

项目经理便携手册

(美) 戴维·克利兰 刘易斯·艾尔兰 著
欧立雄 赵仁伟 等译



机械工业出版社

项目的领导者要保证项目正常运作,首先要对项目管理有全面了解。本书分10章对项目管理进行了系统阐述。主要内容包括:项目组织设计,项目的管理方式,项目管理的战略背景,项目领导,项目的计划、启动、执行和控制,项目文化,项目沟通和项目管理的改善。

本书文字简洁流畅,图表生动清晰,两者相得益彰,为项目经理提供了一本精巧的随身必备参考书。

Project Manager's Portable Handbook/David I. Cleland/Lewis R. Ireland

ISBN: 0-07-135263-5

Copyright©2000 by McGraw-Hill, Inc. All right reserved.

本书中文简体字版由麦格劳-希尔教育出版集团与机械工业出版社合作出版,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。

本书版权登记号:图字:01-2000-3626

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

项目经理便携手册/(美)克利兰(Cleland, D. I.), 爱尔兰(Ireland, L. R.)著; 欧立雄等译. —北京:机械工业出版社, 2002. 1

ISBN 7-111-09765-3

I. 项... II. ①克... ②艾... ③欧... III. 项目管理—手册 IV. F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 097292 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 曹雅君 责任校对:刘志文

封面设计:陈沛 责任印制:郭景龙

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mmA5·13.375 印张·395 千字

0 001—5 000 册

定价:32.00 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)68993821、68326677-2527

译者序

正如本书作者、国际著名的项目管理专家戴维·克利兰(David I. Cleland)博士所论述的,“战略管理和项目管理在这全球性的市场变化中起着关键的作用”。随着我国社会主义市场经济发展的日趋成熟,项目管理的重要性已日益为人们所认识,学习项目管理、应用项目管理、参加项目管理专业资质认证已成为当前我国管理领域一个新的热点。

译者长期以来一直从事“项目管理研究委员会”的相关工作,项目管理研究委员会(PMRC)是我国目前唯一的全国性、跨行业的非盈利性项目管理专业组织,其宗旨是致力于推进我国项目管理学科建设和项目管理专业化发展,推进我国项目管理与国际项目管理专业领域的交流与合作,使我国项目管理水平尽早与国际接轨。其上级组织是著名数学家华罗庚教授所组建的“中国优选法统筹法与经济数学研究会”。在从事项目管理学会工作的过程中,译者参与和见证了我国项目管理近十年发展的全过程。项目管理在我国成为热点应该说是近三年的事情,其具体表现为大量的项目管理书籍出版并热销,项目管理培训需求旺盛以及项目管理专业资质认证的流行等。从过去的三年中仅译者一人就对 3000 余人进行了项目管理培训这一事例可见一斑。在与广大项目管理专业人员及培训学员的交流过程中,译者深深地感受到在近三年中人们对项目管理需求的变化,人们对项目管理的关注已逐步由起初的“什么是项目管理?”转变为“如何有效地实行项目管理?”。因而越来越多的人要求译者推荐一两本既系统又实用的项目管理书籍供他们学习参考。译者认为《项目经理便携手册》一书能很好地满足他们的要求,这也是翻译出版该书的目的所在。

《项目经理便携手册》一书是国际上著名的项目管理专家戴维·克利兰(David I. Cleland)博士的最新力作。戴维·克利兰博士是美国匹兹堡大学的终身教授,也是国际项目管理领域最具权威的专家之

一，他在项目管理和工程管理方面所编撰的论著就达 32 本之多。我们所翻译的这本手册是其于 2000 年最新出版的论著，是国际项目管理领域的十大畅销书之一。该书在内容上全面、实用，凝聚了他前期出版的 31 本论著的精华及当前国际项目管理领域的最新理论与实践；形式上简明、易用，包括 90 余幅图表及大量归纳总结出来的精练条目，是项目管理工作者不可多得的案头参考书。

本书由欧立雄、赵仁伟、张玉麟和强薇负责主译、统稿和审稿工作。唐丽春、胡亚平参加了本书第 1 章和第 5 章、王晓峰参加了第 2 章和第 3 章、许运娜参加了第 4 章和第 8 章、晏丽参加了第 6 章和第 7 章、高建龙参加了第 9 章和第 10 章的翻译工作。

由于译者水平所限，书中译释不当之处，请读者批评指正。

欧立雄

2002 年 1 月

序

著名的《财富》杂志上曾有过这样一段论述，“在未来的十年中，项目管理将有巨大的发展……项目管理将成为一种潮流”。的确，项目管理是一种新的理念，项目管理的时代已经来临，其应用前景十分广阔。作为一种首选的管理方法体系，项目管理在许多工业和商业领域中正受到越来越多的关注与重视。

在实践工作者和学者们坚持不懈地努力下，项目管理在过去的五十年中有了长足的发展。在此发展过程中，实践工作者们摸索出了项目管理的一些基本过程，并在不断积累经验的基础上开发了许多至今仍广泛采用的项目管理常规做法；学者们则致力于研究探索更好的项目实施方法。这些实践工作者和学者们撰写了成千上万的有关项目管理理论与实践的论文和数以百计的书籍。

众多的旨在促进项目管理和提供某种项目信息交流“场所”的专业协会已经成立。这些专业协会在提供某些发布和传播项目信息的手段的同时还提供其他服务。目前世界上最大的和最著名的项目管理专业协会是总部位于美国宾夕法尼亚州的新城广场(Newtown Square, Pennsylvania)的项目管理学会(PMI)。

今天，浩如烟海的项目管理文献使得繁忙的人们难以从中找到一种能使他们了解和掌握管理项目所必需的各种基本知识、技能和观念的简便资料。人们需要一种关于怎样进行项目管理的简明而实用的资料来源，这本手册就是为满足人们的这种需要而编写的。

这本手册提供了关于当前项目管理理论与实践的关键摘要信息的资料来源。该手册适宜于从经验丰富的项目经理到刚刚涉足项目管理的从业人员的不同层次项目管理人员使用，主要包括：项目经理的上级主管、项目经理、项目管理从业人员以及项目管理专业的教师和学生等。

这本手册在设计上力求利用通俗而有价值的资料且便于使用。作

为一种参考资料，该手册将以摘要的形式给出如何定义、设计、开发和产生项目结果的实用资料。其外形尺寸也为随身携带便捷的项目管理资料提供了方便。它是一本为项目管理从业人员提供项目管理关键信息的日常工作手册。

关于当代项目管理理论与实践的一些重要的项目专题领域是项目管理知识的基本构成单元。这些专题领域所涉及的内容是以摘要形式提供的，同时针对每一专题领域附有能提供相应详细信息的参考资料。该手册的内容以摘要的形式出现，尽可能地避免了没有价值的东西和那些在已有的项目管理书籍中描述相关专题的扩展性叙述。

大量图形和表格的应用使该手册中的信息显得更为精炼。每一专题领域都列出了一些相关的问题以帮助手册的使用者加深对所提供资料及所讨论的概念的理解。同时还提供了关于参考书目的简要注释。总之，我们尽了最大的努力将该手册中的信息提炼为最简洁的形式。

前 言

项目经理及其他从事项目工作的专业人员需要具备四个方面的资质。首先是知识，即对项目管理理论、观念和实践的了解；其次是技巧，即运用技术和专业工具取得相应结果的能力；第三是能力，即以行之有效的方式综合运用知识和各种技巧的能力；第四是激励，即树立或培养并保持某种正确的价值观、工作态度及有助于项目利益相关者为项目的改善而共同努力的工作热情的能力。

项目经理及其他专业人士将会发现，本书提供了有关建立和加强他们在项目管理工作所需的各种能力的有价值的摘要信息。本书在编排形式上便于读者查找某一项目管理主题相关的内容以及查找关于如何发展和提高个人能力方面的基本摘要指南。如果读者希望进一步深入了解某一主题领域的内容，每一节最后所附的“参考文献注释”提供了相关的资料。

本书以大标题形式提供了一种将不同主题领域内容组织起来的形式。读者可根据自己的需要以各种不同的顺序将这些主题领域的内容组织起来。

第1章，论述了项目管理学科的相关内容，包括项目的成功与失败、项目管理的基本原理、项目管理的职业道德规范、项目管理过程等主题。这一章给出了理解项目管理学科的基本框架。

第2章，项目组织设计，为如何进行适当的项目管理组织设计提供了某些标准。还探讨了权力—责任—义务以及如何组织项目的基本概念。需要了解有关如何有效地组织项目利益相关者的“模式”的读者可在本章找到极有价值的内容。

第3章，项目的多种管理方式，讨论了一个项目管理领域中人们越来越感兴趣的课题，即项目管理如何应用于作为组织战略管理基本元素的非传统型项目。

第4章，项目管理的战略背景，提出了项目作为组织战略设计与

实施的基本元素的概念。企业的高层管理者对选择和利用项目以促进产品、服务和组织过程的改进以及新的产品、服务和组织过程的开发负有责任。

第5章，项目领导，提出了可供项目经理和其他人员使用的标准和过程，有助于他们了解如何管理项目相关的人员及应承担的责任。其中的一个要点是，有能力的人能够领导和管理一个项目团队，同时应清楚地知道领导与管理之间的差别。

第6章，项目的启动和执行，说明了在为支持组织目标而进行项目选择时需要评估的各种主要因素，如何提出切实可行的建议或方案，以及如何启动一个项目等。还讨论了其他一些主题，包括合同谈判与合同管理、项目中的质量管理、项目终止等。

第7章，项目计划和控制，介绍了编制项目计划的基本方法以及如何跟踪、评估和控制项目所需的资源。本章有很多副标题，它们是计划与控制管理职能的组成部分。

第8章，项目文化，深入讨论了项目的文化氛围及项目的利益相关者对项目的结果所产生的影响。介绍了激励、项目经理的能力以及项目团队的积极与消极方面。

第9章，项目沟通，论述了项目管理信息的概念和用途，项目会议中的沟通，谈判和在项目管理中进行信息交流的其他重要方面。

第10章，项目管理的改善，提供了一种当项目管理中出现了某些重大挑战时，项目的利益相关者如何有效地行使其在项目中的职责的方案。本章包括了“新型经理人”这一主题领域，旨在使项目的利益相关者进一步了解那些影响项目相关管理人员作用的重大因素。最后，提供了有关项目管理专业资质认证的信息，它将对那些希望提高自己项目管理能力的人有所帮助。

致 谢

本手册的编写工作，从全书的构思到内容的确定甚至包括各项前期准备工作，对作者而言是一个重要的项目。正如其他所有的项目一样，编写本手册这一项目也有其生命周期，同时需要许多人的共同努力才得以完成。在此，我们对本书编写项目的所有“利益相关者”表示衷心的感谢，没有他们的帮助，该项目的完成是难以想象的。

我们要深深地感谢所有那些在项目管理的讨论和实践过程中为我们提供交流机会的学生、客户和同事们。他们的支持对本书产生了显著的影响，我们尽可能地把项目管理理论与实践方面的最新概念、最佳过程和最有效的技术以概要形式集于本书之中。

我们要感谢匹兹堡(Pittsburgh)大学工业工程系主任 Harrey W. Wolfe 博士和工程学院院长 Gerald D. Holder 博士，他们为本手册的编写提供了良好的学术氛围。

我们还要感谢工业工程系的 Claire Zubritzky，他为本项目提供了卓有成效的行政支持。

我们感谢 Ouida F. Ireland 女士的大力支持，她审阅了本书的初稿并对其中模糊不清的地方提出了宝贵意见。她曾鼓励作者编写本手册，并在作者通宵达旦地编写本书的过程中给予了大力支持。

我们由衷地感谢 Colorado Springs 的 Stacy Goff 先生对本书所做的全面审阅及所提出的宝贵意见。正是他的卓有成效的工作，使得本书在内容上更为准确、清晰与完整。

目 录

译者序

序

前言

第 1 章 项目管理学	1
1.1 项目的成功与失败	1
1.2 项目管理：一门独特的学科	5
1.3 项目管理：发展简况	9
1.4 项目管理的基本原理	13
1.5 项目管理的收益	19
1.6 项目管理的职业道德规范	25
1.7 项目管理专业组织	31
1.8 项目管理知识体系	35
1.9 项目管理职能	41
1.10 项目的生命周期	45
第 2 章 项目组织设计	50
2.1 项目管理的组织	50
2.2 项目组织结构图	55
2.3 权力—责任—义务	59
2.4 项目管理培训	63
2.5 国际性项目	68
2.6 项目工作	76
2.7 项目办公室	82
2.8 项目团队文化	89
第 3 章 项目的管理方式	96
3.1 不同形式的项目团队	96

3.2	通过项目团队实施再造工程	100
3.3	并行工程	105
3.4	小项目的管理	110
3.5	项目群的管理	115
3.6	自治型生产团队	121
3.7	工作团队测评	127
3.8	通过项目管理进行变革管理	131
第4章	项目管理的战略背景	139
4.1	说服高层管理者实施项目管理	139
4.2	项目合作	145
4.3	项目的战略管理	151
4.4	与项目利益相关者有关的管理	153
4.5	团队战略管理	161
4.6	高层管理者与项目	166
4.7	董事会与重大项目	169
第5章	项目领导	173
5.1	概要	173
5.2	项目领导——另一观点	177
5.3	指导项目团队成员	184
5.4	项目的冲突管理	190
第6章	项目的启动和执行	197
6.1	项目选择的考虑因素	197
6.2	项目管理中所需考虑的法律因素	201
6.3	项目启动	206
6.4	制定成功的建议书	212
6.5	项目选择——再次讨论	219
6.6	选择并使用项目管理软件	225
6.7	项目合同的磋商与管理	233
6.8	项目质量	237
6.9	项目终止	243

第 7 章 项目计划和控制	248
7.1 项目计划——概要	248
7.2 项目计划——再次讨论	256
7.3 项目进度计划	265
7.4 项目监控、评估与控制	271
7.5 风险管理	277
7.6 项目审计	284
7.7 进度标准	291
7.8 外包项目的管理	298
7.9 项目管理中的决策制定	304
7.10 建立项目管理系统(PMS)	310
7.11 项目中的成本管理	313
7.12 项目工作分解结构	320
第 8 章 项目文化	324
8.1 理解团队文化	324
8.2 团队的积极方面和消极方面	331
8.3 项目团队的激励	334
8.4 团队的建设与发展(PTBD)	340
8.5 项目团队的任务和责任	347
8.6 项目经理的能力	352
8.7 项目管理中的政治过程	356
第 9 章 项目沟通	362
9.1 项目管理信息系统(PMIS)	362
9.2 项目会议中的沟通	366
9.3 项目管理中的沟通	370
9.4 谈判	376
第 10 章 项目管理的改善	381
10.1 “新型经理人”	381
10.2 项目管理的成熟度	385
10.3 项目团队的恢复	391

10.4	富有挑战性项目的补救	398
10.5	项目的稳定性	404
10.6	项目管理专业资质证书	409

第 1 章 项目管理学

1.1 项目的成功与失败

1.1.1 引言

能够预见一个项目的成功或失败是非常重要的。项目是成功的还是失败的，很大程度上取决于在项目完成时用于评价该项目的标准。预测未来并事先确定那些关系到项目成败的举措，通常可以避免一些不良结果的产生。

1.1.2 项目的成功与失败

“成功”和“失败”这两个词同“美丽”一词一样，不同的人对其有不同的理解。在项目管理领域中，“成功”一词通常用于人们如愿以偿地完成了某些计划或尝试要做的事情的情形，也就是说，项目得以在预算范围内按时交付，且项目所交付的结果在战略上或运作上与企业的宗旨、目的及目标相适应。

“失败”一词则通常用于描述未能完成预期的最终结果的情形。项目失败也就是指某种未能提交预期项目结果的情形。然而，如果项目的结果对用户而言是可以接受的，那么项目的费用超支和工期拖延通常也是可以容忍的。

要确定项目的成功与失败，应事先建立项目工作结果的评价标准，用于对项目所产生的各种结果进行比较。对于项目是成功还是失败，项目中不同的利益相关者可能有不同的看法：

- 一个费用超支、进度拖期但为用户提供了所预期结果的项目，

可能被用户认为是一个成功的项目。

- 一个在项目工作团队中获得了有益经验的团队成员，可能认为该项目是一种成功。

- 一个为项目提供了充足资源的供应商，可能认为该项目是一种成功。

- 一个承包商可能因项目的投标失败而将其认定为失败项目。

- 因为项目本身的不确定性，要确定项目相对而言是成功还是失败并不是一件容易的事。由于确定项目成功或失败的过程中所存在的主观性，使得建立项目成功或失败的客观评价标准面临挑战。

- 在项目生命周期的不同阶段对项目的成败进行评价，项目成功或失败的具体内涵可能会有所不同。

虽然如此，还是存在一些通行的标准用于判断项目的成败。

1.1.3 项目成功的因素

- 在预算范围内按时完成各种项目工作包。

- 在预算范围内按时完成全部项目结果。

- 项目结果已提交给客户，且客户认为其结果与公司的宗旨、目的和目标相一致。

- 项目利益相关者对管理项目的方式和项目所产生的结果感到满意。

- 项目团队成员都相信在该项目团队中工作对他们而言是一种有价值的工作经历。

- 人们从项目所完成的工作中有所收益。

- 项目工作导致了某些科学技术上的突破，这些突破会为企业带来某些竞争优势。

1.1.4 项目失败的因素

- 项目的费用超支及进度拖期。

- 项目与客户的宗旨、目的和目标不能保持一致。

- 项目被允许在其未来结果超出客户期望的状态下运行。

- 项目执行了不恰当的管理过程。

- 项目的技术性能标准设计有误。
- 项目利益相关者对项目的进展和/或项目的结果不满意。
- 高层管理者对项目的支持不够。
- 项目团队的成员不称职。
- 项目本身的需求得到了实现，但不能满足经营上的需要。

从以上列出的确定项目成功或失败的一般标准看，导致项目成功或失败的因素包括表 1-1 和表 1-2 所列的内容。

表 1-1 可能导致项目失败的因素

- 不切实际的状态/进展报告
- 高层管理的监管不足
- 项目经理能力方面的欠缺，包括：
 - 对技术的了解
 - 管理技巧
 - 人际关系技巧
 - 沟通技巧
 - 决策能力
 - 眼界狭窄——不能纵观全局
- 与项目利益相关者的关系不好
- 不良的客户关系
- 项目团队成员对项目决策的制订和执行参与不够
- 项目运作过程中缺乏团队精神
- 资源不够充足
- 计划不够充分
- 工程变更管理不当
- 不切实际的进度安排
- 费用估算过低所导致的融资不足
- 不利的公众舆论
- 过早地结束项目
- 缺乏最高管理层的支持
- 不能让最高管理层及时了解有关信息
- 不能有效地利用资源
- 对项目团队的权利和责任定义不明确
- 部分项目团队成员缺乏责任感