

共青团 工作项目管理

付红玲 陈泽明 著

GONGQINGTUAN
GONGZUO XIANGMU
GUANLI

共青团工作项目管理

付红玲 陈泽明 著

GONGQINGTUAN

GONGZUO XIANGMU

GUANLI

图书在版编目(CIP)数据

共青团工作项目管理/付红玲,陈泽明著. —上海:复旦大学出版社,2008.11
ISBN 978-7-309-06374-5

I. 共… II. ①付…②陈… III. 中国共产主义青年团-共青团工作-
项目管理 IV. D297

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 176926 号

共青团工作项目管理

付红玲 陈泽明 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 盛寿云

出品人 贺圣遂

印刷 上海肖华印务有限公司
开本 787×960 1/16
印张 18.75
字数 270 千
版次 2008 年 11 月第一版第一次印刷
印数 1—4 100

书号 ISBN 978-7-309-06374-5/D·395
定价 33.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书综合了青年学、社会学、管理学、经济学、计算机等多学科的研究成果,涉及了共青团工作项目管理、人力资源管理、经费管理等实用技术和工具,是目前唯一的一本比较全面、专业、具有共青团工作特色,理论与实务相结合的项目管理教程。

视角上,从共青团工作项目管理的基本构架、管理环境、项目启动、项目计划、项目执行、项目控制、项目结束,及项目管理工具软件等角度,全面地介绍了项目管理在共青团工作中的应用和实现技术。

内容上,将管理理论与共青团工作理论、行政管理与经济管理相结合,理论前沿、实践性强、内容简明、深入浅出。每章结尾都附了大量的青年工作实例和练习,读者经过较短篇幅的学习,就能举一反三,实践应用项目管理知识。

形式上,选择了青年工作等行政工作常见的案例,帮助广大读者联系实际应用项目管理知识,设计最经济的工作路线,组织最有效的各种活动,在有效推进共青团工作的同时,增长经济管理知识、锻炼组织谋划能力。在学习中的应用,在应用中学习,提升广大团员青年的现代科学素质。

本书2006年被授予共青团全国团校精品课程。本书除作为共青团工作干部培训和自学的教材外,可供大专院校师生、党政工作者、企业工作人员和广大团员青年阅读参考。

序

在管理科学的发展中,一些杰出的先驱者在为我们奠基理论的同时,也反复告诫我们,管理是应用面广、实践性强的一门科学。管理的理论、原理、方法、工具等,在实践中才能不断地发展和完善。基于此,各国在管理理论和管理实践方面,结合不同的国情大量创新。项目管理作为一门涉及面广的管理技术方法,在我国工程技术方面得到了大量的应用。从现代管理来看,管理是由一个或多个人协调他人,以达到任何个人单独行动所无法达到目标的活动。管理的这个内涵,为项目管理在行政工作中的创新应用,拓展了广阔的前景。

共青团一向充满了开风气之先的朝气,工作对象分布在全国政治、经济、教育、文化、生产等社会各领域。共青团十四届六中全会就提出:在新的历史条件下,强化项目运作,要成为创新共青团工作管理方式的一个重要方向。项目管理有利于提高共青团工作效率,优化涉及人力、物力、时间的各种共青团工作,降低工作成本,提高工作质量,提升共青团工作的管理水平。同时,项目管理理论和方法,对于丰富广大团员青年的理论知识、提高个人管理技能,在不同的工作岗位上,通过学习项目管理知识,锻炼自己的管理能力,更好地担当起突击手、先锋队、后备军的重任,无疑都是很有意义的。

还是在20世纪90年代初,贵州省共青团组织就开设了管理科学方面的培训课程。以后,经过不断的积累、创新、完善,开设了共青团工作项目管理课程。担任这门课程的老师付红玲同志,在长期学习和教学工作实践中,不断对教案进行拓展研究、修改完善,撰写成了这本《共青团工作项目管理》。本书文理相兼、理实结合、图文并茂,具有很多

特点。

在本书的内容组织上,融会了管理学、经济学、行政学、计算机科学、社会学、青年学、共青团工作理论等方面的知识,围绕共青团工作精神文明和物质文明建设中,大量耗费人力、物力、时间资源的工作活动,结合共青团工作的一般管理流程,从青年工作系统的工作项目的计划、启动、执行、控制、结束,到管理环境、管理构架、管理软件的应用等方面都进行了系统介绍。使共青团工作大量难以量化的群众性、社会性工作,向科学化、定量化方面发展,做出了有益的大胆的探索。

在本书的视角选择上,从理论学习和操作应用视角入手。理论层面上,涉及了与共青团工作项目管理相关的近代理论研究成果;操作层面上,重点结合共青团工作实务、时间管理、人力管理、资源管理等具体工作,介绍了项目管理技术的应用和方法,在给广大团员青年读者展示管理技术独特的现代魅力的同时,也给广大团员青年展现了一幅拓展项目管理应用范围的广阔前景。

在本书的表现形式上,设置了大量鲜活的案例,通过以团代会、技能大赛、社区建立青年中心、组建乡镇“青年科技图书站”、评选“十佳”等活动案例,讲解项目管理方法的运用,讲解项目管理软件的应用。深入浅出,循序渐进,使广大团员青年读者经过较短篇幅的学习,就能举一反三,应用好项目管理知识。同时,在书的每章结尾都附有青年工作实例和练习,书的最后还收集了流程完整的青年工作常见案例,使广大团员青年经过自学也能够较快掌握项目管理知识,提高团员青年设计活动、组织活动、领导活动的能力。

欣闻付红玲同志这本《共青团工作项目管理》是在2006年荣获共青团全国团校精品课程教案的基础上,经过深入研究撰写成的专著。我作为曾在共青团工作过的同志,为此感到十分高兴。这也说明,我们只要勤奋努力,是完全可以做出全国一流成绩的。借此我也殷切地希望共青团的工作,按照科学发展观的要求,围绕科学化、规范化、法制

化、社会化不断创新,迈上新的台阶;希望各级团的干部、广大团员青年,在各自的工作岗位上,不断努力,勤奋工作,做出一流的成绩。

谨此为序

中共贵州省委常委

中共贵州省委统战部部长 **龙超云**

贵州大学党委书记

2008年2月8日

目 录

第一章 管理基础理论	1
1.1 管理的范畴	1
1.2 管理的发展	8
1.3 管理的创新	29
案例 首钢 ERP 工程管理创新实施方法	34
练习	40
第二章 项目管理	41
2.1 项目管理概念	41
2.2 项目管理的产生与发展	46
2.3 项目管理的新视角	52
2.4 项目的知识体系	60
案例 PCC 公司应用项目整体管理大大缩短技改项目 建设周期	73
练习	77
第三章 共青团工作项目管理	78
3.1 共青团工作项目	78
3.2 共青团工作项目管理的特性	84
3.3 共青团工作项目管理若干概念	89
案例 青年工作项目管理——共青团工作的新探索	91
练习	94

第四章 共青团工作项目管理关键点	95
4.1 项目阶段与项目生命周期	95
4.2 共青团工作项目管理的环境	97
4.3 项目组织形式	99
4.4 项目负责人	106
4.5 项目团队	110
案例 谁是合格的项目负责人	114
练习	115
第五章 项目的启动	116
5.1 需求来源与调查	116
5.2 项目构思与发起	117
5.3 项目选择与目标确定	119
5.4 项目可行性研究	125
案例 武汉市青年文化创新行动项目分析报告书	133
练习	134
第六章 项目的计划	135
6.1 项目计划的作用与形式	135
6.2 项目计划的编制	136
6.3 项目计划的工具和方法	138
案例 某团市委项目计划书	149
练习	152
第七章 项目的实施	154
7.1 项目实施的准备工作	154
7.2 项目信息系统的建设	155
7.3 按计划实施项目	161
7.4 解决问题的程序	162
案例 项目负责人面临的困难有哪些	163
练习	164

第八章 项目的控制	165
8.1 项目控制的过程	165
8.2 项目控制的内容及系统	166
8.3 项目的进度控制	168
8.4 项目的成本控制	172
8.5 项目的质量控制	180
8.6 项目的风险控制	184
案例 某市青少年维权活动实施方案	186
练习	188
第九章 项目的结束	189
9.1 项目终止的方式	189
9.2 项目相关文件归档	191
9.3 项目实施后评价	192
案例 贵州毕节团地委“五四”系列活动安排	193
练习	194
第十章 项目管理理论与方法拓展	196
10.1 不确定性分析理论与方法	196
10.2 项目融资	207
案例 深圳沙角 B 电厂项目建设与融资模式	223
练习	225
第十一章 共青团工作项目管理工具软件	
——Microsoft Project 2003 应用	226
11.1 Microsoft Project 2003 的功能及系统要求	226
11.2 项目管理与 Project 2003 的关系	228
11.3 Microsoft Project 2003 工作界面	229
11.4 Microsoft Project 2003 基本操作	234
11.5 Microsoft Project 2003 建立项目	244

第十二章 典型案例	252
案例一 共青团贵州省第十一次代表大会	252
案例二 中铁五局集团第二届青年职业技能大赛项目	267
案例三 “春晖行动”凤冈县花坪东山街道建设现场 捐赠大会	279
主要参考文献	286
后 记	289

第一章 管理基础理论

1.1 管理的范畴

管理作为现实生活中无处不在的一种手段,已逐渐为广大青年所了解。管理作为生产要素,特别是在知识经济到来的今天,对经济发展的作用越来越大。人们对管理作为生产要素的认识,特别是作为知识性要素的认识,使管理的认识更加深化,管理无论是作为手段或是作为要素,都使管理的内涵和外延进一步得到了新的提升。因此,学习共青团工作项目管理,首先得对管理的范畴作一个划定。

1.1.1 什么是管理

在我们的现实生活中,各种各样工作都是有效整合组织内有限资源,以实现组织既定目标,这些工作都是由管理者来完成的。

管理这一概念在《经济与管理大辞典》中是这样论述的:“管理是与人类社会共生的,管理的概念具有极普遍的意义。社会中的每个人都在进行着管理工作,每个人都在从事把有限的资源(自己的或他人的物质、金钱和时间)分配给众多的、相互竞争的难以满足的目的。从现代管理角度来看,管理就是由一个或更多的人协调他人活动,以达到任何个人单独行动所无法达到的目标。”

管理学者约瑟夫·W·麦克盖尔在《管理与方法》一书中论述:“那些不从事任何管理的人,或是年纪太小,或是年纪太大,要不就是那些在单位里被认为是无能的人。”

美国早期管理学者J·D·穆尼在《企业组织的原则》一书中认为:

“管理工作必须协调各种劳动分工。”他举了一个简单的例子：“某物体太重太大，一个人搬不动，两个人联合起来就能搬动”，两人以某种方式来协调完成。他们必须同时举起这个物体，往两人商定的方向搬动，又必须同时将这物体放在两人商定的地方。这个例子包含了管理工作中的所有因素：共同商定将搬动的物件放下的地方，相当于管理工作要收到的效果；将这个物体举起、搬动和放下，则相当于为了达到目标的活动。在这个例子中，举起和搬动这个物体的管理工作，是由两人中的一个担任的。他说“一、二、三，起”或者是经过几个来回之后，两人都清楚地懂得，什么时候各自应做什么。总之，所做的事，不管是否明确，都要通过协作才能达到工作目标。两人搬动物体的事例，说明了劳动分工的原理，不管事情在什么地方发生，无论事情发生在工商企业、医院、大学或是政府机关，这种原理是同样适用的。这些组织机构中，每个人各自从事专业分工的工作，以收到一个人所不能收到的效果。这种通力合作的优越性，长期以来已经为资源节约、经济发展、社会进步、人类和谐奠定了基础。

可见，无论过去、现在和将来，上到国家元首，下到普通百姓，每个人都在管理自己应该管的事情。因此，管理可以被看作是具有包罗万象内容、无时不在、无处不在的一种社会必不可少的工具。现代社会数以万计的组织和个人，他们生活在地球上，身处各种各样的专业组织，从事各种各样的工作，他们的行动只不过比“两人搬物件”的过程更为错综复杂一些，但是他们都有一个共同点，那就是管理。

1.1.2 管理活动

从管理的理论来说，管理人员关注的是其他人的工作。管理人员干些什么呢？在谈到管理人员的工作职责时，我们对“其他人”和“工作”这两个方面都必须加以考虑。历史上，早期管理学者几乎完全从一个方面，即“工作”方面来阐述管理人员的工作。具有这种思想的早期学者，我们称之为“古典管理学派”。他们认为管理是对雇员的工作进

行计划、组织和控制。随后的管理学者认为,古典管理学派不应该过分强调计划、组织和控制雇员的“工作”,应该把侧重点放在雇员——“其他人”方面。具有这种观点的学者,我们称之为“行为科学学派”。他们把研究的重点放在激励和引导人提高工效问题上。

将这两个观点结合起来,我们要阐述的管理活动包括了管理活动的工作和人事两个方面,其中都包含有活动的目的。把管理人员协调下属员工的一切活动称为“工作方面的活动”,而把管理人员与下属员工本身有关的一切活动称为“人事方面的活动”。这两个方面活动的目的,都是经过通力合作来达到对下属员工工作进行计划、组织和控制的作用。这个管理活动如图 1-1 所示。

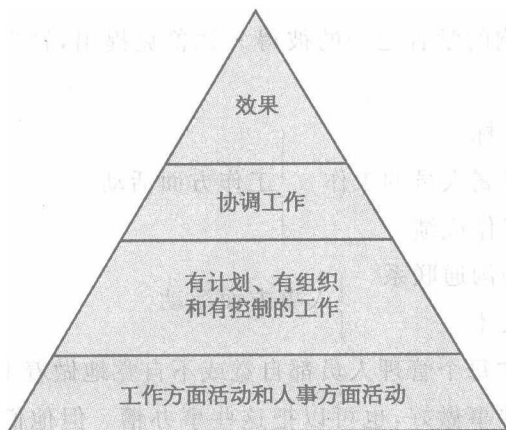


图 1-1 管理活动结构图

图 1-1 反映了方法和目的、工作和人事方面活动的连锁关系。工作和人事方面的活动是基础,取得的各种效果则是最终的目的。因此,管理活动的目的是通过有计划、有组织、有控制的工作进行协作,从而取得各种工作效果。

要充分发挥管理才能,必须对各种具体管理活动加以识别。首先,应明确管理人员应当承担哪些具体管理活动;其次,是管理人员应具有工作所要求的技能知识。例如,有位研究者想测出管理人员在每项

活动中花费多少时间,就罗列了具体管理活动的内容,如表 1-1 所示。

表 1-1 具体管理活动表

工作方面的活动	人事方面的活动
1. 制定决策	1. 某人与其上级管理人员之间的关系
2. 解决迫切问题	2. 某人与其同级之间的关系
3. 解决或预测长远问题	3. 某人与其下属职工之间的关系
4. 向下属人员分配任务	4. 与外界之间的关系
5. 翻阅和修改文件	5. 作为单位负责人的参谋人员参加小组会议
6. 审查公司政策	6. 与两名或两名以上同级管理人员参加小组会议
7. 预算的计划与执行	7. 除了你自己的或你的上级参谋以外的小组会议

其他学者则用稍有不同的术语来叙述管理活动的内容。例如,管理学界最有影响的学者之一的彼得·德鲁克提出,管理有如下五项基本“活动”^①。

- | | |
|---------------|----------|
| (1) 确定目标 | } 工作方面活动 |
| (2) 组织下属人员的工作 | |
| (3) 评定工作成绩 | |
| (4) 激励和沟通联系 | } 人事方面活动 |
| (5) 培养人才 | |

德鲁克说:“每个管理人员都自觉或不自觉地做着上述事情。管理人员可以把这些事做好,也可以把这些事办糟。但他们都同样在做着这些事情。”

管理活动还有多种说法,即使具体说法不同,但都包含了工作和人事,即包含着管理事和管理人两方面的工作。

1.1.3 管理系统

随着管理组织的规模和复杂性的扩大,管理工作也随之更加专业化。在“管理”这个名词之前,可以冠以各种修饰词,如上层管理、中层

^① P·德鲁克:《人与工作成绩》,纽约哈珀学院出版社,1977年。

管理、基层管理、全面管理、人事管理、生产管理、市场销售管理,以及财务管理等。这众多的管理构成了管理系统。从大多数管理组织的发展历史看,管理总是一步一步地从管理简单事情,发展到管理复杂的事情;从管理少数员工发展到管理许多员工。管理组织、管理方法,也越来越完善。当管理组织逐渐扩大和管理内容逐渐增多时,这就要进行专门分工。如将原管理人员管理的部分工作重新分配给其他人,或安排人员听从原管理人员的指挥,分担原管理人员的工作。不论作出什么决定,不论是第一种情况的平行分工,或是第二种情况的垂直分工,管理的过程都是更加趋于精细化、专业化、复杂化。在整个管理系统中,一般包括垂直专业化分工和平行专业化分工。

1. 垂直专业化分工

垂直专业化分工的一个重要成果是创造了等级链,即指挥和报告责任的链环。指挥链又称为等级系统,在这个垂直链系统中,每个等级都安排有一些管理人员。尽管管理组织之间所采用的名称可能有所不同,但实践中一般都分为基层管理、中层管理和上层管理。

基层管理人员是负责协调非管理人员的工作。不论何种情况,基层管理人员的职责是根据现成的计划和程序去协调基层组织。这些管理人员几乎天天接触其下属人员。一般地说,他们被委派基层管理人员的工作是因为他们善于与人共事,不仅善于同其下属人员共事,而且善于同基层监督人员共事。他们与上级、下级和其他基层管理人员都有联系,且相互影响。他们的协调工作效能,在很大程度上,取决于他们处理人事方面和工作方面问题的技能。中层管理与基层管理不同,中层管理人员负责协调其他管理人员的工作,但他们与基层管理人员有相似之处,都受上级指挥。任何一个管理组织的上层管理都是通过中层管理来协调整个组织的活动的。管理组织的上层管理人员,对其他管理人员并不负责,而只对上级组织负责。各层次的管理机构既有相同点,也有不同点。这些不同点是由各机构的本身特点、不同的工作任务和不同环境所形成的。

这个垂直专业化分工系统的各级管理工作,可以说就是在一定范围内自上而下地行使权力和利用资源的过程。管理人员的称谓可根据其所处地位的权限来加以命名。所授予的权力也决定着同级管理人员之间的工作关系。

2. 平行专业化分工

平行专业化分工是指要完成一项任务,首先要完成一系列相互关联的活动。由于一系列的活动都是按顺序规定的,而完成每项活动的责任可规定给某一个管理人员,这就产生了平行专业化分工的管理。一般地说,中层管理人员负责完成管理组织内各块的工作。在中层这个层次中,每个管理人员的级别是相同的,但在总目标下,每个人要完成的任务却有所不同。中层管理人员必须将自己的任务和目标,与其他管理人员的任务和目标结合起来,起着下情上达、上情下达的中枢联络作用。同样地,基层管理人员执行的是分管任务再进一步分工之后的某部分任务,职能是协助他的直接上级(即中层管理人员)成功地完成任务。

在现代各种管理组织中,管理的全过程就是指派给许许多多接受过专门训练、同时善于应付所指派的管理活动的人去负责管理工作的过程。根据他们的称谓,我们就可以在某种程度上了解他们做的和预测他们要做的工作内容。这样,外行人也可以部分地了解到每个管理人员各自的工作内容。因为,社会机构的管理组织具有多样性,每个管理组织都有其独特的工作任务,这就造成每个管理组织的管理工作都有其特性。同时,也形成了每个管理组织具有各自的管理特点和历史。

1.1.4 管理环境

管理组织的管理环境主要是指外界环境。外界环境是产生许多管理压力的来源,这些压力可以极大地影响管理工作。如图 1-2 所示。

图 1-2 中,管理环境还充满着不稳定的因素,而管理人员在计划、组织和控制决策时,必须学会适应这些不稳定的因素。这种适应能力,