

JingLiRenQianYan
CongShu

经理人前沿
丛书

PM — 项目经理

秦志华 张建军 主编

 中国人民大学出版社

JingLiRenQianYan 经理人前沿
CongShu 丛书

PM—— 项目经理

秦志华 张建军 主编

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

PM——项目经理/秦志华, 张建军主编.

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(经理人前沿丛书)

ISBN 7-300-05043-3/F · 1558

I. P...

II. ①秦...②张...

III. 项目管理

IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 101997 号

经理人前沿丛书

PM——项目经理

秦志华 张建军 主编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2004 年 5 月第 1 版

印 张 25.25 插页 2

印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷

字 数 383 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“经理人前沿丛书”编写说明

企业管理的文献很多，有对某个领域进行探讨的，例如市场营销学、财务管理学；有对某个问题进行探讨的，例如渠道整合、合理避税；还有对某种方法进行探讨的，例如营销策略、查账技巧等等。然而惟独从职务角度对企业管理进行探讨的文献不多。

是不是因为这种探讨不必要？不是的。不仅必要，而且非常重要，对职业经理人来说尤其如此。这是因为，职业经理人在社会上立足，所依托的是自己的经营管理能力，这种能力不是某种知识体系，而是一种分析解决经营管理问题的素养。在实际工作中，经营管理能力总是通过一定的职务活动体现出来的。能否把一般的理论方法与具体的职务要求结合起来，解决职务工作问题，实现职务工作目标，提高职务工作绩效，是一个职业经理人能否取得成功的关键。从这个意义上说，成功的职业经理人也就是成功的职务工作者。

那么为什么从职务角度探讨企业管理的文献不多？原因在于这一探讨有特殊的困难。首先，职务工作是一种情景活动，必须结合职务所处的具体位置来把握：同样的市场营销管理，在不同企业的市场部经理手中，应用方式是不一样的；同一企业的市场营销总监和具体客户经理，关心的内容也不一样。其次，职务工作是一种任务活动，必须结合职务面临的具体问题来把握。在一个高速发展的高科技企业和一个稳定成熟的制造型企业中，同样是财务部经理，面临着不同的财务管理要求，关心财务工作的不同方面内容。最后，职务工作是一种协作活动，必须结合职务依托的具体关系来把握。同样的绩效考评任务，一个具有群众基础上的老经理和一个刚刚上任的新经理，遇到的工作困难是不一样的，需要不同方面的绩效考评技能。这样的困难清单还可以一直列下去，但

仅此已经可以看出，要从职务角度探讨企业管理的规律，是一件不容易的事。

但是，既然存在着这样的实践需要，这个问题就必须解决。事实上，近年来已经看到了从这方面进行的努力。实现这一突破的关键，在于找到把知识体系的抽象性与职务活动的具体性结合起来的关联点。

已有的企业管理教学用书大多注重学科知识的系统性，从概念、原理出发，按逻辑关系逐步展开，分层次分侧面地介绍有关知识内容。这种方式的长处在于便于介绍知识体系的整体结构，全面阐明一门专业知识的相关内容，但有其弱点，即读者常感到难以把这些知识直接应用到具体工作中去。因为知识体系总是理论抽象的结果，具有特定的逻辑结构，在一定意义上是自我封闭的，但实践工作不是单向度的逻辑活动，而是一个受各方面因素影响的综合过程，往往需要从不同角度灵活地应用多种方法。这就产生了一个矛盾，即知识体系单向度的严谨性，与实际工作多维度复杂性之间的矛盾。表现在实际工作中，是任何具体的工作问题，都不能依靠某一门专业知识的支持来解决，而必须灵活应用多学科相关知识。

这个问题怎么解决？一条可能的途径，是改变从理论概念出发的思考方式，转而从实际问题出发来进行思考。就企业经营管理而言，就是从不同职务所面临的具体工作问题出发，探讨分析解决问题的途径和方法。

这种思考方式具有如下特点：第一，具体性。思考的起点，不是如何理解某一概念的抽象含义，而是如何完成面对的实际工作任务。这种任务总是来自具体情境中具体角色的具体要求，必须放在具体条件下思考。第二，综合性。思考的过程，不仅要符合形式逻辑的要求，合理地应用某一学科的知识，而且要体现辩证逻辑的规律，从多方面的矛盾中寻找解决问题的途径。第三，操作性。对于具体问题所进行的辩证思考，是直接为实践服务的，目的是针对不同工作问题拿出实际可行的处理办法，因此不仅要考虑解决问题的必要性，而且要考虑解决问题的可能性，把问题放在实际条件的约束下来确定可操作的工作方案。这样的思考方式，能够把不同方面的专业知识综合在一起，用来为活生生的具体实践服务。以这种方式思考，长此以往，会形成特有的思考习惯，即

面向实际发现问题、解决问题。这种习惯的形成，能够提高在工作中捕捉问题的直觉与悟性，这种直觉与悟性是经验通过理论向素质的升华，构成了经营管理者职业能力的根本特征。

本套丛书正是从这个角度进行编写的。编写的基本思路，是选取企业中最有代表性的管理职务，从职务的工作需要出发，锁定探讨的对象和范围，把典型问题提取出来，围绕问题展开分析与论述，使全书形成一个以问题探讨为中心线索的内容体系。

本套丛书具有如下特点：第一，以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的问题解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。根据实际工作需要，本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，例如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，例如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为丛书内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，这套丛书围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为丛书写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，每本书的每一章均以一个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即本丛书的主体内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从整套丛书的选题依据、每本书的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻从职务工作出发提供问题

分析解决思路的宗旨。

显然，这种写作方式决定了丛书能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟通。这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外，还在很多研究生的协助下，广泛搜集整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类丛书和研究进展同步。在此过程中，围绕丛书的一些疑难问题，在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证丛书内容的科学性与合理性。

本丛书的编写工作在中国人民大学出版社的多位编辑的努力下完成的，大家力图为我国职业经理人提供一套理论联系实际的、体现中国特色的继续教育用书，并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化，才能国际化。因此，本丛书所提出的问题、所介绍的方法，乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。

本套丛书的编写出版，是在团队协作基础上取得的成果。丛书编写工作从 2000 年选题开始，逐步确定写作计划，收集整理资料，到正式进行撰写，前后历时四年。每本书稿都前后修改了多次，其中的《CEO——首席执行官》、《COO——首席运营官》、《CHD——人力资源总监》等，修改达八次以上，且每一次都是大幅度的增删调整，工作量极大，直至今天付印，仍有不少不能如意的地方。前后参加本丛书编写工作的职业经理人有：李满威（美国西湖公司中方总代表、MBA）、张建军（北京中科大洋高级管理专务、MBA）、杨宏勋 [河南竹林众生药业公司（沪市 600222）副总经理、MBA]、姜纯 [安徽鑫科材料有限公司（沪市 600255）总经理]、张秋利（山西昂生药业公司总经理、MBA）、赵小平（山西太原涤纶厂副厂长、MBA）、宋维波（中国化工进出口总公司部门经理、企业管理硕士）。除此之外，具体写作过程中的资料收集与整理，以及不少章节的初稿写作，是在中国人民大学研究生蒋韶华、郝艳丽、黄淑丹、陈雪芬、刘建华、钱兰、朱岩、杨学成、

李华、武兴伟、曹征宁、张俊海、王利、张莉婷、李陵、刘英、魏丽、邓光霞、徐晓俊、廖冠民，以及中山大学研究生黄嘉欣、韦妮等同学的配合与协助下进行的，其中有的章节前后经过多人之手的修改调整才得以完成。这些同学以扎实的专业基础、良好的理论素养、高度的负责精神、相互支持的团队协作，为本套丛书的成功编写做出了重大贡献。

前后历时四年，情景历历在目。吸引大家为此而努力的动因，是对企业管理事业的热爱。不管是对企业问题的理论探讨，还是对企业运作的实际参与，都反映了丛书编写人员的共同愿望，即在我国改革开放的历史性机遇之中，把企业这个市场经济的微观主体搞活，使中华民族在全球经济一体化的潮流中得以复兴。这是一个伟大的事业，动人的事业。

路漫漫其修远兮，吸引着多少人为此上下而求索。

书已付印，成效如何，还请各方有识之士指正。

李 华

2003 年 11 月

前 言

《PM——项目经理》一书，是我们从事企业管理教学科研特别是企业管理咨询服务工作的一个总结。项目管理是企业管理的一个重要方面，随着企业组织变革的发展，其地位越来越突出。本书从我国实际出发，对项目经理的性质、作用以及主要工作职能做了一个框架性的分析和描述，其中很多问题还有待进一步展开。本书写作过程中，除与中科大洋经理、中国人民大学 MBA 张建军先生全面合作，确定全书体例和基本观点并进行编写外，中国人民大学财金学院研究生陈雪芬也做了大量的协助工作。全书前后五稿，每一稿都有大量的增删改动，都是在陈雪芬同学的协助下完成的。陈雪芬同学以良好的理论素养，广泛的知识积累和明晰的思维方式，特别是一丝不苟的负责精神，对本书写作给予了很大的支持。没有雪芬同学的协助，本书是难以按时完成的。

虽然作者做了大量的努力，但由于能力有限，难免挂一漏万，谬误之处也肯定存在。期望各方面同仁批评指正，共同推进我国企业管理事业的发展。

目 录

导 论	(1)
一、本书为谁而作	(1)
二、项目经理的知识结构	(4)
三、项目经理实践中的关键要素	(6)
四、本书的内容安排	(7)
第1章 企业经营与项目管理	(10)
第1节 企业经营与经营项目	(15)
一、项目的产生	(15)
二、项目的定义	(19)
三、项目的周期	(22)
第2节 经营项目与项目管理	(24)
一、项目管理的产生	(24)
二、项目管理的性质	(28)
第3节 项目管理与管理体制	(34)
一、管理体制的比较	(34)
二、管理体制的演变	(36)
第2章 项目管理与项目经理	(44)
第1节 项目经理职位简介	(47)
一、项目经理的产生	(48)
二、项目经理的工作关系	(50)
三、项目经理的职位特点	(52)

第2节 项目的责任	(54)
一、项目经理的责任	(54)
二、项目经理的负责对象	(56)
三、其他经理人员的项目管理责任	(57)
第3节 项目经理的权力	(58)
一、项目经理的权力结构	(59)
二、项目经理权力的特点	(59)
三、项目经理与传统职能经理的权力冲突	(61)
四、项目经理一般具有的权力	(65)
第4节 项目经理的资格与待遇	(67)
一、项目经理能力要求	(67)
二、项目经理资格的实际问题	(74)
三、项目经理的薪资待遇	(75)
第3章 项目经理的活动舞台	(78)
第1节 项目经理的工作环境	(80)
一、项目的组织结构	(81)
二、项目经理的环境选择	(89)
第2节 项目经理的组织地位	(94)
一、项目经理地位与项目组织形式的关系	(94)
二、快速判断项目经理地位的标准	(94)
第3节 项目经理的工作任务	(95)
一、项目经理的工作内容	(95)
二、项目经理在项目各阶段的重要工作	(96)
三、项目经理工作任务的实质	(98)
第4节 项目经理的工作重心	(99)
一、围绕项目计划展开工作	(99)
二、项目计划的内容	(100)
第4章 项目管理的范围界定	(103)
第1节 项目的形成	(105)

一、项目识别和机会研究	(105)
二、项目发起和游说	(106)
三、项目建议书和可行性研究	(107)
四、项目的核准	(107)
五、项目资金的筹集	(107)
六、项目启动	(108)
第2节 项目的目标	(108)
一、项目目标与项目背景	(108)
二、项目目标的特点	(109)
三、项目目标的确定	(110)
四、项目目标在实践中的应用	(114)
第3节 项目的范围界定	(115)
一、范围界定的意义	(116)
二、范围规划	(117)
三、范围定义的依据与内容	(120)
四、范围定义的设计	(121)
第4节 项目的责任分配	(131)
一、责任矩阵的基本结构	(132)
二、责任矩阵的重要原则	(133)
三、责任矩阵的使用	(133)
四、项目工作列表	(135)
 第5章 项目进度计划的编制	(137)
第1节 项目计划	(139)
一、项目计划的目的与作用	(139)
二、项目计划的内容	(140)
三、项目计划的基本过程	(142)
四、项目计划的重点	(147)
第2节 项目工作的排序	(148)
一、工作排序的主要内容	(149)
二、工作排序的应用	(151)

三、网络技术在工作排序中的应用	(152)
第3节 项目时间的估算	(156)
一、工作延续时间	(156)
二、时间估计在应用中的几个问题	(159)
第4节 项目进度计划	(160)
一、项目进度计划的基本问题	(160)
二、进度安排的主要工作内容	(162)
三、最常用的进度计划工具	(165)

第6章 项目运作的统筹安排

第1节 项目的资源管理	(174)
一、资源管理的作用	(174)
二、资源管理的技术	(175)
三、资源管理的重点	(176)
第2节 项目的成本管理	(185)
一、成本管理的主要对象	(186)
二、成本管理的基本工具和方法	(187)
三、成本预算	(189)
第3节 项目的风险管理	(194)
一、风险管理规划	(194)
二、风险识别	(196)
三、风险应对计划的编制	(202)
第4节 项目的质量管理	(205)
一、质量管理的依据	(206)
二、质量管理的输出	(207)
三、质量管理的方法和技术	(207)
第5节 项目的综合管理	(208)
一、项目计划的综合开发	(209)
二、项目计划的实施	(212)
三、全程变化控制	(214)

第7章 项目实施的组织与领导	(219)
第1节 项目的组织方式	(223)
一、项目组织的类型及其特点	(223)
二、项目组织的设计要素	(224)
三、项目人员的设计要素	(228)
四、项目经理的组织设计原则	(230)
五、项目团队的建设	(234)
第2节 项目的领导方式	(236)
一、项目领导的特点	(236)
二、项目领导的主要方式	(240)
第3节 项目领导中的授权	(242)
一、有效授权的意义	(243)
二、授权的目的	(244)
三、授权的六项原则	(244)
第4节 项目领导中的激励	(246)
一、项目团队的薪资激励	(246)
二、项目团队的非薪资激励	(248)
三、项目经理想用的激励手段	(250)
第5节 项目相关方的管理	(253)
一、项目各相关方对项目经理的期望	(253)
二、项目相关方的管理	(257)
第6节 项目经理权威的权变	(262)
一、项目分类	(262)
二、各种类型的项目经理权威的权变	(263)
 第8章 项目活动的协调控制	 (268)
第1节 项目控制的任	第1节 项目控制的任
一、项目的控制重点	一、项目的控制重点
二、控制项目进程的主要方法	二、控制项目进程的主要方法
第2节 项目进度的控制	第2节 项目进度的控制
一、进度控制的内容	一、进度控制的内容

二、进度完成情况的监控	(275)
三、控制项目进度的措施	(279)
第3节 项目成本的控制	(281)
一、费用控制的内容	(281)
二、项目成本控制	(283)
第4节 质量控制的方法	(288)
一、项目中的质量管理要素	(288)
二、全面质量管理的工具与技术	(291)
第5节 项目的风险管理	(292)
一、风险管理过程	(292)
二、风险控制的手段	(294)
三、风险监控的内容与工具	(298)
第6节 项目经理应关注的其他控制问题	(299)
一、范围变更控制	(299)
二、其他控制工作	(301)
第7节 项目控制的难点:冲突	(301)
一、冲突的类型与成因	(301)
二、冲突强度	(302)
三、冲突的解决	(304)
四、冲突的管理	(306)
第9章 项目工作的收尾评估	(309)
第1节 项目收尾的方式	(311)
一、项目收尾工作的目的	(311)
二、项目终止方式	(312)
三、项目终止过程	(315)
第2节 项目收尾的工作内容	(320)
一、完成项目工作	(321)
二、处理行政问题	(323)
三、帮助项目团队人员	(323)
第3节 项目收尾的任务	(324)

一、范围确认	(324)
二、质量验收	(325)
三、费用决算与审计	(326)
四、项目资料与验收	(328)
五、项目交接与清算	(330)
六、项目审计	(332)
七、项目收尾清单	(335)
第4节 项目后评价	(337)
一、项目后评价简介	(337)
二、项目绩效评估	(340)
三、决定项目成败的因素	(344)
第10章 项目经理的职业发展	(351)
第1节 项目经理的执业资格	(353)
一、PMP与IPMP	(353)
二、中国项目管理职业资格认证现状	(360)
第2节 项目经理的任职方式	(363)
一、项目经理的素质要求	(364)
二、项目经理的绩效评价	(365)
三、项目经理的选拔方式	(368)
第3节 项目经理的职业发展	(371)
一、项目管理的发展前景	(372)
二、项目经理的职业市场	(375)
三、项目经理的职业道路	(375)
四、项目经理的开发	(380)
参考资料	(383)

导 论

一、本书为谁而作

自 20 世纪 80 年代以来，项目管理的学术与实践领域发展迅猛。时至今日，项目经理已经活跃在几乎每个组织的运营活动中，无论是营利性组织还是非营利性组织，无论是工程浩大的三峡水利工程还是日常工作中的会议活动，项目经理的身影几乎随处可见。

美国《财富》杂志称：“项目经理将成为 21 世纪的最佳职业。”

中国媒体人士则称：项目经理资格证书（IPMP）是一张新名片，跟高薪直接挂钩。

1999 年，一家外企想在国内寻找一位持有项目管理专业资质认证证书的人，虽然开出年薪 4 万美元的高价，却仍一无所获，最后只好花 8 万美元从海外请来了一位。

.....

关于项目经理是一个黄金职业的报道屡见不鲜，国内外对项目经理的需求也是长期处于供不应求的状态。但是，与旺盛的项目管理人才需求相比，国内优秀的项目管理人才却屈指可数，成为制约国内项目管理飞速发展的严重障碍。

这种局面的形成，一方面是由于项目管理在我国起步较晚，项目管理建设体系至今没有完全建立起来。这种体系包含着教育培训体系、人才选拔体系、从事项目管理工作的经验人才队伍以及适合我国国情的项目管理前沿研究等。项目管理建设体系的不健全使得目前从事项目经理工作的人员大多是半路出家，“摸着石头过河”，从而造成国内项目经理