

【美】Victor H. Vroom

李剑锋 / 主编



轻轻松松学管理

最轻松的方法学习

项目管理

伍春来 王振雨 / 编著

Project

Management



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【美】Victor H.Vroom

李剑锋/主编

谭 伟 王珺之 伍春来/副主编



轻松松学管理

最轻松的方法学习

项目管理

伍春来 王振雨/编著

Project

Management

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理/伍春来等编著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-940-X

I. 项... II. 伍... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 050469 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司 经销: 新华书店

选题策划: 谭 伟

技术编辑: 杨 玲

责任编辑: 张洪林

责任校对: 剑 兰

787mm×960mm/16

18.25 印张 325 千字

2004 年 7 月第 1 版

2004 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80162-940-X/F·854

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

《轻轻松松学管理》丛书

编委会名单

主 编：[美] Victor H. Vroom 李剑锋

副主编：谭 伟 王珺之 伍春来

编 委：凡小平 孔 磊 杨冠杰 王 馨 朱 洪
李巧凤 杨海辰 张永军 任锡源 许振军
丁志可 王国安 张 敏 徐佳宾 李永娟
吴亚明 王振雨

《轻轻松松学管理》丛书

序 言

多年来，我一直与国际知名学者合作研究中国的企业管理问题，知道像耶鲁大学、哈佛大学、斯坦福大学、欧洲管理学院这样顶级学府的许多教授都对中国的经济与管理问题抱有浓厚兴趣。我和他们也进行了许多卓有成效的合作。

多年的研究使我和我的国际合作者相信，经济规律、管理原理大约有70%是全球通用的，另外30%是各种文化、各个国家的特殊性。作为一名中国学者，需要毕生追求的是发现这30%！

由于企业管理的实战性，研究中国企业管理问题不能闭门造车。于是，2000年9月，我与几位教授一起投资创建了紫星公司（www.cisun.cn）。紫星是中国学者与企业进行深度交流的桥梁，是从事管理研究、管理咨询、管理培训的业务平台。

紫星肩负“研发最新管理技术、传播高效运作模式”的战略使命，秉承“知识为本、完美沟通”的经营理念，遵循“敏锐创新、自主敬业”的工作精神，经过近四年的勤奋努力，已经发展成中国管理咨询与培训的知名品牌。

为传播紫星管理研究的成果心得，提供管理培训的学习材料，促进管理咨询的市场开发，紫星公司与出版机构合作，策划、编写、出版了上百部经济管理领域的专业图书。

本丛书从轻松、直观、简明、实战的角度介绍了当代工商企业管理的各个领域的最新知识、方法、模型、案例，包括企业战略、市场营销、人力资源、公司理财、项目管理。写作风格致力于简洁、精练，版式设计致力于阅读轻松，材料选择注重实用、新颖，内容编排强调重点突出。

本丛书付印之际，我首先要感谢编委会的各位专家。尽管他们都是企业管理领域的大腕级人物，马不停蹄地穿梭在讲坛与企业之间，但为了管理新知识的创新与传播，他们推掉了多个咨询项目，辞掉了多个演讲机会，埋头写作，如期交稿。

我还要感谢几位国际知名学者，也是我的好朋友，他们为本书提出了许多建议。他们是：哈佛商学院教授 Michael Beer，西北大学教授 Edward Zajac、Eric Baron，哥伦比亚大学教授 Noel Capon 等。

此外，我还要感谢北京紫星公司的王珺之、李晓冬、赵兰、薛辉、曹爽，我的硕士生伍春来、陈岩、杨冠杰、王馨、孔磊、凡小平等，他们协助我做了大量的组织、联络工作。

最后要感谢的是经济管理出版社的谭伟编辑，他不仅参加了选题的策划，更以认真负责的态度出色地完成了丛书的编辑工作。

本丛书不当之处，欢迎国内同行以及广大职业经理提出宝贵意见或建议。

我的联系方式是：

北京中关村大街 59 号中国人民大学商学院

邮编：100872

E-mail: lijianfengphd@263.net

李剑锋

2004 年 5 月于北京望京花园

前 言

项目管理是 20 世纪 50 年代后期发展起来的一种管理方法。1957 年,美国杜邦公司把这种方法应用于设备维修,把维修停工时间由 125 小时锐减为 78 小时。80 年代以后,随着信息时代的来临,项目管理应用范围不断拓展,由最初的国防、航天、建筑等领域迅速发展 to 金融、医药、电子、信息产业以及政府部门等管理领域。目前,在工业发达国家的大企业中,如 IBM、ABB、摩托罗拉、Bell、AT&T、诺基亚、惠普等,项目管理已成为其运作的主要模式。

项目管理不仅适用于大型企业集团,也适用于小型企业。项目管理的理论及方法已逐渐从少数几个国家推广到众多的国家和地区,而联合国的投资项目几乎全部要求用项目管理的方法来进行管理。项目管理正逐渐成为一个新兴职业,合格的项目管理人才供不应求。中国的项目管理起步较晚,20 世纪 80 年代,云南布鲁革水电站首先采用了项目管理模式,并取得了巨大成功。随后,二滩水电站、三峡水利枢纽等许多大型建设工程都实施了项目管理,效果显著。进入 21 世纪,中国的 IT、电信、制造等行业也开始应用项目管理并逐渐向其他领域延伸。这是令人欣慰的事情。但是我们要清醒地认识到,和国际先进水平相比,中国项目管理的应用面还不广,发展相对缓慢,项目管理专业人才十分缺乏。

迄今为止,虽然中国许多的项目也实行了项目管理,但项目管理人员对项目管理的认识还很不足,理解也不透,还存在许多误区,因此出现了这样或那样的问题。在现实生活中,建筑物垮塌等责任事故不绝于耳,给国家造成了巨大损失,给人民带来了重大伤害。“豆腐渣工程”的出现令人捶胸顿足、深恶痛绝。但是,如果我们掌握了项目运行的规律,学习了更多的项目管理知识,就完全可以有效地防止上述现象的发生。

知识经济的到来,网络经济和信息技术的飞速发展,为现代企业的发展提供了新的机遇,也带来了新的挑战。日新月异的科技进步使得企业不得不面临快速转换产品的要求。这一切都要求企业必须以项目为中心,提高自身的竞争

能力。项目的组织形式也因为其灵活性和极强的适应性，正日益成为一种为企业所普遍采用的组织形式。

中国经济的发展前景十分美好。国际货币基金组织将中国评估为世界第二大经济强国，并与其他组织预测，在数十年之后中国的经济规模将超过美国而成为世界上最大的经济强国。但须知，中国的经济发展需要相关组织及其人员更加卓有成效地工作，他们必须采用更先进的管理技术以使他们能够更快、更经济、更好地生产出更高品质的产品并提供良好的服务，而项目管理则是有效工作的关键。从这个意义上讲，中国未来的成长在某种意义上取决于管理者项目管理能力的提高。

中国企业界需要项目管理，中国企业要想适应当前社会的深刻变革和日益激烈的市场竞争，就必须引入项目管理的理念和方法。本书为中国企业的项目管理者以及有志于从事这一职业的人提供帮助，同时也为那些有意了解项目管理基本知识的人服务。

由于本人水平有限，书中错讹在所难免，恳请广大读者及专家提出宝贵意见。

编者

2004年5月

目 录

第一章 揭开项目管理的面纱.....	(1)
第一节 无处不在的项目.....	(1)
第二节 高效优化的管理方式.....	(8)
第三节 项目的生命周期	(15)
第四节 时代需要项目管理	(19)
【案例】 市场上最好的移动电话	(27)
第二章 成功开启项目管理之门	(29)
第一节 精心选择项目	(29)
第二节 可行性和评估	(34)
第三节 合理规划项目	(45)
第四节 启动项目	(49)
【案例】 美国石油公司的项目可行性研究	(55)
第三章 项目成功的关键在经理	(58)
第一节 不同于职能经理的项目经理	(58)
第二节 项目经理必备的素质	(70)
第三节 项目经理的选任和培训	(80)
第四节 项目领导班子	(84)
【案例】 杰克·韦尔奇的领导理念	(89)

第四章 管理时间就是管理成功	(92)
第一节 认识项目进度管理	(92)
第二节 做好项目进度规划	(104)
第三节 精确计算项目工期	(110)
第四节 严格控制项目进度	(118)
【案例】 可口可乐的新配方	(125)
第五章 不让成本前进一步	(128)
第一节 编制合理的资源计划	(128)
第二节 估算项目的成本	(133)
第三节 项目成本管理	(140)
第四节 项目成本控制	(148)
【案例】 丰田一直在降低成本	(155)
第六章 精益求精的质量管理	(157)
第一节 项目管理中的质量管理	(158)
第二节 项目质量管理规划	(162)
第三节 项目质量管理与控制	(165)
【案例】 6 希格玛的成功应用	(172)
第七章 打造有力的项目团队	(176)
第一节 组建优秀的项目团队	(177)
第二节 赋予项目团队无敌的力量	(183)
第三节 如何给团队授权	(187)
第四节 对项目团队进行适当的考评与激励	(191)
【案例】 三菱集团有一个忠诚的团队	(196)
第八章 有效沟通的魅力	(198)
第一节 项目沟通的含义	(198)
第二节 沟通的障碍与控制	(206)
第三节 沟通的技巧——建设性沟通	(210)
第四节 项目沟通	(216)

第五节 对项目沟通进行规划.....	(220)
【案例】 沟通在美国电力公司产生的绩效	(223)
第九章 让项目风险俯首称臣.....	(225)
第一节 任何项目都存在风险.....	(225)
第二节 慧眼识别项目风险.....	(229)
第三节 科学分析项目风险.....	(234)
第四节 对风险进行有效控制.....	(239)
【案例】 松下的识时务经营管理	(251)
第十章 小心谨慎地采购.....	(253)
第一节 项目采购管理.....	(253)
第二节 对项目采购进行规划.....	(257)
第三节 掌握采购的方式方法.....	(261)
第四节 管理好采购的合同.....	(267)
【案例】 沃尔玛采购策略:永远不要买得太多	(275)
参考文献.....	(279)

第一章

揭开项目管理的面纱

项目管理正如狂潮般席卷全球主要经济领域，而且正在被运用到越来越多的领域中去，显示出了非凡的生命力。在全球化的今天，一切活动都是项目。在中国，项目管理方面的人才正越来越受到青睐，项目管理的专业证书考试也越来越受到欢迎。但是，项目管理到底是什么呢？我们可以通过对本章的学习来了解一个真正的项目管理是由哪些程序组成的。

第一节 无处不在的项目

从国家到团体再到个人，从科研到产品生产再到日常生活，无不涉及项目。项目管理已经热遍全球，越来越受到重视。那么项目管理到底包含哪些内容呢？联想的案例可以让我们认识本书的最基本概念——项目。

一、初识项目

案例：联想集团是国内的一家知名高科技企业，该集团的主业是生产电脑及相关软件开发。从1985年创业开始，经过近20年的奋斗，公司已经达到拥有员工数万名，同时开发上千个项目的规模。联想集团已经提出了在经过数年的发展之后，进入世界500强的战略目标。

联想初创以来一直不是一个项目驱动型的公司，但现在情况正在发生变化。现在，只要市场需要，并能为公司带来盈利的经营活动，都会被公司看做是一个项目，由项目经理来组织一个团队，并带领这个团队完成这个项目。正因为这样，联想的领导层越来越意识到需要向项目驱动型公司转变。接受了项

目管理的概念后,联想集团就着手培训员工项目管理方面的知识。联想组织了一个由直线经理组成的高级团队,该团队进行的所有培训都要支持项目管理过程。

集团设置了三个项目管理机构:执行委员会、发起人委员会和项目团队。所有这三个机构都由经理和监管人员组成。职能雇员没有被指派到项目管理机构中去,而是负责每天例行的工作。经理和监管人员不仅要履行自己的职责,还要管理一个或多个团队。

发起人委员会包括4名成员,至少有一名执行经理,其余的都是中层管理者。发起人委员会为项目团队提供指导,必要时设定优先权,并保证所有的项目团队遵循执行委员会制定的战略。

从这个案例可以看出,项目并不简单,而是由许多要素构成的。因此,在我们认识项目管理前,不妨先来了解什么是项目。也就是说,让我们从了解什么是项目开始,然后从这里开始慢慢地揭开项目管理的神秘面纱,认识其庐山真面目。

(一) 认识项目

当今社会,无论是企事业单位、政府机构还是个人,都面临着巨大的竞争压力,大家都在不断地推出新思想、新观念或者新产品、新技术、新工艺、新方法和各项改革措施。实际上,所有管理、改革和创新活动都有其基本单位——项目,也就是说,任何活动都是以项目为基础开始的,是以项目为单位进行的。

正如美国的一位项目管理大师所认为的那样,所谓的项目是可大可小的,大到筹划一次人类太空飞行计划,小到举行一次庆典活动或是开一个迎新晚会。如今,项目的概念已经渗透到了人类社会、经济生活的各个层次、各个方面,并且无时无刻不发生在我们身边,可以说项目举不胜举。比如,企业开发一种新产品、建设一个新工厂、为企业设计一套人事管理系统、进行一次市场现状调查、单位修建一座大楼或是装修一座旧房子、演出单位策划一场文艺演出、建一个大型机场、个人举行一次生日晚会甚至一个结婚典礼等,都可以说是一个项目。

有的项目让人一目了然,有的则不然。你能很容易地看出,开发一种新型电冰箱、设计一套新数据库、建立一个公司这些活动都是一个项目,但是,对于日常生活中那些需要较少投入和努力的工作任务,你还认为它们是项目吗?例如,大多数经验丰富的经理就不会认为为自己的小公司招聘一位普通管理人

员就是一个项目，因为在他们的头脑中早已计划好了应该如何开展招聘活动：首先在报纸上登一则招聘启示，然后对应聘者进行笔试和面试，最后进行评比，择优录取。事情真是太简单了！大公司招聘一位新的部门经理时涉及的问题应该是一样的，但是，它还需要考虑招聘的最后期限、投入多少人力、时间和金钱的问题，并且希望通过一次招聘活动就能选出合适的人员，在很多的招聘活动中，可能还需要成立一个招聘小组来完成任务。当你能完成招聘任务时，就成功实现了既定的目标——拥有了一位新的部门经理。

从这个例子中我们可以看出，招聘一位部门经理就是一个完整的项目，并且值得我们用项目管理的方法来认识它、分析它和管理它。良好的项目管理能够帮助你在最短的时间内以最少的成本挑选出一位理想的部门经理。一位合适的部门经理每年可能会为你多签订几千万元的订单，完成更多的任务，这将使公司的经营业绩大为不同！

项目的表现形式多种多样。例如，象征古代文明的埃及金字塔和古巴比伦的空中花园都称得上是人类早期的大型项目。而传统上，人们通常将美国的曼哈顿计划当做现代项目管理的开端。最初的项目管理主要用于一些军事武器系统的开发以及一些大规模的建设任务，如水坝、公路、机场、大型建筑物等，都是按照项目的方式进行组织的。

（二）项目的含义

进入新经济时代以来，公司的组织结构出现扁平化的趋势。项目经理制度也随之风靡一时，“项目”已经成为企业中一个时髦的名词，似乎每个员工的工作都和项目紧密相连。然而，尽管项目这个概念似乎已经广为流传，但是对于许多人来说，项目仍然是一个新事物，大家可能是按照项目的规则在做，但是却不知道项目是什么。要清晰地认识项目，了解项目，观念上接受项目，行动上采纳项目，还需要一定的时间。这里，我们首先介绍一下项目的含义。

一般我们把企业或者其他组织机构的活动分为两类：一类是连续不断、周而复始的活动，人们称之为“作业”（Operations），它的运行是在既定的规章制度范围之内，只是简单地、重复性地进行，虽然在每次运行中可能会遇到新的问题需要解决，但数量很少，不会影响活动的进行。比如处理一个小的危机，流水线上进行的产品生产，处理索赔、订单，应收账款入账，等等。

另一类是临时性、一次性的活动，人们称之为“项目”（Projects）。如建设大型的商场，即使两座或几座大厦的结构、蓝图一样，但是由于每座大厦的建设都有自己独特的地理位置、施工人员等，因此需要重新进行方案设计，需

要进行完全或部分的创新。

可以看出,作业和项目这两个概念是完全不同的,其本质的区别在于:作业的环境一般是较稳定的,而项目的环境是易变的;作业的效率由于学习曲线的作用可以不断地提高,而项目由于其一次性,很难仅仅根据经验或者先例解决所有问题,必须依靠项目团队对工作规划的计划和控制进行;作业相对风险较小,而项目的管理属于风险型的管理,需要对项目进展过程中遇到的各种风险进行识别和有效的控制,才能确保顺利地实现项目的预期目标。

那么,到底什么是项目呢?仁者见仁,智者见智,项目的定义也多种多样。有人认为项目是在规定的时期内为完成某种目标或者任务而进行的活动总体;有人认为项目是一种复杂的、非常规的和一次性的工作,受到时间、预算、资源以及设计用来满足客户需要的性能规格的限制。

项目管理协会认为:“项目是为了创造独特的产品或者服务而进行的一种临时性的工作”。大型的项目往往需要大量的和长期的工作,并可以分解为一系列的子项目,这些子项目又可以分解为很多任务,而这些任务又进而可以分解为许多工作包,这些工作包又由多个工作单元组成。

虽然项目的定义多种多样,但是万变不离其宗。我们同意一种说法:项目就是在既定的资源和要求的约束下,为实现某种目的而相互联系的一次性的工作任务的总和。通过项目的实施,最终要达到一定的目的,其结果既可能是所期望的一种产品,也可能是所希望得到的一种服务。简单说,项目就是在既定约束条件下,实现特定目的的一次性任务。

(三) 项目的特性

每个项目都有各自的特性,但所有的项目都有其作为项目的共同特征,这些特征主要包括:都有确定的目标、都有限定的生命跨度、都有一定的受委托人或执行团队、都有既定的合乎客户要求的资源条件、都要遵循既定的工作程序、都有特定的时间、成本和质量要求等。项目基本特征的具体内容如下:

1. 明确的目标。每个项目都有其最终目标,即与其他产品或服务不同的最终产品或服务。在项目形成初期,项目合作双方已经对项目的最终目标有了比较明确的共识和规划。在项目的实施过程中,产品特征在项目中逐渐显现出来,形成特定项目的独有特征。比如要建设一个网站,建立网站之初委托方给出自己关于网站建设的独特的需求信息,构成了网站的特有目标,然后项目代理方按照这个蓝图进行设计、规划、实施,在此期间双方还会对目标进一步磋商、细化、修正、完善,最终实现双方预先达成的项目的特定目标。

一般讲,一个项目往往由几个子项目构成,这些子项目都围绕着统一的整体目标进行,相互之间有着紧密的有机联系,配套协调,最终构成一个完整的项目。

任何项目都要实现一定的目标,其目标可能是一种期望的产品,也可能是一项所希望得到的服务。项目的目标确定以后,一般不能轻易修改和变动。当然,如果项目的内外环境发生了变化,项目的目标也将随之调整或发生根本性的变化。一旦项目的目标发生了实质性变动,它就不再是原来的项目了,随之产生的将是由新内容组成的新项目。

项目的实施过程在一定程度上受到项目的范围、成本、进度、质量和项目的组织结构等因素的制约。项目目标的制定通常要依照一定的工作范围、进度计划、成本和资源的约束来进行。例如,京九铁路建设项目的目标就是要在三年内将贯穿南北的交通大动脉分阶段地全程贯通,质量要求符合铁道部和建设部的要求,成本也必须在预算范围内,这些因素都会对项目产生影响,甚至可能导致最终目标不能实现或不能实现客户满意,即提供的产品或服务不符合客户的原定要求。

2. 独特的性质。一些项目,如我国的小浪底水利工程、三峡工程等,因其项目本身的独有性而具有独特的性质,也就是说历史上没有建设过类似的工程,以后也不可能有相同的实例。而有些项目,即使所提供的服务和产品类似,但因其特定的需求,发生的时间、地点、内部环境和外部环境不同,项目的实施过程和项目本身也会具有独特的性质。例如一家礼仪公司,虽然经常为新婚夫妇主持婚礼,但因为每次婚礼的新婚夫妇不同,举办的时间、地点、规模等不同,所以每一婚礼项目都具有自己的独特性。每一个项目都会因为独特“个性”的存在而改变已有的经验和既定的操作规程。

3. 实施过程的一次性。项目都是一次性的任务,一次性是项目与其他重复性工作、任务的根本区别点。随着项目实施结果的移交和合同的终止,该项目即告结束,因而项目不是周而复始的工作,不具有无终止、反复进行的特征。例如,我们可以实施一个建设衬衣厂的项目,但是衬衣厂建成投产以后的日常重复性生产过程则不能当做是项目来看待。实践中,可以通过统一管理、批量生产完全相同的产品,但决不可能通过批量实施而产生完全相同的项目。每个项目都应该根据具体条件进行系统管理,因而项目的实施具有一次性特征。

也就是说,项目不可能像某些其他事情那样,一次做不成功可以重新再做;也不可能像流水线上的产品那样,能达到90%以上的合格率就算很好了。

项目一旦开始实施，就必须确保其成功。这是因为人力、物力、财力等资源都是非常稀缺的，都具有自身的机会成本，项目一旦操作失败，就会永远失去重新实施原项目的可能性，也就是说，项目的结果具有不可逆性。因此，在项目的实施进程中要充分估计各种可能存在的 uncertainty，以确保预期目标的最终实现。

4. 资源和成本的约束。项目的实施都是需要运用各种资源的。项目所需要的资源包括多方面，如人力资源（主要是项目经理和项目成员）、物力（主要指设备、原材料等）和财力等。假如要建造一个住宅楼项目，其资源主要包括受委托的建筑商、相关的供应商以及建筑机械和工具等。显然，同样的住宅小区项目，会因不同的建筑商、供应商及所拥有的人力、物力、财力等资源的不同而具有不同风格、不同质量的建筑物。如果是“安居工程”，承建商建造时还要受到硬的成本预算的约束，即用尽可能低的成本建造出高质量的、符合要求的建筑物。

5. 项目的不确定性。任何项目都包含一定程度的不确定性，即在项目的具体实施过程中，由于环境（外部环境和内部因素）时刻都在发展变化，因而项目的具体实施必然与实施前的项目计划有所不同。例如，项目的工期可能会提前，也可能会拖后；由于经济环境的变化，将导致实际项目成本可能要高于或低于预算成本；更有甚者，可能会出现项目的实施结果与预计结果严重不符的现象。此类现象都可以看做是项目所包含的不确定性，也可称之为项目风险。因此，在项目实施之前充分地分析影响项目的内部因素和外部环境是非常必要的。在项目的实施过程中，要进行有效的管理和控制，以防止项目目标出现过大的偏差。

6. 特定的委托人。每个项目都有特定的委托人，也称之为客户，它既是项目结果的需求者，也是实施项目的资金提供者。它可能是一个人、一个组织，或者是由两个或更多的个体组成的一个团体，还有可能是对同一项目结果具有相同需求的多个组织。当一个房地产开发商为某公司建造一幢办公楼时，该公司便是这一项目的委托人；当某科研单位从政府获得一笔资金研究开发一种新产品时，政府便是这一项目的委托人。

有时，也会出现一个项目的委托人本身就是被委托人的情况。例如，某企业集团拨一笔专用资金，成立一个新产品研究开发项目小组，计划在一年之内推出三种新产品。再比如，某房地产开发公司是一家具有建筑设计能力的房地产开发商，公司通过对市场需求的调研，准备设计生产一批高级住宅推向市场。