



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

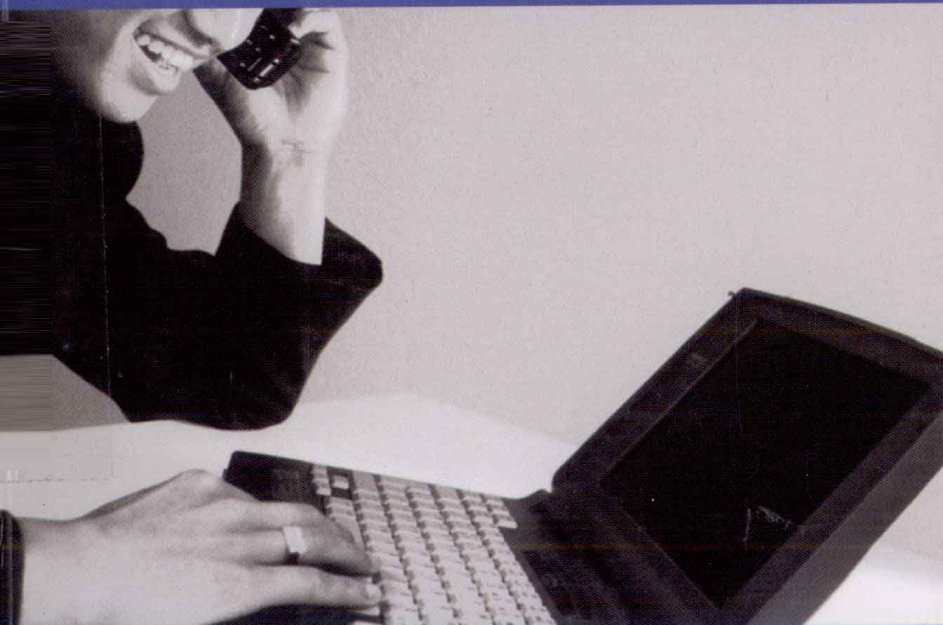
哈佛工商管理口袋书系列 ④

项目管理

MANAGING PROJECTS

哈佛商学院出版公司 编 王春颖 译

组织分配资源 · 设定最后期限 · 监控预算 · 写总结报告
专家为你解决每天所面临的挑战



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛工商管理口袋书系列 4

项 目 管 理

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商 務 印 書 館

2009 年 · 北京

MANAGING PROJECTS

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/哈佛商学院出版公司编;王春颖译. —北京:商务印书馆, 2009

(哈佛工商管理口袋书系列)

ISBN 978 - 7 - 100 - 05715 - 8

I. 项… II. ①哈…②王… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 203915 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

项 目 管 理

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 05715 - 8

2009 年 7 月第 1 版

开本 787 × 1092 1/32

2009 年 7 月北京第 1 次印刷

印张 4%

定价: 11.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

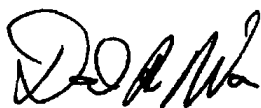
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆

的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wan Jimei' (万季美), written in a cursive, flowing style.

万季美

目 录

引言 关于项目管理.....	1
上篇 项目管理:基础	5
1. 项目管理的好处	7
为什么要进行项目管理?	9
2. 什么是项目?	13
什么是项目管理?	15
项目生命周期分为哪几个阶段?	16
3. 如何计划项目	19
确定真正的问题	21
确定利益相关者	24
设定项目目标	27
随时准备作出取舍	30
细分项目的工作任务	32
4. 如何组织项目	41
组建项目组	44
制订日程安排	48

制订预算	60
5. 如何管理项目	67
不要偏离要径	69
作好授权的准备	70
监控项目实施过程	71
监控项目预算	73
保证质量管理	77
向利益相关者报告项目进展情况	78
6. 如何进行问题管理	81
“使命枝蔓”问题管理	83
时间延误问题管理	84
人员问题管理	84
7. 如何做好项目收尾工作	93
进行项目后评价	96
写总结报告	99
享受胜利完成项目后的满足感	100
下篇 建议和工具	101
1. 项目管理的工具	103
2. 自测题	111
3. 深入学习	119
4. 参考文献	127

引言 关于项目管理

玛丽·格雷丝·达菲

项目管理是一个矛盾的综合体。一方面你要制订一个全面而详细的计划,另一方面你还要对突发状况保持高度的灵活性;一方面不能忽视那些能够使一切正常进行的关键细节,另一方面你还要着眼于全局,即把注意力集中在终极目标上。你要富有同情心,要有足够的精力来鼓舞团队的工作热情,必要时还要有足够的勇气来挑战上司的权威。

作为项目经理,你需要具备人际交往的技能、沟通技能、计划技能,还要有远见卓识和一通百通、举一反三的知识和技能。幸运的是,也许你已经掌握了管理下一个项目所需的部分或者全部技能。即便你以前没有任何项目管理的经验,你也或多或少地接触过有关这方面的知识。

如果你在项目实战领域工作的话,比如产品开发领域、建筑领域,或者是影视制作领域,那么即便你以前没有任何项目管理的经验,你也早就已经习惯了和项目管理有关的工作。比如,你曾一度必须要在规定的时间期限内完成某

项工作,而且不能超出预算。你知道该如何应对突发事件,你知道该如何成为一个好的团队协作者,也许你还知道该如何规避风险。

如果你是在支持或者服务领域工作的话,也许你每天都在做项目管理,只是你所做的不叫项目管理罢了。

你已经在着手做一个项目了,如果你是:

- 一个在准备更新产品的客服人员。
- 一个在重新装修厨房的私房房主。
- 一个在监督实施电话系统改造的设备经理。
- 一个在负责改革员工福利待遇并与大家进行沟通的人力资源管理者。
- 一个在带领大家度假的教练。
- 一个在准备调查某一行政主管人员收受贿赂案件的调查者。
- 一个在准备购买新车的私车车主。
- 一个在筹备婚礼的新娘。

本书会帮助你发挥你的长处,发现并弥补你技能上的不足,并给你指出一条清晰而明确的路,一条每一个项目经理都必须要走的路。无论你所做的是一个大项目还是一个小项目,你都会用到一些工具,也都会遇到一些常见问题,遭遇一些不可预料的风险,本书会就这几个方面的问题给

你提供一些可供参考的建议。

请和我一起来探讨项目管理问题，一起探索如何才能成为一个更加优秀、更加自信的项目经理。

玛丽·格雷斯·达菲(Mary Grace Duffy):

一位教育学博士，也是一家名为“剑桥山合作伙伴管理顾问公司”(Cambridge Hill Partners, Inc.)的创办人之一，还是哈佛大学进修推广部(Harvard University Extension School)和西蒙斯管理研究所(Simmons Graduate School of Management)的兼职教授。她有着三十多年的工作经验，而且能同时身兼数职，既是部门经理(line manager)，又是顾问。她对几十年积累下来的知识和经验进行归纳总结，并形成了她自己的一套实践方法，然后她又把这些实践方法运用到任务管理、员工管理、设计规划、作决策以及把复杂的项目进行到底等领域中。

上篇

项目管理：基础

1. 项目管理的好处

.....



顶目经理发现，他们的工作会给他们带来许多好处。

对于有些人来说，解决一个棘手问题之后的那种愉悦的心情和所取得的成绩得到了别人的认可就是对他们最大的回报。而对于有些人来说，把不可能变成可能之后的那种激动的心情就是对他们最大的回报。还有一些人，他们觉得能和形形色色的人在一起共事并与大家建立起良好的工作关系就是他们最大的乐趣。

为什么要进行项目管理？

一些项目经理在这里公开了他们的一些经历。

好的方面：项目管理的好处就像项目的类型有千百种，人有形形色色一样丰富多彩且充满刺激。

“对于我来说，最有意义的事就是让客户满意，而且令他们满意的程度要远远超出他们的预期，这才是我工作的价值所在。”

——贝丝·查普曼(Beth Chapman)，

项目经理

“在工作中，我与我的员工通力合作，我为有他们在我身边而感到骄傲。”