

21世纪普通高等院校本科应用型规划教材——经管类

项目管理

Xiangmu
GUANLI

李汝顶 主编



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

21 世纪普通高等院校本科应用型规划教材——经管类

项目管理

主 编 李汝顶

副主编 张 戈

野 营 目 页

页 次 主 编

立 戈

云 彭 恩 李 汝 顶

封 面 设 计

封 面 出 版 大 学 交 南 西

(号 111 蜀 一 北 路 二 路 街)

058-87600264 058-87600233

610031

http://press.swjtu.edu.cn

司 公 司 责 任 有 限 公 司

185 mm × 260 mm

16.875

453 千 字

2008 年 8 月 第 1 版

2008 年 8 月 第 1 次 印 刷

1—3 000 册

ISBN 978-7-81104-862-9

28.00 元

群 众 出 版 社

群 众 出 版 社

封 面 设 计

封 面 出 版 大 学 交 南 西

(号 111 蜀 一 北 路 二 路 街)

058-87600264 058-87600233

610031

http://press.swjtu.edu.cn

司 公 司 责 任 有 限 公 司

185 mm × 260 mm

16.875

453 千 字

2008 年 8 月 第 1 版

2008 年 8 月 第 1 次 印 刷

1—3 000 册

ISBN 978-7-81104-862-9

28.00 元

群 众 出 版 社 群 众 出 版 社 群 众 出 版 社

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

项目管理 / 李汝顶主编. —成都: 西南交通大学出版社,
2008.8

21 世纪普通高等院校本科应用型规划教材. 经管类
ISBN 978-7-81104-862-9

I. 项… II. 李… III. 项目管理—高等学校—教材
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128648 号

文 米 康主编

21 世纪普通高等院校本科应用型规划教材——经管类

项 目 管 理

主 编 李汝顶

责任编辑	刘 立
特邀编辑	李晓辉 罗凌云
封面设计	本格设计
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮 编	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	185 mm × 260 mm
印 张	16.875
字 数	423 千字
版 次	2008 年 8 月第 1 版
印 次	2008 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1—3 000 册
书 号	ISBN 978-7-81104-862-9
定 价	28.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前言

项目管理作为综合性管理科学之一,在新经济时代已经发展成为一门具有强大生命力与活力的边缘性学科。项目管理课程是为经济管理类相关专业开设的必修课程。通过本教材对项目管理基本理论架构和实际运用的教与学,力求使同学们初步掌握现代项目管理的基本概念、理念、原理和实际运作方法、技能,具备在实际项目管理中分析和解决问题的实际操作能力。

目前,项目管理已步入高速发展阶段,且运用领域十分宽泛。如世界银行要求把每一笔贷款作为一个项目来管理;摩托罗拉公司在 20 世纪 90 年代中启动了一个旨在改善其项目管理能力的计划;总部设在瑞士和瑞典的国际 ABB 工程公司,在 90 多个国家运营,要求公司的大部分工作实行良好的项目管理……在我国,项目已成为社会经济发展的、事关国家、社会和企业发展的重要构成要素。我国第一个五年计划实施的 156 个建设项目,奠定了新中国的工业基础。如今各地通过举办“项目年”,面向国内外招商引资,来大力发展经济。这些项目几乎涵盖了经济、文化、科教、国防等所有重要领域,如能源、交通、水利等基础设施项目;房地产项目、农业项目、技改项目、环保项目、扶贫项目、科研、教育项目、体制改革项目以及体育、文化活动项目等。与此同时,我国在成功加入 WTO 后,受经济一体化浪潮冲击和影响,项目形式与范围更加多样化、灵活化、复杂化、系统化,这一切也对项目管理提出了更高的要求。

美国学者 David Cleland 称,在应付全球化的市场变动中,战略管理和项目管理将起到关键性的作用。

项目管理作为一种专业化的管理职业在全球获得了“黄金职业”的称谓,故就业前景十分广阔。在美国,从事项目管理工作的初级人员年薪一般可达到 4.5~5.5 万美元,中级人员一般可达到 6.5~8.5 万美元,高级人员可达到 11~30 万美元。在我国,项目管理者也越来越受到重视。

21 世纪的今天,随着全球经济一体化的推进,项目管理也将面临全球化、多元化、专业化的总趋势。目前,我国项目管理的发展已出现了两大热点:

一是认证证书热。项目管理专业资质认证是一种对项目管理从业领域的执业资格证明,也是项目管理从业人员的一种从业能力证明。无论对于企业或者个人,项目管理专业资质认证都具有极大的实用价值;认证人员的多少,本身也显示了企业项目管理的整体实力和水平。认证制首先由是美国 PMI 在 PMBOK 的基础上发展起来的,它代表了一种专业权威机构对从事项目管理人员的资力认可,这是一种市场需求与科学发展非常有力的举措。2000 年,美国项目管理学会(PMI)对项目管理专业人员的 PMP 认证正式进入我国。2001 年下半年,国际项目管理协会(IPMA)的国际项目管理专业资质 IPMA 认证也进入了中国。我国建设部也曾于 1992 年制定了《施工企业项目经理资质管理试行办法》,决定对项目经理进行培训,实行项目经理持证上岗制度。

二是培训热。目前由于各行各业关于项目管理的需求非常旺盛，人们对项目管理知识的了解欲望也非常强烈，从而导致项目管理培训非常热门。一方面是面向社会的公开课程的培训，另一方面是面向企业集团的内部培训。世界各国的学校、专业学术组织、专业培训机构、咨询公司等纷纷提出可以满足各种层次需求的培训方案和计划，全球每年大约有数十万人参加项目管理培训。

本书由四川师范大学李汝顶老师主编，四川师范大学张戈老师任副主编。具体编写分工如下：四川师范大学李汝顶老师（第一、第三、第十二章）；四川师范大学张戈老师（第八章）；魏朝晖老师（第十一章）；四川师范大学赵齐阳老师（第十章）；四川师范大学黎洁老师（第二、第五章）；四川师范大学王强老师（第四章）；四川师范大学杨静老师（第七章）；四川师范大学饶静安老师（第九章）；二滩水电开发有限责任公司杨卫高级经济师（第六章）。

由于编者水平有限，加之时间仓促，本书不足之处在所难免，诚挚欢迎广大读者批评指正。

编者

2008年5月

目 录

第一章 项目总论	1
第一节 项目概述	1
第二节 项目直接利益人和干系人	6
第三节 项目生命周期理论	15
思考	22
第二章 项目管理概述	24
第一节 项目管理含义	24
第二节 项目管理的主要内容、特点及原则	29
第三节 项目管理的组织形式	33
第四节 货币时间价值	35
第五节 影子价格	40
第六节 项目管理中的不确定性分析	45
思考	51
第三章 项目投资决策分析	53
第一节 可行性研究含义	53
第二节 可行性研究程序及机构	55
第三节 机会研究、初步可行性研究及详细可行性研究	57
第四节 可行性研究方法及其报告	65
思考	70
第四章 项目经济评价与环境影响评价	71
第一节 项目经济评价综述	71
第二节 项目财务评价	73
第三节 项目国民经济评价	82
第四节 项目环境影响评价	87
思考	94
第五章 项目融资运作	95
第一节 项目融资概述	95
第二节 项目融资的模式	97
第三节 项目融资的阶段与步骤	104
第四节 项目融资风险及管理	106
思考	111
第六章 项目招、投标——采购管理	113
第一节 项目采购概述	113
第二节 项目招、投标概述	117
第三节 项目招标	118
第四节 项目投标	122

第五节 开标、评标及决标	126
第六节 招、投标风险管理	129
第七节 政府采购	131
思考	133
第七章 项目合同管理	136
第一节 项目合同概述	136
第二节 项目合同管理概述	144
第三节 项目合同管理内容	145
思考	155
第八章 项目目标控制——进度、成本及质量管理	157
第一节 项目控制	157
第二节 项目进度管理	158
第三节 项目成本控制	165
第四节 项目质量控制	174
思考	180
第九章 项目人力资源管理——项目团队建设	183
第一节 人力资源管理概述	183
第二节 项目人力资源管理概述	186
第三节 项目团队建设	196
思考	199
第十章 项目风险与冲突管理	201
第一节 风险概述	201
第二节 项目风险管理及规划	204
第三节 项目冲突管理	217
思考	220
第十一章 项目监督、审计、监理与竣工验收	223
第一节 项目监督体系	223
第二节 项目审计	229
第三节 项目监理	234
第四节 项目竣工验收	236
思考	238
第十二章 项目管理创新	239
第一节 项目管理者观念与意识的变革	239
第二节 项目管理变革的动力	243
思考	246
附录一 复利终值系数表	257
附录二 复利现值系数表	258
附录三 年金终值系数表	260
附录四 年金现值系数表	261
参考文献	262

第一章 项目总论

在某种意义上,“项目”已成为人们在现代社会经济生活中的常用名词,也是人类社会经济活动的具体表现形式之一。

第一节 项目概述

一、项目概念

什么是项目?相关的专家、学者、实际的项目经理可能会给出不同的具体表述。这里列出几种具有代表性的提法:

(1) 项目是新系统、新产品、新工艺、新方法、新思路和新设计等新事物的总称,是一次性的任务。

(2) 项目是指那些在特定环境内作为管理对象,按限定时间、预算和质量标准完成的一次性任务。

(3) 项目是一种一次性的工作,它是在限定的时间内,由专门组织起来的人员来完成;它有一个明确的目标和可利用的资源范围;它是边缘性学科,需要运用多种学科的知识来解决问题;没有或很少有以往的经验可以借鉴。

(4) 世界银行把项目定义为:同一性质的投资或同一部门内一系列有关或相同的投资,或不同部门内的一系列投资。如水电投资、道路、住房、交通投资等。

以上几种有代表性的提法,尽管在用语上、具体表述上不尽相同,但我们仔细分析后,不难发现他们有相同的实质。

本书把项目定义为:项目是一项一次性的任务,它是在时间进度、费用成本、质量标准三要素的控制范围内运作的任务,如图 1.1 所示。

特别需要克服的一种习惯性思维是重视“有形”的项目。这一习惯性的思维主要受我们传统认识的影响,人们习惯上一谈项目,总以为是看得见、摸得着的。如一座工厂、一个机场、一座桥梁等“有形”的实物形态项目。而在知识经济时代,我们不仅应该重视“有形”项目,同时应更多地关注“无形”项目

的运作、建设与实施。如组织制度建设、宏观经济改革、机构精减等非实物形态的“无形”项目。从长期发展的眼光来看,“无形”项目的运作往往更具决定性意义。因为它不仅决定了是否能建立良好的经济体制、企业管理机制等制度性安排;



图 1.1 项目概念示意图



且决定能否在一个良好的经济制度之下，经济个体的发展是否具有更广阔的空间，发展是否更具潜力。

【案例资料】

悉尼歌剧院可能是时间进度、费用成本、质量标准三要素冲突的典型。1959年，乔恩·乌其恩接受了设计和建造悉尼歌剧院的任务。经过大约9年的时间，乔恩·乌其恩仍未画出一张图纸，且他与新任公共工程部长戴维斯·休斯爵士在发生一系列争吵后辞职。戴维斯·休斯声称：“如果歌剧院完全由乌其恩来控制，它永远不会完工。”他坚持认为，乌其恩只顾埋头解决技术问题，完全忽视了成本、进度和其他项目的管理问题。乌其恩辞职后，另一个项目团队于1973年完成了该项目。

二、项目与日常活动的关系

项目和日常活动不相同，二者在管理方式和理念上的区别见表1.1。

表 1.1 项目与日常活动的差异性

名称 比较项	项 目	日常活动
运作	一次性	重复性
目标	非程序化	程序化
主要责任人	项目经理	职能经理
时间	相对有限	相对无限
管理方法	风险型	确定型
组织机构	项目组织	职能部门
控制要求	时间、成本、质量	多目标
资源需求	多变性	稳定性
可能的变更	增加	减少
工作流程	非标准化	确定

三、项目的基本特征

1. 运作的一次性

这是项目与日常活动的最大区别，也是项目最基本的特征。日常活动顾名思义是经常性的、周而复始的重复运作。如火车在铁路线路上的往复运行；流水线每天按固定程序运转生产相同产品。它们是一种日常运作，因此不具备一次性的运作特征。

运作的一次性是由于项目一旦实现了项目目标，项目就会终止，项目团队人员也会解散。因为项目的寿命总是有期限的，即使一些大型项目期限较长，但也同样具有明确的起点和终点。

2. 目标与过程的独特性

项目是为了解决某一问题或建立某一新事物而产生的,其目标就是为了获得特定的结果。如项目目标可以明确地定义为“一年内,在某地投资1亿元人民币开发电梯公寓,而且必须高质量完成”这是其一。其二,即使是同一类型的项目,所提供的产品与服务类似,但运作过程又有别于其他项目,即过程又是独特的。如同为“一年内,在某地投资1亿元人民币开发电梯公寓”的房地产开发项目,由于开发项目的具体地段、户型、环境等因素的不同,其运作过程又是不同的。

3. 组织的临时性

项目的一次性决定了项目组织迟早会面临解散的命运,这一点与一般企事业单位打造“百年老店”的诉求是不一样的。项目团队是由临时抽调的来自不同区域、不同职能部门的管理、技术等人员所组成的正式组织。与此同时,项目的运作又需要许多直接利益人与干系人的支持,大型、特大型项目甚至是需要几百、上千个单位通过协议或合同建立起共同协作的松散性组织,以便在项目的不同时段不同程度介入项目活动,只有如此才能完成项目任务。这些所谓正式的项目组织与松散性的组织都会随着项目的结束而终止,即原则上项目结束后正式组织就要解散,项目团队成员仍回原单位中,而项目与外单位的协议或合同也执行完结,松散性组织也就随之终结。

4. 管理的系统性

项目不是一种孤立的单项运作,而是一系列活动的有机组合。它追求的是项目整体优化,追求项目整体优化的要求决定了项目管理的系统性原则。

在管理学的意义上,管理的系统性有两方面的含义。一是系统性,二是整体性。追求系统性的目的也是为了实现整体的优化,因此,整体性是系统性的核心。项目管理作为涉及方方面面的一个矛盾体,其管理原则必须建立在如何实现项目整体优化的基础上,而不是只对某一直接利益人或干系人负责;也不能只讲进度,而忽视成本、质量,或相反。具体说来,项目管理的系统性要求主要是基于以下几点:

(1) 现代项目是一个开放的系统。

项目系统有投入(输入),有产出(输出),同时它也包含了社会和技术两个层面,如图1.2所示。

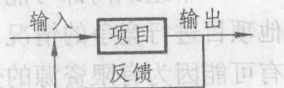


图 1.2 项目系统

(2) 项目是不完备性的系统。

由于项目本身是一个人造系统,不可避免地会存在不完善之处。这也是项目管理者在全力实现项目目标的同时,在取得成功的愿望下,要随时准备承担一切风险,包括面对和承担投资失败、经营问题、质量问题、技术问题等一系列问题。

(3) 项目的整体性。

管理学中的“木桶”理论告诉我们,木桶的最大盛水量取决于组成木桶的所有木板中最短的那一块木板的长度,即使其他的木板很长,也不可能提升木桶的盛水量。因此,为了增加木桶的盛水量,就只能是如何利用其他长板的优势来解决怎样加长短板的问题。这个道理告诉我们,一个系统追求的是整体上的组合优势。

由此可知,项目的整体性是指项目管理遵循项目管理规律,采用不同的方式方法进行运作并通过协调以期达到整体优化的结果。故项目的整体性也就包含了以下两层含义:

① 整体组合优势:项目作为开放性的社会技术系统,追求的是其整体组合优势。



如由某著名的房地产开发商在成都的房地产开发历程，可以很清晰地理出它是如何建立整体组合优势的。该开发商在进入成都房地产市场时，首先在成都东面购地，而当时的成都东面并不是被人们看好的开发地段。（房地产开发还有一个所谓的“地段、地段、还是地段”的说法，故当时成都房地产商主要集中在较为成熟的南面与西面进行开发，以求最大限度地保证项目开发的成功。）但该开发商却选择在当时看来并不是“很适于”开发的地段进行开发，且取得了成功。这就很好地证明了该开发商充分发挥了自己的品牌、管理及职业化等优势，弥补了其地段上的劣势，才形成了整体组合上的优势。

② 环境适应性：项目要追求整体优化，不仅指项目内部的各组成部分的优化，同时也取决于项目对环境的适应性，如图 1.3 所示。

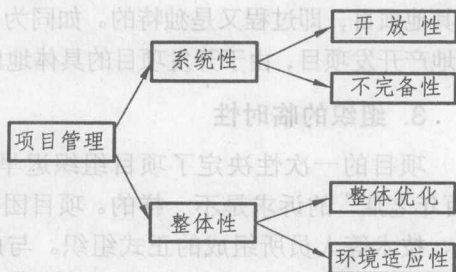


图 1.3 项目管理系统性与整体性关系框图

5. 成果的不可挽回性

项目不同于日常运作，项目一旦出现问题，基本上就失去了重新进行原项目的机会，失去了有效补救的可能性。这是由于项目是在一定环境下运作的一次性的任务，在资源上的限制性很强，一旦失败后，想再进行原项目的运作，机会很少。因此，项目成果的不可挽回性也就决定了其相对于日常运作而言具有更大的风险性。

6. 生命周期性

由于项目是一次性任务，因而具有确定的起点和终点。任何项目都会经历启动期、投资期、经营期和后评价期四个基本阶段，才能构成完整的项目生命周期。

7. 冲突激烈性

一个组织内部可能同时在运作多个项目，项目之间不可避免地存在着为争夺资源而与其他项目进行竞争的情况，这是其一；其二，即使组织在某一时期只有一个项目运作，项目也有可能因为有限资源的分配而与其他职能部门发生冲突；其三，项目团队在解决项目问题时，几乎始终存在着人际、任务和资源等方面的冲突。

四、项目常用语

1. 项目

项目是大型项目的组成部分，项目还可以包括若干个子项目，它是本书研究与分析的对象。

2. 大型项目

大型项目又称项目群，通常是由若干个相互联系的或相似的子项目组成，它是以合理的方式进行管理以获得单个项目不可能得到的收益。例如，三峡水利工程就是一个大型项目，是由若干个子项目所构成的项目群。

大型项目有规模大、持续时间长的特性；大型项目还具有与项目相同的特性；甚至可能还包括日常运作的一些成分在内。

3. 子项目

子项目是一个项目中被划分为更小更便于管理的部分，它是项目的最小实施部分。如市场推广咨询项目中的市场调查就是一个子项目。

子项目与项目的特性相同，一样要有可交付成果。二者的区别在于子项目的成果通常是局部性的、阶段性的，如市场调查只是市场推广咨询项目的一个阶段性成果，不像项目成果能够独立地完整地发挥作用和效益。

4. 计划

计划本身可以看成是一个项目，同时计划又可以由许多子项目构成。如大型企业年度综合经营计划可以看成是项目，而组成这一综合经营计划的几个事业部经营计划就是其子项目计划。

5. 工程

工程概念包含范围很广，可以用来称呼计划、项目或子项目。如长江三峡工程、地基工程、希望工程、奥运工程等。

6. 国际工程项目

国际工程项目是指按照国际咨询工程师联合会（FIDIC）的规则、满足《世界银行贷款项目采购指南》的规定而进行管理的工程项目。

国际工程项目并不都是以国界来划分的。如我国的某些援外项目如果未按 FIDIC 规则招标，而是直接确定给某个组织去实施，就不能看成是国际工程项目；反之，尽管是在国内实施的项目，但只要按照 FIDIC 规则去管理，就是国际工程项目。

7. 项目范围

项目范围又称工作范围，是为了使项目投资方或业主满意而必须去做的工作。

8. 项目交付物

项目交付物是指能够满足项目开始时所制定的标准和要求的产物、服务及相关资料。

由于项目常用语在含义上具有多重性，因此，在具体的场合使用时应对每一个术语的定义做出明确的界定和解释，特别在合同形成阶段，以免造成误会，形成不必要的纠纷。

五、项目分类

1. 投资项目

投资是指经济组织为获得预期的效益，而投入一定量的资金（资本）使其不断转化为资产的经济活动。

投资过程中，收益与风险是其两大特征。任何投资的目标都是为了获取未来收益，未来收益的多少是投资者决策的主要依据。但由于收益是未知的，具有不确定性，因此，任何投资都具有一定的风险。

投资项目是将一定数量的资金或有形和无形的资产投放于某种对象形成实物资产，以取得一定的经济收益或社会效益的活动。投资项目按不同标准细分为：



- ▶▶▶▶▶▶
- (1) 按投资主体和项目性质分类：私人项目、公共（益）项目、社会福利项目、混合性项目。
 - (2) 按投资行业分类：工业、农业、交通行业等项目。
 - (3) 按投资性质分类：基本建设、技术改造等投资项目。
 - (4) 按投资规模分类：大、中、小型基本建设项目、限额以上（下）的更新改造等项目。
 - (5) 按工作阶段分类：预备、筹建、建成投产、收尾等项目。
 - (6) 按投资资金来源分类：国家预算、银行贷款、自筹资金、利用外资等项目。

2. 非投资项目

非投资项目是指非实物资产的项目，并不是指不需要投入资源的项目。非投资项目的结果虽不形成实物性的资产，比如制度改革项目、机构重组项目、流程再造项目等。但随着经济的发展，知识经济时代的来临，非投资项目的重要性将会越来越明显。

六、项目成功的基本标准

一个项目是否取得了成功，不同的利益群体的判断标准不同，有时甚至是矛盾的，即使是项目直接利益人和干系人也有其各自不同的标准。尽管如此，我们仍需有一个基本统一的衡量标准来进行判断，只有这样才能做出正确的评判。以下是项目成功与否的基本判断标准：

1. 项目的最终成果性目标完全实现

所谓最终成果性目标实现是指项目可正常使用的结果形成。如住宅楼建设项目应达到综合验收合格，可以入住的程度。

2. 项目的资源性目标控制基本达到

所谓资源性目标实现主要是指质量标准、成本费用、时间进度目标、及安全与环境目标基本达到了预期目标；没有出现诸如不合理的成本超支、进度严重延误、质量标准下降、严重环境污染等问题。

3. 项目的直接利益人与干系人基本满意

项目直接利益人与干系人的需求是非常广泛的，有时还可能是相互对立的，项目管理者对此必须要有清醒的认识。虽然如何求得项目的直接利益人与干系人的基本满意是项目管理者面临的最大挑战，但也是必须完成的目标。

我们将在下一节介绍项目直接利益人与干系人的概念。

第二节 项目直接利益人和干系人

一、项目直接利益人

项目直接利益人是指与项目有直接利益关联的参与方。一般项目往往有多个直接利益关联的参与方，主要有业主、项目发起人（投资者）、贷款者、承包商、供货商、设计院（所）、

监理单位、咨询服务机构等直接利益关联方。这些直接利益人一般是通过签订合同和协议的方式联系在一起，共同参与项目的。

对各个直接利益人而言，业主通常都要聘用项目经理及其管理班子来代表其对项目进行管理。实际上项目直接利益人各方也有自己的项目经理或其他管理人员参与项目管理，来共同完成项目目标。在诸多项目直接利益人中，众多项目经理处于关键位置。其中，代表业主的项目经理处于中心位置，如图 1.4 所示。

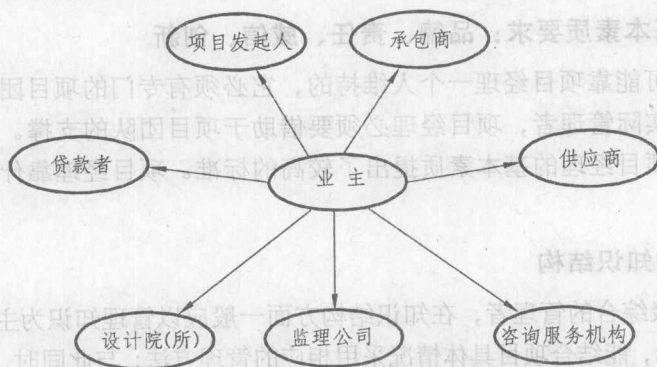


图 1.4 项目直接利益人基本模型

二、项目干系人

在现代社会经济活动中，项目对社会经济发展具有重要的战略意义与经济利益，特别是表现在对 GDP 的贡献上，由此导致对项目感兴趣的其他组织或个人日益增多。与此同时，由于项目自身的一次性、系统性、临时性、不可挽回性、独特性等特征，也需要多方面的其他人员、相关机构的参与才能完成，最终实现项目目标。因此，围绕项目的运作实施，除了项目直接利益人以外，还不可避免地产生一个特定的与项目有千丝万缕联系的群体，我们统称为项目干系人。如一个房地产项目，就涉及政府相关部门（规划、建委、质监、国土等部门）、媒体、所在区域社区、营销渠道、顾客（消费者）等相关群体和个人，这些构成了房地产项目的干系人。

不同的项目干系人对项目有不同的期望和需求，他们关注的目标和重点也往往相去甚远。如政府部门可能比较关心税收、程序、规范；而项目所在地的社区公众则希望尽量地减少不利的环境影响等，如图 1.5 所示。

由此可见，项目管理从某种意义上讲就是项目直接利益人通过与项目干系人的合作，充分利用项目所拥有的各种资源，调动积极因素、化解消极影响、实现项目目标。



图 1.5 项目干系人基本模型

三、项目经理

项目是一个复杂的系统，各项工作的关联性都很强，它要求项目成员必须具有很强的团



>>>>>>

队合作精神。一个项目组织要想成功地完成项目，不可能离开成员之间的团结协作。尤其是存在着很大风险的项目，则对团队的协作要求更高，成员对自己的目标要更清晰。而要建立这样的项目团队，处于核心位置的就是项目经理。

项目经理在项目管理中居于中心地位，是整个组织中中间一级的综合管理者，也是项目的实际运作者。一个成功的项目一定有一位称职的项目经理，项目的成功与否对项目经理的要求甚高，特别是代表着业主方的项目经理。

1. 项目经理基本素质要求：品德、责任、威信、创新

项目管理是不可能靠项目经理一个人维持的，它必须有专门的项目团队。作为项目团队的领导人和项目的实际管理者，项目经理必须要借助于项目团队的支撑。如何带好这种“临时性”的团队，对项目经理的基本素质提出了较高的标准。项目经理靠什么来管理？品德、责任、威信、创新。

2. 项目经理的知识结构

项目经理是一级综合的管理者，在知识结构方面一般应以管理知识为主、专业技能为辅，特别是要有权变观念，能结合项目具体情况采用相应的管理方法；与此同时，还需具备必要的专业知识。目前，在项目经理人选的确定上常易出现一些误区，有过多强调专家型人才担当项目经理的趋势。如在国内 IT 界，绝大多数的项目经理，都是由对项目有过突出贡献的技术专家提升上来的。这很可能导致他们到了经理岗位上，角色没来得及及时调整，工作重心没得到及时转移，管理知识也就没有提高；而如果作为项目经理只关心自己的专业工作，很可能使他的着眼点从实现项目的目标转移开来，把团队的工作置之脑后。换句话说，他更像一名兼职管理者。

3. 项目经理的沟通能力

项目经理是项目沟通的中心，是沟通项目直接利益人和干系人的桥梁，对于项目的实施起着承上启下的作用。从项目经理的角度来讲，有效的沟通是其必备的能力。在项目运作中，项目经理可能会花费极大部分时间用于一系列的沟通，而需要协调沟通的任务往往是很繁重的。据不完全统计，项目经理通常用于沟通的时间约占其全部工作量的 90% 以上。项目经理需要做出的工作有项目组织、协调、决策、授予、指导、谈判、报告、参加会议、市场与营销、公共关系、信件、简讯、说明书和合同文件等事件处理。如：项目作为一个相对的独立体，怎样获得理想的项目组员，同时又怎样符合合理的成本费用支出，这就需要项目经理与职能经理的很好有效地沟通。

(1) 沟通。沟通一般是指有效的信息交流。通过沟通可以保证信息及时、正确地交流。在沟通中也有主体和客体之分。其中特别需要注意的是：① 交流主体是指在交流过程中的信息发出者。② 交流客体是指在交流过程中的信息接受者。③ 沟通是一种交流主客体间进行的双向行为活动。④ 沟通是一个完整的交流过程。

(2) 项目沟通。项目沟通是项目组织为了实现项目目标，以项目经理为核心，在项目直接利益人与干系人之间基于合同和其他事宜所进行的信息交流过程。

项目的实施如果要进展顺利，则项目经理必须与其团队成员、各职能部门进行良好的沟通。这样才可以确保信息共享、增加协调性和减少在实施中可能出现的各种摩擦、冲突，以确保项目建设能够取得最终成效。

项目沟通建立在人际沟通和管理沟通的基础上。人际沟通是最基本的沟通，是人与人之

间的信息和情感相互传递的过程。管理沟通则将人际沟通放在了特定的管理环境中，它指在特定的管理组织中，围绕组织目标而进行的信息交流过程。

(3) 项目沟通方式。它一般分为指示、汇报、会议、个别交谈等类型。指示一般是指项目管理中上级对下级，而汇报则是项目管理下级对上级的一种沟通方式。例如对于项目会议而言，要求主题明确；而个别交谈则是一种非正式沟通的常用方式。当然，以上沟通方式各有其优缺点，可以相互之间互为补充。

由于项目沟通方式主要是在考虑了沟通问题的性质和沟通人员的特点的情况下加以选择的，故在项目管理中常较多采用书面和口头两种载体来进行，且为应对风险性常要求以书面载体沟通为主。项目管理书面沟通中常使用补充合同、内部备忘录、会议纪要、来往函件等书面方式，这些都是很重要的原始依据，故项目组织一定要有专人或相关部门来进行收集与保管。一般情况下，口头沟通是正式沟通的前奏曲，往往能达到正式沟通所无法取得的效果，更易被大多数人所接受。故这类沟通特别适合于感情之间的了解，以尽可能减少项目冲突的发生。

(4) 项目沟通环境。这主要包括项目沟通所处的自然环境、社会环境、企业文化环境等。而如何构建良好的项目沟通环境，则需要注意以下两点：① 构建一个好的沟通平台，且这一平台应是宽松、和谐的环境。比如，常给项目成员提供定期或不定期的交流机会，并鼓励员工去思考和表达出来，以便努力创造让人沟通的环境。② 创造良好的企业文化氛围。项目经理应当把创建一种相互了解和信任的团队精神作为项目中的“企业文化”加以培育。以期在这一文化氛围下，努力建设项目全面的沟通文化，而项目全面的沟通文化则意味着所有团队人员的参与。

(5) 项目沟通渠道。其分为正式的（见表 1.2）与非正式的沟通渠道。

表 1.2 正式沟通渠道

沟通渠道 指 标	链式	Y 型	轮式	环式	全通道式
解决问题的速度	适中	适中	快	慢	快
正确性	高	高	高	低	适中
领导者的突出性	相当显著	非常显著	非常显著	不发生	不发生
士 气	适中	适中	低	高	高

非正式沟通渠道主要有偶然式、流言式和集束式。

可见，为了确保项目信息的原始性，使得信息在传递中保持原始状态，项目经理应着重建立以全通道式沟通网络为主、环式沟通网络为辅的正式沟通网络体系。

全通道式沟通网络可以促使项目成员之间充分发扬民主、无障碍的交流情况。它有利于营造和谐的氛围，有利于调动组员的积极性，并使执行力得到充分的保证，如图 1.6 所示。

环式沟通网络中，个人的心理满意程度无明显高低之分，处于中间状态。对于项目这种“一次性”的特征，也比较适宜，如图 1.7 所示。

在所有的项目经理沟通模式中，最典型的如图 1.8 所示。

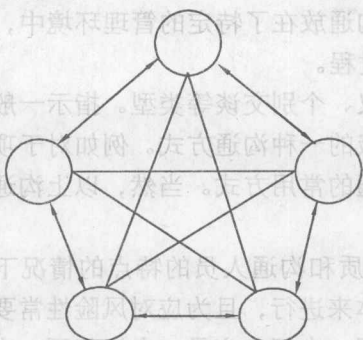


图 1.6 全通道式沟通网络示意图

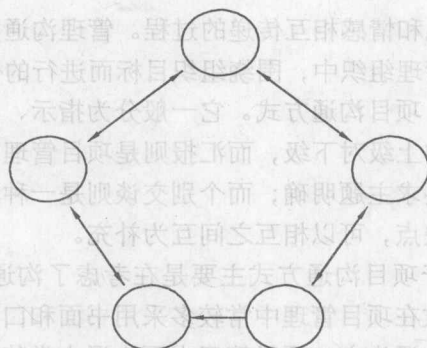


图 1.7 环式沟通网络示意图

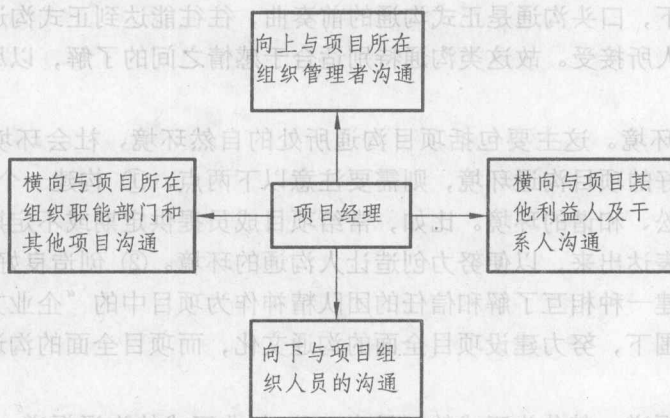


图 1.8 典型的项目经理沟通模式

(6) 项目有效沟通的优化方法和途径。

项目沟通的有效性是建立在必须保证项目经理发出的信息与项目组其他人员对信息理解程度的最大吻合性上。为此，项目有效沟通的优化方法和途径有：

① 必须有明确的沟通目的。项目经理必须清楚正在进行的真正的沟通目的是什么？需要下级人员理解什么？在明确了沟通的目标以后，则项目沟通内容就会更容易规划。

② 善于利用沟通环境。针对不同的沟通对象和话题选择沟通的环境，以便配合沟通的要求，达到事半功倍的效果。如人员调配中的沟通环境：升职谈话选择在办公室进行，显示权威性；若降职谈话也选择在办公室进行就显得过于生硬，不太妥当。

③ 用语准确，重视双向性沟通。项目经理的信息发出要精确，并尽可能采用双向性的沟通，以及时了解信息，并被项目组成员所理解，才能及时发现问题、实时反馈、指出可能会出现误导。

④ 加强实际中的信息追踪。进行信息在实际中的追踪，方可弄清项目组成员是否真正了解指令、是否愿意遵循安排、是否采取了相应的行动等。

⑤ 非正式沟通渠道的合理利用。对于非正式的沟通渠道，关键是如何利用的问题。利用得好，可以提高沟通的整体效应。例如可以在开始正式沟通时先采用非正式的沟通渠道进行沟通。