

MISUNDERSTANDINGS

管理误区丛书

IN MANAGEMENT

项目管理 十大误区

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Project Management*



中国经济出版社
www.economyph.com

► 管理误区丛书 ◀

项目管理 十大误区

MISUNDERSTANDING
IN MANAGEMENT

李剑锋 王珺之 主编

Ten Misunderstandings
in Project Management



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理十大误区/李剑锋, 王珺之主编. - 北京: 中国经济出版社,
2004.1

(十大管理误区丛书)

ISBN 7-5017-6189-2

I. 项... II. ①李...②王... III. 企业管理: 项目管理-案例分析
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103301 号

项目管理十大误区

主 编: 李剑锋 王珺之

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 王振岭

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 17.75 字 数: 278 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-6189-2/F·4971 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

前言

项目管理是上世纪 50 年代后期发展起来的一种计划管理方法。1957 年,美国杜邦公司把这种方法应用于设备维修,把维修停工时间由 125 小时锐减为 78 小时。80 年代以后,随着信息时代的到来,项目应用范围不断拓展,项目管理由最初的国防、航天、建筑领域迅速发展 to 金融、医药、电子、信息等产业以及政府部门等行政管理领域。目前,在全球最发达的政府部门和企业机构中,如 IBM、ABB、摩托罗拉、Bell、AT&T、诺基亚、惠普等,项目管理已成为其运作的中心模式。项目管理不仅适用于大型企业集团,也适宜于小型企业。项目管理的理论及方法也逐渐从少数几个国家推广到众多的国家和地区,而联合国的项目投资几乎全部要求用项目管理的方法来进行管理。项目管理正逐渐成为一个新兴职业,合格的项目管理人才供不应求。中国的项目管理起步较晚,上世纪 80 年代,云南布鲁革水电站首先采用了项目管理模式,并取得了巨大成功。随后,二滩水电站、三峡水利枢纽等许多大型建设工程都实施了项目管理,效果显著。进入 21 世纪,中国的 IT、电信、制造等行业也开始应用项目管理并逐渐向其他领域延伸。这是令人欣慰的事情。但是我们要清醒地认识到,和国际先进水平相比,中国项目管理的应用面还不广,发展相对缓慢,缺乏项目管理专业人才。

目前,虽然许多中国的项目也实行了项目管理,但项目管理人员对项目管理的认识不足,理解不透,还存在着许多误区,因此出现了这样那样的问题。在现实生活中,曾多次发生建筑垮塌等责任事故,给国家造成巨大损失,给人民带来重大伤害。众多“豆腐渣工程”的出现常常令人捶胸顿足、深恶痛绝。如果我们掌握了项目运动的规律,学习了更多的项目管理知识,完全可以有效地防止上述现象的发生。

中国经济的发展前景十分美好。国际货币基金组织将中国评估为世界第二大经济强国,并与其他组织预测,在数十年之后中国的经济规模将超过美国而成为世界上最大的经济强国。但须知,中国的经济发展需要相关组织及其人员更加卓有成效地工作,他们必须采用更先进的管理技术以使

他们能够更快、更经济、更好地生产出更高品质的产品并提供良好的服务，而项目管理则是有效工作的关键。从这个意义上讲，中国未来的成长某种程度上取决于管理者项目管理能力的提高。

本书是作者根据自己从事项目管理工作的个人经验，并借鉴了那些为项目管理倾注了毕生心血的专家学者及项目管理者们的经验编写出来的。全书共分十个部分，分别介绍了项目可行性研究、项目组织、项目经理、项目计划、项目融资、项目进度管理、项目成本管理、项目招投标及合同管理、项目风险管理、项目后评价等项目管理的十大误区，并用世界顶级企业的正反两个方面的案例，告诉您解决之道。本书最大的特点就是注重理论与实践相结合，侧重方法论。书中精心穿插了大量的案例和图表，使内容看起来显得直观、易懂，有针对性，具有现实的指导意义。同时，每一部分结尾以“随想录”的形式对该部分内容进行提纲挈领式的总结和提炼，帮助读者加深印象。

中国企业界需要项目管理，中国企业要想适应当前社会的深刻变革和不断激化的市场竞争，必须引入项目管理的理念和方法。本书将为中国企业的项目管理者以及有志从事这一职业的人提供服务，同时也可以作为高校高年级学生和研究生以及教师的教学参考用书。

由于本人水平有限，加上时间匆促，书中错讹在所难免。恳请广大读者及专家学者提出宝贵意见。

编者

2003年8月

目 录

误区一：不重调查研究 草率决策酿苦果

开篇案例	(1)
------------	-------

苦涩的故土工程	(1)
---------------	-------

误区分析	(2)
------------	-------

解决之道	(3)
------------	-------

了解可行性研究	(3)
---------------	-------

可行性研究的方法选择	(12)
------------------	------

编写可行性研究报告	(18)
-----------------	------

通过可行性研究做出投资决策	(26)
---------------------	------

成功案例	(32)
------------	------

波音公司三思而后行	(32)
-----------------	------

随想录	(33)
-----------	------

误区二：组织架构不合理 团队精神缺失

开篇案例	(35)
------------	------

西蒙公司是如何丢掉合同的	(35)
--------------------	------

误区分析	(36)
------------	------

解决之道	(37)
------------	------

进行项目组织结构设计	(37)
------------------	------

建设高绩效的项目团队	(50)
------------------	------

成功案例	(66)
------------	------

魏特勒公司的组织设计	(66)
------------------	------

随想录	(68)
-----------	------

误区三：权力过度分散 造成管理混乱

开篇案例	(69)
佛尔斯工程公司的危机	(69)
误区分析	(71)
解决之道	(72)
了解项目经理的根本内涵	(72)
做一名出色的项目经理	(74)
强化冲突管理	(87)
成功案例	(95)
AT&T 公司项目经理的职业发展路径	(95)
随想录	(97)

误区四：目标定义不当 没有高效计划

开篇案例	(98)
“报业女王”胡仙的衰落	(98)
误区分析	(100)
解决之道	(102)
“预则立，不预则废”	(102)
使客户满意的计划	(112)
制订项目计划的方法和工具	(115)
成功案例	(121)
柯达新照相系统的综合项目计划	(121)
随想录	(122)

误区五：融资渠道狭窄 陷入筹资困境

开篇案例	(124)
巨人大厦的夭折	(124)
误区分析	(125)
解决之道	(127)

企业的发展离不开项目融资	(127)
项目融资的主要模式	(139)
项目融资的风险管理	(144)
成功案例	(153)
印尼帕塔米纳天然气管道项目融资	(153)
随想录	(154)

误区六：项目执行不到位 进度得不到保障

开篇案例	(156)
盲目追求进度的北京西客站工程	(156)
误区分析	(157)
解决之道	(159)
进行项目的时间估算	(159)
制订项目进度计划	(162)
项目进度计划的实施与控制	(169)
成功案例	(177)
三峡工程的进度管理	(177)
随想录	(178)

误区七：计划控制不力 成本超出预算

开篇案例	(179)
氩气制造公司的成本估计	(179)
误区分析	(180)
解决之道	(181)
项目预算	(181)
项目成本控制	(193)
成功案例	(202)
马萨诸塞州邻里健康计划的成本管理	(202)
随想录	(203)

误区八：招投标走过场 合同形同废纸

开篇案例	(205)
重庆綦江虹桥垮塌案血的教训	(205)
误区分析	(207)
解决之道	(208)
项目招投标是实施项目的重要环节	(208)
项目合同是项目实施的保障	(217)
成功案例	(226)
京沪高速公路河北段公路工程合同管理	(226)
随想录	(227)

误区九：风险意识淡薄 应变能力欠缺

开篇案例	(229)
1995 年中国商品房的积压	(229)
误区分析	(230)
解决之道	(231)
识别风险	(231)
分析风险	(237)
处理风险	(239)
风险监视	(244)
成功案例	(249)
伊利诺斯电力公司的风险注册	(249)
随想录	(249)

误区十：管理虎头蛇尾 忽视项目后评价

开篇案例	(251)
英国石油公司的经验教训	(251)
误区分析	(252)
解决之道	(253)
充分认识项目后评价	(253)

项目后评价的方法选择	(262)
成功案例	(269)
微软公司 Opus 项目的成败	(269)
随想录	(270)
参考书目	(271)



不重调查研究 草率决策酿苦果

开篇案例

苦涩的“故土工程”

“拥有一片美国”投资策划案例曾经轰动一时。深圳海王集团以敏锐的目光捕捉到了这一商业机会，经过和美国土地公司谈判，并通过实地考察，该公司获得此项活动在中国大陆的独家代理权。1992年10月，象征着美国50个州共50平方英寸的“拥有一片美国”土地证书首次在深圳和海南上市，没想到这一新奇的销售证书活动在大陆一时竟炙手可热，证书销售十分火爆。

深圳海王集团从中获得灵感，他们经过一番策划，在全国范围推出了“拥有一片故土”大型旅游工程。

国家三个部局于1992年12月联合发文决定，“故土工程”将在全国选择36个地点分别建一处“中华民族故土园”，每个园占地10亩，合计6600平方米，折约960万平方英寸，象征我国960万平方公里的国土面积。36个“故土园”除30个省（区、直辖市）各建一个，为台湾、香港、澳门各保留一个，在黄帝陵、炎帝陵、伏羲陵各建一个。“故土工程”将分期发售共960万份《拥有一片故土证书》，证书拥有者在名义上拥有全国各处故土

园各一平方英寸的土地的使用权，同时意味着证书所有人将这些土地自愿用于36处“故土园”的建设。深圳海王集团负责承办该项工程，代理销售海内外证书。

其策划书对项目的论证是这样的：

“故土工程”是一项具有重要世界影响的集社会、经济、文化、旅游等要素于一体的大型综合工程，在政治、经济、文化、旅游等方面有着很高的价值，是国内首创的全新项目，具有如下与众不同的特征：

(1) 拥有巨大的社会意义，能产生多方面的收益。

(2) 构想大胆奇妙，具有较高的新颖性，在国内属空前未有的项目工程。它紧紧抓住中国人的故土观念，万古留名意识，十分切合时下人们求新、求奇、求名的消费趋势，超越时代潮流，具有强烈吸引力。

(3) 社会影响力最强、涉及社会面最广。工程宏伟，投资额巨大、覆盖面宽、时间跨度长，是迄今为止国内最大的联合旅游工程。

(4) 由国家有关职能部门联合主办，具有很高的权威性，因而给“故土工程”的营销活动增加了可信度，容易吸引海内外人士参加。

购买“拥有一片故土”证书的目的动机有：怀乡寄情、馈赠礼品、收藏纪念、谋取优惠、千古留名、保值增值、地位炫耀、不动产业、追求猎奇、炒卖获利等等。

“故土工程”紧锣密鼓地进行着。1993年6月26日，“故土工程”举行证书首发式，一切都似乎顺利进行。然而，这个当时被炒得沸沸扬扬的旅游工程，好景不长，时隔不久便销声匿迹了。到了1995年8月深圳海王公司因“故土工程”成了一桩官司的第二被告。

误区分析

深圳海王集团策划“故土工程”的初衷是好的，但最终为什么流产呢？主要还是由于项目可行性研究不够，具体体现在以下几个方面：

一是运作过程中的随意盲目性。为了刺激证书的发行，任意增加证书

所有人的权利，如可以连续10年参加故土行的旅游抽奖活动，可以享受深圳某集团投保的终身人身意外伤害险，由于该保险的办理违背保险常规，被有关部门制止，不得不取消，最终引发证书所有人退证和后来的一系列官司。

二是资金筹措的不可操作性。故土工程是一件巧立名目的大规模集资活动，并具有博彩性质，未经国家主管部门批准，违反了国家关于制止乱集资和加强债券管理的规章制度，将会对国内金融市场造成冲击，显然这是国家不能允许的。

三是项目的不可行性，表现在工程浩大，运作困难，市场分析有误，导致盲目乐观、决策错误。等问题被发觉了，只好采取抽奖、保险的承诺，结果引起更大的失误。

现在许多企业往往犯这样的错误，在实施项目前不进行周密的可行性研究，一时冲动就上一个项目，结果是适得其反。

解决之道

了解可行性研究

任何一个项目都始于可行性研究。一个项目方案到底是不是可行，只有通过调查研究做出判断之后，我们才能知道。因此在做出项目投资决策之前，需要通过对项目有关经济、社会等方面的条件和情况进行调查、研究分析，对各种可能的技术方案进行比较论证，并对项目完成后的经济和社会效益进行预测和评价，以此来确定项目投资是否合理。它是投资前期工作的重要内容，是投资建设程序的重要环节，是项目的投资决策中必不可少的一个工作程序。

一、可行性研究的涵义及作用

1. 可行性研究的涵义

项目的可行性研究是指专门为决定某一特定投资项目是否合理、能否行得通，而在实施前对这个项目进行全面的技术、经济论证，为项目决策提供科学依据的工作。具体说来，就是指项目在投资决策之前，通过对项目有关工程技术、经济、社会等方面的条件和情况进行调查、研究分析，对各种可能的技术方案进行比较论证，并对项目完成后的经济效益进行预测和评价的一种科学分析方法。通过这些来考察项目在技术上的先进性和通用性，在经济上的合理性和赢利性，以及建设上的可能性和风险性，继而确定项目投资建设是否合理。

可行性研究是从项目建设到生产经营的全过程来考察分析项目的可行性的，是项目前期工作最重要的内容。可行性研究从市场需求的预测开始，通过各种方案的比较，论证项目建设规模、工艺技术方案、厂址选择的合理性，原材料、燃料动力、运输、资金等各种建设条件的可靠性，然后再对项目的建设方案进行详细规划，最后通过对生产成本、销售收入和其他一系列指标的计算，评价项目在财务上的盈利能力和经济上的合理性，得出项目是否可行的结论，从而最终回答了项目有没有必要建设，有没有可能建设和如何进行建设的问题，为投资者进行项目决策提供直接依据。

可行性研究主要应用在项目投资决策分析中，同时也广泛应用于行业规划、企业管理、科学实验、新产品开发等各方面的决策分析中。可行性研究包括机会研究、初步可行性研究、可行性研究三个阶段，是一种系统的投资决策分析方法。项目可行性研究的三个阶段是密切相关的。机会研究是对项目的设想进行鉴别，确定投资方向；初步可行性研究是为投资项目能否进行提供依据；可行性研究则是对项目的实施提供较详细的依据。一个项目的建设一般都要经过这几个阶段，但有时也可省略机会研究或初步可行性研究。

2. 可行性研究的作用

进行项目投资的目的就在于最大限度地获得社会效益和经济效益。任何投资决策的失误，都可能导致重大的损失，尤其是重大项目决策的正确与否，有时会决定着企业的生死存亡。

可行性研究的主要作用体现在以下几个方面:

(1) 可行性研究是科学的投资决策的依据。科学的投资决策,是项目顺利进行、投资效益正常发挥的保证。任何一个投资项目成立与否,投资效益如何,都要受到社会的、技术的、经济的等多种因素的影响。对投资项目进行深入细致的可行性研究,正是从这三方面对项目分析、评价,从而积极主动地采取有效措施,避免因不确定因素造成的损失,实现项目投资决策的科学化,提高项目经济效益。

(2) 可行性研究是编制计划、设计及实施项目的依据。项目的实施是一项复杂的系统工程,可行性研究的进行只是其中重要的一部分,其后的工作计划、设计及设备的选择、采购、安排等都将一一进行。虽然可行性研究是与项目设计文件的编制分别进行的,但项目的设计要严格按批准的可行性研究报告的内容进行,不得随意改变可行性研究报告中已确定的规模、方案、标准及投资额等控制性指标。项目设计中的新技术、新设备也必须经过可行性研究才能被采用。

同时,可行性研究还是项目实施的主要依据。只有经过项目可行性研究论证,被确定为技术可行、经济合理、效益显著、建设与生产条件具备的投资项目,才能被列入国家或地方的投资计划,允许项目单位着手组织原材料、燃料、动力、运输等供应条件和落实各项投资项目的实施条件,为投资项目顺利实施做出保证。如果没有项目的可行性研究,项目的实施根本无从谈起。

(3) 可行性研究是项目评估、筹措资金的依据。项目的可行性研究将会对项目建设的必要性和可行性进行具体分析,对选择最优方案做出明确结论。项目评估,是在可行性研究的基础上进行的,通过论证、分析,对可行性研究报告进行评价,提出项目是否可行,是否是最好的选择方案,为最后做出投资决策提供咨询意见。可行性研究还详细计算项目的财务、经济效益、贷款清偿能力等详细数量指标以及筹资方案和投资风险等,银行在对可行性研究报告进行审查和评估后,决定是否对该项目贷款及贷款金额。

(4) 可行性研究是提高投资效益的重要保证。进行可行性研究时,必须在多方案中进行反复论证,筛选掉那些投资效益差的方案,当然这种筛选必须建立在数据准确和完善的基础上,并且要进行综合分析。这样可以促进项目的最优化,以确保项目的顺利实施,防止重大方案的变动

或返工。

二、可行性研究的主要内容

项目可行性研究的内容主要包括：机会研究、预可行性研究、可行性研究、评估与决策。

1. 机会研究

机会研究的主要任务是捕捉投资机会，为拟建投资项目的投资方向提出轮廓性的建议。它又可分为一般机会研究和项目机会研究。

一般机会研究是以某个地区、某个产业或部门、某种资源为基础的投资机会研究。项目机会研究是在一般机会研究基础上以项目为对象进行的机会研究，通过项目机会研究将项目设想落实到项目投资建议，以引起投资者的注意，并引导其确定投资意向。

这一阶段的工作内容相对比较粗略，一般根据类似工程项目的投资额及生产成本来估算本项目的投资额与生产成本，初步分析投资效果。如果投资者对该项目感兴趣，则可转入下一步的可行性研究工作，否则，就停止研究工作。

2. 预可行性研究

预可行性研究也叫初步可行性研究。那些在机会研究阶段还不能决定取舍的项目，就需要进行初步可行性研究。初步可行性研究是机会研究和可行性研究之间的一个阶段。它与机会研究的区别主要在于所获得资料的详细程度不同。如果项目在机会研究阶段有足够的资料，也可以直接进入可行性研究。如果机会研究阶段对项目有关资料占有不足，获利情况不明显，就要进行初步可行性研究，判断项目是否值得投资建设。初步可行性研究的主要任务是：

第一，分析机会研究的结论；

第二，确定有哪些关键问题需要进行辅助性专题研究，如市场需求预测，新技术、新产品实验室试验等；

第三，判断项目的设想是否有生命力，是否能获得较大的利润；

第四，确定是否应进行下一步详细的可行性研究。

一般工业项目的初步可行性研究主要有以下几方面内容：

(1) 产品市场需求量的估计，预测产品进入市场的竞争能力；

(2) 机器设备、建筑材料和生产所需的原材料、燃料的供应情况及其价格的变动趋势;

(3) 工艺技术在实验室或中间工厂试验情况的分析;

(4) 厂址方案的选择,重点是估算并比较交通运输费用和重大工程设施的费用;

(5) 合理经济规模的研究,对几种不同生产规模的建厂方案,估算其投资支出、生产成本、产品售价和可获得的利润,从而选择合理的经济规模;

(6) 生产设备的选择,着重研究决定项目生产能力的主要设备和一些投资费用较大的设备。

一般说来,在提出初步可行性研究报告时,还要提出项目总投资。

预可行性研究费用占总投资的比重为 $0.25\% \sim 1.25\%$ 。所需时间为 3 ~ 5 个月。投资估算精确度为 $\pm 20\%$ 。

3. 可行性研究

可行性研究也叫最终可行性研究,它是对项目进行详细深入的技术、经济论证的阶段,是项目决策研究的关键环节。

可行性研究的主要任务是对项目进行深入的技术、经济论证,确定方案的可行性,选择最佳方案,做出项目投资决策。因为可行性研究是投资前期工作的重要内容,只有充分做好投资前期的调查研究,才能缩短建设周期,减少项目决策的失误,提高投资效益。所以,必须给以足够的时间进行深入细致的可行性研究。关于可行性研究花费的时间,小项目为 0.5 ~ 1 年,大项目为 1 ~ 2 年。投资估算精确度为 $\pm 10\%$ 。可行性研究费用占总投资的比重,小型项目为 $1\% \sim 3\%$,大型项目为 $0.8\% \sim 1\%$ 。

可行性研究根据项目的性质、规模和复杂程度的不同,研究的内容也不同,一般工业项目的可行性研究,包括以下几个方面的内容:

(1) 实施要点。扼要说明研究的结论和建议。

(2) 项目背景和历史。说明项目的背景,支持该项目的经济政策和产业政策,产品是内销还是出口等。

(3) 市场销量和生产能力。要列举市场预测的各项数据,各种产品的销售预测,估算生产成本、价格、销售收入和年利润,说明生产大纲、产品质量标准,最大、最小和正常年度产量等。