



管理者卷
MANAGERS

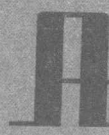
The Plan of
Project Management

什么是项目管理的战略理念
怎样理解项目团队组织的文化理念
项目选择与可行性分析的必要性
项目控制与风险管理应注意哪些
项目管理经典案例

项目管理方案

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

3
管理者卷
MANAGERS

C93
S705/5
项目管理方案

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. — 长春: 时代文艺出版社.
2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247.7
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

项目管理方案

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 178.97千字

印 张: 8.135印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 17.00元

目 录

第一章 项目及项目管理的概念	(1)
第一节 项 目	(1)
一、项目的概念	(1)
二、项目的特点	(2)
三、项目的寿命周期	(2)
第二节 项目管理	(3)
一、项目管理的概念	(4)
二、项目管理的特点	(4)
三、项目管理的基本内容	(5)
第二章 项目管理的战略理念	(7)
第一节 战略及战略原理	(7)
一、战略	(7)
二、战略管理	(8)
三、战略管理者	(8)
第二节 战略管理理念	(9)
一、战略性思维的概念	(9)
二、战略性思维	(10)
三、战略与企业家精神	(12)
第三章 项目团队组织文化理念	(15)
第一节 项目经理	(15)
一、项目经理的职责	(16)
二、项目经理的技能	(18)

三、项目经理所需能力的获取	(24)
第二节 项目团队	(26)
一、团队建设与项目管理	(26)
二、项目团队的发展及其有效性	(27)
三、项目工作中的冲突	(34)
四、解决问题	(38)
第三节 项目的沟通	(42)
一、人员的沟通	(42)
二、有效聆听	(44)
三、高效会议	(46)
第四节 项目管理的现代观念	(51)
一、项目文化	(51)
二、项目管理的必备观念	(52)
第四章 项目管理的质量理念	(55)
第一节 质量的内涵	(55)
第二节 质量文化	(57)
一、质量文化的含义	(57)
二、质量文化的建设	(58)
第三节 质量国际标准化	(61)
一、ISO9000 标准	(62)
二、ISO9000 标准的国际化趋势	(63)
第五章 项目的选择及可行性分析	(65)
第一节 项目的构思	(65)
一、项目构思的含义	(65)
二、项目构思的方法	(66)
第二节 项目的选择	(72)
一、项目选择	(72)

二、项目建议书的编制	(76)
第三节 项目的可行性分析	(77)
一、可行性研究概述	(77)
二、项目调查	(84)
三、项目可行性研究报告的编写	(90)
第六章 项目规划与计划	(93)
第一节 项目目标	(93)
一、项目目标的含义	(93)
二、项目的目标管理	(95)
第二节 项目规划	(96)
一、投资项目建设规划	(96)
二、投资项目资金规划	(97)
三、投资项目物资规划	(98)
四、投资项目用地规划	(99)
第三节 项目计划	(102)
一、项目计划概述	(102)
二、项目计划的内容	(103)
三、项目计划过程	(109)
四、项目估算及预算	(110)
五、项目进度计划	(115)
第七章 项目的采购与资源管理	(120)
第一节 项目的采购	(120)
一、采购及其内容	(120)
二、项目采购方式	(123)
三、项目采购实施	(124)
第二节 项目资源管理	(125)
一、项目物资管理	(125)

二、资源均衡和资源分配	(127)
第八章 项目的控制	(131)
第一节 项目跟踪	(131)
一、计划跟踪控制系统	(131)
二、项目信息需求与报告	(134)
三、项目跟踪系统的设计	(136)
第二节 项目控制	(137)
一、项目控制原理和方法	(137)
二、项目控制系统的设计	(140)
三、项目三大控制权衡	(142)
第九章 项目的风险管理	(147)
第一节 项目风险管理	(147)
一、风险与风险管理	(147)
二、风险管理的目标	(148)
三、风险管理的原则	(149)
四、风险管理的基本程序	(151)
五、风险管理技术	(153)
第二节 项目风险识别	(155)
一、风险识别	(156)
二、风险识别的方法	(156)
第三节 项目风险衡量	(160)
一、损失资料的收集	(160)
二、风险衡量指标	(161)
第四节 项目风险评价	(163)
一、风险评价	(163)
二、风险评价的方法	(164)
第五节 项目风险控制	(166)

一、风险避免·····	(166)
二、损失控制·····	(167)
三、风险隔离和转移风险·····	(168)
第十章 项目的合同管理·····	(170)
第一节 项目合同的签订与履行·····	(170)
一、合同与项目合同·····	(170)
二、项目合同的签订·····	(171)
三、项目合同的谈判·····	(173)
四、项目合同的担保·····	(175)
五、项目合同的审批·····	(178)
六、项目合同的履行·····	(179)
第二节 项目合同的变更解除和终止·····	(180)
一、项目合同的变更、解除·····	(181)
二、项目合同的终止·····	(184)
第三节 项目合同纠纷的解决·····	(186)
一、协商解决·····	(186)
二、调解解决·····	(186)
三、仲裁解决·····	(187)
四、诉讼解决·····	(188)
第十一章 项目的评价·····	(190)
第一节 项目评价概述·····	(190)
一、项目评价的概念·····	(190)
二、项目评价的主要内容·····	(191)
第二节 项目评价的方法·····	(192)
一、统计调查法·····	(192)
二、预测法·····	(194)
三、对比法·····	(195)

第三节 项目可持续性·····	(195)
一、持续性评价的要点·····	(195)
二、项目持续性评价的方法·····	(196)
第四节 项目综合评价·····	(196)
一、项目成功度评价方法·····	(197)
二、项目评价的程序·····	(199)
第十二章 项目管理经典案例·····	(202)
案例一 海尔的海外扩张战略·····	(202)
一、做从小到大的强者·····	(202)
二、冲出国门创名牌·····	(203)
三、积极建立国际市场网络·····	(204)
四、开拓国际市场确定“3个1/3”的战略·····	(205)
五、规模化是创国际名牌的前提·····	(207)
六、全球“500强”之梦·····	(208)
案例二 APEX公司汽车配件厂项目中的冲突·····	(209)
案例三 西安西部大剧院规划方案·····	(210)
一、背景与基本情况·····	(210)
二、市场需求定位·····	(211)
三、剧场功能特色·····	(213)
四、剧场风格与要求·····	(214)
五、投资与效益初步预测·····	(215)
案例四 西安西部大剧院的可行性研究报告·····	(216)
一、项目概况·····	(216)
二、项目实施的目的意义·····	(217)
三、项目实施的内容和要求·····	(219)
四、项目承担单位和协作单位·····	(220)
五、预期经济、社会效益·····	(221)

六、投资概算、来源和现有基础条件·····	(222)
七、进度安排及其对资金需求安排·····	(222)
案例五 魏特勒公司的组织设计与管理·····	(223)
一、公司概况·····	(223)
二、公司的组织机构·····	(225)
三、设计方法及效率·····	(225)
四、工程项目经营管理·····	(228)
案例六 Codeword 公司的项目经理 ·····	(229)
案例七 忠诚的团队——三菱集团·····	(231)
案例八 三峡工程的高质量管理·····	(233)
一、工程规划简介·····	(233)
二、管理体制上的创新·····	(234)
三、合理的融资渠道与长期巨大的质量 效益型经济·····	(238)
案例九 京沪高速公路工程合同管理·····	(239)
一、工程简介·····	(239)
二、项目内部网络·····	(240)
三、项目管理软件的选择·····	(241)
四、合同管理软件 EXP 的应用与实践 ·····	(241)
案例十 宁波北仑港二期工程评价报告·····	(244)
一、报告提纲·····	(244)
二、报告摘要·····	(245)
三、评价基础资料·····	(248)

第一章 项目及项目管理的概念

第一节 项目

项目必须是一项一次性的任务，要具有详细明确的目标，一般须经过启动、成长、成熟、终止四个阶段。

一、项目的概念

项目是指为了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。

项目是社会生活中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；另外，也有在短时间内完成的项目，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，但有一点可以肯定，这些项目是有共同之处可循的。

二、项目的特点

对于一般项目，通常应具备如下基本特点：

1. 项目必须是一项一次性的任务
2. 项目都具有详细而明确的目标
3. 确定的范围
4. 项目有阶段性或者有完整的寿命周期
5. 项目在完成过程中通常包含若干不确定因素
6. 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

三、项目的寿命周期

大部分项目在从开始到结束的过程中，都经历类似的几个阶段，这些阶段称为项目的寿命周期。在项目的寿命周期内，首先是项目诞生，项目经理被选出，项目班子成员和最初的资源被调集到一起，工作程序也都安排妥当。然后，各种工作紧张进行运作，接着就有了成果，一直持续到项目即将结束。但在项目结束阶段完成最后任务时可能会遇到些麻烦，这一方面是由于这时要把一些局部的内容整合到一起；另一方面也是由于项目班子成员出于种种原因“拖后腿”或抵制项目结束。

每个项目的全部过程必然经过启动、发展、成熟、终止这四个阶段。并且，每个项目的寿命周期都是独一无二的。每个项目的过程都不允许少于这些阶段，否则就不是一个完整的项目。每个项目的过程也不会多于这几个阶段，如果认为项目寿命周期可以多于这个范围，那必定是违背了项目的固有规律。有人提出建设工程项目的寿命周期可分为四个阶段：项目的前期策划和决策阶段，项目的设计与计划阶段，项目的实施阶段，项目的使用阶段。如果按本书的项目概念看，这个项目寿命周期中少了项目终止阶段，多了一个“项目使用阶段”。按这种寿命周期定义的“项目”不符合项目管理的基本规定，也无法运用项目管理的模式。项目管理规定项目必须是有专一目的的、有限的任务，这应该是项目最基本的判别标准。按照这样的标准，有些被叫做“项目”的不一定是项目，当然在有些地方，一些不被叫做项目的任务却确实是项目。

所有项目的寿命周期都有上述的规律性，但是不同种类的项目其寿命周期表现不同。

第二节 项目管理

项目管理是一种建立在公认的管理原理基础上的方法和技术，用于计划、预算和控制项目活动，并根据规范要求，在预算范围内，按时实现目标。

一、项目管理的概念

项目管理是一门新兴的管理科学，它是企业在相对较短的时期内，为了达到一个既定的特殊的任务目标，通过纵横交错的运行机制，对有限资源进行有效的计划、组织、控制的一种系统管理方法。

首先，项目管理要成功达到一个特定的目标；其次，这个目标的实现要受到工期、预算及其他条件的限制；最后，为了达到预定目标并同时满足限制条件，就必须采用科学而有效的方法进行管理。

二、项目管理的特点

项目管理具有以下基本特点：

1. 项目管理是一项复杂的工作。项目一般由多个部分组成，工作跨越多个组织，要运用多种学科的知识来解决问题。

2. 项目管理具有创造性。由于项目具有一次性的特点，因而既要承担风险又必须发挥创造性。

3. 项目管理需要集权领导和建立专门的项目组织。项目进行过程中可能出现的各种问题多半是贯穿于各组织部门的，它们要求这些不同的部门作出迅速而且相互关联、相互依存的反应。需要建立围绕专一任务进行决策的机制和相应的专门组织。这样的组织不受现存组织的任何约束，由各种不同专业、来自不同部门的专业人员构成。

4. 项目负责人（或称项目经理）在项目管理中起着非

常重要的作用。他有权独立进行计划、资源分配、协调和控制。项目负责人必须了解、利用管理项目的复杂技术并能够综合运用各种不同专业知识来考虑问题。成功的管理还取决于预测和控制人的行为的能力。因此项目负责人必须通过人的因素来熟练运用技术因素，以达到其项目目标。也就是说项目负责人必须使他的组织成员成为一支真正的队伍，一个工作配合默契、具有积极性和责任心的高效率群体。

三、项目管理的基本内容

1. 项目定义

任何好的项目定义都必须回答下列五个重要问题：

- (1) 所提出的问题或所提供的机会是什么？
- (2) 项目的目的是什么？
- (3) 为实现这一目的，有哪些工作是必要的？
- (4) 如果项目已成功，将如何确认？
- (5) 是否存在可能影响项目成功的假设、风险、障碍？

项目经理必须对项目变更而产生的其他方案和结果作出反应，好的项目经理会有一套正式的变更管理程序。

2. 项目计划

一个完整的计划会清楚地说明将要做什么、如何去做、由谁来做、在何时做、将在什么地方做、将需要什么资源。项目计划也宣布项目完成和成功必须满足哪些标准。

3. 执行项目

计划包括几个步骤。除了组织人员，还包括确定完成计划规定工作所需资源（人力、材料和资金），根据进度计划安排工人完成他们各自的任务，安排活动的开始与结束时

间。

4. 项目控制

初步计划规定了将要做什么、何时做、谁去做以及结果是什么。无论项目负责人如何努力，项目管理工作也不会完全按照计划进行，而且有时计划会落空，这就是项目管理的现实。在任何情况下，项目经理都必须用一套监督系统来不间断地监督项目的进度和出现的问题。这个监督系统不仅对项目相对计划的实际完成情况进行汇总，而且对项目未来加以预测并重新计划，对可能的问题做出预警。问题修正程序和一套正式的变更管理程序是有效项目控制的基础。

5. 项目结束

在每个项目结束的时候，都有几个问题需要回答：

- (1) 项目是按它的要求者所要求的那样做的吗？
- (2) 项目是按项目经理要求的那样做的吗？
- (3) 项目班子是根据计划完成项目的吗？
- (4) 获得了哪些有助于今后项目的信息？
- (5) 项目管理方法起到怎样的作用，项目班子合作得怎样？

综上所述，项目管理是一种建立在公认的管理原理基础上的方法和技术，用于计划、估算和控制项目活动，并根据规范要求，在预算之内按时实现项目的最终结果。

第二章 项目管理的战略理念

第一节 战略及战略原理

〔企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的具有长远性、全局性的谋划或方案。〕

一、战略

企业战略可定义为：企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的具有长远性、全局性的谋划或方案。这个定义说明了下列问题：（1）企业战略出现于市场经济体制下，适应激烈竞争的环境；（2）企业战略建立在总结历史经验、调查研究现状和预测未来发展的基础之上，并非主观设想，也不是单凭经验或照搬照抄；（3）企业战略是企业为求生存和发展而做出的具有长远性、全局性的谋划或方案；（4）企业战略同经营思想、决策、计划等概念都有密切联系，但不可把它们混同起来。