



PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE

项目管理实践

小塞缪尔·J·曼特尔
杰克·R·梅瑞狄斯 著
(美) 斯科特·M·谢弗
玛格丽特·M·萨顿
林树岚 邓士忠 译
北京现代卓越管理技术交流中心 审校



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

项目管理核心资源库

PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE

项目管理实践

小塞缪尔·J·曼特尔
杰克·R·梅瑞狄斯 著
(美) 斯科特·M·谢弗
玛格丽特·M·萨顿
林树岚 邓士忠 译
北京现代卓越管理技术交流中心 审校



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Samuel J. Mantel, Jr. , Jack R. Meredith, Scott M. Shafer & Margaret M. Sutton : Project Management in Practice

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权电子工业出版社独家出版发行。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。

版权贸易合同登记号 图字:01-2001-4177

图书在版编目(CIP)数据

项目管理实践/(美)曼特尔(Mantel, S. J.)等著;林树岚,邓士忠译. —北京:电子工业出版社,2002.8

(项目管理核心资源库)

书名原文:Project Management in Practice

ISBN 7-5053-7793-0

I. 项… II. ①曼… ②林… ③邓… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第047621号

责任编辑:宋其慧

印刷:北京大中印刷厂

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

经销:各地新华书店

开本:787×980 1/16 印张:22.75 字数:331千字 附光盘1张

版次:2002年8月第1版 2002年8月第1次印刷

定价:49.00元(含光盘)

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077

译者序

项目管理自 20 世纪 50 年代后期成为热点以来，正迅速成为越来越多的行业的管理方法。从建造最雄伟的摩天大楼到计划最简朴的婚礼，一切都可作为项目来进行。越来越多的人加入到了项目管理的行列，在美国，人们甚至戏称项目管理（PM）之路是“可怜的人（Poor Man）通向 CEO”的道路。

《项目管理实践》是一本优秀的教科书。作者在编著这本书之前，认真听取了许多经验丰富的项目管理专业人士的意见，深入了解了潜在的读者群对项目管理教科书的期望。因而本书以其简洁明了的理论叙述和着重于项目的可操作性而著称。书中放弃了项目管理的大部分理论论述，尤其是那些与实际无直接联系的内容，而注重项目管理知识的实际应用，特别是借助项目管理应用软件来管理项目。

本书的一个显著特点是在全书中贯穿风险管理的概念和实践。近年来，风险管理一直是项目管理的一个热点。有些项目管理权威人士甚至提出了“项目管理实际上就是风险管理”的论点。不同于一般性的概念叙述和定性分析，本书使用了 Microsoft Excel[®] 展示风险管理并在附录 C 中使用 Crystal Ball[®] 2000 进行了进一步的展示。

本书的另一个特点是特别适合自学。除了文字叙述浅显易懂外，各种项目管理方法和技巧的应用都有详细的步骤和例子。每章的结尾都有大量的练习来帮助学生进行概念的复习和技巧的训练，并特别使用了一系列案例进行综合测试。

全书适时地使用 Excel[®] 电子制表软件和微软 Project 2000[®]。一般人都熟悉 Excel[®] 的应用，但如何将其与项目管理结合起来则是本书叙述的重点之一。但是，

本书特别强调学生和专业人员应该手工练习基本项目管理的技巧，然后才使用软件代替手工操作。因为项目失败有时是因为项目经理试图管理软件而不是项目本身造成的。

本书既适合于项目管理的教学，又可作为各类有志于项目管理工作人士的实践指南。阅读本书可以让你接触到一个真实的项目世界，并让你在这个错综复杂的空间中自由翱翔。

书中译释不当之处，恳请读者批评指正。

译者

2002年8月

前言

◆ 引言 ◆

过去的几十年间，越来越多的工作是通过使用项目和项目管理来完成的。项目的使用率一直在加速增长。项目管理学会（Project Management Institute, PMI）会员成指数级地增长就是一个令人信服的证据，用于项目管理的电脑软件的热销也证明了这一点。几方面的社会力量在驱动这一发展，许多经济因素也在促进这一发展。我们将在本书的第1章予以描述。

对项目活动的使用具有重要促进作用的另一个因素是：随着项目使用的增多，其成功执行复杂活动的地位得以明显确立。结果是人们越来越多地使用项目来完成在过去只会简单地交待给某人“照料一下”的工作。

那时通常发生的情况是，有些人在接受一项工作时几乎没有什么计划和帮助，而且资源也很少，甚至对所承担工作的真正目的也模糊不清。常规项目管理技巧的简单应用极大地提高了实际结果与组织在分配工作时预期结果的一致性。后来，这种类型的活动被称为“企业项目管理”“按项目方式进行管理”和其他几种名称，现在都统称为项目型组织。

有些项目很大，但大部分项目较小；有些项目复杂，但大部分项目相对简单；有些需要全面的项目管理技巧，但大部分不需要。然而，所有项目都需要管理，尽管许多人只受过很少或未受过项目管理科学和艺术的教育，但却需要他们承担项目经理的角色。

这就导致了对项目管理教育需求的增长。许多学院的课程迅速增长，在这方

面开设研讨会和专题讨论会的咨询公司也迅速增加。也许最引人注目的是通过继续教育提供“速成课程”的学习机会的增长。这类学校有 DeVry 学院、ITT 和其他学校。此外，学院和社区学院还致力于在职人员的业余和全时教育。凤凰城大学(University of Phoenix)就是这方面的典范。

我们从与这些学院的一些讲师的交流中得知，他们希望有一本更加简洁，而且比现有的课本更侧重于项目管理“技术”的课本。他们愿意放弃大部分理论，尤其是那些与实际无直接联系的理论。（若想更为系统全面地了解项目管理理论请参阅《项目管理——管理新视角》——编者注）一些不可能承担高级课程所讲的那些项目管理工作的学生认为，理解这一领域的发展历史对他们来说没有多大用处。他们觉得没有必要阅读理解一份关于在制造环境中管理以知识为基础的项目的最新学术研究报告。最后，讲师们呼吁多多使用项目管理应用软件，但他们补充说，他们并不想以此取代许多现有的“循序渐进”和“模拟计算”方面的优秀课本。他们希望多强调项目管理，而不是项目管理软件。

这些要求对我们来说听起来很有道理，所以我们尝试着写出这样一本书。

◆ 本书结构 ◆

除少数例外情况，读者和讲师都习惯于按项目生命周期来编写项目管理课本，本书就是这样编写的。我们在第 1 章以定义项目和区分项目管理与一般管理开始。在论述了项目生命周期后，我们简略地谈到了项目的选择。我们认为项目经理必须了解为什么高级管理层选择一个项目，也应了解公司针对这一项目设定的目标。我们知道，了解这一切对于在时间、预算和绩效之间做出不可避免的权衡很有价值。

第 2 章着重论述了项目经理必须承担的各种角色和有效承担这些角色所需的技能。此外，我们还提及到组织项目的各种方法，在项目团队的性质和项目的行为方面也进行了简略的论述。

第 3~5 章论述了项目计划、预算和进度的编制。第 3 章以计划编制开始，第 4 章以预算编制开始，还增加了一些有关项目管理软件应用的细节。软件的应用几乎贯穿全书，凡在相关的部分，都用软件展示了其在项目管理中的操作和作用。第 5 章使用标准的手工方法制定项目进度计划，并同时展示了软件 Microsoft Project®。本书在好几章中均涉及到风险管理软件 CrystalBall®2000。在第 6 章中

论述了用 Excel®来解决赶工项目中的一个问题，还涉及了多个项目环境下资源配置的问题，这一章还讲述了高德拉特在《关键链》(Critical Chain)*一书中的概念。

第7章是关于监督和控制项目方面的内容，还对挣值分析做了一些详述。最后一章论述项目的审核、评估和终止。

近年来，人们对风险管理的兴趣在迅速增长，但在许多介绍性的项目管理课本中对这一主题只是浅尝辄止。我们在本书中始终在与风险打交道，在与主题相关的地方，介绍了一些风险管理的方法。例如，在第1章我们讨论项目选择模型时就提到了模拟法，还在第5章通过使用 Microsoft Excel®来示范演示模拟法，另外，在附录C中使用 Crystal Ball®2000 示范演示了模拟法，详细讲述了模拟法如何解决项目选择、编制预算和进度计划中出现的問題。Crystal Ball®2000 还模拟了在有关“关键链”章节中讨论的网络（见第6章）。

我们很清楚，任何一本项目管理教材都不可能包罗万象，不可能把围绕着一项项目整个生命周期和大部分项目不同时期的错综复杂的情况全面反映出来。本书的结构反映了现实中不存在的有序性，但是，我们也反复提及了那些会影响项目经理真实日常生活的技术、人际交往和组织方面的失误。

◆ 教学方法 ◆

本书每章结尾有针对教学内容而设的复习题。讨论题则着重于概念和技巧的含义和应用。问题的设置，主要是培养学生掌握项目管理技术方面的技巧，以及让学生熟悉相关软件的使用。

除上述外，本书还提供了案例讨论。这些案例大体上是针对相应章节中的一个或多个要素。但是，有些则需要应用前几章中的概念和技巧，这样它们也起到了综合的作用。

每章还附有较综合的案例。从第3章开始的一组案例与同一个项目有关——计划、建造和营销一所生活帮助机构，面向那些独立生活有困难，但是又没有病到需要家庭护理程度的人们。每章都有另一个大型案例回顾这一章中的概念和方法，这些案例需要综合运用其他章中的知识。

我们在本书所有适当的地方均使用了 Excel®电子制表软件。微软 Office®是普

* Goldratt, E.M. Critical Chain. Great Barrington, MA: North River, 1997.

遍应用的软件,除极例外的情况外,学生和专业的项目经理都熟悉其使用方法。本书包括了 Excel® 随机数生成(Random Number Generation)和解算(Solver)工具。

本书在论述过程中用到微软 Project 2000®,选择微软 Project 2000®是因为它是被许多项目管理软件用户使用的出色的软件。虽然本书采用 Project 2000®,但是对于使用早期版本(Project 4.0l®和微软 Project 98®)的学校和专业人士来说,并不是问题。因为 3 个版本中几乎所有相关的指令都是相同的,标准的图片也极为相似,只有挣值计算和报告是个例外。这些版本之间略有不同,3 个版本都与项目管理学会(Project Management Institute)的标准有一点点不同。这些差别很易掌握,在第 7 章中做了说明。除此区别,我们对各版本不做区分,统称为微软项目(MSP)。

本书中还包括一套 Decisioneering 的 Crystal Ball®2000 的免费试运行软件。我们在第 1, 4, 5 和 6 章中提到在管理风险中利用统计决策模型和模拟方法很有效的一些问题。我们考虑到有些讲师可能愿意将风险分析放到更高级的课程中考虑,因此没有把 Crystal Ball®2000 的应用综合到各章中,而是集中在附录 C 中,并做了详细的介绍。此外,为适合运用 Crystal Ball®,对一些章末的问题进行了重新编写。在教师指导手册(*Instructor's Resource Guide*)中可以看到这些内容以及软件使用的附加说明。选择 Crystal Ball®是因为它和 Excel®可以天衣无缝地配合使用,并且方便用户。

正如我们在许多地方提到的那样,项目失败有时是因为项目经理试图管理软件而不是项目。我们特别强调:学生和专业人员应该手工练习项目管理基本技巧,学会后才使用软件代替手工操作。

同任何一本教课书一样,我们对阅读这本书的学生和专业人员作了一些假设。我们假设,他们已接受过一些基本的管理培训,或具有同等的经验。我们还假设,作为经理,他们对核算、行为科学、金融和统计学有基本的了解。我们甚至假设他们已忘记他们所学过的统计学的大部分知识,因此我们编写了一篇附录,作为对相关统计学和概率知识的复习。

◆ 补充材料 ◆

教师指导手册中有对章尾的案例、复习题、思考题、案例讨论的答案/解决方案,这会有助于项目管理讲师的教学。这本手册还参考了相关的哈佛商务学

院类型的案例和阅读材料、教学提示和其它有助教学的材料。出版商的网站收编了这本书和其他书。其网址是：www.wiley.com/college/projectmgt。该网站含有电子版的教师指导手册，大量的 PowerPoint 幻灯片、课程大纲样本、各章相关材料的链接以及测试学生理解情况的样题。

◆ 致 谢 ◆

我们真的找不出一个可行的方法来回报对本书做出贡献的项目经理们和学生。他们对本书所做的贡献常常是不为人知的。专业人员给了我们应该怎样管理项目的概念，学生们教会我们怎样讲授项目管理课程。我们真不知怎样向他们表示感谢才好。

我们还要感谢一些亲密的朋友和熟人，他们非常愿意让我们“拾取”他们的思想。毫不吝啬地让我们分享了他们大量的时间和知识。在此，我们感谢：路易斯安那（Louisiana）技术大学的詹姆斯·科克伦、辛辛那提（Cincinnati）大学的詹姆斯·埃文斯、3X 顾问公司的卡伦·加里森、俄亥俄州泽维尔 Xavier 大学的蒂莫西·克洛彭博格、思科系统公司的塞缪尔·曼特尔三世、Case Western Reserve 大学的格哈特·罗塞格。特别要感谢 Ingrao 协会的苏珊娜·英格奥，没有她，这本书将不会令人有兴趣阅读。

最后，我们非常感谢审阅本书手稿的那些同事：Dupage Devry 工学院的院长乔治·R、Brigham Young 大学的威廉·C·吉奥克、Keller 管理研究生院的比尔·莱班、Clemson 大学的 J·韦恩·帕特森、南卡罗莱纳州（Carolina）大学的帕特里克·菲利波姆、城市大学的阿瑟·C·罗格斯、Pomona Dupage Devry 工学院的院长 T·斯科特、长滩 Dupage Devry 工学院的理查德·V·申格、圣地亚哥州大学的威廉·A·谢拉德、斯蒂芬斯工学院的路易斯·C·特明内罗及凤凰城（Phoenix）大学的杰弗里·L·威廉斯。特别要感谢迈阿密（Miami）大学的拜伦·芬奇所给予的许多有独到见解的建议。在对这些审阅者予以感谢的同时，我们对本书的任何错误、疏漏承担所有的责任。

小塞缪尔·J·曼特尔
杰克·R·梅瑞狄斯
斯科特·M·谢弗
玛格丽特·M·萨顿



目 录

第 1 章 项目管理的世界	1
1.1 什么是项目	1
1.2 项目管理与一般管理	3
1.3 项目管理的 3 个目标	5
1.4 项目的生命周期	7
1.5 选择项目	9
1.6 总体项目计划	20
1.7 本教材的结构	22
第 2 章 项目经理、项目组织和项目团队	33
2.1 项目经理的角色	34
2.2 项目经理的职责	39
2.3 项目经理的选择	43
2.4 项目管理职业	46
2.5 项目组织形式	47
2.6 项目团队	56
第 3 章 项目计划	67
3.1 项目计划的内容	68
3.2 计划过程概述	70

3.3	计划过程的具体步骤	71
3.4	工作分解结构和其他辅助工具	83
3.5	多专业团队——苦乐参半	88
第 4 章	项目预算	101
4.1	预算方法	102
4.2	成本估算	106
4.3	改进成本估算	111
4.4	预算的不确定性和风险管理	118
第 5 章	项目进度计划	137
5.1	PERT 和 CPM 网络图	138
5.2	项目不确定性和风险管理	150
5.3	模拟法	164
5.4	甘特图	173
5.5	PERT/CPM 的扩展	178
第 6 章	项目的资源分配	197
6.1	赶工项目	199
6.2	资源负荷	211
6.3	资源的平衡	218
6.4	如何给项目分配稀缺资源	227
6.5	给同时进行的项目分配稀缺资源	229
6.6	高德拉特关键链	234
第 7 章	项目的监测和控制	252
7.1	计划—监测—控制循环	253
7.2	数据的收集和报告	255
7.3	挣值	263
7.4	项目控制	271
7.5	控制系统的设计	273
7.6	范围蔓延和变更控制	281

第 8 章	项目的评估与终止	295
8.1	项目评估	295
8.2	项目审计	298
8.3	项目终止	304
附录 A	正态分布	320
附录 B	概率与统计	322
附录 C	使用 Crystal Ball® 2000 进行风险分析	333

1

第 1 章 项目管理的世界



从前有一个英雄式的项目经理，她做的项目从不延期，从不超过预算，总能符合合同要求，并且总能满足客户的期望。然而，大家都知道，任何以“从前……”开头的事都只不过是神话传说。

这本书可不是有关神话传说的，本书通篇都像我们知道如何做事那样的实际。我们将阐述我们已知可行的项目管理实践经验。我们还将详细介绍一些项目管理工具，这些工具能够帮助项目经理尽可能地满足项目成果利益相关者的预期。

1.1 什么是项目

为什么要强调项目管理呢？答案很简单：组织每天都要完成一些不完全属于常规业务的任务。一个软件开发小组可能被要求开发一种能够获得美国政府某些商品价格数据的应用程序，用以形成一个公司的商品库存价值记录，软件必须在 2004 年 4 月 1 日完成。伊利诺斯州儿童服务局可能需要进行一次年度人口普查，对伊利诺斯州所有 17 岁或 17 岁以下与没受过教育的单亲一起居住的儿童进行普

查，人口普查必须在 18 个月内开始。

请注意这里每项任务都是独特的，带有特定的可交付成果，其目标是满足特定的需要或达到特定的目的，这些就是项目。库存价值报告的日常发布，对抚养子女的单亲进行的日常咨询活动——这些都不是项目。项目和非项目之间的区别并不总是泾渭分明的。几乎对所有精确的定义，我们都能找出例外。但是，基本说来，项目是独特的，有具体的可交付成果和完成日期。请注意我们的例子都具备这些特点。项目管理学会(PMI)将项目定义为：“为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。”

项目的规模和类型差异很大。写这本书是一个项目，将 Procter&Gamble(P&G)重组成一家全球型企业是一个项目，或更确切地说是大型项目，一个大型综合的项目。在加拿大马尼托巴湖建造一处可停载飞机的钓鱼旅馆是一个项目。钱尼夫人三年级班组织的一次庆祝著名儿童作家苏斯博士生日的活动也是一个项目。

我们先前提到的假想的项目和上面列举的现实世界中的项目都具有同样的特点。它们独特、具体，并且要求在一定日期内完成。按 PMI 的定义，它们都可被认定为项目。它们还有一个共同的附加特点——涉及多门专业学科，它们需要具有不同专业知识和专业技能的人员的参与。项目的这种涉及多门专业学科的性质表明它们是复杂的，也就是说，它们是由各种相互关联的要素组成的，需要来自项目以外的团队的参与。不难想像，建造一处可停载飞机的钓鱼旅馆需要各方面的知识。P&G 那样的大型集团公司的全球化需要的知识是超出任何个人所能想像的，它需要不同专业的专家小组的参与。这些专家组成小组对问题进行调查，确定完成整个任务所需的信息、技能和知识，找到正确的输入要素并理解它们之间是如何结合的，可能要花费数周、数月甚至数年的时间。

冲突是具备多种专业知识的团队处理复杂问题时的一个负面影响。项目的特点就是冲突，我们将会在后面的几章中看到项目进度、预算和要求是互相冲突的。客户的需要和愿望与项目团队、项目执行组织的级管理层及其他在项目中具有较少直接利益关系的人的需要和愿望是互相冲突的。项目团队成员之间的冲突是最常见且最棘手的。在后面的几章中将会更多地谈到这个问题。这里，只要认识到项目和冲突是密不可分的就可以了。

注意到项目并不是孤立存在的也十分重要。它们往往是大型组织或大型项目的一部分，如：开发一种新型发动机和改进悬挂系统的项目是开发一款新型汽车的大型项目的一部分。总体的活动称为大型项目(Program)，项目(Project)是大型项目的子部分。同样，项目是由任务组成的，任务可以进一步分成子任务，子任

务还可以进一步细分。细分的目的是可以从不同细节层次上考察一个项目。项目一般是组织中更大的大型项目的组成部分，这一点由于另外一个原因而变得比较重要，我们将在 1.5 节中加以解释。

最后，应该问一问“为什么要开展项目？”。理由很简单。我们之所以要开展一个项目是因为当某些工作不完全属于日常工作范畴时，为达到组织目标，需要把责任和权力落实到个人和小的团体。

项目是为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。它是特定的、有时间性的，通常涉及多门专业学科，并总是暗藏冲突。项目是总体大型项目的一部分，可以分解为任务、子任务，如果需要还可以再分。

1.2 项目管理与一般管理

项目管理与一般管理的区别很大，因为项目不同于我们称之为“非项目”的工作。项目中自然存在的强烈冲突意味着项目经理必须具备解决冲突的特殊技能。项目是独特的，这意味着项目经理必须具备创造性和灵活性，有能力进行迅速调整以适应变化。在管理非项目时，总经理做的是“例外管理”。换句话说，在非项目中，几乎所有的事都是常规的，由下属按常规程序处理，总经理只需对付例外情况，而对于项目经理而言，几乎所有的事情都是例外。

当然，一般管理的成功依赖于好的计划编制。比起一般管理，项目的计划编制要更加详细和周密，项目的成功绝对取决于这样的计划。项目计划是项目预算、进度、控制和评估的直接来源。当然，一个人不能投入过多时间编制计划以至於一事无成，但是，周密的计划却是项目成功的主要因素。项目计划将在第 3 章中讨论。

项目预算不同于标准预算，这并非指核算技术，而是指预算的构成。非项目的预算主要是对前期同样活动的预算进行修改。而项目预算是为每个项目新做出的，经常要包括将来的几个时期。项目预算是从为特定活动制定的项目计划中直接推算出来的，这些活动需要资源，而这些资源就是项目预算的核心。同样，项目进度也是从项目计划中推算出来的。

在一条非项目生产线中，各项活动进行的顺序在设计生产线时就已确定。在生产新型产品时，活动的顺序通常不会改变。另一方面，每个项目都有自己的进

度要求。与手头项目的可交付成果相似的以前的项目可以为目前的项目提供一个粗略的模板，但其进度将由项目特定的计划和项目须交付给客户的日期来确定。我们在后面几章中将会看到，与项目相关的特殊要求产生了预算和进度计划的特殊管理工具。

多数组织的日常工作是在整个单位的事业部、部门、科室和类似的子部门确定好的组织结构下进行的。而典型的项目在这样的约束下则不能顺利进行，其对技术知识、信息和特殊技能的需求几乎总是要求跨越部门之间的界限。这只是描述项目涉及各专业学科的特点的另一种方法。当项目与日常活动一起进行时，很容易产生混乱——非项目很少跨越部门之间的界限，而项目则自由地跨越。第2章将详述这些问题和建议采取的行动。

关于组织结构的讨论引发了另一个关于项目管理与一般管理之间区别的思考。在一般管理中，有一个相对定义好了的管理层级，上下级关系明确，权利界限分明。在项目管理中，很少是这样的。项目经理可能在指挥层链中的职位较低。但是，这并不会减轻他/她成功完成项目的责任。有责任但无级别或地位的职权在项目管理中是很普遍的，这已成为惯例而不是例外。

因为没有什么行政权力，项目经理只有依靠其谈判技能获得组织中许多部门的合作，请求它们为项目提供所需的技术、信息、资源和人力。母公司的标准部门有其自己的目标、工作的优先次序和人员，而项目不是它们的责任，当各部门满足了自己的资源需要后，如果还有资源剩余，项目通常得到一些残羹冷炙。因为没有任何真正的命令权力，项目经理必须就项目需要的每件事进行谈判。

注意到有两种类型的谈判是很重要的，即赢-赢谈判和赢-输谈判。当你为购买汽车或房子而谈判时，你通常是处在赢-输谈判中。你为房子或汽车付得越少，卖方得到的利润就越少。你省下的钱就是对方的损失——这就是赢-输谈判。在与你的组织内部其他成员打交道时，这种类型的谈判是不可取的。如果你设法“击败”了一个部门负责人，从而得到了这个部门负责人本不愿意给你的资源或承诺，想像一下，你下一次需要从这个人那里得到什么时会怎么样。项目经理在与组织的其他成员谈判时，绝对不能冒赢-输的风险。

在组织内部，赢-赢谈判是必须遵循的。本质上，在赢-赢谈判中，双方必须尽量理解对方需要的是什么。作为一个谈判者，你所面临的问题是怎样帮助对方满足他们的需要，反过来，得到他们的帮助来满足你自己项目的需要。当谈判在相同的个体之间重复进行时，赢-赢谈判是惟一明智的方法。项目经理们要花许多时间来进行谈判，相比之下，一般经理花在这方面的时间要少得多。赢-赢谈