

当代项目管理实用教材

(原书第2版)

成功的项目管理

杰克·吉多 (Jack Gido)

(美)

宾夕法尼亚州立大学

著

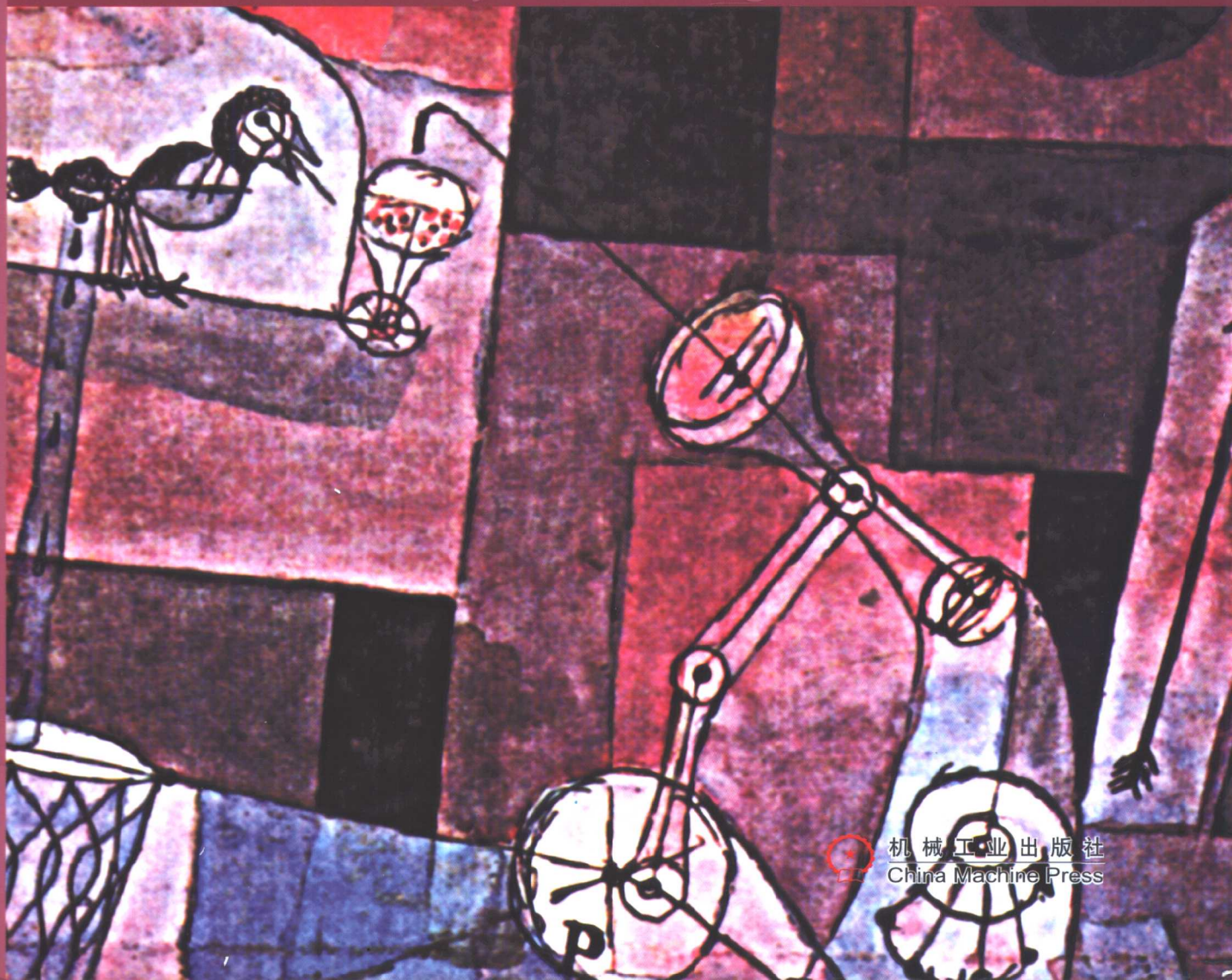
詹姆斯 P. 克莱门斯 (James P. Clements)

陶森大学

张金成 译

Successful Project Management (2nd Edition)

Contemporary Project Management





当代项目管理实用教材

(原书第2版)

成功的项目管理

杰克·吉多 (Jack Gido)

(美)

宾夕法尼亚州立大学

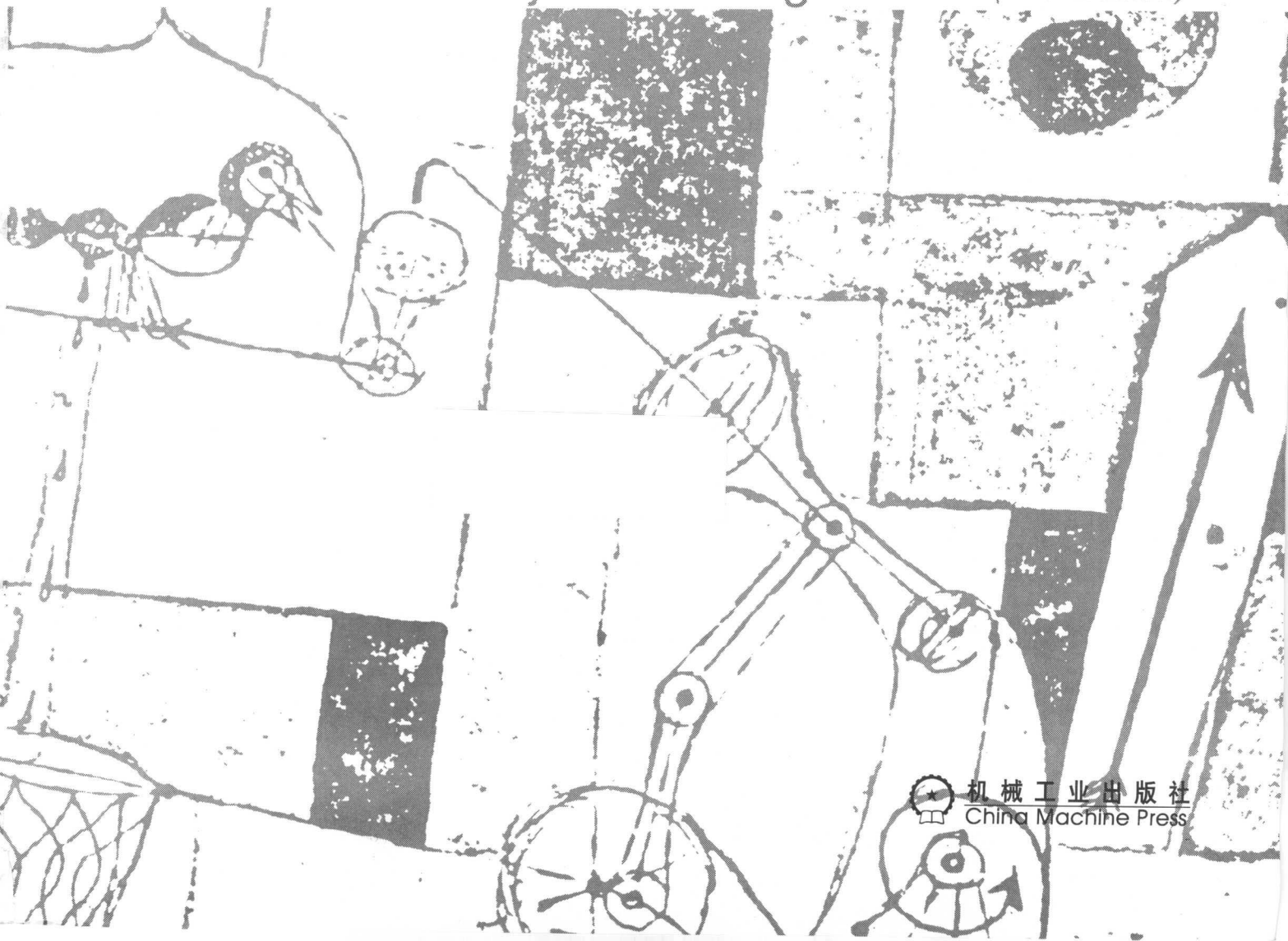
著

詹姆斯 P. 克莱门斯 (James P. Clements)

陶森大学

张金成 译

Successful Project Management (2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

本书既是吉多教授和克莱门斯教授关于项目管理的最新实践和教学经验，又是其上一版著作的深入和升华。本书从管理的层面剖析了项目生命周期各阶段的管理要点，生动地刻画了项目经理、项目团队的职责和作用，深入研究和分析了有效组织与沟通的种种方法。化高深的数学理论于朴实无华的语言，寓枯燥的管理方法于谆谆教诲之中。内容深邃，风格平易。

本书既适用于本科生和MBA学生的教学，又是项目研究人员和从业人员必备的参考书。

Jack Gido, James P. Clements. Successful Project Management, 2nd edition.

EISBN: 0-324-07168-X

Copyright © 2003 by South-Western, a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning.

All rights reserved.

CMP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本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。未经授权的书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

981-254-083-0

本书版权登记号：图字：01-2002-5538

图书在版编目（CIP）数据

成功的项目管理（原书第2版）/（美）吉多（Gido, J.），（美）克莱门斯（Clements, J. P.）著；张金成译。
-北京：机械工业出版社，2004.1

（当代项目管理实用教材）

书名原文：Successful Project Management

ISBN 7-111-13228-9

I. 成… II. ①吉… ②克… ③张… III. 项目管理-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第094159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：程天祥 版式设计：刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·17.5印张

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：010-68326294

投稿热线电话：010-88379007

总 序

迎接管理创新时代的到来

——“21世纪管理经典教材系列”总序暨新版推荐序

20世纪初泰勒《科学管理原理》一书的问世，标志着人类告别经验管理的时代，进入了科学管理的殿堂。上一世纪科学技术的突飞猛进，推动着现代管理思想和理论的日新月异。从20世纪40年代开始，行为科学、数学学派、权变管理、企业文化、公司治理等管理理论的创立和运用，无不闪耀着人类智慧的光芒。今天，融科学性与艺术性于一体的开放型管理又将管理科学推上了一个新的台阶。

世纪之交是人类社会发展史上又一个崭新的、关键性的时期。世界经济的发展变化继续呈现出两大趋势，一是全球化，二是市场化。经济发展、科技进步和信息革命一浪高过一浪，将世界带入了前所未有的全球化时代；而市场化改革则使全球性竞争更加激烈，给企业的发展带来了全方位的挑战。经营多角化的过度展开或收缩使企业面临着不同的命运。波音与麦道、奔驰与克莱斯勒、埃克森与美孚的合并，不仅强化了人们对经济全球化的认识，也使它们遍布全球的同行和竞争对手们更加望尘莫及。曾经创造了世界经济奇迹的东南亚刚刚度过金融危机，西方世界又发生了安然、世通、安达信等大企业的公司治理危机……这一切都使我们更加清醒地认识到，21世纪带给我们的是更为严峻的挑战。而如何迎接这一世纪性的挑战，则成为各国政府、企业界和理论界共同关注的课题。

中国经过20多年改革开放的风雨历程，正在进入竞争日趋激烈的世界大市场，融入国际经济大循环。20多年的经济改革，中国取得了举世瞩目的成就，也逐步确立了一个大国的地位，这已是不争的事实。应当看到，随着国际市场竞争的日益激烈和管理水平的不断提高，中国经济要在全球化和经济一体化的国际竞争中发展，一方面应在宏观上把握经济的运行规律，搞好宏观调控；另一方面，也即更为重要的方面，是要在企业层面进行管理创新。随着国有企业和民营企业初次创业制度安排的完成、具有差别性的优惠政策的取消，改革的先发效应已变得不再明显。在现代企业制度相继建立和外资企业的深度进入的背景下，对于处在同一平台上的企业来说，要在竞争中取胜，还必须进行以管理创业为主导的“二次创业”，彻底转变在计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式，使之向市场化、知识化、集约化的方向发展，实现经营管理的现代化。也就是说，中国正在进入一个与管理相结合的改革和与改革相结合的管理的新时期。在这一时期，谁能够最快地吸收各种管理学的最新知识，谁就会获得竞争的主动权；谁拥有更多的知识，谁能够通过管理创新把更多的知识组合成独特的能力，谁就能够赢得未来。

作为祖国改革开放事业的见证人和参与者，尤其是作为推动管理创业、管理创新浪潮的管理学者，我们有义务、有责任为我国管理学科的发展添砖加瓦。我们在机械工业出版社的支持下，策划推出了“21世纪管理经典教材系列”，目的正是在于以最快的速度 and 最优的质量，把世界上最新的、一流的并被广泛使用与研读的教材以全

面、成系列的方式介绍给我国的广大读者，为我国现代化管理事业及其人材的培养做出贡献。

在选择列入本系列的教材时，我们提出了一个口号：“与美国同步”。与此同时，还遵循了三个原则，即代表最新现代管理思想的权威之作、代表美国一流水平且在美国大学中广泛使用的教科书的最新版本、对中国现代管理人材培养急缺的教材。在世界管理学科的发展史上，影响深远的管理学说、耳熟能详的管理大师大多出自美国。“与美国同步”，可以使读者迅速有效地了解与掌握管理科学的最新理论与发展趋势。

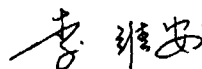
在坚持上述原则的基础上，作为全面、成系列的管理教材，本系列还具有以下几个特点：(1)注重系统性。首批以MBA教材为主，基本涵盖了我国目前MBA教学大纲中的所有核心课程。(2)突出专业化。结合MBA教育向专业化方向发展的趋势，分别在财务、营销和一般管理等几个专业方向推出了三门以上课程教材。(3)强调权威性。所选的原著大多数为各学科领域著名教授所著、在国外广为采用的教材。(4)关注学科新动态。增加了反映新学科分支的教材，如服务管理、物流管理等。(5)便利教学使用。大多数教材中提供了有关网址并配有成套的教学辅助材料。

此外，本系列教材还特别注重良好的适用范围。该系列可以作为MBA的系列教材和大学教师教学及科研的参考书。那些运筹帷幄、决战商场的企业家们，那些想直接学习和掌握当代国外最新管理知识的学子们，也可以从本系列教材中汲取丰富的营养。

我们组织翻译这套“21世纪管理经典教材系列”，还出于对我国高等管理教育改革和学科建设的密切关注。在建设一流管理学科方面，一流的教材建设是最基本、最重要的内容之一。而迅速、高质量地引进国外最新的一流教材，则是教材建设中十分必要和有效的途径。在我国的MBA教育方面，这一点尤为突出。20世纪90年代以来，我国的MBA教育取得了很大发展。1991年，国务院学位办授权包括南开大学在内的9所院校试办MBA教育，1994年授权学校增加到26所，1998年则扩大到56所，2003年更是扩大到89所，在校生规模也从1991年的86人增加到2003年的47 000余人。我国MBA教育的发展前景十分广阔，但在教材选择等方面存在着许多需要解决的问题。作为在国内外有相当知名度的高等学府和专门培养高级工商管理人才的管理类专业学院，我们愿意与我们的合作伙伴一道，弘扬“允公允能，日新月异”的精神，同时积极寻求兄弟院校的大力支持与合作，为我国的高等管理教育乃至我国的经济建设作出自己的贡献。

我们欣喜地看到，从1998年出版至今，这套系列教材在国内教学、科研和企业界均引起了很大反响，每本译著基本都成为国内MBA教育相应核心课程和专业化方向课程的主流教材，并再版和重印多次。国内很多知名企业也在改革和创新的过程中将这些译著作为他山之石来借鉴和研究。对此，我们深感欣慰。

在21世纪曙光的照耀下，我们迎来了新的机遇和挑战。一方面，这套经典管理著作中的大部分已经或正在更新，另一方面，在积极地引进和学习西方先进管理理论的同时，我们也应当看到，每一项成功的管理模式，都是管理理论和具体实践相结合的产物。任何一种先进的管理理论，都不可能“放之四海而皆准”。我们要有鉴别地吸收对我国的社会主义市场经济建设有借鉴价值的内容，并切实注意与中国企业的实际情况相结合。自古以来，先贤们为我们留下了以《孙子兵法》为杰出代表的博大精深的管理思想。我们相信，在改革开放的新时期、在中华民族复兴的关键时刻，我们一定能够在吸收国外先进管理思想精华的基础上，创立更加灿烂辉煌的有中国特色的管理理论！



管理学博士、经济学博士
管理学教授、博士生导师
南开大学国际商学院院长

2003年10月

译者序

由杰克·吉多和詹姆斯 P. 克莱门斯著、本人翻译的《成功的项目管理》一书自1999年10月由机械工业出版社出版以来，在中国各行各业引起了巨大的反响。出版后两年之内，重印达十余次之多，并持续占据机械工业出版社管理类书籍销售排行榜的首位。这本译著的出版给本人也带来了许多“麻烦”，两年来经常会收到来自北京、天津、南京、上海、广州、深圳等全国各地管理教育界、咨询界和企业界的电话和信件，请求讲学、培训，寻求指导、合作等，有些报纸和电视台也热情地邀稿和邀做节目。许多高等院校在MBA的生产与运作管理和有关项目管理的选修课中都把该书指定为重要的参考书。2001年以来，中国项目管理委员会在全国范围内推行国际项目资格认证IPMP时，指定该书为考前的重要参考教材，而且把书中部分内容，特别是案例，选进了IPMP考试的模拟题库。有些国内外的知名公司，例如施耐德、中美史克、天士力等都明确指定该书为公司内从事项目和项目管理工作的人员的必备书。被中国项目管理委员会授权为国际项目管理资格（IPMP）认证考点的专业从事项目管理培训、咨询和国际认证的道特咨询公司总经理韩连胜深有感触地讲：“《成功的项目管理》一书更新了众多企业领导人的管理观念，掀起了众多企业提升项目管理能力、构筑崭新竞争优势的热潮，是我们进行项目管理培训和咨询的最重要的工具资料。该书也极大地促进了项目管理乃至整个管理咨询业的发展”。

一本不到30万字的管理著作何以在中国产生如此巨大的影响？最根本的原因是，这部既反映传统和现代项目管理实践，又含有许多现代管理思想、管理技巧和方法的优秀著作，以其在以下诸方面所具有的鲜明特点而满足了社会对项目管理知识的需求。

该书作者杰克·吉多（Jack Gido）是宾夕法尼亚州立大学技术援助项目主任，既有丰富的项目管理知识和教学经验，又有近20年的以生产力和制造技术改进为主的实践经验。他已经出版过两本颇受读者欢迎的项目管理著作。本书既概括了作者关于项目管理的最新实践和教学经验，又是其原有著作的深入和升华，是一部久经锤炼而具有广泛应用性的精品。

传统的项目管理书籍多以技术为导向，重点介绍和研究网络技术方法及其应用。而本书则以管理为导向，用很大篇幅严谨地论述了项目及项目管理的基本概念、项目生命周期内不同阶段的管理要点，生动地刻画了项目经理、项目团队的职责和作用，深入地研究和分析了项目的有效组织和沟通。即使在介绍网络技术之时，也是以项目的计划控制为主流，而仅把网络技术视为一种进行合理的资源配置和成本绩效优化的方法和工具。翻阅本书的内容，令人有耳目一新之感。

理论紧密地与实践相结合是本书的另一特点。书中各章包括有许多生动的实例和130多份很有用的图表和数据资料，而且在各章末尾均提供了既富趣味性又有启发性的案例。这些案例会引发读者深入的思考和学生在课堂上生动活泼的讨论。

书中除了对大量的实例、案例和图表进行了精心合理的穿插安排，还在各章前后均提供了背景资料、提纲和

小结；为启发读者和学生的独立思考，各章均配备了一些强化学习的练习题，而在各章之后也给出一系列复习思考题；此外，为方便读者，书中还提供了项目管理软件、世界项目管理组织的名单和联络地址，并在各章章末提供了查找有关项目管理信息网址的练习。这种一切为读者着想、独具匠心的设计，实在难能可贵。

作者在书中既注重保留和阐明项目管理的理论和方法之精髓，又回避了抽象的数学理论和复杂的演算，也尽量少地使用专业术语，使全书通俗易懂、简明直接。

本书既适用于大学本科和MBA的教学，也可以为研究人员和其他对项目管理的知识和经验感兴趣的人提供服务；它不仅是项目经理们的一本很好的参考书，也是每一位涉足于项目的人员所应掌握的理论和技术工具。

这次重译的《成功的项目管理》2003年新版本，除改变了篇章顺序和对各章节的内容进行了微调之外，其最突出的变化是在每一章都增加了总题目为“现实世界中的项目管理”（Real World Project Management）的两篇短文，一篇在章首，另一篇在各章中段。这些短文都是作者精心选择的、与该章内容相关的项目管理实例。这些实例生动活泼，引人入胜，颇似各章之楔。此外，本版在第1版每章只有一个案例的基础上又各增加一个案例。新老案例，形式多样，妙趣横生，并包含具体的案例问题和小组活动，非常适合于引发读者进行深入思考和讨论。作者在本版的第5章之后，还使用附录等形式介绍了微软公司的项目管理软件Microsoft Project的基本操作要领。该软件是目前项目管理领域最常使用的适合个人电脑的应用软件，它可以完成项目管理相关的各种复杂操作。新版中加入这部分内容不仅可以减少读者学习期间的手工练习时间和应用中的操作时间，而且对提高读者的管理和技术水平有更深远的意义。

尽管近几年中国出版的项目管理译著和编著为数已不少，但从理论性、实践性、系统性、适用性和趣味性等多方面分析，本书仍不失为当今中国管理类书籍中的佼佼者。

本书新版本由张金成教授主译，陶峻、武永红、卞晓青、李江、吴庆涛等人参加了部分初译工作。

书中译释不当之处，恳请读者批评指正。

张金成

译者简介

张金成 南开大学国际商学院现代管理研究所教授、博士生导师，中国营销研究院副院长，《中国营销》杂志编辑工作委员会顾问，天津质量管理协会理事，天津企业管理协会理事，企业家协会特约研究员，天津市优秀企业评审委员会委员，美国摩托罗拉公司摩托罗拉大学兼职教授，中心设在美国波士顿大学的从事世界制造业发展前景研究的国际学术组织的中方两位负责人之一。

主要从事服务管理、战略管理、生产管理、质量控制与管理的研究和教学工作。近年来，先后共主持、参加完成国家、省、部级研究项目6项。主编和参加编写《企业再造工程》《最新国际企业管理》和《中国军事艺术》等多部论著，主译《成功的项目管理》、《生产与运作管理案例》、《服务管理》等译著，在国内和美、英等国外学术刊物上发表论文30多篇。

多年来热心于国际和地区学术交流与合作，曾受国家派遣以援外专家组组长身份在也门亚丁大学任教，曾赴美国犹他大学、加拿大不列颠-哥伦比亚大学、日本神户大学、香港城市大学和浸会大学进行学术访问和研究，与国内外学者和天津市许多知名企业建立了良好的合作关系。

近年曾为许多企业进行管理培训，如摩托罗拉公司、SEW-EURODRIVE有限公司、伊莱克斯公司、奥士达公司、珠海华丰集团公司、天津顶益国际食品有限公司、大港石油管理局、深圳特立集团公司、和平海湾集团公司和天津玻壳公司等。

培训专题有《企业再造工程》、《制程统计品管SPC I》、《制程统计品管SPC II》、《组织绘画与分析》、《生命周期管理》、《6σ管理》、《JIT生产方式》、《标杆管理》、《TQM与ISO9000系列标准》、《项目管理》、《服务管理》等。

MAF85/02

前 言

我们从山的这一边开始挖掘，您和您的伙伴从山的那一边挖掘。当我们中途相遇时，我们将会完成一个隧道。而如果我们没有相遇，我们将完成两个隧道！

我们的方法

不能简单地把项目管理理解为把工作任务分派给人们，然后幻想他们将会取得一个预期结果。事实上，许多本来可以很成功的项目往往因为这类想当然的方法而导致失败。人们要靠扎实的知识和过硬的本领来成功地在项目环境中工作，并实现项目目标。《成功的项目管理》就是为使读者获得上述知识和本领而写就的。本书将通过解释概念、技能，并用大量事例来说明如何技术性地运用这些知识和技能来使读者掌握项目管理。

尽管本书的重点主要是实践，这也是读者想在项目环境中成长提高所必备的知识，但本书并没有忽略目的性的学习，那便是鼓励读者对项目管理原理进行认真的思考并在现实生活中加以应用。这些知识来自于多年的项目管理实践、项目管理教学以及广泛的相关文献。

《成功的项目管理》适合大学本科生或相当于本科水平的人员，以及实际项目工作人员和其他读者。本书在设计编排上意在传授必备的技能，使他们能卓有成效地进行项目管理工作，并对他们完成相关的项目产生直接的影响。因此，本书内容适合于进行工商业方面的终身学习培训计划，也就是培养和训练员工在多方面和交叉职能团队中获得成功，并使学员在实际工作中具备开拓能力。

《成功的项目管理》的目标读者是所有的项目相关人员，而不仅仅是项目经理。配备有良好甚至是杰出的项目经理的项目也有可能不很成功，因为项目成功必须要求所有相关人员的最佳努力付出。项目团队——所有为项目工作的人员，必须具备相应的知识和技能，以便在项目环境中一起有效地工作。一个人不可能通过读书而成为项目经理。项目经理，首先要是一个有效的项目团队成员。通过学习本书，可为人们成为一个有效的项目团队成员奠定基础，进而激发他们的潜力，以胜任管理项目和团队的工作的要求。

本书语言通俗易懂，简洁明了，尽量避免使用技术性术语。读者在学习本书内容的过程中将逐步掌握项目管理的专门术语。书中没有应用复杂的数学理论或算法来说明进度安排技术，也没有使用高技术性项目作为例子。过于技术性的方法，会给那些对高等数学及技术背景知识缺乏了解的初学者造成障碍。书中列举了大量基于日常实践项目的简明事例。例如，实际应用包括进行一项市场调查、创建一个信息系统、组织一个小镇节日庆典活动等。书中用到的数学方法尽量保持简单易懂。另外，本书单独列出了附录，供有意深入学习概率分析和时间-成本平衡法的读者参阅。

突出特点

《成功的项目管理》有许多突出的特点，可以帮助读者强化学习效果，牢固掌握技能。

1. 真实的背景资料

每一章都以真实的背景资料开头，作为该章的主题引子。这些背景资料既能强化这一章的概念，又能激发起读者的讨论和对将要学习内容的兴趣。

2. 事例及应用

实际的事例及应用会经常出现在本书的各个章节中，以确保读者不断接触具体的、相关的以及可激起兴趣的实践描述。

3. 图表

书中应用了大量的图表来说明要点和项目管理工具。

4. 强化习题

伴随本书内容有许多简短的小问题，确保读者掌握关键概念，不忽略基础知识。这些问题在文中随时出现，具有积极的强化学习作用，并可作为学习本书的指导。

5. 关键的成功因素

每章都有一个简明的列表，列出那些项目经理和团队成员需要知道的、有助于项目成功的关键要素。

6. 小结

每章结尾都对这一章有关内容进行简要总结，这也是对每章核心概念的最终概括。

7. 思考题

每章有一套思考题，用来测验并应用这一章中的有关概念。

8. WWW练习

每章都会有一套上网练习，要求读者在万维网上查找各种项目管理课题的信息。这些练习能使读者以在线即时的方式探索项目管理的现实应用。书后附录提供了书中提到的所有项目管理网址。

9. 案例研究

章末的案例研究对成员或团队进行实际的工作分析提供了认真思考的真实场景。多样化的案例形式使所有读者都可能与提出的问题相关。这些案例生动活泼，能激发热烈的讨论。通过对案例不同角度的讨论，参与者可以拓展思维，成功地在实际工作中处理意见纷纭的局面。这样，读者也就对团队工作的实质有了较深入的理解。

10. 项目管理软件

有一个附录专门讨论了如何在个人电脑中应用作为项目计划和控制职能工具的项目管理软件，探讨了项目管理软件程序包的一些共同特性，以及购买选择的标准。

11. Microsoft项目管理软件

本书第二篇中包含了如何使用和应用Microsoft项目管理软件的最新例子，也展示了屏幕显示、输入和报告。

12. 项目管理组织

附录中列出了全球范围内的项目管理组织，便于读者就专业发展、了解期刊和其他出版物及职业机会与之进行联系。

结构

《成功的项目管理》分为四篇：

- 第一篇，项目生命周期，包括项目管理概念、识别需求、提出解决方案以及项目实施。
- 第二篇，项目计划与控制，包括计划、进度安排、进度控制、资源配置以及成本计划和绩效。
- 第三篇，人员：项目成功的关键，讨论项目经理、项目团队、项目组织的类型以及项目沟通和文件记录等内容。
- 第四篇，附录，包括项目管理软件、组织、有关的网址等内容。

第一篇共有四章。第1章，项目管理概念，包括项目的定义及其特征、项目管理工作的主要约束、项目是如何产生的、项目的生命周期、项目管理的几个阶段、项目实例以及项目管理的益处。第2章，识别需求，包括明确需求和选择项目、制定需求建议书及申请书征询过程。第3章，提出解决方案，包括方案营销策略、是否投标决策、制定可获胜的申请书、申请书准备过程、定价策略、申请书评估和合同类型。第4章，项目，讨论制定项目计划时的一些相关因素、项目控制过程中的几个阶段以及项目终止时应采取的一些行动。

第二篇有五章。第5章，计划，讨论明确定义项目目标、生成工作分解结构、分配职责和确定活动细节、绘制网络图、对信息系统发展项目使用系统发展生命周期方法。第6章，进度安排，包括估计活动工期、为每一项活动计算最早和最迟起止日期、确定时差、明确活动的关键路径。这一章也包括一个关于概率分析的特别附录。第7章，进度控制，讨论项目控制过程的步骤、实际进度绩效对项目进度计划的影响、将项目变更纳入进度计划、计算最新项目进度计划，以及控制项目进度的方法。这一章还包括一个关于时间-成本平衡法的特别附录。第8章，资源配置，包括在制定项目计划时考虑资源约束、对项目有计划地使用资源、平衡项目一定时期内的资源利用、在可用资源有限的情况下确定最短项目进度计划。第9章，成本计划和绩效，包括在评估项目成本时要考虑的因素、基准预算的准备、累计实际成本、确定已完工工程的盈余额（也译做挣值）、分析成本绩效、进行项目完工成本预测、控制成本的方法，以及管理现金流。

第三篇包括四章。第10章，项目经理，讨论项目经理的职责、成功管理项目所需的技能和如何获得这些技能、有效授权的方法以及项目经理如何管理和控制项目变更。第11章，项目团队，包括项目团队的形成及发展、有效团队的特征、有效工作的障碍、团队组建、项目进程中冲突的来源及冲突处理方法、问题解决和有效的时间管理。第12章，项目沟通及文件记录，包括人员沟通、有效聆听、项目会议类型和有效召开会议的建议、正式的项目陈述及对成功陈述的建议、项目报告和准备有效报告的建议、项目文件以及保持对变更的控制。第13章，项目组织的类型，研究职能型、项目型和矩阵型组织结构的特征、优点和缺点。

本书针对项目管理软件安排了一个专门的附录，讨论项目管理软件程序包的一些共同特征，选购软件包时的一些标准，应用项目管理软件时的益处和注意事项。其他附录列出了项目管理组织、项目管理WWW网址和项目管理缩写词。最后是每章的关键词汇、练习题答案和参考文献。

目 录

总序
译者序
译者简介
前言

第一篇 项目生命周期

第1章 项目管理概念	2	案例2-1 一家中型医药公司	24
1.1 项目特征	3	案例2-2 运输的改进	25
1.2 项目生命周期	5	第3章 提出解决方案	28
1.3 项目管理过程	7	3.1 需求建议书/申请书前的营销策略	29
1.4 项目管理的益处	10	3.2 是否投标决策	30
小结	11	3.3 提交能获胜的申请书	31
思考题	11	3.4 准备申请书	32
WWW练习	12	3.5 申请书内容	32
案例1-1 一家非营利组织	12	3.5.1 技术部分	32
案例1-2 电子商务在一家小超市中的应用	13	3.5.2 管理部分	33
第2章 识别需求	15	3.5.3 成本部分	34
2.1 识别需求	16	3.6 定价理由	36
2.2 项目的选择	16	3.7 提交申请书以及后续行动	36
2.3 准备需求建议书	19	3.8 客户评估申请书	37
2.4 征集申请书	22	3.9 合同类型	38
小结	23	3.9.1 固定价格合同	38
思考题	23	3.9.2 成本补偿合同	39
WWW练习	23	3.10 合同条款	39
		小结	40
		思考题	41
		WWW练习	41
		案例3-1 医疗信息系统	42
		案例3-2 婚礼计划者	43
		第4章 项目	44
		4.1 项目计划	45

4.2 执行项目	45	6.2 项目的开始和结束时间	86
4.3 控制项目	47	6.3 进度计算	86
4.4 结束项目	48	6.3.1 最早开始和结束时间	86
4.4.1 内部的项目后评估	50	6.3.2 最迟开始和结束时间	90
4.4.2 客户反馈	50	6.3.3 总时差	93
4.4.3 提前结束项目	52	6.3.4 关键路径	94
小结	52	6.3.5 自由时差	96
思考题	53	6.4 为信息系统开发项目安排进度计划	96
WWW练习	53	一个信息系统实例: ABC办公室设计	
案例4-1 一家电子制造商	53	公司的互联网应用软件开发(续)	97
案例4-2 工厂的扩建计划	54	6.5 项目管理软件	101
第二篇 项目计划与控制			
第5章 计划			
5.1 项目目标	58	小结	102
5.2 工作分解结构	59	思考题	102
5.3 责任矩阵	61	WWW练习	103
5.4 界定活动	62	案例6-1 一个非营利性的医药研究中心(二)	103
5.5 制定网络计划	63	案例6-2 婚礼(二)	104
5.5.1 网络原理	64	附录1 概率分析	104
5.5.2 准备网络图	68	活动工期估计	104
5.6 信息系统开发计划	69	β 概率分布	104
一个信息系统实例: ABC办公室设计		概率基本原理	105
公司的互联网应用软件开发	71	概率计算	108
5.7 项目管理软件	74	附录2 Microsoft Project	110
小结	76	第7章 进度控制	
思考题	76	7.1 项目控制过程	115
WWW练习	77	7.2 实际进度完成情况的影响	116
案例5-1 一个非营利性的医药研究中心(一)	78	7.3 将项目变更纳入进度	117
案例5-2 婚礼(一)	79	7.4 更新项目进度	118
附录 Microsoft Project	80	7.5 进度控制方法	121
第6章 进度安排			
6.1 活动工期估计	85	7.6 信息系统开发项目的进度控制	123
		一个信息系统实例: ABC办公室设计	
		公司的互联网应用软件开发(续)	123
		7.7 项目管理软件	125

小结	125
思考题	126
WWW练习	126
案例7-1 一个非营利性的医药研究中心(三)	126
案例7-2 婚礼(三)	127
附录1 时间-成本平衡法	127
附录2 Microsoft Project	129
第8章 资源配置	133
8.1 资源约束计划	134
8.2 计划资源的利用	135
8.3 资源平衡	135
8.4 资源约束进度安排	137
8.5 项目管理软件	140
小结	140
思考题	141
WWW练习	142
案例8-1 一个非营利性的医药研究中心(四)	142
案例8-2 婚礼(四)	142
附录 Microsoft Project	143
第9章 成本计划和绩效	147
9.1 项目成本估计	148
9.2 项目预算	149
9.2.1 分摊总预算成本	149
9.2.2 生成累计预算成本	150
9.3 确定实际成本	151
9.3.1 实际成本	151
9.3.2 承付款项	151
9.3.3 实际成本与预算成本的比较	152
9.4 确定工作绩效的价值	153
9.5 成本绩效分析	155
9.5.1 成本绩效指数	156
9.5.2 成本差异	156

9.6 成本预测	157
9.7 成本控制	158
9.8 控制现金流	159
9.9 项目管理软件	160
小结	160
思考题	161
WWW练习	162
案例9-1 一个非营利性的医药研究中心(五)	162
案例9-2 婚礼(五)	163
附录 Microsoft Project	163

第三篇 人员：项目成功的关键

第10章 项目经理	170
10.1 项目经理的职责	171
10.1.1 计划	171
10.1.2 组织	171
10.1.3 控制	171
10.2 项目经理的技能	172
10.2.1 领导能力	172
10.2.2 人员开发能力	174
10.2.3 沟通技巧	175
10.2.4 人际交往能力	175
10.2.5 化解压力的能力	176
10.2.6 解决问题的能力	177
10.2.7 管理时间的能力	177
10.3 培养项目经理所需要的能力	177
10.4 授权	179
10.5 应变能力	181
小结	183
思考题	184
WWW练习	184
案例10-1 Codeword公司	185
案例10-2 一家成长中的电子商务公司	186

第一篇

项目生命周期

第一篇的各个章节主要介绍项目管理以及项目生命周期的概念。项目就是以一套独特的、相互联系的任务为前提，有效地利用资源，为实现一个特定的目标所做的努力。它在工作范围、进度计划和成本方面都有明确界定的标准。当客户——愿意提供资金以使其需求得到满足的组织或个人——明确提出需求时，项目就诞生了。

项目生命周期的第一阶段包括对需求、问题或机会的识别，并促使客户向个人、项目团队或组织（承包商）寻求建议，提出满足需求或解决问题的要求。第二阶段是针对需求或问题生成解决方案。这个阶段的结果是一个或多个个体、组织向客户提交建议书。第三阶段是执行解决方案。这一阶段即执行项目，将最终实现项目目标，要在不超出预算的情况下高质量地按时完成，使客户满意。项目生命周期的最后一个阶段是结束项目。

项目管理包括这样一个过程：首先建立一个计划，然后执行计划，以实现项目目标。花费一定时间建立一个考虑周全的计划，这对任何一个项目的成功完成都是很关键的。一旦项目开始运行，项目管理过程就要监控整个进度，以确保一切相关活动按计划进行。有效的项目控制，其关键在于测量实际进度，并与计划进度适时地、定期地进行比较，如有必要，则立即采取纠正措施。

采用项目管理技术的最终收益，就是获得了一个满意的客户——不论你是自己项目的“客户”，还是一个由客户付酬的真正执行项目的企业（承包商）。在预算之内高质量地按时完成一个项目的全部工作，将给人以巨大的满足感。当项目成功地完成时，每个人都获得了成功！

第1章

项目管理概念

现实世界中的项目管理

海滨城镇的清洁工程

没有比在海滩上享受明媚的阳光更为惬意的事情了。在项目管理技术的帮助下，对位于洛杉矶和旧金山之间的阿维拉海滩的居民和游客来说，这不再是一种奢望了。阿维拉海滩被认为是该地区最适合消遣的海滩，最近它成为一个大型修复项目的中心。

在1906~1996年间，加利福尼亚联合石油公司（the Union Oil Company of California, Unocal）在城边的一座小山上修建了一个包括存储终端在内的石油处理设施。地下的管道网络从存储终端经过城镇主街，一直延伸到油轮停靠的码头。在过去的几年间，管道泄露了许多石油制品，波及海滩和海滩旁边的城镇商业区，有超过10万立方码^①的土地被污染。

作为挖掘和移走被污染土地工程的一部分，清洁工作不可避免地要破坏一些滩前的建筑、一部分市政码头、现存的海堤以及市中心的部分基础设施。在8.3英亩^②的土地上，用钢板堆成的支撑墙支持着6个挖掘单元房。旧的泥土被挖出、运走，新的泥土填充进来，以使该地区适合重建。

在一切破坏和修复工作开始以前，为了保证部分必要的公共服务设施不受干扰，人们对下水道、自来水、天然气、电力设施和电话线进行了适当的调整。将近20座民用建筑和商业建筑，以及遭受污染的一部分海滩上的阿维拉市政码头计150英尺^③左右的部分被毁坏了。该修复项目要把泥土填回以达到重建的要求，修复街道以及公共基础设施（包括新升级的地下自来水、排水系统、电话、电力、排气以及电视闭路线）。

两座被认为最具历史意义的建筑——正街上的杂货商店和二战前的圣路易斯游艇俱乐部（San Luis Yacht Club）——被完整迁移，暂时保存起来，重新粉刷以适应现在的建筑风格，并在修复项目完成以后又迁回了原地。

成功地运走了被污染的泥土，而石油制品则被一种特殊设施收集和處理掉了。被损坏的街道重新铺设了，被破坏的街道上又有了人行道，路边还有镶边石、排水沟和风景区。具有重要历史意义的建筑已经被迁移和粉饰一新，一个新的公共休息室和救生中心也已落成；同时，码头的重建和海滩的特色建筑也完成了。随着项目管理技术的有效应用，所有修复行动在1999年12月完成了，比预定工期提前了5个月；而重建工作则在2000年11月完成。

资料来源：R. Walloch, A. Kerr, and A. Bachrach, "Beach Town Cleanup", *Civil Engineering*, December 2000.

① 1立方码 = 0.764 554 9立方米。

② 1英亩 = 4 046.856平方米。

③ 1英尺 = 0.304 8米。