



项目管理 实用手册

王庆富 著



南方日报出版社



项目管理 实用手册

王庆富 著

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理实用手册 / 王庆富 著. — 广州: 南方日报出版社, 2002

ISBN 7-80652-126-7

I. 项... II. 王... III. 项目管理—手册
IV. F224. 5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021060 号

本书中文简体字版由

联经出版事业公司授权独家出版

项目管理实用手册

王庆富 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 南海市彩印制本厂

开 本: 850mm×1168mm 大 32 开 印张 10

字 数: 185 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2002 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

作者热线: (020)87373998-8503 读者热线: (020)87373998-8502

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换

王 序

吾友王庆富教授从事“项目管理”的教学、研究及应用已有二十余年，他集多年的经验及心得完成了这本兼具理论及实务的专书，实可作为从事“项目管理”研究及应用者的参考书籍。

本书非常系统地介绍了“项目管理”这个领域，首先从“项目”及“项目管理”的定义介绍起，使读者先对“项目管理”有一个通盘的了解，接着介绍“项目管理”的几个重要的工作项目，如“项目的规划”、“项目的评估考核”，以及“项目的成果报告”，将“项目管理”的内涵及程序，做了非常有系统且周详的介绍，文字简洁通畅，方便阅读及使用。

本书也介绍了“项目管理”的技能及工具，使我们更清楚地了解一个项目要成功，除了了解“项目管理”的程序、要项，也要了解管理的技能及工具，才能确保项目的成功。

本书亦对项目执行的灵魂人物——项目经理的角色、地位、职责、能力、条件做详细的介绍，可供项目经理的培养及甄选参考。

最后，本书也对“项目管理”应用在政府机关的施政及建设，学术、研究及产业机构的研究发展计划，企业新产品的开发，以及海外投资分析等做了深入的探讨，使我们了解“项目管理”可能应用的范围，进而帮助读者了解如何应用“项目管理”到各有关的领域，故为一本具有实用价值的书籍。

王国明

1996年8月1日于元智工学院

自序

项目具有开创、建设的特性，是现代化社会活动不可缺的工具，应用范围相当广，从政府推动交通、医疗及经济等建设或解决环保、农业及教育等问题，工商企业为突破经营困境及技术瓶颈而从事研发、开发新产品或拓展新市场等，学校及学术研究机构进行基础及应用研究，到其他民间团体执行特殊任务或解决困难问题等，这些活动皆可运用项目（或计划）来执行，但因这些活动涉及层面广，且内容复杂，同时需要投入人力、物力及财力等资源，所以必须妥当管理，才能达成预期目标。

笔者具备6年美国雅培药厂项目管理的工作经验及专业训练，而于1979年返台时，受到了前清大王国明博士鼓励，建议将该门知识传授给莘莘学子，于该系开设“计划管理”课程。此后十余年，为岛内如东海大学、台中航发中心及国外如美国康奈尔大学、日本亚洲生产力组织（APO）等机构教授该门课程。同时积极从事这方面研究，笔者重要研究经验计有：研究中钢研发处的计划管理体系，协助台湾管理经济的部门研拟研发计划编审及追踪考核作业要点，评估五项台湾农业科技计划的执行成效及1986年度主持“食品加工计划执行成效评估”计划，1987年9月提出评估报告等。依据上述的教学、研究及实务经验，整理撰写成《项目管理》一书，希望作为该课程的教科书，期望可用来培训项目经理人才。本书适合专科生、大学生及研究生研读，并可作为政府中负责规划管理的官员、工商企业的研发与企划部门人员，及学术研究机构的主管或计划主持人等的参考。

本书共分十一章：首先介绍“项目”，让读者了解它（第一

章);继而分析项目管理将不同于传统管理(第二章);项目应如何管理?从草拟规划、组织人事、执行控制到评估考核等过程详细讨论(第三至第六章);项目结束后,如何编写成果报告(第七章)。管理项目过程中,所需用到的技能及工具(第八及第九章),探讨项目的核心人物——项目经理(第十章),最后广泛讨论项目的应用(第十一章)。参考文献及附录的表格、问卷可供读者参考。

笔者学识经验浅陋,撰写本书,难免有错误或遗漏之处,尚祈各位学者专家,惠予指正,实所切盼。蒙联经出版事业公司热心资助及内人邵启新的鼓励,得以顺利完成,深致谢意。

王庆富

1998年12月4日于东海大学



王庆富

台湾兴大农化系毕业，
美国马里兰大学博士、威斯
康辛大学研究员，曾任美
国雅培药厂项目经理，并获
该公司总裁奖。1979 年返
台湾服务于工业技术研究
院。1980年应东海大学之聘，
创办食品系并成立研究所，
任系主任及所长共 13 年，
现任该所教授。曾任美国康
奈尔大学客座教授、食工所
及其他食品公司的顾问。

责任编辑 ● 陈微尘
装帧设计 ● 三江设计工作室
责任校对 ● 阮昌汉

目 录

王序	1
自序	2

第一章 介绍项目

一、项目的定义	2
二、与项目相关的名词	3
三、项目的特性	5
四、项目的类型	9
五、项目的限制因素	11
六、成功项目应具备的条件	15

第二章 项目管理

一、何谓项目管理?	20
二、比较项目管理与传统(功能)管理	21
三、项目管理的特点	22
四、项目管理的原则	25
五、基本管理架构	27
六、项目管理功能	45

第三章 项目草拟规划

一、介绍创新	48
二、介绍规划	52
三、草拟项目	60
四、项目规划	62
五、规划项目时应注意的事项	71

第四章 项目组织及人事

【组织】

一、可谓组织?	74
二、项目组织	75
三、项目组织的特性	77
四、项目组织的优缺点	78
五、项目组织的类型	81
六、矩阵式组织	83

【人事】

七、何谓项目人事?	87
八、项目人力资源规划	88
九、人员甄选	89
十、人才培育	91
十一、员工绩效的评估考核	93

第五章 项目执行及控制

【执行】

一、何谓项目执行?	100
-----------------	-----

二、执行项目应注意事项·····	100
三、建立项目的完整纪录·····	101
四、组成项目团队·····	102
五、项目执行中可能遭遇的问题·····	105

【控制】

六、何谓项目控制? ·····	109
七、项目控制过程·····	110
八、项目控制的三个基本要素·····	111
九、项目控制的工具·····	113
十、从人性管理论项目控制·····	114

第六章 项目评估考核

一、何谓项目评估考核? ·····	118
二、评估方法·····	118
三、项目评估·····	127
四、项目评估考核的阶段·····	137
五、评估的注意事项·····	145

第七章 成果报告

一、编写成果报告的目的·····	148
二、项目成果报告的格式·····	149
三、如何编写·····	150
四、注意事项·····	154

第八章 项目管理的技能

一、领导·····	162
-----------	-----

二、沟通·····	167
三、激励·····	172
四、决策·····	181
五、解决问题·····	186
六、聆听的能力·····	191
七、解决冲突·····	197

第九章 项目管理的工具

一、项目的文件、表格及手册·····	204
二、会议·····	206
三、甘特图·····	211
四、网络技术·····	216
五、项目管理资讯系统·····	225

第十章 项目经理

一、何谓项目经理? ·····	234
二、项目经理的角色·····	234
三、项目经理的类型与地位·····	237
四、项目经理的职权及责任·····	242
五、界面管理·····	244
六、项目经理的能力条件·····	248
七、评估及甄选项目经理·····	252
八、项目经理值得注意的事项·····	255

第十一章 项目的应用

一、项目使用时机·····	260
---------------	-----

二、政府机关施政与建设·····	262
三、学术、研究及产业机构推动研究发展·····	263
四、企业公司开发新产品·····	272
五、厂商赴海外投资分析·····	279
六、其他方面的应用·····	282
附录·····	284
参考文献·····	307

第一章 介绍项目

项目的定义

与项目相关的名词

项目的特性

项目的类型

项目的限制因素

项目 (project) 具开创性, 是有系统地舍弃昨天、展望明天的活动, 它使我们思考未来, 发展新事物、谋求改进, 是促进社会进步及提升人民生活水准的原动力。例如政府为推动交通、医疗、经济、科技及文教等建设与解决环保、农业及社会等问题, 企业界为突破经营困境及技术瓶颈而从事研究发展, 学校及学术研究机构为进行基础、应用及技术开发之研究, 以及其他民间团体为执行特殊任务或解决疑难问题等活动, 皆可运用项目来达成目的。因此, 项目是现代人类生活或社会团体活动中不可缺之行为。

为有效管理项目, 运用有限资源, 获得最大效果, 首先应了解项目。本章从项目之定义、相关名词比较、特性、类型、限制因素及应具备之条件等层面来介绍, 期望读者深一层认识它, 进而有效管理它。

一、项目的定义

因项目的类型及进行方式繁多, 一般学者专家对项目所下定义, 也不尽相同。特将各专家所下的定义分别简介如下:

瑞色尔 (Reeser, 1973): 牵涉各种技术为达成任务所必要的努力, 需在限定时间内完成者。

克利备及金恩 (Cleland and King, 1983): 汇集人力及非人力的资源于临时性的组织中以达到特定的目的。

米尔迪斯及门特尔 (Meredith and Mantel, 1989): 为一特殊及限期内完成的任务, 具技术复杂性, 靠不断协调来控制进度、

过程、成本及工作绩效。

综合各专家的定义及笔者十余年项目管理的实务工作和教学经验，特对项目作以下定义：

项目是指一组完整而有特定目标的非重复性活动，皆具有明确的起讫时点及成本限制，这种活动通常于临时性组织中完成任务，其内容牵涉各项技术，具复杂性，但其成果难以预测，具冒险性。

二、与项目相关的名词

项目相关名词如方案、计划及计划已被广泛利用于报章、期刊及书籍上。因这些名词的文字意义很相似，很容易被误用，为让读者对以上诸名词有一个清楚概念，而能正确使用它们，特将这些名词以比较方式，分别说明如下：

(一) 项目与方案

项目 (project)：指整体方案中一项工作，其目标较方案具体明确，制定内容更为详细，通常为完成整体组织内某单位或部门的目标，执行期限较短及缺乏弹性。

方案 (program)：由多个项目组成一个完整方案，规划组织长期发展方向及工作方针，并作为项目的依据，通常为达成整体组织的目标，执行期限较长及弹性较大。

举例说明项目与方案的关系：台湾管理农业的一个机构于

1997年研拟“跨世纪农业建设方案”来规划台岛农业长期发展方向，并以发展现代化农业，建设富丽农渔村，以及增进农渔民福祉为其政策目标，该方案内拟定12个项目，作为该机构未来5年（1997至2001年）的主要工作项目。

（二）计划与计划

计划（project, program）：该名词适用于大型及小型计划，例如大型的建设计划，投入庞大人力、物力及财力，其预算可能超过人民币百亿元；小型的大专院校教授所进行学术研究计划，仅带领少数研究生或同学，大多数计划经费在人民币二三十万元以内。这两项活动皆可称为“计划”。

计划（plan）：为强调将来行动的动词，指事先拟定的一种程序、方法或对各部门的配置，加以适当安排者。

（三）项目与生产

项目及生产（production）两项活动之相关性及其差异性将于图1-1中加以说明。

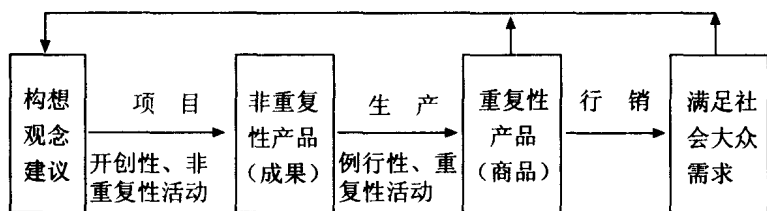


图 1-1 项目与生产关系