



中国企业培训大系·岗位培训系列

岗位胜任力培训经典 世界500强广泛使用

XIANGMU JINGLI
GANGWEI PEIXUN SHOUCE

项目经理 岗位培训手册

5大管理过程

13个经典案例

26个经验提醒

12个工具表单

- 岗位认知
- 项目管理启动
- 项目沟通管理
- 常用工具表单

- 项目管理认识
- 项目管理控制
- 项目团队管理



中国企业培训大系·岗位培训系列

XIANGMU JINGLI
GANGWEI PEIXUNSHOUCE

项目经理 岗位培训手册

鞠晴江 熊金福◎编著

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理岗位培训手册/鞠晴江, 熊金福编著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-5454-0752-5

I. ①项… II. ①鞠… ②熊… III. ①项目管理—岗位培训—手册
IV. ①F224. 5-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第050937号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	14
字数	244 000
版次	2011年6月第1版
印次	2011年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0752-5
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

总 序

据研究，接受过严格培训的员工，工作效率能提高 17.4%，成本能降低 30%，创造的净产值则能提高 90%。另据美国的一项统计，企业在员工培训上每 1 美元的投入能得到 50 美元的收益。岗位规范和员工职业化水平，已经成为决定企业竞争力的重要因素。拥有一支经过专业培训的职业化员工队伍，是打造企业核心竞争力、推动企业持续发展的必备要素。

《中国企业培训大系·岗位培训系列》旨在为中国企业提供一套专业的、卓有成效的岗位培训解决方案，以帮助企业从职业素养、岗位技能和行为规范三个层面提升员工的岗位胜任能力和职业化水平。

本丛书具有以下三大特色：

1. **实用性与有效性。**本丛书力求实用，从岗位选择到具体的培训内容，都尽量贴近企业管理实际，贴近岗位工作实际，强调针对性和实操性；同时十分注重培训效果，要求受训者边学习边操练，快速把知识转化为行动和工作绩效。

2. **资深实战专家编写。**特邀一批理论水平卓著，同时实践经验也非常丰富的一线专家执笔，充分保证内容的专业度和可操作性。

3. **500 强企业广泛应用。**本丛书曾作为培训资料，在宝洁、可口可乐、丰田、大众、壳牌、沃尔玛等世界 500 强在华企业，及中石油、中国移动、海尔、蒙牛等国内著名企业中应用，是经过实践检验行之有效的岗位培训优秀读本。

本丛书所选择的岗位，既包括中国现代企业通用的基本岗位，如各部门的经理、主管、助理、专员等职能岗位，也包括如电信、房地产、酒店、餐饮、商超、服装等诸多行业的各类特色职能岗位，可以满足各级各类企业岗位培训的基本需求。

由于各个行业的企业在岗位设置上各具特色，我们虽然尽量考虑周全，但也难免会有疏漏与失误之处，欢迎行家和读者指正。

本书学习目标



☆项目经理岗位认知

项目经理岗位描述
项目经理岗位要求

☆项目管理认识

什么是项目
项目管理

☆项目管理启动

项目启动需做的工作
了解项目范围
制订项目计划

☆项目管理控制

项目进度控制
项目采购管理
项目质量管理
项目风险控制
项目成本管理
项目收尾与验收管理

☆项目沟通管理

项目沟通管理规划
项目沟通艺术

☆项目团队管理

项目团队组建
项目团队管理
项目团队冲突管理

第一章 项目经理岗位认知

第一节 项目经理岗位描述 / 3

- 一、明确项目目标 / 5
- 二、制订项目计划 / 5
- 三、建立项目管理的信息系统 / 5
- 四、建立及贯彻项目管理制度 / 6
- 五、项目资源的组织 / 6
- 六、项目团队的建设 / 6
- 七、项目控制 / 6
- 八、成员考核 / 7
- 九、其他职责 / 7

第二节 项目经理岗位要求 / 7

- 一、知识要求 / 7
- 二、素质要求 / 8
- 三、技能要求 / 9
- ☆探究·思考 / 10

第二章 项目管理认识

第一节 什么是项目 / 13

- 一、项目的含义 / 13
- 二、项目的基本特征 / 13
- 三、项目的干系人 / 15
- 四、项目成功的衡量标准 / 18
- 五、项目的生命周期 / 19



第二节 项目管理 / 22

- 一、什么是项目管理 / 22
- 二、项目管理的五大过程 / 23
- 三、项目管理的九大知识领域 / 25
- 四、项目管理技术 / 27
- 五、项目管理的三个约束条件 / 29
- 六、项目管理成功的关键原则 / 31
- ☆探究·思考 / 32

第三章 项目管理启动

第一节 项目启动需做的工作 / 35

- 一、项目启动前的准备 / 35
- 二、让项目得以启动 / 37
- 三、项目启动之后的任务 / 40

第二节 了解项目范围 / 41

- 一、与项目范围有关的事项 / 41
- 二、形成项目范围文件 / 49

第三节 制订项目计划 / 51

- 一、什么是项目计划 / 52
- 二、项目计划的目的 / 52
- 三、制订项目计划的基本程序 / 53
- 四、项目计划的细化程序 / 58
- 五、应该制订多少个项目计划 / 59
- 六、制订计划须掌握的信息 / 60
- 七、项目计划制订的方法 / 61
- 八、制定计划谨防错误 / 63
- ☆探究·思考 / 64

第四章 项目管理控制

第一节 项目进度控制 / 67

- 一、活动定义 / 67

二、活动排序 / 68

三、项目工期估算 / 71

四、项目进度计划 / 73

五、项目进度的追踪与监控 / 76

第二节 项目采购管理 / 77

一、什么是项目采购管理 / 77

二、项目采购计划 / 79

三、询价计划 / 84

四、询价 / 84

五、供方选择 / 85

六、合同管理 / 87

七、合同收尾 / 91

第三节 项目质量管理 / 92

一、什么是项目质量 / 92

二、什么是项目质量管理 / 92

三、项目质量规划 / 94

四、质量保证 / 98

五、质量控制 / 99

第四节 项目风险控制 / 102

一、什么是项目风险 / 102

二、什么是风险管理 / 103

三、风险管理计划 / 104

四、项目风险识别 / 106

五、风险定量分析 / 110

六、风险定性分析 / 112

七、项目风险应对 / 115

八、风险监控 / 118

第五节 项目成本管理 / 120

一、什么是项目成本管理 / 120

二、资源计划 / 121

三、项目成本估算 / 124

四、项目成本预算 / 129

五、成本控制 / 133

第六节 项目收尾与验收管理 / 135

一、项目收尾工作 / 135

二、项目质量验收 / 141

三、项目文件验收 / 144

☆探究·思考 / 146

第五章 项目沟通管理

第一节 项目沟通管理规划 / 149

一、沟通定义及作用 / 149

二、项目沟通的重要性 / 149

三、项目沟通的对象及内容 / 150

四、项目沟通管理体系 / 153

第二节 项目沟通艺术 / 160

一、人员沟通 / 161

二、有效倾听 / 162

三、会议沟通 / 163

四、正式的演讲 / 168

五、做报告 / 170

六、项目文件及变更控制 / 172

☆探究·思考 / 174

第六章 项目团队管理

第一节 项目团队组建 / 177

一、什么是项目团队 / 177

二、项目团队的构成要素 / 177

三、团队成员的配备 / 180

四、确定人员的职责和目标 / 183

五、让表现欠佳的成员离开项目团队 / 184

第二节 项目团队管理 / 185

一、协调好目标与激励 / 185

二、整合团队成员 / 187

- 三、确保团队成员的个人成长和发展空间 / 188
- 四、确保团队成员在项目结束后有一个好的归宿 / 189
- 五、为团队成员创造聚会场所和沟通渠道 / 190
- 六、对团队成员实施有效管理 / 190
- 七、做好零星资源的管理工作 / 191
- 八、管理好高层人士在项目中承担的工作 / 192
- 九、做好兼职专家的管理工作 / 193
- 十、安排好项目收尾工作 / 194
- 第三节 项目团队冲突管理 / 195**
 - 一、团队冲突的原因 / 195
 - 二、团队冲突的类型 / 198
 - 三、冲突解决的方法 / 199
 - ☆探究·思考 / 200

附录

- 总自检 / 201
- 常用工具表单 / 208
- 参考文献 / 214

第一章

项目经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解项目经理的工作职责和内容要点
- 了解项目经理的岗位要求

主题词：岗位描述 岗位要求

第一节 项目经理岗位描述

顾名思义，项目经理就是项目的管理者。

项目经理是对项目负责的人，他需要管理、协调项目全过程，并对项目的人员、可用资金、工作内容、进度等各个方面的诸多因素进行统筹调度、合理计划，同时督查项目实施过程，解决项目进行中的各类矛盾，是确保项目成功的重要角色。

那么项目经理在项目管理的过程中究竟应该负责哪些工作呢？我们先来看几则项目经理的招聘启事。

实例 1

某公司招聘工程项目经理

1. 招聘人数

若干。

2. 岗位说明

(1) 根据物流事业部下达的任务指标，制订项目组年度、月度工作目标及工作计划，监督指导工作计划的落实。

(2) 审订和修改项目的作业流程、工作规程和管理制度，加强管理、降低成本，不断提高项目运作质量和服务水平。

(3) 定期召开员工例会，研究安排日常工作，有效完成各项工作任务。

(4) 负责与公司各部门及其他业务往来单位的沟通与协调。

(5) 负责项目组内部的组织和员工管理。

(6) 完成运作管理部经理交办的其他工作。

3. 任职要求

(1) 有丰富的项目管理经验。

(2) 品行端正，愿意接受挑战，能承受一定的工作压力。

(3) 有较强的市场营销能力和人际沟通能力。

(4) 能独立开展工作，负责所承揽工程的相关业务。



实例 2

某公司招聘机械项目经理

1. 项目经理职责

为项目的领导者策划项目计划，协调各个部门，并推动整个项目按计划执行，直到项目移交到生产部门。

具体如下：

- (1) 拟订项目计划。
- (2) 拟订项目成员及其相应的责任。
- (3) 领导项目小组对项目进行策划。
- (4) 与项目工程师一起推动项目的进程，进行部门间的协调。
- (5) 协助项目工程师及小组成员解决工艺难点。
- (6) 项目小组成员的考核和监督。
- (7) 项目的总结。
- (8) 其他项目进程中涉及的问题。
- (9) 公司安排的其他工作。

2. 岗位要求

- (1) 有 3 年以上机械项目经理工作经验。
- (2) 能熟练操作 CAD 或 PRO-E 等应用软件，熟练使用 Office 软件。
- (3) 英语四级及以上水平，能看懂英文资料。
- (4) 有较好的沟通能力。

实例 3

某科技公司招聘实施项目经理

1. 职位描述

- (1) 带领团队实施完成企业信息化软件项目。
- (2) 制订项目计划并实施部署。
- (3) 对项目进度、质量及范围进行管理与控制。
- (4) 软件实施过程中负责与各方沟通，协调与维护各方关系，对实施人员进行安排与管理。
- (5) 负责了解客户对软件的业务需求及意见，及时反馈、跟踪开发人员，迅速解决问题。
- (6) 及时、有效地协调资料，解决项目实施过程中出现的疑难问题。

2. 职位要求

- (1) 具备优秀的团队协作精神，良好的沟通能力，较强的口头及书面表达

能力。

(2) 有软件大项目经验（做过百万级别企业信息化项目），实施团队管理经验；3年以上项目管理经验。

(3) 精通数据库系统（Oracle，MS SQL Server）和 Project 等项目管理工具。

(4) 熟悉 ERP 及其他企业信息化业务知识；有财务背景知识，快速理解和学习能力。

(5) 有良好的客户服务意识，负责、敬业、细心。

看了以上几则招聘启事，大家对项目经理的职责应该有了大致的了解，下面详细介绍一下项目经理的工作内容。

一、明确项目目标

在进行项目计划前必须明确项目目标和客户期望。一方面要保证项目目标与企业经营目标的一致性；另一方面要与客户明确项目范围，并取得一致意见，通常这一点在签订项目合约前就应明确，并在项目启动会议上再次确认。

项目经理还应保证项目目标被每一位成员所理解，鼓励并帮助项目成员把项目工作与个人职业生涯规划联系起来，从而建立项目团队的共同使命与愿景。

二、制订项目计划

调查显示，国外成功的项目经理都把计划作为项目成功的首要因素。制订项目计划时应由项目经理负责，项目团队成员参与，共同设立项目里程碑、分解目标。项目成员（至少是核心的项目成员）对项目计划的参与是非常必要的，这会使计划更切合实际，易于得到普遍认同，在执行阶段减少阻力，使成员对项目目标的实现更加投入与积极。通常计划应接受上级及客户的评审，并获得他们的认可。

三、建立项目管理的信息系统

根据企业的 IT 应用水平建立电子信息系统，并确保每一位成员都能正确理解及时交流信息的重要性，熟练运用这些系统，能保证及时获取与交流项目实际进程的信息。信息交流的对象包括：项目组成员、项目经理、资源经理（对于矩阵组织）、上级领导或项目指导委员会，以及客户方的相关领导和成员。



四、建立及贯彻项目管理制度

项目经理还应负责制定和贯彻项目管理制度，包括项目费用、沟通、文档等的管理，这些制度是项目过程中成员的共同工作准则，必须得到有效的贯彻和落实。

五、项目资源的组织

组织工作主要是为执行项目计划获得适当的资源，并决定资源的分配，保证资源的高效利用。资源主要包括人员、设施、场地、资金等。由于受到项目成本及资源可获得性的限制，资源通常是项目的约束条件，一般在制订项目执行计划时，应同时结合制订相应的资源计划，以保证在资源约束条件下成功地实施项目。

项目经理负责项目成员的任务分配，明确其工作范围与职责。值得推广的做法是，要求责任成员对项目经理就明确的任务范围与职责作出书面承诺，这种个人承诺书有利于项目推进和对成员的考核，有效传递项目工作的压力，促使成员对项目工作的积极投入，同时项目经理应授予成员相应的权力。

六、项目团队的建设

团队建设是指把一组人组织起来共同实现项目目标，这是一个持续的过程，是项目经理和项目成员的共同职责，而项目经理在其中发挥着重要的作用。项目经理应创造条件确保项目成员能够经常交流沟通，营造良好的工作氛围，比如：安排成员在同一个办公区域工作、支持团队活动、召开非项目方面的团队会议等。

七、项目控制

在项目过程中，变化和冲突是不可避免的。项目经理应借助项目管理信息系统，对照项目计划，对项目的进程进行监控，及时掌握项目最新信息，及早发现问题并采取措施，使项目能够按计划实施。

项目过程中的简短例会是项目经理应该善于利用相关的工具，通过例会检查项目工作，及时沟通、听取建议。

八、成员考核

项目经理还担负着对项目团队成员考核的职责。考核指标应定量与定性相结合，并以定量为主。若项目成员与项目经理签有个人承诺书的，则以承诺书中的指标为依据，通常包括项目任务及完成率、成本、优质率、工作态度、团队精神等。

九、其他职责

根据企业的具体情况，项目经理的职责还可以包括人才培养、先进的项目管理工具的引进与推广、项目管理流程的优化等。

第二节 项目经理岗位要求

项目经理是项目成功的关键因素，必须具备相应的项目管理技能与素质才能充分发挥作用。项目经理应具备的素质有以下几方面：

项目经理岗位要求：

- 知识要求
- 素质要求
- 技能要求

一、知识要求

项目经理必须掌握的知识有：

1. 专业知识

专业知识是关于项目有关方面的知识。

2. 项目管理知识

项目管理知识包括：项目计划、项目配置管理、成本核算、风险预估、绩效考核等。这是项目经理必须掌握的基本知识。