

南开现代项目管理译丛

丛书主编：戚安邦

NANKAI XIANDAI XIANGMU GUANLI YICONG

项目经理指南

——项目挣值管理的应用

Alan Webb 著

戚安邦 熊琴琴 吴秋菊 译

南开大学出版社

南开现代项目管理译丛

项目经理指南 项目挣值管理的应用

Alan Webb 著

戚安邦 熊琴琴 吴秋菊 译

阎锋 杨玉武 审校

南开大学出版社

天津

项目经理指南——项目挣值管理的应用

(Alan Webb) (著) 戚安邦、熊琴琴、吴秋菊译

Originally published in English by Gower Publishing Limited under the title:

Using Earned Value: A Project Manager's Guide © Alan Webb 2003

本书中文简体字版由 Gower Publishing Limited 授权南开大学出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

天津市版权局著作权合同登记号: 图字: 02—2003—140 号

图书在版编目(CIP)数据

项目经理指南:项目挣值管理的应用 / (美) 韦布

(Webb, A.) 著; 戚安邦, 熊琴琴, 吴秋菊译.

—天津: 南开大学出版社, 2005. 1

ISBN 7-310-02183-5

I. 项... II. ①韦... ②戚... ③熊... ④吴...

III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099979 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022) 23508339 23500755

营销部传真: (022) 23508542 邮购部电话: (022) 23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 16 开本 10.25 印张 2 插页 176 千字

定价: 22.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022) 23507125

总 序

自从 20 世纪 70 年代末 80 年代初西方发达国家信息产业的产值超过传统产业的产值而进入信息社会以来,西方发达国家的经济形态就在不断地从传统工业社会的商品经济向信息社会下的知识经济转型。“科技是生产力”,“科技是第一生产力”逐渐成了信息社会和知识经济最为重要的特征,换句话说,通过创造和运用知识去开展各种各样的技术创新、管理创新、体制创新等创新活动,成了当今信息社会和知识经济中人类创造利润和财富的主要手段。这不但与传统农业社会自给经济中以增产作为创造利润和财富的主要手段完全不同,而且与传统工业社会商品经济中以节约作为创造利润和财富的主要手段也完全不同。

这种人类社会和经济形态的全面转型使得企业的主导活动和管理范式也发生了根本性的变化,企业将更多的资源和精力投入到了各种各样的创新活动中并通过它来获得“合法的垄断性利润”。因为在信息社会和知识经济中“知识产权”作为可以形成“垄断”的资源是受法律严格保护的,所以由此形成的“垄断性利润”不但不会受到制裁,而且还受到法律的严格保护。正是这些使很多公司获得了令人难以想象的“超额利润”。例如,微软公司在二十多年的历史中创造的财富价值可以与美国汽车业 100 年所创造的财富总和相匹敌,而比尔·盖茨也成了世界首富。再比如,IBM 公司 2001 年的专利特许权收入就达 20 亿美元。

正是由于企业主导活动不断向以各种创新活动为主的模式发展,造成了企业管理的主导模式(范式)也发生了根本性的变化。因为传统商品经济是一种以日常运营的职能管理为主的管理模式,这是为企业周而复始不断重复的生产经营活动服务的;而在知识经济中人们更多地需要以现代项目管理为主的管理模式,因为在知识经济中企业的各种创新活动都是按照项目的模式实现的,所以他们更需要开展项目管理去管理好各种各样的创新活动(项目)。因此,从 20 世纪 80 年代以来先后出现了一系列全新的管理理论和方法,既有现代项目管理的理论和方法,又有学习型组织、虚拟组织和项目导向型组织等组织管理的理论和方法,甚至还出现了项目导向型社会的理论和方法。这些都是由于社会经济形态和企业主导活动的变化造成的,都是为当今信息社会和知识经济的发展服务的。

南开大学是最早认识到这种社会和经济转型所带来的管理范式转换并积极推动和服务于信息社会和知识经济对于现代项目管理的需要的国内高校之一。这一方面表现在南开大学在现代项目管理教育学科的建设与现代项目管理理论与方法的研究方面,而且充分表现在对于现代项目管理教材和专著的出版方面。南开大学出版社不但在 2000 年就开

始出版现代项目成本管理方面的前沿丛书,而且随后出版了一系列的现代项目管理教材和专著。本次出版的《现代项目管理译丛》也是南开大学出版社这种努力的延续和拓展,其根本目的是要将国际上最新的现代项目管理理论、方法和研究成果介绍进来。

这套《现代项目管理译丛》首批收入的有六部国际上最新的现代项目管理方面的专著和研究文集,全部原著多数是在2003年最新出版的。其中:

1. Dennis Lock 于2003年出版的《项目管理》第8版(Project Management 8th Edition)是一部全面而系统介绍现代项目管理理论和方法的经典性巨著,是他30多年心血的结晶。该书全面而系统地介绍了现代项目管理最新的理论和方法,是西方最为权威和最受欢迎的现代项目管理的教科书。

2. J. Rodney Turner 于2003年编辑出版的《项目中的合同管理》(Contracting for Project Management)是一部关于现代项目合同制定、项目合同中的角色和责任、项目合同的支付问题、项目合同法问题、项目招投标和采购问题、项目合同中的合作伙伴关系问题以及项目变更与索赔等问题的最新研究成果的论文文集,是一部全面讨论当今现代项目合同管理问题的好书。

3. Alan Webb 于2003年出版的《项目经理指南——项目挣值管理的应用》(Using Earned Value—A Project Manager's Guide)是一部全面介绍最新的现代项目集成管理理论和方法的专著,是Webb先生多年有关项目挣值管理研究的成果。该书全面而系统地介绍了项目成本和项目时间的集成管理理论和方法,是现今最新和最权威的现代项目集成管理的专著。

4. J. Rodney Turner 于2003年编辑出版的《项目的组织与人员管理》(People in Project Management)是一部关于现代项目组织与人力资源管理方面的论文集,涉及的内容包括项目导向性组织的项目管理能力及其人力资源管理、项目人员的能力管理、通过经验学习提高项目管理能力、项目团队管理实务、项目相关利益主体的管理、项目冲突管理以及文化管理等方面,是一部关于现代项目管理中人的因素管理的专门论著。

5. Don Dayananda 等人于2002年出版的《投资预算——投资项目财务评价》(Capital Budgeting—Financial Appraisal of Investment Projects)是一部有关投资预算中的现金流量预测、现金流量分析以及投资评价的教科书。书中有关不确定性投资项目的分析、项目风险分析、投资项目模拟仿真分析、资源的线性优化等都是十分先进的方法。另外,书中还专门讨论了房地产投资项目分析和跨国公司国际项目论证等全新的内容。

6. Gert Wijnen 和 Rudy Kor 于2000年出版的《独特性任务的项目与项目群管理方法》(Managing Unique Assignment—A Team Approach to Projects and Programmes)是第一部有关“独特性任务(项目)”和“常规任务(日常运营)”及其各自管理模式的比较研究专著,书中讨论了常规管理、项目管理和项目群管理中的持续性和团队性问题和相应的管理方法。

由主要内容介绍中可以看出,本译丛是由关于现代项目管理最新理论与方法的专著和最权威的教科书共同构成的。我们真诚地希望通过这一译丛的出版能够对于我国信息社会和知识经济转型有所推动,能够进一步满足我们在这种转型中对于现代项目管理理论和方法的需求。最为重要的是,我们期望能够通过本译丛的出版推动我国关于现代项目管理理论和方法的深入研究,以便在引进、吸收和借鉴的基础上,我们能够自己创造出一套更为科学的现代项目管理理论,以适应未来知识经济所需的项目导向性社会的要求。

戚安邦

2004年10月于南开园

NANKAI UNIVERSITY PRESS SERIES IN MODERN PROJECT MANAGEMENT PREFACE

Projects touch all our lives in many forms, construction and engineering projects, computer projects, organizational change projects, and even social projects in our home lives, and yet project management is a relatively new discipline. However it has developed quite considerably over the last fifty years, and now is delivering substantial benefit. It has been shown that effective project management can improve project performance by 30% or more. It can improve the schedule performance of projects leading to earlier completion, and it can improve the cost performance leading to cheaper projects. Both earlier completion and reduced cost lead to improved project performance. Improving performance by 30% means that for every \$10 million we spend, we have available another \$3 million to spend on other projects. For a developing country like China, that can be very important. In national terms, a 30% improvement in project performance would mean that an annual growth rate of 8% could become 10.5%. That cannot be achieved on all projects, but it gives some idea of the importance of achieving improved project performance. Books have an important role in helping individuals improve the performance of their projects.

In creating their series on Project Management, Nankai University Press have selected six significant books on Project Management, five of which are in my own library, (although we would expect at least two of them to be there).

The first is Dennis Lock's book on Project Management, now in its 8th edition. The first edition of this now classic book was published in 1968, and was at the time almost the only text book on project management available in Europe. Over the years it has gone through many enhancements and improvements, and remained a leading book in the field. In its first edition it mainly dealt with the management of cost and time of a project, but now covers the discipline more holistically.

Nothing happens in any walk of life without people. My definition of management is getting things done through people, and so project management is getting projects done through people. Yet when you read many books on project management you might be forgiven for thinking that the people don't figure. I spoke once on Thursday after-

noon of a week long course, and one of the audience said to me afterwards I was the first person all week to mention people. It was for this reason that I thought a book on the people issues on projects was important. *People in Project Management* (edited by me) looks at a range of people issues, from developing competent people, to building teams and managing stakeholders, to caring about cultural differences and ethics.

I said above that improving both schedule and cost performance on projects can help improve overall project performance. Earned Value Analysis is a tool first developed by the US military in the 1950s that can help monitor both cost and schedule performance and help improve both. Alan Webb's book on the topic is now one of the most significant available in Europe.

I said above that effective project management can improve project performance by 30%. Nigel Smith says in the first chapter of *Contracting for Project Management* that effective contract management can also improve project performance by 8%. Indeed Sir Michael Latham quoted in that chapter has shown that improvements of 30% or more are possible with effective contract management. Again, in China, in its current phase of growth the need for effective contract project management has become a significant issue. Clients and contractors must work together to achieve the best project outcomes for both parties. Sir Michael Latham has shown that it is by working together in partnership, in their mutual best interest, that clients and contractors can achieve the benefits he identified. But that can happen only if the client and contractor use effective project contract management procedures that treat both parties with respect, and recognize their respective needs. *Contracting for Project Management* outlines methods of effective project contract management to achieve those ends.

Don Dayananda covers project appraisal and finance. Effective project management is of no use if the wrong projects are done. It is important not only to do the projects in the right way, but also to do the right projects. You only achieve good results if they are the right results. Project appraisal is the way by which we assess projects to ensure the right projects are done.

In the sixth and final book, front-line practitioners speak. Gert Wijnen and Rudy Kor are partners with a Dutch management consultancy and their book is the project management methodology used by that consultancy to deliver effective project results for their clients. The book talks not only about the management of individual projects, but also the management of programmes of many projects. It also recognizes the importance of the people, describing the building of project teams, important in consultancy assignments.

One of the things I have noticed over the eighteen years I have been researching, writing and teaching in the field of project management is the increase in the range of topics covered by the field and discipline. Back in the late 1980s, project management talked about little other than management of the cost and schedule of a project. Now people discuss programme management, the management of quality, risk and stakeholders, the management of the contracts, finance and most importantly the people. This set of books provides an holistic coverage of the field and discipline of project management, covering the traditional topics, but most of the new ones as well. I look forward to the further development of the field of project management, and further books in this series.

Professor J Rodney Turner

Professor of Project Management

The Graduate School of Management of Lille

In Nanjing

23 October 2004

附:译文

南开现代项目管理译丛前言

项目管理以各种方式涉及到了我们各个方面的生活,建设项目和工程项目,计算机项目,组织变革项目,甚至我们家庭生活中的社交项目,但是项目管理却是一个相对比较新的学科。然而项目管理在过去 50 年的发展却是十分迅速的,这种发展现在已经使得我们受益颇大。事实证明,有效的项目管理能够提升项目绩效 30%,甚至更多。项目管理还可以改善项目进度绩效,从而导致项目的提前完工,当然,项目管理同样可以改善项目成本绩效,从而导致项目成本的降低。提前完工和成本降低都是提升项目绩效的具体体现,提升绩效 30%就意味着我们每花费 1000 万元就可以节约 300 万元,并可以将它们用于其他的项目。对于像中国这样一个发展中国家而言,这是至关重要的。从国家的角度出发,项目绩效如果有 30%的提升,就意味着原来国家 8%的增长率可以变成 10.5%的增长率了。虽然这不可能在所有的项目上实现,但是这给了我们一个启示,努力实现项目绩效的提升是十分重要的。书籍在帮助人们提升项目绩效方面扮演了十分重要的角色。

南开大学出版社在组织这套丛书的时候选择了六本项目管理领域中十分重要的书籍,其中有五本我的藏书中都有(尽管我们可能期望再多两本更好)。

第一本是丹尼斯·罗克(Dennis Lock)的《项目管理》,现在已经是第八版了。这本经

典著作的第一版是在 1968 年出版的,这是那个时候唯一在欧洲能够买到的项目管理方面的教科书。经过这些年它得到了很多改进和提升并且继续保持着本领域中最顶尖的书的地位。在最初的版本中主要是讨论项目成本和时间管理的,但是现在,它已经覆盖了这一领域的各个方面。

生活中没有任何事情是没有人参与的。我对于管理的定义就是:通过人们去完成事情。所以我对项目管理的定义就是:通过人去完成项目。当你读了很多项目管理的书以后你就会发现涉及人的内容不多。我曾经在某个长达一周的课程的四天说过这句话,一个听众随后说我是这一周中唯一涉及人的问题的老师。这使我想到了出版一本项目管理中关于人的书。我编辑出版的《项目的组织与人员管理》一书正是讨论项目管理中人的问题的书,从开发人的能力到建设团队和管理项目相关利益主体,一直到关心文化差异和职业道德。

我前面提到,通过提高项目成本和进度绩效能够帮助提升整个项目的绩效,挣值分析是一种最初由美国军方在 20 世纪 50 年代开发的项目管理工具,它可以用来监控项目成本和进度绩效,并且帮助提升这两个方面的绩效。艾伦·韦伯(Alan Webb)的《项目经理指南——项目挣值管理的应用》一书是现在欧洲这方面最顶尖的权威著作。

我还说过,有效的项目管理可以提升项目管理绩效 30% 以上。奈戈·史密斯(Nigel Smith)在《项目中的合同管理》一书的第一章中说到:有效的项目合同管理能够提升项目绩效 8% 以上。实际上迈克尔·拉斯姆(Michael Latham)爵士在同一章中提到,有效的项目合同管理甚至能够提升项目绩效 30%,甚至更多。我再说一遍,在中国先进的高速发展阶段有效的项目合同管理的确已经成了一个亟需解决的问题。业主和承包商必须一起共同努力为双方争取更好的项目结果,迈克尔·拉斯姆爵士已经证明,通过能够使双方受益的合作伙伴式工作,业主和承包商可以实现他们各自提出的受益目标。但是这只能在业主和承包商使用有效的项目合同管理程序和方法的前提下有效,这种方法使得双方相互尊重并承认和照顾相互的需要。《项目中的合同管理》给出了实现这些目标的有效项目合同管理的方法。

唐·达亚南达(Don Dayananda)的《投资预算——投资项目财务评价》一书讨论了项目评价和财务问题。如果项目本身是错的,再有效的项目管理也是没有用的。人们不但要使用正确的方法去实施项目,而且更重要的是要去做正确的项目。你只能在结果正确的前提下去设法获得更好的结果,项目评估是我们评价项目已确保我们能够去做正确的项目的根本方法。

这一丛书中的最后一本书写的是实践者的声音。格特·维金和儒迪·考(Gert Wijnen & Rudy Kor)是一家荷兰管理咨询公司的合伙人,他们的《独特性任务的项目与项目群团队管理方法》是关于该公司为给其客户提供好的项目产出物而使用的项目管理方法论的书。该书不仅讨论了对于单个项目的管理问题,而且讨论了由许多项目构成的项目群的管理问题。该书也认识到了人的重要性,并且讨论了项目团队的建设,这在咨询任务的

完成中是十分重要的。

在 18 年的项目管理领域中的研究和教学中,我注意到了一件事情,即这一学科中的专门领域在不断地增加。回顾 20 世纪 80 年代末期,项目管理主要讨论项目的成本和进度管理。现在人们在讨论项目群管理,项目质量、风险和相关利益主体的管理,项目合同管理,财务以及(最重要的)人的管理。这套丛书提供了涵盖项目管理整个学科各个领域,即包括有传统的主题,但是更多的是有关项目管理新主题的讨论。我期望未来项目管理能够有更多新的发展,我也期望这套丛书未来能够有更多的新书问世。

里尔大学研究生院项目管理学教授 罗尼·特纳 *

2004 年 10 月 23 日于南京

* 罗尼·特纳(J Rodney Turner),国际项目管理协会(IPMI)前任主席,国际项目管理杂志主编。

序

目前项目挣值管理已经发展成熟了,但是项目挣值管理的历史可以追溯到工业革命之初,到如今它经历了多次演变。以前美国国防部曾经是项目挣值管理唯一的使用者,如今世界各国的政府和商业企业都开始使用项目挣值管理。项目挣值管理的发展与项目管理的发展是并行的。项目挣值管理是一种集成的项目管理方法,作为项目经理,有责任在认知项目挣值管理的核心原理方面作出贡献,从而使项目挣值管理能更广泛地适用于更多的项目。

在过去,项目挣值管理引来了很多批评,这主要是由于早期的使用者非常生硬和教条。然而,近年来由于国际标准的开发和其倡导者不懈的努力,人们已经开始意识到项目挣值管理的核心原理其实是非常好的项目管理技术。如果用我们所拥有的常识和知识来进行判断的话,项目挣值管理的基本原理相对来说比较容易理解,它应该而且也能够适用于不同的环境 and 企业文化。

人们有时候把项目挣值管理看作是各种计算和专用术语,其实这种看法是不对的。数学计算仅仅是项目挣值管理的一个方面。正如艾伦在这本书中所说的,项目挣值管理通过集成的基线计划和项目控制技术的开发促进了良好的项目管理。另外,他在项目工作分解结构的选择方面的论述对于不受政府标准限制的商业实体来说具有独特的价值。

艾伦也提到,在使用项目挣值管理的过程中比较难的一点是获取组织内部所有成员对项目挣值管理的认可。但是对于那些经历了整个项目过程的人来说,从项目挣值管理中所获得的见识将改变他对项目管理的观点。一旦一位项目经理在管理项目时使用了项目挣值管理,那么他在管理中通常总会使用项目挣值管理方法。

尽管这本书主要是为英国的项目经理所写的,但是随着项目挣值管理在项目管理领域中发挥着越来越重要的作用,我诚挚地希望这本书能为全世界的项目经理们提供有价值的帮助和参考。

Eleanor Haupt

项目管理协会绩效管理学会会长

2003 年 1 月

致 谢

十分感谢项目管理协会绩效管理学会会长埃莉诺(Eleanor Haupt)女士,她为这本书提出了宝贵的建议,并详细阅读了本书的原稿。她为我提供了大量的有关项目挣值管理方法发展的见解,并介绍了很多从大西洋这边不可能获取的美国的实践经验。在此,我对她表示衷心的感谢。

艾伦·韦布

前 言

我是在 20 世纪 70 年代末期才开始研究项目挣值度量的,当时我参加了一个重要的航空武器系统开发项目,这个项目是英国与美国联合开发的。我坚信如果当时没有美国的参加,项目挣值管理的分析方法不会得到使用,而我也就不可能获得最初的相关经验。然而情况随后发生了变化,美国收回了它的资助,这个合作项目变成了一个纯粹的国内自主开发项目。由于美国资金的撤出,项目一下子变得非常困难,我们必须对这个项目重新进行评估,其中首先要做的一件事就是取消项目挣值管理方法。没有人为此感到惋惜,因为很显然,使用这种方法必须加大成本以获得由此方法产生的信息,因而大多数人都很乐意不使用它。

到了 20 世纪 80 年代中期,我是另外一家公司的高级项目经理,但我同时还在参与航空武器系统项目的开发。在日趋严峻的商业氛围中面对新的责任,由我所领导的项目团队能创造多少价值的问题变得日益突出,也因此激发了个人积极性,包括引入完全的价值工程计划和项目挣值管理度量。除了早期的经验,项目挣值管理隐含的思想总让人感觉它更像是常规的方法,但问题是在不产生官僚主义的情况下如何让它有效地发挥作用。当时,在英国没有介绍这方面方法的书,我所拥有的这方面的知识就是对早期应用的记忆和一连公式,而这些给了我很大帮助,它把我从传统的思维方法中解脱出来,这意味着我能够用一种适合我们工作的方法思考整个问题。它使我不仅拥有先前的包括计算机管理系统的组织经验,也让我认识到,如果开始时没有跨接所有接口的集成系统,那么要想在工作一段时间后把它们整合在一起是一件非常困难的事情。界面应该尽可能最小化,数据结构应该是简单而全面的。很显然,唯一的计算机化方法应当与有限可利用的项目成员的工作相匹配。因此,进行调查以确定适当的工作包。我们很庆幸在 1989 年年初第一个集成的项目计划包中使用了项目挣值管理分析方法。总的来说,项目挣值管理计算的应用是顺利、可靠的,但最大的争论点是新的作业编码系统与原有的项目团队成员不相容。尽管那些处于生命周期中间阶段的项目不会使用新的方法,但是我们还是对所有新的项目在开始的两个月里都作了项目挣值管理报告。

在很多方面,介绍的体系与所规定的关于应该如何应用项目挣值管理分析方法的观点并不一致,即没有正式的责任分配矩阵(RAM),而且项目工作分解结构(WBS)是一种新方法。但是它很有效,能达到所要求的效果。不久,高级管理者开始对按月报告和其他新方法做笔记,这也使项目成员增加了对项目成本和进度问题的关注,我觉得这一点是其他方法所无法比拟的。

在 20 世纪 90 年代早期,人们对项目挣值管理方法的认识逐渐加深,并且更多的包含项目挣值管理分析特点的项目计划包的出现大大增强了人们对项目挣值管理方法的认识。然而,在英国很少有关于项目挣值管理方法的著作,一般都只是在一些杂志文章里会提到一点,但是不会讲得很详细以给出一个整体的概念。而美国出版了与项目挣值管理有关的书籍,它带有特定的美国市场观念。但令人遗憾的是,它们是有一个规范支持着,这个规范是指定的,是受美国政府管理承包商的做法影响的。这会导致读者错误地认为政府是唯一使用项目挣值管理方法的机构。实际情况并非如此。项目挣值管理方法在大多数类型的项目中都可以使用,不论是由承包商实施的商业项目还是纯粹的自主开发项目。项目挣值管理方法既可以作为一个会计过程进行扩展,也可以作为一个高度结构化和规范化的管理控制工具的一部分进行使用,或者二者兼而有之。最重要的是要确定项目挣值管理方法的使用条件,比如项目是做什么的,它是否能够使用项目挣值管理方法等,而不是把项目挣值管理方法看成必须遵循的过程。它是一种可供选择的项目管理方法,也是一个能提供所需信息的有价值的项目数据来源。

写这本书时,我希望读者能够对项目挣值管理的过程有更加深刻的理解,同时保持特定的美国方法论的自由,尽管有些人认为这种方法论包含一些不必要和不适合项目情况的内容。然而,我并不为自己参考了很多美国的项目历史、实践经验、过程和以下章节中出现的词条做任何辩解。必须记住的是,项目挣值管理是一种完全美国化的技术方法,最初的著作和规范书以及常用词条和定义都来自美国。如果不参考这些最初使用的词条和应用的方式,就不可能有对项目挣值管理的正确理解。正是这些最初的东西确定了后来发展的轮廓并产生了深远的影响。

项目挣值度量原理在英国正开始广泛使用。但是必须承认的是很多组织不愿全盘接受美国的这种规程。这可能并不是什么坏事,因为英国向来都是吸收外国文化理论与实践的精华,将其调整以适应自己发展的需要并最终变成自己的,项目挣值管理方法也是这样。这本书很可能是英国为此重要领域作出贡献的第一本书,而且随着项目挣值管理技术的广泛传播以及新的使用方式的出现,世界各地将会有更多这样的书籍。我们期待着项目挣值管理的方法能有更长足的发展。

目录

序	(1)
致谢	(1)
前言	(1)
第 1 章 项目挣值管理——是什么和为什么	(1)
1.1 哪种类型的项目适合使用项目挣值管理方法	(2)
1.2 我们必须变得多么复杂	(4)
1.3 我们期望从项目挣值管理中得到什么	(5)
第 2 章 来源与历史	(9)
2.1 一个政府的初始投资	(9)
2.2 系统问题	(12)
2.3 顾问的观点	(13)
2.4 21 世纪的新方向	(14)
2.5 项目成本/进度控制系统规范的遗产	(16)
2.6 英国的经验	(17)
第 3 章 术语和方法论	(21)
3.1 项目挣值管理的内容	(21)
3.2 项目挣值管理术语	(27)
3.3 项目挣值管理计算	(29)
3.4 附加公式	(35)
3.5 各预测公式的困难	(36)
3.6 结论	(40)

第4章 项目工作分解结构	(43)
4.1 什么是项目工作分解结构.....	(43)
4.2 项目工作分解结构的内容.....	(45)
4.3 创建一个项目工作分解结构.....	(49)
第5章 项目计划和预算	(57)
5.1 项目计划制定和项目生命周期.....	(58)
5.2 项目的基线.....	(62)
5.3 项目预算和不可预见费.....	(63)
第6章 项目的数据结构和报告关系	(69)
6.1 基本的项目数据结构.....	(69)
6.2 复杂性增加.....	(70)
6.3 项目集成系统.....	(73)
6.4 涉及多种编码的系统.....	(79)
6.5 项目组织方面.....	(81)
6.6 项目成本分解.....	(82)
第7章 运用挣值数据进行管理	(85)
7.1 度量项目进度.....	(85)
7.2 主观评价方法.....	(86)
7.3 观察度量评估法.....	(87)
7.4 主要规则.....	(88)
7.5 间接评估方法.....	(88)
7.6 原材料和采购处理.....	(89)
7.7 项目绩效度量.....	(91)
7.8 项目绩效指数的特征.....	(95)
7.9 项目挣值度量报告.....	(97)
7.10 挣值报告.....	(100)
7.11 解释项目状况.....	(102)
7.12 项目基线的修正.....	(105)
7.13 滚动基线.....	(106)
7.14 可缓冲的项目基线.....	(107)
7.15 基线修正技术.....	(107)