

THE HANDBOOK OF
PROJECT MANAGEMENT

程序和执行方法

项目管理

a practical guide to
effective policies & procedures



〔英〕特拉瓦尔·杨 著
王 珏 译



 科学普及出版社

THE HANDBOOK
PROJECT MANAGEMENT

程序和执行方法

项目管理

a practical guide to
effective policies & procedures



〔英〕特拉瓦尔·杨 著
王珏 译



科学普及出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理 10 步 / [英] 特拉瓦尔·杨著; 王珏译. —北京: 科学普及出版社, 2004. 5
ISBN 7-110-05904-9

I. 项... II. ①杨... ②王... III. 项目管理-基本知识 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 035129 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-3158 号

Copyright © Trevor L Young, 1996. First Edition is published by arrangement with
Kogan Page Limited.

Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归科学普及出版社所有

责任编辑 肖 叶 程安琦

封面设计 回廊设计

责任校对 林 华

责任印制 安利平

法律顾问 宋润君

科学普及出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

电话: 010-62103210 传真: 010-62183872

科学普及出版社发行部发行

北京国防印刷厂印刷

*

开本: 787 毫米 × 960 毫米 1/16 印张: 18.5 字数: 202 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册 定价: 48.00 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换)

项目管理 10 步

The Handbook of Project Management

关于本书

从人类进入信息社会开始，商业化即如席卷一切的浪潮，汹涌而来，势不可挡。在过去新旧世纪交替的十年中，“经理人”借着这股巨浪一跃而成摩登时代的阶级新贵；而项目管理作为一项合格经理人必备的基本技能，也随之成为招引四方关注的热门话题。有人甚至将其上升到艺术的高度，其实也不为过——工作多种多样，项目五花八门，管理又岂是寻常本事？

本书的作者——一位极富管理教学经验的著名学者，正是针对这一市场需要而精心编写了本书。作者在大量调查、研究、讨论的基础上，对这一行业的自身特点、素质要求和责任权力进行了专业解说，点面结合，条分缕析，力图为读者勾勒出一个清晰的指导框架，使其真正成为管理者的常备参考书，达到授业解惑的目的。全书共分10章，按照从浅至深、由表及里的顺序，设置了一套完整的体系。首先从介绍项目本身入手，引出项目管理训练的特殊性和重要性，然后是对项目管理者的角色进行分析。接下来就是全书最主要的部分，用6章的篇幅说明项目管理的具体步骤、方法——准备、



定义、计划、开始、执行、结束。每一步中可能遇到的问题，经常出现的错误，应当注意的细节，均囊括其中，并给出了具体可行的应对策略和思维指南。最后一章着重说明计算机技术在项目管理中的应用，作为与时俱进的补充资料。

从写作角度和指导方法来说，书中运用了大量的具体事实作为例证，理论与实际相结合，成功地避免了很多指南性书籍夸夸其谈、空话连篇的弊病；作者还采用了列表、图示等多种简单直观的方法，化难为易，深入浅出；语言亦通俗洗练，没有堆积大量的专业术语，容易理解和接受。

因此，这本书的英文原著一经面市，便受到各阶层读者的喜爱，也得到了市场的肯定。相信它一定也会成为国内从事项目管理及相关职业读者的良师益友。

项目管理 10 步

The Handbook of Project Management

目 录

1 序论 1

项目的特殊性 4

什么样的读者可以使用本书 5

2 变化与项目 7

变化与项目经理 10

什么是项目 12

项目是如何产生的 14

项目动态的生命周期 16

项目动态的行为周期 17

什么是项目管理 19

项目管理有何不同 19

总结 21



3 项目经理的角色 23

- 项目组织 27
- 作为领导者的项目经理 34
- 项目与团队合作 44
- 总结 48

4 项目起步 53

- 信息检查 56
- 客户满意 58
- 客户需要与期望 59
- 客户合同 61
- 识别项目约束 62
- 开工会议 63
- 项目文件 68
- 项目简介与说明 73
- 总结 74

5 项目确定 77

- 项目确定时的必要条件是什么 80
- 风险承担者名单 81
- 项目简介 84
- 工作陈述的范围 87
- 风险管理 88



风险评估	91
风险等级的确认	93
风险监控	96
让你的项目定义被认可	100
总结	104

6 项目计划 107

计划应该从哪开始	112
确立项目的关键阶段	114
项目工作明细分类结构图	119
责任分派	121
评估是什么	125
期间估计	126
可能性	129
受时间限制的安排与评估	130
确认项目的关键路径	132
过程回顾与评估技巧 (PERT)	134
逻辑结构图的分析	137
利用 PERT 分析数据	137
资源要求的分析	143
程序最优化	145
项目风险日志检查	147
检查项目预算	149
为项目启动寻求认可	149



总结 153

7 项目启动 155

建立关键阶段工作计划 158

建立里程碑式的程序 161

关键的成功因素 164

确保有效沟通 165

项目状况报告 167

制定项目会议程序计划 170

应对项目变化 172

召开启动会议 173

总结 175

8 项目任务的实施 181

项目控制系统 184

监控进度 188

有关管理的诸多问题 194

跟踪你的项目进行情况 197

采取有效行动 204

解决问题 206

工作进展讨论会 211

工作进展报告 214

项目和矛盾 216

管理时间 222



控制项目成本 233

总结 238

9 项目完工 243

验收过程 247

工作结束会议 248

评估你的项目 251

工程后期评价 259

下一步做什么 260

总结 261

10 使用电脑 265

软件能做什么 268

软件不能做什么 273

选择项目管理软件 275

附录 277

后记 286

1 序 论



项目管理 *10* 步

The Handbook of Project Management



在过去的十年间，项目管理的技能得到了越来越广泛的重视，这一技能已经成为组织任何一个层面上的管理者所必备的要素。如今，大多数人能够把这些技能应用于其日常生活和工作的某些方面并且获益不少。随着全球市场的迅猛发展以及全面质量管理概念和方法的问世，项目管理得到不断的改进和完善，商业运作程序和方式需要重新设计，而这一切都在不同程度上对项目管理技能提出新的要求，其目的在于提高组织运作的有效性，改善组织在具有高度竞争性的世界市场上的地位。当今的世界市场是一个不断变化的市场，每一个组织，无论它提供什么样的服务或生产何种产品，都必须承认这样一个事实：为了顺应外部变化的需要，组织内部变革是一个必经的过程。

过去，经过筛选并拥有某些特定技能的技术专家组可以成功而有效地实施变革；而现在，这一切已经不再可能，控制和管理变革的技能对组织所有层面的任何一个人都是至关重要的。变革要求每



一个人都做出观念上的文化转变：

- 引入新的方法；
- 寻找新的、更好的程序和工作实践；
- 抛弃旧的习惯，创造一个更具活力和动力的、更加灵活的组织；
- 对市场压力做出有效反应的能力；
- 保持竞争性的途径；
- 寻找新的发展机会的途径。

为了将这些变革付诸实施，项目管理者需要掌握一些特殊的技能，并为获得每一个成功提供一套系统的、结构化的方法。

项目的特殊性

如果要问项目的特殊性在哪里，对于不同的人你会得到许多足以令你困惑的不同答案。海峡隧道、协和机场、北海石油装置、公路建设、市政发展、登陆月球、泰姬陵、金字塔以及难以计数的其他事物，都可以被认为是“项目”或“工程”，而且，所有这些项目都称得上具有某种“特殊性”——借助于现代技术和现代信息传播，以上所列举的所有完整项目都具有各自易于识别和感知的清晰特点，它们个个都是独一无二的，是使用完全相同的工艺和方法也无法效仿的。这些浩大的工程或项目的完成通常需要众多繁杂的技术工艺和大量的人力。而同时也存在另外一种类型的项目，它们同样是独一无二的，只是规模小一些，它们由某些特定的组织来完成，虽然人力耗用较少但仍然需要许多技能，以达到所期望的目标。所有这些都都需要具有创造性的变革，由于涉及对尚不存在的新事物的创造，变革的结果就导致了一个“项目”的产生。

通常，这类行为是在保持组织的主体向满足其客户的方向发展



的正常运作之外产生的，由于需要付出相当的时间和资源，它往往被看做是一种负担，但实际上，这是用今天的努力去创造明天更大的价值和收益。

什么样的读者可以使用本书

无论在组织中处于何种地位或扮演何种角色，任何一个与项目有关的人都将阅读本书中获益，但这并非作者写作本书的真正动机。本书的目的在于为您——项目经理们提供一个指南，以帮助您运用经认真测试和反复实践过的手段和技巧来改进您的项目管理水平。项目管理技能不仅是使您成为一个更加出色的项目经理所必需的工具，而且也是您日常工作中很有价值的宝贵经验。很显然，您并不是将全部的时间都花费在项目管理上，这只是您职业生涯中的一部分，这项职责或许也只是您曾经和将要承担的各种职责的一种。

本书经过精心撰写和编排，旨在能满足您以下要求：

- 作为项目团队的一员，您正在寻求提高和发展有效管理技能的机会；
- 您已被任命为一个即将开始运行的项目的经理；
- 您的项目管理工作已经开始，但您仍希望提高您的技能，希望有机会来检验您目前所具备的知识，并希望在您的知识积累中增加一些新的内容以提高您的项目管理水平；
- 您已经参与到项目实施之中，且需要对项目组织中的其他成员进行培训，以帮助他们掌握项目实施手段和技巧的应用。

本书并不是那种只是让您去学习十分复杂的理论的专业课本，有效而成功的项目管理手段和技巧应该是具有实践性的，相对来讲也是易于理解的。但这并不意味着这些手段和技巧都能够轻而易举地得到很好的应用，并与具体项目的复杂性及其有效的规模相匹配，



尤其是对于经营性项目，与高度技术化项目或建筑项目相比，这些项目往往规模较小、历时较短。

本书是一本综合性的指南，需要经常翻阅，而不是只读一遍就压箱底，从此再也不看！本书是您可以经常使用的工具，从项目开始实施直到成功完成这一过程中的每一步，它都是帮助、提醒和支持您的好帮手。读完本书，您会发现它对于项目实施的每一步都非常实用，这些有用的信息将会帮助您达到预期的效果。

2 变化与项目



项目管理 10 步

The Handbook of Project Management