



现代企业初级管理人员实务丛书



杰出

项目管理员 工作手册

打造一流基层管理团队
整合企业优质管理资源

朱春瑞 主编

白金版

让你30天管理绩效倍增



中华工商联合出版社

现代企业初级管理人员实务丛书

杰出项目管理员 工作手册

朱春瑞 主编

中华工商联合出版社

责任编辑：李怀科 郑 婷

封面设计：胡 珊

图书在版编目 (CIP) 数据

杰出项目管理员工作手册/朱春瑞主编. —北京：中华工商联合出版社，2006

(现代企业初级管理人员实务丛书)

ISBN 7-80193-503-9

I. 杰... II. 朱... III. 企业管理：项目管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129475 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.chgslcbs.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张：8.625 200 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-503-9/F·174

定 价：18.80 元

编委会名单

主 编：朱春瑞

编委会成员：

陈慕芬	崔世昌	代 红	邓文红
奉前贵	冯 康	扶 新	古建胜
邵跃辉	何细萍	何新玉	刘 滔
刘 伟	李集元	李洁贞	彭 文
彭卫国	时训亭	王忠云	王莉斯
洗 颜	叶全忠	袁有权	余素娟
余智华	张丽娟	张丽珍	朱武进
朱孝平	朱小英		

总 序

随着我国经济的持续发展及逐步成为世界制造业大国，制造企业越来越需要懂技术、善管理、有经验的初级管理人员。初级管理人员是企业最基层的管理人员，他们不仅是生产的组织者，同时也是参与者。

企业的一切管理活动最终都要由初级管理人员来实现，这是由初级管理人员的地位、作用与任务所决定的。企业初级管理人员的任务是根据生产制造计划安排作业进度，保证按质、按量、按时、高效、低耗、安全地完成生产或工作任务；同时，做好各项原始记录，及时为企业各职能部门提供准确、完整的数据，以便他们作出正确的决策。由此，初级管理人员工作的好坏，将直接关系到制造企业生产经营的正常进行和经济效益的提高。

《现代企业初级管理人员实务丛书》立足于我国制造企业，充分吸收和运用国内外先进的管理理念，参考了国有、民营、三资企业的不同管理实践，并结合编著者们多年的实际工作经验，系统地介绍了班组长、仓库管理员、项目管理员、采购员、跟单员等各类初级管理人员的工作内容、工作职责、工作任务与操作实务，深入浅出地阐述了如何成为一名优秀的初级管理人员的工作方法与管理技巧，重点突出可操作性与实用性，对于指导初级管理人员进入工作岗位或在职人员提高管理水平均具有重要的实践意义。

本丛书本着浅显易懂、易学易用、循序渐进、突出重点、注重速成的原则，去掉了枝枝蔓蔓的套话、空话，直奔主题，将制造企业初级管理人员工作中最实用的东西讲出来。本丛书理论

杰出项目管理员工作手册

jiéchūxiàngmùguǎnlǐyuán gongzuoshouce

少，概念少，定义少，经验多，方法多，要点多，技巧多，所涉及的内容十分丰富且覆盖面广泛，可操作性非常强。一册在手，可无师自通。本丛书所涉及的经验、方法、要点、技巧等完全取材于制造企业生产现场第一线的实践，是经过多次论证及多年考验的，读者朋友无需多想，拿来就可以使用，用了就有效，非常适合制造企业初级管理人员阅读、学习与参考。

本丛书适合于制造企业，特别是那些管理制度还不太规范与完善的中小制造企业，对于其他类型的企业也有一定的参考价值。本丛书可以做为一套管理、培训工具书放在你的桌前，当你遇到管理上的难题时，也许能从本丛书中得到某些启示与帮助。愿这套丛书能成为读者朋友们进入岗位、培训员工、求职应聘的好帮手。

由于编著者们时间仓促，加之涉及面广、内容多，作为一套丛书难免会参差不齐，还望广大读者及有关专家多多批评指正。

编委会

2006 年 11 月

前 言

项目管理越来越为企业及社会所重视，项目管理员也越来越成为企业一个热门的岗位。项目管理员是项目运作过程中日常事务管理的工作人员，是项目的主要参与者之一，是自始至终参与项目运作的主要管理人员。项目管理员的工作职责是确保项目工作优质、准时地完成。

随着项目的日趋庞大，以及成本与时间越来越严格的要求，项目管理变得越来越强调管理过程的系统性与周密的计划性，注重资源的有效整合与控制，以及强调团队的创造、协作与沟通。这些变化使得项目管理员面临着巨大的工作压力。因此，如何使项目管理员掌握项目管理的方法、知识与技巧，就成为企业的当务之急。

本书根据企业实际情况，结合现代项目管理的理念，系统地介绍了项目目标与范围的确定、项目计划的制定、项目进度控制、项目资源管理、项目风险管理、项目采购管理、项目成本管理、项目的控制与验收、项目的审计与收尾等内容，以帮助项目管理员学习新知识，提升业务水平时参考使用。

另外，本书还详细介绍了项目及项目管理的相关知识，项目管理组织的建立、项目管理员的工作内容与工作职责，目的是使新的项目管理员能尽快了解这个崭新的、具有挑战性的岗位，迅速地组建项目管理队伍，以投入到项目管理工作去，和项目团队一起共同完成项目的目标与任务。

本书在编写过程中参考并引用了众多学者、专家及企业相关管理人员的专著，在此向他们表示感谢。由于编者资历尚浅，学

杰出项目管理员工作手册

jiechuxiangmuguanliyuan gongzuoshouce

识不丰，加之项目管理是一门新兴的、正在成长中的管理学科，所以书中难免会有不当之处，有些地方甚至还会有错误疏漏，还望读者朋友批评指正。

编者

2006 年 11 月

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第1章 项目管理员的工作内容与职责	(1)
一、项目管理员的工作内容	(1)
二、项目管理员的权力与职责	(8)
三、项目管理员的素质要求与职业道德	(10)
第2章 项目管理基本知识	(17)
一、认识项目与项目管理	(17)
二、项目的生命周期与干系人	(20)
三、项目管理的流程与体系	(24)
第3章 项目管理组织的建立	(30)
一、项目管理组织的类型	(30)
二、项目管理组织的规划	(38)
三、项目团队的组成与发展	(42)
四、项目团队的建立	(49)
第4章 确定项目范围	(63)
一、认识项目范围	(63)

杰出项目管理员工作手册

jiéchūxiàngmǎnguǎnlǐyuán gōngzuoshouce

二、项目范围确定的流程	(66)
三、工作分解结构	(74)
第5章 制定项目计划	(89)
一、认识项目计划	(89)
二、项目计划制定的程序与要点	(101)
三、制定项目计划的技术	(107)
第6章 项目进度控制	(124)
一、制定项目进度计划	(124)
二、项目进度控制的技术与工具	(138)
三、项目进度控制的流程	(142)
四、项目进度变更控制	(148)
第7章 项目资源与费用管理	(156)
一、认识项目资源与费用	(156)
二、项目资源管理	(161)
三、项目费用管理	(173)
第8章 项目采购管理	(180)
一、认识项目采购	(180)
二、项目采购计划的制定	(184)
三、项目采购管理的内容	(189)
第9章 项目风险管理	(194)
一、项目风险管理的流程	(195)
二、项目风险识别	(200)
三、项目风险估计与评价	(208)
四、项目风险的避免	(215)

第 10 章 项目控制与验收	(222)
一、认识项目控制	(222)
二、项目控制的流程	(229)
三、项目验收	(234)
第 11 章 项目审计与结束	(244)
一、项目审计	(244)
二、项目结束	(250)
三、编写项目结束报告	(256)
主要参考文献	(260)
后 记	(262)

项目管理员的工作内容与职责

通过学习本章你将掌握以下内容

- ☐ 项目管理员的工作内容
- ☐ 项目管理员的权力与职责
- ☐ 项目管理员的素质要求与职业道德

本章学习的关键点

- ☐ 项目管理员的职责
- ☐ 项目管理员的素质要求
- ☐ 项目管理员的职业道路

项目管理员是项目的主要参与者之一，是自始至终参与项目运作的主要管理人员。项目管理员的工作职责是确保全部项目工作优质准时完成，并且没有超出预算，从而使项目相关方满意。

一、项目管理员的工作内容

项目管理员一般是通过计划、组织与控制来完成其工作的。项目管理员的工作内容如下：

1. 项目范围管理

项目范围管理是指确保项目不但完成全部规定要做的，而且

也仅仅是完成规定要做的工作，最终成功地达到项目的目的。基本内容是定义和控制列入和未列入项目的事项。其主要工作内容包括：

(1) 启动

让组织投身于项目的下一阶段。

(2) 范围规划

编写一份书面范围说明书，作为将来项目决策的基础。

(3) 范围定义

将主要的项目可交付成果划分为较小、更易管理的不同组成部分。

(4) 范围核实

正式认可项目的范围。

(5) 范围变更控制

控制项目范围的变更。

特别提醒：

项目管理员一般是通过计划、组织与控制来完成其工作的。

2. 项目时间管理

项目时间管理是指为了确保项目按时完成的过程。其主要工作内容包括：

(1) 活动定义

找出为创造各种项目可交付成果必须进行的诸项具体活动。

(2) 活动排序

找出活动时间的依赖关系，并形成文件。

(3) 时间估算

对完成各个活动所需时间单位的数目进行估算。

(4) 制定时间进度表

分析活动顺序、活动时间和资源要求，制定项目时间进度表。

(5) 时间控制

控制项目进度的变化。

3. 项目成本管理

项目成本管理是指为了保证在批准的预算内完成项目所必需的诸过程的全体。其主要工作内容包括：

(1) 资源规划

确定为完成项目诸活动，要用何种资源（人、设备、材料）以及每种资源的数量。

(2) 费用估算

估算完成项目各活动所需资源的费用。

(3) 费用预算

将总费用估算分摊到各工作细目上去。

(4) 费用控制

控制项目预算的变更。

4. 项目质量管理

项目质量管理是指为了保证项目能够满足原来设定的各种要求。其主要工作内容有：

(1) 质量规划

确定哪些质量标准适用于本项目，同时确定应如何达到这些质量标准。

(2) 质量控制

对项目各种结果进行监督，确定这些结果是否符合有关的质量标准，进而找出办法，消除那些造成不良后果的原因。

(3) 质量保证

对项目进展情况定期进行全面的评价，以便有把握使工程项目能够达到有关质量标准。

5. 项目人力资源管理

项目人力资源管理是指为了保证最有效地使用参加项目者的个别能力。其主要工作内容包括：

(1) 组织规划

确定、记录并分派项目角色、责任和互相通报的关系。

(2) 招聘人员

招收项目需要的人力，并将其分派到需要的工作岗位上。

(3) 班子建设

培养个人的和集体的工作能力，提高项目管理水平。

6. 项目沟通管理

项目沟通管理是指在人、思想和信息之间建立联系，这些联系对于取得成功是必不可少的。参与项目的每一个人都必须准备用项目“语言”进行沟通，并且要明白，他们个人所参与的沟通将会如何影响到项目的整体。项目沟通管理是保证项目信息及时、准确地提取、收集、传播、存储以及最终进行处置。其主要工作内容包括：

(1) 沟通规划

确定利害关系者对于交流和沟通的要求：谁需要什么样的信息，何时需要以及应怎样将其交到他们手中。

(2) 信息分发

将所需的信息及时地提供给项目的所有利害关系者。

(3) 进度报告

收集并分发传播项目的进度信息。其中包括状况报告（目前情况）、实施情况测算（任务完成得如何），以及预测（完成之后我们将会达到的状况）。

(4) 收尾善后工作

提取、收集并分发传播表示项目完成的资料。

7. 项目采购管理

项目采购管理需要进行的过程都是为了从项目组织外部获取货物或服务（为简单起见，货物和服务，不管是一种还是多种，以后一般都简称为“产品”）。其主要工作内容包括：

(1) 采购规划

确定要采购何物以及何时采购。

(2) 询价规划

编制产品要求文件并找出潜在的来源。

(3) 询价

根据具体情况，取得报价、标价或建议。

(4) 选择来源

从可能的卖方中选择。

(5) 合同管理

管理同卖方之间的关系。

(6) 合同收尾

完成并结算合同，包括解决任何未决的事项。

8. 项目风险管理

项目风险管理的过程有识别、分析不确定的因素，并对这些因素采取应对措施。项目风险管理要把有利事件的积极结果尽量扩大，而把不利事件的后果降低到最低程度。其主要工作内容有：

(1) 风险识别

确定有哪些风险会影响到本项目，并将每一项风险的特征都记录在案。

(2) 风险量化

估计可能发生的范围及其发生的可能性大小。

(3) 提出应对措施

确定对机会而采取的加强步骤和对威胁而采取的减缓步骤。

(4) 应对措施控制

对项目进展过程中风险出现的变化采取应对措施。

9. 项目整体管理

项目整体管理是为了正确地协调项目所有各组成部分而进行的各个过程的集成，是一个综合性过程。其核心就是在多个互相冲突的目标和方案之间做出权衡，以便满足项目利害关系者的要求。

项目整体管理由以下三个关键性的子过程组成：第一个是规划的子过程，即为制定项目计划；第二个是执行的子过程，即为项目计划执行；第三个是控制的子过程，即为整体变更控制。虽然所有的项目管理过程都在某种程度上贯穿了项目全过程，但这三个过程却是完全贯穿于项目始终的。其主要工作内容有：

(1) 制定项目计划

利用其他规划子过程的结果，将其综合成一个首尾一致、连贯的文件。

(2) 项目计划执行

执行项目计划，实际开展列入项目计划中的各项活动，完成其中的工序，执行其中的任务等。

(3) 整体变更控制

协调贯穿、涉及或影响整个项目的变更。

10. 项目文件管理

项目文件管理是指在项目运作过程中草拟及管理各种类型的文件。其主要工作内容如下：

(1) 项目建议书

项目建议书实际上是项目设想或构思的书面表达。有些项目，在提交了项目建议书并得到批准后，就可以得到授权，启动项目。

项目建议书的内容一般应包括：项目的必要性，项目产品或服务的市场预测，国内外市场两方面现状和发展趋势预测、销量