



 现代项目管理译丛

项目管理

Project Management

战略设计与实施

Strategic Design and Implementation



 机械工业出版社
China Machine Press

(美) 戴维·I·克利兰 著
杨爱华 等译

现代项目管理译丛

项目管理 战略设计与实施

(美)戴维·I·克利兰 著

杨爱华 等译



机械工业出版社

David I. Cleland: Project Management: Strategic Design and Implementation
Copyright © 1999, 1994, 1990 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.

本书中文简体字版由麦格劳·希尔教育出版集团与机械工业出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-4897

图书在版编目(CIP)数据

项目管理——战略设计与实施/(美)克利兰(Cleland, D.)著; 杨爱华等译. —北京: 机械工业出版社, 2002. 7

(现代项目管理译丛)

书名原文: Project Management: Strategic Design and Implementation

ISBN 7-111-10500-1

I. 项... II. ①克... ②杨... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 044726 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策 划: 常淑茶

责任编辑: 赵泽祥 版式设计: 霍永明 责任校对: 唐海燕

封面设计: 鞠 杨 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·18.5 印张·538 千字

0 001—5 000 册

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

封面防伪标均为盗版

译者序

21 世纪，国内专家、学者及企业经理对项目管理的认识正在发生改变。目前，国际项目管理协会、美国项目管理协会的专业资格认证工作已在中国展开。项目管理，这个一度被认为是高深的领域，现在已成为许多人择业的一种必要手段。

7 年前，当我投靠中国项目管理研究会学术委员会主任、副会长邱菀华教授门下攻读博士时，适逢邱教授承担的国家自然科学基金重点项目“重大科技工程项目管理理论与方法研究”正在进行中。我有幸参与了其中的部分工作，从此培养了我对项目管理的兴趣。

本书是一部非常受欢迎的书(从初版至今已发行了 11 年，现在是第 3 版)，一直处在亚玛逊同类畅销书排行榜的前列。世界许多大学的项目管理课程都选择它作为主要教材或参考书。本书着重从战略管理的角度来讨论如何实施项目管理，其特点是：

(1) 把项目管理看作是组织战略调整的手段，项目管理过程就是组织战略调整的过程。

(2) 着重讨论项目作为处理组织中变化的一种方法，是如何应用在战略管理中的。

(3) 通过项目组织去合法授权，以便加强对项目团队和项目干系人的有效管理。

(4) 本书不仅仅是对管理者观念的改造，也介绍了项目管理的一般技术与方法。如项目实施的手段，包括制定项目计划、开发信息系统、有效控制和及时终止项目。

(5) 书中团队的使用是作为一种发展战略提出来的。在此基础上,提供有关自我管理团队、创新的组织结构、团队构成和可选择团队的最新技术的前沿信息和指导,以便项目经理在完成项目和企业目标时,选择合适的沟通方法和领导方式。

(6) 从战略的高度传授企业在可持续发展下如何运用项目团队的方法。

(7) 项目不仅受时间、成本和技术性能等条件的制约,也受到文化环境的影响。

此外,该书在每章结尾提供了与本章有关的可供讨论的项目管理案例参考资料,有助于读者查阅和参考。而每章列出的思考题,是希望从事项目管理工作的读者能够结合自己的实践,对照已有的理论和方法去完善自己的项目管理工作。对于初学者来说,研讨各章所附的讨论题,无疑是逐步巩固理论知识的极好方法。

本书与大多数已经出版的项目管理书不同,它不是把项目管理当作管理整体的一个分离的实体,而是把项目管理摆在组织战略管理的位置上。项目管理是组织战略的一个重要构成部分,并且正在不断成为组织战略管理中的一个永久特征。因此,出版本书的目的是在提高读者掌握项目管理的知识和技能的同时,重在改变读者对项目管理的态度,使读者形成项目管理理论和实践的理念。如何运用项目管理达到企业的战略目标,需要科学性和艺术性的统一。所以我们相信:本书将成为管理者在 21 世纪培植竞争力所需的工具。

参与本书翻译的有杨爱华、张志勇、王丽娟、连漪,杨爱华统校了全书。参加本书翻译和通读工作的还有:黄北惠、黄福平、任俊杰、王丽珍、牛泽民、熊飞、詹伟、方力维。在此对他们所付出的辛勤劳动表示感谢!

感谢国际项目管理专业(IPMP)资质认证中国认证委员会委员、北京价值工程学会会长、北京航空航天大学科学决策与项目管理研究发展中心主任邱苑华教授,她对项目管理在我国的推行寄予了厚望。十多年来,邱教授一直致力于项目管理的研究与推广工作,并在百忙之中审校了本书的重要章节。最后,还要感谢我的家人对我

的理解和支持，使我在春节期间能顺利地统校出全稿。

衷心希望本书的出版对推进我国项目管理学科和专业的发展有所帮助。欢迎广大读者在学习、应用、研究本书的过程中提出宝贵意见。

杨爱华

2002 年

序

现代企业所面临的环境剧烈变化的趋势是史无前例的。尽管项目管理的实践已经伴随我们很长时间了,但是如何管理项目的哲学在文献中的表述仍然只是过去几十年的事。现在,项目管理已经成熟了,它被应用于多个非传统的领域,而且仍是企业实施管理经营和战略变化的主要手段之一。

项目管理为现代组织中的产品、服务和组织流程变化的管理铺平了战略道路。项目管理的持续成功已经促进了非传统团队在许多不同领域的变化管理中的应用。标高超越团队、并行工程团队、工程再造团队和自主生产团队这样几个非传统的团队,被今天的经理们广泛地应用在战略组织中。在本书中,这些团队的使用是作为一种发展的战略提出的,这种发展战略关注着在不确定性的未来环境下,如何最好地管理预备组织的变化。

正式的项目管理或大型项目管理是在 20 世纪 50 年代后期逐渐产生的,而且开始呈现出一个学科的特征。没有人敢说是自己发明了项目管理。它的起源可以在建筑业内发现,也可以在新近的军事武器和系统开发业中找到。许多项目管理技术的源头可以在大规模的专项工程中发现,例如曼哈顿工程、北极星潜艇工程、大型建筑工程以及海军特别工作组的使用。在 20 世纪 60 年代早期,项目管理开始被认识到是管理组织中一种特别活动的哲学和过程,特征是有一个明确的生命周期,而且有一个使用矩阵组织设计的管理体系。计划、控制、信息系统和项目活动进度安排的专有技术也出现了。PERT(计划评审技术)、CPM(关键路线法)和进度-成本控制系统出

现了。而且在近几年,随着计算机的使用,这些技术已经进入成熟阶段。专业协会,例如项目管理协会(PMI)和国际项目管理协会(IPMA)已经形成,它们的成员在迅速增加,表现出了对这个管理领域的兴趣和获得回报的机遇。

现在大多数论述项目管理的书都把这个学科当作管理整体的一个几乎分离的实体。在这些书中,很少发现把项目管理摆在组织战略管理的正确位置上。本书正尝试这样做。第一版的《项目管理——战略设计与实施》产生于对不同组织的咨询业务中,开始或改善了他们对项目管理的应用。我对这些组织的研究使我相信,尽管有许多文献讨论了项目管理的实质,但是把项目管理放在组织战略设计和实施的内容中的理论和实践著作仍然非常少。当我阅读项目管理的文献并在实践中考察其观点时,我愈发相信项目管理的战略设计和实施是需要专业教育和培训的,而且是一个缓慢产生但的确在浮现的当代实践性领域。因此,它就成了本书的标题。

我还发现,许多经理,尤其是高级管理层,倾向于把项目管理当作管理的一个具体案例——从适当的或预期的组织领导过程开始的一个起点。很多时候,这些项目经理都不能认识到项目管理在他们组织的长期管理中所发挥的战略作用。而且,不幸的是,项目管理常常是强加给人们,而不是让人们主动接受的。这使项目经理、职能经理和项目专业人员在支持组织需要时置身于一个模糊不清的角色中。当高级管理人员认识到项目是组织战略以及其他要素如职能战略、政策、程序和行动计划的组成部分时,项目管理在组织的战略管理中就会得到更全面的接受和支持。我所做的项目管理和战略管理咨询者的工作使我一直坚信这一点。

在这本第3版的《项目管理——战略设计与实施》中,关注于通过更新项目管理的理论来加强各个章节,而且展示项目管理是如何不断成为组织战略管理中的永久特征的。

希望更进一步了解管理文献的读者,可以阅读书中脚注所引用的参考书,还有就是下面的两本书:

《项目管理指南》(*Field Guild to Project Management*, 纽约 Van

Nostrand Reinhold 出版社,1997)由戴维·I·克利兰(David I. Cleland)编写,讲述了项目管理活动中有关人员的信息。项目团队领导、团队成员、职能经理、总经理和在项目及团队领导的组织中工作的支持人员会发现,这本书有助于进一步理解项目团队工作中的战略、技术和过程。这本书也可以用作本科生、研究生和成人教育课程的补充材料。文章的重点没有放在理论上,而是放在实践上,目的是提供一本如何管理项目的指导书。这本书是项目和团队管理领域许多专家共同努力的结果。有自我提高阅读计划的人会发现,《项目管理指南》是《项目管理——战略设计与实施》的一个有价值的姊妹篇。

《项目管理案例》(*The Project Management Casebook*)(项目管理协会出版,新城广场,第4林荫大道,PA19073)由戴维·I·克利兰、卡伦·M·波斯克、理查德·J·波而兹和艾伯特·Y·维拉塞克编写,它为个人提供了一个参与到案例中的机会,以获得在项目驱动型组织中有效的履行职责的知识、技能和观点。这本书提供了40多个案例,它们说明了项目管理的广度和重要性,以及对日常项目管理的影响。每个案例后是一系列的问题,指导读者对案例的分析,在学习过程中获得最大收获。这是一本操作手册,它提出了有挑战性和有见识的讨论题,对案例做了评价,并且提供了案例的大纲和学习目标。《项目管理案例》还提供了一些文章和论文,它们选自项目管理协会累积的文献,还有就是从其他著名的、提供了丰富的项目管理信息的出版物中精心选择的文章。

在第3版的《项目管理——战略设计与实施》中,每一章的结尾,都推荐了《项目管理指南》中的一章或几章,以及《项目管理案例》中的一个或几个案例,同该章一起阅读这些材料对于读者是有益的。

戴维·I·克利兰博士

致 谢

我非常感谢过去 40 年里同我合作的所有项目管理专家，他们提供了机会来探讨、争论和阐述本书中提出的一些核心观点。特别感谢的是我在匹兹堡大学工程学院的学生，他们热切的期待激励我把在项目管理中可能是最好的学习经验带到课堂上讲述。曾经接受过我所提供的项目和团队管理咨询的许多客户，帮助我改善了在这个发展中的学科的理论和实践上的知识、技能和态度。

我还要感谢工业工程系的系主任，哈维·乌尔夫博士和匹兹堡大学工程学院的院长杰拉尔德·D·赫尔德博士，他们提供了资源和智力环境，使本书的出版成为可能。

最后，特别要指出的是，我要感谢克莱尔·祖伯瑞斯克，她出色的管理技能已经辅助我的工作 22 年。她的才能、奉献精神、诚意和鼓励极大地促进了这本书稿在预算内及时交付给出版商，而且达到了原计划的技术性能目标。感谢她从不动摇的和极大的支持。

前 言

《项目管理——战略设计与实施》出版的目的是提高读者项目管理的知识和技能，改进读者对项目管理的态度，由此使读者形成项目管理理论和实践的哲学。我在这里使用哲学这个词，意思是一个思想体系——一种思考方式——它是项目管理学科的基础。

项目管理哲学有三个特征：首先是知识——熟悉现代组织的项目管理理论和实践；其次是技能——把项目管理的知识应用到这个学科概念、过程和技术上的能力；最后是一系列态度——价值观和志向——的发展，在设计和实施达到项目目的的战略中，它有助于提高同所有项目利益相关者协作的能力。

应用项目管理并立志要在自己的行业中有所作为的经理和专业人员会发现，这本书可以帮助他们。本书适用于不同种类的用途。读者可以以最适合自己学习的顺序阅读本书的章节和论题。

第1篇，概论。包括两章，介绍了项目管理，并且描述了包含在这个学科实践中的过程。

第2篇，项目的战略内容。说明了项目作为处理组织中变化的一种方法是如何运用在战略管理中的。本部分描述的内容还包括：什么时候使用项目，如何管理项目利益相关者，战略问题管理以及董事会的作用。

第3篇，项目管理的组织设计。用了三章的内容说明了项目是如何组织的，权力和责任是如何授予给项目小组和其支持的利益相关者的。

第4篇，项目实施。包含四章，是关于计划、信息系统、控制

和项目终止的。

第5篇，项目管理的人际关系动力学。着重讨论在达到项目和企业目标中，项目的沟通方法、团队建设和领导方式。

第6篇，文化因素。讨论了在企业管理中如何运用项目团队，来促进企业的持续进步。本篇第2章讨论了项目管理中的文化因素。

第7篇，展望。揭示了项目管理是如何促进动态团队在企业的战略管理中的应用和改善。在本书的最后一章，对作为管理学科的一个关键构成部分——项目管理的未来发展作了一些预测。

希望进一步阅读项目管理著作的读者可以参考文中脚注中的参考书。同时鼓励读者使用每章结尾所提到的案例作为学习技巧，这些案例选自专家们在项目管理中的实践，这些专家不仅依然在世，而且在具有挑战性的项目管理领域中获得了成功。

祝读书愉快！

目 录

译者序

序

前言

第 1 篇 概论	1
第 1 章 为什么要进行项目管理	3
1.1 演进	6
1.2 其他案例	9
1.3 主要的专业协会	11
1.4 对历史的影响	15
1.5 早期文献	18
1.6 组织沟通方法	19
1.7 变化因素	38
1.8 管理的一种特殊情况	38
1.9 一种哲学	39
1.10 打破层级	40
小结	42
讨论题	43
思考题	44
第 2 章 项目管理过程	45
2.1 管理过程	45
2.2 项目管理过程	48
2.3 项目生命周期	50
2.4 产品开发	54
2.5 管理生命周期	54
2.6 项目生命周期和不确定性	55
小结	58

讨论题	59
思考题	60
第2篇 项目的战略内容	61
第3章 什么时候运用项目管理	63
3.1 商业过程的变化	63
3.2 具体的运用	65
3.3 项目和战略计划	69
3.4 什么时候需要项目管理	70
3.5 团队的影响	81
小结	85
讨论题	87
思考题	88
第4章 项目的战略内容	89
4.1 技术的含义	90
4.2 项目流	93
4.3 项目的战略关系	95
4.4 确定战略一致性	96
4.5 远见	98
4.6 项目选择的框架体系	98
4.7 项目和组织管理	101
4.8 项目计划	103
4.9 柔性	104
4.10 项目所有者的参与	105
4.11 项目管理系统	111
小结	113
讨论题	115
思考题	115
第5章 董事会与资本项目	116
5.1 监督	116

5.2 一些董事会的不足	118
5.3 典范的董事会行为	125
5.4 董事会的责任	127
5.5 新的管理方法	129
5.6 董事会的授权	129
5.7 项目的作用	131
5.8 组织设计	133
5.9 项目的审查	134
5.10 提供给董事会的信息	136
5.11 业绩审计	138
5.12 文化因素	139
5.13 董事的选举	141
小结	141
讨论题	143
思考题	143
第 6 章 项目干系人的管理	145
6.1 组织干系人	147
6.2 项目干系人	150
6.3 干系人影响的案例	154
6.4 成功的干系人管理的其他案例	156
6.5 项目干系人管理(PSM)过程	158
6.6 计划干系人管理	159
6.7 一个 PSM 过程模型	159
小结	172
讨论题	174
思考题	174
第 7 章 项目管理中的战略问题	176
7.1 一些案例	176
7.2 战略问题的实证案例: 核电站建造业	182
7.3 项目管理的战略问题	189

7.4 项目的成功和失败	195
小结	198
讨论题	199
思考题	200
第3篇 项目管理的组织设计	201
第8章 项目管理的组织	203
8.1 组织的缺陷	204
8.2 项目组织	208
8.3 项目组织的不同形式	209
8.4 项目—职能交界面	218
8.5 一个有争论的设计	221
8.6 最好的组织设计依赖于环境因素确定	222
8.7 全球项目组织	224
8.8 项目—客户关系	224
8.9 组织网络	225
小结	228
讨论题	229
思考题	230
第9章 项目组织图	231
9.1 传统的组织图	231
9.2 线性责任图	233
9.3 一个项目管理 LRC (线性责任图)	237
9.4 制作 LRC	238
小结	240
讨论题	241
思考题	241
第10章 项目权力	243
10.1 定义权力	245
10.2 权力的由来	247

10.3 矩阵含义	248
10.4 什么是责任	255
10.5 什么是义务	256
小结	256
讨论题	259
思考题	259
第 4 篇 项目实施	261
第 11 章 项目计划	263
11.1 计划的现实意义	265
11.2 计划的一个概念化模型	266
11.3 项目计划模型	275
11.4 项目计划过程	276
11.5 项目计划应考虑的因素	278
11.6 工作分解结构图	280
11.7 项目进度表	283
11.8 进度表制作技术	284
11.9 网络技术	286
11.10 项目生命周期计划	286
11.11 项目计划要素	286
小结	292
讨论题	294
思考题	294
第 12 章 项目管理信息系统	296
12.1 非正式的信息	297
12.2 信息失败	297
12.3 描述一个 PMIS	298
12.4 共享信息	300
12.5 信息的价值	301
12.6 PMIS 的问题	305