

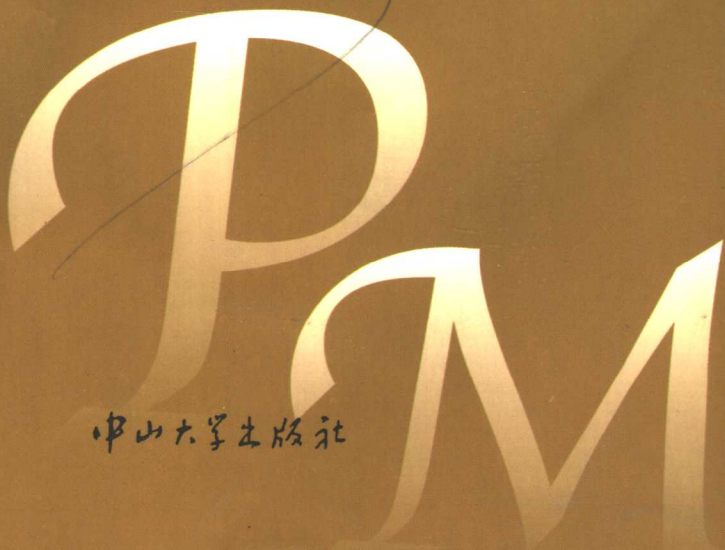


项目管理教程

新编

Xiangmu Guanli Jiaocheng
Xinbian

关老健 编著



中山大学出版社

F224.5
79

项目管理教程新编

关老健 编著

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理教程新编/关老健编著. —广州: 中山大学出版社,
2006. 7

ISBN 7 - 306 - 02707 - 7

I. 项… II. 关… III. 项目管理 - 教材 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 050007 号

责任编辑: 徐镜昌

封面设计: 冒 君

责任校对: 陈 霞

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话: (020) 84111996, 84113349

发行部电话: (020) 84111998, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275

传 真: (020) 84036565

印 刷 者: 广州市番禺市桥印刷厂

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 850mm × 1168mm 32 开 11.625 印张 288 千字

版次印次: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 23.00 元

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

内 容 简 介

本书根据项目管理的九大知识领域的逻辑结构，运用系统论和控制论的方法，对项目活动的全过程进行了深入细致的阐述。

全书共分11章，主要内容包括：绪论、项目组织、综合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、采购管理、人力资源管理、冲突和沟通管理、风险管理。在这些内容中，本书还穿插介绍了Mindmapper和Project 2003两个管理软件和91种各具特色的管理方法。

本书适合于管理类的本科生和MBA学员作项目管理课程教材，同时对相关工程技术人员以及广大项目管理爱好者也有一定参考价值。

本书还配套了教学课件和练习软件，有需要者可发电子邮件至nhgljster@gmail.com，由编著者免费提供。

前 言

“项目管理”是改革开放后在我国得到蓬勃发展的一门新兴学科。由于吸纳了国外特别是美国的研究成果，其学科的内涵越来越丰富，外延越来越切合项目管理的实际。由于项目管理的理论和应用从根本上改变了一般的管理方式，提高了管理的效率，因此，项目管理已经从最初的国防、航天领域、建筑领域拓展到目前的电子、通信、计算机、软件开发、制药、金融、电子政务等领域，乃至日常工作和生活中的各种专项活动。科技的发展，市场的竞争，使整个社会项目林立，可以预见，21世纪将是全新的项目管理世纪。

本书之所以称为《项目管理教程新编》，是因为编著者力求使本书的内容充满现代气息，同时，也力求突出本书的特点。本书最主要的特点，一是根据项目管理的九大知识领域的逻辑结构，运用系统论和控制论的方法，对项目活动的全过程进行了深入细致的阐述。二是它准确深入地消化了美国项目管理协会所著的项目管理知识体系指南，删繁就简，洋为中用，注入了我国特有的文化活力，因此特别适合我国学生的学习。三是摆脱了理科教材所惯用的千篇一律地按“输入—内部运演—输出”的窠巢，从而避免了某一方法在不同的内容中反复阐述，给人重复累赘的感觉。本书把这些方法分散在最适合被应用的章节，这就使得本书与其他教材相比，显得特别简洁。这些方法并不是某章节所独有，而是为各章节所共享，学习者可以举一反三，融会贯通，跨章节地运用这些方法，形成自己的东西。

全书共分 11 章，主要内容包括：绪论、项目组织、综合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、采购管理、人力资源管理、冲突和沟通管理、风险管理。在这些内容中，本书还穿插介绍了 Mindmapper 和 Project 2003 两个管理软件和 91 种各具特色的管理方法。在章节安排上，每章按学习提示—正文—案例及评析—学习任务安排。学习任务有问题与思考、练习题两个部分，为方便读者消化，在书末附有练习题参考答案。同时，为方便读者查阅，书末还附有本书所阐述的所有方法的索引。

本书适合于管理类的本科生和 MBA 学员作项目管理课程教材，同时对各类工程技术人员以及广大项目管理爱好者也有一定的参考价值。

本书在编著过程中，得到了中山大学出版社的徐镜昌同志的大力支持，他为本书的编辑、出版付出了辛勤的劳动，谨此表示衷心的感谢。

本书的缺点和不足在所难免，恳请广大项目管理同行和读者不吝指正。

编 著 者

于华南师范大学南海校区

2006 年 5 月 8 日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 概述	(1)
一、什么叫项目	(1)
二、什么叫项目管理	(4)
三、项目管理的目标	(6)
四、项目管理学科与其他领域知识的关系	(7)
第二节 项目生命周期	(8)
一、项目生命周期的阶段	(8)
二、项目生命周期的基本模式	(12)
第三节 项目管理的基本方法	(14)
一、目标管理	(14)
二、过程管理	(15)
第四节 项目管理知识体系	(17)
一、对项目管理知识体系的探索	(17)
二、九大知识领域的关系	(19)
第五节 项目管理简史	(20)
一、项目管理的传统阶段	(20)
二、项目管理的现代阶段	(21)
三、项目管理在中国的发展	(23)
四、项目管理发展的趋势和特点	(25)
案例及评析	(26)
学习任务	(31)

第二章 项目组织	(37)
第一节 项目组织的类型	(37)
一、职能式组织结构	(38)
二、项目式组织结构	(39)
三、矩阵式组织结构	(41)
第二节 项目经理	(46)
一、项目经理工作的独特性	(46)
二、项目经理在组织中的地位	(46)
三、项目经理的职责	(48)
四、项目经理的领导才能	(50)
第三节 项目团队	(51)
一、什么叫项目团队	(51)
二、项目团队组建原则	(52)
三、团队精神的培养	(53)
第四节 项目外的关系	(55)
一、与客户的关系	(55)
二、与外部利益相关方的关系	(57)
三、与政府部门的关系	(57)
四、与媒体的关系	(58)
案例及评析	(59)
学习任务	(61)
第三章 综合管理	(65)
第一节 概述	(65)
一、什么叫综合管理	(65)
二、综合管理的特征	(65)
三、综合管理的主要类型	(66)

第二节 项目章程和范围说明书	(67)
一、项目章程	(67)
二、范围说明书	(68)
第三节 整体项目计划	(69)
一、什么叫整体项目计划	(69)
二、整体项目计划的作用	(70)
三、整体项目计划的主要内容	(71)
四、成本效益分析	(72)
五、项目管理信息系统	(73)
第四节 整体项目实施	(74)
一、什么叫整体项目实施	(74)
二、整体项目实施的主要内容	(74)
三、整体项目实施的主要方法	(77)
第五节 项目变更和变更控制	(78)
一、项目局部变更的必然性	(78)
二、项目变更的总体控制	(79)
三、项目变更的方法	(80)
案例及评析	(83)
学习任务	(87)
第四章 范围管理	(91)
第一节 概述	(91)
一、什么叫项目范围	(91)
二、什么叫项目范围管理	(91)
三、项目范围管理的类型	(91)
四、界定项目范围的意义	(92)
五、项目范围管理的主要过程	(92)
第二节 范围界定的方法	(93)

一、工作分解结构图	(93)
二、线性责任图	(100)
第三节 范围变更的控制	(101)
一、什么叫范围变更	(101)
二、范围变更的原因	(101)
三、范围变更的控制	(102)
四、范围变更的控制方法	(103)
案例及评析	(105)
学习任务	(107)
第五章 时间管理	(110)
第一节 概述	(110)
一、什么叫时间管理	(110)
二、时间管理的目标	(111)
第二节 项目活动的排序	(111)
一、什么叫项目活动的排序	(111)
二、项目活动排序所需的信息	(112)
三、项目活动排序的方法	(113)
四、项目活动排序的结果	(122)
五、项目活动排序的相关概念	(122)
第三节 项目活动时间估算	(123)
一、什么叫项目活动时间估算	(123)
二、项目活动时间估算的其他相关概念	(124)
三、项目时间估算的方法	(125)
四、项目时间估算的结果	(130)
第四节 项目进度计划的制订	(130)
一、什么叫项目进度计划的制订	(130)
二、项目进度计划制订的方法	(130)

三、项目进度计划制订的优化	(136)
四、项目进度计划制订的结果	(138)
第五节 项目进度的控制	(138)
一、什么叫项目进度控制	(138)
二、项目进度控制的方法	(139)
三、项目进度控制的结果	(143)
案例及评析	(144)
学习任务	(151)
第六章 成本管理	(158)
第一节 概述	(158)
一、什么叫成本管理	(158)
二、成本管理的方法	(159)
三、项目成本管理的相关概念	(160)
第二节 资源计划	(162)
一、什么叫资源计划	(162)
二、资源计划的方法	(162)
第三节 成本估算和预算	(163)
一、什么叫成本估算和预算	(163)
二、成本估算和预算的类型	(164)
三、总成本计算公式	(165)
四、成本估算和预算的方法	(166)
第四节 成本控制	(167)
一、什么叫成本控制	(167)
二、成本控制的原则	(168)
三、挣值法	(168)
四、不确定成本的控制	(170)
五、项目现金流量的控制	(172)

第五节 融资	(173)
一、什么叫融资	(173)
二、融资的资金来源	(173)
三、融资的主要方法	(174)
案例及评析	(178)
学习任务	(181)
第七章 质量管理	(187)
第一节 概述	(187)
一、什么叫质量	(187)
二、什么叫质量管理	(188)
三、什么叫项目质量管理	(190)
四、全面质量管理	(190)
第二节 质量计划	(192)
一、什么叫质量计划	(192)
二、质量计划的主要内容	(192)
三、质量计划的方法	(193)
第三节 质量保证	(199)
一、什么叫质量保证	(199)
二、质量保证的原则	(200)
第四节 质量控制	(201)
一、什么叫质量控制	(201)
二、质量控制的主体	(202)
三、质量控制的类型	(202)
四、质量控制的方法	(203)
案例及评析	(213)
学习任务	(218)

第八章 采购管理	(223)
第一节 概述	(223)
一、什么叫采购管理	(223)
二、采购管理的类别	(224)
三、采购管理的方法	(225)
第二节 采购计划的制订	(227)
一、什么叫采购计划	(227)
二、制订项目采购计划所需的信息	(227)
三、采购计划的编制	(227)
第三节 招标投标	(229)
一、招标投标的定义	(229)
二、招标投标的特点	(229)
三、招标投标的禁止性规定	(230)
四、招标投标的方式	(233)
五、招标投标的程序	(238)
第四节 项目合同	(242)
一、什么叫项目合同	(242)
二、项目合同的构成	(242)
三、合同类型选择	(243)
四、合同分析	(245)
五、合同收尾	(246)
案例及评析	(246)
学习任务	(252)
第九章 人力资源管理	(263)
第一节 概述	(263)
一、什么叫人力资源	(263)
二、什么叫项目人力资源管理	(263)

三、项目人力资源管理的特点	(264)
四、项目人力资源管理的内容	(265)
第二节 组织规划	(266)
一、什么叫组织规划	(266)
二、岗位设置和薪酬方案	(267)
三、组织规划的方法	(268)
第三节 项目人员的招聘	(269)
一、什么叫招聘	(269)
二、招聘的主要步骤	(270)
三、招聘的方式	(271)
第四节 绩效考评与激励	(272)
一、绩效考评	(272)
二、激励	(273)
三、影响团队绩效的因素	(276)
案例及评析	(277)
学习任务	(281)
第十章 冲突和沟通管理	(286)
第一节 冲突管理	(286)
一、什么叫冲突	(286)
二、冲突的来源	(287)
三、冲突的控制	(291)
第二节 沟通管理	(294)
一、什么叫沟通	(294)
二、什么叫项目沟通管理	(295)
三、沟通的类型	(295)
四、项目报告	(297)
五、项目会议	(299)

案例及评析	(300)
学习任务	(302)
第十一章 风险管理	(306)
第一节 概述	(306)
一、什么叫风险	(306)
二、什么叫项目风险	(307)
三、什么叫项目风险管理	(309)
第二节 风险识别	(310)
一、什么叫风险识别	(310)
二、风险识别的方法	(311)
第三节 风险度量	(315)
一、什么叫风险度量	(315)
二、风险度量的方法	(316)
第四节 风险应对措施	(318)
一、什么叫风险应对措施	(318)
二、风险应对措施的类型	(319)
三、安全管理	(321)
案例及评析	(324)
学习任务	(327)
本教材所涉及的项目管理方法一览表	(333)
练习题参考答案	(338)
主要参考书目	(352)

第一章 绪 论

通过本章学习，了解项目管理是一种充满现代气息的管理形式，掌握项目和项目的概念，项目管理的三大目标，项目生命周期的内容，初步了解项目的知识体系、方法和历史。

第一节 概 述

一、什么叫项目

1. 什么叫项目

项目是为提供某项独特产品、服务或成果所作的临时性努力^①。

项目的定义表达了如下三个特点：

(1) 临时性。临时性是与一次性和非重复性相关的概念。所谓临时性，是指每一个项目都有其明确的时限，即都有确定的开始和结束。临时性不一定意味着时间短，大的项目往往持续若干年。

项目的临时性特点决定了项目团队也具有临时性特点。项目团队存在的时间很少超过项目本身，项目团队是为某一特定的项目组建的，项目完成了，项目团队也就解散了。

^① [美] 项目管理协会：《项目管理知识体系指南》，电子工业出版社 2005 年版，第 5 页。

(2) 独特的产品、服务或成果。项目是一个特定的任务，它是在特定环境和约束下利用有限资源所进行的。独特的产品是指项目终结后交付出来的可量化成果，例如一段高速公路、一座大桥、一幢高楼大厦等。服务是指项目所提供的服务能力，例如一次盛会、一次旅游或接待工作、一场产品的推销活动等。成果除了具有产品和服务的特征外，主要是指项目过程所形成的描述或论证性文件，这些文件可以是预测某种趋势或过程以及对社会的影响，也可以是对产品和服务的终结性报告。

“独特”是项目可交付成果的重要特征，对于一些重复的产品，例如用相同的设计和风格建造移动通讯公司数百幢营业大楼，每一幢大楼都是相同的，但却不会改变项目的独特本质，因为在建造每一幢大楼的项目中，都会存在不同的地点、不同的施工过程、不同的管理方式，在这些具体的环节中，依然存在着独特性。

(3) 逐步完善。逐步完善突出了项目过程性的特点，每一个项目都必须有明确的目标，同时，所有的工作都是向着这一目标迈进的过程，这是一个分步和持续不断迈进的过程。

根据这一特征，人们在项目早期对项目的认识可能是模糊的、粗略的，但是随着工作的进展，对项目的认识会越来越清晰和精确。例如，建造一个工厂，首先要进行流程设计，在流程设计中确定工艺特点，在此基础上才是设计设备的详细布局，所有这些都要在设计图纸中表现出来；然后是对设计图纸的具体化，变成建筑施工图，在施工中，还需要通过一定的程序对施工图进行解释和修改；最后逐步完善形成竣工图，并通过最终运行调整进行检测和移交。

2. 项目与运作

项目与运作 (Operations) 的最主要的区别在于：运算是组织日常的周而复始的活动，而项目是组织临时性、一次性的活