

管理科学学术丛书

MANAGE

# 项目管理理论与农业项目管理

XIANGMUGUANLILILUN YU NONGYEXIANGMUGUANLI

侯军岐 贞晓哲等 / 编著



经济科学出版社

管理科学学术丛书

---

# 项目管理理论与 农业项目管理

侯军岐 贡晓哲等 编著

---

经济科学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

项目管理理论与农业项目管理 / 侯军岐、负晓哲等编著. —北京:  
经济科学出版社, 2007. 11

(管理科学学术丛书)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6602 - 7

I. 项… II. 侯… III. 农业 - 基本建设项目 - 项目管理 -  
中国 IV. F323

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 146415 号

# 丛书序言

为了提高北京地区高等学校学科建设水平，北京市教育委员会于2002年启动了北京市重点学科和重点建设学科计划，从2003年起到2007年连续五年进行建设，以促进学科上水平、上层次；在确保学科水平全国第一的地位的同时，积极地为北京地区社会发展与经济建设服务，以及为北京市政府部门提供决策支持服务。

北京机械工业学院院工商管理分院的《管理科学与工程》学科经过公平竞争，被选为北京市重点建设学科。

工商管理分院是北京机械工业学院一个最大的系。拥有管理科学与工程、技术经济及管理、企业管理、国民经济学四个硕士授权学科；拥有会计学、会计学（注册会计师）、财务管理、财务管理（证券与投资）、市场营销、工商管理（生产与质量管理）、信息系统与信息管理等五个学士授权专业；工商管理分院下设会计学、财务管理、市场营销、工商管理、信息管理五个教研室；工商管理分院拥有微机实验中心、会计电算化、ERP、金融模拟、资料室等五个实验室。现有教授8人、副教授19人，青年教师都具有博士或硕士学位。在教师中，有跨世纪学科带头人、北京市政府顾问、证券投资专家、国家注册审核员、

国家注册会计师，他们分别在计量经济、科技管理、证券投资、质量管理和财务会计教学与研究领域颇有建树，享有较高的知名度。近五年以来，在提高教学质量的同时，在科学研究方面也取得了丰硕的成果。完成了3项国家级项目和6项省部级项目；荣获1项省部级科技进步二等奖和1项省部级科技进步三等奖；经省部级鉴定，2项达到了国内领先水平；出版专著20部；出版译著8本；出版著作40部；出版教材16本；发表论文100余篇，其中国家核心期刊论文近60篇。这些成果直接或间接地为政府部门以及企业服务，特别地服务于北京地区社会发展与经济建设。为重点建设学科《管理科学与工程》建设与发展打下了一个比较坚实的基础。在此基础上，根据我们的特色，《管理科学与工程》学科下设知识管理、科技管理、投资管理三个学术研究方向。在北京市教育委员会资助下，把我们的建设成果结集出版，形成了这套丛书。

《管理科学与工程》学科发展日新月异，我们取得的成果不过是一家之言，难免有不当甚至错误之处，敬请批评指正。这也是我们出版丛书的一个初衷，抛砖引玉，让我们共同努力，提高我国管理科学与工程学科研究的学术水平。

主编：葛新权

2003年10月于北京育新花园

# 前 言

自从人类社会形成以来，就存在着各种各样的有组织的活动。这些组织活动大体可分为两类：一类是循环往复、不断重复、在整个过程中的不确定性很小、一致性较高的活动，往往有比较成型的经验和参考依据，人们称之为“运作”或“作业”（operation），如“日出而做、日落而息”的农业生产活动，企业生产线的日常加工活动以及运输企业的日常运营活动等；另一类是临时性、特殊性、一次性的活动，这类活动往往带有一定的创新性或创造性，不确定性较高，一致性较低，往往缺少现成管理经验和参考依据，人们称之为“项目”（projects），如一座大桥、一座水库的修建、一套农业信息管理软件的开发、一次农产品交易会的举办等。

如今人类社会创新性活动日趋频繁，其不确定性与复杂性不断增加，在促进项目管理不断推广与普及的同时，也对项目管理学科的发展提出更高的要求。

在西方发达国家，大多数企业甚至政府管理部门等机构中，项目管理已成为其运作的中心模式，如洛克菲勒、美国海军实验室、世界银行、摩托罗拉、诺基亚、波音、康柏甚至美国白宫行政办公室等均在其运营的核心部门采用项目管理的方式，而且已取得了显著的效果。

项目管理顺应了“压缩组织规模、组织结构扁平化、给一线员工授权、借助外部资源、提供跨职能部门解决方案、建立学习型柔性组织”的现代管理潮流，适应了新的商业环境，并已渗透到

现代企业、政府部门和各类组织的管理活动之中。项目管理力争最大限度地利用组织的内外资源，优化工作流程，可以极大地提高组织的运营效率，这要求企业必须以项目为中心，提高竞争能力。在未来的社会管理和企业管理中，项目管理在组织发展的创新活动中将扮演重要的角色。随着社会的不断发展，改变组织运行状态的创新性项目活动日益频繁，这要求企业不断调整管理主线，实现职能管理向项目管理转变。

项目管理对社会经济发展的促进作用，正如美国学者戴维·克兰德（David Cleland）所言：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。战略管理立足于长远和宏观，考虑的是企业的核心竞争力，以及围绕增强核心竞争力的企业流程再造、企业业务外包和供应链管理等问题；项目管理则立足于一定的时期和微观，考虑的是扁平化组织、学习型组织和团队合作等问题。

战略管理、项目管理与营销管理已成为企业成功的三大支柱，项目管理则是维系企业核心竞争力的纽带。从发达国家成功企业发展的历程来看，以项目为单元的创新活动在企业发展中处于战略地位。现代企业的竞争能力由低到高表现为产品和服务、技术、管理、人才、团队、机制、规则、理念八个层面，它们的相互交融和集中则构成了现代企业的核心竞争力。随着信息技术的飞速发展，知识的更新速度日益加快，一个人的学习速度已难以赶上这种更新速度，因此，由来自不同知识领域的、已掌握那些组织所需知识和能力的人构成团队来运作成为一种趋势，而项目管理正是以这种团队为基础来实现的。企业发展过程中对项目的运作能力，已成为现代企业核心竞争力的最直接体现。经理人对项目的把握和管理能力成为其在市场竞争中立足的重要基础。

项目管理是一门颇具活力的新兴学科。经历近代到现代的发展，项目管理已从国防建设和建筑领域拓展到制造业、信息业、农业以及政府管理等各个行业；项目管理者从仅仅是项目的执行者转

变为具有战略眼光和经营技巧的项目组织与协调者，从某一领域的专门人才转变为具有多学科领域的复合型人才。

项目管理的应用发展过程，也就由传统的“管理项目”的基本管理理念发展到“通过项目进行管理”的中级管理理念，再发展到“按项目进行管理”的高级管理理念的过程，这一过程正体现了“管理项目化”的理念在不断延伸和逐步深化。

项目管理经过几十年来发展已经形成了比较完善的知识体系，涉及到很多方面，包含了许多内容，正如法学、医学、会计和农学等其他科学一样，这一知识体系也有赖于项目管理实践者和研究者继续对它加以应用和提高。整个项目管理知识体系不仅包括那些已经被求证过的理论知识和已经被广泛加以应用的传统经验，而且还容纳了新的理论知识以及还没有被充分应用的先进经验。

发展农村经济，建设新农村是 21 世纪中国社会经济发展的基本任务之一。它是一项复杂的系统工程，涉及到方方面面，其中，农村基础设施建设与管理是新农村建设的载体和依托，它的形成与发展，直接关系到新农村建设的成败与效果。

与其他类型的基础设施一样，农村基础设施也具有不易移动性、不可分性和外部性等特征。基于项目管理的思路，农村基础设施构建还具有一般项目所具有的一次性、独特性、目标性、整体性、组织开放性和实施渐进性等特点。与工业和城市基础设施相比，农村基础设施技术含量和资本含量通常较低，所使用的技术相对简单，且包含了大量的劳动积累，由较多的活劳动与少量的资本相配套，活劳动直接转化为凝结的资本形态。此外，由于农业活动具有空间上的扩散性和时间上的季节性，而工业生产采用工厂化生产方式，具有空间上聚集性和时间上的连续性。相对于农村的分散而言，城市的正常运转需要更为集中和巨大的物流、能量流和信息流，所以，在一定的空间单位标准下，农业和农村基础设施的分布密度要远低于工业和城市基础设施，在正常的情况下，其利用系数也相对较低，投资回收期一般也会更长。当然，在一些经济社会结



构失衡的国家或地区，由于公共投资决策机制的制约，城市基础设施投资有可能显著超前，这种情况之下，对农村进行基础设施的投资，将会取得更高的回报率和综合效益。从发达国家的实践看，投资兴建农村基础设施，对于改造传统农业，实现农村产业的转型升级，把现代文明引入农村，改变农民的生存状态，都具有极其重要的作用。

农村基础设施建设属于项目管理范畴，按项目管理的思路建设与管理，更符合农村基础设施建设与管理的本质与特点。基于这样的思路，我们组织编写了这本书。

本书分为四部分，共 18 章。第一部分，基础篇，包括：导论、项目生命期与管理过程、项目组织管理和项目经理；第二部分，要素篇，包括：项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目采购管理、项目风险管理和项目综合管理；第三部分，方法篇，包括：农业项目可行性研究、农业项目评估与决策、农业项目验收与移交管理和农业项目后的评价；第四部分，应用篇，主要是对西部扶贫世界银行贷款项目管理研究。可以看出，基础篇主要介绍项目管理的一般知识，要素篇重点介绍一般项目管理的研究领域。由于从事农业或农村经济管理研究者对项目管理一般知识的了解并不多，因此，必要的介绍有利于拓宽研究思路。方法篇，主要结合农业、农村项目的特点，着重介绍项目管理的方法，力争有所突破。应用篇，主要是我们承担世界银行 PHRD 赠款项目——《西部扶贫世行贷款项目管理研究》课题的成果。该项目在我国甘肃、内蒙古等省区实施，项目建设内容包括土地与农户开发、农村基础设施、灌溉与梯田、农村企业、监测和机构建设五个分项目，地膜玉米、日光温室、良种引进、管网工程、农村供电、贫困监测和机构建设等 50 多个子项目。它的研究使我们能了解到项目管理理论、方法在农业、农村项目管理中的应用。

从本书提出编写到完成长达三年时间，其间包括框架结构也作

了较大的调整。除侯军岐、贞晓哲外，同海梅（第3章、第4章）、孙养学（第14章、第15章）、姚顺波（第16章、第17章）提供了初稿，王礼力、陆迁、杨立社、赵凯和刘天军等或参与了前期部分章节的写作，或参加了初期大纲的讨论，或提出部分材料。对他们的合作和辛劳表示感谢。

如果说本书的编写对农业或农村项目管理学科的发展有一点促进作用，当然离不开前人的研究成果，没有前人辛勤的劳动与睿智的思想所带来的研究成果，也就不可能有《项目管理理论与农业项目管理》这本书。

在编写过程中，我们参阅了大量的相关文献，甚至还直接采用了一些研究报告、案例等，尽管我们力图标明所有被引用者的出处，但还可能有所遗漏，因此，我们衷心对在书中引用到他们的思想的专家、学者和管理实践者表示深深的谢意！对于那些没有注明的学者、专家和管理实践者，深表歉意，一并衷心表示感谢！

由于项目管理涉及多个领域，农业或农村项目管理研究在我国还刚刚起步，有价值的资料尤其是涉及农业或农村项目管理的资料十分稀少，加之我们的知识和实践经验有限，书中的错误和疏漏一定在所难免，希望广大读者惠予指正，并提供宝贵意见，以便今后改进。

该书是北京市教育委员会科学技术与研究生教育建设项目“知识管理与技术经济平台建设”的成果之一，同时也受到北京市人文社科重点项目——北京市农村基础设施项目建设与后续管理研究课题（SZ200711232019）的资助。

在本书编写及出版过程中，北京信息科技大学经济管理学院院长葛新权教授及经济科学出版社责任编辑王东岗老师都提供了很多帮助，才使本书得以完成和顺利出版。在此，对他们表示衷心感谢。

侯军岐

2006年11月29日

# 目 录

丛书序言 .....	( 1 )
前言 .....	( 1 )

## 第一部分 基础篇

<b>第 1 章 导论 .....</b>	<b>( 3 )</b>
1.1 项目管理的产生及应用 .....	( 3 )
1.2 项目与项目管理 .....	( 6 )
1.3 项目管理环境 .....	( 18 )
1.4 项目管理框架及知识体系 .....	( 20 )
1.5 项目管理的精髓 .....	( 34 )
<b>第 2 章 项目生命期与管理过程 .....</b>	<b>( 36 )</b>
2.1 项目生命期理论 .....	( 36 )
2.2 项目管理过程 .....	( 40 )
<b>第 3 章 项目组织管理 .....</b>	<b>( 46 )</b>
3.1 项目组织 .....	( 46 )
3.2 项目组织结构 .....	( 50 )
3.3 项目组织结构的选择 .....	( 59 )

---

3.4	项目团队 .....	( 61 )
<b>第 4 章</b>	<b>项目经理 .....</b>	<b>( 75 )</b>
4.1	项目管理与项目经理 .....	( 75 )
4.2	项目经理的职权与授权 .....	( 80 )
4.3	项目经理的能力和素质要求 .....	( 84 )
4.4	项目经理的挑选与培养 .....	( 88 )

## 第二部分 要素篇

<b>第 5 章</b>	<b>项目范围管理 .....</b>	<b>( 95 )</b>
5.1	项目范围管理概述 .....	( 95 )
5.2	项目范围的选择和定义 .....	( 99 )
5.3	项目范围计划的制定 .....	( 104 )
5.4	项目范围的定义 .....	( 110 )
5.5	项目范围的确认 .....	( 116 )
5.6	项目范围的变更控制 .....	( 120 )
<b>第 6 章</b>	<b>项目时间管理 .....</b>	<b>( 129 )</b>
6.1	项目活动的界定 .....	( 129 )
6.2	项目活动的排序 .....	( 135 )
6.3	项目活动工期估算 .....	( 144 )
6.4	项目工期计划制定 .....	( 151 )
6.5	项目工期计划的控制 .....	( 157 )
<b>第 7 章</b>	<b>项目成本管理 .....</b>	<b>( 162 )</b>
7.1	项目成本管理的概念 .....	( 162 )

---

7.2	项目资源计划 .....	(166)
7.3	项目成本估算 .....	(171)
7.4	项目成本预算 .....	(181)
7.5	项目成本控制 .....	(187)
<b>第 8 章</b>	<b>项目质量管理 .....</b>	<b>(195)</b>
8.1	项目质量管理的概念 .....	(195)
8.2	项目质量计划 .....	(208)
8.3	项目质量保障 .....	(214)
8.4	项目质量控制 .....	(219)
<b>第 9 章</b>	<b>项目人力资源管理 .....</b>	<b>(226)</b>
9.1	人力资源管理的概念 .....	(226)
9.2	项目的职务与岗位分析 .....	(232)
9.3	项目人员的获得与配备 .....	(240)
9.4	员工的发展 .....	(250)
<b>第 10 章</b>	<b>项目沟通管理 .....</b>	<b>(257)</b>
10.1	沟通的概念、过程、要素及原则 .....	(257)
10.2	项目沟通的方法和技巧 .....	(264)
10.3	项目沟通中的障碍 .....	(269)
10.4	项目沟通计划 .....	(272)
10.5	项目报告 .....	(278)
10.6	项目会议沟通的管理 .....	(285)
<b>第 11 章</b>	<b>项目采购管理 .....</b>	<b>(290)</b>
11.1	项目采购管理及其重要性 .....	(290)
11.2	项目采购计划 .....	(293)
11.3	项目询价计划 .....	(296)

11.4	项目询价 .....	(298)
11.5	渠道选择 .....	(299)
11.6	合同管理 .....	(300)
11.7	合同收尾 .....	(302)
<b>第 12 章</b>	<b>项目风险管理 .....</b>	<b>(304)</b>
12.1	项目风险及其分类 .....	(304)
12.2	风险识别 .....	(308)
12.3	风险分析 .....	(313)
12.4	应对风险策略 .....	(315)
<b>第 13 章</b>	<b>项目综合管理 .....</b>	<b>(318)</b>
13.1	项目综合管理及其特征 .....	(318)
13.2	项目计划的开发 .....	(320)
13.3	项目计划的实施 .....	(324)
13.4	全程变化控制 .....	(326)

### 第三部分 方法篇

<b>第 14 章</b>	<b>农业项目可行性研究 .....</b>	<b>(333)</b>
14.1	农业项目可行性研究的程序 .....	(333)
14.2	农业项目可行性研究的内容 .....	(339)
14.3	农业项目可行性研究的方法 .....	(343)
14.4	农业项目可行性研究报告的编写 .....	(360)
<b>第 15 章</b>	<b>农业项目评估与决策 .....</b>	<b>(367)</b>
15.1	农业项目评估 .....	(367)

---

15.2	农业项目投资决策 .....	(374)
15.3	农业项目投资决策系统方法 .....	(378)
<b>第 16 章</b>	<b>农业项目验收与移交管理</b> .....	<b>(394)</b>
16.1	农业项目验收 .....	(394)
16.2	农业项目移交 .....	(415)
<b>第 17 章</b>	<b>农业项目的后评价</b> .....	<b>(422)</b>
17.1	农业项目的后评价 .....	(422)
17.2	农业项目的后评价内容 .....	(426)
17.3	农业项目的后评价程序与方法 .....	(430)
17.4	农业项目的后评价结果——后评价报告 .....	(446)

## 第四部分 应用篇

<b>第 18 章</b>	<b>西部扶贫世界银行贷款项目管理研究</b> .....	<b>(455)</b>
18.1	项目背景 .....	(455)
18.2	西部扶贫世界银行项目的概况及特征 .....	(456)
18.3	西部扶贫世界银行项目的管理内容及特征 .....	(462)
18.4	西部扶贫世界银行项目管理方法评价 .....	(476)
18.5	西部扶贫世界银行项目管理的创新 .....	(488)
18.6	西部扶贫世界银行项目管理中存在的问题 .....	(492)
18.7	完善西部扶贫世界银行贷款项目管理的 建议 .....	(498)
主要参考文献 .....		(504)

—— 第一 部 分 ——

基 础 篇

---



