

金牌企业三大管理层培训丛书

JINPAIQIYE SANDAGUANLICEN
PEIXUNCONGSHU

CEO · 总经理 · 项目经理

三个头脑的结合，打造出金牌企业
让决策、执行、操作融为一体

项目经理 成长手册

成为操作层灵魂人物的圣经

XIANGMUJINGLI
CHENGZHANG
SHOUCE

张志军 / 编著



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



无论一个企业有多么卓越，一旦离开决策、执行、实际操作三大链条中的任意一环，那么她将会土崩瓦解。诚然，一个好的项目，会给企业带来丰厚的利润，而一个优秀的项目经理，则是整个项目获得成功的重要保证，也是决策与执行最终体现。当然，没有人天生就是伟大的项目操作者——优秀的项目经理也都是通过不断地培养与学习，经年累月的经验累积才发挥出了项目管理的永恒特质。

您无需具备项目经理的性格或机会，但您可以从我们这本书中悟出新的契机，从我们这本书中得到实现项目经理的谋略与勇气。或许您是一位将要登上项目经理宝座的人，或许您是一位已经在成功的项目管理上崭露头角的小头目，又或许您只是一位初出茅庐、涉世未深的新员工，无论如何，本书将从不同的角度给您11条锦囊妙计，教您如何突破现有的格局，一肩担起企业项目操作与管理的重任并解决项目具体操作中的矛盾或对立的难题，帮助您发挥您的领导潜能，展现独特的项目操作能力。

企业离不开具体项目，具体项目离不开项目管理者——项目经理。本书不仅是个人职业生涯中不可缺少的指南，同样也是每个企业修缮决策、执行、具体操作三大环节的链扣。

XIANGMUJINGLI
CHENGZHANG
SHOUCE

金牌企业三大管理层培训丛书
JINPAIQIYE SANDAGUANLICEN
PEIXUNCONGSHU

CEO · 总经理 · 项目经理

三个头脑的结合，打造出金牌企业
让决策、执行、操作融为一体

项目经理 成长手册

成为操作层灵魂人物的圣经

XIANGMUJINGLI
CHENGZHANG
SHOUCE

张志军 / 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘向鸿 刘伟娜
封面设计:安雅飞扬

图书在版编目(CIP)数据

项目经理成长手册/张志军编著. - 北京:中华工商联合出版社,2005.10
(金牌企业三大管理层培训丛书)

ISBN 7-80193-308-7

I. 项… II. 张… III. 企业管理:项目经理-手册 IV. F273.1-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108633 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:47.25 670 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-308-7/F·112

定价:89.40 元(全三册)

(本册定价:29.80 元)

总 序

三个头脑的结合,打造出金牌企业

有句名言说得好,“不想当将军的士兵不是好士兵”,同样,在经济浪潮的高压冲击下,不想当高级职业经理人的员工,起码不是一个有理想、敢于担当重任的员工,更不是优秀企业想要找的员工。

“经理人要为成功找方法,不要为失败找理由”,这是众多中外管理者之间的警句。如果你想成长为企业里的决策层、执行层、操作层的灵魂人物,那你现在就需要找到理性地把握自我,发展自我,完善自我和超越自我的方法,而不要做“空想主义者”,更不要为自己的失败找理由。这是未来企业发展的原动力,也是一个企业个性、文化和核心竞争力培养的过程。当然,这可不是危言耸听,我们常常可以看到那些曾经优秀甚至卓越的大企业,往往是因为一个平庸 CEO 的决策失误,或是总经理的执行失败,更或是项目经理的实际操作某一环脱节,都会使得整个企业犹如一个巨人一样轰然倒塌。

很显然,一个卓越的企业永远也离不开决策、执行、实际操作三大链条中的任意一环,如何让决策、执行、操作融为一体,这对每个企业来说都是任重道远的;对于个人而言,在这个换工作如同换衣服一样普通平常的时代,无论你身在职场,还是刚刚走出象牙塔,面对自己的职业生涯规划,再没有比这些“职业经理人”更加诱人了。

诚然,CEO、总经理、项目经理的诞生并非偶然,而是通过自我锻造才成为了必然。没有人天生就是伟大的领袖——优秀的 CEO、总经理、项目经理也都是通过不断地培养与学习,经年累月的经验累积才发挥出了决策、执行、实际操作领导者的永恒特质。

您无需具备决策、执行、操作领袖的性格或机会,但您可以从我们这套

从书中悟出新的契机,从我们这本书中得到成为 CEO、总经理、项目经理的谋略与勇气。

企业离不开决策,决策离不开执行,执行更需要去实际操作。本丛书不仅是个人职业生涯中不可缺少的指南,同样也是每个企业修缮决策、执行、具体操作三大环节的链扣。另外,本丛书第一次尝试以丛书的方式同时把决策、执行、实际操作的话题推向大众,并从不同的角色、不同的角度分别给出了您 11 条锦囊妙计,教您如何突破现有的格局,一肩担起企业的重任并解决无数矛盾或对立的难题,帮助您发挥您的领导潜能,展现独特的能力。

本丛书的作者虽不是什么管理大师,只能算是职业生涯规划咨询业内的后起之秀,但他的作品却力求改变传统的创作理念,实现真正将管理学书本通俗化、大众化的目标,帮助那些已经得到 CEO、总经理、项目经理头衔的,抑或是那些即将成为这些层次的领军人物,又或是那些渴望成为这些层次的人,能够快乐地学习。

本丛书还对 CEO、总经理、项目经理的“体质”进行了全面的剖析和分析,它如同手术刀般,把如何成为这些高级“职业经理人”的每一个秘密都揭示了出来。丛书内容涵盖了一名优秀的高级“职业经理人”身上所必须具备的一系列能力,它们包括与人相处的能力、决策能力、执行能力、操作能力、创新能力、洞察能力、学习能力、设计能力、危机管理能力等,它不仅依托存在于个体身上的智慧与素质,更是以新世纪商业模式为基础,企业战略竞争为导向,与那些空中楼阁般的空话理念划清了界限。从书中还引用了大量案例,通过最为直接、易懂、易读的方式为读者揭示了迈向卓越的养成术。

CEO, 总经理, 项目经理——三个头脑的结合, 打造出金牌企业!

让决策、执行、操作融为一体!

希望本丛书能够给读者带来眼前一亮的惊喜!!!

目 录

第1堂课 你必须知道的知识 / 1

揭开项目的秘密面纱 / 2

解密项目的生命周期 / 9

项目管理知多少 / 15

第2堂课 做一个全能的管理者 / 23

项目经理：一个有权有责的领导 / 24

你凭什么能当项目经理 / 30

做项目的领军人物 / 36

第3堂课 这是你的任务：组建高效的项目团队 / 43

猛将手下无弱兵 / 44

让你的团队战斗力燃烧吧 / 51

激励队伍，化解冲突 / 60

第4堂课 项目构思彰显管理才能 / 67

用需求校正方向 / 68

项目经理的脑力必修课 / 74

项目建议书:让你的思维有形化 / 80

第5堂课 论证:优秀项目经理的必备良药 / 87

项目经理的项目论证能力 / 88

项目的可行性分析 / 91

一切以研究报告为准 / 99

第6堂课 项目经理的杀手锏:项目竞标 / 105

瞄准靶心,一投即中 / 106

把评估当作管理的一部分 / 112

用报告作为评估的终结 / 116

做好标枪,有备而战 / 124

第7堂课 计划等于成功的一半 / 129

目标与结果同样重要 / 130

计划是智者的利器 / 135

做好项目进度的控制 / 146

第8堂课 项目成本与风险管理 / 153

优秀项目经理的成本预算 / 154

项目经理的制胜法宝:成本控制 / 163

风险管理需要常识 / 167

有效进行风险管理控制 / 175

第9堂课 项目的质量与采购管理 / 183

质量管理有程序 / 184

两个报告的公用 / 189

采购管理有秘诀 / 193

第10堂课 成功的奠基:项目验收与最终评价 / 205

为项目作最后的检查 / 206

为项目画上圆满的句号 / 214

把观点形成结论 / 220

第11堂课 认识你可能会犯的错 / 223

制定计划谨防错误 / 224

实施控制并非轻而易举 / 226

谨防在项目执行中摔跟头 / 233

把错误扼杀在摇篮中 / 235

附录 让项目管理软件走进你的生活 / 237

后 记 / 240

参考书目 / 241

第1堂课

你必须知道的知识

揭开项目的**神秘面纱**

解密项目的**生命周期**

项目管理知多少

随着世界经济的大踏步向前,企业也正在进行着前所未有的改变,对于企业的管理而言,它已经变得越来越趋向于复杂和细节化,项目管理也正是在这样的背景中应运而生的。到了如今,许多跨国公司都认为,企业的成功在于有效地推行项目管理。IBM公司就曾经指出:掌握和使用项目管理是对未来发展起关键作用的因素。它还计划在5年内,将整个企业的运作管理变成基于项目的管理。其他的跨国公司,像朗讯、诺基亚、惠普等,在公司运营的核心部分都采用了项目管理模式进行运作。由此可见其在企业的生存与发展中所处的重要地位。

项目管理的理论和实践是在20世纪50年代后期出现的。1957年,美国杜邦公司把这种方式应用到设备维修,把维修停工时间由125小时锐减到78小时;1958年美国人在北极星导弹设计中,应用项目管理技术,竟把设计完成时间缩短了两年。由于项目管理成效显著,自从60年代以来,它被广泛地应用到各行各业,从国家和地区政府乃至联合国,它不仅适用于大公司而且也适用于各种小型企业。

于是,伴随着项目管理,一个新的职位产生了,那就是项目经理。项目经理在项目管理中起着非常重要的作用,他是一个项目全面管理的核心和焦点。随着全球性竞争的加强和客户发展战略性合作需求的增长,对项目经理的要求也越来越高。只有那些注重选拔、培养优秀项目经理的公司才可能在竞争中立于不败之地。

揭开项目的神秘面纱

要想成为一名优秀的项目经理,自然你对项目与项目管理的了解程度肯定不是一般员工所能够比拟的。他必须具备自己的独到之处。然而,对于任何事情而言,基础都是最为重要的,想要成为优秀的项目经理,你就必须从最基本的地方着眼,可不要小看了这些看似简单的东西,也许你不相信,许多项目经理恰恰是因为不能透彻地了解它们而栽了跟头。

对“项目”的理解

有专家指出,人类的活动有 1/2 是通过项目的形式来开展的,大到奥运会、三峡工程,小到开发一个新产品、一个市场,甚至开个 party,都可以被看做是项目。然而,在实际的工作当中,却往往存在着这样一种现实,那就是很多人当上了项目经理以后,他们对项目的了解并不专业,甚至是错误的。比如,项目经理们可能很容易地把开发一种新型的电脑程序、设计一套新数据库、建立一个子公司看成是项目,但是,对于那些日常的,需要较少投入和努力的工作任务,他们就不会这样认为了,实际上这就是对待项目不正确的观点。我们以公司招聘作为例子。

假设你的公司正准备招聘一名部门经理。即使如此,对于大多数经验丰富的人事主管来说,他们也绝对不会把招聘部门经理看做是一个项目,因为在他们的头脑中早已定性开展招聘活动的硬性模式:首先在报纸上登一则招聘启事;然后对应聘者进行面试;最后进行择优录取。事情真是太简单了!

实际上,无论公司招聘的是什么职位都要涉及众多的因素,比如公司需要考虑最后期限,投入多少人力、时间和金钱,希望通过一次招聘活动就能选出合适的人员,在很多的招聘活动中,可能还需成立一个招聘项目小组,最终为了完成一个目标:招聘到合适的人选,如果达到了这个结果,那么招聘工作就获得了成功。

如果从这种观点来看,招聘就可以被看做是一个项目,并且值得我们用项目管理的方法来管理它。良好的项目管理能够帮助你在最短的时间内,以最少的成本挑选出一位合适的部门主管。一位合适的部门主管,每年可能会为你多创利几百万元,甚至几千万。这样的话,又有谁能够说招聘工作不是一个项目呢?因此,作为优秀的项目经理是绝对不允许在对项目的认识上出现偏差的。

那么,到底什么是项目呢?所谓项目,简单地说,就是在既定的资源和要求的约束下,为实现某种目的而相互联系的一次性工作任务的。它包含着三层含义。

首先。项目是一项有待完成的任务,有特定的环境与要求。这一点明确了项目自身的动态概念,即项目是指一个过程,而不是指过程终结后所形成的成果,例如,人们把一个新图书馆的建设过程称为一个项目,而不把新图书馆本身称为一个项目。

其次,在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等)在规定的时间内完成任务。任何项目的实施都会受到一定的条件约束,这些条件来自环境、资源、理念等等。在众多的约束条件中,质量(工作标准)、进度、费用是普遍存在的三个主要的约束条件。

最后,任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。项目是否能实现,能否交付给用户,必须达到事先规定的目标要求。功能的实现、质量的可靠、数量的饱满、技术指标的稳定,是任何可交付项目必须满足的要求,项目合同对于这些均应有严格的要求。

由项目的定义我们可以看出,项目可以是建造一栋大楼、一座工厂或一座大水坝,也可以是为解决某个研究课题举办的各种形式的活动等。这些都是一次性的,都要求在一定的期限内完成,不得超过一定的费用,并有一定的性能要求等。所以,有人说项目是建立一个新企业、新产品、新工程,或规划实施一项新活动、新系统的总称。

当然,计划如何招聘一位部门主管要比计划如何建一座大桥所花的时间少得多,可能也无需动用财务部门创建项目计划和管理支出,但是无论是什么类型的项目,都需要项目经理掌握项目管理技术,它能帮助项目经理成功地实现最终的目标,这对于一个项目经理是非常重要的。

项目的7大特征

任何工作任务都有其共同的特征,项目管理也不例外。譬如都要由一定的受委托人或组织来完成;要受既定的资源约束;要符合客户或委托人的要求;要遵循一定的工作程序等。所以,作为优秀的项目经理,必须要做到对项目特征了如指掌。一般来说项目具有如下基本特征:

1. 目标的明确性

无论是什么样的项目,最终都是要实现一种结果,这种结果可能是一种

期望的产品,也可能是一种希望得到的服务。项目的目标一旦确定,一般不能轻易修改和变动。当然,如果项目的环境(即外部环境和内部环境)发生了巨大的变化,项目的目标也将随之调整或发生实质性的变化。一旦项目的目标发生了实质性的变化,它就不再是原来的项目了,随之产生的将是一个新的项目。

项目目标的制定通常要依照一定的工作范围、进度计划和成本、资源约束。例如,“京九”项目的目标就是要在3年之内将贯穿南北的交通大动脉分阶段地全程贯通,其质量要符合铁道部和建设部的要求,成本要在预算约束之内。

2. 性质的独特性

某些项目,如“阿波罗”的登月计划、北京的“奥运会”计划等,因其项目本身的独一无二而具有独特的性质,这种独特性可以称之为史无前例。而有些项目,即使所提供的服务和产品是类似的,但因其特定的需求,发生的时间、地点、内部环境和外部环境不同,项目的实施过程和项目的本身也会具有独特的性质。例如,某广告公司虽然经常为其他公司设计广告创意,但因为每次客户的不同,广告的规模、形式等不同,因此每一广告项目同样具有自己的独特性。

3. 资源成本的约束性

每一项目都需要运用各种资源来实施。资源可能包括不同的人力(如项目经理、项目成员)、物力(如设备、原材料等)和财力。例如,建造一个“安居工程”项目,其资源包括受委托的建筑商、相关的供应商以及建筑机械、工具等。显然,同样的“安居工程”项目,会因不同的建筑商、供应商,及其所拥有的人力、物力、财力等资源的不同,可能会建造出不同风格、不同质量的建筑物;同时,承建商在建造“安居工程”时还要受到硬的成本预算约束,即以尽可能低的成本建造出高质量的、符合要求的建筑物。

4. 项目实施的一次性

项目与其他重复性工作任务的重大区别,在于它是一项一次性的任务。所以项目不是周而复始的工作任务,也不是无终了的职能。它随着项目实施结果的移交和合同的终止,即告结束,例如,在某市的中心创办一家超市,

无疑就是一个项目,但超市面向顾客以后的日常物品流通则不能看做是项目。因而项目的实施是具有一次性的,每个项目都应该根据具体的条件进行系统的管理。

5. 项目的不确定性

优秀的项目经理必须明白,每个项目都包含一定的不确定性,即在项目的具体实施中,由于外部环境和内部因素在不断发展变化,因而项目的具体实施必然与实施前的项目计划有所不同。例如,项目可能会提前完成,也可能会拖延工期;经济环境的变化,将导致实际项目成本可能要高于或低于预算成本;更有甚者,可能会出现项目实施的失败。所以我们把项目所包含的不确定性,有时也称之为项目风险。因此,在项目实施之前,充分地分析影响项目的内部因素和外部环境是必要的。在项目的实施中,要进行有效的管理和控制,以防止项目目标出现偏差。

6. 特定的委托人

每个项目都有特定的委托人,也称之为客户。它既是项目结果的需求者,也是项目实施的资金提供者。它可能是一个人,或是一个组织,或者是一个团体,也可能是对同一项目结果具有相同需求的许多组织。当一个婚庆公司为某对新人举办婚礼的时候,这对新人便是这一项目的委托人;当某一俱乐部成员要去参加联赛的时候,这个俱乐部便是这一项目的委托人。

当然,在某些情况下,也会出现某一项目的委托人亦是被委托人的情形,例如,某一企业集团拨一笔专用资金,成立一个创办项目小组,意欲在海外建立自己的子公司。

7. 结果的不可扭转性

我们都知道,做项目不像其他事情那样,做坏了可以重新再来。一旦实施项目,必须要确保其成功。这是因为人力资源、物力资源、财力资源都具有稀缺性,都具有自身的机会成本,某一项目一旦实施失败,就永远失去了重新实施原项目的可能性。因此,在项目的实施进程中,要充分预计到各种不确定性,以确保预期目标的实现。

综上所述,优秀的项目经理一定要认识到,项目就是在既定的资源和成本约束下,为了达到特定目的的一项一次性任务,一旦成立了项目,就要做

成功。对于项目经理来说,在项目管理中的挑战就是防止、预测或克服这种意外的情况,以便能够在预算内按时地、使客户满意地实现项目目标。良好的计划和沟通对于防止问题产生,以及当问题产生时,使问题对实现项目目标的影响最小化,都是很必要的。项目经理必须在计划和沟通上提前做好准备,并领导项目团队实现项目目标。

项目的干系人

作为项目经理,如果不知道自己管理的项目所涉及的利益相关者,那么我们可以说,这样的项目经理根本就是不称职的。而这些项目所涉及到的利益相关者我们可以把他们称作项目干系人。

在项目管理中,项目干系人包括项目当事人和其利益受该项目影响(受益或受损)的个人和组织;也可以把他们称作项目的利害相关者。除了上述的项目当事人外,项目干系人还可能包括政府的有关部门、社区公众、项目用户、新闻媒体、市场中潜在的对手和合作伙伴等;甚至项目班子成员的家属也应视为项目干系人。

每一个项目的实施,都需要许多方面的个人或组织积极的参与。一般来说,简单的项目,项目的利益相关者较少,大型复杂的项目往往需要多方面利益相关者的参与。例如,举行一个生日晚会,一般只有主人和被邀请的客人参与;而一个大型的投资工程项目,则要诸如客户、承建方、投资方、贷款方、分包商、供应商、设计方及咨询顾问方等利益相关者的参与,由于各方关系较为复杂,项目的直接利益相关者一般是通过合同或协议的形式联系在一起。因此,项目的利益相关者可以被定义为:在项目中有既定利益的任何人员,包括客户、供应商、贡献者、项目投资方、主管以及项目涉及的当地居民。

在项目进行的过程中,项目经理必须要看到项目不同的干系人对项目有不同的期望和需求,他们关注的目标和重点常常相去甚远。例如,业主也许十分在意时间进度,设计师往往更注重技术一流,政府部门可能关心税收,附近社区的公众则希望尽量减少不利的环境影响等。弄清楚哪些是项目干系人,他们各自的需求和期望是什么,这一点对项目经理来说非常重

要。只有这样,才能对干系人的需求和期望进行管理并施加影响,调动其积极因素,化解其消极影响,以确保项目获得成功。对于项目干系者的不同身份大体上说可以分为以下几种:

1. 客户或委托人

每个项目都有特定的客户,也叫委托人。它可能是一个人、一个组织,也可能是由两个或更多的人组成的一个团体,或是对同一项目结果具有相同需求的许多组织。一般客户提出需求向被委托人提交需求建议书之时,也就是项目诞生之始。客户既是项目结果的需求者,也是项目实施的资金提供者。

客户是项目交付成果的最终使用者,在一些情况下,客户是订购并支付资金的人,例如建设建筑物、住宅或公路时;在其他情况下,客户是购买由项目开发出来,以及后来由公司生产出来的产品的人。

2. 项目发起人

项目发起人是项目的执行组织(如一个企业)内部或外部的个人或团体,他们以现金或实物为项目提供资金、资源,是对项目的获利负有责任的人。项目发起人有时指首先实际命令执行项目的人,他可能是客户,但在许多情况下是第三方。一般来说,项目发起人负责保证项目得到合适的预算款项,其计划可以接受以及项目组织具有达到要求的结果所需要的资源。发起人这个角色担负着相当大的责任,必须向所有关心项目成功与否的人证明项目的优势。

3. 项目经理

项目经理是对保证按照时限、按照预算、按照工作范围以及按所要求的性能水平完成项目而全面负责的人。项目经理的作用对于项目的成功非常重要,但在很多情况下,项目经理的职权很弱,不能完全控制这些结果。

4. 项目/程序管理小组

这个小组由高级管理人员组成,往往包含项目发起人。小组成员定期会面,对现行项目的状况进行审查。他们选择并提议新的项目,解决主要的问题,并决定组织中哪些项目行动应优先安排。该小组对于跨越职务界限的项目非常重要,可保证大家协调努力,做出决策,并有效地加以实施。