

主管实务快易通丛书·第二辑

项目 主管 实务

XIANGMUZHUGUAN

徐源 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

王管实务快易通丛书·第二辑

项目 主管 实务

XIANGMUZHUGUAN

徐源 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目主管实务/徐源主编. —广州: 广东经济出版社,
2005.1

(主管实务快易通丛书·第二辑)

ISBN 7-80677-833-0

I. 项… II. 徐… 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 115368 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	19 1 插页
字数	371 000 字
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-833-0 / F·1143
定价	全套定价: 190.00 元 本册定价: 38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

主管实务快易通丛书·第二辑

■ 项目主管实务

■ 培训主管实务

■ 物控主管实务

■ 信息主管实务

■ 仓库主管实务

责任编辑：钟晓明

责任技编：陆俊帆

封面设计：王美燕

总 序

今天，企业任何一个职位都充满着竞争。无论你的文凭有多么硬，资历有多么长，经验阅历如何丰富，如果你在岗位职业上无所作为、无所建树、平平庸庸的话，都可能面临被淘汰的危险。市场不相信眼泪，竞争不保护弱者。要想在职业生涯中立于不败之地，就必须不断充实自己，加快知识更新，提高技能水平，善于开拓创新，成为一个优秀和卓越的有用人才。

面对经济全球化的挑战，21 世纪的企业特征首先是一个“学习型组织”，它必须善于学习，能够及时掌握行业发展的最新动向，“善于创造、获取和传递知识，而且善于修正其行为以反映新的知识和观念。”（戴维·格文，《哈佛商务评论》）因此，强化学习和知识更新，不仅是现代企业的客观要求，也是每一个企业员工进行“第五项修炼”、提升自身素质和能力水平的有效途径。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，物料的采购供应，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的参与者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实

现自己的价值目标。

怎样才能成为一位优秀的公司主管呢？

“主管实务快易通”丛书从中国企业的实际出发，参考了国有、私营以及三资企业的不同特点，阐述了各类主管的素质要求、岗位职责，介绍了各类主管的具体工作任务和操作实务，深入浅出地阐释了作为一位优秀主管的工作方法和管理技巧，重点突出其实用性和可操作性，对于指导初级管理人员进入主管岗位进行生产经营管理或在岗主管提高管理水平均具有重要的实践意义。

编者

2004 年 11 月

目 录

第 1 章 项目主管的岗位职责	(1)
项目主管的职责	(1)
计划	(1)
组织	(3)
控制	(3)
项目主管的权力	(4)
项目团队的组建权	(5)
财务决策权	(5)
项目实施控制权	(6)
项目主管的素质要求	(6)
知识素质要求	(6)
能力素质要求	(7)
品格素质要求	(10)
第 2 章 项目及项目管理基本知识	(13)
项目基本知识	(13)
项目的特征	(13)
项目成功的制约因素	(14)
项目的生命周期	(15)
项目干系人及子项目	(18)
项目管理基本知识	(18)

项目管理的特征	(18)
项目管理的流程	(20)
项目管理的基本内容	(20)
项目范围管理	(21)
项目时间管理	(21)
项目成本管理	(21)
项目质量管理	(22)
项目人力资源管理	(22)
项目沟通管理	(22)
项目采购管理	(23)
项目风险管理	(23)
项目整体管理	(23)
 第 3 章 确定项目目标与范围	(25)
认识项目目标与范围	(25)
项目目标	(25)
项目范围	(26)
项目目标的确定	(27)
确定项目目标的意义	(27)
确定项目目标的方式	(28)
项目的目标管理	(29)
项目范围的确定	(30)
项目启动	(30)
范围计划	(32)
范围定义	(33)
范围核实	(34)
范围变化控制	(35)
 第 4 章 项目决策与招投标	(37)
项目决策	(37)
项目决策的原则	(37)
项目决策的流程	(38)
投标决策	(41)
项目决策的选择方法	(42)
项目招标	(50)
项目招标的方式	(50)
招标工作流程	(52)

招标准备	(55)
招标实施	(55)
开标	(57)
评标	(59)
定标	(63)
项目投标	(64)
投标准备	(64)
投标资格预审	(67)
投标决策	(69)
投标文件的编制与报送	(74)
项目合同与管理	(78)
项目合同的分类	(78)
项目合同的内容	(78)
项目合同的谈判	(80)
项目合同管理	(81)
第 5 章 项目团队组建	(83)
项目团队的构成与特征	(83)
项目团队的构成	(83)
项目团队的特征	(86)
高效项目团队的特征	(89)
项目团队的发展	(91)
形成阶段	(91)
震荡阶段	(92)
正规阶段	(92)
表现阶段	(93)
项目团队的建设	(94)
项目团队成员的获取	(94)
项目团队成员的培训	(94)
项目团队精神的建设	(95)
项目团队建设的方式	(97)
新项目团队建设的要点	(98)
第 6 章 项目计划的制定	(101)
项目计划的类型与作用	(101)
项目计划的类型	(101)
项目计划的作用	(103)

项目计划的内容	(103)
人员计划	(103)
工作计划	(104)
设备采购计划	(104)
其他资源采购计划	(105)
变更计划	(105)
进度计划	(106)
财务计划	(107)
文件控制计划	(107)
应急计划	(108)
支持计划	(109)
项目计划制定的原则与流程	(110)
项目计划制定的原则	(110)
项目计划制定的准备	(112)
项目计划制定的流程	(114)
项目计划制定的工具	(115)
工作分解结构图	(115)
线性责任图	(119)
项目行动计划表	(120)
项目计划制定的技术	(123)
计划评审技术	(124)
关键路径法	(126)
PERT 与 CPM 的评价	(127)
网络图	(128)
第 7 章 项目沟通	(137)
沟通与项目沟通	(137)
沟通	(137)
项目沟通	(139)
项目沟通的原则	(139)
有效项目沟通的技巧	(140)
项目沟通的基本方式	(141)
口头沟通	(142)
非口头沟通	(143)
书面沟通	(144)
项目会议	(145)
讲演	(146)

报告	(147)
积极倾听的技巧	(148)
积极倾听的基本要求	(148)
积极倾听的障碍	(149)
积极倾听的要点	(149)
有效的训导技能	(150)
处理冲突技能	(152)
冲突的基本观点	(152)
冲突处理技能	(152)
激发冲突	(154)
项目谈判技能	(155)
项目谈判的基本策略	(155)
有效的谈判技能	(156)
第 8 章 项目采购管理	(157)
项目采购的原则与流程	(157)
项目采购的特点	(157)
项目采购的原则	(158)
项目采购的流程	(158)
项目采购计划的编制	(159)
项目采购计划的基本决策	(159)
项目采购计划编制的依据	(160)
项目采购计划的内容	(161)
项目采购方式的选择	(161)
第 9 章 项目资源管理	(163)
项目资源的类型与特征	(163)
项目资源的类型	(163)
项目资源的特征	(164)
项目资源的配置	(166)
资源约束计划	(166)
资源约束下的资源配置	(168)
资源分配的优先原则	(171)
项目资源配置的要点	(173)
项目资源的均衡	(173)
项目资源均衡的工具	(173)
项目资源均衡的程序	(175)

项目资源均衡实例	(176)
第 10 章 项目进度管理	(181)
项目进度估算	(181)
影响活动时间的因素	(181)
有效工作时间	(182)
项目进度估算的方法	(183)
项目进度估算实例	(185)
项目进度计算	(186)
最早开始和结束时间	(186)
最迟开始和结束时间	(190)
总时差	(192)
关键路径	(196)
自由时差	(200)
项目进度计划制定	(200)
项目进度计划的形式	(200)
项目进度计划制定的目的	(202)
项目进度计划制定的方法	(203)
项目进度计划方法的选择	(203)
项目进度控制	(204)
项目进度控制的步骤	(204)
项目进度控制前的准备	(206)
项目进度变更控制	(207)
项目进度控制的工具	(212)
第 11 章 项目成本管理	(215)
项目成本估计	(215)
项目成本的类型	(215)
项目成本估计的类型	(216)
项目成本估计的目的	(217)
项目成本估计的内容	(218)
项目成本估计的方法	(219)
意外费用的估计	(222)
应急费用估计	(222)
项目成本预算	(223)
项目成本预算的作用	(223)
项目成本预算的流程	(224)

项目成本预算的编制	(227)
项目成本控制	(228)
项目成本控制的依据	(228)
项目成本控制的原因与方法	(229)
控制现金流量	(230)
第 12 章 项目质量管理	(233)
质量管理与项目质量管理	(233)
质量及项目质量	(233)
质量管理与全面质量管理	(234)
项目质量的形成	(235)
项目质量管理的构成	(237)
项目质量管理的原则	(237)
编制项目质量计划	(238)
编制质量计划的依据	(238)
编制质量计划的技术及工具	(239)
质量计划的成果	(239)
项目质量保证	(240)
项目质量保证的程序	(240)
项目质量保证的组织	(241)
项目质量保证的措施	(242)
项目质量控制	(245)
影响项目质量因素的控制	(245)
项目质量控制的工具和技术	(247)
项目质量控制的结果	(251)
第 13 章 项目控制与收尾	(253)
项目控制的基本类型	(253)
正规与非正规控制	(253)
预防性与更正性控制	(254)
预先、过程及事后控制	(254)
直接和间接控制	(255)
项目控制的流程与要求	(255)
项目控制的流程	(255)
项目控制的要点	(259)
项目控制的方式方法	(260)
项目控制的方式	(260)

项目控制的方法	(262)
项目收尾	(264)
项目收尾的方式	(264)
合同收尾	(265)
行政收尾	(266)
项目后评价	(269)
项目后评价的内容	(269)
独立的项目后评价	(271)
后评价报告	(271)
 主要参考文献	 (275)
后记	(277)

1

项目主管的岗位职责

项目主管，即项目负责人，负责项目的组织、计划、实施与控制，以保证项目目标的成功实现。项目主管通过对工作的计划、组织和控制的领导，从而为项目团队完成项目目标提供领导作用。项目主管的最终职责是确保全部工作优质准时完成，并且没有超出预算，从而使客户满意。

项目主管的职责

项目主管的职责是确保全部工作已在预算范围内按时优质地完成，从而使客户满意。项目主管的基本职责是领导项目的计划、组织和控制工作，以实现项目目标。项目主管协调各个团队成员的活动，使他们作为一个和谐的整体，适时履行其各自的工作。

计划

首先，项目主管要高度明确项目目标，并就该目标与客户取得一致意见。接下来，项目主管与项目团队就这一目标进行沟通交流，这样，他们就能对成功地完成项目目标所应做的工作形成共识。项目主管作为带头人，领导团队成员一起制定实现项目目标的计划。通过项目团队参与制定这一计划，项目主管可以确信，这样的计划比他（或

她)单独一个人制定,更有切实的意义。而且,这样的参与将使团队为取得项目目标作出更大的投入。项目主管与客户对该计划进行评价,获得认可。接下来,建立起一个项目管理信息系统——人工或计算机操作——以便将项目的实际进程与计划进程进行比较。使项目团队理解、掌握这一系统也是重要的,以便团队在项目管理过程中正确无误地应用这一系统。具体如下:

需求分析

项目计划过程中,首先要对需求进行分析,以便准确地陈述项目。需求分析就是明确市场对项目的需求和客户对项目的要求。

项目的需求是多种多样的,通常可以分为两类:一是必须满足的基本需求,包括项目的范围、质量、成本、进度以及必须满足的法规要求等;二是需要重视的附加需求,例如对开辟市场、争取支持、环境保护等方面的要求。

为了项目预期的需求,项目可以看成是由范围、组织结构、质量、费用、时间进度五要素构成。

五种项目要素中,范围和组织是必不可少的,没有范围就没有项目;没有组织项目就无法实施;其他三个(质量、费用、时间)则是软约束,是可以有所变通的。在实际项目中,在范围与时间或范围与费用之间的权衡比范围与质量之间的权衡更为常见。

确定项目目标

项目的目标已经在项目建议书和可行性研究报告中写出。计划过程中确定的目标应该是现实的、面向结果的、可度量的、定量的,并且应该是简单的,而且与项目成员相关,能够起激励作用。

由项目需求所确定的项目目标是项目工作划分的基础。

工作分解

工作分解就是把粗线条的、涵盖面较大的、不能具体操作的工作,分解成较小的且容易管理、实施和检验的包含具体细节的可操作工作。这样做是为了提高估算成本、时间和资源的准确性,提供测量和控制执行情况的基准,便于明确职责和进行资源分配。

资源规划

资源可以理解为一切具有现实的或潜在价值的东西,包括自然资源和人造资源、内部资源和外部资源、有形资源 and 无形资源。项目管理本身作为一种管理方法和手段,也是一种资源。

资源规划包括确定实施项目活动需要哪些物理资源(人力、设备、材料)以及每种资源将需要多少。

制定项目各方面的具体计划

项目各方面的具体计划包括范围计划、费用计划、进度计划、质量计划、人力资源和组织计划、沟通计划、采购计划和风险管理计划。项目计划是上述各具体计划的综合。