

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

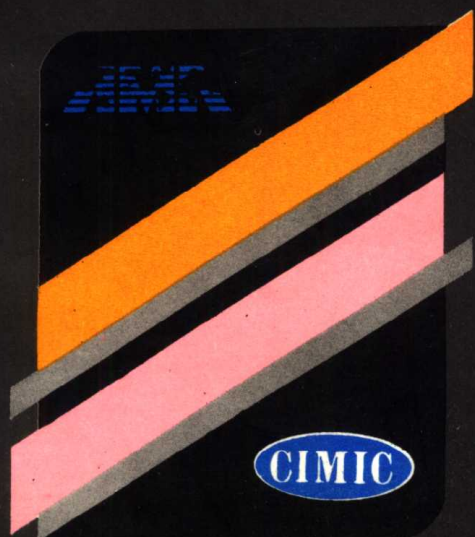
# 怎样当好项目经理

上海工商学院主持翻译

[美]琼·努特森 艾拉·比茨 著

黄志强 张小眉 译

a m a c o m



上海人民出版社

美国管理协会·阿米克管理丛书

amacom



主编·汪 熙 李慈雄

# 怎样当好项目经理

[美]琼·努特森 艾拉·比茨 著

黄志强 张小眉 译

丛书策划者

美国管理协会

新加坡集团

上海工商学院

上海人民出版社

上海人民出版社

(沪)新登字 101 号

责 任 编 辑 苏 贻 鸣  
特 约 编 辑 汤 中 仁  
封 面 装 帧 甘 晓 培  
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

主 编 汪 熙 李 慈 雄

**怎样当好项目经理**

[美] 琼·努特森 著  
艾拉·比茨

黄志强 张小眉 译

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 7.25 插页 2 字数 149,000

1995 年 11 月第 1 版 1995 年 11 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-02108-2/F·463

定价 10.90 元

Project Management by Joan Knutson & Ira Bitz

Copyright (c) 1991 AMACOM

Original English—language edition published by  
AMACOM, a division of the American Manage-  
ment Association, New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。版权所有，  
未经授权，不得翻印、转载。

---

# 主 编 前 言

---

这一套丛书是在美国管理学会(American Management Association)出版的一系列自学丛书的基础上,加以挑选,翻译而成的。美国管理学会简称“AMA”,是美国也是世界最大的一个企业管理的教育、培训和出版机构。它在世界各地拥有7万多会员(大多是全球著名企业的高层负责人),在美国各大城市设有9个分支机构,在欧洲、加拿大和墨西哥都有海外培训中心。近年来,又将活动延伸到东南亚、日本和中国。它经常在世界各地举办高层次的管理科学研讨会。AMA的一项重要活动是组织有成就的企业家和学有专长的学者编写各种类型的企业管理书籍加以出版。它有自己的出版机构——“阿玛康姆”(AMACOM)。近年来已出版这类书籍200余种,这些出版物的特点是:第一,各书的作者都是企业家或学者,或是二者兼而有之,他们本身就是实践和理论的结合体,因此都能言之有物,切中要害。第二,这些书的选题和内容都反映和介绍了当代管理科学的最新发展和成就,因此深受企业界的欢迎,有的书被奉为圭臬,再版多次,历久不衰。第三,因为是自学丛书性质,内容深入浅出并附有图表、统计、问答和测

试题,便于读者理解和吸收。

在我国经济改革方兴未艾,市场经济城乡崛起之际,我们觉得,当前一个最迫切的任务是,让投身于这一崭新事业的公私企业家们能接触和掌握世界上最新的和行之有效的管理知识。通过思想更新,把他们自己装备起来,在激烈的市场竞争中取胜。当然,我们也想到那些正在学习或即将从事企业经营的年轻人。AMA 提供的知识,具有很大的启迪性和规范性,可以作为人们别具一格的自学教材。

正是出于这样的愿望,我们在与 AMA 总裁和他们的负责人接触之际,有机会阅览了他们大部分的出版物并在此基础上,组织了专家认真评选,从中选出了当前我国最需要的,值得参考的 10 本书。接着,我们就组织了一批学者进行翻译和校订并为每一本书写了内容简介。经过集体的努力,终于完成了这一套覆盖面比较广的管理丛书。由于每本原著写作的风格不同,所涉及的内容各异,我们虽尽量保证翻译质量,但疏漏之处在所难免,我们诚恳地欢迎读者的批评与建议,以便再版时得以改正。

在本书出版之际,我们要感谢美国 AMA 和 AMACOM 的合作,按法律程序顺利地解决了版权转移问题。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长以及复旦大学、上海财经学院、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、罗茂生、夏善晨教授及斯米克集团的丘宝华先生等所组成的专家组从大批原著中认真挑选了应该译为中文的好书。参与翻译和校订的学者们都在规定的期限内交稿,他们严肃的工作态度和不辞辛劳的投入,对本丛书倾注了不少心血,支撑了它的成长。最后,我们要特别感谢上海人民出版社的朱

金元先生,他的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这本书的及时出版。

成套地介绍西方企业管理的理论和实际经验,对我们来说还是一个尝试,我们相信这样做,对经济改革是一件有意义的实事。我们谨以此奉献给那些敢于投入经济改革,开拓跨世纪伟业的人们,祝他们成功!

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1995年8月.上海

---

# 致 谢

---

首先,作者要感谢林达·亨德森博士把两位老项目主管的僵硬的思想转变成能使人看懂的项目管理语言。我们还要感谢缪里尔·罗杰斯为我们提供了计算机图表。最后,但并非最不重要的是,我们要感谢美国管理协会的人员,米尔斯·汤普森是本书的项目委托人,杰吉·拉克斯·高尔曼是本书的出样助理,理查德·盖金斯和皮弗莱·H·米勒校订了清样(通过彼哈夫打印服务社)。没有你们,我们出版本书是不可能的。



## 内 容 简 介

“项目”一词在今天是一个时髦的词汇。在我们日常生活中，“项目”似乎也确实是在满天飞。还是本书作者的话对，真正懂得“项目”一词的科学含义的人恐怕很少。这在美国尚且是如此，在中国也就可想而知了。有人说，中国现在真正够格的“项目”经理寥寥无几。从项目管理的严格要求来说，这句话也许并不过分。这本书出版于九十年代初，涵盖了项目管理中的一些最新概念和实践总结，从项目设定开始，循序渐进，一一论述到计划修订，人员组织，项目控制和收益监控等等，深入浅出，图文并茂。它是一本很好的教科书，也是一本非常实用的参考手册。随着我国经济建设的发展，正风起云涌地出现各种类型的大项目，它呼唤着急需的项目管理人才，这本书可以说是应运而生。

---

# 目 录

---

主编前言

致 谢

<b>第一章 项目管理概说</b> .....	(1)
1. 既是一门科学又是一门艺术 .....	(3)
2. 运用项目管理的工作的特点 .....	(3)
3. 全书各章简介 .....	(5)
<b>第二章 项目的发起</b> .....	(7)
1. 发起项目的标准 .....	(7)
2. 项目委托人 .....	(9)
3. 你的总体目标是什么? .....	(11)
4. 确定项目要求 .....	(13)
5. 与项目委托人举行专题会谈 .....	(17)
6. 准备发起项目的文件 .....	(18)
<b>第三章 建立项目组</b> .....	(20)

1. 组建项目组 ..... (20)
2. 行文确定项目组成员的职责 ..... (22)
3. 建立一个实力强大的项目组 ..... (25)
4. 在项目过程中管理好项目组 ..... (37)

#### **第四章 项目计划制订模式 ..... (42)**

1. 项目综合计划 ..... (42)
2. 5步计划制订模式 ..... (45)
3. 战略性计划制订 ..... (57)
4. 利用历史档案节省时间和资金 ..... (63)
5. 推进项目计划制订过程 ..... (64)
6. 有效的计划 ..... (68)

#### **第五章 项目计划制订技巧: 进度表、**

##### **成本及人员使用 ..... (70)**

1. 工作任务分析表 ..... (70)
2. 项目网状图 ..... (73)
3. 估计技术 ..... (78)
4. 关键性通道分析 ..... (80)
5. 制订进度表 ..... (83)
6. 人员负荷分配 ..... (85)
7. 主要经营性应用法 ..... (95)

#### **第六章 处理项目变化 ..... (108)**

1. 范围变化 ..... (108)
2. 基线变化 ..... (115)

<b>第七章 项目控制模式</b> .....	(124)
1. 从计划制订向控制过渡 .....	(125)
2. 正规控制和非正规控制 .....	(128)
3. 项目控制的 5 步模式 .....	(134)
4. 控制过程中项目组成员的作用 .....	(151)
<b>第八章 项目控制技术: 情况报告与回顾检查会</b> .....	(153)
1. 设计与写出情况报告文件 .....	(153)
2. 准备及进行情况回顾检查会 .....	(167)
<b>第九章 收益值模式: 业绩——成就监控</b> .....	(172)
1. 里程碑的作用 .....	(173)
2. 业绩监控 .....	(176)
3. 成就监控数据的分析 .....	(178)
4. 应用成就监控数据的计算 .....	(181)
<b>第十章 支持项目管理: 软件、培训和行政</b> .....	(192)
1. 软件支持 .....	(193)
2. 培训支持 .....	(207)
3. 行政支持 .....	(213)

---

# 第一章 项目管理概说

---

如果有人请你给“项目”一词下一个定义，你头脑里会出现些什么词汇？是“时间”，“资源(或缺乏资源)”，“某种工作努力”，“交付物或者产品”，“综合工程”，“缺乏凌驾其他班组的职权”，还是“预算”？

一个项目乃是一项独特的工作努力，即遵照某种规范及应用标准去导入或生产某种新产品或某项新服务。这种工作努力应在限定的时间、成本费用、人力资源及资财等项目参数内完成。有人说项目与两头大象的交配很相似：它们发起于高层，又吵吵嚷嚷，忙忙碌碌，然而却只是为将来小象的出生下种而已。

另有一个较为严肃的定义，即所谓项目乃是为取得某一终极产物而精心组织的某项进程，该终极产物原先只有抽象的开始、抽象的终结、抽象的交付物。我们的目的是帮助你在迈向这一目标时组织得更有条理。

项目管理这一专业与你由“项目”一词所想起来的一切词汇都有关系。这一专业发挥自己的专长从事项目的规划、监控、跟踪，并设法为项目组织人员、安排时间、做出预算及保证

作业的质量。项目管理有两项宗旨：一、提供技术及事务两方面的有关文件而对所作计划加以说明，进而再提供有关情况以便进行计划与实际执行之间的对照比较；二、支持管理技术的进步以利于更有效地管好人员及其项目。项目管理的风格是主动性强，谈判技巧、善于沟通以及分析能力是这种风格不可或缺的组成部分。另一关键要素是参照既定目标对实际执行作出评估。此种管理方式的核心乃是对项目工作有高标准的质量要求。

项目管理就是理顺与项目有关的众多错综复杂的难题的一种手段。要做到这一点，就要运用项目管理专业来处理好各种技术因素和人的因素。我们对项目管理现作以下定义：

### 项目管理的定义

项目管理是特定的组织环境中为有效地管理目标明确的工作而制定的一整套原则、方法、辅助手段和技巧。

项目管理全过程包括以下这些工作：

- 组建项目组，项目组必须具有实施项目的专长
- 确定技术目标
- 制订项目计划
- 处理范围变化
- 控制实际进展，使之能按期完成且不超预算

项目管理工作是进展性的，它将生产出终极产物的过程与计划、处理变化、控制、采取预防及整改措施等的过程揉合在一起。项目管理开始于将资源用于某项工作努力的决定作出之时，直到取得期望的结果为止。

项目管理不是为机构内非项目的日常活动的管理和控制

而设计的。日常的计划、工作及人员管理是职能经理们的事，是在现有设备及技术的条件下完成的。对工作进行技术指导也是职能经理的责任。职能经理起支持项目管理的作用，但不是项目管理的组成部分。用来计划及控制职能领域工作的手工及计算机技术，能够而且应该与项目管理技术联合使用。职能工作的计划和管理当然必须包含项目中该职能必须做好的份额，而且应该起到充实项目管理所需信息的作用。

## 1. 既是一门科学又是一门艺术

项目管理既是一门科学又是一门艺术。之所以被看作一门科学乃是因为项目管理是以各种图表、数学计算以及其他技术手段为依据的。提供这些图表需要管理项目的硬技术。但是项目管理也受到政治因素、人际关系因素以及组织因素的制约，因而就有项目管理的“艺术”。相互沟通、协商谈判及解决矛盾等即为项目管理艺术所运用的一部分软技术。

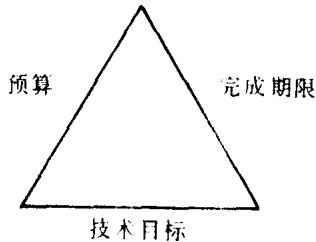
本书各章节将探讨并为你提供有效管理各种项目所需的硬技术和软技术。本书既为你提供了项目管理专业科学方面的技术手段，又为你提供了人事行为技巧。

## 2. 运用项目管理的工作的特点

“项目”一词是行话，但有被用得太滥的倾向。人们把分配的工作都说成是项目。秘书把清理档案柜，处理陈旧过时的材料说成是项目。年轻人把清扫房间也说作项目。一对夫妇给卧室贴墙纸也算是项目。然而这些工作及其他类似的事

情,都缺乏需运用项目管理专业的特点。需用项目管理的工作应具备3个主要特点:需要达到的技术目标、完成期限及预算(见图1—1)。

图1—1 项目管理的特点



(1) 技术目标不明确:如果对终极产品或最后提供的服务所要达到的要求不了解,那就极难提出计划来。在这种情况下,或许能提出某种计划方式,但需要制订项目计划是不可能的。如果所定的技术目标只是整个项目的局部,那么为了有效实施项目管理就需要把项目分割成若干个小项目,从而可将第一个小项目的技术目标作为其终极产品。而且该终极产品需能经得起客观检验,看其是否具有项目委托人所要的品质。如果该产品是以主观标准评估的,那么往后的计划和管理工作就会更加困难。

(2) 完成期限:完成期限可在项目计划形成前确定,或者也可在计划被接受后由项目主管与委托人协商而定。不管是何种情况,项目的完成应在指定的最后日期以内,任何延误都将带来某种后果。

(3) 预算:预算可以需多少美元或多少人员的方式来表示,也可以需多少美元加多少人员的方式表示。预算可在项



目计划形成前确定,或者也可根据计划由项目主管与委托人协商而定。

此外,项目主管及其他具备有关专长的人员必须把整个工作分成完成量可计算的若干部分。这种工作分配或分割最终将形成一张任务(或要做的事)表。如果该任务表是分级的并且结构有序,那就叫做工作任务分析表(WBS)。

项目各部分的实施应有明确的先后顺序。如果各部分的工作实施时次序混乱,计划也许仍能存在,但项目管理专业在许多地方就无法应用。应该有一个方法来估计完成整个工作的每一组成部分需要多少工作量。如果这种工作量在主要方面无法估计,项目管理方法就不会产生所希望获得的结果。

项目工作势必要涉及一名委托人——项目就是为他而搞的。这个人或这些人可以叫作委托人、顾客、用户或者项目保证人。项目想取得成功就必须使委托人满意。在大多数情况下,委托人控制着经费,项目过程中需要作什么更改也需得到委托人的赞同。

### 3. 全书各章简介

本书着重讲述项目管理的关键过程和模式。第二章详细讨论项目主管们在发起确立项目时所必须回答的问题。发起确立一个项目最重要的是建立项目组。第三章叙述组建项目组的典型步骤,详细探讨如何组建一个实力强的、能取得成功的项目组的方法。

项目的基础是计划。第四章和第五章以较多的篇幅讲述制订项目计划。第四章深入讨论制订项目计划的步骤、包括