

项目经理

EMBA
系列教材

—— 项目的计划与运作

秦志华 张建军 主编

Project
Manager



中国
人民大学
出版社

项目经理

—— 项目的计划与运作

EMBA
系列教材

秦志华 张建军 主编

Project
Manager



中国
人民大学
出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理：项目的计划与运作/秦志华，张建军主编.
北京：中国人民大学出版社，2004
(EMBA 系列教材)

ISBN 7-300-05259-2/F·1729

- I. 项…
- II. ①秦…②张…
- III. 项目管理-研究生-教材
- IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 034457 号

EMBA 系列教材

项目经理——项目的计划与运作

秦志华 张建军 主编

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷厂		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2004 年 5 月第 1 版
印 张	25.25 插页 2	印 次	2004 年 5 月第 1 次印刷
字 数	383 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

EMBA 系列教材编写说明

学习 EMBA 课程，也就是学习如何做一个成功的企业高层管理者。

关于学习的效果，有四个层次的划分。

第一是常识。常识也就是对于生活与工作的日常认识，是最简单最直接的学习成果，主要来自直接经验的概括。常识平白易懂，没有专业术语和抽象概念，不用进课堂就能学习。但平白易懂不等于不重要。相反，在实际生活和工作中，常识起着最普遍最经常的指导作用。就企业管理者来说，常识恐怕是最基本的管理工作依托。具有经营管理的常识，是学习 EMBA 课程的前提条件。

第二是知识。知识是对于常识的概括和整理，是系统化抽象化的理论体系。常识由于直观性和零散性，缺乏普遍意义，有时甚至会出现谬误。知识在对常识的概括和整理中，通过从个别到一般的理论分析，找到了稳定的必然的联系，并以逻辑形式表达出来，成为一种专门的认识成果。一旦把常识上升到知识，就能够把个别的分散的认识成果，上升为一般的系统的认识结晶，从而更深刻地理解客观世界。而知识的体系性和结构性，使其本身成为了一种特殊的认识对象，必须加以专门的学习。学习 EMBA 课程，也就是要把常识转化为知识。

第三是见识。掌握了知识还不够，还要具有把知识应用于实践的能力。知识作为对于常识的整理和改造，意义在于帮助人们在实践中提高预见性和能动性。然而知识本身不能达到这个目的，因为知识具有抽象性和逻辑性的特点，而实际工作却是具体的、非逻辑的。如何把所学的知识应用于实践，需要寻找理论联系实际结合点。只有找到了这种结合点，知识才会从人们学习的对象变成为人们所使用的工具。在实际工作中，这种结合点通常是通过问题意识确立的。当人们围绕实际工作任

务和难点进行思考时，也就是在把所学知识应用于实践，通过对问题的思考，抽象的理论知识就与具体的工作实践结合起来了。而在此过程中，从什么样的高度提出问题和以什么样的角度解决问题，体现着人们理论联系实际的水平。这种水平就是见识。显然，对于 EMBA 来说，增长见识是学习知识的目的。也就是说，学习 EMBA 课程，主要不是为了提高人们的文化修养，而是为了提高人们分析解决实践问题的能力。这也正是为什么 EMBA 强调案例教学的原因。

第四是胆识。见识是重要的，但还不够，还要具备把见识转变为行动的胆量和气魄。实践是复杂的、困难的，企业实践尤其如此。这种复杂性的一个集中体现，是经营管理的风险性。在企业中，任何一个决策，即使是很有见识的决策，也没有百分之百的成功率，而是存在着失败的风险。因此，经营管理者必须具有风险意识与风险承担能力。风险承担能力不仅是物质的，而且是精神的，即敢于创新、不怕失败、百折不挠的意志和气魄。要像爱迪生一样，把九十九次失败的实验当成九十九次有益的经验。支持这种意志与气魄的，是高度的事业性与责任感。企业好不好，关键在领导。一个企业的领军人物，其精神境界决定着企业的生存发展。这种境界的高低，决定着人们怎么理解风险与对待风险，决定着人们是否敢于把见识付诸行动去承担风险。把见识付诸行动的能力，是人们的胆识。EMBA 课程为企业高级经理开设，能否通过学习训练出这样的胆识，是经理人员能否成为真正企业家的最终条件。

常识、知识、见识、胆识，构成了人们能力与素质的四个层次，EMBA 教学的目的，是从这四个层次的内在联系出发，提高学员的实际工作能力。其中最为关键的环节，是知识向见识的转化。这是因为，由常识向知识的转化，是一般学校教育的共同任务，而由见识向胆识的转化，实际工作中的锤炼更为重要。惟独知识向见识的转化，既需要学校教育又不能停留在一般学校教育，既需要实际训练又不能等同于一般的工作实践；而是要以专门的方式，寻找理论联系实际的突破口，在很有限的时间内，提高人们运用专业知识分析解决实际问题的能力。这正是 EMBA 课程学习的特点。也就是说，EMBA 教育的目的，是要通过特殊训练迅速培养高级经理对于经营管理问题的科学思考习惯。

在实际操作中，这种训练是通过促使人们合理地提出问题、分析问

题、解决问题来进行的。EMBA 教学的宗旨，不在于系统地传授经营管理的知识体系，而在于促使人们养成思考与解决经营管理问题的科学学习习惯。为此，EMBA 对学员与教员都有特殊的要求。就学员来说，一方面要有对经营管理知识体系的相对了解，不能从零开始；另一方面要有对经营管理实际工作的一定体会，不能毫无经验。在此基础上，才能开始理论联系实际地分析解决问题。也就是说，学员是带着问题来学习的，已经有了理论与实际两方面的一定基础，关键在于如何把二者结合起来，通过这种结合来深化理论和促进实践。这是 EMBA 学习的目的。就教员来说，一方面要有对经营管理知识体系的系统把握，不能一知半解；另一方面要有对经营管理实际工作的直接认识，不能道听途说。在此基础上，才可能建立理论联系实际的教学方案。也就是说，教员必须在理论与实际方面具有深入准备，对二者的结合方式已经心中有数，才能够引导学员对经营管理实际问题进行科学合理的深入思考。这是 EMBA 的教学任务。因此，EMBA 教学是一种互动式教学，在学员的主动思考和教员的恰当指导下进行，以提高学员实际工作能力为目的。这是与其他高等教育明显不同的地方。

这种教育特点，就对教材提出了相应的要求。EMBA 教材不能像一般教材一样，从概念、原理出发，因为这样的教材虽有利于系统传授知识，但不容易找到结合实际的着眼点。人们有可能一方面对具体的、凌乱的实际工作问题发愁，另一方面对一般的、严整的理论知识体系发怵，理论与实际成了两张皮。EMBA 教材必须改变这种编写方式，换一个角度，从实际出发，从实际工作面临的问题出发，在分析解决问题的过程中展开专业知识的体系内容，用来支持问题的思考和处理。通过这样的方式，才能把理论与实际的两张皮变成有的放矢的一件事。

这样一来，如何提出问题就成了 EMBA 教材编写工作的关键。为了对错综复杂的实际工作做出系统的科学回答，通过有限的教材提供具有普遍意义的思路，首当其冲的一件事，就是必须合理地提出所要探讨的实践问题。这些问题必须是现实的，大家一看就觉得熟悉；这些问题必须是普遍的，大家一想就感到会在身边发生；这些问题必须是本质的，大家一分析就认为值得琢磨，有规律可循。只有这样的问题，才能引起人们关注，促进人们思考，进而找到有一般方法论意义的分析解决

思路。

本套教材的编写，是往这个方向所做的努力。

从总体上看，本套丛书具有如下特点：第一，以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。鉴于 EMBA 教育以培养高级经理为目的，因此本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为教材内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，本套丛书围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为教材写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理的问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，每本教材的每一章均以一个个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即每本教材的主要内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从整套教材的选题依据、每本教材的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻了从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

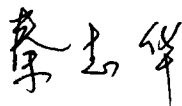
显然，这种写作方式决定了教材能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟

通。这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外，还在很多研究生的协助下，广泛搜集了整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类教材和研究进展同步。在此过程中，围绕教材中的一些疑难问题，在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证教材内容的科学性与合理性。

作为 EMBA 教育的教学用书，必须考虑这一领域的特殊需要。从目前情况看，这类用书有两个问题需要重视。一是如何从高层管理者的角度，对企业经营管理问题和解决办法做出有特色的探讨与说明；二是如何结合我国本土情况，对企业经营管理发展状况做一个全景扫描式的反映。对此本丛书针对企业高层管理者的职务特点，进行有关问题的系统探讨。

本丛书的编写工作在中国人民大学出版社多位编辑的共同努力下完成的，大家力图为我国的 EMBA 教育提供一套理论联系实际的、体现中国特色的教学用书，并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化，才能国际化。因此，本丛书中所提出的问题、所介绍的方法，乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。

推出一套立足中国国情，既具有中国企业经营管理特色，又能与国际同类教材最新进展接轨的 EMBA 教学用书，是一项艰巨的任务，需要做大量原创性工作。笔者虽然做了很大的努力，但由于能力有限，资料不足，错漏之处在所难免。抛砖引玉，献于社会，期望各方有识之士批评指正，以共同推进我国职业经理人队伍的建设。



2003 年 11 月

前 言

《项目经理——项目的计划与运作》一书，是我们从事企业管理教学科研特别是企业管理咨询服务工作的一个总结。项目管理是企业管理的一个重要方面，随着企业组织变革的发展，其地位越来越突出。本书从我国实际出发，对项目经理的性质、作用以及主要工作职能做了一个框架性的分析和描述，其中很多问题还有待进一步展开。本书写作过程中，除与中科大洋经理、中国人民大学 MBA 张建军先生全面合作，确定全书体例和基本观点并进行编写外，中国人民大学财金学院研究生陈雪芬也做了大量的协助工作。全书前后五稿，每一稿都有大量的增删改动，都是在陈雪芬同学的协助下完成的。陈雪芬同学以良好的理论素养，广泛的知识积累和明晰的思维方式，特别是一丝不苟的负责精神，对本书写作给予了很大的支持。没有雪芬同学的协助，本书是难以按时完成的。

虽然作者做了大量的努力，但由于能力有限，难免挂一漏万，谬误之处也肯定存在。期望各方面同仁批评指正，共同推进我国企业管理事业的发展。

目 录

导 论	(1)
一、本书为谁而作	(1)
二、项目经理的知识结构	(4)
三、项目经理实践中的关键要素	(6)
四、本书的内容安排	(7)
第 1 章 企业经营与项目管理	(10)
第 1 节 企业经营与经营项目	(15)
一、项目的产生	(15)
二、项目的定义	(19)
三、项目的周期	(22)
第 2 节 经营项目与项目管理	(24)
一、项目管理的产生	(24)
二、项目管理的性质	(28)
第 3 节 项目管理与管理体制	(34)
一、管理体制的比较	(34)
二、管理体制的演变	(36)
第 2 章 项目管理与项目经理	(44)
第 1 节 项目经理职位简介	(47)
一、项目经理的产生	(48)
二、项目经理的工作关系	(50)
三、项目经理的职位特点	(52)

第 2 节	项目管理的责任	(54)
一、	项目经理的责任	(54)
二、	项目经理的负责对象	(56)
三、	其他经理人员的项目管理责任	(57)
第 3 节	项目经理的权力	(58)
一、	项目经理的权力结构	(59)
二、	项目经理权力的特点	(59)
三、	项目经理与传统职能经理的权力冲突	(61)
四、	项目经理一般具有的权力	(65)
第 4 节	项目经理的资格与待遇	(67)
一、	项目经理能力要求	(67)
二、	项目经理资格的实际问题	(74)
三、	项目经理的薪资待遇	(75)
第 3 章	项目经理的活动舞台	(78)
第 1 节	项目经理的工作环境	(80)
一、	项目的组织结构	(81)
二、	项目经理的环境选择	(89)
第 2 节	项目经理的组织地位	(94)
一、	项目经理地位与项目组织形式的关系	(94)
二、	快速判断项目经理地位的标准	(94)
第 3 节	项目经理的工作任务	(95)
一、	项目经理的工作内容	(95)
二、	项目经理在项目各阶段的重要工作	(96)
三、	项目经理工作任务的实质	(98)
第 4 节	项目经理的工作重心	(99)
一、	围绕项目计划展开工作	(99)
二、	项目计划的内容	(100)
第 4 章	项目管理的范围界定	(103)
第 1 节	项目的形成	(105)

一、项目识别和机会研究	(105)
二、项目发起和游说	(106)
三、项目建议书和可行性研究	(107)
四、项目的核准	(107)
五、项目资金的筹集	(107)
六、项目启动	(108)
第2节 项目的目标	(108)
一、项目目标与项目背景	(108)
二、项目目标的特点	(109)
三、项目目标的确定	(110)
四、项目目标在实践中的应用	(114)
第3节 项目的范围界定	(115)
一、范围界定的意义	(116)
二、范围规划	(117)
三、范围定义的依据与内容	(120)
四、范围定义的设计	(121)
第4节 项目的责任分配	(131)
一、责任矩阵的基本结构	(132)
二、责任矩阵的重要原则	(133)
三、责任矩阵的使用	(133)
四、项目工作列表	(135)
第5章 项目进度计划的编制	(137)
第1节 项目计划	(139)
一、项目计划的目的是与作用	(139)
二、项目计划的内容	(140)
三、项目计划的基本过程	(142)
四、项目计划的重点	(147)
第2节 项目工作的排序	(148)
一、工作排序的主要内容	(149)
二、工作排序的应用	(151)

三、网络技术在工作排序中的应用	(152)
第3节 项目时间的估算	(156)
一、工作延续时间	(156)
二、时间估计在应用中的几个问题	(159)
第4节 项目进度计划	(160)
一、项目进度计划的基本问题	(160)
二、进度安排的主要工作内容	(162)
三、最常用的进度计划工具	(165)
第6章 项目运作的统筹安排	(171)
第1节 项目的资源管理	(174)
一、资源管理的作用	(174)
二、资源管理的技术	(175)
三、资源管理的重点	(176)
第2节 项目的成本管理	(185)
一、成本管理的主要对象	(186)
二、成本管理的基本工具和方法	(187)
三、成本预算	(189)
第3节 项目的风险管理	(194)
一、风险管理规划	(194)
二、风险识别	(196)
三、风险应对计划的编制	(202)
第4节 项目的质量管理	(205)
一、质量管理的依据	(206)
二、质量管理的输出	(207)
三、质量管理的方法和技术	(207)
第5节 项目的综合管理	(208)
一、项目计划的综合开发	(209)
二、项目计划的实施	(212)
三、全程变化控制	(214)

第7章 项目实施的组织与领导	(219)
第1节 项目的组织方式	(223)
一、项目组织的类型及其特点	(223)
二、项目组织的设计要素	(224)
三、项目人员的设计要素	(228)
四、项目经理的组织设计原则	(230)
五、项目团队的建设	(234)
第2节 项目的领导方式	(236)
一、项目领导的特点	(236)
二、项目领导的主要方式	(240)
第3节 项目领导中的授权	(242)
一、有效授权的意义	(243)
二、授权的目的	(244)
三、授权的六项原则	(244)
第4节 项目领导中的激励	(246)
一、项目团队的薪资激励	(246)
二、项目团队的非薪资激励	(248)
三、项目经理常用的激励手段	(250)
第5节 项目相关方的管理	(253)
一、项目各相关方对项目经理的期望	(253)
二、项目相关方的管理	(257)
第6节 项目经理权威的权变	(262)
一、项目分类	(262)
二、各种类型的项目经理权威的权变	(263)
第8章 项目活动的协调控制	(268)
第1节 项目控制的任務	(270)
一、项目的控制重点	(270)
二、控制项目进程的主要方法	(271)
第2节 项目进度的控制	(273)
一、进度控制的内容	(274)

二、进度完成情况的监控	(275)
三、控制项目进度的措施	(279)
第3节 项目成本的控制	(281)
一、费用控制的内容	(281)
二、项目成本控制	(283)
第4节 质量控制的方法	(288)
一、项目中的质量管理要素	(288)
二、全面质量管理的工具与技术	(291)
第5节 项目的风险管理	(292)
一、风险管理过程	(292)
二、风险控制的手段	(294)
三、风险监控的内容与工具	(298)
第6节 项目经理应关注的其他控制问题	(299)
一、范围变更控制	(299)
二、其他控制工作	(301)
第7节 项目控制的难点:冲突	(301)
一、冲突的类型与成因	(301)
二、冲突强度	(302)
三、冲突的解决	(304)
四、冲突的管理	(306)
第9章 项目工作的收尾评估	(309)
第1节 项目收尾的方式	(311)
一、项目收尾工作的目的	(311)
二、项目终止方式	(312)
三、项目终止过程	(315)
第2节 项目收尾的工作内容	(320)
一、完成项目工作	(321)
二、处理行政问题	(323)
三、帮助项目团队人员	(323)
第3节 项目收尾的任务	(324)

一、范围确认	(324)
二、质量验收	(325)
三、费用决算与审计	(326)
四、项目资料与验收	(328)
五、项目交接与清算	(330)
六、项目审计	(332)
七、项目收尾清单	(335)
第4节 项目后评价	(337)
一、项目后评价简介	(337)
二、项目绩效评估	(340)
三、决定项目成败的因素	(344)
第10章 项目经理的职业发展	(351)
第1节 项目经理的执业资格	(353)
一、PMP与IPMP	(353)
二、中国项目管理职业资格认证现状	(360)
第2节 项目经理的任职方式	(363)
一、项目经理的素质要求	(364)
二、项目经理的绩效评价	(365)
三、项目经理的选拔方式	(368)
第3节 项目经理的职业发展	(371)
一、项目管理的发展前景	(372)
二、项目经理的职业市场	(375)
三、项目经理的职业道路	(375)
四、项目经理的开发	(380)
参考资料	(383)

导 论

一、本书为谁而作

自 20 世纪 80 年代以来，项目管理的学术与实践领域发展迅猛。时至今日，项目经理已经活跃在几乎每个组织的运营活动中，无论是营利性组织还是非营利性组织，无论是工程浩大的三峡水利工程还是日常工作中的会议活动，项目经理的身影几乎随处可见。

美国《财富》杂志称：“项目经理将成为 21 世纪的最佳职业。”

中国媒体人士则称：项目经理资格证书（IPMP）是一张新名片，跟高薪直接挂钩。

1999 年，一家外企想在国内寻找一位持有项目管理专业资质认证证书的人，虽然开出年薪 4 万美元的高价，却仍一无所获，最后只好花 8 万美元从海外请来了一位。

.....

关于项目经理是一个黄金职业的报道屡见不鲜，国内外对项目经理的需求也是长期处于供不应求的状态。但是，与旺盛的项目管理人才需求相比，国内优秀的项目管理人才却屈指可数，成为制约国内项目管理飞速发展的严重障碍。

这种局面的形成，一方面是由于项目管理在我国起步较晚，项目管理建设体系至今没有完全建立起来。这种体系包含着教育培训体系、人才选拔体系、从事项目管理工作的经验人才队伍以及适合我国国情的项目管理前沿研究等。项目管理建设体系的不健全使得目前从事项目经理工作的人员大多是半路出家，“摸着石头过河”，从而造成国内项目经理