



高等职业教育规划教材
国际物流管理系列丛书

国际 物流项目管理

王学锋 刘盈 刘颖 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

高等职业教育规划教材
国际物流管理系列丛书

国际物流项目管理

王学锋 刘 盈 刘 颖 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以国际物流基本理论和项目管理基本理论为基础,全面介绍了国际物流项目管理的各个重要环节。全书共分九章,内容包括项目与项目管理概论、国际物流项目管理概论、国际物流项目招投标、国际物流项目组织管理、国际物流项目计划管理、国际物流项目时间管理、国际物流项目成本管理、国际物流项目风险管理、国际物流项目终止管理。

本书可作为高等职业教育物流管理、国际贸易、国际货运与报关、航运管理等相关专业的教材,也可以作为相关专业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

国际物流项目管理/王学锋,刘盈,刘颖编著. —上海:同济大学出版社,
2006.9

ISBN 7-5608-3379-9

I. 国… II. ①王… ②刘… ③刘… III. 国际贸易—物流—项目管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 113297 号

国际物流项目管理

王学锋 刘 盈 刘 颖 编著

策 划 华 泽 责任编辑 方有林 胡兆民 责任校对 徐 栩 封面设计 雨 田

出 版 行	同济大学出版社
	(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	常熟华顺印刷有限公司
开 本	787mm×960mm 1/16
印 张	23
字 数	460 千
印 数	1—5100
版 次	2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5608-3379-9/F·323
定 价	35.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

丛书编委会

主 任 黄有方

副主任 王学锋

委 员 陆 琪 郑丙贵 祝炳发

刘达芳 程晋斌

序 言

在世界经济快速发展和现代科学技术的双重推动下,国际物流产业得到了长足发展,成为了国民经济中的一个重要组成部分。物流业对于提高人民生活质量、改变经济增长方式、推动国民经济发展、营造优良社会与产业环境等发挥着越来越大的作用,其发展程度已成为衡量国家现代化进程和综合国力的标志之一。国际物流涉及交通运输、仓储管理、配送、信息等多个社会经济活动领域,是一个综合性产业,因而,各国正从政策、技术等方面扶持本国国际物流的发展。国际物流业正受到各国政府和企业前所未有的重视。

世界上经济发达的国家对物流学科的研究已经有了几十年的发展历程,并拥有了比较系统的理论体系,但是,与成熟学科相比,现代物流学科仍然处于探索和完善阶段。与国外比较发达的物流学科相比,我国现代物流学科建设还存在一定差距,所以,上海市启动了物流管理学科的建设工程,并对上海海事大学物流管理学科建设项目给予资助。上海海事大学除在物流管理学科研究方面进行建设外,还配合上海国际航运中心建设的需要,进行国际物流管理方面的研究。由于上海海事大学在国际物流管理方面已经具有一定优势,又根据国际物流管理理论研究、实际工作以及教学的需要,所以组织编写了《国际物流管理系列丛书》。

《国际物流管理系列丛书》涉及国际物流管理的经济、贸易、法律、技术等问题,各书自成体系,同时又融于整体,并由具有丰富实践经验和扎实理论基础的作者撰写。相信本系列丛书的撰写、出版将为物流管理学科的发展和国际物流实践提供有益的帮助。

教育部高等学校物流类专业教学指导委员会主任委员

上海海事大学副校长、教授、博士生导师 黄有方

中国物流学会副会长

编写说明

人类的项目实践具有悠久的历史,但是,将项目管理作为一门科学来进行研究的历史并不长。项目是在规定的时间内,在限定的人力资源和非人力资源条件下,由专门组织起来的人员分阶段完成的一项独特性的、有特定目的的一次性任务。项目管理通过一个特定的组织,运用特定的知识、工具和方法,从投资决策到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价的系统管理。

随着国际物流业的发展,项目的管理模式、管理理念逐渐在国际物流业中得到广泛的应用,并且发挥越来越重要的作用。项目管理的原理、方法等不仅能够应用于各类国际物流基础设施建设,更重要的是实现国际物流业务的项目化管理,提高物流业务管理水平。项目管理通过有效配置国际物流企业资源,协调各部门之间的关系,以实现各种物流目标,提高客户的满意度。

本书内容由九章构成,主要包括:第一,项目管理及国际物流项目管理的基础理论。本部分包括项目与项目的概念、项目管理技术方法;国际物流项目与项目管理的概念、国际物流项目管理的特点和作用、国际物流项目的分类。第二,国际物流项目的招投标。根据国际物流项目的特点,将项目招投标的原理与程序运用于国际物流项目的招投标中,以选择最合适的项目承担者。第三,国际物流项目管理各个具体环节的论述。本部分主包括国际物流项目组织管理、计划管理、时间管理、成本管理、风险管理以及终止管理。

本书主要有以下特色:第一,结合国际物流项目的特点,将项目管理的基本原理和方法有效地运用于国际物流项目管理;第二,国际物流项目的科学分类,特别是国际物流业务项目化概念的提出,有利于将项目管理原理和方法广泛应用于国际物流业务,提高物流效率;第三,强调实践性和应用性,在介绍项目管理一般知识的基础上,重点论述了项目管理知识在国际物流项目管理领域的应

用,尤其是在国际航运物流领域的应用;第四,内容全面,体系完整,涉及国际物流项目管理的各个环节。

国际物流项目由于涉外性、多环节性等因素而具有高度的复杂性,国内关于国际物流项目管理的研究尚处于起步阶段,本书将项目管理一般原理和方法应用于国际物流项目管理是一个尝试,没有穷尽国际物流项目管理的所有问题,有关的研究也不是很深入。敬请读者对本书提出宝贵意见,共同促进国际物流项目管理的发展。

编 者

2006 年 9 月

目 录

序 言

编写说明

第一章 项目与项目管理概论	1
第一节 项目概述	3
第二节 项目管理概述	9
第三节 项目管理发展历程	19
第四节 现代项目管理技术方法	27
第二章 国际物流项目管理概论	31
第一节 国际物流与国际物流项目概述	33
第二节 国际物流项目管理概述	54
第三节 国际物流项目分类	57
第三章 国际物流项目招投标	67
第一节 项目招投标概述	69
第二节 国际物流项目招投标的一般程序	77
第三节 国际物流项目采购管理	92
第四章 国际物流项目组织管理	102
第一节 国际物流项目组织	104
第二节 国际物流项目经理	117
第三节 国际物流项目团队管理	128
第四节 国际物流项目沟通与冲突管理	136
第五节 国际物流项目人力资源管理	148

第五章 国际物流项目计划管理	157
第一节 国际物流项目计划概述	160
第二节 国际物流项目计划管理的过程与工具	166
第三节 计划管理在国际物流项目中的应用	177
第六章 国际物流项目时间管理	188
第一节 国际物流项目时间管理概述	191
第二节 国际物流项目时间管理的过程	195
第三节 时间管理在国际物流项目中的应用	213
第七章 国际物流项目成本管理	228
第一节 项目成本管理概述	231
第二节 国际物流项目成本管理过程	238
第三节 国际航运物流项目成本构成	248
第四节 国际航运物流项目成本管理模式的框架设计	254
第五节 国际航运物流项目费用的控制	267
第八章 国际物流项目风险管理	284
第一节 国际物流项目风险管理概述	286
第二节 国际物流项目风险识别	296
第三节 国际物流项目风险评估	309
第四节 国际物流项目风险的二维分析	318
第五节 国际物流项目风险处理	322
第六节 国际物流项目风险监控	332
第九章 国际物流项目终止管理	336
第一节 国际物流项目终止概述	338
第二节 国际物流项目终止程序	345
第三节 国际物流项目后评价	353
主要参考文献	358

第一章 项目与项目管理概论



本章案例

1. 项目战略定位

打造中国第一“无水港”——西安国际港务区。西安国际港务区是西部地区枢纽型国际陆地港口,它是以铁路、公路等运输方式为依托的国际运输操作平台,是各个沿海港口国际物流服务功能在西安的延伸,是各个沿海港口在西安支线港口的集合。

2. 项目规模

项目规划总面积 8.2 平方公里,投资规划总额 98 亿元,其中:开发投资(土地及基础设施配套)25 亿元,项目招商引资 73 亿元。计划从 2006 年开始到 2015 年,用十年时间分三期开发完成。

3. 项目建设阶段

一期项目建设 3 年(2006—2008),开发土地为 2.2 平方公里,是“主要功能启动”阶段;由 B 型保税物流中心、国际物流区、国内综合物流区、基础设施配套和综合服务区等工程组成。二期项目建设 4 年(2009—2012),开发土地为 3.4 平方公里,是“核心能力建立”阶段;由市域仓储后方基地、区域配送基地、新型交易物流中心、现代加工园区、制造业物流基地、网络与信息平台的优化升级、物流业务功能完善等工程组成。三期项目建设 3 年(2013—2015),开发剩余土地 2.6 平方公里,是“产业集群形成”阶段。

4. 项目功能

西安国际港务区项目由“一个中心、三大组团”组成,“一个中心”即 B 型保税物流中心,三大组团是国际物流区、国内综合物流区和物流产业集群区。

(1)B型保税物流中心主要功能。项目核心工程是“B型保税物流中心”,其主要功能是:保税存储进出口货物及其他未办结海关手续货物;对所存货物开展流通性简单加工和增值服务;全球采购和国际分拨、配送;转口贸易和国际中转等多种物流服务

(2)三大组团的主要功能包括:国际港口服务功能、商品检验功能、货物集散功能、货物中转功能、物流配送功能、加工增值功能等多项物流服务功能。

问题:

- 1.根据项目定义原理,给出该国际物流项目的具体定义。
- 2.该国际物流项目的一般特征和特殊特征分别是什么。
- 3.详细说明该国际物流项目要达成的目标。



学习目标

通过本章的学习,掌握项目的概念和特征、项目管理的含义和内容;了解项目管理的发展、项目管理学科的发展、现代项目管理技术的发展。



能力标准

能力模块	能力要求	知识点
项目概念和特征	能根据项目定义,理解项目的内涵,掌握项目的特征	项目的基本特征
项目周期理论	理解项目周期理论的概念,重点掌握周期理论的特点及其划分阶段	项目周期理论的基本特点和一般划分的阶段
项目管理概念和内容	理解项目管理的概念和构成要素,掌握项目管理的特点和内容	项目管理的基本特点和主要内容
项目管理的发展历程	了解项目管理的由来、项目管理的发展趋势、项目管理学科的发展及趋势	项目管理及其学科的发展
项目管理技术	了解项目管理技术方法	常用的项目管理技术方法



关键概念

项目;项目特征;项目周期理论;项目周期理论特点;项目周期划分;项目管理;项目管理构成要素;项目管理特点;项目管理内容;项目管理学科、项目管理技术方法;工作分解结构 WBS;目标导向项目规划法;网络计划技术(Network);责任矩阵(Responsibility matrixes);甘特图(Gaunt Chart);项目控制技术(Project Control);项目管理信息系统 PMIS

第一节 项目概述



观点导读

- 项目是在规定的时间内,在限定的人力资源和非人力资源条件下,由专门组织起来的人员分阶段完成的一项独特性的、有特定目的的一次性任务。
- 项目一般都具有一次性、独特性、多目标性、整体性等特征。
- 项目生命周期是指项目从开始到结束的一个有限的过程,从项目的提出到执行直至达到预期目标的过程。
- 项目的生命周期描述了项目从开始到结束所经历的各个阶段,最一般的划分是将项目分为识别需求、确定开发、实施执行和收尾结束四个阶段。

一、项目的定义

项目是人类有组织活动的一种类型。有组织的活动可以分为两类:一类是日常运作(运行或操作)活动,是指连续不断、周而复始的活动;另一类就是项目。对于项目,各种人理解不同。投资者、项目发起人、项目管理人员,皆有其理解。有理解为项目的成果或目的者,有理解为取得该成果或达到该目的的过程者,有理解为这一过程及其成果或目的的全体者,还有将其理解为一项独特的任务,用来实现特定的结果,需要各种资源,有时间的限制。

早在 20 世纪 80 年代初,《世界银行项目管理》根据其发放贷款的用途将项目解释为:“所谓项目(Project),一般系指同一性质的投资(如设有发电厂和输电线路的水坝),或同一部门内一系列有关或相同的投资,或不同部门内的一系

列投资(如城市项目中市区内的住房、交通和供水等)”。

《世界银行贷款业务指南》写到,“所谓项目,一般是指通过投资活动能够形成某种固定资产或设施并在这种固定资产或设施形成后能产生效益的某个固定的投资目标或范围,或者说是为实现某个能产生社会 and 经济效益的目标而进行的投资活动,而世界银行贷款项目,就是指世界银行贷款资金与国内资金结合使用进行投资的某一固定的投资目标。”项目通常既包括有形的,如工程的建设和设备的提供;也包括无形的,如政策的调整,制度的变革和人员的培训,等等。

《项目管理知识体系指南 2000 年版》从项目的角度给项目所下的定义是:“为创造某个独特的产品或服务所做的暂时性努力。”“独特”是指项目创造的产品或服务与所有其他产品或服务某些方面具有显著的不同;“临时性”是指每一个项目都具有明确的开始和明确的结束时间。

美国专家 John. Ben 指出:“项目是要在一定时间里,在预算规定范围内能达到预定质量水平的一项一次性任务。”

项目其实就是指为了达到特定目标而临时调集到一起的资源组合。通俗地讲,项目就是一项一次性任务。这项一次性任务是由一个临时性组织,在一定的时间里,在一定的预算内,通过一定的科学运筹和组织予以完成的,它的完成必须达到规定的质量水平。项目是在组织的所有层次上进行的。这些项目也许只有一个人,也许包含成千上万人;也许只需要数周就能完成项目,也许需要 5 年以上。项目有时只涉及一个组织的某一单位,有时则可能需要跨越好几个组织单位,组成联合体和伙伴关系。对于很多组织,项目是对在组织的日常运作范围内无法解决的问题的一种应对手段。因为项目通常是执行组织战略的重要实施手段,所以,项目是执行组织执行其经营战略的关键。

项目是在规定的时间内,在限定的人力资源和非人力资源条件下,由专门组织起来的人员分阶段完成的一项独特性的,有特定目的的一次性任务。任何项目的设立都有其特定的目标,这种目标从广义的角度看,表现为预期的项目结束之后所形成的“产品”或“服务”。如果把“产品”或“服务”做最大范围的理解,那么,用美国项目管理认证委员会主席格雷斯曾的话,就是:“21 世纪的社会,一切都是项目,一切也必将成为项目”。

二、项目的特征

从不同的角度对项目概念的理解有所不同,但是大到长江三峡工程建设是一个项目,小到组织一次技术改造之类的活动也称其为一个项目。项目不论类型如何、规模大小,都具备以下主要特征。

1. 项目的一次性

项目的一次性是项目最主要的特征,也是与其他日常性工作的最大区别。即对于每一个项目而言,都有起点和终点,任务完成,项目即告结束,没有重复。一次性是指项目整体而言的,并不排斥项目中有重复性工作。此外,项目的实施和管理往往没有先例可以照搬照套,因此,使得项目管理具有较大的特殊性。为避免项目管理失误,人们就要研究和把握项目的内在规律,依靠科学管理,认识项目的一次性,才能有针对性地根据项目的特殊性进行有效的管理。

2. 项目的独特性

从整体而言,每个项目都有特别的地方,世界上没有完全相同的项目,即任何一个项目都有区别于其他项目的特殊性。这一特性决定了项目执行的过程是不可能完全程序化的,这也正是项目管理工作极具挑战性的原因所在。项目要完成的工作是以前没有被做过的,一项产品或服务即使其所属类别的范围很大,它仍然可以被认为是独特的。例如,我们修建了成千上万的写字楼,但是每一座写字楼的特点都是独特的:他们分属于不同的业主,不同的设计,处于不同的地理位置,由不同的承包商承建等等。这当中也许具有重复的成分,但并不能够改变整个项目结果的独特性。项目主管之所以被人们强调很重要,正是由于项目的独特性,有许多例外的情况要他们来处理。

3. 项目的多目标性

任何项目都具有特定的、与以往其他任务所不完全相同的目标。项目的目标包括成果性目标和约束性目标。成果性目标就是为预期的项目结束之后所形成的“产品”或“服务”,约束性目标,通常称为约束条件,是实现成果性目标的限制条件的统称。成果性目标与约束性目标是分不开的,如项目最终“成果”的质量是与约束性目标中的“费用”和“进度”密不可分的,因此,项目的目标实质上是多目标的平衡点。

4. 项目的生命周期性

项目是一次性的任务,项目的生命周期描述了项目从开始到结束所经历的各个阶段,一般包括启动、开发、实施和结束过程。在项目生命周期的不同阶段,项目所需投入要素的种类和数量都会有所不同,因而管理的形式、内容和方法等也会有所不同。在项目生命周期中,资源的消耗呈现启动阶段比较缓慢、开发实施阶段比较快速而结束阶段又比较缓慢的规律。

5. 项目的整体性

项目是为实现目标而开展的多任务集合,它不是一项孤立的活动,而是一系列活动的有机组合,从而形成一个完整的过程。项目一般包括人力、物资、技术、时间、空间、信息、管理等多种要素。这些要素为实现项目的目标而相互制约、相互作用。构成一个相对完整的系统,任何一个要素的短缺或削弱,都会影响到项目整体目标的实现。强调项目的整体性,也就是强调项目的过程性和系统性。

三、项目周期理论

1. 基本概念

项目虽然是一次性的,但是在社会生活中,项目又是层出不穷的,因此会不断有旧项目的结束和新项目的产生。项目生命周期是指项目从开始到结束的一个有限的过程,从项目的提出到执行直至达到预期目标的过程。由于项目有其独特特征的工作,因此他们包含一定程度的不确定性。组织在执行项目时,通常会将每个项目分解为几个项目阶段,以便更好地管理和控制,并且将项目执行组织的日常运作与整个项目更好的结合起来。因此,也可以认为项目的各个阶段构成的项目整体是项目生命周期。项目每个阶段的结束都是以一个或一个以上的成果产出为标志的,这种成果是一种有形的、可验证的工作结果,根据每个阶段的工作成果,可以知道是否达到了这一阶段的工作目标,如果达到了预期的目标,则该项目可以继续进入下一个阶段;如果没有达到预期的目标,可以此工作成果为基准,尽可能以最低的成本最有效地查明和纠正错误与偏差,逐步找到可以达到这一阶段目标的方法。

2. 项目生命周期主要特点

(1) 规定了项目全过程

项目的生命周期明确了项目各阶段需要做的技术工作,所有项目阶段之和应等于整个项目,从结构来看,每个项目阶段都是次于“项目”的子项目,规定了项目的每个阶段,也就是确定了整个项目。

(2) 时限性规律

“生命周期”意味着项目是一个有限的过程,“生命周期”的开始就是项目的开始点,“生命周期”的结束就是项目的结束。“生命周期”的长短直接影响了项目的经济效益,一方面,要在确定的时间内,创造更高的价值;另一方面,要尽量

减少项目完成时间,达到预期项目目标。

(3)资源消耗规律

在项目开始时,费用和人力的投入最初比较少,在向后发展过程中,则越来越多,当项目要结束时,又会减少。

(4)成功概率趋势

在项目开始时,成功完成项目的概率是最低的,而风险和不确定性是最高的。随着项目逐步地向前发展,完成项目的概率通常会越来越高。

(5)关系人影响规律

在项目起始阶段,项目关系人对项目产品的最终特征和最终费用的影响力是最大的;随着项目的进行,这种影响力逐渐削弱了。这主要是由于随着项目的逐步发展,变更和纠正错误的费用通常会与日俱增。

3. 项目生命周期划分

项目的生命周期描述了项目从开始到结束所经历的各个阶段,最一般的划分是将项目分为识别需求、确定开发、实施执行和收尾结束四个阶段。实际工作中,根据不同领域或不同方法再进行具体的划分。

(1)识别需求阶段

当需求被客户确定时,项目就产生了。这个阶段的主要任务是确认需求,面对问题的客户,需要找专业机构或人士咨询解决问题的方案;专业机构或人士可以根据客户的需求,分析投资收益比,研究项目的可行性,得出评估结论,将此建议书提交给客户。如果客户确认该建议书符合其需求且可行,就可能进入到下一阶段,否则就消亡。

(2)确定开发阶段

一旦客户确定需求,就会进行项目招投标。该阶段主要由各承包商向客户提交标书、介绍解决方案,这个阶段是赢得项目的关键,承包商既要展示实力,又要合理报价。如果竞标成功,则签订合同,确定了正式的承包商,即进入项目开发阶段,客户需要和承包商一起做好人、财、物的一切统筹工作,项目可以进入下一个阶段。

(3)实施执行阶段

从承包商角度来看,这才是项目的开始,这个阶段在项目经理的组织 and 协调下,项目组开始按计划将项目启动与推进。一般需要细化目标,制定工作计划,协调人力和其他资源;定期监控进展,分析项目偏差,采取必要措施,以实现项目的目标,形成最终的“产品”,在此承包商就可准备将项目移交给客户。

(4)收尾结束阶段

在项目的最后阶段,要完成项目的最终测试、评估、清算和移交工作成果,帮助客户实现项目目标。项目组织在完成这些工作后,要回顾整个项目的工作,对项目作出评估,得出经验和教训,形成总结性报告,评估也可以请客户参加,让其表达意见,并争取下一个商业机会。

项目的实施执行阶段是项目各阶段中最重要的阶段,也是项目成功与否的阶段。在项目的实施执行阶段,投放了最多的人力、物力和财力,因此,在组织实施过程中,要采用科学合理的实施执行计划,通过有效的控制,掌握项目的进度与成本,使得项目能够在预期的时间内被实现。



实践训练

训练一

项目概述	基本知识题	提高能力题
定义	1. 世界银行关于项目的定义。 2. 学理上如何定义项目? 3. 根据项目的定义,列举我国近几年正在建设的一些重大项目。	1. 根据对项目的多种解释,谈谈你对项目的理解。 2. 项目与日常运作活动的区别是什么?
特征	1. 项目的主要特征是什么? 2. 说说项目特征对于项目运作的意义。	除前述特征外,项目可能具有哪些其他特征?
周期理论	1. 什么是项目的周期理论? 2. 项目的生命周期可以划分为几个阶段?	研究项目生命周期有什么意义?

训练二

项目名称:西太华商厦及商品交易配送中心。

项目业主:某工贸集团股份有限公司。