

HZ BOOKS  
华章经管

Mc  
Graw  
Hill  
Education

卓越的项目管理系统实施手册，让项目如期、如预算的终极实用指南！

# 项目计划、 进度与控制

(原书第5版)

## PROJECT PLANNING, SCHEDULING, AND CONTROL

The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget  
Fifth Edition

(美) 詹姆斯·刘易斯 (James P. Lewis) 著

石泉 杨磊 译



NLIC2970800721



机械工业出版社  
China Machine Press

# 项目计划、 进度与控制

(原书第5版)

## PROJECT PLANNING, SCHEDULING, AND CONTROL

The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget  
Fifth Edition

(美) 詹姆斯·刘易斯 (James P. Lewis) 著  
石泉 杨磊 译



 机械工业出版社  
China Machine Press

James P. Lewis. Project Planning, Scheduling, and Control: The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget, Fifth Edition.

ISBN 0-07-174652-8

Copyright © 2011 by James P. Lewis

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。版权 © 2012 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

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:01-2011-0350

图书在版编目(CIP)数据

项目计划、进度与控制(原书第5版)/(美)刘易斯(Lewis, J. P.)著;石泉,杨磊译. —北京:机械工业出版社,2012.4

书名原文:Project Planning, Scheduling, and Control: The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget

ISBN 978-7-111-38089-4

I. 项… II. ①刘… ②石… ③杨… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第072939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:云逸 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2012年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·27.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-38089-4

定价:69.00元

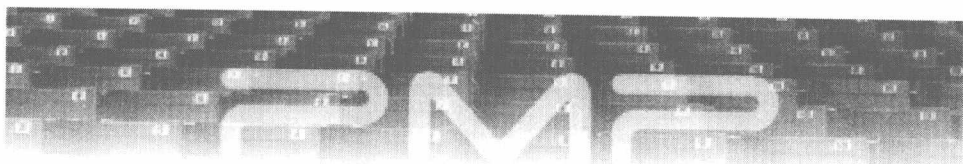
凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 68995261; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com



## 译者序

Preface

如果问，当今世界能与哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）齐名的项目管理大师是谁？那么非詹姆斯·刘易斯莫属。我们应机械工业出版社华章公司之邀，担任大师扛鼎之作《项目计划、进度与控制》第5版的翻译工作，可谓幸莫大焉。

刘易斯大师的振聋发聩之语：“项目是人做的”（也是其公司的注册商标），对正在项目管理之路上上下下求索，不得其门而入的广大项目经理而言，不啻当头棒喝，一语惊醒梦中人。这正是本书的主线之一，大师将心理学、性格学的大量研究成果引入项目管理的软技巧，从人性的高度，不吝笔墨地深入分析了影响项目进度、成本乃至项目成功的人的因素。

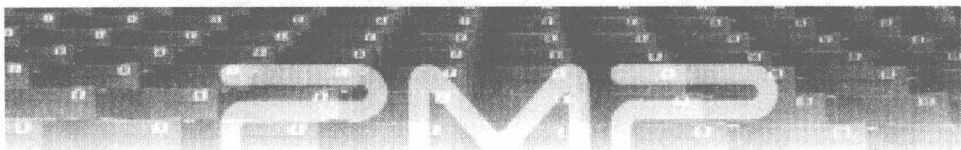
本书的另一条主线，是针对项目管理的硬技巧，运用项目管理刘易斯方法，就范围、进度、成本、资源、质量等具体方面的常用工具、技术，结合大量浅显易懂的案例展开论述。

总体来说，本书对项目管理的论述十分系统，且有相当的深度。本书既适合初学者入门学习，又适合项目管理资深人士（如PMP）进阶学习。

本书在翻译过程中，得到了现代卓越（北京）的孙志斌老师、蔡林杉女士，武汉的许伦弘老师，南京的姚李飞先生，以及南京卓而越管理培训咨询有限公司全体员工的直接参与或大力支持，在此向他们表示诚挚的敬意与感谢！

译者

2012年3月于南京



## 前言

Preface

从《项目计划、进度与控制》第1版发行到现在的第5版，20年过去了。过去的几个版本都很荣幸地获得了来自世界各地的赞许，我希望这一版能继续保持。本书并不是为学校的学生而作，我致力于给实践者写书，他们需要一本能看懂且能应用的书。

多年以来，我一直告诉人们，管理，包括项目管理，是一门行为艺术。大部分商学院教人们思考，即教授知识性技能，这有助于进行商业分析、决策和执行特定类型的计划。但是，你和项目团队成员、项目不同于系人的日常交往，要求你必须知道如何影响别人，这类技能是无法通过知识性培训获得的。事实上，神经语言程序公司的合伙人约翰·葛瑞德（John Grinder）就曾告诫：参加管理培训班之前，先参加一个表演培训班。我认为这个建议非常正确。

大多数只凭直觉管理项目的项目经理，对项目管理的认识很浅薄，他们鄙视正规的方法。但是，我干这行快45年了（是的，我真的是老资格了），我敢很肯定地说，正确的项目管理方法能实现结果，不规范的方法不能！我还敢说，我的项目管理刘易斯方法（Lewis Method<sup>®</sup>）就属于最有效的方法之一。原因在于，它不仅包括项目管理工具——工作分解结构、进度表、挣值，还包括了行为技巧，帮助项目经理让人们正确使用上述工具。

太多的项目经理不明白，项目管理几乎都是在处理与人的关系。项目经理往往没有权力却承担太多责任。缺少与人打交道的能力，工具只能帮项目经理精确地记录下他们的失败。我对这一点的感受如此深刻，以至于我把“项目是人做的”（Projects are People）注册成了公司的商标以强调其重要性。当然，我

相信，许多不明白处理人际关系能力重要性的项目经理本身也不擅长此道。对很多项目经理在处理人际关系方面的无能，我一直很失望。

总而言之，你的资本设备——厂房、设备和其他设施，不能帮你挣钱，只有人才能帮你挣钱。引用菲利普·麦格劳（Phil McGraw）博士的话，我们知道如何让我们的机器发挥作用，而不懂得如何让人发挥作用。这就不奇怪，我们为什么会有耸人听闻的项目和商业失败案例。

我不能保证本书能告诉你所有答案，或教你如何在管理项目方面迅速成功。但是我肯定，认真实践我所教方法的人会比那些浅尝辄止的人获得更多的成功。

听到读者的声音总让我很开心，欢迎各位发 e-mail 给我，告诉我你应用所学知识得到了什么结果。虽然每次我把邮箱地址公布在书中，会让我收到不计其数的邮件，让我不得不更换邮箱，但是下一本书中我还是会继续公布邮箱地址。请到我的网站里去找我的联系方式，网址是 [www.lewisinstitute.com](http://www.lewisinstitute.com)。向各位致以最美好的祝愿！

詹姆斯·刘易斯博士

于北加利福尼亚阿什维尔



# 目录

Contents

译者序

前言

## 第一部分 项目管理概述

第 1 章 项目管理概述	2
什么是项目	3
什么是项目管理	5
怎样定义成功	28
项目管理系统	31
项目管理与 ISO 9000	38
项目管理与六西格玛	39
项目管理刘易斯方法	40
小结	46
第 2 章 美国项目管理协会与《PMBOK 指南》	47
过程和知识领域	48
知识领域	48
小结	52

第3章	项目经理的作用	53
	一切都关于人	54
	你真的想管理吗	60
	决定你的职业	67
第4章	如何实现高绩效项目管理	68
	高绩效项目管理模型	68
	对一个新方法的需求	72
	发展的阶段	79
第5章	全脑式项目管理	85
	思考模式	86
	工作激励与 HBDI 剖面图	96
	团队动力	103
	平衡计分卡	107
	创造力和剖面图	108
	小结	109

## 第二部分 项目定义

第6章	无头小鸡项目以及如何避免	112
	冷冰冰的数据	113
	原因	114
	任务与愿景	122
	问题、问题的类型	128
	定义封闭的问题	132
	定义开放的问题	141
	对项目管理的错误理解	147



### 第三部分 项目计划

第7章 制定项目战略	152
战略是什么	153
形成与选择正确的战略	156
小结	171
第8章 制定实施计划	173
计划中的错误	176
制定工作分解结构	184
估计时间、成本和需要的资源	198
明确角色与责任	206
明确资源提供者的责任	207
编写项目预算	207
第9章 制定项目进度表	210
进度表的基础	210
软件能做的和不能做的	215
资源配置	222
小结	230
第10章 项目沟通管理	231
沟通管理过程	231
第11章 风险管理	242
风险管理过程	243
风险量化	246
小结	254

## 第四部分 执行和控制

第 12 章 项目控制	256
测量进度	256
只报告时间进度表的危险	261
用挣值分析法跟踪项目进度	264
处理偏差	270
用图形法跟踪进度并预测趋势	273
用表格法跟踪进度	286
挣值分析的替代方法	291
项目变更控制	296
第 13 章 指导项目总结	298
总结	299
展示进度	300
过程总结	302
指导进度或经验教训总结	305
进度总结报告	308
设计总结	310

## 第五部分 项目管理中的其他问题

第 14 章 改进项目过程	314
定义过程	317
过程改进原则	319
问题的可执行定义	323
第 15 章 管理和推进会议	329
会议管理准则	329

马拉松会议	332
会议中的重要角色	333
项目会议的一些准则	340
状态会议的一些注意事项	340
小结	341
<b>第 16 章 项目结束阶段</b>	<b>342</b>
行政工作结束	343
最后的经验教训总结	344
项目结束时的人员问题	344
<b>第 17 章 多项目管理</b>	<b>346</b>
项目、任务、优先权?	348
个人有效性	349
<b>第 18 章 提高个人绩效</b>	<b>352</b>
成功心理学	353
管理生活的原则	354
自我概念	358
为成功编制你的思路	361
在假设下行动	362
心理预演	363
预言和目标	364
放松	364
自身调节	365
审慎	365
<b>第 19 章 与高级管理者一起工作</b>	<b>368</b>
帮助管理者满足他的需求	369

教会经理如何进行项目管理	372
与高级管理者工作时应用 HBDI 剖面图	373
向管理层汇报	375
理解上级管理者的观点	376
找个良师益友	376
最后的建议	377
<b>第 20 章 更有效地与人相处</b>	<b>378</b>
与项目团队成员相处	379
激励	383
谈判和影响	384
处理政治	385
技能培养	387
<b>第 21 章 项目管理趋势</b>	<b>388</b>
虚拟项目团队	388
科技：更好或更糟	392
<b>附录 A 进度表计算</b>	<b>396</b>
<b>术语表</b>	<b>416</b>
<b>参考文献</b>	<b>419</b>

第一部分

# 项目管理概述



PMP



## 第 1 章

### CHAPTER 1

# 项目管理概述

消息飞快地从皇宫传到金字塔群——埃及第 19 世法老拉姆斯（Ramses）的爱妻娜福特瑞（Nefertari）刚刚为他生了一个儿子。信使上气不接下气地走进昏暗的墓室，向负责为拉姆斯一家建造陵墓的阿沙海布塞德（Ashahebsed）宣布这一消息。

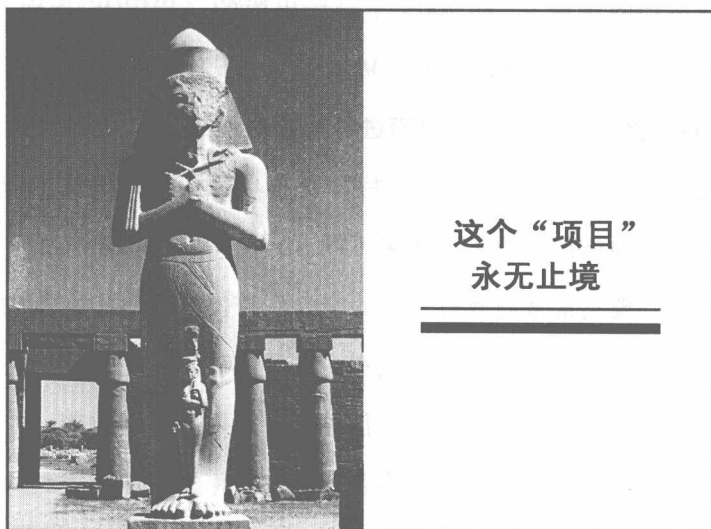
“孩子生下来了，”他气喘吁吁地说，“是个男孩。”阿沙海布塞德很清楚他口中所说的孩子是谁，因为娜福特瑞（拉姆斯的两个正妃之一）怀孕的事早已家喻户晓。

阿沙海布塞德摇摇头，这意味着必须再增建一座陵寝。他在想，到底要建多少座才够？到目前为止，国王已经生了 30 个儿子和 30 个女儿。国王有两个正妃和外交联姻的两个偏妃，遵照埃及的传统，他还娶了自己的四个女儿。拉姆斯的生育能力极强，虽然已经 60 岁了，但还在以惊人的速度繁衍后代。

“上帝啊，”阿沙海布塞德抱怨说，“这样下去，我永远完不成这个项目！”

“你说的没错。”信使说，“我还想告诉你，伊赛特娜芙瑞（Isetnofret）又怀孕了。”

“这是拉姆斯的第二个正妃。”阿沙海布塞德想着，然后叹了口气：“或



许还有那两个偏妃……”

“别忘了还有白妮·安娜特（Bant-Anat）呢。”信使又添了一句。

白妮·安娜特是伊塞特娜芙瑞的孩子，也是法老娶的四个女儿之一。

“看来，要到法老去世时我才能完成这个项目。”阿沙海布塞德说。

“看来是这样。”信使边说边走出了墓室，古埃及明媚的阳光照在他的身上。

阿沙海布塞德很可能是有史以来经历范围变更与工期延长最多的项目管理者。拉姆斯大帝在自己90年的人生里，共生了100多个儿女。他当了65年的法老。毫无疑问，在这漫长的岁月里，王室陵墓建设工程就要不断地延期。往好了说，这让阿沙海布塞德有了工作保障；往坏了说，这个项目一直在没完没了地继续着。

## 什么是项目

项目管理协会（Project Management Institute, PMI）是项目经理人的专业

组织（后期不局限于此）。在 2008 年最新出版的《PMBOK 指南》（*Project Management Body of Knowledge*, 或 *PMBOK GUIDE*）中，PMI 把项目定义为“为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作”。“临时性”是指任何项目都有明确的起点和终点；“独特”是指项目要创造的这个产品、服务或成果与此前其他的产品服务或成果不同。

不幸的是，现实常常与教科书上的定义不符。阿沙海布塞德的项目显然不是临时性的，因为项目的范围一直在变，导致项目的完成时间不断向后推迟，直到它从地平线上消失。当然，预算也必须跟着不断改变。

因此，教科书里定义的项目根本就不存在。（如果你能找到一个与教科书中的定义完全相符的项目的话，请发 e-mail 给我，我可以做一个专门的案例研究！）

实际上，这个定义中唯一适用于各种项目的是：它们都是为创造某种特殊任务，或者说它们本身是临时性的，即一项一次性的工作。一项不断重复的工作不是一个项目，仅执行任务中的一个单一部分也不算一个项目。虽然如此，还是有大量的工作可以称之为项目，并且有许多人正在管理着项目（或者至少正试图这样做）。

汤姆·彼得斯说过，组织机构内高达 50% 的工作可以被看成是项目（Peters, 1999）。这是一个很大的数字，这意味着参与这些工作的很多人没有项目经理之名，做的却是项目经理的工作。他们可能不需要使用关键路径法及挣值分析法，但必须掌握一定的项目计划与控制的技巧。

约瑟夫·朱兰博士也说过，项目就是在已经确定好的时间内必须解决的问题。我喜欢这个定义，因为它让我们知道一个项目的执行是为了解决组织的某个问题。然而，“问题”这个词带有一些消极的含义，当提到“我们有个问题”时，常常是指坏消息。环保项目可能被认为是在解决“坏”问题，但是开发某种新产品或者软件程序也可以是一个问题——积极的问题。因





此，这里的“问题”是广义的，项目是用来解决两类问题的——积极的和消极的问题。

## 什么是项目管理

2008版《PMBOK指南》对项目管理的定义是：“将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求，项目管理通过合理运用与整合其五大过程组（启动、计划、执行、控制、结束）来实现。”这些过程组在《PMBOK指南》中有更加详细的定义，PMBOK的目的就是阐释如何在实际项目中实现项目管理。

但我想强调的是，那些过程组并没有充分抓住项目管理的本质，项目管理中需要处理大量的政治问题，使团队成员的表现达到同一规定水平，为稀缺资源谈判。《PMBOK指南》的过程组并没有专门针对这些活动内容，也没有充分讨论项目管理真正的复杂性。