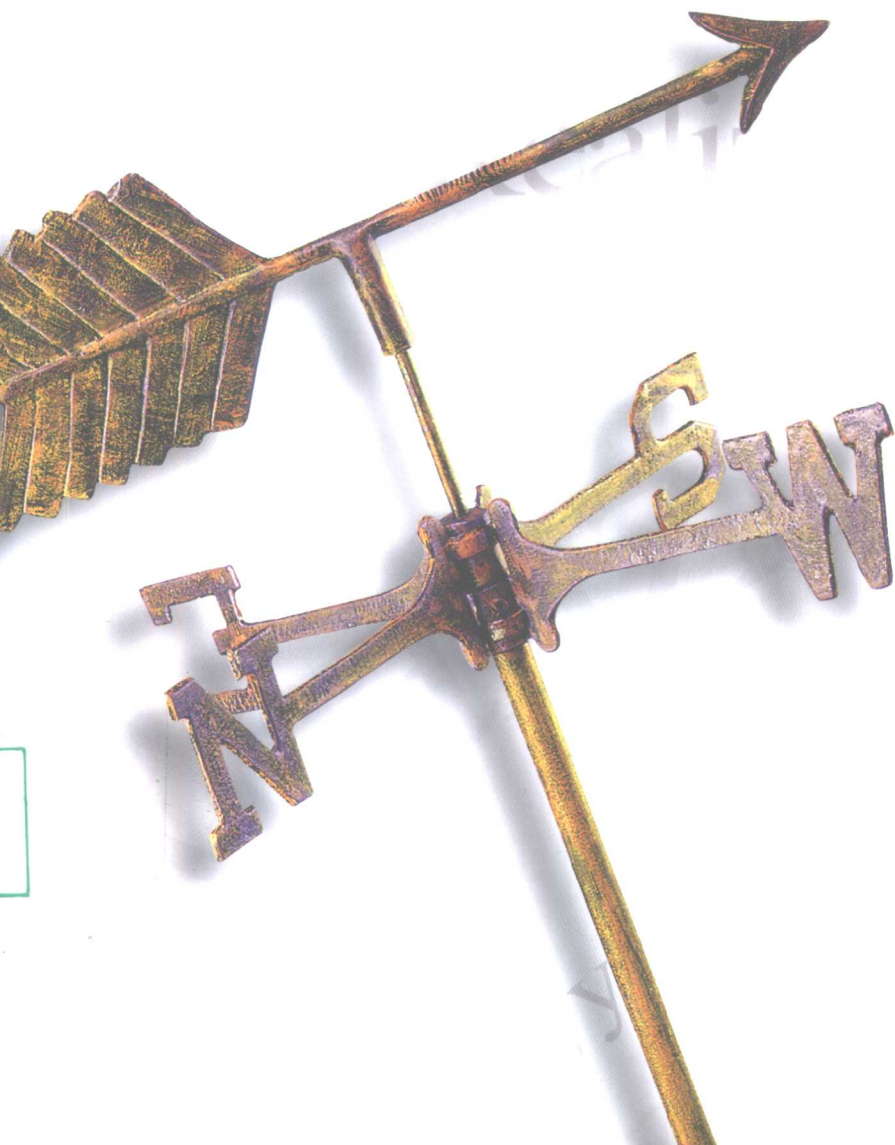


# 理想的实现

项目管理方法与理念

人民出版社



汪小金 著

Realizing  
your objectives

# 理想的实现

项目管理方法与理念

汪小金 著

人 民 出 版 社

责任编辑:柯尊全

装帧设计:徐晖/成都丙火设计有限公司

版式设计:卢永勤

### 图书在版编目(CIP)数据

理想的实现:项目管理方法与理念/汪小金著.

- 北京:人民出版社,2003.10

ISBN 7-01-004056-7

I. 理… II. 汪… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086898 号

### 理想的实现:项目管理方法与理念

LIXIANG DE SHIXIAN: XIANGMUGUANLI

FANGFA YU LJNIAN

汪小金 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×960 毫米 1/16 印张:23 25

字数:330 千 印数:1—8000 册

ISBN 7-01-004056-7 定价:42.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539





## 内 容 简 介

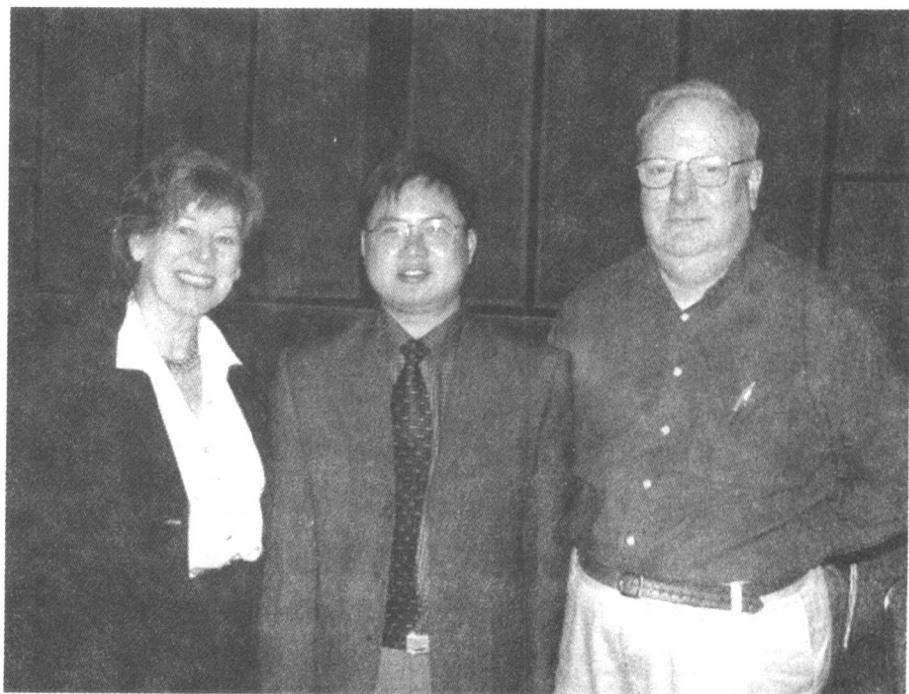
本书以通俗的语言、理论和案例相结合的方法讨论项目管理的专业问题。它既是一本严谨的学术著作,又是一本通俗的普及读物。

本书在讨论项目管理的一系列计划与控制技术的同时,把项目管理看做是一系列的工作价值观和工作信念,以及一种与传统管理所不同的管理哲学。读者不仅可以从中学到项目管理的基本技术,而且可以学会项目管理的思维方式、行为模式和工作理念。由此,读者将能够把项目管理的原理运用于各种日常工作甚至生活中。

本书的许多内容是基于作者在国外留学期间对项目管理文化所做的、旨在确认和评价项目的核心理念(价值观和信念)的博士研究。本书的主要内容曾经在国内三家大型企业(化工、营销和建筑)的项目管理培训班、一所大学的项目管理研究生课程进修班和全国各地十多次项目管理短训班作为教材使用,有较好的适用性。

## 作者透视

汪小金, 1962年10月出生在浙江西北山区的贫困农家, 现任职于云南大学发展研究院。小时候的理想仅仅是“到城里去看看”。凭借自己脚踏实地的苦干与巧干, 凭借在人生转折处那些大大小小的善缘的帮助, 他一步一步地走出山村、走出国门、走向世界。他是澳大利亚维多利亚大学哲学博士(项目管理方向), 澳大利亚墨尔本皇家理工大学项目管理硕士, 中国江西财经学院经济学学士; 是迄今为止获得美国项目管理协会国际研究生论文奖的惟一中国人。他还是澳大利亚维多利亚大学校长卓越研究表彰奖得主, 云南省有突出贡献优秀专业技术人才。信奉“实实在在地做人、认认真真地学习、踏踏实实地工作”的人生理念, 他在人生道路上永不言止。



2001年11月7日, 美国田纳西州那士维尔市, 作者在项目管理协会学术年会上宣读获奖论文后, 与该协会创始人詹姆斯·斯奈德先生(右一)和博士论文导师艾娜纳·阿姆斯特朗教授(左一)合影留念。

# 理想的实现

SAC84/05



1979年9月，实现人生的第一个大理想：走出山村。



在鲁布革工程管理局工作期间，出版了我国第一本建筑施工合同索赔管理的专著，并以出色成绩荣获「云南省有突出贡献优秀专业技术人员」的称号。



1991年1月，考察澳大利亚佩思维多利亚水库工程。



1997年5月，在澳大利亚墨尔本皇家理工大学与同学在计算机室。

# 理想的实现



1997年5月，在澳大利亚墨尔本皇家理工大学项目管理专业主任合影。



2001年，在澳大利亚维纳斯包装公司打工。



2001年，在澳大利亚维纳斯包装公司打工受伤期间，这本《创造好运》的书给了他许多启示。



2001年8月，回国前，与曾经打工的维纳斯包装公司董事长兼总经理维纳斯先生合影。



2001年6月，在澳大利亚维多利亚大学与导师一起接受记者采访。

# 序

我高兴地获悉汪小金博士的中文项目管理著作即将在中国出版。我是 2001 年 11 月在美国那士维尔市的项目管理协会学术年会上认识小金的，并对他投身于项目管理职业的精神留下了深刻印象。小金已经完成了他的博士研究，该研究旨在确认和评价用来描述项目管理文化的一系列的核心工作价值观和工作信念。项目管理协会教育基金会认为他的研究具有重要意义，并因此授予他 2001 年度国际研究生论文奖。这是该奖项自 1979 年设立以来首次由北美地区以外的人获得。

中国正在高速发展之中。项目管理可以对促进中国的社会 and 经济发展起重要作用。许多中国人正在学习项目管理原理并在工作中加以运用，这是令人激动的事情。正如小金注意到的，项目管理不仅仅是一系列用于项目工作的计划和控制技术，而且是一系列的工作价值观和信念，是一种有别于传统管理风格的、独特的管理哲学。我确信小金的新著将对中国和全世界的项目管理工作贡献一些重要的概念。

小金是项目管理协会的会员。我祝他在项目管理的教学、研究和实践工作中取得更大的成功。

詹姆斯·斯奈德

项目管理协会创始人

项目管理协会教育基金会主席

项目管理协会资深会员

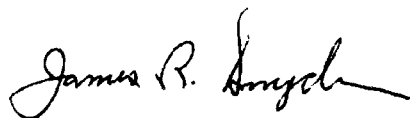


## 附:原文

I am pleased to hear that Dr. Xiaojin Wang's Chinese book of Project Management will be published soon in China. I met Xiaojin during the PMI 2001 Conference in Nashville, USA in November 2001 and was impressed by his dedication to the project management profession. Xiaojin has completed his PhD research that identified and evaluated a set of core work-related values and beliefs that describe a project management culture. The Project Management Institute Educational Foundation recognized the importance and significance of his research by presenting to him the 2001 International Student Paper of the Year Award, the first time this Award had been awarded outside the North America since its establishment in 1979.

China is developing very quickly and project management can play an important role in promoting China's social and economic development. It is exciting to learn that many Chinese are studying and applying project management principles to their work. As Xiaojin notes, project management is much more than a set of technical tools for planning and controlling project work, it is also a set of work-related values and beliefs and a specific management philosophy different from the traditional management styles. I am sure that Xiaojin's new book will contribute some important concepts to the field of project management in both China and the world.

Xiaojin is a member of the Project Management Institute and I wish him great success in teaching, studying and practicing project management.



James R. Snyder

PMI Founder

Chairman, PMI Educational Foundation

Fellow of the Institute

## 二

项目管理在日益增加的多种领域的迅速发展，为项目管理的未来和项目管理工作提出了重要问题。第一，项目管理专业人士应该具备哪些特殊技能？第二，项目管理专业人士在哪些方面有别于其他职业的专业人士？第三，项目管理真的是一个专门职业吗？汪小金在他的博士论文中所讨论的这些问题，是本书的基础。

本书不仅讨论项目管理的计划控制技术，而且讨论项目管理的工作价值观和信念及其独特的管理哲学。对这些价值观、信念和管理哲学的讨论，是本书有别于其他偏重项目管理技术面的著作的一大特点。本书在介绍项目管理知识的同时，为项目管理工作提出了一些项目的核心价值观和信念。本书对那些学习项目管理的方法、技术和价值观/信念（文化）的人，具有重要价值。

作为小金的博士导师，我可以证明他具有杰出的学术能力。他的这种能力在本书中得到了体现。我对汪小金从事研究工作的效果和效率印象特别深刻。虽然必须在工厂打工来支付学习和生活费用，但是小金仍然在五个学期的时间内就优质地完成了博士论文，比正常的六个学期要短。这一成就的取得与他的项目管理知识和技能有很大关系。依靠这种知识和技能，他能够清楚界定研究目标，按期完成每一项目标，克服研究过程中出现的每一个困难，把导师的每一个建议付诸实施，并且不断地对导师的指导给予承认和感谢。

汪小金的博士研究的重要性得到了美国项目管理协会的承认。该协会授予他 2001 年国际研究生论文奖。

我祝愿他在今后的学术生涯中取得成功，也祝愿他在自己投身的项目管理学科和职业中发挥重要作用。我相信本书将对项目管理的发展做出重要贡献。

艾娜纳·阿姆斯特朗  
澳大利亚维多利亚大学  
管理学院教授



## 附:原文

The rapid growth of project management in an increasing number of diverse and disparate areas raises some important issues for the future of project management and project management practitioners. First, what are the special skills required by those who profess to be project management professionals? Second, what do project management professionals do that distinguishes them from other professionals? And, third, is project management indeed a profession? These issues, addressed by Xiaojin Wang in his PhD thesis, are the foundation on which this book stands.

This book discusses project management not only as a set of technical tools for project planning and controlling, but also as a set of work-related values and beliefs and a special kind of management philosophy. It is the discussion of the values/beliefs and management philosophy that distinguishes this book from other books that focus on the technical aspect of project management. This book provides an intellectual foundation for project management and at the same time challenges many of those working in it to reflect on the core values/beliefs underlying their profession. It will be a valuable resource for those who seek knowledge about the methods, techniques and values/beliefs (culture) that are fundamental to the development of a project management career.

As Xiojin's PhD supervisor at Victoria University, I can attest to his outstanding academic abilities which are evident in this book. I was especially impressed by the effectiveness and efficiency of his research. Xiaojin had to work part time in a factory to support his financial survival during his PhD study. However, he managed to finish an excellent thesis within 5 semesters, 1 semester less than the normal period for PhD study. This achievement was largely due to his knowledge and skills of project management. Using his knowledge and skills, research goals were clearly defined, every goal set was completed on time, every hurdle was overcome, every

piece of my advice was put into practice and at all times appreciation of my supervision was evident.

The significance of Xiaojin's PhD research was recognised by the US Project Management Institute when they awarded him the International Student Paper of the Year Award for 2001.

I wish him well in his academic career and as a key supporter of the project management discipline and profession to which he has dedicated his future. I am confident that this book will make a significant contribution to the area of project management.



Professor Anona Armstrong  
School of Management  
Victoria University  
Australia

## 致读者(代前言)

亲爱的读者朋友:

我不一定知道您的名字,但您是我的朋友。我很高兴能与您交流自己近二十年实践、学习和研究项目管理的体会。

1983年大学毕业后,我有幸参与了我国第一个全面引进现代项目管理的云南省鲁布革水电工程的全过程建设管理,从此我就与项目管理结下了不解之缘。在鲁布革的实践中,我看到了系统学习项目管理的必要性和紧迫性。基于在鲁布革的实践,虽然我于1992年出版了我国第一本系统论述建筑施工合同索赔管理的专著,并在全中国建筑行业产生了一定的影响,但是这与我要成为具有国际先进水平、能够与国外同行平起平坐的项目管理专家还差得很远,因此我于1996年踏上了千辛万苦的赴澳大利亚留学之路。

在国外五年多的时间中,我有过许多迷茫、许多挣扎、许多想要放弃的念头。比如:当口袋里的钱趋于零而又没有找到工作时;当一个人孤独地坐在办公室解决研究难题时;当我恨不得把自己“一分为二”奔忙于工厂和学校之间时。庆幸的是,我“闯”过来了!这期间我的亲人、领导和朋友给了我无穷的力量。

有人说:一边打工一边读书,能混个及格、拿个文凭就可以了。但我对此坚决说“不”。在工厂,要做最好的工人;在学校,要做最好的学生,这是我的信念。在我离开那家工厂半年多之后,它的老板得知我在美国获奖的消息后,率全体员工在报纸上发了祝贺信;当我要离开澳大利亚回国时,我的导师在她家里为我举行了专门的欢送聚会。我仅用五个学期就完成了正常需要六个学期的博士研究。除了自己的勤奋以外,项目管理的方法与理念也是我取得成功的一个重要原因。无论多么忙,我都能够把工作目标制定得明明白白、把工作计划安排得井井有条,并在实施过程中克服不时出现的各种困难,朝既定的目标迈进。项目管理的方法与理念,在任何工作和生活中都是非常有用的。在正确的理念指导下,运用系统的方法,再加上持之以恒的勤奋,每一个人都可以取得成功!

在本书中,我用了许多云南省鲁布革水电工程项目管理的例子。鲁布革工程虽然已经完工十年了,但它的项目管理的实践,在今天看来仍然是可以写进项目管理教科书的经典案例。以前,对鲁布革经验有过许多总结,但大多侧重于建筑行业的建设管理体制方面,比如业主责任制、建设监理制和招标承包制,而对项目管理的人性方面(比如项目团队建设、项目整合管理等)重视不够,这在一定程度上使鲁布革经验的推广只能局限于建筑行业。其实,参与鲁布革建设管理工作的许多领导和同事,一直都想总结这后一方面的经验,只是过去条件

尚不成熟。我希望通过本书对鲁布革项目管理实践的再回顾,赋予鲁布革经验更加广泛和深刻的含义,并以此怀念我心中最伟大的项目经理——原水利电力部鲁布革工程管理局局长杨克昌先生。

项目管理是一种技术,但又不仅仅是技术,它有一系列的工作理念(价值观和信念)和有别于传统管理的管理哲学。如果从技术层面上讲,我国在20世纪60年代及时引进了统筹法(网络计划),并且在实际应用和理论研究中都取得了较大的成绩。但是我们一直只是把它当做一种技术,而没有去探究与其相关的组织管理和人性问题。西方发达国家却在项目管理的组织和人性方面不断取得进步,从而把项目管理发展成了一门独立的学科。学习项目管理,不仅要学习一系列的计划与控制技术,而且要学习它的工作理念和管理哲学。只有这样,我们才能在工作和生活中自觉、灵活地运用项目管理。在某集团公司部门经理的项目管理培训班的总结课上,有一位学员说得很好:“学项目管理并不是要学一些用来约束我们的东西,而是要学一些理念,学习在这些理念指导下有效地运用项目管理的一系列工具。”

亲爱的朋友,如果您已经具备了比较好的项目管理知识和经验,希望本书能带给您我对项目管理的一些独到见解,并促进您进一步思考;如果您刚开始学习项目管理,希望本书在带给您项目管理基本知识的同时,带给您一系列的工作理念;如果您是尚在学校读书或刚走出校门的青年人,更希望本书在您实现一个又一个理想的过程中助一臂之力。

按惯例,本来我应该以“由于水平有限,书中缺点错误难免”之类的话来结束作为本书前言的这封信。但是,我的理念不允许我把注意力放在“缺点错误难免”上面,而是要放在“不断改进”上面。任何工作都是可以不断改进的,何况是写这样一本书。衷心希望您把我当做朋友为本书提出任何改进建议。

我们是朋友,希望在保护知识产权的前提下共同分享知识和经验。与朋友分享知识,不仅不会减少或失去自己原有的知识,而且每一次分享的过程都是自己知识的再加工过程,会实现新的增值。

亲爱的朋友,让我们在分享知识的过程中,共同提高,永远进步!

汪小金

2003年3月20日

# 目 录

<b>致读者(代前言)</b>	<b>/1</b>
<b>第一章 项目管理“大局图”</b>	<b>/1</b>
第一节 项目管理热	/2
第二节 项目管理简介	/6
第三节 学习项目管理的意义	/16
第四节 项目管理学员关心的几个问题	/19
第五节 案例:鲁布革水电工程的项目整合管理	/23
思考与讨论	/25
<b>第二章 项目管理框架</b>	<b>/27</b>
第一节 项目的定义	/28
第二节 项目管理的定义	/31
第三节 项目运作的特点	/34
第四节 项目管理的发展历史	/37
第五节 项目周期	/48
第六节 项目关系人管理	/51
第七节 案例:在美国人口调查局实施项目管理	/54
思考与讨论	/56
<b>第三章 项目的选择与定义</b>	<b>/57</b>
第一节 需求的产生与分析	/58

第二节 项目的选择	/60
第三节 确定项目目标	/70
第四节 项目定义和项目章程	/75
第五节 项目经理	/79
第六节 案例:西气东输工程的项目启动	/85
思考与讨论	/87

<b>第四章 项目计划</b>	<b>/89</b>
-----------------	------------

第一节 项目目标计划	/90
第二节 项目时间计划	/97
第三节 项目成本计划	/108
第四节 项目质量计划	/113
第五节 案例:广州恒运电厂脱硫工程项目计划	/117
思考与讨论	/119

<b>第五章 项目风险管理</b>	<b>/121</b>
-------------------	-------------

第一节 风险和风险管理的定义	/122
第二节 风险的种类及其管理策略	/126
第三节 确定性、风险性和不确定性下的决策	/130
第四节 风险管理的过程	/131





第五节 风险下决策的技术	/136
第六节 风险的原因与后果分析	/141
第七节 案例：某水电项目的风险管理	/143
思考与讨论	/145

## 第六章 项目采购与合同管理 /147

第一节 项目采购计划	/148
第二节 招标采购与合同成立	/150
第三节 合同的种类与风险分担	/154
第四节 合同管理	/157
第五节 合同管理中的几个难点	/162
第六节 项目伙伴制	/172
第七节 案例：鲁布革水电工程国际合同的索赔管理	/175
思考与讨论	/178

## 第七章 项目实施与监控 /179

第一节 项目监控的目的与过程	/181
第二节 项目报告及其种类	/186
第三节 项目进度和成本控制	/189
第四节 项目质量和范围控制	/196
第五节 世界银行对贷款项目的监督	/200

