

(美) 理查德·牛顿
(Richard Newton)

(著) 宋玉贤 林祝君 等译 周景勤 审校

项目经理

成功把握项目管理艺术

*The Project Manager
Mastering the Art of Delivery*

- 整合各种项目管理技术
- 跨越项目管理理论与实践之间的鸿沟



机械工业出版社
China Machine Press

(美) 理查德·牛顿
(Richard Newton)

(著) 宋玉贤 林祝君 等译 周景勤 审校

项目经理

成功把握项目管理艺术

*The Project Manager
Mastering the Art of Delivery*



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Newton. The Project Manager: Mastering the Art of Delivery.

Copyright © 2005 by Pearson Education Limited.

This translation of Principles of The Project Manager: Mastering the Art of Delivery, first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。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。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-6030

图书在版编目(CIP)数据

项目经理: 成功把握项目管理艺术/(美)牛顿(Newton, R.)著; 宋玉贤等译.
-北京: 机械工业出版社, 2006.6

书名原文: The Project Manager: Mastering the Art of Delivery

ISBN 7-111-18805-5

I. 项… II. ①牛… ②宋… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第037390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: 刘照地 张竞余 版式设计: 刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年6月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 16.25印张

定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

前言

我在项目领域有着二十多年的从业经历。开始时我只是项目团队中的一名成员，尔后我在各种各样的项目背景中担任过项目经理，后来还负责过项目经理团队的管理工作，充当过项目客户和项目发起人的角色。其间，我经历过事业的起伏，但总的来说，对项目管理还是有很大兴趣的。我非常乐于接受并完成复杂项目的挑战性工作。

其中，让我备感欣慰的是我曾负责过多项工作，以改善企业各类项目的实施情况，提高相关人员的项目实施技能。在这些工作中，我招聘、组建过项目团队，组织、安排过培训事宜，阅读并与他人分享过项目管理方面的书籍，也寻求过外聘咨询顾问的支持和帮助。这期间，尽管我看到项目经理越来越符合行业认可的资质要求，但是，据我看来，实施项目的基本技能并没有发生太大的变化；这也许是因为行业认可的资质要求和自己的期望都在不断提高，另一方面也许是因为项目越来越复杂——当然，或许还是因为中间出现了其他一些问题。

我得出这样的判断，至少可以归结为以下三个原因：第一，每当我读到项目管理方面的书籍、参加相关的课程培训、与项目管理培训师交谈时，几乎总会遇到我所说的项目管理“技术”之类的相关内容。所谓项目管理技术，我指的是构成项目核心知识体系的项目流程、系统和工具等相关内容。我认识到，这些项目管理技术尽管重要，但却不是确保项目成功实现的惟一要素。要实现项目成功，除了掌握项目管理相关技术外，还需要掌握其他一些相关技能。当我研究那些成功项目经理的成功秘诀时，我确实看到他们能够充分理解并运用这些项目管理技术，但这却不是他们成功、让他们与普通项目经理有所区别的决定性因素。实际上，很少有人能够认识到成功项目经理与普通项目经理不同的根本原因。区分优秀项目经理和普通项

目经理的因素，大多涉及项目经理本人，并没有涉及其运用的项目管理的具体方法。第二，在我所阅读的项目管理方面的书籍中，多数书籍的针对性较差。这些书籍大多过于简单，只会对那些刚刚进入项目管理领域的新人和项目管理领域之外的人有一定的吸引力。此外，这些图书涉及的内容大多是一些复杂而严谨的方法，这些方法对那些费用动辄高达数十亿英镑的国防采购项目来说或许还有点儿用处，但在一般组织中，对那些承接一般规模项目的项目经理来说，并没有多少实用价值。最后值得指出的是，即使项目经理受到了良好的培训，充分理解了应该如何使用这些常见的项目管理技术，他们也往往无法知道这些技术为什么如此重要，无法了解这些形形色色的技术究竟是如何整合在一起的——而实际上，项目经理形成这种理解是非常必要的，如果无法形成这种理解，项目经理就无法做出良好的判断，无法结合实际情况，对这些项目管理技术加以充分应用。要知道，要成功实现项目目标，良好的判断和因地制宜地对技术加以应用是最核心的要素。

几年来，我一直想找到一本专门针对广大项目经理的、论述如何在团队少数成员支持的前提下管理好复杂、关键的企业项目的书籍；一直想找到一些论及决定成功项目经理与普通项目经理不同之处的书籍；找到一些从整体上论述项目管理的书籍，但我却一无所获——我找到的不过是更多的困惑！

因此，我想既然没有找到这样的书籍，我应该考虑自己动手完成这样一本著作，这正是我写作本书的初衷。本书仅仅是我个人的一些观点和看法。我并没有打算将它写成一部全面论及项目管理相关主题的煌煌巨著；但我坚信，无论是对那些负责大型项目的项目经理，还是对那些负责小型项目的项目经理，本书都会具有巨大的参考价值。本书是指导项目经理成功完成项目的著作。本书对负责项目管理的人进行了详尽论述，并没有像其他图书那样开篇就介绍项目管理的相关工具和方法，而是紧紧围绕决定项目成败的关键要素——项目经理展开论述，因此，我将本书定名为《项目经理：成功把握项目管理艺术》。

目 录

前言

绪论 /1

奇妙的魔法 /1

本书为什么值得一读 /2

关于职位头衔的一点说明 /5

工作流程、项目、项目群和项目组合 /6

本书内容概览 /7

第1章 基础知识 /9

什么是项目——什么是项目管理 /10

项目经理的职责是什么 /11

项目为谁而做 /12

成功的含义是什么 /13

第2章 倾听与交谈 /18

本书最重要的章节 /18

沟通对象——需要倾听和交谈的对象 /19

倾听——学会理解客户需求 /25

与客户和团队成员沟通 /33

第3章 项目究竟是什么 /57

理解项目范围的重要意义 /57

与项目范围有关的一些关键问题 /58

第4章 项目经理的基本个性特征 /74

主人翁态度和忘我投入精神 /75

良好的判断力——项目管理的基本风格 /78

小结：项目管理判断 /95

富有创造力 /95

第5章 启动项目 /100

制定计划 /101

配置相应的资源 /106

做好项目预算 /110

应急计划和项目风险的应对 /112

进行项目动员 /114

实践中的项目管理——需要克服的常见实际问题 /115

第6章 个性风格 /119

项目经理需要尽力避免的不适宜表现 /119

项目经理值得倡导的表现 /126

第7章 做好项目管理工作 /137

项目经理需要做好哪些方面的管理工作 /138

项目经理怎样才能知道采取管理措施的时机 /139

项目经理应该怎样实施管理 /141

变更控制和管理 /143

做出决策 /145

第8章 项目团队 /147

让项目团队有最佳表现 /147

第9章 项目经理知识体系的局限性 /168

通用型项目经理和专业人员二者该由谁来实施项目管理呢 /169

哪些事情项目经理不应该做 /173

分清不属于项目经理工作范围的专业技能 /174

第10章 项目管理的技术细节 /183

项目经理应该掌握的技能 /183

项目经理还需要了解哪些知识 /213

第11章 知道什么情况下说“不” /215

什么情况下确实需要启用项目经理 /216

了解危险的征兆 /217

建设性地终止项目进展 /221

直接说“不” /223

第12章 结束语 /225

内容索引——章节内容概述 /226

译后记 /250

第 1 章

基础知识

核心经验

必须能够对项目中的核心术语做到深刻理解和恰当定义。这其中包括对项目经理的角色做出清楚的界定、确定项目面对的客户、对项目成功能够有一个基本的认识和理解。

本书面对的是那些既对项目管理持有一定的兴趣，同时又对项目管理有一定了解或是已经对项目管理知之甚多的读者。尽管如此，本书认为，为了从开始时就能够确保在同一个“知识体系”内进行相关主题的探讨，仍有必要对一些基本的概念，根据大家都能接受的标准做出界定。因此，我们一开始，就应该对下列问题达成一个基本的认识：项目是什么？项目经理的职责是什么？（如果你对这些问题已经非常清楚，就可以跳过本章前两部分的内容，直接阅读后面的内容。）

同时，能够清楚界定这些相关术语，对确保读者对本书内容的消化、吸收是极为重要的——毕竟他们在项目管理中会经常用到这些术语，他们在与别人就项目管理进行交流时，也常会提到这些术语。需要时，能够对这些术语做出清楚的界定，也表明了一种基本的技能——当然，界定这些术语时，如果显得有些吃力，那么显然就不具备相应的技能了。

弄清了项目的含义，了解了项目经理的职责后，接下来的问题，是应该对推动项目完成的主使者做出相应的思考。人们之所以启动项目，其原因在于，人们希望能够借此来完成某个项目，达到某个目的。希望完成项目的人，就是项目的客户。

本书为什么值得一读

尽管项目管理在几十年前还没有得到公众的一致认可，但现在，无论是在公共领域还是在私营领域范畴内，都已经成为一种备受推崇的技能。目前，从全球来看，项目管理本身已经成为一个成熟的行业，而且，项目管理还成为管理人员极具竞争实力的通用技能之一。经验丰富的项目管理专业人士已经成为炙手可热的稀缺人才，这也反映出项目管理这些年所取得的成就。

项目管理获得了成功发展，激起了公众对它的需求，但其中仍存在诸多问题和疑惑。如果我们向那些大型组织机构中跨部门经理人员了解一下，看一看他们是否对组织项目的完成抱有绝对的或较高的信心，相信我们会得到一个极为普遍的否定回答。能够在预算内准时完成的项目比率确实太低了，相当部分的项目要么延期，要么就一直拖延下去。人们在这些方面进行了很多研究，研究所得到的数据令人沮丧。在那些与项目管理相关的流程、培训和方法之中，人们发现，公开宣称的预期结果和实际进展的状况之间存在着巨大的差距。与此相反，多数组织拥有一些或是认识一些“做事确有把握的高手”，他们总能在既定的时间和预算内实现预期的项目目标。究竟是什么导致了差距的发生，那些做事极有把握的高手们又做了哪些与众不同的工作呢？

对一些人来说轻而易举、对其他人却高不可攀的魔法究竟是什么呢？

许多置身项目管理这一职业领域之外的人，往往会对项目管理形成两种极端的看法：要么把它看作是谜一样极为有用的魔法，要么把它看做是循规蹈矩、一文不值的花架子。有时，项目管理确实有些像花架子，但是，项目管理一旦应用得当，它就不会再显得那么高深莫测，而且还能发挥出巨大的价值。实际上，问题的关键就在于上面所提到的“一旦应用得当”这样的字眼。要想对事物加以充分应用，已非易事，何况对项目管理来说，由于人们对究竟什么是应用得当还没有形成一致的意见和看法，因此，这确实是难上加难。

从某种程度上来说，借助高质量的项目管理方法可以看做是实现了项目管理的恰当应用。这一领域的专业人士借助一系列的流程和方法，力图确定“如何”才能实现项目的运作。然而，如果向经验丰富的项目经理了解一下，究竟是什么造就了成功的项目经理，他们却很少提及对规范方法所起到的作用。对项目经理而言，要实施好的项目管理，心照不宣的秘密是如何与他人合作、交往和沟通。那么，实施项目管理时，我们到底要从哪里入手呢？

我们可以先从几个定义入手，来探究项目管理。什么是项目？项目经理的职责

是什么？关于这些，有许多不同的定义。对每个经理来说，即使从来就没有打算从事项目管理这样的工作，也有必要简单了解一下项目管理的含义和目的。在任何一种职业生涯中，都有可能会遇到项目、会需要借助项目的帮助——因此简单了解一下项目的基本术语是极为有用的。尽管本书不是一本项目管理的术语手册，但第1章仍旧对基本的定义进行了概述和回顾，其目的主要是为本书后面内容的学习，提供相关背景以及最基本的常用知识。

一旦了解了基本的定义、概念，就可以着手学习项目管理的具体实践了。要想了解项目管理最常见的流程和工作方法[如受控环境下的项目管理（PRINCE）体系中的流程和方法]，取得普遍认可的职业资格，获得普遍认可的资格鉴定（如PRINCE2执业人员的资格鉴定），甚至是成为专业机构的成员[如项目经理协会（Association of Project Managers）]，都需要付出辛勤劳动，才能找到实施良好项目管理的实用方法。随着系统方法的进一步完善，系统方法在提高项目经理业务水准和协调具体项目管理业务方面发挥出极大的作用。许多培训课程对这种方法进行了介绍，许多教材也对此做出了解释和说明。尽管培训和教材的质量各不相同，但其中不乏上乘之作，也涌现出许多出色的培训人员。尽管本书在必要的时候也会时时提到这些流程和方法，但本书的目的并不是要洋洋洒洒地再赘言这些。

因此，如果本书还要费些口舌来界定项目管理的作用、流程或方法，岂不又成了一本参考辅导教材，又成了一本谈论究竟什么使得成功的项目经理有别于普通项目经理的个人感悟性质的平庸之作！本书不是一本常见的项目管理的入门读物——市面上早就有了许多讲授项目管理入门知识的优秀著作和相关课程。那么，本书所要回答的就是：作为一名项目经理，要想取得一贯成功，需要做到哪些呢？

你需要阅读本书的原因是：本书提供了一系列来自实践的经验和教训，能够帮助你始终如一地取得可喜成果。对那些项目经理来说，如果需要对团队中的其他项目经理进行管理，如果需要在团队中招募项目管理人员，那么，阅读本书就能够如虎添翼，增益其项目的核心技能。

当然会有人质疑——我有什么资格来完成这一重任呢？其实原因很简单，我曾在多家企业、多家国际知名的咨询公司工作过，担任过从初级项目经理直至高级项目领导的所有角色。从预算成千上万美元的咨询项目到预算上千万美元的新产品上市、企业变革之类的大型项目，我都取得了预期的结果，赢得了项目的成功。此外，我还在挽救陷入困境的项目方面积累了一些经验，也曾有过使项目陷入困境的教训。我管理过多个项目管理团队，对项目经理进行过培训、指导，在长期和临时项目经理的招聘方面有着一定的经验。我从项目管理的基层岗位一直干到大型企业的项目负责人这一层次，在项目经理管理的项目中担任过项目客户方或项目主办方的角色。

我从事过咨询公司项目管理方法的实践工作。我曾在大型企业负责过优秀项目管理团队和项目管理中心的创建工作。我为项目管理团队制定了以能力为基础的评估标准和岗位标准。在这期间，我还在英国、欧洲大陆——包括法国、意大利和德国，以及美国和澳大利亚等国有着广博的从业经历。期间，我进行了仔细的观察和思考，写下了自己的心得和体会，成功完成了各个项目的交付。我最大的发现是，在项目管理领域，虽说有好的流程和培训，虽说这些流程和培训具有极强的魔力，但一般项目经理取得的成绩与一贯成功的项目经理取得的成绩之间还是存在着天壤之别。然而，当我分析造成这种差别的原因时，当我数年来进行这一方面的分析研究时，我发现事实并没有像想像的那样复杂，通常，这种差异并不能归结为是项目管理的基础知识方面存在薄弱环节。本书所要阐明的，正是造成这种差异的因素。事实证明，这其中并没有什么高深莫测的魔法！

阅读本书会对您有所帮助吗？确实，有些人天生就是做项目经理的料，他们天生就知道应该做什么，同样，这就好比有人天生就是做会计、律师或成功的企业人士的料一样。即使如此，所有这些天生就是担任项目经理的人，或者说至少那些确实非常优秀的人，也愿意到处听听课，随时充充电——对那些有幸属于这一群体的人来说，本书能够为他们提供极有价值的课程辅导。对那些选择了项目管理这一职业，并且有能力成为优秀的甚至是伟大的项目管理专家的更大多数的群体来说，本书无疑也会对其有所帮助。当然，对那些时机已经成熟的项目经理来说，如果他们认为自己应该在项目管理的层级上获得提升，希望跨越小项目管理到大项目管理的鸿沟，或是从临时性的项目管理角色成长为专职的项目经理，毫无疑问，他们要实现这一步，可以借助本书的支持和帮助。

本书最基本的假设是，对项目经理来说，学会项目管理核心流程，遵循项目管理标准程序，确实是一项极为重要的技能，但除此之外，还有许多实实在在的硬的技术技能和一些极为需要的软的管理技能。根据这一假设，本书会对这些一一做出界定。有些内容对任何经理来说都是出色的实践准则，而有些则是这一专业领域所独有的内容。

本书并没有列出表格，让您打打对勾，也没有列出具体的流程图。乍一接触项目管理时，列出相应的表格和流程确实很有必要，但随着项目管理的复杂化，这些表格和流程无法向项目经理提供所有的答案。事实上，项目管理流程应用得过滥是极为有害的，那些本来能够凭借技能和经验性的判断来得到妥当处理的事情，反而会受到机械应用的、毫无效率可言的僵化规则的限制。本书并没有过多地提及“甘特图”、“计划评审技术”（PERT）和“关键路径分析”这样的字眼，也没有涉及风险评估方法和挣值分析等相关内容。当然，本书也没有对管理结构的设计和如何制

定最佳时间表进行深入说明。并不是说这些内容不重要，优秀的项目经理拥有丰富的知识和广博的技能，他们经常用到这些基本技能。本书没有过多谈及这些内容，是因为市面上已经有许多优秀的相关教材、课程和人员，借助他们，读者完全可以理解这些基本内容。通常，读者所欠缺的是下面说法反映出的实质问题：“嗯，好，现在，你了解了所有的流程，读完了所有的相关书籍，完成了相关的课程，甚至也把学到的知识在实际的项目中进行了应用，你应该精通项目管理了。”你认识到了所学知识的重要价值，但有时，你也会感到，要应用这些知识确实还有一定的难度。但与此同时，也有一些极为出色的项目经理，他们却能够取得辉煌成就。即使在这一群体中，也有一些人能够一贯取得项目成功，而有一些人则需要奋力拼搏才勉强成功。为什么会有这样的结果呢？好吧，就让本书给出答案吧。

本书是为那些有一定经验的项目管理人员所写的，但对那些对项目管理抱有一定兴趣的新手也能够提供一些建议和帮助。尽早掌握本书的内容，就会尽早找到成为优秀项目经理的成功之路。你会发现，本书许多内容简洁明了，甚至可以说能够让读者一目了然，但就像我们日常接触的常识一样，这些内容或许并不像它们表面看起来那样简单。

关于职位头衔的一点说明

我们已经进入了一个新时代，在我看来这是一个可以称之为职位头衔不断升级的时代。众所周知，“专家顾问”一词的应用，已经从最初的顶尖学者和专业人士身上扩展到各行各业形形色色的人群中。我们也看到，经理、董事这一职位头衔已经从董事会成员的专用头衔变成了高级中层经理的称谓。我们还可以看到，在一些金融服务企业的组织结构图中，似乎每个人都可以算是企业的副总裁。对那些立志要做一名项目经理的人来说，他们也面临同样的处境。例如，在项目管理领域，随手就可以举出项目协调人、项目经理、项目主管、工程经理、工程主管和项目总管等许多职位头衔，而且在这些头衔上还可以再加上初级、高级、助理和执行等相应的修饰限定词。这还不算什么，更麻烦的是那些专业项目经理，虽说他们的职位头衔和永久性的工作职责是项目经理，但其中有一部分人除了担当项目经理这一角色外，还会在一段时间内担任着另外一种与项目经理毫不相干的工作，因此也就持有一个完全不同的职位头衔。

我们已经进入了一个在我看来可以称之为职位头衔不断升级的时代。

出于理性的考虑，我把这些头衔统统归为“项目经理”这样一种称谓。因此，

对那些确实了解“项目经理”真正内涵的人来说，取得了项目经理这一称号，也就意味着具备了大家公认的专业技能，也就能够为拥有项目经理这一职位头衔而感到骄傲和自豪。

这样安排，对我写作本书提供了便利，但很显然，这种安排回避了各级各类技能的许多细节。毕竟，在一些场合下，不同的职位头衔之间还是存在一些明显差异。例如，在确有其责的项目经理和初级项目经理之间，就存在着天壤之别。但是，我不打算对此进行深究，毕竟这对本书的内容和本书所要探究的焦点问题并没有什么帮助。实际上，我在选用任何一个职位头衔时都持有保留态度。俗语说得好：空谈不如实践，这句话对形形色色的项目经理来说，也是极为适用的。有时，职位头衔能够反映出一个人的真才实学，偶尔也会反映出职位之间存在的迥然不同的差异，就如我上文所说的那样，负有责任的项目经理与初级项目经理之间就存在着不同的方法要求。但是，最常见的是，不同的职位头衔反映出的是自我极度膨胀的内心心理取向，反映出的是企业内部的等级层次的不同定位。遗憾的是，这种倾向削弱了职位头衔的应有价值，促使人们去寻求一些更为显要、在某些情形下显得有些可笑

的职位头衔，结果，就有人想出了“高级执行咨询项目主管”这样的头衔！

在本书，尽管我使用了“他们”“他”这样的字眼，但这确实是为了行文的方便，不含有丝毫性别歧视的意思。

工作流程、项目、项目群和项目组合

与职位头衔的层级类似的是，在项目领域中，也存在项目工作的层级分类。具有特定目标的、构成具体项目的各项工作可以被称为工作流程或工作包；大型项目或一系列存在内在联系的项目可以被称为项目群；许多项目集合在一起，无论相关与否，只要处在同一个责任范围内，就可以被称为是一个项目组合。第1章第1节给出了项目的定义，但我还是要花费一点时间，给出其他一些术语的定义。按照项目的不同级别，或是按照项目构成部分的细分类目，把项目分成各类不同的工作有时是极为实用的（尽管这种分类方法常常用得有点儿滥，用得有点儿生硬）。

由于本书要探究的是如何成为一名出色的项目经理——对我来说，这就意味着如何实施出色的项目管理，而不是要着重介绍如何实施更大规模的项目管理——因此，我不想在本书中对项目的规模做出刻意的区分和限定。无论项目的规模是大还是小，其实都可以把项目管理好。如果本书是一本介绍如何成为一个出色经理的综合论述著作，那我就不会对团队领导、经理和部门领导进行区分了——毕竟优秀管理的基本原则是基本一致的。如果对规模较大的项目或项目群实施管理是你最为关心的事，

那么，本书无疑会对你有所帮助——但是，本书介绍的内容也有助于你管理自己的工作流程。因此，从现在起，抛弃你心目中的等级层次概念——我所要介绍的只是那些成功项目管理的基本准则。

无论项目的规模是大还是小，其实都可以把项目管理好。

本书内容概览

本书内容编排主要是实现两个目标：首先，本书注重的是如何实现从头读到尾的轻松阅读。这不是一本长篇巨著，但字里行间却处处显得弥足珍贵。你可以随意坐坐，读上一章，每天晚上在上床休息之前，再稍微回顾一下；你也可以在上下班途中拿出本书作为一种消遣，你会发现，本书介绍的内容是很容易吸收的。其次，本书做出了精心编排，你可以轻松回顾起书中提到的建议和意见。你可以随身携带本书，对书中的内容每天加以应用。在本书最后还附有快速查阅索引，可以在需要时，让你对每章的关键内容进行快速查阅。

本书分为12章。每章都可以独立阅读或是依次阅读。在表0-1中，我对各章内容一一进行了标注，并试图按照1~3的级别标准对各章内容的重要性做出评价（最高分值是3）。按照本书的章节顺序依次阅读，你会受益匪浅，但如果你抽不出太多时间，不得不择优阅读，那么，你就可以从分值最高的章节读起。（第5、7和10章的分值评估说明了这些章节的主题对本书的重要意义所在，而不是说这些章节各自有多么重要。）

本书编排的逻辑顺序如下：一开始，我就明确了本书的写作目的和关键术语（绪论部分和第1章），然后，依据两条相互交织的主线展开论述——首先向读者介绍了项目管理的生命期、各个阶段必须完成的工作、必须掌握的技能（第1、3、5、7、8和10章）。在这些章节中，我把项目管理的流程放在特定的情境中进行了详细介绍，提出了实用的可行建议；同时，我在其中插进了项目管理的人性方面的介绍，这是项目管理成功的核心，却常常被人忽略（第2、4、6、8、9和11章）。最后，我对自己的思路进行了总结（第12章），并附上了内容索引。

对每个主题，我都是通过提出与之相关的问题来着手论述的。同时，我尽量为这些问题提出好的切实可行的答案和方法。在有些情形下，如果存在惟一的正确答案——这时，我就会为读者提供一系列的问题，让他们根据自己工作所处的具体情境找到答案。对项目管理来说，这确实是极为明智的指南，这不是一些僵化、机械的问题，而是一些需要项目经理进行思考，从而根据自己的判断做出决策的问题。

表0-1 本书内容概览表

章次	标 题	内 容 概 述	重要性评分分值
1	基础知识	介绍项目管理的基本术语：项目、项目经理、项目客户、项目成功定义等	1
2	倾听与交谈	项目经理应该具备的核心沟通技能——这是成为优秀项目经理的基石所在	3
3	项目究竟是什么	项目经理需要对自己希望通过项目实现的目标达成真正的了解	3
4	项目经理的基本个性特征	项目经理需要具备的个性特征	3
5	启动项目	结合项目面对的现实情况，启动项目工作。项目经理理清了项目管理的相关理论，那么，这些理论在实践运用中确实像书本所讲的那样吗	2
6	个性风格	项目经理应该尽力培养和尽力避免的个性风格	2
7	做好项目管理工作	对项目管理基本技术知识的简要说明	2
8	项目团队	怎样管理项目团队，怎样让项目团队做出最佳表现	3
9	项目经理知识体系的局限性	介绍项目经理通常会纠缠其中、但实际应该尽力回避的相关项目任务	2
10	项目管理的技术细节	介绍那些通常会遭到遗忘的项目管理流程中的基本知识	2
11	知道什么情况下说“不”	什么情况下项目经理应该拒绝承接项目管理工作，应该怎样做出拒绝	1
12	结束语	全书内容的回顾与总结	2
	内容索引——章节内容概述	按章节对本书相关内容做出的概述，借助索引可以在需要时轻松查找相关内容	2

第1章

基础知识

核心经验

必须能够对项目中出现的核心术语做到深刻理解和恰当定义。这其中包括对项目经理的角色做出清楚的界定、确定项目面对的客户、对项目成功能够有一个基本的认识和理解。

本书面对的是那些既对项目管理持有一定的兴趣，同时又对项目管理有了一定了解或是已经对项目管理知之甚多的读者。尽管如此，本书认为，为了从开始时就能确保在同一个“知识体系”内进行相关主题的探讨，仍有必要对一些基本的概念，根据大家都能接受的标准做出界定。因此，我们一开始，就应该对下列问题达成一个基本的认识：项目是什么？项目经理的职责是什么？（如果你对这些问题已经非常清楚，就可以跳过本章前两部分的内容，直接阅读后面的内容。）

同时，能够清楚界定这些相关术语，对确保读者对本书内容的消化、吸收是极为重要的——毕竟他们在项目管理中会经常用到这些术语，他们与别人就项目管理进行交流时，也常会提到这些术语。需要时，能够对这些术语做出清楚的界定，也表明了一种基本的技能——当然，界定这些术语时，如果显得有些吃力，那么显然就不具备相应的技能了。

弄清了项目的含义，了解了项目经理的职责后，接下来的问题，是应该对推动项目完成的主使者做出相应的思考。人们之所以启动项目，其原因在于，人们希望能够借此来完成某个项目，达到某个目的。希望完成项目的人，就是项目的客户。