

★ 第一次做管理者丛书 ★

主 编 齐善鸿

副主编 王学秀

diyicizuoguanlizhe
第一次做



项目经理

DIYICI 曾昊 等 编著
ZUO XIANGMU
JINGLI



中国经济出版社

www.economyph.com

第一次做管理者丛书

第一次做项目经理

齐善鸿	主 编
王学秀	副主编
曾 昊	等编著

中国经济出版社

责任编辑:师少林

电话:68308159

封面设计:白长江

图书在版编目(CIP)数据

第一次做项目经理/齐善鸿主编. - 北京:中国经济出版社,2002.1

ISBN 7-5017-5466-7

I.第… II.齐… III.项目管理 IV.F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 091531 号

第一次做项目经理

齐善鸿 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

北京泰山防伪印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 11.1875印张 280千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

印数:5000

ISBN 7-5017-5466-7/F·4396

定价:28.00元

21 世纪的黄金职业——项目管理

——献给项目经理人

每一个时代,都有那个时代最绚丽多彩的风景!

每一道最美丽的风景,只属于登上那个时代高峰的智者!

21 世纪的一道美丽风景,就是项目管理!

项目经理人,也将是 21 世纪的宠儿!

一个个成功的项目奠定了人类文明进化的基石,从一次革命到一次技术的创新,从一次观念的解放,到一项政策的改变。人类活动中的任何一项进步,都是成功的项目管理的结果。

我们为什么效率不高? 效果不佳?

常规工作如同地方治安军,而项目团队相当于特种部队:特种部队攻城掠地,地方治安军进驻维持。企业或者组织,为什么效率不高? 为什么忙忙碌碌而效果不佳? 最为常见的一个原因,是没有为最为关键的工作团队集团作战——实施项目管理。当今的许许多多的行业,从电子通信、计算机、软件开发,到建筑工程、国家战略项目、企业管理咨询等,凡是实施了成功项目管理的工作,都取得了重大而快速的进步。可以这么说,项目管理已经成为了重大成功的最为常见的管理方式。

第·一·次·做·项·目·经·理

第一次做管理者丛书

NAAB 51/61

项目管理是黄金职业吗？

项目管理之所以成为黄金职业，一是因为它是重要或者重大项目取得成功的必备的管理模式；二是因为从事项目管理的人是可以领导小团队进行全方位作战的、适应当今工作和竞争节奏的“帅才”；三是在一个成功的项目完成之后，项目经理人可以在最短的时间里证明自身的价值，并且因为项目的相对独立性，其所产生的效果也相对更易于评估；四是项目经理人在创造价值的同时，可以证明自己的价值和获取自己的特殊价值；五是项目经理人的特殊素质和专业技能成为许多组织竞聘的对象；最后，因为项目管理既古老又新鲜，项目经理人奇缺，“物以稀为贵”，何况人乎？

作为项目管理的灵魂，项目经理人“奇货可居”。世界上的一些大公司，如 ABB、IBM、AT&T、Lucent、Nokia、HP 及世界银行等机构，都已将项目经理人作为其重要的人力资源进行管理和开发。

项目管理，方兴未艾，人们趋之若鹜。如果有一天，你遇到了从事项目的机会，你会成为一个成功的项目经理人吗？

本书引领你领略项目经理第一次的全程体验！

2

《第一次做项目经理》一书旨在指导对从事项目管理工作感兴趣的，或正在从事项目管理工作的有志之士。本书编写人员本着可读性、知识性、操作性并重的原则，将项目管理的各项内容与实际案例相结合，从主人公王薇初次接触项目管理开始，一路跟随她加入 NK 管理咨询公司，承接项目，管理项目，设计各种作为项目经理可能会遇到的问题，以写实的手法展现第一次做项目经理遇到的困难与相应可行的解决方法。

主人公王薇是一个化名的真实人物，她自己就是一个著名公

司的项目经理。本书内容的编排又远远地超过了王薇一个人的经历和感受,而是将许多项目经理在众多项目中所遇到的典型问题进行了一次汇集。因此,在书中王薇一个人的故事里,汇集了众多项目经理人的经验和教训。本书就是采用这种真实和虚拟情景相结合的方式,引领你轻松地步入项目经理人队伍的!

在体例上,本书分为八章,循序渐进,指导项目的实施与管理。

在各章之内,以案例为线索,将问题与答案提供给读者。

1. 各章的“引言”部分列出了各章介绍的主要的知识点,指示、方便读者阅读。

2. 每章各案例涉及到的人物均在“本章出场人物介绍”中列出。从第一章开始,对新出现的人物加以详细介绍,对以前章节出现的人物简略介绍。

3. “案例”部分是主人公王薇做项目经理的故事发展的舞台,展现王薇从心动到行动的整个过程。

4. 在故事中穿插的“画外音”提出从案例中引出的问题,并依次在各章的顾问指点中予以解答、阐释。

5. “特别提醒”中列出了第一次做项目经理时特别需要注意的事项,及需要防范的错误。

6. “本章总结”提纲挈领地地点明了各章主要知识点,并与“引言”部分相呼应。读者可结合“引言”与“本章总结”进行总结与复习。如您在阅读中遇到任何问题,请随时与我们联系,让我们与您一起进行探讨、学习与进步。

项目管理,是勇敢者的事业! 尽管它没有冒险家所经历的惊心动魄,可它需要独立地承担责任。尽管它拥有较宽松的工作氛围,可它首先需要的是自我管理的能力。尽管它不要求项目经理人成为“万能工”,可它需要项目经理人成为造就英雄的“伯乐”。

如果你已经认命,就不要再接触项目管理!

如果你想挑战命运,项目管理就是你的战场!

如果你战胜了自己,项目管理就是使你成为英雄的事业!

本书各章的撰稿人包括:曾昊、赵令佳、孙秀丽、闫俊敏、于翔、王娟、毛貽娜、王新汉、王威,他们在较短的时间里出色地完成了任务,事实证明,他们本身就是一个高效的项目团队。

我们都是你走向成功的朋友!

主 编

2000.12.23 于南开园

目 录

第一章 初识项目管理	(1)
引 言.....	(1)
第一节 项目与项目管理的概念.....	(4)
案 例.....	(4)
顾问指点.....	(8)
项目的概念·项目管理的概念·项目的特征·运营和	
项目的区别·项目的发展史·典型的项目类型	
特别警示	(15)
第二节 项目生命周期	(16)
案 例	(16)
顾问指点	(19)
项目生命周期·项目资源管理	
特别警示	(23)
第三节 项目过程与项目管理过程	(24)
案 例	(24)
顾问指点	(26)
项目管理过程的概念·项目管理过程的主要阶段·基	
准计划的建立过程与控制过程·项目当事人与项目干	
系人	
特别警示	(32)
第四节 项目组织与项目团队	(32)
案 例	(32)

顾问指点	(34)
项目组织的柔性特征 • 项目组织结构 • 项目团队的特 征 • 项目团队的发展阶段 • 项目经理承担的角色	
特别警示	(48)
本章总结	(48)
 第二章 成功项目经理人的映像	(52)
引 言	(52)
第一节 项目经理与职能经理的大比拼	(53)
案 例	(53)
顾问指点	(55)
项目经理与职能经理的区别 • 项目经理的职责	
第二节 项目经理的资质要求	(60)
案 例	(60)
顾问指点	(64)
项目经理的品质要求 • 项目经理的知识要求 • 项目经 理的能力要求	
特别警示	(68)
第三节 执着的追求——王薇的选择	(68)
案 例	(68)
顾问指点	(73)
特别警示	(74)
第四节 把握机会,迎接挑战!	(74)
案 例	(74)
顾问指点	(76)
特别警示	(77)
第五节 如何做一个成功的项目管理人	(77)
案 例	(77)

顾问指点	(79)
项目经理的策略选择 • 项目管理成功的 10 个关键原则 • 成功项目管理的 10 大要素 • 成功地领导一个项目的诀窍	
特别警示	(84)
本章总结	(84)

第三章 项目的承接 (88)

引 言 (88)

第一节 组建团队 (89)

案 例 (89)

顾问指点 (92)

角色转换和管理风格的塑造 • 团队组建的艺术 • 团队组建阶段,项目经理要做什么

特别警示 (97)

第二节 与高层的亲密接触 (97)

案 例 (97)

顾问指点 (100)

确立与客户合作的信念、原则 • 如何面对客户需求模糊

特别警示 (102)

第三节 深入调查,贴近“民情” (103)

案 例 (103)

顾问指点 (105)

选择恰当的领导方式 • 如何组织安排走访调查 • 提炼解决问题的基本模式

特别警示 (110)

第四节 提出方案,制作项目建议书 (111)

案 例 (111)

顾问指点·····	(115)
了解项目建议书·了解项目可行性研究	
特别警示·····	(122)
第五节 如何打动客户的“芳心”·····	(123)
案 例·····	(123)
顾问指点·····	(126)
特别警示·····	(127)
第六节 签订合同·····	(128)
案 例·····	(128)
顾问指点·····	(131)
项目合同的作用·项目合同的内容·订立合同应遵循	
的原则	
特别警示·····	(132)
本章总结·····	(133)
 第四章 项目的规划·····	(135)
引 言·····	(135)
第一节 凡事预则立,不预则废·····	(136)
案 例·····	(136)
顾问指点·····	(138)
项目规划·项目计划·项目规划是个反复进行的过程	
·项目经理的知识要求	
特别警示·····	(140)
第二节 项目规划前的准备·····	(140)
案 例·····	(140)
顾问指点·····	(143)
特别警示·····	(143)
第三节 项目的范围规划·····	(143)

案 例.....	(143)
顾问指点.....	(146)
项目范围规划 • 项目范围规划中所需的资料 • 项目范围规划中的常用工具与技术	
特别警示.....	(147)
第四节 项目分解.....	(147)
案 例.....	(147)
顾问指点.....	(151)
项目分解的意义 • 项目分解的步骤 • 项目分解方法与注意事项	
特别警示.....	(153)
第五节 项目进度规划.....	(153)
案 例.....	(153)
顾问指点.....	(157)
项目进度规划的子过程 • 活动顺序安排 • 里程碑	
特别警示.....	(158)
第六节 项目组织规划.....	(159)
案 例.....	(159)
顾问指点.....	(165)
组织结构应适应环境的变化 • 激励因素	
特别警示.....	(166)
第七节 项目费用规划与质量管理规划.....	(166)
案 例.....	(166)
顾问指点.....	(168)
项目规划中的资料和手段 • 质量规划中的工具和手段	
特别警示.....	(169)
第八节 风险管理规划.....	(169)
案 例.....	(169)



顾问指点	(173)
项目风险管理规划 • 项目风险识别的作用 • 系统分解 法 • 头脑风暴法	
特别警示	(174)
本章总结	(176)

第五章 项目的执行 (178)

引 言	(178)
--------	-------

第一节 项目执行前的准备工作:王薇的“三板斧” (179)

案 例	(179)
--------	-------

顾问指点	(183)
------	-------

特别警示	(184)
------	-------

第二节 “模版危机” (185)

案 例	(185)
--------	-------

顾问指点	(187)
------	-------

特别警示	(187)
------	-------

第三节 一筹莫展的进度 (188)

案 例	(188)
--------	-------

顾问指点	(190)
------	-------

特别警示	(191)
------	-------

第四节 项目经理的角色定位与职业习惯:“铁人”的苦恼

	(192)
--	-------

案 例	(192)
--------	-------

顾问指点	(194)
------	-------

项目经理人的职业习惯 • 项目经理的工作重心

特别警示	(195)
------	-------

第五节 三个锦囊 (195)

案 例	(195)
--------	-------

顾问指点.....	(198)
领导风格·人心工程·应变能力	
特别警示.....	(198)
第六节 信息通道上的事故.....	(199)
案 例.....	(199)
顾问指点.....	(200)
特别警示.....	(201)
第七节 一切从学习开始.....	(201)
案 例.....	(201)
顾问指点.....	(203)
特别警示.....	(204)
第八节 别让会议成为负担.....	(204)
案 例.....	(204)
顾问指点.....	(206)
特别警示.....	(207)
第九节 “卖力不讨好”.....	(208)
案 例.....	(208)
顾问指点.....	(210)
特别警示.....	(210)
第十节 新年的“贺礼”.....	(211)
案 例.....	(211)
顾问指点.....	(212)
特别警示.....	(213)
本章总结.....	(213)

第六章 项目的过程控制.....	(215)
引 言.....	(215)
第一节 始料未及的控制难度.....	(217)

案 例	(217)
顾问指点	(219)
过程控制的概念·过程控制的必要性·过程控制的方法和内容	
特别警示	(221)
第二节 人员的意外离去	(222)
案 例	(222)
顾问指点	(225)
特别警示	(227)
第三节 平息人员的抱怨	(228)
案 例	(228)
顾问指点	(231)
特别警示	(233)
第四节 别接烫手的山芋	(233)
案 例	(233)
顾问指点	(236)
案例评点·由案例说开去	
特别警示	(238)
第五节 鼓舞人员的士气	(238)
案 例	(238)
顾问指点	(241)
案例评点·由案例说开去	
特别警示	(244)
第六节 一份人间情谊	(245)
案 例	(245)
顾问指点	(248)
案例评点·相关知识	
特别警示	(250)

第七节 不得已的范围变动	(251)
案 例	(251)
顾问指点	(253)
案例评点·相关知识点	
特别警示	(255)
第八节 完工前的“震荡”	(255)
案 例	(255)
顾问指点	(257)
案例评点·项目进度变更控制的方法	
特别警示	(259)
第九节 阶段性的成果不被认可	(260)
案 例	(260)
顾问指点	(263)
案例评点·项目质量控制的方法	
特别警示	(265)
第十节 办公室里的怪现象	(265)
案 例	(265)
顾问指点	(267)
案例评点·相关知识点	
特别警示	(269)
本章总结	(270)
附录:挣值法(Earned Value)	(271)
第七章 项目收尾	(274)
引 言	(274)
第一节 新灵感带来的新问题	(275)
案 例	(275)
顾问指点	(278)

提前做好你的项目收尾计划·项目到底该不该延期· 让你的团队在延期阶段保持士气高涨	
特别警示·····	(281)
第二节 丑媳妇终要见公婆·····	(282)
案 例·····	(282)
顾问指点·····	(284)
特别警示·····	(286)
第三节 谁的意见都不能少·····	(286)
案 例·····	(286)
顾问指点·····	(290)
如何处理客户的意见·抓住决策的关键人物·激情的 力量	
特别警示·····	(292)
第四节 这里的黎明静悄悄·····	(293)
案 例·····	(293)
顾问指点·····	(294)
有张有弛的工作节奏·细致整理资料·细节处着眼	
特别警示·····	(296)
第五节 来自 NK 的声音·····	(297)
案 例·····	(297)
顾问指点·····	(298)
项目决算与结算的区别·合同收尾	
特别警示·····	(299)
第六节 SVG 的晚餐会 ·····	(299)
案 例·····	(299)
顾问指点·····	(303)
关于客户的评估·项目生命期的延伸	
特别警示·····	(304)