



白金书系

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·

如何做好 项目主管

RUHE ZUOHAO
XIANGMUZHUGUAN

文锋 ○ 主编

| 岗位竞逐的看家本领 · 高素质人才的训练方法 |

廣東省出版集團
廣東人民出版社

岗 位 业 务 培 训 系 列



文锋◎主编

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好项目主管 / 文锋主编. —广州: 广东经济出版社,
2012. 7

(广经企管白金书系, 岗位业务培训系列)

ISBN 978-7-5454-1321-2

I. ①如… II. ①文… III. ①企业管理—项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 136190 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	21.25
字数	389 000 字
版次	2012 年 7 月第 1 版
印次	2012 年 7 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1321-2
定价	42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业管理智

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

作者系中山大学 EMBA 课程教授、华为集团总部签约导师

目 录

第 1 章 项目主管的岗位职责	1
项目主管的职责	3
计划	3
组织	5
控制	5
项目主管的权力	6
项目团队的组建权	7
财务决策权	7
项目实施控制权	8
项目主管的素质要求	8
知识素质要求	8
能力素质要求	9
品格素质要求	13
第 2 章 项目及项目管理基本知识	15
项目基本知识	17
项目的特征	17
项目成功的制约因素	18
项目的生命周期	19
项目干系人及子项目	22

项目管理基本知识	22
项目管理的特征	23
项目管理的流程	24
项目管理的基本内容	25
项目范围管理	25
项目时间管理	25
项目成本管理	26
项目质量管理	26
项目人力资源管理	26
项目沟通管理	27
项目采购管理	27
项目风险管理	27
项目整体管理	28
第3章 确定项目目标与范围	29
认识项目目标与范围	31
项目目标	31
项目范围	32
项目目标的确定	33
确定项目目标的意义	33
确定项目目标的方式	34
项目的目标管理	35
项目范围的确定	36
项目启动	36
范围计划	38
范围定义	39
范围核实	41
范围变化控制	41
第4章 项目决策与招投标	43
项目决策	45
项目决策的原则	45

项目决策的流程	46
投标决策	49
项目决策的选择方法	50
项目招标	59
项目招标的方式	60
招标工作流程	62
招标准备	65
招标实施	65
开标	68
评标	70
定标	74
项目投标	75
投标准备	75
投标资格预审	78
投标决策	80
投标文件的编制与报送	86
项目合同与管理	90
项目合同的分类	90
项目合同的内容	91
项目合同的谈判	92
项目合同管理	94
第5章 项目团队组建	97
项目团队的构成与特征	99
项目团队的构成	99
项目团队的特征	102
高效项目团队的特征	105
项目团队的发展	107
形成阶段	108
震荡阶段	108
正规阶段	109
表现阶段	110

项目团队的建设	111
项目团队成员的获取	111
项目团队成员的培训	111
项目团队精神的建设	112
项目团队建设的方式	114
新项目团队建设的要点	115
第 6 章 项目计划的制订	119
项目计划的类型与作用	121
项目计划的类型	121
项目计划的作用	122
项目计划的内容	123
人员计划	123
工作计划	124
设备采购计划	124
其他资源采购计划	125
变更计划	126
进度计划	126
财务计划	127
文件控制计划	128
应急计划	128
支持计划	129
项目计划制定的原则与流程	131
项目计划制定的原则	131
项目计划制定的准备	133
项目计划制定的流程	135
项目计划制定的工具	136
工作分解结构图	136
线性责任图	140
项目行动计划表	141
项目计划制定的技术	146
计划评审技术	146

关键路径法	148
PERT 与 CPM 的评价	149
网络图	150
第 7 章 项目沟通	159
沟通与项目沟通	161
沟通	161
项目沟通	162
项目沟通的原则	163
有效项目沟通的技巧	164
项目沟通的基本方式	165
口头沟通	166
非口头沟通	167
书面沟通	168
项目会议	169
讲演	170
报告	172
积极倾听的技巧	173
积极倾听的基本要求	173
积极倾听的障碍	174
积极倾听的要点	174
有效的训导技能	175
处理冲突技能	177
冲突的基本观点	177
冲突处理技能	177
激发冲突	180
项目谈判技能	180
项目谈判的基本策略	181
有效的谈判技能	181
第 8 章 项目采购管理	183
项目采购的原则与流程	185

项目采购的特点	185
项目采购的原则	186
项目采购的流程	186
项目采购计划的编制	187
项目采购计划的基本决策	187
项目采购计划编制的依据	188
项目采购计划的内容	189
项目采购方式的选择	189
第 9 章 项目资源管理	193
项目资源的类型与特征	195
项目资源的类型	195
项目资源的特征	196
项目资源的配置	198
资源约束计划制定	198
资源约束下的资源配置	199
资源分配的优先原则	203
项目资源配置的要点	205
项目资源的均衡	205
项目资源均衡的工具	206
项目资源均衡的程序	208
项目资源均衡实例	208
第 10 章 项目进度管理	213
项目进度估算	215
影响活动时间的因素	215
有效工作时间	216
项目进度估算的方法	217
项目进度估算实例	218
项目进度计算	219
最早开始和结束时间	220
最迟开始和结束时间	224

总时差	226
关键路径	230
自由时差	234
项目进度计划制定	234
项目进度计划的形式	235
项目进度计划制定的目的	236
项目进度计划制定的方法	237
项目进度计划方法的选择	238
项目进度控制	239
项目进度控制的步骤	239
项目进度控制前的准备	241
项目进度变更控制	242
项目进度控制的工具	247
第 11 章 项目成本管理	251
项目成本估计	253
项目成本的类型	253
项目成本估计的类型	253
项目成本估计的目的	255
项目成本估计的内容	255
项目成本估计的方法	256
意外费用的估计	260
应急费用估计	261
项目成本预算	261
项目成本预算的作用	262
项目成本预算的流程	263
项目成本预算的编制	266
项目成本控制	267
项目成本控制的依据	267
项目成本控制的原因与方法	268
控制现金流量	269

第 12 章 项目质量管理	271
质量管理与项目质量管理	273
质量及项目质量	273
质量管理与全面质量管理	274
项目质量的形成	275
项目质量管理的构成	277
项目质量管理的原则	277
编制项目质量计划	278
编制质量计划的依据	278
编制质量计划的技术及工具	279
质量计划的成果	280
项目质量保证	280
项目质量保证的程序	281
项目质量保证的组织	282
项目质量保证的措施	283
项目质量控制	286
影响项目质量因素的控制	286
项目质量控制的工具和技术	288
项目质量控制的结果	293
第 13 章 项目控制与收尾	295
项目控制的基本类型	297
正规与非正规控制	297
预防性与更正性控制	298
预先、过程及事后控制	298
直接和间接控制	299
项目控制的流程与要求	299
项目控制的流程	299
项目控制的要点	303
项目控制的方式方法	305
项目控制的方式	305

项目控制的方法	306
项目收尾	308
项目收尾的方式	308
合同收尾	310
行政收尾	311
项目后评价	314
项目后评价的内容	314
独立的项目后评价	316
后评价报告	317
主要参考文献	320
后记	321

第 1 章 项目主管的岗位职责

你将掌握的内容

- >> 项目主管的职责**
- >> 项目主管的权力**
- >> 项目主管的素质要求**

项目主管，即项目负责人，负责项目的组织、计划、实施与控制，以保证项目目标的成功实现。项目主管通过对工作的计划、组织和控制的领导，从而为项目团队完成项目目标提供领导作用。项目主管的最终职责是确保全部工作优质准时完成，并且没有超出预算，从而使客户满意。

项目主管的职责

项目主管的职责是确保全部工作已在预算范围内按时优质地完成，从而使客户满意。项目主管的基本职责是领导项目的计划、组织和控制工作，以实现项目目标。项目主管协调各个团队成员的活动，使他们作为一个和谐的整体，适时履行其各自的工作。

计划

首先，项目主管要高度明确项目目标，并就该目标与客户取一致意见。接下来，项目主管与项目团队就这一目标进行沟通交流，这样，他们就能对成功地完成项目目标所应做的工作形成共识。项目主管作为带头人，领导团队成员一起制定实现项目目标的计划。通过项目团队参与制定这一计划，项目主管可以确信，这样的计划比他（成她）单独一个人制定，更有切实的意义。而且，这样的参与将使团队为取得项目目标作出更大的投入。项目主管与客户对该计划进行评价，获得认可。接下来，建立起一个项目管理信息系统——人工或计算机操作——以便将项目的实际进程与计划进程进行比较。使项目团队理解、掌握这一系统也是重要的，以便团队在项目管理过程中正确无误地应用这一系统。具体如下：

需求分析

项目计划过程中，首先要对需求进行分析，以便准确地陈述项目。需求分析就是明确市场对项目的需求和客户对项目的要求。

项目的需求是多种多样的，通常可以分为两类：一是必须满足的基本需求，包括项目的范围、质量、成本、进度以及必须满足的法规要求等；二是需要重视的附加需求，例如对开辟市场、争取支持、环境保护等方面的要求。

为了项目预期的需求，项目可以看成是由范围、组织结构、质量、费用、时间进度五要素构成。