

Projektmanagement

项目管理

〔德〕狄海德 著

郑建萍 等译

2

Projektmanagement
Projektmanagement

Projektmanagemen

Projektmanagement



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

F224.5

98

2006

Projektmanagement

项目管理

[德] 狄海德 著

郑建萍 等译

Projektmanagement



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/[德]狄海德著;郑建萍等译. —上海:同济大学出版社,
2006.9

ISBN 7-5608-3286-5

I. 项… II. ①狄… ②郑… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 055696 号

项目管理

[德]狄海德 著 郑建萍 等译

责任编辑 钱忠麒 荆 华 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出 版	同济大学出版社
发 行	(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	江苏句容排印厂
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	27
字 数	673 千
印 数	1—3100
版 次	2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5608-3286-5/F·322
定 价	46.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

内容提要

《项目管理》一书分为上、下两篇。

上篇首先系统介绍了项目概念的起源、项目的不同类型、项目管理理论的发展、项目管理中的方法和辅助手段。然后，按照项目的不同阶段，将其划分成两大块——初步规划和框架结构；计划、实施和监控与控制。具体介绍该阶段中主要的工作内容、方法及相关的重要决策。

下篇则从项目管理中的人员管理、质量控制、项目控制、战略管理、项目营销、国际项目管理中的人员聘用等方面着手，做了具体的阐述。

全文语言平实，介绍详细，图表丰富，着眼于提供实用的项目管理实践工具。

序

同济大学职教师资培养项目是中德政府间在职业教育领域合作的重要成果。八年来,项目的实施,一方面传播了职业教育和师资培养的现代理念,另一方面也在具体的项目工作中传播和推广了项目管理的理念、方法和工具。

管理与运作水平的高低,决定着一个国家、地区以及企业的竞争力和创新力。长期以来,我国的项目管理和运作水平较低,已严重制约了我国经济与社会健康发展。推动项目管理标准化与国际化的发展,普及系统的、新型的项目管理知识与技能,尽早实现与世界先进水平的接轨,从整体提高我国项目管理人员的知识与水平,对提高我国企业的核心竞争力具有重要意义。进入 21 世纪以来,国内有关项目管理的出版物层出不穷,但能够以较平实的语言、翔实的内容和合理的结构体系打动读者的并不多见。Diethelm 教授的《项目管理》一书正是实现了这一目标的一部作品。

作者现任德国技术合作公司派驻同济大学职业技术学院的项目长期专家。他结合多年从事德国技术合作公司国际技术援助项目的经验,采用科学的结构,系统地介绍了项目概念的起源、发展,对德国当代项目管理的各路流派做了翔实的归纳和总结,资料丰富,引用严谨,图表信息量极大。此外,该书提供了明确、详细的图表索引、文献索引和核心词索引。该书既可作为教材,也可作为平时查阅的参考书。本书分为上、下两篇,上篇是对项目管理理论、模式和方法的介绍,下篇则详细讨论了项目管理中的人事管理。

陈祝林

同济大学职业技术学院

2006 年 4 月

原版前言

某种有较大影响并比较复杂的特殊计划被称之为项目。它已成为现代经济生活中不同企业、公共机构以及其他组织里不可或缺的组成部分。由此产生的项目管理理论已证实是一种很有前途的、解决此类复杂问题和任务的工具。项目管理是实施以目标为导向的行动方案的重要一步,其中同时融合了几种不同的专业学科。项目管理摒弃了传统的功能型管理的老路,踏上了私营企业和公共组织新的发展道路。项目管理也因此为企业和公共机构的发展,即经济生活乃至社会经济的发展起到了至关重要的作用。除了以目标和结果为导向外,项目管理还特别注意在项目计划、实施和控制阶段已有和所需资源、所产生成本、时间限制以及项目质量等方面的问题。

成功的项目对组织机构的发展起着至关重要的作用,而作用的大小也因项目的类型而异。不同项目间的联系,以及项目间协同进行的计划方案使得项目管理又有了延展的意义,企业可以运用项目管理的方式和工具做企业的战略性规划。

本书(共有两篇)包含以下内容:

上篇

主题划分及导论

项目框架的整体计划

项目的计划、实施、监控和引导

下篇

项目中人的工作

项目中的质量管理

项目完成后的分析

项目管理中的特殊问题

本书在两篇四十四个章节里为感兴趣的读者提供一个人门的引导。除此之外,本书还涉及联系实际的多学科领域以及对一些特殊问题的深入探讨。本书面向那些想科学地了解这门日渐重要的管理学科的学生及实践者。当然,所有把企业的工作与行动看作是信息来源和对新事物的发展有所了解的人都可以从这本书中受益。

面对每年在德国以及世界范围内开展的越来越多的项目,读者自身的经验和认知,各个实施项目机构的不同操作方式都是对这本书有益的补充。本书以教材的形式提供基本的项目管理知识,也可以作为参考的工具书,或者为工作岗位及项目实施过程提供直接的帮助与指导。

这里要特别感谢托马斯·本纳德先生,他为这本书的完成提供了不懈的、不可或缺的帮助。

黑尔格·亨女士也给予了我很多的支持与帮助。这里我也要衷心感谢所有参与写作的人

员,特别要感谢柏林新经济通报出版社,他们为本书的出版进行了不遗余力的、耐心的合作。

最后我还要特别感谢我的工作伙伴们,他们是特里尔高等专科学院企业管理专业的同仁和学生们以及业界项目管理的负责人。

狄海德

2000年7月

译者名单

译者 郑建萍 朱苗苗 倪 苗
黄叶红 鲁晓雁 李宝鸿
任巧稚

校 者 陈祝林 张建荣

目 录

序

原版前言

上 篇

I. 主题的界定和绪论	(3)
1. 基础知识	(3)
1.1 管理概念的界定	(3)
1.2 项目概念的界定	(3)
1.3 项目管理概念的界定	(3)
1.4 项目的历史渊源	(7)
1.5 功能性和机构性项目管理	(8)
复习与思考	(9)
2. 项目的不同类型	(10)
2.1 内部/外部项目	(10)
2.2 技术/非技术项目	(10)
2.3 大/小项目	(12)
2.4 常规/非常规项目	(13)
2.5 企业间/跨企业项目	(13)
复习与思考	(14)
3. 技术型项目管理和系统项目管理	(15)
复习与思考	(15)
4. 项目管理的现状	(16)
4.1 项目管理在企业管理中的地位	(16)
4.2 情况和环境分析	(17)
4.3 项目管理作为秩序的协助措施	(18)
复习与思考	(18)
5. 项目管理和企业管理	(19)
5.1 项目管理的影响	(19)
5.2 项目导向型企业——项目的管理	(20)
5.3 项目文化和企业文化	(21)
5.4 全面、即时项目管理	(21)
5.5 系统的项目管理——系统的、进化的项目管理	(22)
5.6 项目管理的发展趋势	(22)
复习与思考	(23)
6. 项目管理中的方法和原则	(25)

6.1 方法和辅助手段	(25)
6.2 特定方法和原则	(25)
复习与思考	(35)
7. 魔术三角——魔术金字塔	(37)
复习与思考	(41)
8. 复合项目	(42)
复习与思考	(43)
II. 初步规划/框架结构	(44)
1. 项目概念——项目的初步定义	(44)
复习与思考	(48)
2. 风险分析	(49)
2.1 项目风险的种类	(50)
2.2 风险分析方法	(51)
2.3 风险评估	(56)
2.4 风险线的表示方法	(58)
2.5 文件夹表示法	(59)
复习与思考	(62)
3. 项目融资	(63)
3.1 项目融资的基础	(63)
3.2 索赔的可能	(64)
3.3 可行性研究	(64)
3.4 融资计划	(65)
3.5 协议管理——购买协议的种类	(66)
3.6 项目融资的条件	(66)
3.7 项目融资成功的因素	(66)
3.8 德国某商业银行的项目融资活动	(67)
3.9 项目融资的参与者	(68)
3.10 融资策划	(69)
3.11 项目融资的特别风险	(71)
复习与思考	(72)
4. 项目委托	(74)
复习与思考	(79)
5. 合同管理	(80)
5.1 合同管理的基本问题	(80)
5.2 项目管理的合作方式	(83)
5.3 合同管理的特点	(85)
复习与思考	(87)
6. 系统工程与配置管理	(88)

6.1 项目的系统工程问题	(88)
6.2 配置管理	(92)
复习与思考	(94)
7. 项目管理的阶段	(95)
7.1 划分阶段的原因	(95)
7.2 阶段的划分	(95)
7.3 部分项目阶段的特点和作用	(101)
7.4 阶段中的管理成本效应	(103)
7.5 项目循环管理	(105)
复习与思考	(106)
8. 外包	(107)
复习与思考	(110)
9. 与项目有关的决策	(111)
9.1 项目开始的决策	(111)
9.2 继续及中断项目的决策	(112)
复习与思考	(114)
10. 项目组织	(115)
10.1 组织原则	(115)
10.2 组织方式	(116)
10.3 项目组织的基本问题	(118)
10.4 项目组织的形式	(119)
10.5 项目组织的适应问题	(126)
复习与思考	(129)
11. 项目物流和项目基础设施	(130)
11.1 项目办公室	(130)
11.2 作为工作岗位的项目办公室	(131)
11.3 项目办公室的平面布局和装备	(131)
11.4 作为营养供应处的项目办公室	(132)
复习与思考	(132)
III. 项目的计划、实施、监控和控制	(133)
1. 计划的基础	(133)
复习与思考	(138)
2. 实施和监控	(139)
复习与思考	(140)
3. 项目控制的要素	(141)
复习与思考	(144)
4. 项目精计划	(145)
4.1 计划的一般问题	(145)

4.2 作为目标管理形式之一的项目精计划	(149)
4.3 项目目标——项目目标陈述——项目目标实现	(150)
复习与思考	(162)
5. 项目构建——项目结构	(163)
5.1 项目构建的基础	(163)
5.2 实际中的项目构建	(176)
5.3 项目结构计划的标准化	(178)
5.4 项目结构计划的其他	(179)
复习与思考	(182)
6. 结合点管理	(184)
复习与思考	(185)
7. 实施、控制和修改	(186)
复习与思考	(192)
IV. 计划、实施和控制中的项目管理要素	(193)
1. 项目成本	(193)
1.1 原则	(193)
1.2 项目作为核算对象和收益承载体	(194)
1.3 成本规划	(194)
1.4. 成本控制和收益控制及其偏差分析	(205)
复习与思考	(209)
2. 日程与流程规划及时间管理	(211)
2.1 项目管理中时间因素的地位	(211)
2.2 日程和流程计划的目标——时间管理	(212)
2.3 日程计划的程序及项目管理的流程计划	(213)
2.4 日程计算	(221)
2.5 日程控制和日程监督	(221)
2.6 日程管理的特殊性	(225)
2.7 目标定时	(228)
复习与思考	(229)

下 篇

V. 项目工作的各方面	(233)
1. 项目中人的工作	(233)
1.1 项目中人的工作的基础	(233)
1.2 项目管理中的人员管理	(238)
1.3 团队行为	(241)
1.4 项目团队——项目团队的管理	(247)
1.5 对项目人员的要求	(260)

复习与思考.....	(269)
2. 项目管理中的冲突	(271)
2.1 基础	(271)
2.2 冲突对项目管理的后果	(273)
2.3 处理冲突——冲突管理	(274)
复习与思考.....	(275)
3. 压力管理	(276)
3.1 基础	(276)
3.2 压力的影响	(279)
3.3 应对压力(压力管理)	(279)
复习与思考.....	(280)
4. 组织结构	(281)
复习与思考.....	(283)
VI. 项目中的质量保证	(284)
1. 项目质量	(284)
1.1 关于质量的常规说法	(284)
1.2 质量及其影响	(286)
1.3 企业质量管理要素	(287)
1.4 项目中的质量管理	(289)
复习与思考.....	(298)
2. 能力分析	(300)
2.1 能力需求	(300)
2.2 调查实际能力	(303)
复习与思考.....	(304)
VII. 附加项目分析	(305)
1. 项目控制	(305)
1.1 一般意义上的界定	(305)
1.2 项目控制的内容	(306)
1.3 项目控制方案	(308)
1.4 项目控制人的职位描述	(314)
1.5 项目控制的局限和前景	(315)
复习与思考.....	(316)
2. 项目管理中的效率、经济性和持久	(317)
复习与思考.....	(321)
3. 信息和交流	(322)
3.1 基础	(322)
3.2 项目中的信息管理	(323)
3.3 项目管理中的信息管理	(325)

3.4 项目中的交流	(326)
复习与思考	(330)
4. 报告体系和文献	(331)
4.1 书写项目报告	(331)
4.2 项目文献	(334)
4.3 项目展示	(334)
复习与思考	(335)
5. 项目的监控与评估	(336)
复习与思考	(338)
6. 项目管理中成功因素和成功规则	(339)
6.1 关于成功因素的简单说明	(339)
6.2 项目成功和失败的定义	(339)
6.3 对项目成功的经验调查	(342)
6.4 由成功关键因素分析中得出的建议	(343)
复习与思考	(343)
Ⅶ. 项目管理中的特殊问题	(344)
1. 战略性的项目管理	(344)
1.1 战略的定义	(344)
1.2 战略和项目的相互依赖性	(344)
1.3 项目文件夹的建立	(349)
复习与思考	(352)
2. 项目营销	(353)
2.1 简介	(353)
2.2 外部项目营销	(353)
2.3 内部项目营销	(356)
复习与思考	(359)
3. 国际项目管理——跨文化项目管理	(360)
3.1 基础理论	(360)
3.2 国际文化的具体描述	(361)
3.3 跨文化环境的选择	(362)
3.4 跨文化环境对项目的影响	(367)
3.5 国际项目管理和跨文化项目管理具体事例说明	(367)
复习与思考	(377)
4. 电脑软件在项目管理中的使用	(378)
复习与思考	(385)
图表索引	(386)
参考文献	(396)

上 篇

I. 主题的界定和绪论

1. 基础知识

1.1 管理概念的界定

企业和组织的管理是指在特定责任范围内进行指导和领导的方方面面。从辞源追溯“管理”的意思为“在手里或用手来指导和领导”。“管理”被理解为：为了一个商定好的目标，在节约物力投入的条件下，对工作的参与者和分属不同人员的事务之间进行协调。在盎格鲁萨克森语系里，对管理的主流描述如下：是计划、组织、领导、监督一项工作的过程。这个工作由一定成员组成，要使用所有可利用的组织资源，以达到事先确定的组织目标。

1.2 项目概念的界定

项目作为一种特殊的、非日常事务的计划，具有以下特征：

- 投射(向前)；
- 具有一个活动的流程；
- 对计划和设计的具体化；
- 以未来为导向的进程；
- 以结果为导向的进程；
- 时间限制(时间管理)；
- 资源限定(成本管理)；
- 以质量为导向(质量管理)；
- 多专业性。

1.3 项目管理概念的界定

从功能角度看，管理可以划分为规划、活动、领导和控制四个方面。

从机构设置角度看，管理者从事“管理”的事务，也就是“在手里指导”。项目管理的对象既包括项目的规划，也包括项目的实施(这与有重复特征的日常事务管理不同)。

一个项目可以界定为对实施者具有特殊意义和效果的一种相对特殊的计划。项目(德语