

项目管理核心资源库



**Effective
Project Management:
Traditional, Adaptive, Extreme (Fourth Edition)**



有效的项目管理

(第4版)

(美) 罗伯特·K·威索基 著
费琳 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

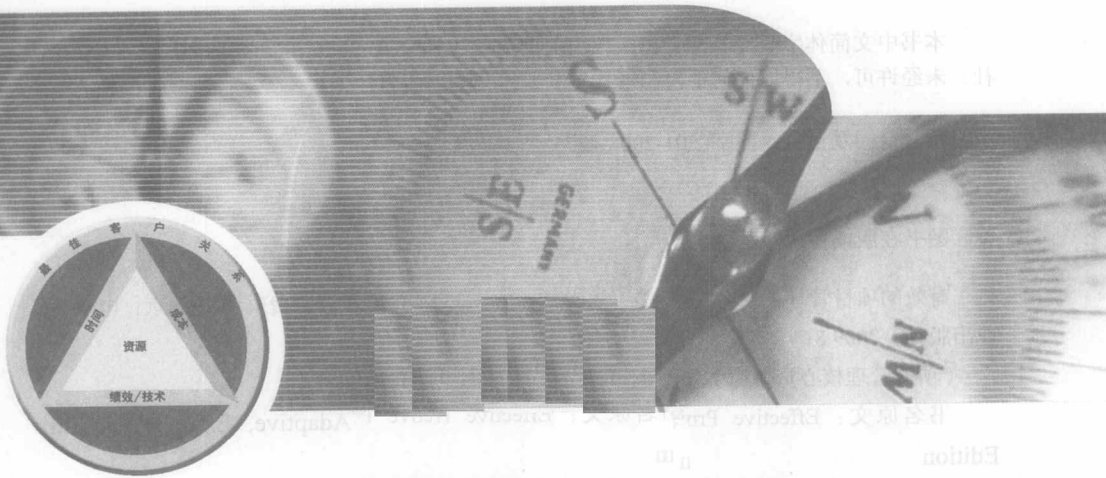
项目管理核心资源库

Robert K. Wysocki Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, Fourth Edition
Copyright © 2007 by Robert K. Wysocki
All rights reserved.
Authorized translation
No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, without the prior written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Effective

Project Management:

Traditional, Adaptive, Extreme (Fourth Edition)



有效的项目管理

(第4版)

(美) 罗伯特·K·威索基 著
费琳 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert K. Wysocki: Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, Fourth Edition
Copyright © 2007 by Robert K. Wysocki
All rights reserved. This translation published under license.
Authorized translation of the edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of
John Wiley & Sons, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2009 by Century Wave
Culture Development Co-PHEI.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2008-4275

图书在版编目（CIP）数据

有效的项目管理：第4版/（美）威索基（Wysocki, R.K.）著；费琳译.—北京：电子工业出版社，2009.8

（项目管理核心资源库）

书名原文：Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, Fourth Edition

ISBN 978-7-121-09218-3

I. 有… II. ①威…②费… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第113490号

责任编辑：刘露明 郭心蕊

印刷：北京市天竺颖华印刷厂

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：25.75 字数：582千字

印次：2009年8月第1次印刷

定价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



第 4 版序言

本书的前 3 版取得了很大的成功，从它们的实践者那里也积累了更多的价值。第 4 版最显著的变化是对案例研究的替换。在本书中有两个案例研究：第一个案例覆盖了整个第 1 部分中传统项目管理（TPM）的方法；第二个案例则覆盖了第 2 部分适应性项目框架（APF）方法。我真心地希望新的案例研究能够使读者的思路更加清晰，能够更加有效地掌握这些方法。

甚至在第 4 版完成后，我仍把《有效的项目管理》一书作为一项正在进行中的工作。通过我自己使用这本书的经验，以及你们（出色的使用者）和其他专业人士的来信，我会使这本书更加完善。

我希望第 4 版能够向你们完整地介绍有效的项目管理当前的实施情况，以及在不远的将来应该如何更有效地实施。

再一次感谢你们将本书作为项目管理参考书目。如果你们有任何疑问，或想提出意见，可以与我联系。我的邮箱是 rkw@eiicorp.com。

罗伯特·K·威索基博士



关于作者

✎ 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 博士

项目管理顾问、培训师、信息系统经理、系统和管理顾问、作家、培训课程的开发者和讲授者，具有38年从业经验。他在项目管理和信息系统管理方面的著述达10部之多。其中，《有效的项目管理》已成为畅销书，项目管理协会 (PMI) 将该书向每一位项目经理推荐。他在专业期刊上发表了30多篇论述和讲演稿，并在专业会议中做过100多次演讲。经他之手开发的项目管理课程达到20余项，所培训的项目经理超过10 000人。

1990年，威索基先生创建了 Enterprise Information Insights (EII) 公司。这是一家项目管理咨询和培训机构，主要从事项目管理方法设计和集成、创建项目支持办公室、开发培训课程，以及开发用于组织、项目团队和个人的分析工具组合。

威索基先生是众多组织的成员，如项目世界执行顾问委员会、项目管理协会、美国培训和发展学会及人力资源管理协会。他曾担任 AITP (原 DPMA) 协会副主席。他在美国达拉斯大学获得数学学士学位，并在南卫理公会大学取得了数理统计的硕士和博士学位。

导 言

变化是永恒的！希望你对此并不惊讶。变化一直伴随着我们，并且变化的速度似乎越来越快。每天都面对新的挑战，需要改进过去的做法。正如 John Naisbett 在《第三次浪潮》(The Third Wave) 中所言：要么改变，要么死去。对有经验的项目经理及想要成为项目经理的人而言，突破绩效之路充满了不确定性，需要勇气、创新和灵活应变。如果我们只是简单地沿用别人的套路，我们将难有建树。正如在以下内容中介绍的，我们不要惧怕走出原有的框框，没有什么比管理项目的方法更需要改变的了。

组织结构

在 20 世纪广为人知的命令、控制式组织结构正在迅速地退出历史舞台，取而代之的是以任务为导向的、自我取向的工作团队和各种项目化组织形式。而这些新组织结构的基础是对员工的授权。组织结构的变化和对员工授权需要我们掌握扎实的项目管理技能。我们的一个客户常常听到这样的话：“我们雇用聪明的人，并且重用他们。如果项目非常困难和复杂，我们就把 5 个聪明人集中在一个房间内，并且知道他们一定能找到可接受的解决方案。”当然，这种推理方法具备一定的价值，但我们认为，项目管理更应该取决于理智选择、可重复使用的方法，而不是一屋子聪明人的创造力和个人英雄主义行为。

软件的应用

各位可能还记得一种计算机应用软件只服务于一个部门的日子。那时，如果有共用的数据库，就可以从中获取需要的数据，并将输出的数据传递给应用程序以产生所需的报表。如果没有数据库或我们并不知道它的存在，我们会创建自己的数据库或文件并依次进行处理。回想起来，那时我们作为系统开发者的职业生涯是相对简单的。但是现在则大不一样了。要想具有竞争力，我们必须开发跨部门的应用软件、覆盖整个组织的应用软件、未清晰定义的应用软件，以及将随着商业环境变化而变化的应用软件。这就意味着：我们必须预料到可能影响项目的种种变化，并要善于管理这些变化，目前企业中使用的项目管理方法所具备的许多特点，从根本上不支持变化，这些

方法阻碍了变化。如果你的过程也有这种特性，要马上把它埋葬，因为它已不是当代项目经理的做法。

项目生命周期

机会是稍纵即逝的，能够抓住机会的是那些知道如何缩短项目生命周期的组织。若在生产新产品或改造产品时耗时过多，就会失去商业机会。项目经理必须懂得如何以及何时引入多战线策略，并通过压缩项目进度来满足交付时间的要求。尤其重要的是，项目管理方法必须支持这些大胆的进度安排，这也就意味着，这些管理过程必须通过剔除所有不增值工作来保证进度。我们不能为项目管理过程增加太多的对最后的交付成果没有任何增值的活动。在后续章节中，我们将对这些策略进行详细的讲解。

合适的规模

随着管理层级的减少，在许多组织中出现了个准则：专业人员需要学会更聪明地工作，而不是更辛苦地工作。项目管理包括一些工具和技能，它们帮助专业人员管理日益繁重的工作任务。我们的员工需要有更多的空间，以最具成效的方法来完成工作。用毫无价值的行政事务来加重他们的工作负担，势必是要失败的。

彼得·德鲁克在他那篇划时代的文章《新组织的来临》（*The Coming of the New Organization*，哈佛商业评论，1988年1月/2月号）中描述了中层经理：他们或者从上层接收信息，经过重新解释后向下传达；或者从下层获得信息，经过重新解释后传至上层。由于存在个人偏见和政治影响，人们对用这种方式传递的信息质量存有疑虑，而且，只需一台计算机就可以很好地将信息发送到需要知道该信息的管理人员桌上。考虑到这些因素以及日常的权力、政治斗争，为什么要聘用中层经理呢？随着技术进步，以及这种观念逐步为人们所接受，中间管理层正在逐渐收缩。对于项目经理而言，其影响是可预测而且显著的。等级式的结构正在被项目团队式的组织形式所取代，这为项目经理提供了更多机会。

项目环境中的诸多变化

传统项目管理（Traditional Project Management, TPM）方法是在工程和建筑等专业领域建立并发展成熟的。在这些行业中，团队能够明确地知道客户需要什么、何时需要，以及他们愿意为此支付的费用。所有这些信息以工作包的形式提交给项目经理，其中内容准备得一丝不苟：所有表格已经填写、所有的方框里都填上了需要的信息。需求以文档形式记录下来，交付成果能够按要求交付，每个人都对此非常满意。项目

团队非常清楚他们要提供的方案，并且能够为最终的交付制定计划。一直到 20 世纪 50 年代，项目经理的工作都是这样的。到了 20 世纪 50 年代中期，计算机成为一种商业资源，但仍然只是在工程领域。项目管理方法没有改变，如同以前的工程管理。

在 20 世纪 60 年代早期成长起来的项目经理们，带来了项目管理领域发生变化的最早迹象。使用计算机支持业务的运行已经成为现实，并且出现了一些新职位，如程序员、系统分析员及最初的数据库构架师。这些专业人员表面上仍是工程师，但他们却要以某种方式与业务人员及管理人员（他们对计算机和如何使用计算机一窍不通）打交道，来设计、开发业务应用程序系统取代人工作业。这种变化代表了商业世界和项目世界的无法逆转的、彻底的改变。

面对这种向信息社会的转变，TPM 却没有显示出任何改变的迹象。对于工程师来说，每个 IT 项目管理问题看起来都如同一个钉子，而他们手握的是锤子。换言之，他们只有一个方案，用于解决每个问题。TPM 所面临的、现在仍然存在的主要问题之一，就是想要和需要之间的区别。从这篇导言中你至少应该记住：客户想要的也许并不是客户所需要的。如果项目经理盲目地按照客户的要求实施项目，那么他早晚会后悔莫及。通常在创建解决方案的过程中，客户会发现他们需要的与他们想要的不一样。这就是导致项目延迟、范围蔓延、不断地进行更改和返工的根本原因，这也解释了为什么 70% 以上的项目会失败，这种恶性循环必须停止。我们需要一种为适应变化而创建的方法，一种通过在整个项目周期中不断学习和了解而逐渐接受的方法。此外，这个方法必须具有通过学习和发现而产生的适应变化的内在过程。

在过去的几年中，我们与许多项目经理谈论了缺乏清晰度的问题，以及他们对此如何处理。大部分人的回答是：他们根据最初的需要交付成果，重复一次或更多次，最终才能满足客户目前的需要。我们问他们：“如果你知道将要重复工作，为什么不采用一种含带这种功能的方法呢？”他们对这个问题的沉默令人震惊。当前普遍流行的所有适应性的、灵活的项目管理方法都是基于这样一个假设，即随着客户对实际需要的了解，他们会提出变更请求。有时这些需要与最初的想法完全不同。

显然，现在已经不是父辈的项目管理时代。因特网和令人眼花缭乱的日新月异的高新技术已经在商业世界刻上了永久的烙印。技术的发展使大部分企业非常困惑：公司应该如何利用因特网并且获得最大的商业价值呢？甚至连最基本的问题，如“我们在从事什么业务？”“如何挖掘客户并服务于客户？”“我们的客户期望什么？”在时刻变化的技术面前竟然找不到答案。网络泡沫正在破灭，正如它夸张地快速出现。20 世纪 90 年代，许多公司借助高投机性的风险投资诞生了，但却在世纪末夭折了，寥寥几个幸存者也是在苟延残喘。B2B 和 B2C 已经被当今的时髦词 e-commerce（电子商务）和 e-business（电子业务）所取代，各个企业看起来已经稳定下来，但复原还需要很长时间。在我们写作本书时，几乎无人能够预测说商业世界的急转直下已至极限。

摆在大家面前的问题是：“这种情况对项目管理方法会有什么影响？”主要的冲击在于项目管理方法必须与商业环境相结合，项目管理必须在企业的战略决策中找到相应的位置。项目经理必须首先迎合企业级的要求，而不再仅仅是满足部门的小打小闹了。这就是在今天要取得项目成功的关键。

我们该怎么办？

项目管理原则已经变化到一个新状态，即使在写作本书的时候，这个新状态还没有稳定，它是永远不会稳定的。所有这些斗志昂扬的项目经理们意味着什么？

答案对于我们显而易见。我们一定要认识到项目管理最基本的原则，那就是适应变化，避免金钱和时间的浪费。我和同事们一直宣扬，一种方法不会适用于全部情况。项目的特点决定了传统方法的哪些部分应该用于项目，这个概念必须扩展为根据手头的项目特点来选择项目管理方法。在我的另一本书《有效的软件项目管理》（Wiley, 2006）中，我定义了一种新的理论——一种将项目管理生命周期与软件开发生命周期完全整合的理念，这是采用与客户需求、企业需求、项目需求相结合的方法的结果。

极限项目管理

“极限项目管理（Extreme Project Management, xPM）”是本书的新增内容。这种方法是针对变化大、复杂程度高的情况，此时速度是成败的关键因素。B2B 和 B2C 的应用就属于这种极限类型，新产品开发和研发项目也是典型的极限项目。就在最近，所有关于这种项目管理方法的思想流派被称为“灵活项目管理”。在灵活项目管理名称下面，还有极限编程、SCRUM（面向对象和构件技术的开发方法，是迭代式面向对象方法的改进）、动态系统开发方法（DSDM）、特点趋动型开发（FDD）、自适应系统开发（ASD），等等。这些混合概念都关注极限软件开发项目，而这些项目都是传统项目的对立面。然而即使有了这些混合概念，仍然缺少某些东西。

我们及其他项目管理作者近几年来一直提倡“一种方法不会适用于所有项目”。当然，我们是指项目特点能够使项目经理知道应该将传统方法的哪些部分应用在给定项目上。因为项目也分高风险、低风险、高成本、低成本，也分重要任务和日常维护，也分创新性技术和成熟技术，根据项目情况的不同，项目管理的方法可以进行整体调整或部分调整。对传统方法论进行调整也是可以的，但我们还要考虑另外一个因素，这个因素引发了对如何管理项目的最基本的思考，这个因素是直指项目管理核心的一个问题：“对于这种类型的项目，最基本的方法是什么？”

这个方法表明了从试图调整 TPM 以便适应项目，向基于完全不同的一套假设和原则的根本的转变。

我认为，传统的项目管理领域属于过去，在其适用的行业依然可以应用。但是在它完全不能适用的行业，就需要有一套新的方法。任何一个不把这种变化视为必需的公司，必然会在竞争中失败。“或者变化，或者死亡”从未像今天这样真实。

适应性项目框架

对于传统方法和新方法的讨论是好的，但我们发现在传统方法和新的灵活方法之间存在很宽的间隙，而在这个间隙中包含这样一类项目，它们既不能完全适用于两种方法的任何一种，也没有可令人接受的项目管理方法。为了管理这些处于间隙中的项目，就需要一种新方法。

我们将这种新方法称为“适应性项目框架 (Adaptive Project Framework, APF)”。这是新的方法,令人激动、行之有效。我们强烈建议你从传统的项目管理安乐窝中走出来,试试这种方法。当然,我们并没有抛弃 TPM,因为它对于许多项目还是非常适用的。传统管理方法中的一些工具和过程甚至可以应用于那些适用 APF 的项目。

为什么开发新方法

我们为什么需要新的项目管理方法?我们不是已经有足够的选择了吗?选择当然很丰富,但项目失败率仍然很高。我们认为部分原因是,从实用和有效的角度,我们还没有完全定义如何去管理在当前的业务环境中我们需要管理的项目类型。

传统方法我们已经使用了 50 年。它是为工程师和建筑产业开发的,那时项目需求和如何实现这些需求有明确的定义。多年来,TPM 在这种背景下行之有效,并且在今天,对于同样的情况它仍然可以为我们所用。但是世界不是静止的。项目经理们在过去的几年来一直与之斗争的全新的环境已经产生。如果没有明确定义的需求我们怎么办?如果根本没有定义呢?在这种情况下,许多人试图强行使用传统方法,但最终并不奏效。

如果需求已被明确定义,但如何实现却很模糊,应该怎么办?在传统和极端之间存在大量这种类型的项目。显然,传统方法不起作用。因为传统方法需要制定详细的计划,如果你连实际需求都不知道,又怎么能编制出详细的计划呢?那么,采用极端项目管理方法怎么样?我猜那些敏捷开发者会讨论哪种敏捷开发方法最有效。我也同意你可以使用其中的方法,而且有可能运作得很好。但不幸的是,你可能会忽略这样的事实,那就是你已经了解你所需要的东西了。既然这是事实,为什么不使用一种专门为了“已知所需”这样的事实而设计的方法呢?请理解我所说的话,请进入我所说的 APF 世界,一种填补 TPM 和 xPM 之间空白的适应方法。

与此同时,完全了解传统与极限项目管理方法,了解何时以及如何使用它们也是非常重要的。如果我们能够完全掌握这 3 种方法,那么不管什么类型的项目,我们都拥有完备的项目管理方法。一旦知道项目类型,就可以选择适合的方法。具体如下:

- 当目标和方案明确定义时,适用 TPM。如果其中任何一个没有明确定义,我们需要另一种方法。
- 当方案不明确时,适用的方法是 APF。本书第 2 部分将对此做详细介绍。
- 当目标不明确时,适用的方法是 xPM。本书第 19 章将对此做详细介绍。

下面我们举例说明这 3 种方法:

- 在办公室安装局域网项目无疑是传统项目。这种项目已经实施过很多次,完成项目的步骤已经形成文档。
- 借鉴历史中采用适应性项目的完美案例。约翰·肯尼迪试图在 20 世纪 60 年代末期将人类送上月球,并安全返回。这个目标无法定义得更加清晰,如何完成只能靠每个人猜想。当然美国宇航局会有一些想法,但却没有细节。
- 从 20 世纪 90 年代末期的短暂的网络时代可以找到几百个极限项目的例子。公司主管们为了与竞争者进行抗衡,最终却在因特网的过于痴狂中失败了。他们要求技术人员尽快建立网站,以便开展 B2B 和 B2C 业务活动。他们对网站

应该是什么样子、应该实现什么功能一无所知，直到他们看到网站才可能知道这些。这种项目目标非常模糊，每个人都在猜想如何实现这个目标。

这3种方法还有一个区别——项目达成解决方案的方式。了解这些区别非常重要，因为它可以告诉你在使用每种方法的过程中应该做什么。

- TPM 项目遵循一个非常详细的计划，该计划是在项目工作未进行前编制的，它基于这样的假设：目标（方案）一开始就已经明确了。除了变更申请导致的一些小的差异，项目还是按计划进行，一直到实现目标。这种方法的成功归功于在项目定义和最初设定范围活动中所确定的正确的目标。
- APF 项目遵循一个详细的计划，但该计划不是在项目开始时编制的，而是在所定义的 APF 项目周期的每一个周期结束时分阶段创建的。APF 项目的预算和时间（即项目必须完成的时间）在开始就已经明确。在每一个周期结束时，团队和客户评审已经完成的工作，并调整下一步计划。采用这种方法，解决方案也是分阶段的。因为计划的编制及时，没有将过多的时间和精力用于计划编制和安排方案各部分的进度，所以同 TPM 项目相比，APF 项目历时短，成本低。
- xPM 没有类似 TPM 和 APF 项目中的计划。相反，xPM 项目会根据信息对最终目标（方案）进行猜测。这种猜测并不很具体，在假设猜测合理的前提下，对一个周期的工作进行计划。在该周期结束时，如同 APF 项目那样，团队和客户评审学到和发现了什么，并在目标具体化中加以考虑，然后生成新的目标定义，这个新目标可能比最初的猜想准确一些。然后根据新目标进行下一轮的计划工作。这个过程持续进行几个周期后，或者产生了可以接受的方案，或者在某个中间周期结束时放弃项目。大多数情况下，xPM 项目没有具体的时间框架或预算，当提交了项目方案，或是客户因为周期的可交付成果看起来不能达成可接受的方案而决定放弃项目时，项目结束。

写作本书的目的

我们确信，一些专业人员正在寻求帮助，而这本书可以满足他们的需要。当无法安排培训或培训不现实的时候，本书可以帮上大忙。写作本书是为了研究，也是为你在学习项目管理时提供指导。让它伴随你度过整个项目周期吧！

我们写作第4版有以下3个原因：

(1) 挽救项目管理原则。我们认为，过去的原则已经不再适应企业的需要，项目的高失败率可以说明这一点。问题在于，项目管理是锤子，而所有项目被看做钉子。传统的项目管理方法被应用于所有项目，而这种方法已经不再有效。现在必须根据项目的本质和特点决定采取哪种项目管理方法，否则必定失败。我们已经指出，项目从根本上发生了变化，而我们的管理方法却没有改变。我们需要一种更强大的项目管理方法，这种方法能够识别项目环境，并与之相适应。

(2) 介绍 APF。APF 是一个真正的混合物，它吸收了 TPM 和 xPM 两种方法的精

华，填补了管理具有明确定义的目标与解决方案的项目和不具备目标与解决方案的项目之间的空白。我们在本书中只是介绍了它的进展，这样做是希望同行们能够为 APF 的进一步发展献计献策。

(3) 继续为项目经理们提供一种项目管理的实用的方法指导。我们的风格是以应用为导向。虽然本书的写作基础是合理的概念和项目管理原则，但它却不是一本理论专著，它的目的是为你所用。

本书结构

本书分为 3 部分，包括 21 章和 1 个结语。本书的结构安排依照项目管理协会 (PMI) 推出的《项目管理知识体系》(PMBOK®) 标准。据我们所知，本书内容与 PMBOK® 是完全一致的，书中所介绍的方法与 PMBOK® 中的方法不冲突。阅读完本书后，你将会了解 PMBOK® 中所有的 9 个知识领域。**PMI 建议，每一名项目经理都应该阅读本书。**

第 1 部分：传统项目管理

除了几处明显的改变，本书第 1 部分基本包括以前版本的所有内容。我去掉了两个旧案例，同时新增了两个新案例：Pleasantown 运动场项目和比萨快递业务。

新案例与旧案例的特点完全不同。新案例介绍了现代项目的微妙差异，并使读者可以实际应用。为了方便大学教师在教学中使用本书，我还在每章节的结尾提出了一些讨论题，这些问题的设计是为了让同学们就如何处理书中介绍的各种情况而展开积极的讨论。

第 2 部分：适应性项目框架

在第 2 部分，你要把传统项目经理的世界抛在脑后。我们已经提到，现代的项目与以前那些使用传统项目管理方法的工程类和建筑类项目差异很大。该部分介绍的项目世界是由快速的、变化大的、更复杂的项目构成的。传统的项目管理者曾试图改造自己的观念以适应这些新型的项目，却未能成功。报道出来的项目失败率就说明了他们不能使传统观念适应新环境。本部分对定义这种新方法进行了初步尝试。

适应性项目框架介于传统项目管理和极限项目管理之间。第 19 章说明的是那些目标没有或不能被明确说明的项目，因为这些项目从本质上属于探索性的，与最适合使用 APF 的项目类型不是非常吻合，所以 APF 可能只会适用于其中的一部分。我们还会介绍极限项目及其管理。APF 项目的需求是可以合理获知的，而极限项目的需求是在此类项目的反复实施过程中逐渐获得的。两者之间的另一个区别是：APF 项目有合理的、明确定义的目标，而极限项目最多只有一个模糊定义的目标。

第 3 部分：组织事项

本书第 1 部分和第 2 部分已经介绍了几种项目管理方法，我们认为这些方法覆盖

了全部项目类型。在第3部分，我们将介绍与实施项目管理的环境有关的两个主题：项目组合及其管理，以及项目支持办公室。旨在从组织的角度来看待项目。

第20章讨论项目组合管理。许多组织的关注点已经从管理和控制单一项目转移到管理组合项目。伴随着这种关注点的转移，需要从投资角度来考虑项目组合，就如同多年来对组织投资组合的考虑。在我们为本书收集新资料时，已出版的有关项目组合管理的书籍只有一本由 Lowell D. Dye 和 James S. Pennypacker 收集起来的期刊论文集《项目组合管理》（*Project Portfolio Management*，商业实践中心，1999）。此外，没有介绍项目组合管理方法的书。第20章是对这个主题的首次尝试。我们不是编著一本关于项目组合管理的大部头书，而只是做一个入门介绍。通过实践我们提供的方法，你可以强化对基本概念的理解。

第21章介绍项目支持办公室（PSO）。PSO已成为组织中较普遍而且快速发展的实体，旨在提供积极的项目支持。

结语

这是第3版中的新内容，在第4版中仍然保留。正如我们在本书开始时提到的，项目管理正处于一个重要的十字路口，管理原则必须与项目变化的本质相适应，旧原则要为新原则让位。

如何使用本书

本书最初的目标读者是从业的项目经理。然而，我们发现，本书第2版和第3版的大部分读者是大学和学院的师生。我当然想鼓励他们使用本书，所以将第4版的目标市场扩大，既包含从业的项目经理，也包括相关专业师生。

项目经理如何使用本书

无论目前你的项目管理知识水平如何，或者项目管理经验是否丰富，本书都适用。

- 如果你不熟悉项目管理，只需简单地阅读和回忆就能够学到基础知识。
- 如果你希望向更高水平前进，案例练习提供了丰富的实践机会。
- 如果你经验丰富，第2部分、第3部分中的APF和xPM方面的介绍可供参考。

无论属于哪种情况，阅读本书最好的方法是从前往后看。如果你是一名有经验的项目经理，可以跳过一些内容，重点阅读某些章节。

有经验的职业项目经理也会发现本书的价值。我们汇集了在本书第1版中出现的一些工具和技能。项目计划联席会议、使用易事贴和白板来创建项目网络图、创建WBS的完全标准、使用工作包，以及里程碑趋势图是本书最引人注目的，也是由本书最早提出的几项内容。

教师如何使用本书

本书也可以作为管理课程的教材。本书第3版已经被近60所大学和学院采用。通常使用本书的方法是，按照课堂要讨论的主题，布置具体的阅读内容。另外，通过案例练习将各种不同的主题集中起来进行统一讨论。案例练习提供了学生相互间进行讨论的机会，并创造了一个平台，通过这个平台，学生们可以在实际情况中讨论项目管理的理论和技术。本书已经给出了讨论问题，但建议教师使用自己拟定的讨论题，并与案例相结合。

案例介绍

本书中所使用的案例是各种项目管理理念和技巧的样例。它们既是项目管理案例，又是商业案例，同时也是对现实环境的一种情境再现。下面是对案例的背景介绍。

案例研究——Pleasantown 运动场项目背景

Pleasantown 是位于加利福尼亚州南部洛杉矶市外的一个城市。一直以来，Pleasantown 城市缺少相应的户外运动场，很多家庭不得不让孩子们在附近的街道玩耍，这样就经常会发生些小事故，而且最近险些发生重大事故。家长们对此非常关注，并且准备采取行动来改善这种情况。

市政府有一块400平方英尺的空地，已经闲置了30年，堆满了旧轮胎、坏器具、破瓶子等各种垃圾。由于市民团体的压力，政府愿意考虑将其改造为儿童运动用地。你和6个关注此事的邻居提交了方案，并且获得了政府的批准。在方案中，你们7人小组将筹集资金，召集志愿者，修建运动场。政府希望这个项目在9月1日完工。而现在已经是4月1日，工程时间非常紧迫。

除了时间的压力，你还要获得30000美元的预算，你希望能够通过洗车、卖糕点等活动筹集资金。另外，你还希望得到本地商人的捐赠，包括材料以及其他免费的资源。

案例研究——比萨快递 (PDQ) 项目背景

比萨快递 (PDQ) 是一家在当地拥有4家商店的比萨连锁店，客户既可以在店内用餐，也可以要求外卖服务。最近由于外卖服务的不景气，PDQ的销售业绩下降了30%。他们认为这仅仅是因为其竞争对手推出了45分钟送货到门的承诺。而PDQ一般需要一个小时的送货时间。PDQ最近使用了计算机，为店内操作和常规商业服务提供支持，但是并没有通过计算机系统来帮助他们进行外卖订单的接收、执行和送货服务。总裁 Dee Livery 已经决定要通过建立被她称之为“比萨工厂”的方式，提高其在外卖业务上的市场份额。比萨工厂并不是真正的实体企业，它通过一个中心订单处理系统接收订单，并且准备比萨，运输车将各家连锁店烤好的比萨送至客户家中。信息系统经理 Pepe Ronee 已经受命开发一套软件，来确定比萨工厂的位置，并且通过另外一套软件来使其运转。在决策这个项目时，Dee Livery 决定排除万难，她甚至认为 PDQ

的未来就取决于这个项目。她要求项目团队做到从比萨饼胚到可以烤制的准备时间控制在 30 分钟以内，或者将其烤好外卖的时间控制在 45 分钟以内。

为实现这些目标，需要开发两套软件：

- 找到比萨工厂地点的软件；
- 支持比萨工厂运行的软件。

很明显，第一套软件是一套很复杂的系统，它需要众多 PDQ 经理们的参与。其目标非常明确，但是解决方案并不具体。第二个软件在于商店运作的模式，应该比较容易定义，成品商业化软件基本就能够满足要求。

在这里要使用不同方法对两套软件进行开发。需求、功能和特性要求都不清晰，虽然可能会有一些初步的解决方案，但是最终的整体解决方案在项目的初期是不可能做出来的。特别是在一开始还不知道如何建模的情况下。在这种情况下，一套软件只能自行开发。运行支持软件可以采购成品商业订单处理软件（COTS），这只需要从前台到后台，将订单发送到最近的比萨工厂，并且提供运送的方向及其他后台操作的任务管理。第二套软件的需求、功能和特性都可能只需要微调即可。

第 1 个案例研究，Pleasantown 运动场项目，主要在第 1 部分使用，本书第 1 章中再次加以介绍。第 2 个案例研究，比萨快递（PDQ）项目，主要在第 2 部分使用，本节第 13 章中再次加以介绍。

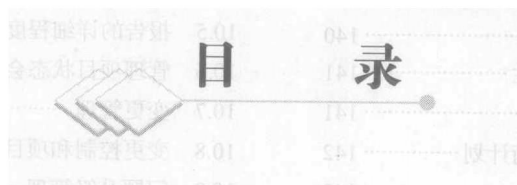
谁应该阅读本书

我们在信息技术产业的经验有目共睹，但我们试图让本书适用于各个产业。无论你是经验丰富的职业项目经理，还是初出茅庐的项目经理，都会在本书中找到有用的内容。书中既包括基础知识，也包括更深层次的内容。本书的大部分内容是来自我们自己作为项目经理、项目管理顾问和培训师时积累的经验。

在书中，所有的内容都是在阐述如何建模，希望你能够使用我们介绍的工具和过程，我们深信它们是可行的。

结论

我已经阐述了我对项目管理大环境的理解，以及它如何引导我去对项目管理的分类——传统项目管理（TPM）、适应性项目框架（APF），以及极限项目管理（xPM）。基于我所知道的项目的类型，我相信 TPM、APF 和 xPM 这几种方法足以应对各种类型的项目。



第 1 部分 传统项目管理

第 1 章 什么是项目3	3.7 项目定义说明 78
1.1 项目定义.....4	3.8 业务过程图表 79
1.2 大型项目.....6	3.9 原型法 88
1.3 项目限制条件.....6	3.10 用例法 88
1.4 范围三角形：时间、成本和可用 资源.....8	小结..... 90
1.5 范围三角形的应用.....10	第 4 章 识别项目活动 92
1.6 项目分类..... 11	4.1 工作分解结构..... 93
1.7 项目的变化.....13	4.2 WBS 的用途..... 94
1.8 项目的复杂性和不确定性.....15	4.3 创建 WBS..... 95
小结.....22	4.4 检验 WBS 是否完整的 6 个 标准..... 98
第 2 章 动态项目管理方法概览23	4.5 创建 WBS 的方法..... 102
2.1 项目管理的原则.....24	4.6 展现 WBS..... 104
2.2 项目管理方法的演变.....31	小结..... 108
2.3 传统项目管理方法的演变.....38	第 5 章 估计活动工期、资源需求与 费用 109
2.4 质量管理.....40	5.1 估计工期.....110
2.5 风险管理.....42	5.2 估计资源需求.....116
2.6 采购管理.....47	5.3 根据可获得的资源估计工期.....118
2.7 项目管理协会..... 50	5.4 估计成本.....119
小结.....52	5.5 使用 JPP 来估计活动工期和需要 的资源..... 121
第 3 章 确定项目范围54	小结..... 123
3.1 管理客户期望.....55	第 6 章 构建并分析项目网络图 124
3.2 创建项目综述.....58	6.1 项目网络图..... 125
3.3 用项目计划联席会议制定 POS.....65	6.2 用 PDM 构建网络图..... 126
3.4 批准过程.....66	6.3 分析最初的项目网络图..... 135
3.5 需求收集.....68	
3.6 项目范围会议.....77	

6.4 使用 JPP 构建和分析网络	138	10.2 控制与质量	209
小结	139	10.3 进展报告系统	210
第7章 基于资源可获得性最终确定 进度与成本	140	10.4 图形报告工具	214
7.1 考虑资源可获得性	141	10.5 报告的详细程度	224
7.2 资源平衡	141	10.6 管理项目状态会议	225
7.3 可接受的资源平衡计划	142	10.7 变更管理	226
7.4 资源平衡策略	143	10.8 变更控制和项目生命周期	229
7.5 资源平衡对成本的影响	145	10.9 问题升级管理	230
7.6 进行微观项目计划编制	146	小结	232
7.7 工作包	147	第11章 项目收尾	233
小结	150	11.1 项目收尾的步骤	234
第8章 举行项目计划联席会议	152	11.2 客户验收	234
8.1 项目计划的重要性	153	11.3 安装项目可交付成果	235
8.2 项目计划联席会议(JPP)	153	11.4 项目文件归档	235
8.3 项目建议书	158	11.5 项目实施后审计	236
8.4 项目建议书的内容	159	11.6 最终报告	238
小结	159	11.7 庆祝成功	238
第9章 招募、组织和管理项目 团队	161	小结	238
9.1 项目经理与职能经理	162	第12章 关键链项目管理	240
9.2 将项目作为激励和发展的工具	163	12.1 什么是关键链	241
9.3 招募项目团队	165	12.2 工期的变动: 常规原因与特殊 原因	241
9.4 制定团队运作规则	174	12.3 用统计学证明关键链方法的正 确性	242
9.5 管理团队沟通	182	12.4 关键链项目管理方法	243
9.6 管理多团队项目	186	12.5 缓冲	246
小结	206	12.6 关键链项目管理的优良记录	249
第10章 监控和汇报项目进展	207	小结	250
10.1 控制与风险	208		

第2部分 适应性项目框架

第13章 适应性项目框架介绍	253	14.1 定义项目范围	267
13.1 APF 的定义	254	14.2 计划项目范围	272
13.2 APF 概述	255	小结	278
13.3 APF 核心价值	260	第15章 项目周期计划	280
小结	262	15.1 为本周期功能开发低 层次 WBS	282
第14章 适应性项目的项目范围	265		