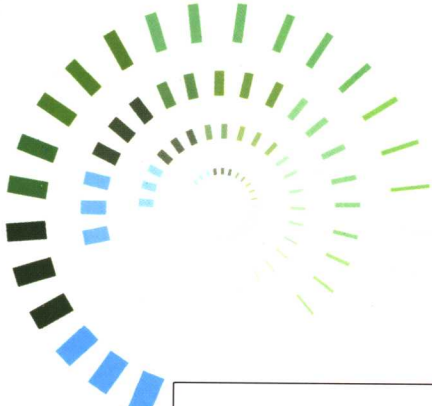




韩美清 王自强 主编

项目管理^的 运作与实施

Operation and Implementation of Project Management



 中国标准出版社

项目管理的运作与实施

Operation and Implementation of
Project Management

韩美清 王自强 主编

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理的运作与实施/韩美清,王自强主编. —北京:中国标准出版社,2006
ISBN 7-5066-4186-0

I. 项… II. ①韩…②王… III. 项目管理
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 075152 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.bzcs.com

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 19.5 字数 453 千字

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

*

定价 **42.00** 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

编委会名单

顾问：周春生 张平义 崔民选 贾春新

主编：韩美清 王自强

编委：（按拼音排序）

卜蓉蓉 曹蓬勃 陈志强 褚 昆

何敬中 胡 枫 蒋近韩 刘 勇

马健飞 盛 鹏 石 岳 孙立勇

孙艳玲 汪雄剑 王青松 王巍巍

王 宇 许德生 杨丽媛 张存萍

张汉飞 张丽华 张娜娜 张在成

赵 云

序

二十一世纪是充满竞争和变革的年代,无论是个人还是企业都将面临着前所未有的挑战,甚至政府部门、科研机构等也都将面临着越来越大的压力。在挑战和压力中必将成就一大批现代组织中的“新贵”——项目经理,他们承担着重要的责任,拥有艰巨的任务,也掌控着关键的资源,他们更重视团队精神和效率,也更富于创新精神和时间的管理。然而实践的世界丰富多彩,每个人遇到的情况也似乎千差万别,那么如何从实践上升到理论,又以理论来指导实践?该书在这方面做了卓有成效的探索。

在这部近 60 万字的管理学著作中,韩美清女士和王自强先生深入浅出地将许多现代的管理思想、管理技巧和管理方法融入到了各章节内容中,并精心地挑选和穿插了传统与现代的项目管理案例和实践,使理论与实践紧密地相结合,这是该书的一大特色。

该书生动地刻画了项目经理在项目中的职责和作用,深入研究和分析了项目的计划、实施和控制,以及如何在项目内、外部进行有效的沟通。同时在该书的体系中还加入了其他书中所没有谈到或没有强调的合同谈判的内容以及项目融资的内容,而这些部分恰恰是项目管理中常常遇到的问题,也是非常重要的问题。

如果说项目的计划、实施和控制是项目经理必备的核心素质,那么项目风险的控制无疑是项目顺利进展的关键。书中这一章写出了特色,在阅读过程中读者将接触到系统完整的风险管理流程。

该书对大量的案例和图表进行了精心合理的穿插安排,这些案例生动活泼,既富趣味性又有启发性,让读者在阅读此书的时候不会感到枯燥。大量图表更加清晰易懂地说明了项目管理的要点和项目管理工具,让复杂、晦涩的项目管理思想和方法深入浅出。

该书的内容体系较为系统完整,几乎涵盖了所有 PMP(Project Management Professional 项目管理专业人员)认证考试的知识要点,对想参加 PMP 考试的人员来说,这是一本不可多得的好书。同

时该书也适用于大学本科和 MBA 的教学,对于想全方位学习项目管理知识的人士和对项目管理知识感兴趣的人来说,同样不失为一本理想的学习指导和实践指南。

尽管近些年中国出版的项目管理译著和编著为数不少,但从理论性、实践性、系统性、实用性和趣味性方面来说,该书不失为管理类书籍中的佼佼者。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '王明生' (Wang Mingsheng), written in a cursive style.

2006 年 5 月

前言

项目管理充斥着各行各业,企业需要项目管理,政府和科研机构也需要项目管理;项目管理在我们的身边也随处可见,规划一次升学考试需要项目的管理的思想,策划一次家庭聚会也需要项目的管理的思想。从古代埃及金字塔的建筑,到美国曼哈顿计划的实施,从万里长城的修筑到神舟六号的升空,从三峡工程的启动到奥运会的举办,无不充斥着项目的身影。然而一个重大项目的失败对政府来说可能是灾难性的,对企业来说可能是致命的,对个人来说可能是一失足成千古恨的,那么学习项目的管理的思想和知识无论对个人还是对企业的发展,乃至国家的发展都是至关重要的。

如今,对项目的管理的思想和理论的应用已经越来越广泛。越来越多的企业和机构认识到了项目的重要性。决策者们纷纷开始运用项目的管理的思想和方法来减少项目的盲目性,减少项目中种种失误所带来的巨额损失。

为了有效地实施项目管理,单凭人们一般的个人经验是不够的,因此总结出一套系统的理论、原则和方法就显得非常必要。许多专家和学者在这方面已经做出了卓越的贡献。但是,市场上真正深入浅出、通俗易懂,将理论和实践结合起来,将实用性和趣味性融合为一体的书依然为数不多。本书的编撰则尝试着在这些方面有所突破。

随着中国经济的飞速发展,对项目管理专业人才的需求越来越大;随着经济全球化的进程,项目管理也越来越需要与国际接轨。如果本书能够对繁忙的苦苦追求成功的项目管理人员有所帮助,我将感到非常欣慰,如果本书能够对莘莘学子或对项目管理感兴趣的人来说有些许的启迪作用,我们也将感到十分满足。

本书由中国经济技术研究咨询有限公司组织编写,编写过程中得到中国经济技术研究咨询有限公司的资助并得到其总裁崔民选博士的悉心指导,在此表示诚挚的感谢!本书能与读者见面,还要特别

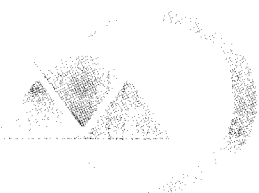
感谢北京大学光华管理学院周春生教授和贾春新教授的悉心指导和帮助,感谢中共中央书记处秘书张平义同志的不吝赐教,同时还要特别感谢中国标准出版社的贾玉勤女士,她的认真勤勉兢兢业业的工作极大地推动了本书的出版进程,最后感谢在本书的出版过程中给我帮助的所有朋友们,我在此表示衷心的感谢!

由于本书编纂时间较为仓促,疏漏和错误在所难免,恳请广大读者批评指正,并提出宝贵的意见!

韩美清

2006年6月
于北大承泽园

目 录



第一部分 项目管理概论

1 项目管理概论	1
1.1 项目的概念	2
1.2 项目管理的概念	5
1.3 项目的生命周期	11
1.4 关于项目经理	13
1.5 本书的结构	17
2 项目管理的重要性和必要性	19
2.1 为什么需要项目管理	19
2.2 成功的项目管理	21

第二部分 项目的启动

3 项目的启动	27
3.1 项目的需求	27
3.2 项目的可行性研究	28
3.3 项目的选择	45
4 项目融资管理	47
4.1 项目融资的适用范围	49

4.2	资金的来源	50
4.3	项目融资的类型	51
4.4	项目融资的优缺点分析	55
4.5	项目融资风险管理	57
5	需求建议书	60
5.1	准备需求建议书	60
5.2	征集申请书	65
6	申请书	66
6.1	编制申请书以前的营销策略	67
6.2	是否参与投标的决策	68
6.3	提交有竞争力的申请书	70
6.4	提交申请书以后的行动	79
6.5	项目发起人/客户评估申请书	80
7	合同与谈判	84
7.1	合同的谈判与签订	84
7.2	合同的分类与选择	85
7.3	合同的变更、解除与终止	88
7.4	谈判的技巧	89
7.5	中国谈判的礼仪	97
7.6	国际谈判的礼仪	98

第三部分 项目的计划、执行和控制

8	项目计划	100
8.1	项目目标	100
8.2	范围计划	105
8.3	时间进度计划	111

8.4	资源计划	130
8.5	成本计划	153
8.6	质量管理计划	157
8.7	沟通计划	164
8.8	风险计划	166
9	项目的执行和控制	178
9.1	项目的进度控制	179
9.2	项目的成本控制	190
9.3	项目的质量控制	200
9.4	培养项目团队	208
9.5	项目沟通管理	233
9.6	冲突的管理	251
9.7	项目的采购管理	253
9.8	项目的风险管理	258
9.9	项目的变更控制	261
10	项目收尾	266
10.1	项目结束	266
10.2	合同收尾	268
10.3	采购合同收尾	269
10.4	行政收尾	269
10.5	解散项目团队	270
10.6	庆祝	271

第四部分 有关项目管理的一些话题

11	国际项目管理	272
11.1	国际项目的环境因素	272
11.2	国际项目的地点选择	274

11.3	跨文化的考虑	276
11.4	项目经理如何应对文化的冲击	282
11.5	国际项目的人员选择和培训	284
12	专业责任	285
12.1	确保诚信正直	286
12.2	利益冲突	287
12.3	应用专业知识	289
12.4	平衡项目干系人的利益	290
13	项目管理的未来	290
13.1	项目管理的发展特点	291
13.2	项目管理的未来发展趋势	292
13.3	项目管理中未解决的问题	293
13.4	项目管理的职业道路	296

第一部分 项目管理概论

1 项目管理概论

有一个“最成功”也是家喻户晓、众人皆知的项目团队，那就是西游记的取经团队，其目的是完成西天取经的任务，其成员有唐僧、孙悟空、猪八戒和沙和尚。团队的组成非常有趣，其中唐僧是“项目经理”、孙悟空是“技术核心”、猪八戒和沙和尚是普通成员，观音是“高层领导”。

唐僧作为项目经理，有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的誓不罢休，得到上司高度的支持和赏识（直接得到唐太宗的任命，赐予袈裟和金钵），同时又得到观音这位高层领导及各路神仙的广泛支持和帮助。

沙和尚沉默寡言，任劳任怨，承担了项目中粗笨无聊的工作，比如挑担。

猪八戒这个成员，好吃懒做，贪财好色，不喜欢干活，只是牵牵马，耍耍嘴皮子，似乎留在团队没有用处，其实他的存在也是有他的用处的。他性格开朗，能够接受任何批评而无负担和压力，即使生气也是生气过后很快就忘记了，因此在项目组中承担了润滑剂和调节气氛的作用，给枯燥而漫长的行程增添了不少乐趣。

最关键的当然是众人喜爱的孙悟空了，孙悟空是这个取经团队的顶梁柱，没有他可以说整个取经的道路寸步难行。但是他的性格极其自由，不受管束，有时甚至肆意取闹，回想他大闹天空的历史，恐怕普通人作为项目经理都不会让他这样的人呆在团队里。但是唐僧比较具有领导意识，知道取经项目若要成功孙悟空不可或缺，于是采用各种方法来收复他。这些手段包括，当孙悟空被困五指山下500年，终日喝铜汁铁水，非常绝望的时候，解救他于水火之中，使他心存感激，知恩图报；当然让人感动是不够的，还要给他许诺美好的愿景（取完经后高升为正牌仙人）；只有上面这两点依然不够，因为孙悟空难以管束，要其效忠，不仅要给予正面的激励还需要强制的手段，那就是给他戴上紧箍咒，直接控制他，在他不听话时念咒符惩罚他。

孙悟空神通广大，承担了取经项目中去妖除魔的绝大多数重要任务，但却很难管束，只用紧箍咒来约束他还是不够，这时候猪八戒的作用就发挥出来了。当孙悟空苦恼的时候，上司威严而不可得罪，沙和尚非常老实，也不好伤害，只好通过戏弄猪八戒来换取开心，排除心中愁苦，而猪八戒是个乐天派，任何指责过后都会云消雾散。

在取经项目的实施过程中，除了项目组成员艰苦卓绝的劳动外，还要善于利用“项目干系人”，如果有问题解决不了，就立刻向高层领导观音汇报，或者通过各种关系，找来各路神仙帮忙，从哪吒到如来佛主，只要有利于问题的解决就想尽办法寻求帮助，以解决各种难题。

资料来源：中华企业录(<http://www.qy6.com>)

从上面的例子，我们可以看到，项目团队的组建和项目的实施与其说是一门科学，不如说是一门艺术。而这门艺术在当今社会中更发挥了不可估量的重要作用。

美国学者 David Cleland 宣称:在未来社会,在应付全球化的市场变动中,战略管理和项目管理将起到关键性的作用,项目管理将成为 21 世纪组织和管理的主要形式。

美国著名杂志《Fortune》预测:项目经理将成为 21 世纪年轻人首选的黄金职业。项目管理现在已经成为美国的优选职业。

《国际项目管理杂志》的编辑罗德内·特纳预言:“进入 21 世纪,基于项目的管理将会扫荡传统的职能式管理。”

项目管理将是未来不可抵挡的潮流和趋势。几年前,项目管理还被认为主要应用于石油、化学、国防和建筑行业中。今天,项目管理的应用已经远远超出这些行业及其自身的理论框架,发展到许多非传统行业,并发展了许多各种各样形式的应用。大到三峡工程,阿波罗登月计划,小到一次聚会,一次郊游,无处不见项目管理的作用。

在发达国家,诱人的高额年薪以及广阔的就业前景,使得项目管理师已成为炙手可热的“黄金职业”。那么中国呢?

随着中国经济日益深刻地融入全球市场,项目管理在中国的应用也日见其重要性。中国每年从世界银行获得约 30 亿美元的贷款,连续多年成为世行的最大借款国,再加上亚行贷款、国际经援、出口信贷等,利用外资(包括中国港、澳、台的资金)数额每年都达到几百亿美元,更不用提通过国际招标、采购、咨询和 BOT 方式与全球经济市场的联系。这些纷繁复杂的涉外项目通常要求采用项目管理的国际模式,这也造就了对熟悉国际项目管理运作方式高级人才的大量需求。

随着中国社会经济制度的深入变革,我国加入 WTO 后与国际惯例接轨的步伐不断加快,项目管理的重要性越来越多的被中国企业及机构所认识,越来越多的决策者开始认识到运用项目管理知识、工具和技术可以为他们大大减少项目的盲目性,减少项目中种种失误所带来的巨额损失,以及更好地管理项目风险。因此那些受过良好项目管理教育并拥有丰富实践经验的项目管理人员已成为炙手可热的抢手货。

2004 年底,项目管理者联盟与中国项目管理人才网共同组织进行了《2004 年度中国项目经理薪资调查》。调查统计表明,我国项目管理人员总体平均年薪达到 8.95 万元,属于各行业领域的高薪职业。

随着对项目经理需求的不断增长,项目管理资质认证也日益成为管理培训的一大热点,国内项目管理领域存在的各种认证体系,包括 PMP 认证、IPMP 认证、中国项目管理师认证、剑桥项目管理专业资格认证等,项目管理的资质认证将会掀起新一轮培训和认证狂潮。

如今,项目管理已经成为一个炙手可热的名词,项目管理的动向也无时无刻地牵动我们的神经。那么未来社会管理和企业运作中,项目管理将扮演什么角色,项目管理到底是什么呢?

1.1 项目的概念

1.1.1 项目的定义和特征

关于项目,尚没有一个被广泛认可的标准定义,不同的教科书给出的定义可能会有不同,但其本质是一样的,都具有以下几个特点:

1) 项目具有特定的目标,具有一定的起点和终点。项目的目标通常可以用定量描述表述出来。例如,在2006年10月31日前,花费50万元人民币的预算,由项目组成员20个人,研发完成一种新型空调,该种新型空调应达到国家能源效率等级的一级指标。

2) 项目具有资源限制。任何项目都有资源限制。这些资源包括金钱、时间、人力、设备工具、原材料等。例如,筹备一次婚礼,就要考虑需要邀请哪些人,然后计算宴会中需要多少席位,再根据金钱等预算考虑办一个什么形式的婚礼,并确定是否使用轿车?用多少辆轿车?用轿车还是自行车或者用花轿?用多少鲜花?在哪家酒店举行?或者在家里举行?招待用什么酒?用什么烟?饭菜都是什么档次等等。总之,一切活动的安排都离不开资源的约束。

3) 项目是独一无二的、一次性的任务。项目是独一无二的,而不是重复进行的。不断反复、重复进行的活动是生产运作,而不是项目。例如“神舟六号计划”,就是一个项目,它是独一无二的。即使将来再发送一颗新的“神舟六号”,其时间、环境、条件等也可能与“神舟六号”不同。而其他的项目,例如筹划一次婚礼,举办一次聚会,也因其目的、性质、需求等的差异或者对特定的群体来说是独一无二的。

4) 项目具有一定的不确定性。就拿最常见,最简单的例子来说,某个班级打算举行一次郊游活动。虽然定好了时间、地点、行程,但可能因为某些人临时有事而不能去,或者原先计划去划竹筏的,结果那天天公不作美,偏偏下起雨来,于是就要临时改变计划,做出一定的调整。再比如,要开发一项新产品,其中原油是重要的生产条件,在做计划的时候成本按原油当时的市场价格计算,结果随着项目的进行,全球原油价格发生了猛烈的上涨,于是项目的最终成本可能比预计成本高得多,这也是项目的不确定性和风险。

通过以上的叙述,您或许对项目已经有了一种直观的感受。那么现在我们对项目下一个定义:

根据《项目管理知识体系》(PMBOK¹),所谓项目就是为了创造一种独特的产品、实现一种独特的服务或达成一项独特的结果而做出的临时性的努力。也就是说,项目是从特定的起点开始,有效地利用资源,并且为了实现一个独特的目标而做出的所有临时性努力。

我们通常把组织的活动分为两种类型:一种是运营,一种是项目。有时候我们也把“运营”称为“作业”。所谓“运营”(Operations),就是连续不断,周而复始的活动,它的运行按照既定的规章制度,是简单的重复性劳动。比如,企业生产产品、饭店提供餐饮服务、公司处理索赔和订单、应收账款及入账等等都是运营。这些活动可以不断地重复,尽管产品和服务可能具有一定的生命周期,但在生命周期内运营是可以重复的。关于运营和项目的区别,稍后我们还将做较详细的介绍。

另一种组织活动,是独特的一次性活动,我们将其称为“项目”(Projects)。例如建筑工程。即使两座大厦的基本要求都一样,但是每座大厦都有自己的独特地理位置,需要根据实际情况,因地制宜地设计出满足委托者要求的建筑方案。更不用说委托者要求不同的情况了。因此建筑工程的建造是独特的,一项建筑工程就是一个项目。

1 PMBOK 的英文全称是“Project Management Body of Knowledge”,翻译成中文就是“项目管理知识体系”。

项目的形式可谓多种多样,从古代埃及金字塔和巴比伦空中花园的建筑,到美国的曼哈顿计划,从万里长城的修筑到神舟六号的升空,从三峡工程的启动到一次野餐聚会,无不充斥着项目的身影。早期的项目管理主要用于非常复杂的大型研究开发项目,如曼哈顿计划和一些军事武器的制造,或者如三峡大坝、飞机、铁路等大规模的建设。通常人们将曼哈顿计划当作是项目管理的开端。但事实上,项目管理思想的源头则可以追溯到非常久远的古代,比如万里长城的建设,你能说其中没有项目管理的思想吗?

如今,项目管理的应用范围已经越来越广泛。越来越多的企业和机构认识到项目管理的重要性。许多决策者已经开始运用项目管理知识、工具和技术来减少项目的盲目性,减少项目中种种失误所带来的巨额损失。

1.1.2 项目的组成要素

项目目标的成功实现通常受制于4个因素的影响:项目的工作范围、项目成本、项目时间进度计划和客户满意度。

项目的工作范围,就是为了达到客户满意这个最终目标而必须作的全部工作。要让客户满意,项目的交付物就必须满足委托人所指定的标准和要求。例如,建造一栋房屋,如果你偷工减料,结果房屋使用一段时间就漏水了,或者窗户关不上了,管道破裂了,要么房屋周围是个施工过后的大垃圾场,砖头、碎瓦遍地皆是,这显然不能达到客户满意。因此,建造该房屋所需要的所有必要程序包括砌砖盖瓦等,以及所有的辅助程序例如清理施工现场,进行绿化等就构成了该项目的工作范围。

项目成本,是指一个项目的资金约束。项目成本是完成一个项目所必须的各种资源的成本估算总和,它包括雇员的薪水、直接原材料的购置成本、设备和仪器的租金、办公费用、制造费用等,以及对外谈判、咨询等需要的费用,甚至包括将某些项目分包给分包商的分包成本。例如,举行一次郊游,项目成本就会包括交通费、住宿费、食品费、门票、胶卷等成本。

项目时间进度计划,项目时间进度计划就是一个项目所有活动的综合时间进度安排,或者说每一项活动应当在什么时候开始和结束的具体时间表。通常客户和执行项目的组织会商定整个项目必须完成的截止时间。这个时间一旦制定,通常不予轻易变动。例如某商场要举行百年庆典,那么这个项目完成的截止期限可能就是百年庆典这一天的前一天。再比如家庭装修,丈夫和妻子打算在2006年5月1日前将新居装修完毕,这样他们可以在五一期间入住新房。于是他们需要开始制定计划,墙壁在什么日期以前粉刷完毕?地板在什么日期以前装修完毕?家具什么时候购买?卫生间什么时候装修?厨房最晚什么时候装修完毕?客厅什么时候开始布置?卧室什么时候装修完毕等等。只有每一项目活动都在最后期限以前完成了,整个项目才能按时完成。

在一定的预算内完成项目,并使整个项目在约定的期限以前完成,达到项目的目标,满足客户的需求,才能达到客户的满意。而为了确保项目的顺利实施和完成,就必须在项目开始前制定一份计划,该计划包括所有活动或工作的步骤、成本预算以及完成这些活动的时间预算。没有计划,项目的进展将会失去控制,也就不能保证按时完成任务。

项目开始后,往往面临着不确定的风险。一些无法预见的情况可能会危及项目的工作范围、项目成本或项目时间进度计划的完成。例如原材料的价格上涨了,施工时遇上了暴风雨等等。对于项目经理来说,防止、预测和克服这种境况将是他们的最大挑战之一。他们需

要制定项目的风险计划和风险应对计划,并进行项目的风险管理。进行风险管理可以降低风险发生的概率,但并不能完全消除风险,当意外风险发生时,项目经理或项目小组的成员需要采取应急措施以减少或降低风险带来的影响,解决项目进程中遇到的问题。譬如施工过程中遇上了暴风雨,就需要项目计划做出及时的调整,采取相应的措施解决问题或降低风险所造成的影响,同时不要忘了及时与客户沟通。项目经理必须在计划和沟通上积极主动,领导团队实现项目目标。

最后,项目经理的职责是达到客户满意。要让客户满意,绝不仅仅是按时地、在预算范围内完成工作这么简单。项目经理需要随时与客户沟通,了解客户的真实需求。项目经理还应当让客户了解项目的进展情况,并在意外事件产生的情况下,决定是否要改变期望。要让客户满意,还应将其视为合作伙伴,让其积极加入到项目中来,而不是将其孤立在一边。让客户加入项目,能更好地了解客户的需求,因地制宜地制定项目计划,让项目朝着项目目标不断前进,以最终满足客户的需求。

1.1.3 项目与运营的区别

项目是暂时性的,有确定的起止日期,而运营是持续进行的。当项目的目标实现了,项目就完成了。有时候,如果已经确定项目的目标无法完成,项目也就结束了,或者说项目被取消了。而运营则没有起止日期,运营是持续进行的,而且往往是重复同一程序的工作。

请你看一看,以下各项都是项目吗?

- 曼哈顿计划
- 软件的开发
- 邮件的投递
- 2008 年奥运会
- 办公室清洁
- 家庭购房
- 培养子女
- 接送孩子上学
- 主办一次国际性会议
- 组织一次聚会
- 麦当劳提供饮食服务

很显然,“邮件的投递”、“办公室清洁”、“接送孩子上学”、“麦当劳提供饮食服务”是日常的重复性工作,可以看作运营而不是项目。

但同时我们也要注意,项目和运营的区分并不是绝对的,例如,办公室的清洁工作一般情况下是日常的重复性工作,但如果某天总经理说,为了迎接明天上级领导的检查,今天下午全体员工放下手头的工作,将所有办公室彻底清扫一遍,那么这一天办公室的清洁工作又成了一个项目了。

项目和运营还可以相互转化,例如,研究和开发一个新产品是一个项目,但新产品开发出来了,进入了大规模的生产阶段,那么这种新产品的连续不断的生产又成了运营。

1.2 项目管理的概念

1.2.1 项目管理的定义

项目管理,有人认为只要拍拍脑袋就好了,凭自己的经验和智慧来管理就是项目管理。但实际上项目管理作为管理学的一个先进的分支,蕴含了丰富的管理理论、方法以及管理工具。

项目管理不善所造成的损失是巨大的,尤其是大型项目。项目管理不善会造成非常具有投资价值的机会夭折,项目管理不善还可能造成整个项目的失败,这绝不是危言耸听。项目执行前应当对项目进行可行性分析,并根据实际情况制定项目计划,并在项目实施过程中