

金典培训

金典培训学员读本

主编:黄卫平 刘莉 傅浙铭

项目管理精要

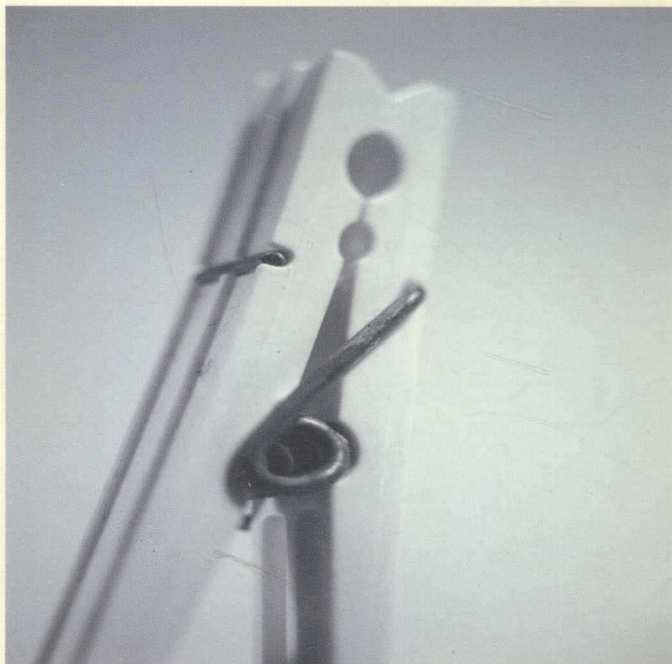
ESSENTIALS OF PROJECT MANAGEMENT

透过本书 你能够

- 轻松掌握项目管理实质
- 项目资源统筹技巧
- 常见偏差特别提醒
- 项目成功九章胜律
- 职业管理者的第一课

李 丽/著

2



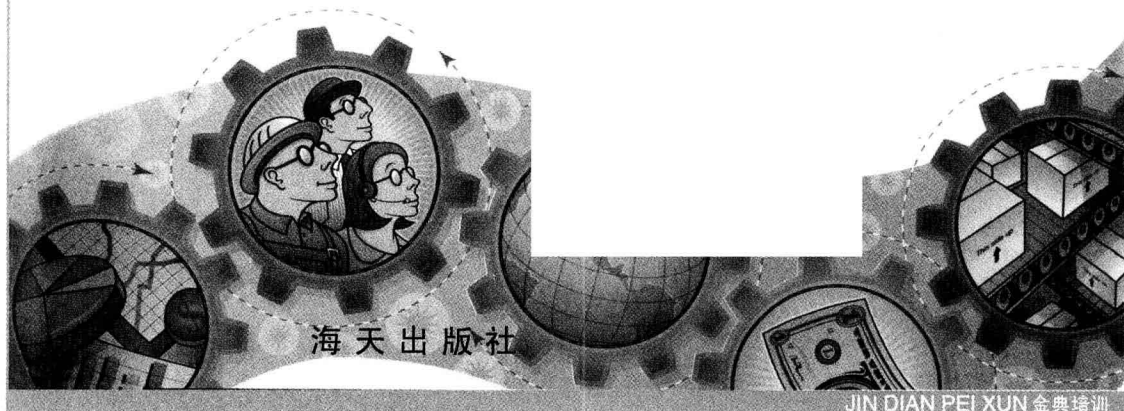
海天出版社

项目管理精要

金典培训学员读本

李丽 / 著

2



图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理精要/李丽著. - 深圳:海天出版社,
2000. 10

(金典培训系列/黄卫平,刘莉,傅浙铭主编)

ISBN 7-80654-255-8

I. 项… II. 李… III. 企业管理:项目管理
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 65020 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.hiph.com>

责任编辑:来小乔 封面设计:王 婷

责任技编:陈 炯 责任校对:刘翠文

海天电子图书开发公司排版制作

深圳市彩帝印刷厂印刷 海天出版社经销

2000 年 10 月第 1 版 2001 年 1 月第 2 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:11.5

字数:120 千 印数:6001-10000 册

定价:23.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究.

海天版图书凡有印装质量问题,可随时向承印厂调换.

总序

黄卫平

21世纪是人类迎接新曙光和面临新挑战的世纪,知识经济、全球化、信息化等现象的迅猛发展,不仅引发了巨大的技术革命和经济发展,而且将深刻地影响人类的政治与社会进程,从而无论在狭义还是广义上都极大地推动着管理科学的发展。正是在这样的背景下,在北京举行的'99世界管理大会上,“经济、信息全球化与管理革命”成为会议的主题,而中国政府与企业将采取何种对策,来促进管理者和企业家确立新的发展战略,更新管理思想,改革管理体制,完善管理方法,改进管理手段,加快中国管理现代化的步伐,更是大会的主要议题。时代已经提出了大力改善中国的管理和发展中国的管理科学的历史使命。朱镕基总理在九届全国人大三次会议的政府工作报告中也已将“继续推进改革,全面加强管理”作为当前工作的重要内容。

深圳大学管理学院正是在世纪之交,依据社会需要与教育部新的学科分类,由企业管理系、行政管理系、信息与系统管理系组建而成的,涵盖了管理学门类的工商管理、公共管理、管理科学与管理工程

等三个一级学科。从建院伊始我们就深知，地处中国改革开放前沿和国家学术主流圈边缘的深圳大学管理学院，必须努力适应社会主义市场经济的发展需要，积极为深圳经济特区发展服务，扬长避短，既要有选择地深入研究某些具有重大意义的理论问题和现实问题，又要积极为正在市场化大潮中搏击的广大企业管理人员的培训服务，为在广大企业员工中普及管理学基础知识和基本技能服务。我们深知管理学决不是经院里的学问，而是最具有现实应用性和巨大市场前景的学科之一。正如朱镕基总理所指出的“管理科学是提高企业效益的根本途径，管理人才是实现现代化管理的重要保证，实施管理培训工程是当务之急”。如果说传统工业经济时代和计划经济条件下的管理重点是生产，是增加产品的产量，生产环节往往成为管理的中心，其核心是提高劳动生产率；那么，知识经济时代和市场经济条件下，管理的重点就转向新技术和新产品的开发与营销，以及培训更多掌握新技术、新知识的员工，企业将越来越多地承担某些持续教育的功能。

基于上述认识，我们管理学院以傅浙铭老师为代表的一批年轻的博士、硕士，近年来想企业之所想，急市场之所急，在教学、科研之余，总结了多年为企业培训管理人员的经验，博采管理学界众家之所长，先后编著了《培训金典》、《营销八段》等通俗型、大众化的有关管理学知识和技巧的普及性读物，前者满足了企业人事部经理如何更

管理学知识和技巧的普及性读物。前者满足了企业人事部经理如何更有效地组织员工培训的需要,后者适用于数量庞大的企业人员自学营销知识和技能。这些书籍出版发行后,市场反响强烈,连续重印。现在,又由傅浙铭老师创意,在海天出版社的积极支持下,我们正陆续推出这套《金典培训学员读本》,以弥补市场上缺少用于短期培训企业管理人员的教材之空白。整套培训教材力求言简意赅,短小精悍,内容实用,涵盖丰富,版面生动,化繁为简,希望能以其风趣精辟的语言,雅俗共赏的形象,准确实用的内容,为广大企业管理人员送去一套读来妙趣横生,使用方便的小书,以此作为深圳大学管理学院献给深圳经济特区建立20周年的一份薄礼。

前言

当“春天的故事”传遍神州大地，当改革开放的脚步踏遍千家万户，当市场经济的理念深入人心，项目这个词再也不是深宫中的“格格”、王谢堂前的“燕子”了。今天的中国，到处可以听到人们在谈论项目，评说项目；各种高科技项目，合资项目，网络项目，基本建设项目等层出不穷。真可谓“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”。

1

然而车多了要扩路，水高了要加堤。这么多的项目究竟有多少合格的项目管理人才呢？值得庆幸的是，在实践锤炼中，造就了一大批项目管理人才；值得我们骄傲的是，这些人才为国家的经济发展，企业的腾飞做出了卓越的贡献。但是我们也痛心地看着项目管理人才终究还是太少！太少！很多好的项目由于管理的缺欠而夭折，很多企业由于项目的开发失利而走入困境。人们疾呼：这种“瓶颈”现象应尽快解决！

怎么解决？人们不禁要问：

“谁都能当项目经理吗？”

“我也能搞项目管理吗？”

“我试过，这很难！”

其实，多数人具有这种潜能，但需要开发和点拨。你的信心是你成功的钥匙，但你需要学习，通过学习可以固化你的思维和行为，做得对的地方沉淀成经验，错误可引以为戒。

再试一次，你会成功！

那么以什么方式学习呢？去学校系统学习，这当然好，可有时远水解不了近渴（也许你即将上任，或正在从事这方面的工作），时间、精力问题容不得你奢望。走捷径！请人传授一下“高招”？以前试过，那只不过是“故事”。如果你正在为难，请访问《项目管理精要》，它将成为你的导游，一方面告诉你规范的管理方法与技巧，另一方面提示你可能遇到的障碍和陷阱，并提供处理小问题的方法。如果你能活学活用，相信它将使你如愿以偿，伴你走向成功的彼岸。

本书的特点：

既保留传统的项目管理的理论及方法的精髓，又剔除了繁琐抽象的数学方法与演算。

全书语言通俗，直接明了。旨在做你的导游，寓学于乐。

李 丽

2000年8月

目 录

CONTENTS

总序	1
前言	1
1. 为什么要学项目管理	1
1.1 何谓“项目管理”	3
A. 项目的定义	3
B. 项目管理的定义	5
1.2 项目管理无处不在	6
A. 生活中多彩的项目管理	7
B. 学习的妙用——沉淀你的经验	8
C. 学习的妙用——固化你的“天才”	9
1.3 项目管理——永不失业的技能	10
A. 企业离不开项目	11
B. 水能载舟亦能覆舟	12
C. 项目管理技能使你成为“抢手人才”	12

D. 该出手时就出手	14
E. 它山之石可以攻玉	15
F. 项目管理树	17
1.4 学习宝鉴	18
A. 高阶内容	18
B. 进修指引	19
C. 小组讨论题	19
2. 项目精选	20
2.1 识别需求（选择需要的项目）.....	21
A. 项目的生命周期	22
B. 识别自己的需求	23
2.2 可行性分析	25
A. 路在脚下——分析的内容及步骤	26
B. 基本分析方法	27
C. 环境分析举例	29
2.3 经济与财务分析方法	32
A. 财务分析与经济分析的主要特点及区别	32
B. 有效的分析与应用指导	33
C. 经济与财务分析程序	34
2.4 学习宝鉴	36
A. 高阶内容	36

B. 进修指引	36
---------------	----

C. 小组讨论题	37
----------------	----

3. 项目的招标投标 38

3.1 广泛招标 39

A. 招标程序	40
---------------	----

B. 招标的前期工作	41
------------------	----

C. 实现招标	42
---------------	----

3.2 有效的投标 43

A. 投标路线	44
---------------	----

B. 有备无患——投标前准备	45
----------------------	----

C. 胜负在此一举——标书内容	46
-----------------------	----

D. 决胜时刻——评标	47
-------------------	----

E. 别犯初级错误	48
-----------------	----

3.3 学习宝鉴 49

A. 高阶内容	49
---------------	----

B. 进修指引	51
---------------	----

C. 小组讨论题	51
----------------	----

4. 铁面无私的项目合同 52

4.1 项目合同的分类 53

A. 按签约各方的关系分类	54
---------------------	----

B. 按计价方式分类	55
------------------	----

4.2 项目合同的签约与履行	56
A. 签约过程	57
B. 项目合同的谈判	58
4.3 学习宝鉴	59
A. 高阶内容	59
B. 进修指引	60
C. 小组讨论题	61
5. 做个出色的项目经理	62
5.1 项目经理的基本素质	63
A. 知识素质	64
B. 经验是金	65
C. 创造和谐的人际关系	66
5.2 项目经理的职责	68
A. 计划	68
B. 组织	69
C. 控制	70
5.3 项目经理的卓越才能	71
A. 领导能力	72
B. 人力开发能力	75
C. 沟通能力	76
D. 决策能力	79

E. 创新能力	80
F. 项目经理自查表	81
5.4 学习宝鉴	82
A. 高阶内容	83
B. 进修指引	83
C. 小组讨论题	84
6. 建立致胜项目团队	85
6.1 营建项目团队	87
A. 团队组织的设计	87
B. 选择优秀团队成员	88
C. 团队成员责任	89
6.2 团队效率	90
A. 有效团队的特征	91
B. 有效团队的交流准则	92
C. 团队有效的测评	92
6.3 影响团队有效运行的障碍	94
A. 常见的冲突	95
B. 引起冲突的原因	95
C. 面对冲突的策略	96
D. 跨越障碍八步法	98
E. 跨越障碍头脑风暴法	99

6.4	神奇的团队力量	100
	A. 团队力量的表现	100
	B. 团队的力量就是你的力量	101
6.5	学习宝鉴	102
	A. 高阶内容	102
	B. 进修指引	103
	C. 小组讨论题	103
7.	多彩的组织形式	105
7.1	职能型组织结构	107
	A. 职能型组织形式	107
	B. 职能型组织结构特色分析	108
7.2	项目型组织	109
	A. 项目型组织形式	110
	B. 项目型组织结构的特色分析	111
7.3	矩阵型组织	112
	A. 矩阵型组织形式	112
	B. 矩阵型组织结构特色分析	113
7.4	学习型组织	115
	A. 学习型组织的奥妙	116
	B. 向传统管理方式挑战	117
	C. 创建学习型项目团队	118

7.5 组织绩效测评	121
A. 案例分析	122
B. 评测组织绩效的途径	125
7.6 学习宝鉴	126
A. 高阶内容	126
B. 小组讨论题	127
8. 驾驭项目	128
8.1 项目计划的形成	130
A. 项目计划的目的	131
B. 计划的好处	131
C. 如何制定项目计划	133
D. 计划制定 5 步模式	133
8.2 计划落实技巧	135
A. 工作任务分析结构图	135
B. 责任矩阵	136
C. 甘特图	138
D. 网络图	138
E. 编制项目时间进度表	141
F. 计划中的资源约束	146
8.3 成本计划与绩效	150
A. 计划中的成本估计	150

B. 做一次实际测算	151
C. 成本消耗情况表	154
D. 根据成本看绩效	155
E. 预测未来	157
F. 防患于未然	158
8.4 项目控制	159
A. 不打无准备之仗——控制前的准备	160
B. 有效控制的目的	161
C. 控制的功效——激发紧迫感	162
D. 项目控制最佳路线	163
8.5 项目调整	165
A. 范围变动	166
B. 基线变动	169
8.6 最后的冲刺——结项	171
A. 内部的结项期评估	172
B. 圆满结局	173
8.7 学习宝鉴	174
A. 高阶内容	174
B. 进修指引	175
C. 小组讨论题	175
9. 你的助手——项目管理软件	176

9.1 项目管理软件功能	178
A. 预算及成本控制	178
B. 日程表	179
C. 图形	180
D. 输入 / 输出资料	181
E. 处理多个项目及子项目	182
F. 制作报表	183
G. 资源管理	184
H. 计划	185
I. 项目监督及跟踪	185
J. 进度安排	186
K. 排序及筛选	187
L. 假设分析	188
9.2 常见的项目管理软件包	189
A. CA — SuperProject	189
B. Microsofe Project	190
C. Project Scheduler	191
D. 如何选择项目管理软件	191
E. 充分发挥项目管理软件包的作用	192
F. 软件超市	194
9.3 学习宝鉴	195