



至尊管理

项目总监

总主编◎程爱学



执行主编◎徐文峰

THE MOST LOFTY
MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



至尊管理

*the most lofty
management*

项目总监

总 主 编 程爱学

执行主编 徐文峰



北京大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

项目总监/程爱学主编. —北京: 北京大学出版社, 2005. 4
(公司高管实战操典)

ISBN 7-301-08805-1

I. 项… II. 程… III. 企业管理: 项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025860 号

项目总监 (公司高管实战操典⑨)

著作责任者: 程爱学 主编

责任编辑: 张 燕 李玉婷

标准书号: ISBN 7-301-08805-1/F·1072

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 九章图文设计

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

710 毫米×1020 毫米 16 开本 26 印张 400 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究



总序

实战是管理之本

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和实战能力是决定的因素，中外企业概莫能外。无论你学过多么高深的管理理论，无论你能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果你不能将其运用到企业的实际管理中，并取得成效，你就不是一个成功的管理者。

一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜，通过精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？



《公司高管实战操典》从中国企业的实际出发,根据国际企业管理的新趋向、新理念,结合 MBA 经典教材和典型案例,全面阐述了各高层管理职位的基本素质要求、职责权限和工作任务,详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务,解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特点,就在于它按照不同的职位,浓缩了 MBA 核心课程的主要内容,并根据现实需要,提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人还是后备经理人,都能从中获得系统的理论指导,提升自己的预见能力、决策能力,为企业管理注入新的活力,从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力,完成自己的职责和使命。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材,最为鲜明的价值和特征是它的实战性和操作性:言简意赅,提纲挈领,系统完整。因而,它既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书,也可作为 MBA 教育的重要辅助教材;同时,它还是企业高层管理者的实战范本。我们相信,这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界,志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃,并带领企业员工创造新的辉煌。

本书由麦斯特企业管理研究中心主持编撰。编著者中有哈佛商学院 MBA 毕业生、北京大学光华管理学院和中山大学经管学院的中青年学者、清华大学经管学院的 EMBA 学员以及国内著名企业的优秀高级经理人。在编写过程中,我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经管著作和大学教材,从中汲取了不少营养。我们深信,现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统,总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天,管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者,尤其是从事企业管理研究的学者和在企业一线的职业经理人对本丛书提出批评建议。让我们共同努力,一起来建设与发展中国的企业管理科学,为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。

程爱学

2005 年 3 月 18 日



目 录

第一章

项目总监的职责与任务

1.1	项目总监的职责	3
1.1.1	计划	3
1.1.2	组织	5
1.1.3	控制	5
1.2	项目总监的权力	6
1.2.1	项目团队组建权	7
1.2.2	财务决策权	7
1.2.3	项目实施控制权	8
1.3	项目总监的工作任务	8
1.4	项目总监的素质要求	12
1.4.1	知识素质要求	12
1.4.2	能力素质要求	13
1.4.3	品格素质要求	17

第二章

制定项目管理战略计划

2.1	战略管理与项目管理	21
2.1.1	回顾和定义组织使命	22
2.1.2	确定长期目标和子目标	23
2.1.3	构造达成目标的战略	24
2.1.4	通过项目实施战略	25





目 录

2.2 项目管理战略计划的成功因素	26
2.2.1 定性因素	27
2.2.2 组织因素	28
2.2.3 定量因素	29
2.3 项目战略资源的识别	30
2.4 项目战略选择	35

第三章

项目团队组建

3.1 项目团队的构成	41
3.1.1 项目团队成员	41
3.1.2 项目团队的任务和目标	43
3.1.3 项目团队的行为准则	44
3.2 项目团队的组织类型	45
3.2.1 职能型项目组织	45
3.2.2 项目型组织	48
3.2.3 矩阵式组织	50
3.2.4 不同的矩阵式组织	52
3.3 项目团队的特征	56
3.3.1 项目团队的一般特征	56
3.3.2 高效项目团队的特征	59
3.4 项目团队的发展	61
3.4.1 形成阶段	62
3.4.2 震荡阶段	63
3.4.3 正规阶段	64



目 录

3.4.4 表现阶段	64
3.5 项目团队的建设	65
3.5.1 项目团队成员的获取	66
3.5.2 项目团队成员的培训	66
3.5.3 项目团队精神建设	67
3.5.4 项目团队建设的方式	69
3.5.5 新项目团队的建设	71

第四章

项目决策与招投标

4.1 项目决策	77
4.1.1 项目决策的原则	77
4.1.2 项目决策的流程	78
4.1.3 投标决策	81
4.1.4 项目选择的方法	83
4.2 项目招标	89
4.2.1 项目招标的方式	89
4.2.2 招标工作流程	91
4.2.3 招标实施	95
4.2.4 开标	98
4.2.5 评标	100
4.2.6 定标	105
4.3 项目投标	107
4.3.1 投标准备	107
4.3.2 投标资格预审	110



目 录

4.3.3	投标决策	112
4.3.4	投标文件的编制与递送	119
4.4	项目合同与管理	124
4.4.1	项目合同的分类	124
4.4.2	项目合同的内容	125
4.4.3	项目合同谈判	127
4.4.4	项目合同管理	128

第五章

确定项目目标与范围

5.1	认识项目目标与范围	133
5.1.1	项目目标	133
5.1.2	项目范围	134
5.2	项目目标的确定	135
5.2.1	确定项目目标的作用	135
5.2.2	确定项目目标的方式	136
5.2.3	项目的目标管理	137
5.3	项目范围的确定	138
5.3.1	项目启动	139
5.3.2	项目范围计划	141
5.3.3	项目范围定义	142
5.3.4	项目范围核实	144
5.3.5	项目范围变化控制	144



目 录

第六章

项目计划的制定

6.1	项目计划的类型与内容	149
6.1.1	项目计划的类型	149
6.1.2	项目计划的内容	150
6.1.3	项目计划的作用	159
6.2	项目计划制定的原则与流程	160
6.2.1	项目计划制定的原则	160
6.2.2	项目计划制定的准备	162
6.2.3	项目计划制定的流程	164
6.3	项目计划制定的工具	166
6.3.1	工作分解结构图	166
6.3.2	线性责任图	168
6.3.3	项目行动计划表	169
6.4	项目计划制定的技术	173
6.4.1	计划评审技术	173
6.4.2	关键路径法	175
6.4.3	PERT 与 CPM 的评价	177
6.4.4	网络图	178

第七章

项目沟通

7.1	沟通与项目沟通	191
7.1.1	沟通	191
7.1.2	项目沟通	192



目 录

7.1.3	项目沟通的原则	193
7.1.4	有效项目沟通的技巧	194
7.2	项目沟通的基本方式	195
7.2.1	口头沟通	196
7.2.2	非口头沟通	197
7.2.3	书面沟通	198
7.2.4	项目会议	200
7.2.5	讲演	201
7.2.6	报告	203
7.3	积极倾听的技巧	204
7.3.1	积极倾听的基本要求	204
7.3.2	积极倾听的障碍	205
7.3.3	积极倾听的要点	206
7.4	有效的训导技能	207
7.5	处理冲突的技能	209
7.5.1	冲突的基本观点	209
7.5.2	冲突处理技能	209
7.5.3	激发冲突	212
7.6	项目谈判的技能	213
7.6.1	项目谈判的基本策略	213
7.6.2	有效的谈判技能	214

第八章

项目采购管理

8.1	项目采购的原则与流程	217
8.1.1	项目采购的类型	217



目 录

8.1.2 项目采购的原则	218
8.1.3 项目采购的流程	218
8.2 项目采购计划的编制	219
8.2.1 项目采购计划的基本决策	219
8.2.2 项目采购计划编制的依据	220
8.2.3 项目采购计划的内容	221
8.3 项目采购方式的选择	222

第九章

项目资源管理

9.1 项目资源的类型与特征	227
9.1.1 项目资源的类型	227
9.1.2 项目资源的特征	228
9.2 项目资源的配置	231
9.2.1 资源约束计划	231
9.2.2 资源约束下的资源配置	233
9.2.3 资源分配的优先原则	237
9.2.4 项目资源配置的要点	239
9.3 项目资源的均衡	239
9.3.1 项目资源均衡的工具	240
9.3.2 项目资源均衡的程序	242
9.3.3 项目资源均衡实例	243



第十章

项目进度管理

10.1	项目进度估算	251
10.1.1	影响活动时间的因素	251
10.1.2	有效工作时间	252
10.1.3	项目进度估算的方法	253
10.1.4	项目进度估算实例	255
10.2	项目进度计算	259
10.2.1	计算最早开始和结束时间	259
10.2.2	计算最迟开始和结束时间	264
10.2.3	计算总时差	269
10.2.4	确定关键路径	270
10.2.5	计算自由时差	275
10.3	项目进度计划制定	276
10.3.1	项目进度计划的形式	276
10.3.2	项目进度计划制定的目的	278
10.3.3	项目进度计划制定的方法	278
10.4	项目进度控制	280
10.4.1	项目进度控制的步骤	280
10.4.2	项目进度控制前的准备	282
10.4.3	项目进度变更控制	284
10.4.4	项目进度控制的工具	290



目 录

第十一章

项目成本管理

11.1 项目成本估计	295
11.1.1 项目成本的构成	295
11.1.2 项目成本估计的类型	296
11.1.3 项目成本估计的目的	297
11.1.4 项目成本估计的内容	298
11.1.5 项目成本估计的方法	299
11.1.6 意外费用的估计	303
11.1.7 应急费用的估计	304
11.2 项目成本预算	305
11.2.1 项目成本预算的作用	305
11.2.2 项目成本预算的流程	306
11.2.3 项目成本预算的编制	310
11.3 项目成本控制	311
11.3.1 项目成本控制的依据	311
11.3.2 项目成本控制的原因与方法	312
11.3.3 控制现金流量	314

第十二章

项目质量管理

12.1 项目质量管理概述	317
12.1.1 项目质量的形成	317
12.1.2 项目质量管理的构成	319



目 录

12. 1. 3 项目质量管理的原则	320
12. 2 制定项目质量计划	320
12. 2. 1 制定项目质量计划的依据	321
12. 2. 2 制定项目质量计划的技术及工具	321
12. 2. 3 项目质量计划的成果	322
12. 3 项目质量保证	323
12. 3. 1 项目质量保证的程序	323
12. 3. 2 项目质量保证的组织	324
12. 3. 3 项目质量保证的措施	326
12. 4 项目质量控制	329
12. 4. 1 影响项目质量因素的控制	330
12. 4. 2 项目质量控制的工具	333
12. 4. 3 项目质量控制的结果	337

第十三章

项目风险管理

13. 1 项目风险管理的流程	341
13. 1. 1 识别风险来源	341
13. 1. 2 分析和评价风险	342
13. 1. 3 对风险的反应	343
13. 1. 4 制定应变计划	345
13. 1. 5 建立应急储备	347
13. 2 项目风险识别	348
13. 2. 1 收集资料	348
13. 2. 2 风险形势估计	350



目 录

13.2.3	风险识别技术和工具	353
13.2.4	风险识别的结果	354
13.3	项目风险估计与评价	356
13.3.1	项目风险估计	356
13.3.2	项目风险评价	360
13.3.3	项目风险评价的方法	363
13.4	项目风险规避	365
13.4.1	减轻风险	365
13.4.2	预防风险	367
13.4.3	转移风险	368
13.4.4	回避与自留	369
13.4.5	后备措施	370

第十四章

项目控制与收尾

14.1	项目控制的基本类型	375
14.1.1	正规与非正规控制	375
14.1.2	预防性与更正性控制	376
14.1.3	预先、过程及事后控制	376
14.1.4	直接与间接控制	377
14.2	项目控制的流程	377
14.2.1	建立绩效标准	378
14.2.2	实施绩效观察	379
14.2.3	进行绩效比较	380
14.2.4	采取纠正措施	380



14.2.5 监督和评估	380
14.3 项目控制的方式方法	382
14.3.1 项目控制的方式	382
14.3.2 项目控制的方法	383
14.4 项目收尾	386
14.4.1 项目收尾的方式	386
14.4.2 合同收尾	387
14.4.3 行政收尾	389
14.5 项目后评价	392
14.5.1 项目后评价的内容	392
14.5.2 独立的项目后评价	394
14.5.3 项目后评价报告的编写	395
主要参考文献	399