

[美] Bonnie Biafore 著 刘吉熙 杨硕 译

项目管理实战

Microsoft Project精髓与方法



Successful Project Management

Applying Best Practices
and Real-World Techniques with
Microsoft Project

- 以Microsoft Project为依托，全面细致的PMP实践参考！
- Bonnie Biafore又一力作，严格遵循PMI五大过程组细析项目管理！
- 学习专家技能与诀窍，熟练掌握微软软件实用功能！

项目管理实战

Microsoft Project精髓与方法

[美] Bonnie Biafore 著 刘吉熙 杨硕 译



Successful Project Management

Applying Best Practices
and Real-World Techniques with
Microsoft Project

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

项目管理实战: Microsoft Project精髓与方法 /
(美) 比尔佛 (Biafore, B.) 著; 刘吉熙, 杨硕译. --
北京: 人民邮电出版社, 2013. 11

书名原文: Successful project
management: applying best practices and real-world
techniques with microsoft project
ISBN 978-7-115-33324-7

I. ①项… II. ①比… ②刘… ③杨… III. ①企业管
理—项目管理—应用软件 IV. ①F270②TP317

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第239206号

内 容 提 要

《项目管理实战: Microsoft Project 精髓与方法》是权威项目管理专家撰写的一本零基础项目管理参考指南。它关注实践, 旨在帮助大家了解、掌握、应用项目管理的最佳实践与方法。本书首先严格遵循美国项目管理协会的方法论, 分“启动、计划、执行、控制、收尾”5部分细划分析项目管理, 讲述如何有效而且高效地管理项目, 分享项目经理在不同领域中的项目管理经验与教训。然后, 第六部分给出了项目管理方法论(关键链、敏捷项目管理等), 并阐释如何在时间、经费、资源不足以完成所有项目的情况下, 筛选并确定公司各项目的优先次序。

本书适合项目经理等项目管理人员、研究人员, 以及所有需要参与项目管理的读者阅读参考。

-
- ◆ 著 [美] Bonnie Biafore
译 刘吉熙 杨 硕
责任编辑 毛倩倩
执行编辑 张 庆
责任印制 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100078 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
- ◆ 开本: 800×1000 1/16
印张: 20
字数: 492千字 2013年11月第1版
印数: 1-4 000册 2013年11月河北第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2011-6039号
-

定价: 69.00元

读者服务热线: (010)51095186转604 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

© 2013 Posts & Telecom Press.

Authorized translation of the English edition of *Successful Project Management: Applying Best Practices and Real-World Techniques with Microsoft Project* © Bonnie Biafore. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls of all rights to publish and sell the same.

英文原版由O'Reilly Media, Inc.出版2011。

简体中文版由人民邮电出版社出版2013。英文原版的翻译得到O'Reilly Media, Inc.的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc.的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

前 言

项目管理已经存在了数十个世纪。要不然，你以为金字塔是如何建成的呢？公司、组织等机构已经发现许多工作都可以按项目方式进行。他们意识到出色的项目管理可以节省时间与金钱之时，就是如你之人接到通知出任项目经理之日。

你并不孤单。美国项目管理协会（PMI）成立于 1969 年，是一家专业的项目经理会员机构，1990 年时就已拥有 8500 名会员。2003 年，其会员数超过了 10 万，2010 年年底则达到了 33 万。目前，拿到职业项目管理证书的会员已有 40 万之多。

如果你没受过太多甚至完全没有接受过正规的项目管理教育，那么，恭喜你，你是一名非科班出身的项目经理。你很可能是因为值得信赖、工作条理性强而赢得了负责项目管理的机会。但是，至于今后该怎么做、具备哪些条件才能取得成功，你可能只有一个模糊的认识。微软的项目管理软件 Project 就像一个日本迷箱，环环相扣，只有每一步都做对了，才能取得最后的胜利。

即使你能熟练运用甘特图在 Project 中制订恰当的进度表（进度计划），各种烦人的小问题仍会层出不穷。这就是项目经理非常紧俏的原因。只有不断地学习如何管理项目，你才能预防问题的发生，才能将问题对项目的不利影响降到最低。比如，项目管理中十分常见的一个问题就是范围蔓延，即项目范围发生一个接一个计划外的变化，变化虽小，但不知不觉就令你无法满足项目的时间要求或预算要求。这时，建立一个需求变更管理机制就显得尤为重要，有了它，项目团队才能拒绝可有可无的变化，只接受关键的变化，即使多花一点时间或金钱也在所不惜。

项目管理涉及一些相对简单的技巧，如确定任务执行的先后顺序，但大部分的工作都牵扯到感情因素。沟通、协商、领导等各种与人合作的技巧都需要花费毕生的时间去学习，即便这样，你仍旧会遇到必须停下来反思的情况。

值得欣慰的是，项目经理能为公司提供高质量的服务，自己的生活也总是充满新鲜、有趣的事情。当然也有不好的一面：工作中要努力驾驭难以掌控的项目，弥补犯下的错误，学习如何使用 Project 程序，在如此超负荷工作的情况下仍需坚持学习新技巧。参加培训会有所帮助，但项目经理可能苦于没有时间，而且公司用于员工培训的预算也可能很紧缺。

本书可以提供帮助，它解决了许多项目经理面临的两大难题：

- 实践性很强的项目管理指导；
- 在项目管理中最大限度地成功运用 Project 及其他微软办公软件。

本书并非一本呆板的项目管理教科书，而是一本通俗易懂、让你从零开始学习项目管理的指南。如果你是第一次接手项目管理工作，它也会成为你的“导师”，为你成功地管理项目提供切实可行的建议，使你避免犯下项目管理中常见的错误。如果你已经涉足项目管理多时，可以直接阅读适合自己的章节，为下一次项目管理工作做准备，也可以寻找行之有效的方法来解决近期遇到的问题。本书用平实的语言详细介绍了项目管理的工具、技术及专业术语，因此你可以在学习专业知识的同时掌握行话。

很多介绍产品的书总是将大量篇幅用于介绍软件的功能特点，至于内容是否晦涩就不考虑了。本书则不同，它侧重于讲解如何管理项目。不过，本书所囊括的操作指南足够指导你最大限度地利用微软产品用于项目管理。此外，你还能在本书中学会为具体情况选择最恰当的功能。掌握了软件功能的使用诀窍后，你就能熟练运用这些极有帮助却又晦涩难懂的功能了。

本书编排严格遵守美国项目管理协会（PMI）的方法论，共分为 5 部分，与 PMI 的项目管理过程组相呼应，即启动、计划、执行、控制、收尾。

- 第一部分“项目启动”与过程组之“启动”环节相呼应，讲述了如何顺利启动项目。这部分包含两章，第 1 章介绍了项目及项目管理的基本概念，第 2 章则讲解如何定义项目的目标、让团队一心一意地推进项目、有效地与项目干系人（因项目成功获得既得利益的人）合作。
- 第二部分“项目计划”讲述了如何确定项目目标并制订计划。这一部分与过程组之“计划”环节相呼应，包括第 3 章~第 7 章。第 3 章是项目计划的简介，阐述了项目计划的所有组成部分及各部分对项目成功的作用。其他各章则详细阐述了如何利用工作分解结构（WBS）分解项目计划并一一执行，使之与项目进度表及预算相契合。这部分内容还会展示一些高管们衡量项目完成情况的财务指标。另外，你还能学会运用 Word 编写项目计划文档，运用 Project 建立项目进度表，运用 Excel 制作预算并分析财务指标，运用 Visio 软件绘制各种项目图表。
- 第三部分“项目执行”与过程组之“执行”环节相呼应。第二部分确定的项目计划开始实施后，你该具体做些什么呢？对于这一问题，第三部分给出了很好的解答。在这一部分中，你将学会评估项目的执行情况，学会管理分配给这一项目的各种资源。第 11 章也许是本书最重要的一章，它不仅解释了如何为项目量身订做沟通计划，还为如何通过书面文字、会议及电子邮件进行有效沟通提供了建议。在项目的每一个阶段你都可以用到这一章介绍的技巧。
- 第四部分“项目控制”涵盖了开始执行项目后需要立即着手的所有工作。这与过程组之“控制”环节相呼应，告诉你该如何应对各种变化——变化是每个项目都不可避免的环节。在这一部分，你将学会控制要求改变的请求，不让这些变化打乱原有的项目进度表及预

算。你还将学会根据必要的变化调整进度表，或根据项目完成情况调整预算，为制订正确的商业决策、管理风险打好基础。

- 第五部分“项目收尾”分为3章（篇幅均不长），与过程组之“收尾”环节相呼应。尽管项目收尾在整个项目中所占时间，所需精力的比例不大，但对未来其他项目的开展非常有价值。这部分内容将教会你汇总其他人在项目工作中学到的知识与教训，在项目的尾声完成未了结的工作，以及将项目成果保存起来供后人参考。
- 第六部分“项目之外”讲述了如何在时间、经费、资源不足以完成所有项目的情况下，筛选并确定公司各项目的优先次序。在这一部分，你还会额外学到项目管理的方法论，包括关键链及敏捷项目管理。
- 本书末还附有术语表，可供读者迅速查找书里用到的项目管理专业术语。

本书介绍了项目经理的职责与任务，讲述了项目经理的工作是如何推动项目顺利完成的，还对大型项目需要采取哪些步骤以及小型项目可省略哪些步骤提出了宝贵建议。本书多章内容还提供了Project及其他办公软件的使用说明详解与推荐功能介绍。另外，本书还有许多有用的补充内容。

- 附加内容补充有关项目管理技巧的深度讨论。
- “最佳实践”侧重介绍许多项目经理的有效经验，这些经验在预防问题出现、有效改善项目完成情况方面有突出效果。
- “技巧”部分介绍发现捷径的技巧及其他简单实用的技巧。
- “警告”部分指出一些小问题，并展示预防方法。
- “注解”部分为文中的主题提供附加信息。
- “项目资料”部分说明能在配套网站上找到的内容。

附加内容

本书涉及的所有项目资料^①都能在下面网站上找到：

<http://oreilly.com/catalog/0790145309419/>

请按照指示操作。

更新及勘误查询

我们已经竭尽全力确保本书内容及附加内容的准确性。微软出版公司也在自己的网站上为本书提供了辅助性资料，网址如下：

^① 也可在图灵社区（www.it-ebooks.com.cn）本书网页免费注册下载。——编者注

<http://www.microsoft.com/learning/support/books/>

你也可以去以下网站查看本书内容的更新及勘误：

<http://oreilly.com/catalog/0790145309419/>

问题与评论

如果你对本书或附加内容有任何评价、问题与想法，或在访问上述网站时遇到了问题，均可发邮件至 mspinput@microsoft.com。

致 谢

书籍出版本身就是一个项目，而我很幸运，在出版本书时遇到了一个踏实肯干、劲头十足的团队，这样的团队是每一个项目经理都梦寐以求的。

我要感谢本书的策划编辑兼项目编辑凯尼恩·布朗，正是在他的带领下，原稿几经修改最终定稿。我还要感谢文字编辑南希·西克史密斯、责任印制苏米塔·慕克吉以及索引编辑安吉拉·霍华德，多亏了他们的完善工作，本书才能以现在这种良好面貌呈现在读者面前。

另外，我还要感谢所有参与本书审核的人，正是他们的努力确保了本书表述清晰、内容丰富有价值，最重要的是，不捏造事实。好友鲍伯·麦克甘纳有着敏锐的项目管理意识且很有幽默感，他的分享对我帮助很大，在此一并感谢。同时，非常感谢奇普里安·吕森为本书做的全面技术审校及提出的宝贵建议。

我在书中加入了各行各业项目经理提供的最具代表性的实践经验。他们的经验与建议让我受益匪浅，更妙的是，我还借机交了许多新朋友。在此，我想把他们介绍给大家。

麦克斯·杜弗是 SunGard 全球服务公司的首席咨询师，有 10 余年管理跨国项目的经验，主要负责战略规划、运营效益、风险管理以及企业社会责任。他是杜克大学的工商管理学硕士、美国东北大学的文学学士，同时还是一名项目管理师（PMP）。

杰夫·福尔曼（www.jeff-furman.com）是一名 IT 项目经理，有着 15 年的从业经验，*The Project Management Answer Book* 一书正是出自他手。此外，他还讲授 PMP 预备课程以及培训师培训课程，听众都是希望获得微软认证讲师资格及美国计算机协会（CompTIA）CTT+认证的人。

特雷斯·罗德是罗德咨询公司的创始人兼总裁。这家咨询公司有一套帮助项目团队应付变化的系统，叫做“项目管理第六感”（A Sixth Sense for Project Management[®]）。许多世界 500 强企业都是罗德咨询公司的客户。特雷斯定期出席美国项目管理协会的会议。

罗彬·奥德加德博士自己拥有一家公司（Champion Performance Development, <http://champperformance.com>）并担任总裁。她在美国各地做团队打造及领导力方面的演讲，且经常与业界领袖探讨在商业界与体育界如何打造高效团队并使其保持强大战斗力。

乔安·佩拉希亚从业于商务系统服务行业，专攻应用程序开发中的需求分析及数据定义两个

阶段。她的服务技术为许多公司节省了数百万美元的软件开发费用。目前，乔安是系统方案服务有限公司市场销售部副总裁，同时还负责管理双胞胎儿子的演艺事业。

注册会计师尼鲁菲尔·汤伯利是公开信息系统安全机构（Open Information System Security Group, www.oisssg.org）的副会长兼项目经理。她总能为客户找到简单实用的解决方案，帮助组织优化其商业、财务和技术方面的流程和解决方案。

项目管理师罗恩·泰勒是一名项目经理，同时又是讲师、作家、咨询师。他是罗恩-泰勒集团的创始人及负责人，并曾担任 PMI 华盛顿首都分部的会长。罗恩在任期间，该分部荣膺“项目管理协会年度分部”，而罗恩本人也被授予“项目管理协会年度领导人”的荣誉。同时，罗恩是项目管理论坛（PMForum）的重要作者、乔治梅森大学管理学副教授、《项目管理的 77 个致命错误》的合著者，并著有 *Nurturing Trust*。他的最新著作探讨的是领导力，于 2011 年出版。罗恩拥有肯塔基大学授予的管理学硕士学位。

亚瑟·P. 托马斯博士是项目管理专业课程的授课教授兼教务老师。自 2001 年以来，他一直执教于锡拉丘兹大学信息研究系。托马斯博士的职场经历非常丰富，曾在 IT 公司从普通程序员奋斗到首席信息官（CIO），也曾培训公司从培训专家奋斗到首席学习官（CLO）。他还是康特朋特控股公司的董事长兼首席执行官，该公司提供效率改进方面的咨询服务。

目 录

第一部分 项目启动

第 1 章 初识项目管理	2
1.1 什么是项目	2
1.1.1 独一无二	3
1.1.2 具体目标	3
1.1.3 明确的起止日期	4
1.1.4 将开支控制在预算内	4
1.1.5 有舍才有得	4
1.2 什么是项目管理	5
1.3 项目管理的益处	8
1.3.1 对财务状况的益处	8
1.3.2 对项目团队的益处	9
1.4 小结	10
第 2 章 确保项目获批	11
2.1 综述	12
2.2 明确问题	13
2.2.1 找出问题	13
2.2.2 记录问题	14
2.3 项目目标与分目标	15
2.3.1 分目标类别	16
2.3.2 合理分目标的几大特征	16
2.4 项目策略	17
2.4.1 辨别不同选择	18
2.4.2 选择项目策略的参考要素	18
2.4.3 选择项目策略	19
2.5 收集需求	20
2.6 交付物	22
2.7 成功标准	23
2.8 范围陈述	24

2.9 假定与风险	26
2.10 与项目干系人合作	28
2.10.1 确认项目干系人	28
2.10.2 项目计划有助于确认项目 干系人	29
2.10.3 项目客户	30
2.10.4 项目发起人	31
2.10.5 职能经理	32
2.10.6 团队成员	33
2.10.7 项目经理	33
2.10.8 记录项目干系人的相关信息	33
2.10.9 获得承诺并维持热情	34
2.11 项目章程：为项目做宣传	36
2.12 小结	37

第二部分 项目计划

第 3 章 制订计划是成功的前提	40
3.1 什么是项目计划	40
3.1.1 为团队指明正确方向	41
3.1.2 跟踪项目进程	41
3.2 计划总会变化	42
3.2.1 项目计划步骤分解	43
3.2.2 项目执行计划的组成	44
3.3 小结	46
第 4 章 创建工作分解结构	47
4.1 工作分解结构	48
4.2 WBS 的优点	49
4.3 创建 WBS	50
4.4 停止创建 WBS 的时间	54

4.5	自下而上创建 WBS	55	6.6.3	管理兼职人员与多线工作 人员	104
4.6	记录 WBS	55	6.6.4	进度计划安排应避免非工作 时间	105
4.6.1	使用 Project 程序创建 WBS	56	6.7	缩短项目日程	107
4.6.2	将任务复制粘贴至 Project	58	6.7.1	快速跟进使项目尽早完工	107
4.7	细化工作包	61	6.7.2	选择恰当的任务来快速跟进	108
4.8	小结	62	6.7.3	任务的部分重叠	108
第 5 章	项目资源	63	6.7.4	同时进行多项任务	109
5.1	责任矩阵	63	6.7.5	赶工	110
5.1.1	责任级别	64	6.7.6	缩小范围	112
5.1.2	创建责任矩阵	65	6.8	小结	113
5.2	项目组织架构图	66	第 7 章	严格遵循预算	114
5.3	组成项目团队	67	7.1	理解财务指标	115
5.4	在 Project 中创建资源	69	7.1.1	投资回收期	115
5.4.1	资源类型	69	7.1.2	净现值或贴现现金流	116
5.4.2	在 Project 中添加资源	70	7.1.3	内含报酬率	117
5.4.3	资源信息	74	7.2	理解资本预算	118
5.5	小结	78	7.2.1	实施资本预算	118
第 6 章	制订项目进度计划	79	7.2.2	运用资本预算工具	118
6.1	估算	80	7.3	在 Project 进度计划中计算成本	120
6.1.1	工期与工时	81	7.3.1	在 Project 中注明工时资源的 费率	122
6.1.2	估算的技巧	82	7.3.2	注明材料资源的费率与数量	123
6.2	自上而下的计划	87	7.3.3	为成本资源分配任务	124
6.3	确定工作顺序	88	7.4	对比项目成本与预算	125
6.3.1	任务相关性的类型	89	7.4.1	创建预算资源	125
6.3.2	正确设置相关性类型	89	7.4.2	把预算资源分配给项目摘要 任务	126
6.3.3	创建任务相关性	90	7.4.3	填写预算值	126
6.3.4	保持相关性的灵活性	92	7.4.4	注明各项资源的预算类型	128
6.3.5	设置具体的开始和完成日期	93	7.4.5	比较成本与预算	129
6.3.6	设定截止日期	93	7.5	从 Project 进度表中导出成本	130
6.4	添加里程碑	94	7.6	小结	134
6.4.1	里程碑的类型	95	第三部分	项目执行	
6.4.2	创建里程碑	97	第 8 章	执行项目计划	136
6.5	为任务分配资源	97	8.1	采购资源	136
6.5.1	使用 Task Sheet	97			
6.5.2	使用任务窗体	99			
6.5.3	使用 Assign Resources 对话框	101			
6.6	调整进度计划使之趋于实际	102			
6.6.1	考虑非项目时间	102			
6.6.2	为资源的生产效率调整任务	104			

8.1.1 向供应商询价	137	9.6.3 调整 Visio 版可视报表	177
8.1.2 选择供应商	138	9.7 小结	178
8.1.3 签订合同	138	第 10 章 管理项目资源	179
8.2 启动项目	139	10.1 鼓舞团队士气	179
8.3 最终核对清单	139	10.2 组建团队	184
8.3.1 批准与承诺	139	10.3 评估员工绩效	186
8.3.2 项目记录	140	10.3.1 观察员工绩效	186
8.3.3 项目的比较基准	141	10.3.2 如何应付问题员工	186
8.4 小结	143	10.3.3 比较员工绩效与项目计划	187
第 9 章 评估项目绩效	144	10.4 小结	189
9.1 收集数据	145	第 11 章 沟通项目信息	190
9.1.1 所需数据	145	11.1 知识就是力量	190
9.1.2 调查时间和状态	147	11.2 沟通计划	191
9.2 更新项目进度计划中的任务数据	148	11.2.1 向谁传达信息	192
9.2.1 设置状态日期	148	11.2.2 传达什么信息	193
9.2.2 调整 Project 设置重新安排未完成的任务	149	11.2.3 如何选择沟通方式	196
9.2.3 快速更新任务信息	150	11.2.4 制订沟通计划	199
9.2.4 记录进度	150	11.2.5 设置沟通提醒	199
9.2.5 记录实际成本	153	11.3 良好沟通指南	201
9.3 跟踪日程进度	154	11.4 如何传达信息	203
9.3.1 查看日程进度	156	11.5 有效的会议	206
9.3.2 显示进度信息的表格	157	11.5.1 有效会议举办指南	207
9.3.3 查看日程进度的筛选器	158	11.5.2 项目启动会	210
9.4 检查成本与成本偏差	159	11.5.3 项目状态会议	210
9.4.1 查看成本与成本差异	159	11.5.4 管理会	211
9.4.2 找出超出预算的成本	161	11.6 项目状态报告	212
9.5 项目绩效报表	161	11.7 提高邮件质量	214
9.5.1 查看较高级别任务的状态	162	11.8 小结	215
9.5.2 评估成本与工时	163	第四部分 项目控制	
9.5.3 挣值分析法: 进度绩效与成本绩效	164	第 12 章 管理项目变更	218
9.5.4 挣值分析法的基本参数	164	12.1 变更管理流程综述	218
9.5.5 分析挣值图表	165	12.1.1 变更管理流程需要控制的环节	219
9.5.6 挣值绩效	166	12.1.2 变更需求表	221
9.5.7 挣值与 Project 程序	168	12.1.3 变更需求影响陈述	222
9.6 充分利用可视报表	171	12.1.4 变更需求日志	223
9.6.1 运行可视报表	171		
9.6.2 调整 Excel 版可视报表	171		

12.1.5 管理变更需求	223	16.2.1 参会人选及其作用	265
12.1.6 变更评估委员会成员	224	16.2.2 基本规则	267
12.2 小结	225	16.3 记录经验	271
第 13 章 调整项目进度计划	226	16.4 小结	272
13.1 简化寻找方案的过程	227	第 17 章 项目收尾	273
13.2 缩短项目进度计划	228	17.1 获得客户认可	274
13.3 分解长期任务	229	17.2 记录项目	275
13.4 调整资源分配	230	17.3 合同收尾	278
13.4.1 调整资源单位	230	17.4 项目过渡	279
13.4.2 调整工时分布	232	17.4.1 资源的过渡	279
13.5 分配加班时间	233	17.4.2 交接信息	280
13.6 资源替换	235	17.5 小结	280
13.7 调整比较基准	236	第 18 章 历史资料存档	281
13.7.1 增加比较基准	237	18.1 需要储存的项目信息	281
13.7.2 清除比较基准	238	18.2 为项目建档的几种方法	283
13.7.3 同时查看多个比较基准	238	18.3 微软企业项目管理软件	284
13.8 小结	239	18.4 小结	285
第 14 章 平衡预算及其他项目变量	240		
14.1 成本、范围、质量与进度计划	240	第六部分 项目之外	
14.2 寻求平衡	241	第 19 章 项目选择与项目排序	288
14.2.1 重新分配资源	242	19.1 项目选择与项目经理	288
14.2.2 优化进度计划	243	19.2 项目选择标准	289
14.2.3 商业决策	244	19.2.1 不容忽视的标准	289
14.3 小结	245	19.2.2 把项目与目标联系起来	290
第 15 章 风险管理	246	19.2.3 风险与机遇	291
15.1 风险管理的好处	246	19.3 项目审核委员会的工作流程	291
15.2 风险管理计划书	247	19.4 小结	292
15.3 辨识和描述风险	250	第 20 章 其他项目管理方法	293
15.4 选择性管理风险	252	20.1 管理关键链	293
15.5 应对风险的措施	255	20.1.1 确定关键链	294
15.6 跟踪风险	257	20.1.2 充分利用缓冲时间	295
15.7 小结	259	20.1.3 如何利用缓冲时间	297
		20.2 敏捷项目管理	297
第五部分 项目收尾		20.3 小结	298
第 16 章 总结经验	262	术语表	299
16.1 总结经验的重要性	262	索引	305
16.2 总结经验	264		

Part 1

第一部分

项目启动

本 部 分 内 容

- 第 1 章 初识项目管理
- 第 2 章 确保项目获批

本章内容

- 项目的基本概念以及如何区分项目与其他工作
- 项目管理的基本概念及其过程组
- 了解项目管理带来的益处

“白领们的所有工作都可以按项目方式进行。”

——汤姆·彼得斯

假设你接到任命，需要管理一个项目。如果你是第一次涉足项目管理，那么第一个问题很可能是：“什么是项目？”而紧接着下一个问题肯定是：“我该如何管理一个项目？”最后，你一定会问：“如何判断我的工作对错与否？”本章将为你讲述什么是项目，介绍项目管理的基本知识，并分析项目管理的重要性。

1.1 什么是项目

有个好消息：其实你已经拥有管理项目的经验，只是自己没有意识到而已。每天你都在不经意间接触“项目”，但请注意，我指的不仅仅是工作中，在家里也是如此。除了在工作中参与的项目，贴在冰箱门上的清单中列出的某些家务也可能是项目。下面我将为读者们列举一些工作上以及个人生活中可能遇到的项目：

- 建造吊桥；
- 美化后院；
- 发起新一轮广告宣传；
- 乔迁新居；
- 开发新药品并引入市场；
- 规划退休投资产品组合；

- 将公司资料转移至新的服务器；
- 为另一半秘密筹划40岁生日聚会；
- 为新推出的服务制作宣传手册；
- 为孩子上大学寻求经济援助。

以上这些毫不相干的行为有何共同之处？这个问题引出了项目的一个定义：

项目是指有具体目标、有明确的起始日期且大多数情况下有确定预算的独一无二任务。

接下来，我将分设几节详述项目的各个特征，教你辨别哪些是项目，哪些不是。

1.1.1 独一无二

独一无二是项目最重要的特征。弗兰克·劳埃德·赖特设计的流水别墅将房屋坐落的土地与川流不息的瀑布结合在一起，形成了独一无二的视觉效果。毫无疑问，建造流水别墅是一个项目。

尽管每个项目都不同，但差别却微乎其微。建造一个由设计和用料均相同的房屋构成的社区看起来是机械地重复一个工作，然而，施工团队的不同、史无前例的大暴雨，或是平地上建房与峭壁上建房的区别，它们会把原本一模一样的房屋设计变成一个个独一无二的任务，即项目。

注 解

日复一日重复进行的工作并不属于项目范畴。例如，制作预制住房中用到的墙壁与椽子就是不断重复的过程，需要采用完全不同的管理方式；而现场将这些预制组件组装成房屋就是一个项目。

1.1.2 具体目标

无论是为了解决问题、把握机遇还是满足需求，组织启动一个项目并为之倾注时间、金钱与人力，都有一个具体目标。这个目标衍生出项目需要达成的分目标，并帮助确定项目范围（明确什么工作属于项目工作的范畴）。

令人惊讶的是，许多项目在创立之初竟然没有明确的项目目标，这就像一群羊没有博得牧羊犬看管。如此一来，项目执行过程中会发生许多状况并引发员工的忧虑情绪，且很难产生方向正确的调整（连方向一致都无法保证）。正因如此，项目管理的首要任务就是确定项目分目标，并让团队成员牢记分目标。

延伸阅读

第2章详细阐述了目标、分目标与范围。