

专 权 实

打造个人核心竞争力，提供全方位的解决方案

业 威 用

公司项目总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

GONGSI
XIANGMU ZONGJIAN

GONGZUO XIHUA ZHIXING YU MOKUAI

卓越公司
卓越管理

北京工业大学出版社

公司项目总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司项目总监工作细化执行与模块 / 周文敏主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5639-3888-9

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—项目管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069295 号

公司项目总监工作细化执行与模块

主 编: 周文敏

责任编辑: 王 倩

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 25

字 数: 386 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3888-9

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

有句话说得好，既然做了士兵，就要朝着将军的方向努力，否则就是对自己的不负责任。把这句话放在项目运行上同样适用：既然成了项目组的一个成员，就要朝着项目总监的方向努力，否则你很难有所进步。将军是一支军队的指挥者，同样，项目总监也是一个项目的最高领导人。

你对项目总监的了解仅仅止步于此吗？如果你对项目总监的了解仅仅局限于此，说明你并没有真正明确自己需要努力的内容，自然也很难最终如愿。项目总监是一个什么样的岗位，它需要什么样的素质和能力，做了项目总监需要负责哪些方面的工作……这一切，你都需要进行深入、系统、正确的了解。

项目总监是项目的统领者，在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效的管理。即从项目的投资决策开始，到项目结束的全过程，进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目的目标，使项目能够实现或超过项目干系人的需要和期望。

项目总监是监理单位对建设项目实行监理后，在该项目上设置的最高岗位职务，也是在市场经济条件下，建设项目的所有权与经营权相对分离，根据委托人授权进行项目管理的总负责人。项目总监具有双重身份：一是监理单位派驻项目履行监理合同的全权代表和总负责人；二是项目法人通过合同委托授权的总承担人。

那么什么样的人才有资格当一名项目总监呢？

根据我国现行的规定，项目总监必须是国家注册监理工程师，具有监理项目

主要专业的高级职称，知识面宽，经验丰富，表达能力好，善于协调，能带领监理人员协同工作。同时，要具有专业素质、身体素质、道德素质、工作能力等。项目总监贯穿于一个建设项目的全过程、全方位、动态的“三控制（质量、造价、工期），二管理（信息管理和合同管理），一协调（协调工作）”。因此，项目总监要扮演好集策划者、组织者、协调者、监督者于一身的重要角色。

为了能够让更多的人了解项目总监的岗位，并朝着这个岗位努力，我们编写组特地编写了本书，从十四个方面对这个岗位进行了详细的描述，不仅涵盖了项目总监需要的素质、能力等基本内容，而且还对项目管理的各个环节进行了系统的介绍和深入的剖析。这是一本难得的项目总监入门教材，希望对你有所帮助。

在资料的收集和整理过程中，难免有所疏忽和错漏，希望读者提出宝贵的意见，以便我们在后面的编写、调整中改正。

目 录

第一章 项目总监的职责与任务

第一节 项目总监的职责	003
一、制订项目的目标与计划	003
二、确定项目的执行组织、团队	005
三、对项目的整体执行进行控制	006
第二节 项目总监的权力	008
一、组建权	009
二、财务决策权	009
三、实施控制权	010
第三节 项目总监的工作任务	011
一、项目的范围管理	011
二、项目的时间管理	012
三、项目的成本管理	012
四、项目的质量管理	013
五、项目的人力资源管理	013
六、项目的沟通协调管理	014

七、项目的采购管理	014
八、项目的风险管理	015
九、项目的整体管理	015
第四节 项目总监的素质要求	016
一、知识素质的要求	016
二、能力素质的要求	018
三、品格素质的要求	022

第二章 制订项目管理的战略计划

第一节 战略管理的制订	027
一、明确了解和定义项目使命	029
二、确定项目的长期目标和子目标	030
三、战略构造	030
四、项目战略的实施	031
第二节 项目的成功因素	032
一、项目的定性因素	032
二、项目的组织因素	033
三、项目的定量因素	035
第三节 识别项目战略资源	036
一、项目所拥有的人力资源	037
二、项目所拥有的非人力资源	037
三、项目所拥有的组织资源	038
四、项目所拥有的财务资源	038
五、项目所拥有的无形资源	038

第四节 项目战略的选择	039
-------------------	-----

第三章 项目团队的组建

第一节 项目团队的构成	045
一、项目团队的成员构成	046
二、项目团队的任务和目标构成	048
三、项目团队的行为准则构成	049
第二节 项目团队的特征	050
一、项目团队的一般性特征	050
二、项目团队的高效性特征	054
第三节 项目团队的组织类型	055
一、项目团队的职能型项目组织	056
二、项目团队的独立型项目组织	058
三、项目团队的矩阵式组织	060
第四节 项目团队的几个发展阶段	065
一、项目团队的形成阶段	065
二、项目团队的震荡阶段	066
三、项目团队的正规阶段	067
四、项目团队的表现阶段	068
第五节 项目团队的建设	069
一、获取项目团队的成员	070
二、培训项目团队的成员	071
三、项目团队的精神性建设	072
第六节 项目团队的建设方式	075
一、使项目团队成员社会化	075

二、举行项目团队的社交活动	076
三、定期召开项目团队的会议	076
第七节 新项目团队的建设	077
一、营造良好的项目团队氛围	077
二、准确界定项目组织、交界面和汇报关系	077
三、准确界定项目的范围和关键参数	078
四、为项目挑选合适的人员和组织团队	078

第四章 项目决策与招投标

第一节 项目决策	081
一、项目决策应该遵循的原则	081
二、项目决策应该遵循的流程	082
三、项目的投标决策	085
第二节 项目选择的方法	088
一、利用收益指标衡量——投资收益法	088
二、以分类基础进行排序——分类排序法	089
三、考虑企业的不同需求——需求决定法	090
四、按评价标准评分排序——评分法	090
五、群体决策判断——头脑风暴法	091
六、利用投资年限评判——投资回收期法	094
七、通过成本费用的比较判断——成本比较法	094
第三节 项目招标	095
一、项目招标的常见方式	095
二、招标工作的流程	098
三、成立项目招标机构的具体事项	098

四、标段的划分	099
五、确定标段的标底	100
六、编制项目招标文件	101
第四节 招标实施的步骤	102
一、招标人发布招标公告	103
二、对投标人进行投标资格审查	104
三、招标人发出投标邀请并出售招标文件	104
四、招标人召开投标前的会议	105
五、开标	105
六、评标	108
七、定标	112
第五节 项目的投标	113
一、做好投标前的准备	113
二、对自己的投标资格进行预审	117
三、进行投标前的决策	119
四、投标决策阶段的划分	119
五、影响投标决策的主要因素	120
六、决定是否投标的条件	121
七、判断是否投标	122
八、报价决策	123
九、投标策略	125
第六节 投标文件的编制与递送	127
一、确定投标资格后的现场踏勘	127
二、分析所购买的招标文件	128
三、编制投标中的技术文件	129
四、填写投标书	129
五、准备备忘录提要	130
六、投标文件的递送	131

第七节 项目合同的管理	132
一、项目合同的分类	132
二、项目合同的内容	133
三、项目合同谈判	137
四、项目合同的管理	138

第五章 确定项目的目标和范围

第一节 项目的目标与范围	143
一、项目目标	143
二、项目范围	144
第二节 确定项目目标	146
一、了解确定项目目标的方式	146
二、做好项目的目标管理	148
第三节 准确确定项目的范围	148
一、项目启动	149
二、制订项目范围计划	150
三、项目范围的分解	152
四、项目范围的核实	153
五、项目范围的变化控制	154

第六章 项目计划的制订

第一节 项目计划的常见类型与内容	159
一、制订项目计划的原因	159
二、项目计划的常见类型与内容	160
三、项目计划的特点	169
第二节 制订项目计划需遵循的原则和流程	169
一、制订项目计划的原则	170
二、制订项目计划的准备工作	172
三、制订项目计划的流程	174
第三节 制订项目计划制定需要的技术	175
一、计划评审技术	176
二、关键路径分析技术	176
第四节 制订项目计划需要的工具	178
一、工作分解结构图	178
二、线性责任图	180
三、项目行动计划表	181

第七章 项目沟通管理

第一节 项目沟通	185
一、项目沟通的本质	185
二、项目沟通的特征及作用	186

第二节 项目沟通的基本方式	188
一、口头沟通	188
二、非口头沟通	190
三、书面沟通	191
四、会议式沟通	192
五、演讲式沟通	194
六、报告式沟通	195
第三节 项目沟通的原则及技巧	197
一、项目沟通的原则	197
二、项目沟通的技巧	198
第四节 项目总监积极倾听的基本要求和要点	200
一、积极倾听的基本要求	200
二、积极倾听的要点	201
三、可能遇到的障碍	203
第五节 项目总监处理冲突的技能	203
一、观点的碰撞产生冲突	204
二、有效处理冲突需要注意的问题	205
三、有效地激发冲突的技能	207
第六节 项目总监有效训导的技能	208
一、具体指明问题所在	209
二、允许下属陈述自己的看法	209
三、使讨论不针对具体人	209
四、以平静、客观、严肃的方式面对员工	210
五、对今后如何避免错误达成共识	210
六、保持对讨论的控制	210
七、逐步地选择惩罚力度，考虑环境因素的影响	211
第七节 项目总监进行项目谈判的技能	211
一、了解项目谈判的基本策略	211

二、了解有效的谈判技能	212
-------------------	-----

第八章 项目采购的管理

第一节 项目采购	217
一、项目采购的类型	217
二、项目采购的流程	218
三、项目采购的原则	219
第二节 编制项目采购计划	220
一、项目采购计划的内容	220
二、项目采购计划编制的依据	221
三、项目采购计划需要的基本决策	222
第三节 选择项目采购的方式	223
一、有限竞争性招标	223
二、公开竞争性招标	224
三、自制或自己提供服务	224
四、直接签订合同	225
五、询价采购	225

第九章 项目资源的管理

第一节 项目资源	229
一、项目资源具备的特征	229
二、项目资源的分类	231

三、项目资源的识别	232
第二节 项目资源的管理	233
一、项目资源管理的内容	233
二、项目资源管理的基本工作	234
三、项目资源管理的目的	235
四、项目资源管理的复杂性	236
第三节 项目资源的合理配置	238
一、进行项目资源配置的原因	238
二、在资源约束下进行配置的方法	239
三、资源分配的优先原则	240
四、项目资源配置的要点	241

第十章 项目进度的管理

第一节 项目进度的估算	245
一、影响项目进度的因素	245
二、项目进度估算的方法	247
第二节 项目的总体进度	248
一、计算最早开始和结束时间	249
二、计算最迟开始和结束时间	249
三、计算总时差	250
四、确定关键路径	250
五、计算自由时差	251
第三节 制订项目进度计划	251
一、需要做的具体工作	252
二、项目进度计划的形式	253

三、项目进度计划制订的目的	253
四、项目进度计划制订的方法	254
第四节 项目进度的控制	255
一、项目进度控制的步骤	255
二、项目进度控制前的准备	257
三、项目进度变更控制	259
四、项目进度控制的工具	263

第十一章 项目成本的管理

第一节 项目成本的估计	269
一、项目成本的构成	269
二、进行项目成本估计的原因	270
三、项目成本估计的内容	270
四、项目成本估计的类型	273
第二节 项目成本估计的方法	274
一、因素估计法	274
二、专家判断法	275
三、工料清单法	276
四、类比法	276
第三节 项目成本的预算	277
一、进行项目成本预算的原因	277
二、项目成本预算的流程	278
三、编制项目成本预算	280
第四节 项目成本的控制	281
一、进行项目成本控制的原因	281

二、项目成本控制的依据	282
三、项目成本控制的内容	283
四、项目成本控制的方法	283
五、项目成本控制的重点区域	284
六、控制项目现金流量	284

第十二章 项目质量的管理

第一节 项目质量管理	289
一、项目建设阶段对质量的作用和影响	289
二、项目质量管理的构成	290
三、项目质量管理的原则	291
第二节 制订项目质量计划	292
一、制订项目质量计划的依据	293
二、制订项目质量计划的技术及工具	294
三、项目质量计划的成果	295
第三节 项目质量保证	296
一、项目质量保证的工作流程	296
二、项目质量保证的组织	298
三、项目质量保证的措施	298
第四节 影响项目质量控制的因素	302
一、人的因素	302
二、方案的因素	303
三、材料的因素	303
四、设备的因素	304
五、环境的因素	305