

PM

项目管理经典读物

Project Management

项目管理 工具箱

康路晨 胡立朋◎编著

权威性 项目管理领域经典图书，实务操作专业指南

实操性 涵盖项目管理不同方面，内容兼顾理论实际

实用性 文图、表单与案例结合，随查随用便捷高效

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

PM表单范本全附赠

PM

项目管理经典读物

Project Management

项目管理 工具箱

康路晨 胡立朋◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

项目管理工具箱/康路晨,胡立朋编著. --北京:
中国铁道出版社,2014. 6
ISBN 978-7-113-18185-7

I. ①项… II. ①康… ②胡… III. ①项目管理
IV. ①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 048156 号

书 名:项目管理工具箱
作 者:康路晨 胡立朋 编著

策 划:祝 松
责任编辑:祝 松 电 话:010-51873005 电子信箱:zsbooks@sohu.com
编辑助理:胡娟娟
封面设计:王 岩
责任校对:龚长江
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:22.25 字数:412 千

书 号:ISBN 978-7-113-18185-7

定 价:78.00 元(配光盘)

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换,电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

项目管理最早起源于美国,是第二次世界大战后期发展起来的新兴管理技术之一,其代表性的项目管理技术有关键性途径方法(CPM)和计划评审技术(PERT)。20 世纪 60 年代,项目管理的应用范围还只局限于建筑、国防和航天等少数领域,但由于其在美国阿波罗登月项目中取得了巨大成功,而风靡全球。此后,国际上许多人开始对项目管理产生了兴趣,并逐渐形成了以欧洲为首的国际项目管理协会(IPMA)和以美国为首的美国项目管理协会(PMI)两大项目管理研究体系。在过去的 30 多年中,上述协会的工作卓有成效,为推动国际项目管理现代化发挥了积极作用。

时至今日,项目管理已成为一门学科,项目管理的决策者也开始认识到项目管理知识、技术和工具可以为他们提供帮助,减少项目实施的盲目性。

中国的现代项目管理起源于 20 世纪 80 年代,随着中国改革开放的深化,通过不断地引进和学习国际项目管理先进理论,我国项目管理的水平已在长期的社会实践中得到了很大的提高,甚至已达到国际先进水平。

值得注意的是,我国项目管理水平的发展并不平衡,很多的项目管理者还是使用传统管理方法进行项目建设,缺乏系统的管理知识。而当面对越来越复杂和巨大的项目时,传统的管理方法往往使管理者力不从心,甚至无法完成项目目标。同时,随着 PMP、IPMP、CPMP、IMCP 和 PRINCE2 等项目管理相关的职业认证的普及,项目管理工作更需要获得较为系统的项目管理知识,掌握项目管理的技术与方法。本书就是一本教授如何进行项目管理的工具书。

本书从项目时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、集成管理等角度入手,不仅详细解释了项目管理各个细节的概念、范围,还列出了很多可能遇到的问题,并给出了针对性的解决方案。全书内容丰富,重点突出,系统性较强,便于项目管理工作者的日常学习。

为了方便参考,本书为读者提供了与书稿内容相关的各种表格,并列举了一些经典的项目管理案例供大家阅读和借鉴。通过对书本内容的学习,使读者掌握一系列务实而高效的管理方法,帮助项目管理者在资源缺乏、时间短、任务

重的情况下成功运作那些棘手的项目,甚至挽救业已陷入僵局的项目。

从书稿的体例和内容来看,本书是现今最为全面,实用的项目管理工具书之一,相信读者通过对书本内容的学习与思考,会为他们的项目管理带来助益和收获。

目 录

CONTENTS

第一部分 项目管理概述

第一章 项目生命周期及管理过程	2
项目管理的内涵及内容	2
项目管理的知识体系	3
项目生命周期	5
项目管理过程及科学方法论	7
第二章 项目目标管理	16
项目目标管理的模型	16
项目目标管理的 SMART 原则	17
项目目标的确定与控制	20
项目目标管理的方法与手段	21
第三章 项目范围管理	24
项目范围管理的基本内容	24
项目范围规划报告	27
项目范围的界定	29
项目范围的分解及分解结构	30
项目范围的核实	33
项目范围的变更	35
第四章 项目管理相关模板与表单	37
项目策划书模板	37
项目立项书	39
项目申请表	41
项目需求分析表	43
项目需求调查表	43
项目范围说明书	44
项目任务书	45

项目内部验收报告	45
项目外部验收报告	46
项目成果移交报告	46

第二部分 项目时间管理

第五章 强化时间管理理念	50
如何确保时间第一	50
制订时间日志	52
撰写项目进度报告	53
第六章 项目时间管理程序	55
项目任务界定	55
项目任务排序	57
项目时间估计	64
项目进度控制	69
提高项目组工作效率	78
第七章 项目时间管理相关表单	81
工作计划管理表	81
项目模块设计计划书	81
项目进度计划书	82
项目进度执行情况考核表	82
项目关键性阶段计划及执行情况表	82
项目完成情况表	83
项目工作周报表	83
项目工作月报表	84
项目管理跟踪报告表	85
偏差状态跟踪表	86
项目进度偏差分析表	86
项目重大缺陷详单	87
项目变动报告	87
项目变更状态统计表	89
项目变更影响因素分析表	89

第三部分 项目成本管理

第八章 项目成本管理概述	92
项目成本的构成与影响因素	92
项目成本管理的原则	94
项目成本管理的理论框架	95
第九章 项目成本估算	101
项目成本估算的方法	101
项目活动时间估算	103
项目成本估算的技术路线	103
挣值分析法的原理与实施	105
第十章 项目资源计划与资源单价	109
项目资源计划编制的依据与方法	109
优化项目资源配置	111
第十一章 项目成本预算	115
编制项目成本预算	115
预算调整控制的方法	117
第十二章 项目成本管理相关制度与表单	120
项目成本核算制度范本	120
项目成本估算表	122
基于费用的成本估算表	123
基于模块的成本估算表	124
项目目标成本预算基本表	124
项目成本偏差控制表	124
固定资产折旧提取表	125
月度成本情况考核表	125
多项目挣值分析表	126
单项目挣值分析表	126

第四部分 项目质量管理

第十三章 项目质量管理概述	128
全面质量管理的概念	128
全面质量管理的特点	131
全面质量管理与 ISO9000 标准	132
第十四章 项目质量策划	135
项目质量策划的内涵和依据	135
项目质量策划的工具及技术	137
项目质量管理计划	144
项目质量保证	147
第十五章 项目质量控制	150
项目质量控制概述	150
质量控制的方法	152
第十六章 项目质量管理相关制度与表单	159
项目质量管理办法范本	159
质量保证计划表	160
质量管理计划表	161
项目保证说明书	161
质量异常报告表	162
质量管理组工作成果报告	162
质量水准统计分析表	163
质量改进工作计划表	163

第五部分 项目人力资源管理

第十七章 项目组织计划编制	166
目标、计划与组织	166
人力资源规划概述	168
人力资源规划的方法	170

第十八章 项目团队的建设	178
如何开展项目团队的建设	178
团队人员录用的流程	180
团队文化建设	185
第十九章 项目团队的激励管理	189
团队激励的原理	189
团队绩效管理	191
第二十章 项目人力资源管理相关表单	199
项目人员聘任合同书范本	199
项目人员需求表	201
项目人员需求申请表	202
项目人员面试记录表	202
项目人员任职审核表	203
项目人员登记表	205
项目组岗位工作说明书	205
项目人员职位说明书	206
项目人员职位调整说明书	207
项目经理绩效考核表	207
项目管理人员考核表	208
项目人员考核评分表	209
项目人员经验总结表	210
项目团队建设有效性检测表	211
项目培训申请表	212
项目培训计划书	212
项目人员请假单	213
项目人员辞职申请书	214
项目人员工作移交清单	215

第六部分 项目沟通管理

第二十一章 项目沟通过程与原则	218
项目沟通过程	218
项目沟通原则	219

第二十二章 沟通渠道选择	223
信息分发	223
会议沟通	229
口头沟通与书面沟通	232
非语言沟通	233
电子媒介沟通	235
冲突及其管理	236
第二十三章 沟通技巧	238
沟通的基本策略	238
沟通的障碍及解除	238
第二十四章 项目会议沟通相关表单	243
会议申请表	243
会议签到表	244
会议记录表	244
会议发言记录单	245

第七部分 项目风险管理

第二十五章 项目风险识别	248
项目风险管理内容	248
预先制订风险管理方案	253
投资者对风险的容忍度	255
第二十六章 项目风险量化	257
如何进行风险量化	257
项目决策树的制定	258
第二十七章 项目风险控制	262
项目风险监控	262
规避和转移风险	263
第二十八章 项目风险管理相关制度与表单	267
项目风险管理制度范本	267
项目风险因素表	269
风险等级评定表	270
风险分析表	271

单个项目风险评估表	271
项目风险报告	272

第八部分 项目采购管理

第二十九章 制订采购计划	274
项目采购的方式与特点	274
采购计划编制	277
第三十章 采购招标管理	281
项目招标过程	281
项目合同管理	285
第三十一章 项目采购相关制度与表单	288
项目采购综合管理制度范本	288
材料需求计划表	290
材料采购申请表	290
设备需求计划表	291
设备采购申请表	291
特殊采购申请表	292
材料订购单	293
采购材料/设备收货单	293
采购材料/设备检验报告	294
采购合同验收报告	294
采购招标书	295
项目合同基本信息表	296
合同索赔表	296
合同执行情况表	297

第九部分 项目集成管理

第三十二章 项目集成管理	300
项目集成管理的应用与方法	300
项目集成计划	307
第三十三章 项目评估管理	311

项目评估的主要内容	311
项目评估的常用方法	317
项目评估报告的撰写提纲示例	319

第十部分 典型案例分析

【案例 1】A 公司项目进度管理	322
【案例 2】X 集团公司项目成本管理制度	323
【案例 3】岭澳核电站项目质量管理	326
【案例 4】兰精(南京)纤维有限公司项目风险管理	330
【案例 5】仪化公司的项目采购管理	332
【案例 6】如何更好地对项目进度进行管理	334
【案例 7】项目范围的确定与变更案例	335
【案例 8】项目经理在项目中的重要性	336

附 录

项目管理专业术语	338
常用项目管理软件	341

第一部分

项目管理概述

内容提要

- 项目生命周期及管理过程
- 项目目标管理
- 项目范围管理
- 项目管理相关模板与表单

第一章

项目生命周期及管理过程

项目管理的内涵及内容

项目管理就是把管理的知识、技能、工具和技术应用到项目活动中,以满足项目利益相关者对某个项目的要求和期望。所谓管理包含领导、组织、用人、计划、控制等五项主要工作,其内容是相当广泛的。就其过程来讲,可分为如下几个方面的内容。

一、项目定义

对于项目经理而言,项目定义往往是项目管理过程最初的,也是十分重要的一个阶段。因为此时项目管理的要求者(项目发起人或项目顾客)与项目经理就项目的一些重要方面已达成一致。任何好的项目定义都需回答好以下四个重要问题。

1. 被提出的问题以及存在的机会是什么?
2. 项目的目标和为实现这一目标有哪些因素是必要的?
3. 如果项目已成功,将如何确认?
4. 是否存在可能影响项目成功的假设、风险、障碍?

由于种种原因,项目的范围可能会发生变更,这些变更叫做“范围默变”,这也是当今组织的一种生存方式。它是项目经理的“天敌”,但如果希望项目成功的话,又必须有效地对待它。因而,好的项目经理必须建立一套正式的变更管理程序。

二、项目计划

一个完整的项目计划会清楚地说明将要做什么,如何去做,由谁来做,在何时做,将在什么地方做,将需要什么资源。可以看出,好的计划既可以降低不确定性,又可以提高效率,不仅为实际完成的工作与计划之间的对比评价提供了基础,还是项目团队开展工作的路标和做出决策的工具。

三、项目执行

项目执行包括几个步骤,分别是组织人员,确定完成项目所需资源(人力、材料和资金),根据项目进度安排工作人员完成他们各自的任务,安排活动的时间与结束时间。

四、项目控制

作为项目管理过程的一部分,在任何情况下,项目经理都必须用一套系统来不间断地监督项目的进展和不足,这个监督系统不仅对项目计划执行的实际情况进行汇总,而且对项目未来加以预测并重新调整计划,对可能的问题做出预警。问题修正程序和一套正式的变更管理程序是有效的项目控制的基础。

五、项目结束

结束阶段是非常重要的,但它经常被管理者忽视,人们总是急于继续下一个项目。在每一个项目结束的时候,都有以下几个问题需要回答。

1. 项目是按照要求者的要求进行的吗?
2. 项目是按照项目经理的要求进行的吗?
3. 项目班子是根据计划完成项目的吗?
4. 项目完成后获得了哪些经验和教训?
5. 项目管理方法起到了怎样的作用项目班子配合力度如何?

综上所述,项目管理被认为是一种建立在公认的管理基础上的方法和技术,用于计划、估算和控制项目活动,以确保在预算之内有效地实现项目目标。

项目管理的知识体系

项目管理知识体系(Project Management Body of Knowledge,简称 PM-BOK)是项目管理领域知识的总称,现代项目管理通常被认为始于 20 世纪 80 年代。

PMBOK 从知识领域的角度,将项目管理过程分解为项目管理概述、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理和项目集成管理等领域,每个知识领域囊括了详细具体的项目管理过程,如图 1-1 所示。

一、项目管理概述

随着项目活动的日益扩大和逐渐复杂,项目相关利益者关系冲突,以及降低项目成本的压力等情况不断地出现,迫使作为项目业主或业主的一些政府部门和企业,先后投入大量的人力和物力去研究和认识项目管理的基本原理、开发和使用项目管理的具体方法。在这种背景下,现代项目管理逐渐形成了自己的理论体系和方法体系。

1. 项目时间管理

项目时间管理是为确保项目按既定时间完成而开展的项目管理工作。其

目的是保证在规定时间内完成项目,合理分配资源,发挥最佳工作效率。

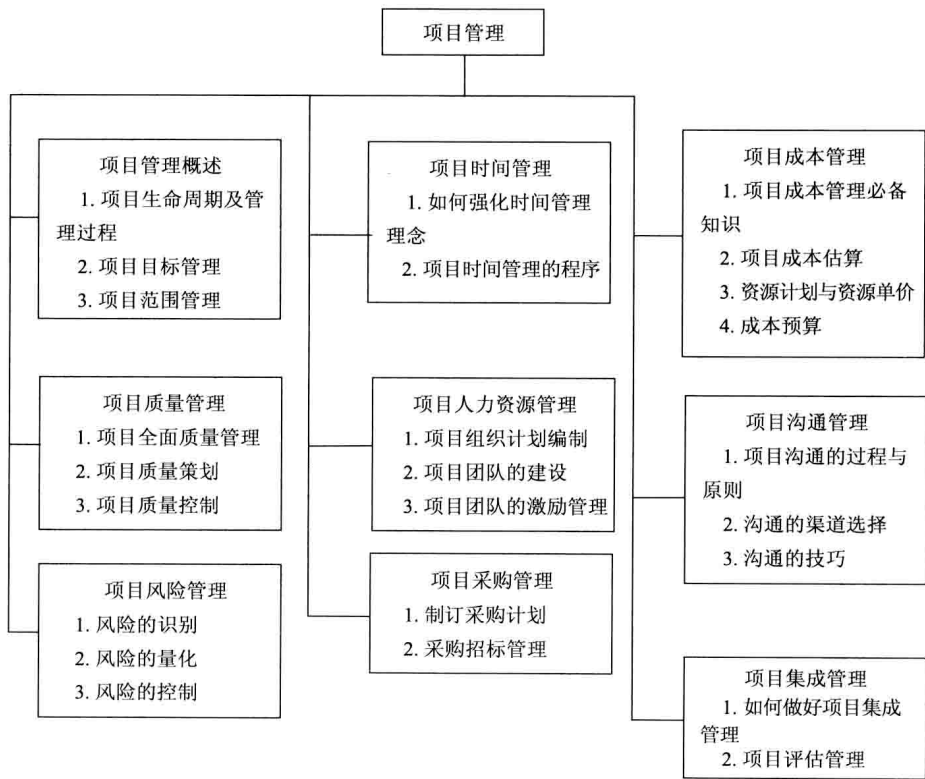


图 1-1 项目管理知识体系

2. 项目成本管理

项目成本管理是为了保证项目在不超出预算的情况下完成全部项目工作而开展的项目管理,其根本目的是全面管理和控制项目的成本。

3. 项目质量管理

项目质量管理,是为了保证项目能够满足原来设定的各种要求。

4. 项目人力资源管理

项目人力资源管理,是为了保证项目团队密切配合,提升团队成员能力,从而发挥团队的合作力量,以保障项目顺利开展。

5. 项目沟通管理

项目沟通管理,包括为了确保项目信息及时适当地提取、收集、传播、存贮以及最终进行配置所必需的过程。项目沟通管理是在人、思想和信息之间建立联系,是成功所必需的因素。