

21世纪管理经典教材系列



(美) 杰克·吉多 詹姆斯 P. 克莱门斯 著  
张金成 等译

# 成功的 项目管理

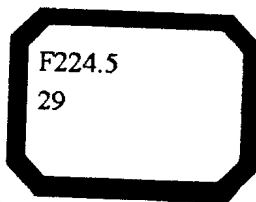
项目管理领域成功实践者与资深教授的真知与经验

Successful Project Management



机械工业出版社  
China Machine Press





Successful  
Project  
Management

成功的  
项目管理

杰克·吉多  
(Jack Gido)  
(美) 詹姆斯 P. 克莱门斯 著  
(James P. Clements)  
张 金 成 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

Jack Gido, James P. Clements: Successful Project Management

Copyright © 1999 by South-Western College Publishing. All rights reserved.  
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P.R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 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。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-2013

### 图书在版编目(CIP)数据

成功的项目管理 / (美) 吉多(Gido, J.)(美) 克莱门斯(Clements, J.P.) 著; 张金成等译. -北京: 机械工业出版社, 1999.10

书名原文: Successful Project Management

ISBN 7-111-07433-5

I. 成… II. ①吉… ②克… ③张… III. 项目管理-概论 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第39556号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 崔彦丽

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年10月第1版·2001年9月第10次印刷

850mm×1168mm 1/32·15.375印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

## 21世纪管理经典教材系列

出版书名	原作者	译者
▶ 管理学精要·亚洲篇 (21世纪美国管理教材系列)	Koontz	丁慧平
▶ 物流管理 (管理教材译丛)	Donald J. Bowersox	林国龙
▶ 管理控制系统 (哈佛大学教授作品集)	Robert N. Anthony	许锐
▶ 多国管理 (管理教材译丛)	John B. Cullen	邱立成
▶ 人力资源管理 (MBA教材精品译丛)	Lawrence S. Kleiman	孙非
▶ 组织理论与设计精要 (管理教材译丛)	Richard L. Daft	李维安
▶ 经理人员财务管理	Gabriel Hawawini	王全喜
▶ 消费者行为学 (营销教材译丛)	Henry Assael	韩德昌
▶ 领导与战略规划	Annabel Beerel	赵伟
▶ 投资组合管理 (财务与金融教材译丛)	James L. Farrell, Jr.	齐寅峰
▶ 成功的项目管理	Jack Gido	张金成
▶ 当代市场调研 (营销教材译丛)	McDaniel / Gates	范秀成
▶ 服务管理 (管理教材译丛)	James A. Fitzsimmons	张金成 范秀成
▶ 商务与经济统计 (经济教材译丛)	David R. Anderson	张建华
▶ 信息时代的管理信息系统 (管理教材译丛)	Haag Cummings	严建援
▶ 国际市场营销 (MBA教材精品译丛)	Philip R. Cateora	周祖城
▶ 管理经济学 (MBA教材精品译丛)	James R. McGuigan	李国津
▶ 管理科学与运筹学 (管理教材译丛)	Peter C. Bell	韩伯棠
▶ 生产与运作管理 (MBA教材精品译丛)	Richard B. Chase	宋国防

# 迎接管理创新时代的到来

## ——“21世纪管理经典教材系列”总序

20世纪初泰勒《科学管理原理》一书的问世，标志着人类告别经验管理的时代，进入了科学管理的殿堂。本世纪科学技术的突飞猛进，推动着现代管理思想和理论的日新月异。从40年代开始，行为科学、数理学派、权变管理、企业文化、公司再造等管理理论的创立和运用，无不闪耀着人类智慧的光芒。今天，融科学性 with 艺术性于一体的开放型管理又将管理科学推上了一个新的台阶。

20世纪末是人类社会发展史上又一个崭新的、关键性的时期。世界经济的发展变化呈现出两大趋势，一是全球化，二是市场化。经济发展、科技进步和信息革命一浪高过一浪，将世界带入了前所未有的全球化时代；而市场化改革则使全球性竞争更加激烈，给企业的发展带来了全方位的挑战。经营多角化的过度展开或收缩使企业面临着不同的命运，波音与麦道、奔驰与克莱斯勒、埃克森与美孚的合并，不仅强化了人们对经济全球化的认识，也使他们遍布全球的同行和竞争对手们更加望尘莫及。正当人们翘首企盼21世纪曙光的时刻，世界经济也在发生着巨大而深刻的变化。在西方世界迎接知识经济时代到来之时，曾经创造了世界经济奇迹的东南亚却深深地陷入了金融风暴……这一切都使我们更加清醒地认识到，21世纪带给我们的将是更为严峻的挑战。而如何迎接这一世纪性的挑战，则成为各国政府、企业界和理论界共同关注的课题。

中国经过20年改革开放的风雨历程，正在进入竞争日趋激烈的世

界大市场，融入国际经济大循环。20年的经济改革，中国取得了举世瞩目的成就，也逐步确立了一个大国的地位，这已是不争的事实。应当看到，随着国际市场竞争的日益激烈和管理水平的不断提高，中国经济要在全球化和经济一体化的国际竞争中发展，一方面应在宏观上把握经济的运行规律，搞好宏观调控；另一方面，也即更为重要的方面，是要在企业层面进行管理创新。随着国有企业初次创业制度安排的实现与完成、具有差别性的优惠政策的取消，改革的先发效应已变得不再明显。在现代企业制度相继建立后，对于处在同一平台上的企业来说，要在竞争中取胜，还必须进行以管理创业为主导的“二次创业”，彻底转变在计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式，使之向市场化、知识化、集约化的方向发展，实现经营管理的现代化。也就是说，中国即将进入一个与管理相结合的改革和与改革相结合的管理的新时期。在这一时期，谁能够最快地吸收各种管理学的最新知识，谁就会获得竞争的主动权；谁拥有更多的知识，谁能够通过管理创新把更多的知识组合成独特的能力，谁就能够赢得未来。

作为祖国改革开放事业的见证人和参与者，尤其是作为推动管理创业、管理创新浪潮的管理学者，我们有义务、有责任为我国管理学科的发展添砖加瓦。我们在机械工业出版社支持下策划推出“21世纪管理经典教材系列”，目的正是在于以最快的速度 and 最优的质量，把世界上最新的、一流的并被广泛使用与研读的教材以全面、成系列的方式介绍给我国的广大读者，为我国现代化管理事业及其人材的培养做出贡献。

在选择列入本系列的教材时，我们提出了一个口号：“与美国同步”。与此同时，还遵循了三个原则，即代表最新现代管理思想的权威之作、代表美国一流水平且在美国大学中广泛使用的教科书的最新版本、对中国现代管理人材培养急缺的教材。在世界管理学科的发展

史上，影响深远的管理学说、耳熟能详的管理大师大多出自美国。“与美国同步”，可以使读者迅速有效地了解与掌握管理科学的最新理论与发展趋势。

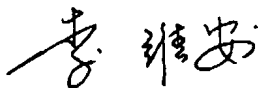
在坚持上述原则的基础上，作为全面、成系列的管理教材，本系列还具有以下几个特点：**(1)**注重系统性。首批以MBA教材为主，基本涵盖了我国目前MBA教学大纲中的所有核心课程。**(2)**突出专业化。结合MBA教育向专业化方向发展的趋势，分别在财务、营销和一般管理等几个专业方向推出三门以上课程教材。**(3)**强调权威性。所选的原著大多数为各学科领域著名教授所著、在国外广为采用的教材。**(4)**关注学科新动态。增加了反映新学科分支的教材，如服务管理、物流管理。**(5)**便利教学使用。大多数教材中提供了有关网址并配有成套的教学辅助材料。

此外，本系列教材还特别注重良好的适用范围。该系列可以作为MBA的系列教材和大学教师教学及科研的参考书。那些运筹帷幄、决战商场的企业家们，那些想直接学习和掌握当代国外最新管理知识的学子们，也可以从本系列教材中汲取丰富的营养。

我们组织翻译这套“21世纪管理经典教材系列”，还出于对我国高等管理教育改革和学科建设的密切关注。在建设一流管理学科方面，一流的教材建设是最基本、最重要的内容之一。而迅速、高质量地引进国外最新的一流教材，则是教材建设中十分必要和有效的途径。在我国的MBA教育方面，这一点尤为突出。90年代以来，我国的MBA教育取得了很大发展。1991年，国务院学位办授权包括南开大学在内的9所院校试办MBA教育，1994年授权学校增加到26所，1998年则扩大到56所，招生规模也从1991年的86人增加到1998年的4 000余人。我国MBA教育的发展前景十分广阔，但在教材选择等方面存在着许多需要解决的问题。作为在国内外有相当知名度的高等学府和专门培养高级工商管理人才的管理类专业学院，我们愿意与我们的合作伙伴

一道，弘扬“允公允能，日新月异”的精神，同时积极寻求兄弟院校的大力支持与合作，为我国的高等管理教育乃至我国的经济建设作出自己的贡献。

在积极地引进和学习西方先进管理理论的同时，我们也应当看到，每一项成功的管理模式，都是管理理论和具体实践相结合的产物。任何一种先进的管理理论，都不可能“放之四海而皆准”。我们要有鉴别地吸收对我国的社会主义市场经济建设有借鉴价值的内容，并切实注意与中国企业的实际情况相结合。自古以来，先贤们为我们留下了以《孙子兵法》为杰出代表的博大精深的管理思想。我们相信，在改革开放的新时期、在中华民族复兴的关键时刻，我们一定能够在吸收国外先进管理思想精华的基础上，创立更加灿烂辉煌的有中国特色的管理理论！



管理学博士、经济学博士  
管理学教授、博士生导师  
南开大学国际商学院院长

1998年12月4日



## 译者序

项目管理是50年代后期发展起来的一种计划管理方法，它一出现就引起举世瞩目。1957年美国杜邦公司把这种方法应用于设备维修，把维修停工时间由125小时锐减为78小时；1958年美国人在北极星导弹设计中，应用项目管理技术，竟把设计完成时间缩短了两年。由于项目管理成效显著，自从60年代以来它已被广泛地应用于航空、航天、国防、建筑、医药、化工、金融、财务、广告、法律等行业，以及国家和地方政府乃至联合国；它不仅适用于大公司而且也适用于各种小型企业。

《成功的项目管理》是一部既反映传统和现代项目管理实践又含有许多现代管理思想、管理技巧和方法的优秀著作。它系统介绍了项目管理的基本概念、管理要点和技术方法。在以下诸方面具有鲜明特点。

该书作者杰克·吉多(Jack Gido)是宾夕法尼亚州立大学技术援助项目主任，既有丰富的项目管理知识和教学经验，又有近20年的以生产力和制造技术改进为主的实际经验，他已经出版过两本颇受读者欢迎的项目管理著作。本书既概括了作者项目管理的最新实践和教学经验，又是其原有著作的深入和升华。

传统的项目管理书籍多以技术为导向，重点介绍和研究网络技术方法及其应用。而本书则以管理为导向，用很大篇幅严谨地论述了项目及项目管理的基本概念和项目寿命周期内不同阶段的管理要点，生动地刻画了项目经理、项目团队的职责和作用，深入地研究分析了项目的有效组织和沟通；即使在介绍网络技术之时，也是以

项目的计划控制为主流而仅把网络技术视为一种进行合理的资源配置和成本绩效优化的方法和工具。翻阅本书的内容，令人颇有耳目一新之感。

理论紧密地与实践相结合是本书的另一特点。书中各章包括有许多生动的实例和130多份很有用的图表和数据资料，而且在各节末尾均提供了既有趣味性又有启发性的案例。这些案例会引发读者深入的思考和学生在课堂上生动活泼的讨论。

书中除对大量的实例、案例和图表进行了精心合理的穿插安排，而且在各章前后均提供了背景资料、提纲和小结，为启发读者和学生的独立思考，在各章内经常提出一些强化学习的练习题，而在各章之后也给出一系列复习思考题；此外，为方便读者，书中还提供了项目管理软件、世界项目管理组织的名单和联络地址，并在各章提供了查找有关项目管理信息网址的练习。这种一切为读者着想、独具匠心的设计，实在难能可贵。

作者在本书中既注重保留和阐明项目管理的理论和方法之精髓，又回避了抽象的数学理论和复杂的演算，也尽量少地使用专业术语，使全书通俗易懂、简明直接。

本书既适用于大学本科和MBA的教学，同时也可以为研究人员和其他对项目管理的知识和经验感兴趣的人提供服务；它不仅是项目经理们的一本很好的参考书，也是每一位涉足于项目的人员所应掌握的理论和工具。

本书由张金成教授主译并负责审稿和统稿等工作。王刚夫、祁明亮、杨芳、赵文燕和翟从敏参加了本书的初译工作。

书中译释不当之处，恳请读者批评指正。

译者

1999年7月

## 译者简介

张金成，南开大学国际商学院现代管理研究所教授，博士生导师，天津质量管理协会理事，天津企业管理协会、企业家协会特邀研究员，天津市优秀企业评审委员会委员，美国摩托罗拉公司摩托罗拉大学兼职教授，中心设在美国波士顿大学的从事世界制造业发展前景研究的国际学术组织的中方两位负责人之一。

主要从事企业战略管理、服务管理、生产管理等方向的研究和生产管理、质量控制与管理的教学工作。近年来，先后共主持、参加完成国家、省、部级研究项目6项。主编和参加编写《企业再造工程》、《最新国际企业管理》、《中国军事艺术》等多部论著，在国内和美、英等国外学术刊物上发表论文20多篇。

多年来热心于国际和地区学术交流与合作，曾受国家派遣，以援外专家组长身份在也门亚丁大学任教，曾赴美国犹他大学、加拿大不列颠-哥伦比亚大学、日本神户大学、香港城市大学和浸会大学进行学术访问和研究，与国内外学者和天津市许多知名企业家建立了良好的合作关系。

近年来曾为许多企业进行管理培训，如摩托罗拉公司、SEW-EURODRIVE 有限公司、伊莱克斯公司、奥士达公司、珠海华丰集团公司、天津顶益国际食品有限公司、大港石油管理局、深圳特立集团公司、和平海湾集团公司和天津玻壳公司等。

培训专题课程有《企业再造工程》、《制程统计品管SPC I》、《制程统计品管SPC II》、《组织绘画与分析》、《生产周期管理》、《6σ管理》、《JIT生产方式》、《标杆管理》、《TQM与ISO9000系列标准》等。

# 前 言

我们从山的这一边开始挖掘，您和您的伙伴从山的那一边挖掘。当我们中途相遇时，我们将会完成一个隧道。而如果我们没有相遇，我们将完成两个隧道！

## 我们的方法

项目管理的含义，不能简单地认为是把工作任务分发给每个人员，然后幻想他们将会取得一个预期结果。事实上，许多本来可以很成功的项目往往因为这类想当然的方法而导致失败。人们要靠扎实的知识 and 过硬的本领来成功地在项目环境中工作，并实现项目目标。《成功的项目管理》就是为使读者获得上述知识和本领而写就的。本书将通过解释概念、技能，并用大量事例说明如何技术性地运用这些知识和技能来使读者掌握项目管理。

尽管本书的重点主要是实践，这也是读者想在项目环境中成长提高所必备的知识，但本书并没有忽略目的性的学习，那便是鼓励读者对项目管理原理进行认真的思考并在现实生活中加以应用。我们的这些知识来自于多年的项目管理实践、项目管理教学以及对它的广泛论述。

《成功的项目管理》适合大学本科生或相当于本科水平的人员，以及实际项目工作人员和其他读者。本书的设计编排，就是为使他们能卓有成效地进行项目管理工作，并对他们完成相关的项目产生直接的影响。因此，本书内容适合于进行工商业方面的终身学习培训计划，也就是培养和训练员工在多方面和交叉职能团队中获得成功，并使学

员在实际工作中具备开拓能力。

《成功的项目管理》的目标读者是所有的项目相关人员，而不仅仅是项目经理。配备有良好甚至是杰出的项目经理的项目也有可能不很成功，因为项目成功必须要求所有相关人员的最佳努力付出。项目团队——所有为项目工作付出的人员，必须具备相应的知识和技能，以便在项目环境中一起有成效地工作。一个人不可能通过读书而成为项目经理。项目经理，首先要是一个有成效的项目团队成员。通过对本书的学习，人们可以成为一个有成效的项目团队成员，进而激发他们的潜力，以胜任管理项目和团队的工作的要求。

本书语言通俗易懂，简洁明了，尽量避免使用技术性术语。读者在学习本书内容的过程中将逐步掌握项目管理的专门术语。书中没有应用复杂的数学理论或算法来说明进度安排技术，也没有使用高度技术性的项目作为例子。过于明显的技术方法，会对那些对高等数学及技术背景知识缺乏了解的初学者造成障碍。书中列举了大量基于日常实践项目的简明事例。例如，实际应用包括进行一项市场调查、创建一个信息系统、组织一个小镇节日庆典活动等。书中用到的数学方法尽量保持简单易懂。另外，本书单独列出了附录，供有意进行深入学习概率分析和时间-成本平衡法的读者参阅。

### 突出特点

《成功的项目管理》有许多突出的特点以帮助读者强化学习效果，牢固掌握技能。

#### 1. 真实的背景资料

每一章都以两篇真实的背景资料开头，作为该章的主题引子。这些背景资料既能强化这一章的概念，也能激发起读者的讨论和对将要学习内容的兴趣。

#### 2. 提纲

每一篇开头都有提纲列出所学内容的主要课题，这些提纲阐明学习内容，使您对有关情况一目了然。

### 3. 事例及应用

实际的事例及应用如进行一项市场调查、创建一个信息系统、组织一个小镇节日活动，会经常出现在本书的全部内容中，使得具体、相关及激发读者兴趣的描述说明变得非常熟悉。

### 4. 图表及数字

书中应用了**130**多个图表来说明要点和项目管理工具。

### 5. 练习题

伴随本书内容有许多简短的小问题，使读者掌握关键概念，确保不忽略基础知识。这些问题在课文中随时出现，具有积极的强化学习作用，并可作为对本书的学习指导。

### 6. 小结

每章结尾都对这一章有关内容进行简明总结，这也是对核心概念的最终概括。

### 7. 思考题

每章有一套思考题，用来测验并应用这一章中的有关概念。

### 8. WWW 练习

每章会有一套上网练习，要求读者在**WWW**网上查找各种项目管理课题的信息。这些练习能使读者以在线即时的方式探索项目管理的现实应用。书后附录提供了课文中提到的所有项目管理网址。

### 9. 案例研究

每一章结尾的案例研究对成员或团队进行实际工作的分析提供了认真思考的真实场景。案例形式的多样化使所有读者都可能与提出的问题相联系。这些案例生动活泼，能激发热烈的讨论。通过对案例不同角度的讨论，读者可以拓展思维，成功地在实际工作中处理意见纷争的局面。这样，学习者们也就对团队工作的实质有了较深入的理解。

## XIV

### 10. 项目管理软件

附录讨论如何在个人电脑中应用作为项目计划和控制职能工具的项目管理软件。探讨项目管理软件程序包的一些共同特性，以及购买选择准则。同时，也对几个较流行的软件包进行了评价，还列出了大量项目管理软件的经销商。

### 11. 项目管理组织

附录中列出了全球范围内的项目管理组织，便于读者就职业发展、了解期刊和其他出版物及职业机会与之进行联系。

## 结构

《成功的项目管理》分为四篇：

- 第一篇，项目生命周期，包括项目管理概念、识别需求、提出解决方案以及项目实施。
- 第二篇，人员：项目成功的关键，讨论项目经理、项目团队、项目组织的类型以及项目沟通和文件记录这些内容。
- 第三篇，项目计划和控制，包括计划、进度安排、进度控制、资源配置以及成本计划和绩效。
- 第四篇，附录，包括项目管理软件、组织，有关的网址等内容。

第一篇共有四章。第1章，项目管理概念，包括项目的定义及其特征、项目管理工作的主要范围、一个项目如何产生、项目的生命、项目管理的几个阶段、项目实例以及项目管理的益处。第2章，识别需求，包括明确目标选择项目、制定需求建议书以及申请书征询过程。第3章，提出解决方案，研究市场战略方案、是否投标决策、制定获胜申请书、申请书准备过程、定价策略、评估申请书和合同类型。第4章，项目，讨论制定项目计划时的一些相关因素、项目控制过程中的几个阶段以及项目终止时应采取的一些行动。

第二篇包括四章。第5章，项目经理，讨论项目经理的职责、成

功地管理项目所需要的技能和如何获得这些技能、有效授权的方法以及项目经理如何管理和控制项目的变化。第6章，项目团队，包括项目团队的成长及发展、有成效的团队特征、有效工作的障碍、团队组建、项目过程中冲突的来源及冲突处理方法、解决问题和有效地管理时间。第7章，项目组织的类型，研究职能型、项目型和矩阵型组织结构特征、优点、缺点。第8章，项目沟通及文件记录，包括人员沟通、有效聆听、项目会议类型和使会议有成效的建议、正式项目讲演及成功讲演的建议、项目报告和准备有效报告的建议以及项目文件和保持对变更的控制。

第三篇有五章。第9章，计划，讨论明确项目目标、制定工作分析结构、分配职责和确定详细任务，制定网络图，利用系统发展生命周期发展信息系统项目。第10章，进度安排，包括估计活动工期，为每一项活动计算最早和最迟起止日期，决定时差，明确任务的关键路径。这一章也包括一个关于概率分析的特别附录。第11章，进度控制，讨论项目控制过程的步骤，实际进度对项目进度计划的影响，根据项目变化更改进度计划，计算最新项目进度计划，控制项目进度的方法。这一章还包括关于时间-成本平衡法的特别附录。第12章，资源配置，包括在制定项目计划时考虑资源约束，决定项目的计划利用资源，平衡项目一定时期内的资源利用，在可用资源有限的情况下决定最短项目进度计划。第13章，成本计划和绩效，包括在评估项目成本时要考虑的因素，准备一份基准预算，累计实际成本，确定已完工工程的盈余额，分析成本绩效，进行成本预测，控制成本的方法，现金管理。

本书对项目管理软件做了一个专门的附录，讨论项目管理软件程序包的一些共同特征，一些打印输出的样本，对几个比较流行的软件包做了一个评价，还包括选购软件包时的一些准则，应用项目管理软件时的益处和注意事项，项目管理软件经销商名录，项目管理WWW网址和项目管理缩写词。最后，有每章的关键词汇、练习题答案和参考文献。



# 目 录

迎接管理创新时代的到来  
——“21世纪管理经典教材系列”总序

译者序

译者简介

前言

<b>第一篇 项目生命周期</b> .....	<b>1</b>
<b>第1章 项目管理概念</b> .....	<b>3</b>
<b>背景资料</b> .....	<b>3</b>
1.1 项目特征 .....	<b>5</b>
1.2 项目生命周期 .....	<b>10</b>
1.3 项目管理过程 .....	<b>14</b>
1.4 项目管理的益处 .....	<b>21</b>
<b>小结</b> .....	<b>21</b>
<b>思考题</b> .....	<b>22</b>
<b>WWW练习</b> .....	<b>23</b>
<b>案例研究</b> .....	<b>24</b>
<b>第2章 识别需求</b> .....	<b>27</b>
<b>背景资料</b> .....	<b>27</b>
2.1 识别需求、问题或机会 .....	<b>30</b>
2.2 准备需求建议书 .....	<b>31</b>
2.3 征集中请书 .....	<b>38</b>
<b>小结</b> .....	<b>39</b>