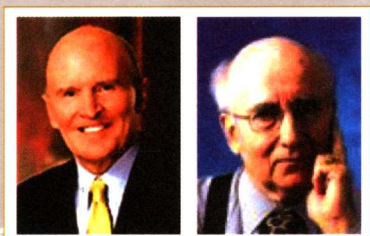


中国企业金牌培训师丛书

世界一流企业管理大师向您倾情推荐

跟我学做 项目主管



Gen Wo Xue Zuo

Success now ... or never

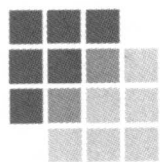
在新价值经济中，优秀主管是公司走向卓越的驱动力。

*Gen Wo Xue Zuo
Xiangmu Zhuguan*

纪建悦 主编

北京工业大学出版社

中国企业金牌培训师丛书



纪建悦 ● 主编

跟我学做项目主管

**Success now ...
or never**

创造型企业培训

为您带来未来发展的动力

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟我学做项目主管/纪建悦主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2004. 7

(中国企业金牌培训师丛书)

ISBN 7-5639-1387-4

I. 跟... II. 纪... III. 企业管理: 项目管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051712 号

跟我学做项目主管

纪建悦 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

河北固安保利达印务有限公司印刷

*

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 16 开本 17.5 印张 226 千字

ISBN 7-5639-1387-4/F · 178

定价: 39.00 元



前言

“经理人要为成功找方法，不要为失败找理由”，这是众多跨国公司经理人之间的流行语。其实不仅仅对跨国公司经理人，对于小企业的经理人，甚至对于立志投身商场的人，这都是一语中的的警语。

在经济浪潮一浪接一浪，令人眼花缭乱的时候，无论是总经理、财务经理、人力资源经理还是销售经理，都需要理性地把握自我，发展自我，完善自我和超越自我，这是未来公司发展的原动力，同时也是公司个性、文化和核心竞争力培养的过程。在各种各样的商业神话中，我们常常可以看到一些曾经优秀甚至卓越的公司往往由于一个平庸的经理人或兵败如山倒，或如潮水般涌来而又迅速地消退，从而留下永久的遗憾。

很显然，在商业的美丽画卷已经铺开的今天，我们需要一批批卓越经理人的诞生和成长，而这一诞生和成长的过程，其实就是一个经理人提升自身学习能力和掌握学习方法的过程。其重点又在于学习和掌握管理的方法。本丛书为经理人改变管理理念，学习管理技能，快速成长为卓越的管理人才提供了先进的思路。

本丛书的作者既是中国咨询业内的后起之秀，也是活力四射、充满了创新精神和挑战意识的先行者。这套凝聚着作者智慧的丛书，试图打破管理类书籍中的传统创作理念，真正实现管理学图书的通俗化、大众化，帮助众多立志从商的人们能够快乐地学习管理。

这套丛书的引人入胜之处在于它告诉了我们一个简单而明白的事实：把自己的管理工作做好，成为成功的经理人，主要靠独

立思考、经验及努力。管理学其实也是一门成功学，只要我们以一种认真求学的心态去学习他人的经验和理论，不仅可缩短学习和摸索的时间，也为自己迈向卓越之路奠定坚实的基础。



目 录

前言

第 1 章

了解项目与项目管理

项目的含义	3
项目的特点	4
项目的划分方案	6
项目管理的特点	6
项目管理的任务	8
适用项目管理的客观情况	9
项目文化	9
项目管理的必备观念	11

第 2 章

成为合格的项目主管

项目主管的对外职责	15
项目主管的对内职责	16
项目主管的权限	18
项目主管必备的素质条件	19
项目主管的管理技能	22
项目主管授权	25
成功的项目主管	27

第 3 章

项目运作系统概述

项目运作系统的概念	31
-----------	----

	明确需求阶段	33
	分析可行性阶段	34
	项目计划阶段	35
	项目运行阶段	37
	项目结束阶段	39
第 4 章	项目的决策与选择	
	项目决策的概述	43
	项目决策的原则	44
	项目决策的层次	45
	项目决策的类型	47
	项目决策过程	48
	项目选择	52
	项目筛选模型	53
	项目建议书的编制	55
	项目确立阶段的误区	56
第 5 章	项目的可行性研究	
	可行性研究概述	61
	可行性研究的类型	62
	进行可行性研究必须明确的事项	64
	可行性研究的组织	65
	可行性研究的工作程序	66
	可行性研究的作用	68
	市场调查	69
	市场调查的内容	70
	市场调查的步骤	72
	市场调查的方法	73
	市场预测	75

	市场预测的方法	78
	可行性研究的注意事项	81
	可行性研究报告的编写规范	82
第 6 章	组建成功的项目团队	
	什么是项目团队	87
	项目团队的特点	88
	项目团队的任务	90
	组建项目团队	91
	项目团队的成长	94
	项目团队的建设	96
	组织项目团队的原则	98
	项目团队的组织形式	99
	项目团队组织中的误区	105
第 7 章	制定项目目标与计划	
	项目目标与计划概述	109
	项目目标的确定	112
	项目计划的主要内容	115
	项目计划的制定任务	118
	项目设计	120
	编写项目文件	122
	制定项目计划的原则	123
	制定项目计划的方法	125
	项目计划的程序	126
	项目计划的变更	127
	制定计划的误区	128

第 8 章	准确估算项目成本	
	成本估算	135
	成本估算的种类	138
	工作结构分解 (WBS)	140
	意外费用	143
	制定成本计划	146
	成本控制	148
第 9 章	有效配置项目资源	
	项目资源	155
	资源管理	158
	项目资源均衡	159
	资源均衡实例	163
	项目资源配置	166
第 10 章	成功完成项目控制	
	项目控制的概念	171
	项目控制的基本理论	173
	项目控制的基本要求	173
	进入项目控制	175
	项目控制的一般过程	177
	项目控制的 4 步模式	178
	项目控制的原则	181
	项目控制的工具和方法	183
	计划和控制的关系	188
	项目控制中的误区	191

第 11 章

合理安排项目进度

项目进度控制概述	197
进度控制的基本方法	199
选择项目控制方法的原则	202
进度失控的原因分析	204
进度控制的措施	206
项目信息	207
项目信息的特点和表现形式	209
项目信息管理系统	210
项目进度报告的内容	212
编写项目进度报告的依据	213
项目进度报告的编写	214

第 12 章

审慎分析项目风险

风险的概念	221
风险因素、风险事故和损失	223
风险的主要特征	225
风险的类别	226
项目风险管理	227
风险管理的作用	228
风险管理的原则	229
风险管理的基本程序	231
风险管理技术	234
风险管理计划书	236
项目风险识别	237
风险识别的方法	238
项目风险衡量	241

	风险衡量指标	246
	项目风险评价	247
	风险控制	249
第 13 章	认真做好项目评价	
	项目评价的概念	257
	项目评价的种类	258
	项目评价的特点	259
	项目评价的主要内容	259
	用统计调查法进行项目评价	260
	用预测法进行项目评价	262
	用对比法进行项目评价	263
	项目可持续性评价	264
	项目成功度评价方法	264
	项目评价的程序	266



了解项目与项目管理

无论何事，只要对它有无限的热情，你就能取得成功。

要成为优秀的项目主管，首先要了解跟项目管理有关的一些基本知识。

我们这里所说的项目并非仅仅指工程项目，它的概念要远远超出工程项目的范畴。它是一个新兴的概念，与之相应的管理就是项目管理。

本章将告诉你到底什么是项目，什么是项目管理。

项目的含义

项目是为达到特定目标而临时组织到一起的一批人员及各种其他资源的组合，项目通常具有特定的目标和明确的完成时间。

项目是社会生活不可缺少的重要内容。从核武器试验到卫星上天，从大型现代化工厂的崛起到居民小区的建造都是一个个项目。甚至垒一个花坛、写一篇文章、准备一顿午餐也可看做一个项目。对具体项目而言，在时间上可以跨越数年或数十年，如大型水利枢纽的建设，也可以在短时间内完成，如一张书桌的制作；在空间上，项目可以横贯万里疆域，如油气田勘探，也可以产生于斗室之中，如软件开发；从技术上看，有些项目需要大量尖端和复杂的技术，如发射卫星，也有些项目在技术上无特殊要求，如修筑河堤；从组织上看，有些项目牵涉若干企业和部门，需要多工种、多专业、多学科协同合作，如研制航空母舰，有些项目则可由某一团队独立完成，如一般的技术改造项目。

总之，项目的形式多种多样，项目的内容五花八门，但有一



点我们可以肯定，这些项目是有共同规律的。

项目的特点

为了更全面地理解项目的概念，让我们进一步讨论一下项目的基本特点。对于一般项目，通常应具备如下基本特点。

第一，项目必须是一项一次性的任务。有投入和产出，然而不是周而复始的反复行动，更不是无终了的职能。例如，建设一家钢铁厂可以当作一个大项目，但建成投产以后的日常生产过程则不能当作项目。项目和常规任务计划(如生产制造过程)不同，后者每天重复的是大体相同的内容。世界上有完全相同的产品，组织批量生产，统一管理；但不可能有完全相同的项目，可以批量实施。即使采用同样型号的标准图纸，建造两个住宅区，但由于建设时间、地点、周围环境等条件不可能完全相同，因此，属于两个不同的项目。

第二，项目都具有详细而明确的目标。项目要达到什么技术水平，满足哪些质量标准，完成后的服务如何等都要明确而详细。项目的这一特点区别于有始终、有目的但无明确目标的事情。譬如，日常生活中的下棋、跳舞等文体活动，参加者的目的很明确，也有确定的起止时间，但谁也说不清必须要达到怎样的目标。当然，目标也不是一成不变的，也可能在实现目标过程中发生变化：一是顾客提出改变目标；二是由于活动本身产生的新信息表明原定的目标不完全恰当，需要重新明确项目及其目标。

第三，项目有明确的范围。在项目运行过程中，项目范围一般不会发生大的变更。这一特点表明，完成一个项目的工作性质和工作量是相对固定的，它把项目和一个公司全部业务的总和明确地区分开来。

第四，项目有阶段性或者说有完整的寿命周期。这类似于产

品的寿命周期，也就是说，项目有其发生、发展和灭亡的过程，是有起点、终点的活动。这在本书中称为项目运作系统。

第五，项目在完成过程中通常包含若干不确定因素，即达到项目目标的途径并不完全清楚。例如，拟订中的项目是研制新一代歼击机，其起飞重量、飞行速度、巡航半径、火力配置等事先可明确确定，但采用何种工艺，应用何种材料，以及如何制造等还需要在实施过程中不断研究和探索，而不能事先完全确定。这一特点表明，项目的建设不是一帆风顺的。管理项目如同浪里行舟，稍有不慎就会达不到预期目标。也正是由于这一点，才使得项目管理显得更加重要。

第六，绝大多数项目是一个开放系统，项目的完成要跨越若干部门的界限。这一特点要求项目管理人员为了保证项目成功完成，既要协调好项目团队和企业内部各职能部门之间的关系，又要协调好项目团队与企业外部相关部门的关系，以便最大限度地取得他们的支持和协作。管理项目经常需要与一些陌生人打交道，这些陌生人对项目的成败至关重要但却不受项目管理组织的管辖。这些人包括企业职能部门的领导、政府官员、银行家、作业承包者、供应单位的负责人等。如何让这些人支持项目工作，是项目主管及其所领导的项目团队的重要任务。

按规定时间，不突破预算、不调整人员而
完成的项目几乎没有，任何项目都不例外

所谓项目管理的“第一定律”，为上述特点作了最好的注解，这个“第一定律”可表述为：

按规定时间，不突破预算、不调整人员而完成的项目几乎没有，任何项目都不例外。

项目的划分方案

目前，对项目类型划分尚有多种意见，一般认为关于项目类型的划分主要基于两大要素，即项目的最终产品与项目团队的组织文化。

项目的最终产品(或成果)之所以作为第一个要素，是因为：有些项目最终创造出的产品是全新的、前人从未如此做过的东西，如原子弹、登月火箭的研制等；而有些项目，其最终产品只是对已有的存在物作了某种变动或改进，甚至是某一存在物的翻版，如各种民用建筑项目。很明显，这两类项目所需知识的复杂程度和管理工作的难易程度都有天壤之别。一般来说，多数项目的最终产品介于全新和与已有存在物完全相同两个极端之间。

另一个要素是项目团队本身的组织文化的强弱。组织文化是近年来研究的一个新课题，它是指社会组织在自身的发展过程中逐渐形成的群体精神、价值观念和行为习惯的总和。笼统地讲，就是指一个社会的整体素质。一些企业，有着组建临时性团队的传统，工作人员习惯于在临时性集体中发挥作用，能够适应项目临时、快速和多变的要求。由这类企业建立起的项目团队就有着较强的组织文化。相反，有些企业很少遇到项目工作，或者临时调集起来的项目团队缺乏参加项目工作的经验，由此类企业组建起的项目组织就需要更多的协调，人员之间需要较长时间才能适应，相互间共同遵守的规范和准则需要逐步建立。自然，这类项目组织的组织文化就较弱。诚然，组织文化也存在强和弱两种极端情况。

项目管理的特点

项目管理是一门新兴的管理科学，它是指在相对较短的时间

