



新世纪高等学校教材

工商管理本土化系列教材

成思危

编写指导委员会主任

主 编/曾赛星

副主编/董正英 吕康娟

项目管理

Project
Management



北京师范大学出版社

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

F224.3

116

2007

新世纪高等学校教材

工商管理本土化系列教材

项 目 管 理

Project Management

主 编 曾赛星

(上海交通大学安泰经济与管理学院)

副主编 董正英 吕康娟



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理/曾赛星主编.

—北京:北京师范大学出版社, 2007

新世纪高等学校教材. 工商管理本土化系列教材

ISBN 978-7-303-08316-9

I. 项… II. 曾… III. 项目管理—高等学校—教材

IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 142238 号

新世纪高等学校教材. 工商管理本土化系列教材

项目管理

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

出 版 人: 赖德胜

印 刷: 北京京师印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm×230 mm

印 张: 29.5

字 数: 545 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版

印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000 册

定 价: 39.00 元

策划编辑: 马洪立 责任编辑: 戴 轶 美术编辑: 李 强

责任校对: 李 菡 责任印制: 董本刚

版权所有 侵权必究

编辑部邮箱: wkb@bnup.com.cn

编辑部电话: 010-58802695 010-58808079

市场营销部电话: 010-58808015

本书如有印装问题, 请向购买书店调换; 欢迎广大朋友赐稿!

新世纪高等学校教材 工商管理本土化系列教材

编写指导委员会

主 任 成思危

副主任 席酉民 吴世农 李廉水

委 员 (以姓氏笔画为序)

王方华 上海交通大学安泰经济与管理学院院长 教授 博导

王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长 教授 博导

尤建新 同济大学经济与管理学院院长 教授 博导

朱善利 北京大学光华管理学院副院长 教授 博导

吴世农 厦门大学副校长 教授 博导

李国津 天津大学管理学院 MBA 项目主任 教授 博导

李 垣 西安交通大学管理学院院长 教授 博导

李 翀 北京师范大学经济与工商管理学院院长 教授 博导

李廉水 南京信息工程大学校长 教授 博导

荆 新 中国人民大学商学院副院长 教授 博导

赵曙明 南京大学商学院院长 教授 博导

唐任伍 北京师范大学管理学院常务副院长 教授 博导

席酉民 西安交通大学副校长 教授 博导

徐康宁 东南大学经济管理学院院长 教授 博导

钱颖一 清华大学经济管理学院院长 教授 博导

新世纪高等学校教材 工商管理本土化系列教材 编写委员会

主 任 席酉民 赵曙明 王方华

副主任 陈传明 徐 飞 苏 勇

委 员 (以姓氏笔画为序)

王方华 苏 勇 陈传明 陈俊芳

陈荣秋 赵曙明 唐宁玉 高汝熹

席酉民 陶鹏德 曾赛星 程德俊

总 序

随着市场经济的发展，企业经营日趋复杂，市场竞争不断加剧，迫使企业不断提升其管理科学化和现代化的水平，为此也急需大量训练有素的经营管理人才，于是工商管理学科应运而生。美国宾夕法尼亚大学于1881年创办金融商业学院，设立商业管理学科。19世纪末20世纪初，先进的管理理论的产生，推动了工商管理学科的发展。工商管理是管理学门类中实践性最强、覆盖面最宽的一级学科，它面向经济中最主要最广泛的工商领域，紧密结合企业管理实践，研究营利性组织经营活动规律以及企业管理的理论、方法和技术。作为经济科学、管理科学、人文科学、自然科学、工程技术相互结合和渗透的产物，工商管理学的发展，推动了经济、管理学科的发展。

20世纪50年代我国实行高度集中的计划经济模式，企业管理体现着计划经济的特征。随着经济体制改革的深入，特别是由计划经济向社会主义市场经济的转变，企业成了社会经济的主体。市场经济发展的需求极大地推动了我国的工商管理研究，使之在深度和广度上都有了很大进展，与国外学术界的交流也逐渐增多。在经济日益全球化、中国经济蓬勃发展的今天，及时把握国外工商管理研究的最新动态及其发展趋势，总结研究中国成功的工商管理实践，在更广泛领域传播工商管理知识将对我国工商管理水平的

提升有重要意义和作用。

我们知道,管理涉及哲学(智慧)、知识(科学)、艺术(技巧)和经验(实务)。其中知识又分为三类:与环境无关的普适知识(Context-free knowledge)、与环境有关的知识(Context-bounded knowledge)、特定环境下的知识(Context-specific knowledge)。科学概括了管理活动的一般规律,通过总结和提炼,将其中带有规律性的东西上升为知识,而这些知识通过学习可以掌握。但由于管理的大部分知识与环境 and 对象或管理情景(Management Context)有关,学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性,不能简单拷贝和套用;艺术则体现了管理中的个性特点,也即面对同样的问题和环境,不同领导者和管理者可以作出不同反应,且这些反应往往没有对错之分,只有适应与否,适应、协调则成功,反之则受挫或失败。艺术很难显性化,所以无法简单学习,常常需要感悟和体味;而实务、手艺需要操练才能习得,强调的是管理的实践性,管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧和感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐;而管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华,即管理的哲学在思想、在凝练和聚合。因为,工商管理的教、学与实践需要上述几个方面的有机融合,工商管理知识大部分又与环境有关,即使是普适知识也要关注其应用环境,所以,结合本土环境的研究、学习、实践、感悟和提升,对于工商管理教与学就更为重要!

我国的工商管理研究从整体上落后于国际水平,这与我国的经济现状与研究起步晚有一定关系,因此要求此领域的学者们在学习和研究世界先进理论的同时,一定要关注中国本土环境,注重将理论运用于管理实践,更要注意对中国成功的管理实践进行归纳、总结和理论提升;与此同时,还应肩负起传播工商管理知识、指导管理实践的职能。

基于此,北京师范大学出版社组织北京大学、清华大学、南京大学、复旦大学、上海交通大学、中国人民大学、浙江大学、南开大学、北京师范大学、上海财经大学、厦门大学、武汉大学、华中科技大学、西安交通大学、天津大学等二十余所全国重点大学的管理学院和商学院的教授、博士生导师主编主审了本套教材——“新世纪高等学校教材·工商管理本土化系列教材”。

本套教材借鉴了国外一流大学教学模式和教学过程中的优秀做法,分析中国的基本国情,考察中国宏观经济和微观经济组织面临的文化背景和风俗习惯,研究中国学生特有的逻辑思维方式,以本土化为出发点,力争在知识体系、案例选择、编写体例、语言组织等方面做到以下几点:

(1)知识体系权威化。本套教材内容既要涵括一个专业已经形成并为该专业多数专家认同的知识,又要阐述围绕这些知识的最新学术研究进展,同时还要凸

显作者本人的学术观点。

(2)案例选择本土化。尽量以本土化为原则选择教学案例,或从中国的工商管理视角去分析一些国外的经典案例。

(3)编写体例规范化。每一章开始有本章结构图、本章学习目标和引导案例,以便让读者在每一章伊始就知道该章的知识框架。每章中间还根据教学需要,穿插学科背景知识、学术争论、最新进展等,以增加可读性。每章结尾有本章精要、复习思考题、案例分析和推荐阅读书目,以便更好地理论联系实际。

(4)语言组织生动化。教材力争文笔生动、表达活泼,提高可读性。

成思危先生百忙之中审阅肯定了本套书的编写大纲,并嘱咐在内容和体例方面力争创新,力求本土化。编写指导委员会各位成员对本套书的体系、内容定位、编写要求等提出了很好的建议。在此,我代表编写委员会对他们表示诚挚的谢意!

我们殷切期望专家和读者在阅读和使用本套教材过程中提出建设性的意见与建议,以便再版和重印时日臻完善。

西安交通大学副校长、教授、博导 席酉民博士

2007年1月28日

前言

随着现代科学技术的飞速发展、管理科学领域知识的革新和知识结构的重组，项目管理以其清新的面目脱颖而出，形成了一套独特而完整的科学体系，产生了一套行之有效的方法论。项目管理的理论与方法在各行各业都得到了广泛的应用，成为现代企业、政府部门和各类组织的最新管理手段之一。

进入 20 世纪 90 年代以后，随着信息时代的来临和高新技术产业的飞速发展，在信息经济环境中，事务的独特性取代了重复性过程，信息本身是动态的、不断变化的，灵活性成了新秩序的代名词。人们很快发现，实行项目管理恰恰是实现灵活性的关键手段。人们还发现，项目管理在运作方式上最大限度地利用了内外部资源，可以从根本上提高管理绩效。

近年来，项目管理不仅普遍应用于建筑、航天、国防等传统领域，而且已经在电子、通信、计算机、软件开发、制造业、金融业、保险业甚至政府机关和国际组织中成为其运作的中心模式。

随着经济全球化的发展，中国经济正日益深刻地融入全球市场，这将对我国社会经济各个领域的管理模式和管理理念产生深刻的影响，也要求我们尽可能运用国际通用的管理方法去分析和解决问题。

本书以 PMBOK 知识体系框架为基础，系统地介绍了项目管理的理论知识与实务，涉及 PMBOK 的九大知识领域。

本书主要包括项目管理概论、项目启动与范围管理、项目时间管理、项目费用管理、项目质量管理、项目组织与人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理、项目融资管理、项目整体管理、项目管理软件等内容。

本书可作为高等院校管理科学与工程、工商管理等专业本科生、研究生、工程硕士生和 MBA 的教材和参考书，也可供从事项目管理的有关管理者、经理人、项目管理师等学习参考。

本书由曾赛星（第 1 章、第 3 章）、吕康娟（第 2 章、第 6 章）、杨洪涛（第 4 章、第 9 章）、齐国友（第 5 章、第 11 章、第 12 章）、楼高翔（第 7 章）、董正英（第 8 章、第 10 章）共同编写。全书由曾赛星统稿，严景军和朱烨辛参加了部分资料的整理工作。

由于时间仓促、水平有限，书中缺点和错误在所难免，恳请广大读者和专家批评指正。

编者

2006 年 10 月

目 录

第 1 章 项目管理概论	(1)
【本章结构图】	(1)
【本章学习目标】	(1)
【引导案例】	(2)
1. 1 项目管理的发展与应用	(2)
1.1.1 项目管理的发展	(2)
1.1.2 我国项目管理的应用	(4)
1.1.3 项目管理应用的发展与需求	(4)
1. 2 项目	(5)
1.2.1 项目与项目特征	(5)
1.2.2 项目生命周期	(8)
1.2.3 项目利益相关者	(10)
1.2.4 项目与日常运作的关系	(11)
1. 3 项目管理	(12)
1.3.1 项目管理过程	(12)
1.3.2 项目管理的益处	(13)
1.3.3 项目管理的挑战	(14)
1. 4 项目管理知识体系	(14)
1.4.1 项目管理的知识体系 (PMBOK)	(14)

1.4.2 中国项目管理知识体系 (C-PMBOK) 的开展	(16)
1.5 项目管理的趋势	(17)
1.5.1 项目管理要以顾客为中心	(17)
1.5.2 项目管理既需要项目技术又需要管理	(17)
1.5.3 对项目经理的更高要求	(18)
【本章精要】	(18)
【思考题与练习题】	(19)
【案例分析】如何认识一个小项目的内涵	(20)

第 2 章 项目启动与范围管理 (22)

【本章结构图】	(22)
【本章学习目标】	(22)
【引导案例】	(23)
2.1 项目识别与选择	(24)
2.1.1 项目识别	(24)
2.1.2 项目构思	(25)
2.1.3 项目识别和构思的方法	(26)
2.1.4 项目的选择	(27)
2.2 项目启动	(31)
2.2.1 项目的启动	(31)
2.2.2 项目章程或项目委托书	(32)
2.3 项目目标管理	(33)
2.3.1 项目的目标	(33)
2.3.2 项目目标的标准	(34)
2.3.3 项目目标管理	(35)
2.4 项目计划	(36)
2.4.1 项目计划的步骤	(36)
2.4.2 项目工作分解结构	(37)
2.5 项目范围规划与控制	(40)
2.5.1 项目范围	(41)
2.5.2 项目范围规划	(42)

2.5.3 项目范围控制	(43)
【本章精要】	(44)
【思考题与练习题】	(44)
【案例分析】从不同的视角进行项目识别	(45)
第3章 项目时间管理	(47)
【本章结构图】	(47)
【本章学习目标】	(47)
【引导案例】	(48)
3.1 项目时间管理概述	(48)
3.2 项目活动定义	(49)
3.2.1 活动定义的主要依据	(49)
3.2.2 活动定义的工具与技术	(49)
3.2.3 活动定义的成果	(50)
3.3 项目活动排序	(50)
3.3.1 活动排序的依据	(51)
3.3.2 活动排序的工具与技术	(51)
3.3.3 活动排序的成果	(53)
3.4 项目活动资源估算	(54)
3.4.1 活动资源估算的依据	(54)
3.4.2 活动资源估算的工具与技术	(54)
3.4.3 活动资源估算的成果	(55)
3.5 项目活动持续时间	(55)
3.5.1 活动持续时间估算的依据	(56)
3.5.2 活动持续时间估算的工具与技术	(56)
3.5.3 活动持续时间估算的成果	(58)
3.6 制定进度计划	(58)
3.6.1 制定进度计划的依据	(58)
3.6.2 制定进度计划的工具与技术	(59)
3.6.3 制定进度计划的成果	(65)
3.7 项目进度控制	(68)
3.7.1 进度控制的依据	(68)

3.7.2 进度控制的工具与技术	(68)
3.7.3 进度控制的成果	(70)
【本章精要】	(71)
【思考题与练习题】	(71)
【案例分析】香港公共房屋建设项目的管理	(72)

第 4 章 项目费用管理

【本章结构图】	(87)
【本章学习目标】	(87)
【引导案例】	(88)
4.1 项目费用管理概述	(88)
4.1.1 项目费用的概念及构成	(88)
4.1.2 项目费用管理的概念	(89)
4.1.3 项目费用管理的方法	(89)
4.2 项目资源计划	(91)
4.2.1 项目资源计划的概念	(91)
4.2.2 项目资源计划编制的依据	(91)
4.2.3 项目资源计划编制的方法	(93)
4.2.4 项目资源计划的工具	(94)
4.3 项目费用估算	(96)
4.3.1 项目费用估算的概念和类型	(96)
4.3.2 项目费用估算的依据	(97)
4.3.3 项目费用估算的方法	(98)
4.4 项目费用预算	(100)
4.4.1 项目费用预算的概念	(100)
4.4.2 项目费用预算的依据和方法	(100)
4.4.3 项目费用预算的过程	(101)
4.5 项目费用控制	(102)
4.5.1 项目费用控制的概念	(102)
4.5.2 项目费用控制的依据	(103)
4.5.3 项目费用控制的方法	(104)
【本章精要】	(110)

【思考题与练习题】	(111)
【案例分析】某化工装置设计项目费用/进度综合 控制	(111)

第 5 章 项目质量管理 (127)

【本章结构图】	(127)
【本章学习目标】	(127)
【引导案例】	(128)
5.1 项目质量管理概述	(129)
5.1.1 项目质量管理的基本概念	(129)
5.1.2 项目质量管理的发展	(132)
5.2 项目质量规划	(135)
5.2.1 项目质量规划概述	(135)
5.2.2 项目质量规划的依据	(135)
5.2.3 项目质量规划过程	(136)
5.2.4 项目质量规划的工具与技术	(137)
5.2.5 项目质量规划的成果	(143)
5.3 项目质量保证	(144)
5.3.1 项目质量保证概述	(144)
5.3.2 项目质量保证活动的主要依据	(144)
5.3.3 项目质量保证的内容	(145)
5.3.4 项目质量保证模式	(146)
5.4 项目质量控制	(151)
5.4.1 项目质量控制概述	(151)
5.4.2 项目质量控制的基本内容	(153)
5.4.3 项目质量控制的工具与方法	(154)
【本章精要】	(164)
【思考题与练习题】	(164)
【案例分析】香港公共房屋项目的质量保证	(165)

第 6 章 项目组织与人力资源管理 (170)

【本章结构图】	(170)
【本章学习目标】	(170)
【引导案例】	(171)
6.1 项目管理组织	(171)
6.1.1 项目组织制度	(171)
6.1.2 项目组织文化	(172)
6.2 项目经理	(172)
6.2.1 项目经理的角色与职责	(172)
6.2.2 项目经理的技能要求	(173)
6.2.3 由技术专家向项目经理转变	(174)
6.3 项目团队	(176)
6.3.1 项目团队的含义	(176)
6.3.2 项目团队的组建与发展	(177)
6.3.3 项目团队管理	(180)
6.3.4 团队精神与绩效	(181)
6.4 项目组织的选择	(182)
6.4.1 职能型组织结构	(183)
6.4.2 矩阵型组织结构	(184)
6.4.3 项目型组织结构	(186)
6.4.4 混合型组织结构	(186)
6.5 项目人力资源管理	(187)
6.5.1 项目管理对传统人力资源管理的挑战 ...	(188)
6.5.2 项目人力资源管理的特点	(188)
6.5.3 项目人力资源管理	(189)
【本章精要】	(191)
【思考题与练习题】	(191)
【案例分析】 诺基亚的团队建设	(191)

第 7 章 项目沟通管理	(193)
【本章结构图】	(193)
【本章学习目标】	(193)
【引导案例】	(193)
7.1 项目沟通规划	(194)
7.1.1 项目沟通的概念	(194)
7.1.2 项目沟通的方法与技巧	(197)
7.1.3 项目沟通的障碍及其解决方法	(202)
7.1.4 项目沟通规划的编制	(205)
7.1.5 利益相关者的管理	(207)
7.2 项目冲突管理	(208)
7.2.1 项目冲突的概念	(208)
7.2.2 项目冲突的来源和冲突强度	(209)
7.2.3 项目冲突的处理与解决	(215)
7.3 项目信息管理	(216)
7.3.1 项目信息管理的相关概念	(217)
7.3.2 项目信息发送	(219)
7.3.3 项目管理信息系统	(220)
7.3.4 项目软信息管理	(223)
【本章精要】	(224)
【思考题与练习题】	(224)
【案例分析】 如何进行有效的沟通	(225)
第 8 章 项目风险管理	(227)
【本章结构图】	(227)
【本章学习目标】	(227)
【引导案例】	(227)
8.1 项目风险管理概述	(228)
8.1.1 风险与项目风险概述	(228)
8.1.2 项目风险管理	(231)