

公司核心部门员工手册

最实用的专业知识读本 高效能的日常工作手册

项目 部



员工必备手册

XIANGMU BU

YUANGONG BIBEI SHOUCE

科学实用的项目管理制度与方法

华夏职业培训咨询公司/编 刘国宁 肖 家/主笔

中国言实出版社

全面系统 权威准确

高效实用 职场宝典

公司核心部门员工手册

最实用的专业知识读本 高效能的日常工作手册

项目部 员工必备手册

XIANGMU BU
YUANGONG BIBEI SHOUCE

科学实用的项目管理制度与方法

华夏职业培训咨询公司/编 刘国宁 肖家/主笔

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司核心部门员工手册 / 刘国宁, 肖家主笔

—北京: 中国言实出版社, 2007.7

ISBN 978 - 7 - 80128 - 965 - 0

I. 公…

II. ①刘… ②肖…

III. 企业管理—手册

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089388 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(编辑部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米 × 990 毫米 1/16 135.5 印张

字 数 2900 千字

定 价 228.00 元(全六册) ISBN 978 - 7 - 80128 - 965 - 0 / F·237

内容简介

公司员工职业化，是全球企业发展的大趋势。所谓职业化，就是要求每一个部门的员工成为所在部门的内行或专家。员工要想成为职业化的人才，必须善于学习专业知识并加以运用。

这是一套专为公司核心部门员工编写的最新工作手册，由著名管理学专家刘国宁、肖家执笔。本手册针对员工工作实际，注重基础理论与实用知识的介绍，旨在有效指导广大员工日常工作实践，是公司核心部门员工必不可少的工具书。



责任编辑：工 方

责任校对：毛家华

封面设计：耀午书装

010-84473188

contents 目录

第一章 项目总论 / 1

第一节 项目概述 / 1

什么是项目 / 1

项目定义的含义 / 1

项目的特点 / 1

项目的组成要素 / 2

项目的特征 / 2

项目的参与者 / 3

第二节 项目类型 / 3

项目类型的划分 / 3

典型的企业项目 / 4

第三节 项目寿命周期 / 5

什么是项目寿命周期 / 5

项目寿命周期的规律 / 5

概念阶段 / 6

定义阶段 / 6

生产(建设)阶段 / 7

经营阶段 / 7

项目结束阶段 / 7

第二章 项目管理 / 8

第一节 项目管理概述 / 8

什么是项目管理 / 8

项目管理的特点 / 8

项目管理的作用 / 9

项目管理的过程 / 9

项目管理人员的道德标准 / 9

项目管理中的关键原则 / 10

项目的核心 / 10

项目管理的基本职能 / 10

项目的目的 / 11

如何衡量项目的成功 / 11

项目管理的收益 / 12	
什么是组织所得 / 12	
什么是高级经理所得 / 12	
什么是项目领导和项目成员所得 / 13	
什么是客户所得 / 13	
何谓项目管理学会 / 13	
PMI 的五个核心能力 / 13	
项目管理面临的主要问题 / 14	
影响企业资源效用最大化的因素 / 14	
项目管理的主要对策 / 14	
第二节 国际工程中的项目管理模式 / 15	
传统的项目管理模式 / 15	
建筑工程管理模式 / 16	
设计——建造与交钥匙(Turn key)工程方式 / 16	
设计——管理模式 / 16	
BOT 方式 / 17	
管理承包 / 17	
项目经理 / 17	
第三节 多项目管理 / 17	
多项目管理的概念 / 17	
多项目管理的分类 / 17	
项目成组管理的益处 / 18	
项目成组管理的分组原则 / 18	
单独进行管理的情形 / 19	
项目组合管理的组合范围 / 19	
第四节 项目管理的改善 / 19	
“新型经理人” / 19	
“新型经理人”面临的挑战 / 20	
“新型经理人”的责任特征 / 20	
角色的转变带来的压力 / 20	
新旧观念的比较 / 21	
第三章 项目组织 / 22	
第一节 项目组织概述 / 22	
什么是项目组织 / 22	
如何进行工作划分 / 22	
什么是组织工作 / 23	
管理的组织职能 / 23	
影响划分程度的因素 / 23	
工作归类的方法 / 23	
什么是职能部门化 / 24	

什么是产品部门化 / 25
什么是地区部门化 / 25
项目组织的发展阶段 / 26
项目组织的特征 / 26
项目组织的优点 / 27
项目组织的缺点 / 27
组织设计的一般原则 / 27
设计项目组织管理体系需注意的问题 / 28
项目组织管理体系设计的内容 / 29
权责的分配与界定的原则 / 30
项目管理支持体系的内容 / 30
项目管理监控体系的内容 / 30
非正式组织的积极作用 / 31
非正式组织可能造成的危害 / 31

第二节 项目管理的层次 / 32

项目管理的宽度 / 32
项目管理的组织结构 / 32
影响管理宽度的因素 / 33
如何划分部门 / 33
划分部门的原则 / 34
组织内职权的类型 / 34

第三节 项目组织形式 / 35

组织的组成因素 / 35
选择结构形式需考虑的因素 / 35
什么是直线型项目组织形式 / 36
什么是职能式项目组织形式 / 36
职能式项目组织形式的优点 / 36
职能式项目组织形式的缺点 / 37
什么是项目式组织形式 / 37
项目式组织形式的优点 / 37
项目式组织形式的缺点 / 38
什么是矩阵式组织形式 / 38
矩阵组织的基本原则 / 39
有效运转矩阵组织需考虑的问题 / 39
矩阵组织的形式 / 39
矩阵组织形式的优点 / 40
矩阵组织形式的缺点 / 40

第四章 项目领导 / 41

第一节 项目领导概述 / 41

什么是项目领导 / 41

	项目领导的基础理论 / 41
	项目领导应具备的能力 / 42
	好的项目领导特征 / 42
	差的项目领导特征 / 43
	项目团队对领导的期望 / 43
	项目领导需考虑的因素 / 44
	人际沟通的形式 / 44
	项目领导的基本原则 / 45
第二节	指导项目团队成员 / 45
	什么是指导 / 45
	项目领导扮演什么样的指导者 / 45
	项目经理指导员工的技巧 / 46
	项目团队水平的目标 / 47
	有效指导的特征 / 47
第三节	组成良好项目团队 / 47
	组成良好团队的因素 / 47
	良好团队成员需了解的情况 / 48
	关系亲密团队的优点 / 49
	组成支持性组织氛围的障碍 / 49
	组织支持团队的方式 / 50
	团队建设的步骤 / 50
第四节	项目办公室 / 50
	什么是项目办公室 / 50
	项目办公室执行的职能 / 51
	项目办公室的实施 / 52
	项目办公室的客户 / 53
	对项目办公室的需求 / 53
	项目管理办公室的职责 / 54
第五章	项目团队 / 55
第一节	项目团队概述 / 55
	什么是团队 / 55
	什么是项目团队 / 55
	项目团队的特点 / 55
	项目团队的类型 / 56
	项目团队文化特征的来源 / 56
	项目团队的积极效果 / 57
	项目团队的消极方面 / 57
	项目计划失败的原因 / 58
第二节	成功的项目团队 / 58
	项目团队的成本 / 58

成功项目团队需具备的要素 / 59
高效项目团队的特征 / 59
项目团队的激励 / 59
要重点考虑人的因素 / 60
项目团队的建设与发展(PTBD) / 60
促使成功的行为 / 60
项目团队操作规程 / 61

第三节 项目团队的任务和责任 / 61

项目中的主要管理职位 / 61
项目经理或领导 / 62
项目控制人员 / 62
项目计划职位 / 62
项目团队领导的职责 / 63
项目团队成员的职责 / 63

第四节 项目文化 / 64

什么是团队文化 / 64
什么是“7S”理论 / 64
团队的文化特点 / 65
项目团队文化的力量 / 65
增进项目团队文化的战略 / 65
如何保持团队驱动型文化 / 66
与人相关的文化因素 / 66

第六章 项目经理 / 67

第一节 项目经理概述 / 67

项目经理的概念 / 67
项目经理与其他管理者的不同之处 / 67
项目经理的作用 / 67
项目经理的能力 / 68
项目经理应掌握的知识 / 68
项目经理应具备的技能 / 68
项目经理应具备的管理能力 / 69
项目经理的综合能力 / 70
实施项目经理负责制的条件 / 70

第二节 项目经理的责任 / 71

项目经理有什么责任 / 71
项目经理对于所属上级组织的责任 / 71
项目经理对所管项目及项目组的责任 / 72
项目经理的授权原则 / 72
授权的基本权限 / 73
项目经理财务决策权的内容 / 73

项目经理的放权 / 74
放权的阻碍 / 74
领导权力的五种类型 / 75
决策的制定和实施需要考虑的问题 / 75

第三节 挑选项目经理 / 76

挑选项目经理的原则 / 76
造成选择不合适项目经理的因素 / 76
项目经理的挑选方式和程序 / 77
对项目经理的培训 / 77
项目经理培训的方法 / 78
项目经理应该做哪些事 / 78

第四节 激励的方法 / 79

项目经理的自我激励 / 79
高度的愿景 / 79
借得的激励 / 79
激励他人的方法 / 80
确定工作取向 / 80
传达目标 / 80
联合召开目标制定会议 / 81
认可所做的贡献 / 81
广纳方案 / 81
内在的激励 / 81
有效地分派工作 / 82
有效分派的规则 / 82

第七章 项目计划 / 83

第一节 项目计划概述 / 83

什么是项目目标 / 83
什么是项目计划 / 83
项目计划的内容 / 84
人员组织计划的形式 / 84
制定设备采购供应计划须掌握的信息 / 85
什么是进度控制计划 / 85
项目进度的时间参数 / 86
什么是状态报告计划 / 86
财务计划内容 / 87
项目计划需解决的问题 / 87
项目计划的编制过程 / 87
项目计划的作用 / 88
项目计划编制的成果 / 88
项目绩效测量基准计划与项目计划的区别 / 88

	项目基线 / 88
第二节	项目范围计划 / 89
	什么是项目范围计划 / 89
	编制项目范围计划的依据 / 89
	编制项目范围计划的方法 / 90
	项目范围计划编制的成果 / 90
	范围说明的内容 / 90
	什么是工作分解结构(WBS) / 90
	工作分解要考虑的因素 / 91
	制作工作分解结构的作用 / 91
	项目分解的原则 / 91
第三节	项目进度计划 / 92
	项目进度计划的目的 / 92
	有效项目进度表的内容 / 92
	制定项目主进度表的步骤 / 92
	进度表中的资源分配 / 93
	什么是活动定义 / 93
	什么是活动排序 / 93
	活动时间估算 / 94
	影响活动时间的因素 / 94
	活动时间估算的方法 / 94
	制定项目计划的技术 / 95
	绘制项目网络图的步骤 / 95
	影响选择进度计划方法的因素 / 96
	项目计划的变更方法 / 96
第四节	项目费用计划 / 97
	什么是资源计划编制 / 97
	资源计划编制的依据 / 97
	什么是费用估算 / 97
	费用估算的内容 / 98
	费用估算的依据 / 98
	费用预算的策略 / 99
	费用估算的成果 / 100
	费用预算的步骤 / 100
第五节	项目质量计划 / 100
	什么是项目质量计划 / 100
	制定质量计划的依据 / 101
	制定质量计划的主要工具 / 102
	什么是质量管理计划 / 102
	项目计划编制的成果 / 103

第八章 项目选择与确定 / 104

第一节 项目识别和构思 / 104

什么是项目识别和项目构思 / 104

项目识别和构思的意义 / 104

项目识别和构思的主体 / 105

项目构思的过程 / 105

项目识别的任务 / 106

项目识别和构思的方法 / 106

使用头脑风暴法的注意点 / 108

第二节 项目的选择 / 108

什么是项目选择 / 108

项目选择的原则 / 108

微观效益与宏观效益的统一 / 109

近期效益与远期效益的统一 / 109

科学项目决策需满足的条件 / 109

项目选择的过程 / 110

项目选择需考虑的问题 / 110

第三节 项目选择模型与标准 / 111

什么是模型 / 111

模型的形式 / 111

项目选择模型的标准 / 112

项目选择的标准 / 112

第四节 项目选择的方法 / 113

项目选择方法的分类 / 113

定性方法(非数值模型) / 113

定量方法(数值模型) / 114

确定型模型 / 114

静态投资回收期 / 114

投资利润率 / 114

净现值法 / 115

内部收益率 / 115

风险型模型 / 116

非确定型模型 / 116

项目选择的常用模型 / 116

第五节 项目的确定 / 117

什么是项目建议书 / 117

可行性研究 / 117

可行性研究的阶段 / 118

项目可行性研究的步骤 / 118

可行性研究报告 / 119

	可行性研究的注意点 / 119
	项目可行性研究的作用 / 119
第六节	项目管理中的政治过程 / 120
	项目的选择和支持 / 120
	个人提拔 / 120
	对项目的影响 / 120
	在政治环境中工作 / 121
	在政治氛围浓厚的环境中工作时应遵循的指导方针 / 121
第九章	项目启动 / 122
第一节	项目启动概述 / 122
	什么是项目启动 / 122
	项目小组的工作 / 122
	什么是项目日志 / 123
	项目启动会议的目标 / 123
	项目启动会议 / 123
	项目启动后的任务 / 124
第二节	制定成功的建议书 / 125
	建议书概述 / 125
	设计项目建议任务 / 125
	拟写建议书的步骤 / 126
	建议书的内容 / 126
	建议书的技术信息 / 127
	建议书的管理信息 / 127
	建议书的价格信息 / 127
	建议书需要解决的问题 / 127
第十章	项目管理控制 / 129
第一节	项目管理控制概述 / 129
	什么是项目管理控制 / 129
	什么是主动控制 / 129
	项目控制的要求 / 129
	项目控制的基本步骤 / 130
	项目控制的行为 / 131
	项目控制的主要文件 / 131
	项目控制会议 / 132
	项目控制系统 / 132
	有效的控制应注意的问题 / 133
第二节	项目控制目标 / 133
	什么是项目控制目标 / 133
	识别问题 / 134

	发现问题 / 134
	解决问题 / 134
	分组解决问题的指导方针 / 134
	团队成员如何按规则操作 / 135
	如何让成员陈述自己的看法 / 135
	如何“一波接一波”地开发替代方案 / 135
	如何选择最佳方案 / 136
第三节	项目控制策略 / 136
	不要丢掉控制权 / 136
	让决策者及时了解情况 / 136
	充分利用决策层的协调能力加强控制 / 137
	加强沟通 / 137
	注重实效 / 137
	职责不同的方法 / 137
第四节	项目控制的方法 / 138
	沟通 / 138
	参与 / 139
	分析 / 139
	行动 / 139
	全力以赴 / 139
	影响项目成功的关键因素 / 139
第十一章	项目人力资源管理 / 141
第一节	项目人力资源管理概述 / 141
	项目人力资源管理的定义 / 141
	人的重要性 / 141
	项目人力资源管理的内容 / 141
	项目经理如何领导团队 / 142
	人力资源成本 / 142
	成本因素 / 143
	人力资源的特点 / 143
	项目人力资源管理和组织人力资源管理之间的差异 / 143
第二节	项目人力资源规划 / 144
	项目人力资源规划的概念 / 144
	项目人力资源规划的制定原则 / 145
	制定项目人力资源规划的步骤 / 145
第三节	项目人力资源招聘 / 146
	项目人员的招聘和选拔 / 146
	项目人员招聘的步骤 / 146
	招聘规划 / 146
	内部招聘的优点 / 147

	内部招聘的渠道 / 147
	外部招聘的优点 / 147
	外部招聘的渠道 / 148
第四节	项目人力资源的选择 / 149
	项目人力资源选择的程序 / 149
	面试选择的方法 / 149
	测试选择的方法 / 150
第五节	项目人力资源的激励 / 151
	项目人员的激励的概念 / 151
	激励应遵循的程序 / 151
	激励应遵循的原则 / 152
	激励的方法与技巧 / 152
	人的动机 / 153
	关于动机的理论 / 153
	关于激励的理论 / 154
	运用激励方法应注意的问题 / 155
第六节	项目人力资源绩效评估 / 156
	绩效评估的概念 / 156
	项目人力资源管理绩效评估的作用 / 156
	绩效评估的程序 / 157
	有效绩效评估系统的标准 / 157
	项目人力资源管理绩效评估的方法 / 158
	目标管理存在的问题 / 159
第七节	项目人力资源的培训与开发 / 159
	项目人员培训的概念 / 159
	培训与开发的重要性 / 159
	项目人员培训的内容 / 160
	确定培训 and 发展的需求 / 160
	培训和发展项目的实施 / 161
	什么是在职培训 / 161
	什么是工作指导培训 / 162
	什么是讲授法 / 162
	什么是工作模拟培训 / 162
	评估培训效果需注意的问题 / 162
	评估培训项目效果所采用的标准 / 163
第十二章	项目质量管理 / 164
第一节	项目质量管理概述 / 164
	什么是项目质量 / 164
	质量管理的原则 / 164
	戴明的 14 条项目质量管理原则 / 165

	什么是项目质量管理 / 165
	项目质量管理的组成 / 165
	项目质量管理的特点 / 166
	实施项目质量管理的步骤 / 166
	质量的成本 / 167
	解决质量问题的流程 / 167
第二节	项目质量管理原则 / 168
	以顾客为核心 / 168
	领导的作用 / 168
	全员参与 / 168
	过程方法 / 169
	管理的系统方法 / 169
	持续改进 / 169
	持续改进中的一些概念 / 170
	以事实为决策基础 / 170
	与供应商保持互利的关系 / 170
第三节	项目质量计划 / 171
	项目质量计划的定义 / 171
	项目质量计划的目的 / 171
	项目质量计划的依据 / 171
	项目质量计划的内容 / 172
	制定质量计划的方法 / 172
	质量政策的目的 / 173
	质量政策的内容 / 173
	质量目标的目的 / 173
第四节	项目质量控制 / 174
	项目质量控制的定义 / 174
	质量控制的目的 / 174
	项目质量控制的内容 / 174
	因素控制 / 175
	项目质量控制的不同阶段 / 175
	项目实施阶段的质量控制 / 176
	项目质量控制方法 / 176
第五节	项目质量保证 / 178
	项目质量保证的定义 / 178
	质量保证的目的 / 178
	项目质量保证的内容 / 179
	质量保证体系的内容 / 179
	质量保证体系运转的基本方式 / 180
	质量体系环境 / 180