

肖祥银 ▶ 编著

从技术员到项目总监

一门在资源有限的情况下，  
超越设定的期望的艺术



# 从零开始学 项目管理



做合格的项目管理者，做优秀的团队领导者，做专业的生产指挥家。

中国华侨出版社



PROJECT  
DIRECTOR ▶▶▶

# 从零开始学 项目管理

肖祥银 ▶ 编著



中国华侨出版社

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始学项目管理 / 肖祥银编著. — 北京 : 中国华侨出版社, 2017. 5  
ISBN 978-7-5113-6811-9

I. ①从… II. ①肖… III. ①项目管理 IV.  
①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第112700号

## ● 从零开始学项目管理

---

编 著 / 肖祥银

选题策划 / 马剑涛

责任编辑 / 高文喆

责任校对 / 孙 丽

装帧设计 / 润和佳艺

经 销 / 新华书店

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16 印张 / 14.5 字数 / 224千字

印 刷 / 北京盛彩捷印刷有限公司

版 次 / 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-6811-9

定 价 / 45.00元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)



## 内容简介

信息时代的来临和高新技术的发展，使得项目管理成为一种全新的管理模式，同时它也是新经济时代最具生命力的管理方式之一。如今，随着项目的规模越来越大、结构越来越复杂，管理者面临的挑战和压力也越来越大。因此，如何增强自身的管理能力成了项目管理者迫切需要解决的问题。

本书系统化地讲述了整个项目管理体系的内容，书中的理论通俗易懂，且多方面讲述了项目管理的实用方法和技术、工具、表单等，非常注重实际的操作性。无论是对于准备从事项目管理工作的入门者，还是对于已经从事项目管理工作的管理人员，都有很好的指导和参考意义。

---

## 作者简介

**肖祥银**，实战派管理和营销专家，畅销书作者，文化传媒发行总监。他汲取和整合了麦克斯韦尔、库泽斯、德鲁克、柯维等人的管理理念，经过企业营销管理工作的实践验证，形成了独特的管理新思维，并出版过一系列易懂易学的经管类畅销书。

选题策划 马剑涛

责任编辑 高文喆

装帧设计



# 前言

PREFACE ▶▶▶

项目管理原本只是一种局限于某些职能领域的管理理念，比如建筑、航天等少数行业，并一度被认为是锦上添花的流程，对一般公司并没有什么实质的意义。然而，随着经济的发展，项目管理已经演变为影响公司所有职能的企业管理体系，它不仅仅是一个项目的管理过程，而成了一种业务流程。

如今，越来越多的公司把项目管理作为公司生存的必要手段，是因为项目管理为公司提供了一整套强有力的工具，增强公司计划、实施和管理活动的的能力，帮助公司完成具体的组织目标。所以，从事项目管理的人员越来越多，项目管理也因此得到了广泛的应用。

然而，我国项目管理水平的发展并不平衡，很多项目管理人员依旧是采用传统的管理方法，缺乏系统的项目管理知识，且与项目实施者之间缺乏必要的沟通和交流。很多企业的项目都面临着诸多问题，比如，项目进度延迟，项目成本超出预算，项目质量经常出现问题，跨部门沟通困难，项目经常出现突发事件，出现问题相互推卸责任，项目流程不统一，各自

为战，等等。

这一系列的问题都困扰着企业的管理者。因此，项目管理人员急需在工作中得到有效的提示和指导，从而使项目管理工作变得更为有效、轻松。另一方面，随着PMP、IPMP、PRINCE2、CPMP和IMCP等相关项目管理的职业认证的普及，项目管理工作者也需要获得更为系统的项目管理知识的学习。

《从零开始学项目管理》一书正是基于这样的目的，试图找寻项目管理的本质问题，当然，这里不是要向各位读者探讨什么“秘籍”，要真正学会项目管理是没有捷径可走的，只有脚踏实地地刻苦学习。为了避免让读者感觉晦涩难懂，本书以入门知识为基础，阐述的理论都比较浅显，但同时内容又涉及广泛，并且采用深入浅出的叙述方式，使读者更乐于阅读并引发思考。

可以说，熟读本书，你可以学习系统的项目管理理论与项目管理体系建设方法、全新的项目管理视角以及突破传统思维的全新理论与方法。这些知识都将让你从菜鸟迅速成长为一名优秀的项目管理人员。

非常幸运的是，在编写本书的过程中得到了很多相关行业的同事和同人的帮助，在此对他们的无私分享表示衷心的感谢。最后，相信本书耳目一新的项目管理思维能帮助你激发管理创新活力，也希望本书能引发你的思考，开拓你的视野，让你成为卓越的项目管理者！

# 目录

CONTENTS ▶▶▶

## 第1章▶ 项目的概念和流程

- 项目管理的定义 // 002
  - 1. 什么是项目管理 // 002
  - 2. 项目管理包含的要素 // 003
  - 3. 了解项目特性是管理之重 // 005
  
- 项目的生命周期 // 007
  - 1. 什么是项目生命周期 // 007
  - 2. 项目生命周期的基本类型 // 009
  - 3. 项目生命周期的特点 // 010
  
- 项目管理的流程 // 012
  - 1. 项目管理过程的组成 // 012
  - 2. 项目管理过程之间的关系 // 015
  
- 项目管理的决策 // 017
  - 1. 什么是项目决策 // 017
  - 2. 项目决策应遵循的原则 // 018
  - 3. 项目决策的程序 // 019



- 项目的意义 // 020
  - 1. 项目的价值 // 020
  - 2. 项目推动社会进步 // 021

## 第2章 组织管理，做项目需要一个高效团队

- 项目的组织管理 // 024
  - 1. 什么是项目组织管理 // 024
  - 2. 项目组织管理的类型 // 024
  - 3. 项目管理办公室 // 030
- 多角色的项目经理 // 033
  - 1. 项目经理及其扮演的角色 // 033
  - 2. 项目经理的职责和权力 // 035
  - 3. 项目经理的知识结构与技能 // 037
  - 4. 项目经理应规避的错误 // 039
- 项目团队的建设 // 040
  - 1. 项目团队的主要特点 // 040
  - 2. 项目团队发展的四个阶段 // 041
  - 3. 怎样建立高效的团队 // 044
- 激励机制与绩效考评 // 046
  - 1. 激励机制的构成要素 // 046
  - 2. 项目绩效考评体系的建立 // 047
  - 3. 项目绩效考评的意义 // 048

**第3章 项目启动前应做好目标和范围管理**

- 项目目标的确定 // 052
  - 1. 定义项目要解决的问题 // 052
  - 2. 确定项目目标应遵循的原则 // 053
  - 3. 项目管理目标的制定过程 // 055
  
- 项目计划的制定 // 057
  - 1. 制定项目计划的原则 // 057
  - 2. 项目计划包含的要素 // 058
  - 3. 制定项目计划的重要性 // 060
  
- 项目范围的确认 // 063
  - 1. 什么是项目范围 // 063
  - 2. 决定项目范围的要素 // 064
  - 3. 项目范围管理的内容 // 065
  - 4. 项目范围的确认及其条件 // 067
  
- 项目范围变更的控制 // 069
  - 1. 项目范围变更的起因和影响 // 069
  - 2. 项目变更管理的基本程序 // 070
  - 3. 减少项目变更的方法 // 072

**第4章 成本核算，项目的重中之重**

- 项目成本管理定义 // 076
  - 1. 项目成本管理及其原则 // 076
  - 2. 项目成本的构成 // 078
  - 3. 项目成本的不确定性因素 // 079

- 项目成本管理计划编制 // 081
  - 1. 成本计划编制的三个步骤 // 081
  - 2. 项目资源计划编制依据和方法 // 082
  - 3. 成本计划引进的新概念 // 084
  
- 项目成本预算 // 086
  - 1. 制定成本预算的原则 // 086
  - 2. 项目成本预算的方法 // 087
  - 3. 项目成本预算的表现形式 // 089
  - 4. 预算过程中常见的挑战 // 092
  
- 项目成本控制和挣值分析 // 094
  - 1. 项目成本控制的认知 // 094
  - 2. 项目成本的控制程序 // 095
  - 3. 挣值分析的变量与功能 // 097

## **第5章** 进度管理，让项目进程步入科学化

- 项目进度管理定义 // 100
  - 1. 什么是项目进度管理 // 100
  - 2. 项目进度管理过程及其重要性 // 101
  - 3. 项目进度表的制作方法 // 102
  
- 项目活动定义 // 105
  - 1. 什么是项目活动定义 // 105
  - 2. 项目活动定义的依据和方法 // 106
  - 3. 确定活动之间的依赖关系 // 107

- 项目进度计划的制订 // 109
  - 1. 项目进度计划的制订依据 // 109
  - 2. 项目进度计划编制的过程 // 110
  - 3. 项目进度计划制订的方法 // 111
  
- 项目进度控制 // 114
  - 1. 什么是项目进度控制 // 114
  - 2. 项目进度控制采取的措施 // 115
  - 3. 项目控制的常见挑战 // 117

## **第6章** 质量管理，达标是项目追求的最高标准

- 项目质量管理定义 // 120
  - 1. 什么是项目质量 // 120
  - 2. 项目质量管理的原则 // 121
  - 3. 为什么说质量管理在管理层 // 123
  - 4. 确立质量管理目标 // 124
  
- 项目质量计划 // 126
  - 1. 质量计划编制的依据 // 126
  - 2. 项目质量计划编制的方法 // 127
  - 3. 质量计划策划路线 // 130
  
- 项目质量保证体系 // 132
  - 1. 项目质量保证的定义及内容 // 132
  - 2. 质量管理体系的构成 // 133
  - 3. 与质量相关的成本 // 134

- 项目质量控制体系 // 135
  - 1. 项目质量控制的概念及依据 // 135
  - 2. 项目质量管理控制流程 // 136
  - 3. 项目质量控制的方法 // 137

## **第7章** 有效沟通才能突破项目推进中的障碍

- 项目沟通管理的定义 // 140
  - 1. 如何理解项目沟通 // 140
  - 2. 项目有效沟通的基本原则 // 141
  - 3. 项目沟通的基本模式 // 142
  - 4. 项目沟通的重要性 // 144
- 项目沟通计划的编制与实施 // 145
  - 1. 项目沟通计划的需求分析 // 145
  - 2. 影响项目沟通计划选择的因素 // 146
  - 3. 项目沟通计划的实施 // 147
- 如何增进项目沟通的效果 // 149
  - 1. 增强沟通各成员之间的能力 // 149
  - 2. 克服项目沟通障碍的方法 // 150
  - 3. 采取多样的沟通方式 // 151
- 团队沟通与冲突处理 // 153
  - 1. 团队有效沟通的技巧 // 153
  - 2. 项目冲突产生的因素 // 154
  - 3. 解决冲突的五种形式 // 156

- 4. 处理项目冲突的具体步骤 // 157

## **第 8 章** 采购管理，合理利用资金是项目胜利的保障

- 项目采购管理定义 // 160
  - 1. 项目采购的认知与分类 // 160
  - 2. 项目采购的方式 // 161
  - 3. 进行项目采购管理的重要性 // 163
- 项目采购计划与实施 // 164
  - 1. 项目采购计划的内容 // 164
  - 2. 供应商的评估与选择 // 165
  - 3. 项目采购实施的管理流程 // 166
  - 4. 市场行情调研与询价 // 167
- 项目采购合同管理 // 170
  - 1. 项目合同的分类与选择 // 170
  - 2. 采购合同管理的基本原则 // 172
  - 3. 采购合同的收尾管理 // 173

## **第 9 章** 风险管理，决战项需要“步步为营”

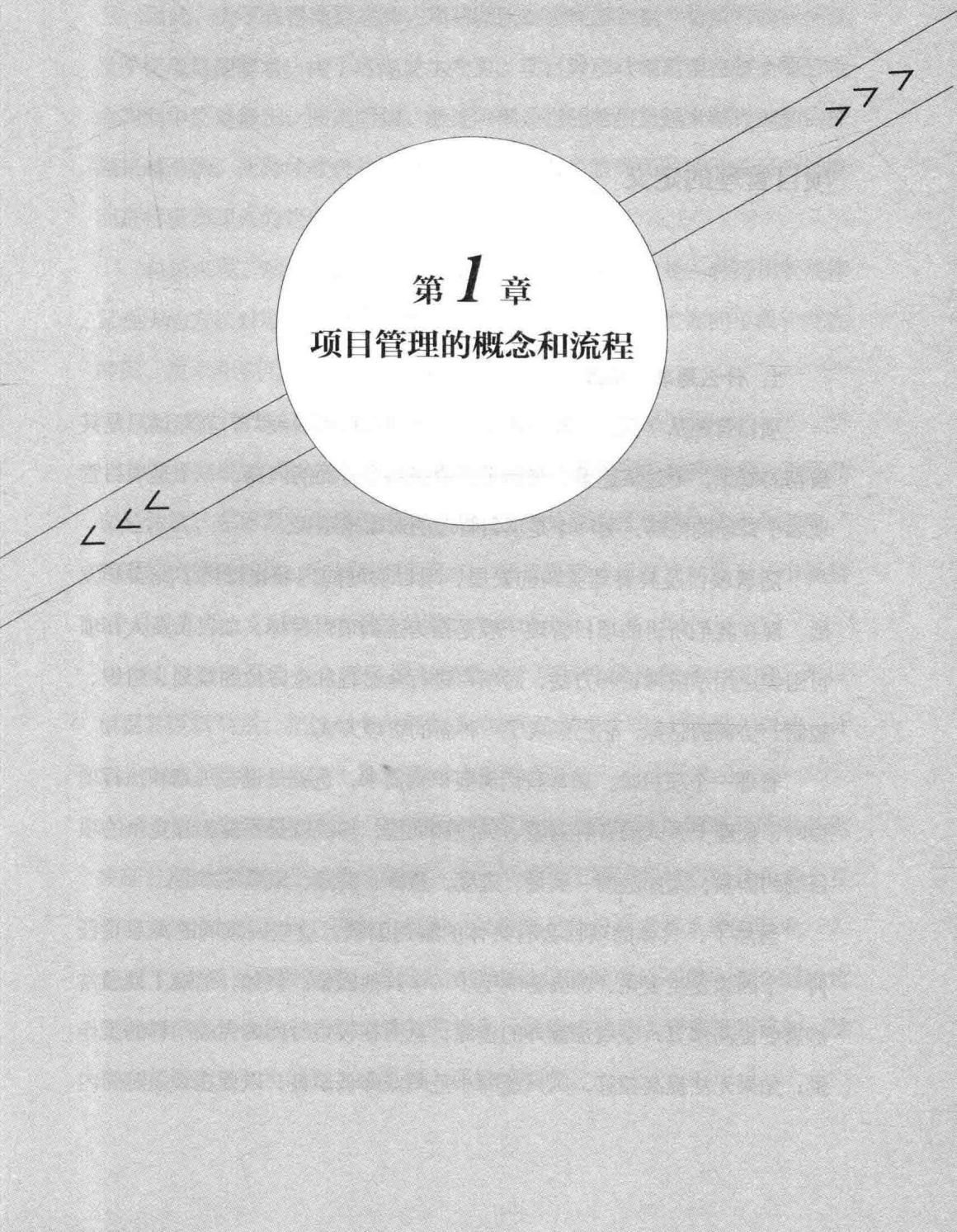
- 项目风险管理认知 // 176
  - 1. 项目风险的类别 // 176
  - 2. 项目风险管理的原则 // 177
  - 3. 项目风险管理的几个概念 // 179
  - 4. 项目风险管理的重要性 // 180

- 项目风险识别与评估 // 182
  - 1. 项目风险识别的方法 // 182
  - 2. 识别项目风险的注意事项 // 183
  - 3. 给项目风险评估一个指标 // 184
  - 4. 项目风险评估的方法 // 186
- 项目风险的应对与控制 // 189
  - 1. 项目风险的应对措施 // 189
  - 2. 项目风险的控制策略 // 191

## **第10章** 收尾与评价，给项目一个完美的谢幕

- 项目的结束与验收 // 194
  - 1. 项目结束时的清单 // 194
  - 2. 项目结束的最终验收 // 195
  - 3. 一个成功的收尾带来的意义 // 197
  - 4. 团队庆祝与成员解散 // 198
- 项目收尾后的评价 // 200
  - 1. 项目收尾时的审计 // 200
  - 2. 项目后评价的特点 // 201
  - 3. 项目成功的评价标准 // 202
  - 4. 项目后评价的意义 // 204

## **附录** 项目管理专业术语解释



第 1 章  
项目管理的概念和流程



## 项目管理的定义

### 1. 什么是项目管理

项目管理从字面上的理解就是“对项目进行的管理”，当然这只是其最初的概念，不过从这里，我们可以看出两个方面的内涵，一个是项目管理属于管理的范畴，另一个是项目管理的对象是项目。

随着项目及其管理实践的发展，项目管理的内涵也得到了充实和发展。现在我们所讲的项目管理一般是指为达到项目目标，项目负责人和项目组织运用系统理论和方法，对项目进行全过程和全方位的策划、组织、控制、协调的总称，它已经成了一种新的管理方式。

管理一个项目时，通常我们需要识别需求，也就是说在规划和执行项目时，处理干系人的各种需要、关注和期望，其次就是平衡相互竞争的项目制约因素，比如范围、质量、进度、预算、资源、风险等方面。

当然了，具体的项目会有具体的制约因素。这些因素间的关系是任何一个因素发生变化，都会影响至少一个其他因素。例如，缩短工期通常都需要提高预算，以增加额外的资源，从而在较短时间内完成同样的工作量；如果无法提高预算，则只能缩小范围或降低质量，以便在较短时间内