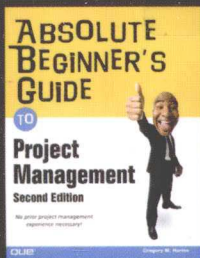


Second Edition
 Absolute Beginner's Guide to Project Management
写给大家看的项目管理书
 (第2版)

[美] Gregory M. Horine 著
 陈彦辛 译



- 项目管理初学者的最佳伴侣
- 讲解透彻，总结精辟
- 一册在手，从入门到精通



人民邮电出版社
 POSTS & TELECOM PRESS

TURING

QUE

Second Edition
Absolute Beginner's Guide to Project Management
写给大家看的项目管理书
(第2版)

[美] Gregory M. Horine 著
陈彦辛 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

写给大家看的项目管理书: 第2版 / (美) 霍林
(Horine, G. M.) 著; 陈彦辛译. — 北京: 人民邮电出
版社, 2011. 4

书名原文: Absolute Beginner's Guide to
Project Management second edition
ISBN 978-7-115-24841-1

I. ①写… II. ①霍… ②陈… III. ①项目管理
IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第026263号

内 容 提 要

本书从项目管理启动、项目规划、项目控制、项目执行和加快学习进度5个方面系统地阐述了项目管理的要素、方法、概念及原理等。语言浅显易懂, 主题涉猎广泛, 深入探讨了高效的项目经理应该具备的技能和素质。注重指导和训练, 以任务为导向, 逻辑性很强。而且在每章末尾都有总结性的框架图, 供读者从总体上来掌握本章知识。

本书适用于各层次项目管理人士阅读。

写给大家看的项目管理书(第2版)

-
- ◆ 著 [美] Gregory M. Horine
译 陈彦辛
责任编辑 卢秀丽
执行编辑 李 瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 800×1000 1/16
印张: 17
字数: 404千字 2011年4月第1版
印数: 1-4 000册 2011年4月北京第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2010-4745号

ISBN 978-7-115-24841-1

定价: 45.00元

读者服务热线: (010)51095186 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

献给亲爱的人

谨将本书献给我的“学生”，在我写这本书的时候，我的脑海里不断浮现他们的身影。他们就是幸福地生活在我周围、关心我的家人，包括我的妻子、父母、兄弟姐妹、叔叔阿姨、表兄弟表姐妹，还有爷爷奶奶。

本书也献给那些不断努力让孩子走出自闭症和躁郁症的父母、家人、工作人员和研究人员。还要献给我的主要灵感来源：我伟大的妻子 Mayme（每天醒来，我还会微笑着庆幸自己娶了这么个好妻子），还有我们的 5 个好孩子——Michael、Victoria、Alex、Luke 和 Elayna（他们都是我的小英雄）。

致谢

我要感谢以下人员为我付出的耐心，提供的支持和团队合作。他们就是 Loretta Yates 编辑，Que 出版团队里的 Todd Brakke、Lori Lyons、Cheryl Lenser 和 Nonie Ratcliff，我的家人，以及我的父母 Carla 和 Bud。

此外，我还要感谢 Craig Thurmond 先生，因为他以自己的才华和专业水平为本书设计了图片。

读者反馈

读者就是我们最重要的批评家和评论家。我们非常重视你的观点，想知道我们在什么地方做得好、哪些地方需要改进、你希望我们出版什么样的书以及你的宝贵心声。

作为 Que 出版社的副社长，我欢迎大家来评论。你可以给我发 email 也可以直接写信告诉我，你喜欢本书的哪些方面、不喜欢它的什么内容，还可以就我们如何提升书的质量给出宝贵意见和建议。

我可能无法帮你解决和本书话题相关的技术问题，不过我们有用户服务团队，我会将和本书内容相关的具体技术问题转发给他们。

给我们写信的时候，请一定要写上书名、作者名以及你的名字、email 地址和电话号码。我会仔细看你的评论并和本书的作者、编辑分享你的观点。

Email: feedback@quepublishing.com

邮寄地址: Greg Wiegand

Associate Publisher

Que Publishing

800 East 96th Street

Indianapolis, IN 46240 USA

读者服务

访问我们的网站并在 informit.com/register 中注册这本书，就可以方便地获取本书的更新信息、下载链接和勘误信息。

前 言

越来越多的机构改变了管理方式，转向以项目的形式进行管理，利用更少的资源来做更多的事情。对高效率项目经理的需求不断增加，很多人也因此获得了管理项目的机会。

理想情况下，每一位新的项目经理候选人都要事先接受正规的项目管理培训，并在上任之前先见习一段时间。然而，现实并没有这么理想化。很多时候都需要一种更快捷、更方便、更经济的方法来引导初次管理项目的人们获得成功。

本书语言风趣、信息量大，教大家的方法也非常有用，希望能够成为大家需要的那种更快捷、更方便、更经济的方法。

关于本书

先来看看本书的目标和方法。

目标

本书的目标如下。

- 浅显易懂，对首次管理项目的人们来说，既可用作教程也可作为参考书。
- 讲授项目管理技巧的基本概念和基本原理。弄懂了这些概念和原理，不管读者用什么工具、处于什么样的环境、从事什么行业，都可以很有效地应用这些技巧来解决问题。
- 通过分享成功的经验、从失败的项目中吸取教训，降低“在职学习”的难度。
- 讨论的主题广泛，但同时也在具体的领域适当地深入，以更好地培养新的项目经理。
- 探讨高效的项目经理应该掌握的技能 and 应该具备的素质。
- 强调“领导能力”在项目管理中的重要性，而非只谈项目“管理”。

方法

本书与“绝对初学者指南”（Absolute Beginner's Guide）系列丛书风格一致，教授项目管理所需的关键技能和技巧。我们想通过以下方式教会大家这些技能和技巧。

- 注重指导和训练。
- 用风趣的语言来讲解，增强本书的可读性，同时为读者传授一些实用的方法。
- 讲解细致，把读者当作没有任何项目管理实践经验的新手。

- 让读者有老师亲临指导之感。
- 内容以任务为导向，逻辑性强，各章节内容独立，可在很短的时间内（15~30 分钟）读完并理解。
- 注重让读者理解技巧和具体操作背后的基本原理。
- 讲授独立于特定工具和方法论的内容。
- 假设读者没有现成的组织模板和方法论可以使用。
- 每章末尾都有总结性框架图，总结那一章的主要内容。研究表明，这种在脑海中形成知识框架的方法比传统的线性总结方法更有助于记忆。

本书不讨论的内容

尽管目录已清楚地概括了本书的范围，在此我们还是先来明确一下有哪些内容不在本书的讨论范围内。由于项目管理的涉及面非常广，我们必须缩小范围，因此，本书主要讨论单一项目的管理。以下高级项目管理的内容不在本书讨论范围内。

- 项目群管理。
 - 企业项目组合管理。
 - 企业资源管理。
 - 高级项目风险管理。
 - 高级项目质量管理。
 - 高级项目采购管理。
-

读者对象

本书适合以下人群阅读：

- 读过其他项目管理入门书籍，但感觉收获不大的读者；
- 项目管理新手，包括技术人员、知识工人、学生和职能经理；
- 首次管理项目的专业人士，包括团队领导、项目协调员、项目管理员、项目支持人员和职能经理；
- 需要进修相关知识的资深项目经理；
- 没有专门学习过项目管理的资深项目经理。

本书结构

本书分为 5 部分。

- 第一部分 项目管理启动

建立学习项目管理的整体框架，加快学习项目管理的进度，精心挑选成功的项目和项目经理作为案例来讲解。

- 第二部分 项目规划

介绍打好项目基础的过程。

□ 第三部分 项目控制

介绍如何有效地监控、跟踪、调整及保证项目的绩效。

□ 第四部分 项目执行

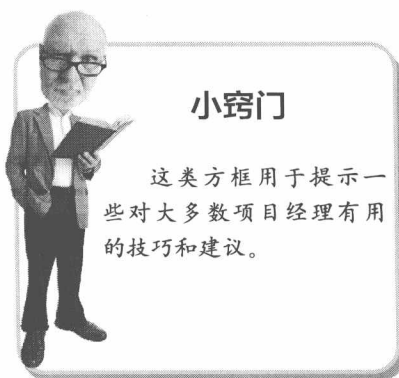
介绍当今企业所需的关键领导能力和以人为本的技能。

□ 第五部分 加快学习进度

就如何更好地使用项目管理软件 (MS Project)、如何管理现实中的具体项目以及许多和项目管理相关的热门话题, 分享资深人士的见解和诀窍, 帮助新手更快地积累项目管理知识和技能。

本书体例

- 每章的开头都有综述, 方便读者迅速了解主要内容。
- 每章的末尾都会列出那一章的重点内容并给出直观的总结性框架图。
- 此外, 本书还使用了一些特殊的边栏, 如下所示:



目 录

第一部分 项目管理启动

第 1 章 项目管理概述	2
1.1 到底什么才是项目管理	3
1.1.1 到底什么是项目	3
1.1.2 “管理”项目	4
1.1.3 从学术角度看	4
1.2 项目管理的价值	6
1.3 项目为什么具有挑战性	7
1.4 高效项目经理供不应求	8
1.5 项目管理的趋势	9
1.6 小结	9
第 2 章 项目经理	11
2.1 一个头衔,多种角色	12
2.2 项目经理的关键技能	13
2.3 成功项目经理应具备的素质	14
2.4 项目经理常犯的 15 种错误	15
2.5 小结	15
第 3 章 成功项目的基本要素	17
3.1 究竟什么才是“成功”的项目	18
3.2 从麻烦项目中吸取教训	18
3.3 向成功项目学习	21
3.4 项目经理必备的工具	21
3.5 小结	23

第二部分 项目规划

第 4 章 项目定义	26
4.1 为成功做准备	27

4.2 项目定义如何与项目计划相关联	27
4.3 项目定义文件	28
4.3.1 基本要素	28
4.3.2 要考虑的其他因素	29
4.4 项目定义清单	30
4.4.1 总则	30
4.4.2 项目范围	31
4.4.3 项目干系人	31
4.4.4 项目方法	32
4.4.5 其他	32
4.4.6 验收	32
4.5 小结	32
第 5 章 项目计划	34
5.1 关键的项目计划原则	35
5.2 项目计划过程中应回答的重要问题	36
5.3 制定项目计划	37
5.4 补充项目计划的组件汇总	43
5.5 项目计划清单	44
5.6 小结	44
第 6 章 制定工作分解结构	46
6.1 到底什么是 WBS	47
6.1.1 难道 WBS 不是项目进度计划的 别称吗	49
6.1.2 WBS 和项目进度计划的主要 区别	51
6.1.3 不同类型的分解结构	52
6.2 为何 WBS 如此重要	52
6.3 制定 WBS 的过程	53

6.3.1 准备开始	53	10.1.1 PDA: 项目控制原则	87
6.3.2 制定有效的 WBS 的准则	53	10.1.2 项目控制的组成部分	88
6.3.3 知道何时结束	55	10.2 项目控制的管理基本原理	89
6.4 小结	55	10.3 项目控制的有效技巧	90
第 7 章 估算工作	57	10.4 绩效报告	92
7.1 进度计划制定过程的下一步	58	10.5 偏差应对措施	93
7.2 管理风险, 管理估算	59	10.6 利用挣值管理概念	94
7.3 估算不准确的原因	60	10.7 项目控制中常见的难题	96
7.4 强大的估算技巧和方法	61	10.8 从项目恢复中吸取经验教训	97
7.5 最佳实践	62	10.9 小结	98
7.6 小结	63	第 11 章 管理项目变更	100
第 8 章 制定进度计划	65	11.1 到底什么是项目变更, 什么才是重点	101
8.1 进度计划的影响	66	11.1.1 项目变更类型——不仅仅是 范围变更	101
8.2 要制定什么样的进度计划	68	11.1.2 关于配置管理和组织变更 管理	102
8.3 制定进度计划所需的关键信息	68	11.2 管理项目变更的基本原理	103
8.4 创建进度计划	70	11.3 什么导致计划外的范围变更	104
8.4.1 确定任务之间的关系 (给工作 排序)	71	11.4 项目变更控制系统的关键要素	105
8.4.2 制定初步的进度计划	72	11.4.1 原则	105
8.4.3 放到现实中去检验	73	11.4.2 方针	105
8.4.4 简化进度计划	74	11.4.3 组成部分	105
8.4.5 演示进度计划	74	11.5 尽量减少项目变更的有效方法	107
8.4.6 展示进度计划	75	11.6 常见的项目变更控制难题	108
8.5 小结	75	11.7 小结	109
第 9 章 确定项目预算	77	第 12 章 可交付成果管理	111
9.1 项目预算的作用	78	12.1 “可交付成果管理”到底是什么意思	112
9.2 制定有效预算的原则	78	12.2 为什么要这么做? 工作太多了	112
9.3 创建项目预算	79	12.3 确定、保护和跟踪: 管理工作产品的 原则	113
9.3.1 项目成本来源	79	12.4 最佳实践	114
9.3.2 制定初步预算	82	12.5 配置管理计划	117
9.3.3 最终确定预算	82	12.6 常见的难题和陷阱	118
9.4 预算过程中常见的难题	83	12.7 小结	118
9.5 小结	83	第 13 章 问题管理	120
第三部分 项目控制		13.1 总目标、具体目标以及项目问题	
第 10 章 项目控制	86		
10.1 什么是项目控制	87		

管理原则	121	17.4 7项有效原则	160
13.2 问题管理系统的主要特征	122	17.5 高效项目沟通者的最佳方法	162
13.3 可用来记录问题日志的工具	123	17.5.1 综合沟通管理	162
13.4 最佳实践	124	17.5.2 沟通方法	163
13.5 特殊情况	125	17.5.3 状态报告	165
13.6 小结	125	17.5.4 会议	165
第 14 章 风险管理	127	17.5.5 人际关系技巧	166
14.1 主要风险管理原则	128	17.6 小结	166
14.2 风险管理的关键流程	128	第 18 章 期望管理	168
14.2.1 风险应对措施	130	18.1 学习项目干系人期望管理有什么 价值	169
14.2.2 关键风险管理工具	130	18.2 期望的关键方面	169
14.3 常见的项目风险来源	131	18.2.1 平衡现实与认知的关系	169
14.4 典型的问题	134	18.2.2 不仅是范围管理	170
14.5 有效的风险控制策略	135	18.3 期望管理的 7 大原则	172
14.6 你确定这是风险吗	136	18.4 期望管理的关键要素	173
14.7 小结	137	18.4.1 项目计划和控制要素 ——迅速了解	173
第 15 章 质量管理	138	18.4.2 利用项目启动会议	175
15.1 什么是“项目质量”	139	18.4.3 需求管理——你可以与众 不同	176
15.2 项目质量管理的独特之处	139	18.5 小结	178
15.3 项目质量管理原则	140	第 19 章 提升项目团队绩效的关键	180
15.4 项目质量管理的有效工具和方法	141	19.1 高效的团队	181
15.5 有效的质量管理策略	142	19.2 10 个关键原则	181
15.6 与质量相关的常见难题	143	19.3 经过实践证明的方法	183
15.7 小结	145	19.4 特殊情况	185
第四部分 项目执行		19.5 小结	186
第 16 章 领导项目	148	第 20 章 差异管理	188
16.1 比管理要求更多	149	20.1 5 个关键原则	189
16.2 项目的哪些环节需要领导能力	151	20.2 经过实践证明的领导跨职能项目的 方法	191
16.3 提升项目领导能力的 12 个秘诀	152	20.3 经过实践证明的领导跨文化项目的 方法	192
16.4 仆从式领导方法的作用	154	20.4 经过实践证明的领导虚拟项目的 方法	193
16.5 小结	155	20.5 小结	195
第 17 章 沟通管理	157		
17.1 什么是项目沟通	158		
17.2 项目沟通的重要性	159		
17.3 为什么沟通不易	159		

第 21 章 厂商管理	197	23.4 使资源均衡的关键	224
21.1 我们先来弄清楚一些术语	198	23.5 有效的报告秘诀	225
21.2 厂商管理的 10 个经过实践验证的原则	198	23.6 提升项目进度计划的更多建议	229
21.3 给买方的 12 条建议	200	23.7 小结	231
21.4 给卖方的 7 条建议	201	第 24 章 当理想遇上现实	233
21.5 改善厂商管理的 12 个关键项目管理技巧	202	24.1 如果处在一个不重视项目管理的环境怎么办	234
21.6 你要了解的关于合同的相关事项	202	24.2 如果不能制定详细的进度计划怎么办	235
21.6.1 合法合同的条件	202	24.3 如果必须满足固定的里程碑日期怎么办	236
21.6.2 主要合同要素	202	24.4 如果人员难以调动怎么办	237
21.6.3 主要的合同类型	203	24.5 遇到人员调整怎么办	238
21.6.4 每种合同产生的影响	203	24.6 管理选拔过程的诀窍	239
21.7 小结	204	24.7 管理测试过程的诀窍	243
第 22 章 结束项目	206	24.8 小结	245
22.1 3 个关键原则	207	第 25 章 与项目管理相关的概念和话题	247
22.2 项目结束清单——13 个重要步骤	207	25.1 敏捷方法	248
22.3 结束项目时常见的难题	208	25.2 项目管理办公室	249
22.4 终止合同或项目的方法	209	25.3 项目组合管理	251
22.4.1 终止合同	209	25.4 管治流程	252
22.4.2 终止项目	210	25.5 关键链项目管理	253
22.5 小结	210	25.6 基于网络的项目管理软件	254
第五部分 加快学习进度		25.7 思维导图工具	255
第 23 章 更好地使用 Microsoft Project	214	25.8 资格认证的价值	256
23.1 理解了这一点,一切都变得更简单了	215	25.9 项目管理培训	257
23.2 不可不知的功能	217	25.10 小结	258
23.3 新项目最佳实践	222		

1

第一部分

项目管理启动

本 部 分 内 容

第 1 章 项目管理概述

第 2 章 项目经理

第 3 章 成功项目的基本要素

第1章

项目管理概述



由于各人的工作经验、教育背景、所在行业以及所扮演的角色不同,人们对项目管理的认知也不同。我们先来树立“一致的基本观点”,然后再探讨项目经理如何才能在首次管理项目时就取得成功。

本章通过讲解项目管理的构成以及项目管理对个人及组织未来发展的重要性,提供了“一致的基本观点”。

本章内容

- 划清项目管理的界线(项目管理没有涵盖的内容可能会比你想象中的多)。
- 为什么管理项目是一种挑战。
- 为什么项目管理对任何机构而言都是未来发展的关键。
- 为什么项目管理的前景是光明的,以及为什么考取项目经理资格证书是明智之举。
- 初次管理项目最需要了解的项目管理的新动向。

1.1 到底什么才是项目管理

也许你和许多人一样，“非常肯定”自己知道什么是项目，“认为”自己了解什么是项目管理，知道项目经理都在做些什么。不过，这样的认知多少有些不可靠。

那我们就先来澄清一些关键概念吧。项目管理只不过是管理项目的过程（你可能一直认为完成这个过程很困难）。虽然这个定义用处不大，但它确实阐明了以下3个关键点。

- 项目管理不是“脑外科手术”。虽然涉及多个学科、多步流程、多项技能还有多种工具，但它的基本原理并不复杂，而且在各个行业都是相同的。
- 为了更好地理解项目管理，我们要先理解什么是项目。了解了项目的性质，才能深刻洞悉项目管理的范围和可能面临的挑战。
- 为了更好地理解项目管理，我们还要理解管理的含义，以及项目管理与传统企业管理有何异同。

1.1.1 到底什么是项目

项目指由组织在一段时间内执行并产生独特结果的工作。“一段时间”表明这项工作有确切的起始时间，“独特”表明这项工作的结果与组织以前产生的结果有所不同。以下例子都可视为项目：

- 造一座新房子；
- 开发一种新的软件应用程序；
- 评估现有的制造流程；
- 在广播节目里做广告。

这与组织的运营有所不同。组织的日常业务是一系列持续、重复的活动，以维持该组织的运转。这样的日常工作包括：

- 处理客户订单；
- 处理应收账款和应付账款；
- 执行日常的制造订单。

表1-1进一步解释了项目（以及项目管理）的性质并与组织的日常工作作了比较。

表1-1 项目和日常工作的比较

特 点	项 目	日常工作
主要相似点	须计划、执行和控制； 由人来完成； 资源受限	须计划、执行和控制； 由人来完成； 资源受限
目的	实现目标，随后终止	维持企业的存续
时间	持续一段时间，有明确的起点和终点	持续不断
成果	独特的产品、服务或结果	普通产品、服务或结果
人员	为满足项目需求临时组建的动态团队，通常不具备像组织一样的结构	职能团队，通常与组织结构联系紧密
管理者的权力	因组织结构而异，很少再分层管理	通常较正式，分层管理

从以上对比就能看出项目管理本身极具挑战性。项目较难预测,而且由于多数组织的环境都经常变化,具有不确定性,项目也会不断地受到影响。本章稍后会详细讨论项目管理中比较常见的挑战。现在让我们更深入地讨论一下“项目管理”的含义。

1.1.2 “管理”项目

说到“管理”项目的时候,我们指的是:

- 运用科学和艺术来计划、组织、实施、领导以及控制项目运转,以实现组织目标;
- 确定项目、制定计划、执行计划、监控进度、扫清障碍、管理风险以及采取调整措施的整个过程;
- 调和矛盾需求及权衡项目的预期结果(范围、绩效和质量)和自然约束(时间和成本)的过程;
- 领导一个之前从未一起工作过的团队,在一定的时间内利用有限的资金,完成一件从来没有人做过的事情。

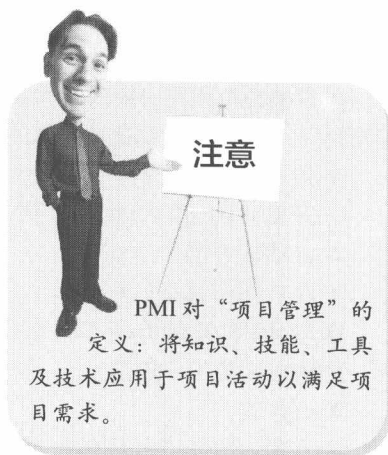
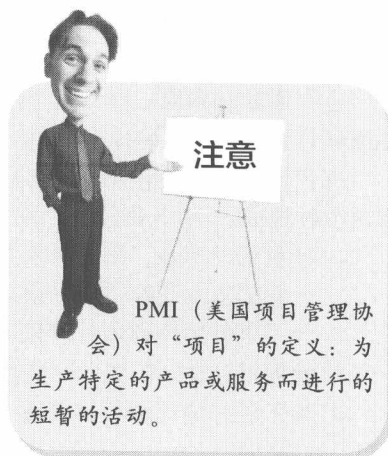
听起来似乎很好玩。在接下来的各章里,我们将会分别讲解项目管理的这些关键因素。在第2章中,我们会讨论项目经理的诸多具体任务和职责。不过现在我们要先对项目管理有个比较准确的总体理解。

1.1.3 从学术角度看

为了对项目管理有准确的理解,我们先从学术的角度来看。全球公认的项目管理标准化组织 PMI(美国项目管理协会,网站 www.pmi.org) 将项目管理定义为 5 个流程(见表 1-2) 和 9 个知识领域(见表 1-3)。这些参考资料来源于 PMI 的 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition*^① (简称 *PMBOK® Guide, 3E*)。

表1-2 项目管理流程描述

项目流程	<i>PMBOK® Guide, 3E</i> 中的描述		常见术语
1 启动	批准项目或项目的某个阶段		“初步计划” “项目启动”
2 计划	确定并细化项目的目标,选择最佳的做法来实现目标		“明确目标” “制定计划” “划分阶段”



^① *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition* 为《项目管理知识体系指南,第3版》。——译者注

(续)

项目流程	PMBOK® Guide, 3E中的描述	常见术语
3 执行	协调人力和资源执行计划	“实施计划” “完成计划” “协调”
4 控制	通过定期监控、评估项目进度，了解项目计划的变动，以做出相应的调整，从而确保实现项目目标	“跟踪进度” “把控方向”
5 结束	正式验收，有条不紊地结束项目或者项目的某个阶段	“用户验收” “交接” “竣工”

图 1-1 根据 PMBOK® Guide, 3E 第 40 页，图 3-2 中的信息，总结了项目管理流程中的各种关系。

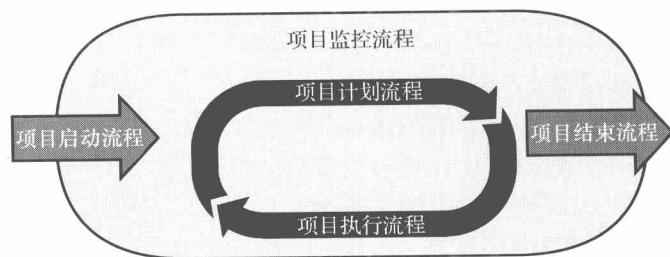


图 1-1 项目管理流程关系

表 1-3 项目管理知识体系中的知识领域描述

知识领域	PMBOK® Guide, 3E中的描述	常见的可交付物
1 项目集成管理	确保合理协调各个项目元素的流程	项目章程 项目计划 变更请求 工作结果
2 项目范围管理	确保项目不多不少刚好囊括了其成功完成所必需的工作流程	范围说明 工作分解构成 正式验收
3 项目时间管理	确保项目按时竣工的流程	网络图 任务估算 项目进度计划
4 项目成本管理	确保在预算范围内完成项目的流程	所需资源 成本估算 项目预算
5 项目质量管理	保证项目满足客户需求的流程	质量管理计划 核对清单 项目审核