术”花不到10分钟时

间就能掌握。在本书中，向你介绍了制订项目计划和管理项目所需的各种知识以及如何轻而易举并有效地扩大和运用这些知识的重要准则。你会发现成功的项目涉及许多受这个项目影响或支持这个项目的人。为确定重点参与者并使他们关注整个过程，本书提出了许多忠告、建议和准则。

然而，成功的项目管理不是通过知识就能完成的，它要通过应用来完成，本书的主题是项目管理技能和技术而不是因为某些过程需要完成的繁重任务。它们是一种思维方式、一种交际方式和一种行为方式。它们体现出我们处理日常工作的实质。

为证实这个中心思想，我写了本书以便直接和（相对）容易地来理解这个中心思想。但不要被误导，尽管其语气是口语式的，本书探索各种可用于指导你的制订计划、编制进度表、做预算、进行组织和管理的项目管理方法和技术。

以符合逻辑发展的方式介绍这方面的知识，在工作中是经过实践检验的。书中举例和插图丰富，并具有许多忠告和建议。并且不时插入幽默，以利于读者轻松阅读。

我的目标是使你带着想当出色的项目经理，并决心要付诸实践的感觉读完本书。

本书的使用说明

我假定广泛多样的一群人将读这本书，包括如下一些人：

- ✓ 高级经理和初级助手（未来的高级经理）
- ✓ 经验丰富的项目经理和从未在项目工作组任过职的人
- ✓ 经历过重要项目管理培训和没经历过培训的人
- ✓ 有多年实际社会工作和管理经验的人和刚参加工作的人

然而，我现在假定你有对你的项目进行管理的欲望，我在假定你将读这本书，并奇怪为什么并非所有的项目都管理得好，因为你会认为目前的技术是符合逻辑的、简单明了的且易于使用的。没错，但我现在也假定你会承认要做什么和正在做什么之间存在很大差别。并且你会做出特别的努力，力求弄清阻碍你使用这些方法和技术的原因，并试图克服它们。

最后，你将意识到你会反复读这本书，并且每次你会学到新的不同的东西，把这本书看作一个朋友或一个愉快的源泉，当你在字里行间阅读和遇到新的情况时，会有更多的享受。

本书的组织结构

我把本书编排成五个部分。前三部分分别研究项目计划、组织和管理；第四部分提出各种方法——用你的实践经验又用你的技术不断提高你的项目管理实际水平；第五部分提供一系列建议和忠告来帮你完成一般的项目管理任务。本书附录概括了一般项目管理术语和定义，阐明在大型项目上频繁

使用的技术，以监督各项工作和各项费用。

第一部分：明确你的项目，制定你的获胜计划

在这部分，我讨论在对项目感兴趣的组织工作时，你可能遇到的专门的和独特的项目特点和关键问题。向你阐明打算达到项目的各种结果你所必须完成的工作、你打算实现的计划表以及你需要的各种资源。

第二部分：组织团队

在这部分，我向你阐明如何确定、组织和对待将在你的项目成功中起作用的那些人。

第三部分：驾驶航船

我向你阐明如何开始你的项目、支持它、实施并把它成功地完成。

第四部分：渐入佳境

我向你阐明如何管理对你项目的不确定的事物，用从以前项目管理中学到的经验，改进你处理未来那些不确定事物的方法，并用有效的信息技术来支持项目的计划与实施。

第五部分：关于“十”的部分

我与你共享有关在你从事你的项目时如何处理你将遇到的一些更普遍的情况而提出的许多忠告、提示和建议。

附录

附录 A 包括一个最一般的项目管理术语和定义的综合清单。附录 B 介绍一种方法来评估大型项目的工作表现和财力支出。

本书的标识说明

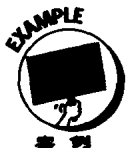
本书左边页面空白处包含一些小图标，让你对正文中共同使用的特殊信息引起注意。以下是他们的含义：



将帮你应用所讨论的各种技术或手段的建议。



项目管理术语或技术性的论点。



举例说明在正文提出各种技术和论点的实际或假设情况。



潜在的困难和危险的处境。