

商务书库

项目策划 与运用

Xiangmu Cehua Yu
Yunyong

千高原 策划 苏伟伦 主编

中国纺织出版社

商务印书馆

项目策划与运用

千高原 / 策划

苏伟伦 / 主编



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目策划与运用/苏伟伦主编. —北京:中国纺织出版社,2000.12

(商务书库)

ISBN 7-5064-1890-8/F·0126

I. 项… II. 苏… III. 项目管理—研究
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 53728 号

责任编辑:王学军 王福葱(特约)

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010—64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2000年12月第1版第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:85.25

字数:1940千字 印数:1—6000

(全套定价:156.00元)本册定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

策划人的话

千高原

在此时此地向读者推荐《商务书库》系列，理由是：其一，中国社会经济发展已到了一个非常重要的阶段，人们正迫切渴求实际的指导知识，去迎接正以电光石火般速度改变中的商业发展。其二，我国目前的商业活动和企业自身产品占有市场份额的版图扩张意识，业已从国内市场的基础扩大到国际目标竞争的新经济阶段。于是，你比以前更加需要先期占据位置。而且，这个系列书库从你选择了它开始，要想超越前进，就不必再多走冤枉路。

《商务书库》系列，让你花最少的时间掌握你所需要的专业知识，这至少有三个领域能够让你充分发挥：第一，在商场上，面对竞争应付挑战；第二，在专业工作中，磨练技巧掌握实用要领；第三，在个人事业中，追求成功自我实现。

为此，《商务书库》系列，在策划上对读者的承诺是：

一、引用国外最新、最具实用价值、最适合国情的经营信息。

二、整编国内一些先进、实用并能够历久弥新的创新经验。

商务，是我们现在和未来生活的主要部分。人要懂得生活就得精通于商务，这是因为商务乃是人与人的关系，包括自己与自己的关系，尤其是现代主管人员。

前 言

项目管理作为一门学科最早出现于美国,它是伴随建设和管理大型项目的需要而产生的。它所研究的对象,主要是在资金一定的前提下,如何通过科学的运筹和管理以求达到既定的项目目标,其内容包括三个相互关联的部分:项目计划、项目控制和组织管理,由于项目管理技术在科学研究以及生产实践中日益显示出巨大的优越性,因此在世界各国已得到推广和应用。

早在 20 世纪初,人们就已经开始探索管理项目的科学方法。二次世界大战前夕,条线图便已成为计划与控制军事工程和建设项目的重要工具。但是,由于条线图不适应大型项目的需要,故在管理项目时广泛采用了里程碑系统,并在此基础上又开始探索更先进的技术,终于在 50 年代末产生了关键路线法(CPM)和计划评审技术(PERT)。PERT 在形式上类似于 CMP,所以有人将之统称为网络方法(我国有段时间称之为“系统工程”)。60 年代,阿波罗载人登月计划就是采用网络方法进行计划和管理的。

网络方法的出现给管理科学的发展注入了生机和活力。系统工程得到了促进,运筹学逐步得到了充实;网络技术由此而成为一门独立的学科;项目管理也因之有了坚实的科学手段,而逐渐发展和完善起来。

项目管理是管理学的重要分支,近十年来发展很快。20 世纪 80 年代末期项目管理的概念被引进中国的时候,项目管理的

内容所强调的主要是三个控制,即质量控制,成本控制和进度控制。随着 ISO9000 和 TQC 等质量管理体系的推广普及,项目的质量控制概念已经发展成为项目质量管理。在计算机、网络等手段的推动下,成本控制、进度控制的方法也在快速更新。所以说,项目管理的内容已经被大大的深化和现代化了。另外,目前的项目管理所强调的已经不仅仅是原来的三个方面。美国项目管理学会制订的“项目管理知识体系”(PMBOK),包括九大知识领域:范围管理、时间管理、成本管理、人力资源管理、风险管理、质量管理、采购管理、沟通管理以及集成管理。作为一种体系,它已经更为完整。可以说,项目管理已经变成一种集实践经验、管理知识和专业知识、计算机技巧、文化素养和人文哲理于一身的一门管理艺术。

未来几年,国内各行各业都会对项目管理人才产生较大需求,对项目经理人的培养热情会逐渐超过现在的 MBA 培训,因为他们更能适应企业的全球化发展。

苏伟伦

2000 年 8 月

第1章

项目的可行性研究

- 1 项目可行性研究的含义、作用 / 3
什么叫项目可行性研究
可行性研究的作用是什么
- 2 可行性研究的内容、程序和机构 / 6
可行性研究的内容是什么
可行性研究的六个步骤
承担可行性研究的机构
- 3 编写可行性研究报告 / 14
编写可行性研究报告的依据及要求
编写规范

第2章

项目论证的原理、程序和方法

- 1 项目论证的投资、成本和利税 / 31
投资
成本
利税
- 2 静态、动态评价方法 / 42

- 静态评价方法
- 资金的时间价值
- 动态评价方法
- 动态评价方法中的几个实际问题
- 3 项目的不确定性分析 / 67**
 - 盈亏平衡分析
 - 敏感性分析
 - 风险分析
- 4 预测和决策方法 / 89**
 - 技术经济预测
 - 常用预测方法
 - 决策简述
 - 决策方法
- 5 项目论证 / 111**
 - 项目论证的基本概念
 - 项目论证的必要性和作用
 - 项目论证的着力点
 - 项目论证与项目实施
 - 机会研究、初步项目论证与辅助研究
 - 项目论证的质量、时间和费用
- 6 项目论证的基本原则和程序 / 123**
 - 项目论证的基本原则
 - 项目论证的基本程序
 - 项目论证报告书的一般格式
- 7 项目论证的主要内容和方法 / 134**

市场需求预测
原材料和投入的选择供应
产品结构及工艺方案
生产规模
技术与设备选择
坐落地点和厂址选择
投资、成本估算与资金筹措
经济评价及综合分析

第3章

项目目标计划与方法

- 1 逻辑框架矩阵表 / 157
 - 逻辑框架矩阵表的内容与格式
 - 纵向的目标层次关系
 - 横向的指标关系
 - 其他部分
- 2 目标计划方法的分析因素 / 161
 - 参与者分析
 - 问题分析
 - 目标分析
 - 策略分析
- 3 逻辑框架矩阵表的形成步骤 / 170
 - 十个步骤

- 目标层次的逻辑关系表述
- 重要假设的表述
- 客观可验证的指标和指标出处的表述
- 确定项目的投入形式和投入量
- 最后的复查
- 目标计划法的应用

第4章

项目的组织、计划和控制

- 1 项目的组织 / 191
项目不可能只有一种单一不变的组织类型
- 2 企业实现项目管理的有关问题 / 219
为了回答这样的问题,我们必须确定形式是否正确
- 3 执行经理在项目管理中的作用 / 229
没有执行经理的管理和支持,项目管理是不能成功的
- 4 总计划 / 250
项目经理最重要的任务是制订、完善和执行计划
- 5 项目计划 / 266
成功的项目管理必须制订有效的计划
- 6 总项目计划 / 272
任何项目成功的必要条件是以总项目计划形式形成文件
- 7 详细进度 / 279

工作进度十分重要

8 费用控制 / 283

费用控制对于小公司来说更为重要

第5章

项目执行工作的管理

- 1 为项目的执行做准备 / 301**
 - 组建项目管理办公室
 - 招聘与培训人员
 - 划分项目管理办公室人员的职责
 - 建立项目档案制度
 - 筹集资金
- 2 招聘咨询专家与监督其工作 / 304**
 - 选择咨询专家的程序
 - 监督咨询专家
- 3 采购物资与订立土建工程承包合同 / 308**
- 4 监理土建工程或设备安装 / 311**
- 5 控制费用 / 312**
- 6 提取贷款资金 / 313**
- 7 控制项目变化 / 314**
- 8 项目监理与控制 / 315**
- 9 项目监督和控制的程序 / 317**

10 拟定项目进展报告 / 322

第6章

项目沟通与信息管理的

- 1 沟通方式 / 325
 - 上行沟通、下行沟通和平行沟通
 - 单向沟通与双向沟通
 - 书面沟通和口头沟通
 - 言语沟通和体语沟通
- 2 改善沟通 / 328
 - 沟通的障碍
 - 改善沟通的方法及途径
- 3 项目沟通管理定义及特征 / 332
- 4 沟通规划 / 333
 - 沟通规划的依据
 - 沟通规划的结果
- 5 项目信息种类 / 336
 - 自上而下的项目信息
 - 自下而上的项目信息
 - 横向流动的项目信息
 - 以顾问室或经理办公室等综合部门为集散中心的项目信息
 - 项目管理班子与环境之间进行流动的项目信息

- 6 项目信息管理 / 339
 - 项目信息收集
 - 项目信息传递
 - 项目信息归档与利用
 - 项目信息管理系统的建立
 - 项目管理信息系统实例
- 7 编写项目进度报告 / 350
 - 编写项目进度报告的目的
 - 编写项目进度报告的依据
- 8 项目进度报告的编写方法 / 352
 - 综合报告方法
 - 进度报告方法
 - 费用报告方法

第7章

项目风险的控制

- 1 控制风险的四种方法 / 361
- 2 减少风险的影响 / 362
 - 使用有效的预警系统
 - 采用系统的项目管理方法
 - 做应急计划
 - 要素再利用
 - 改进过程

第8章

项目成本计划和绩效

- 1 估计项目成本 / 377
- 2 项目预算 / 379
 - 分摊总预算成本
 - 制订累计预算成本
- 3 确定实际成本 / 384
 - 实际成本
 - 承付款项
 - 实际成本与预算成本比较
- 4 确定盈余量 / 388
 - 盈余量是项目期间必须确定的重要参数
- 5 成本绩效分析 / 392
 - 成本绩效指数
 - 成本差异
- 6 成本预测 / 395
 - 确定预测完工成本的方法有三种
- 7 成本控制 / 397
 - 成本控制的关键是经常分析成本绩效

第9章

项目的质量管理

1 项目背景下的质量 / 401

什么是质量

提供给顾客所想要的

质量和项目管理生命周期

2 实现项目的质量 / 405

产品的质量保证

产品的质量控制

管理过程的质量保证

管理过程的质量控制

质量计划

3 实行全面质量管理 / 410

全面质量管理的观点

全面质量管理的技术

第10章

项目后评价的方法

1 统计原理和方法 / 423

统计调查

- 统计资料的整理
- 统计分析
- 统计学原理和方法在项目后评价中的应用
- 2 预测原理和方法 / 426
 - 预测原则和方法
 - 预测步骤
 - 预测技术在项目后评价中的应用
- 3 前后对比和有无对比 / 429
- 4 逻辑框架的概念 / 431
 - LFA 的基本概念
 - LFA 的基本模式
 - LFA 的常规应用
- 5 逻辑框架法的层次和逻辑关系 / 434
 - 层次
 - 垂直逻辑关系
 - 水平逻辑关系
- 6 逻辑框架法的应用 / 437
- 7 项目后评价的逻辑框架 / 439