

根据美国项目管理协会 (PMI) 的最新规定编写

Project Management

项目管理

晋升为经理人的敲门砖

钱明辉 凤陶 ○ 编著

PMP

传播完整的项目管理专业知识

PMP

中华工商联合出版社

项目管理

——晋升为经理人的敲门砖

钱明辉 凤 陶 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:刘向鸿

封面设计:鲍佳轩

图书在版编目(CIP)数据

项目管理:晋升经理人的敲门砖/钱明辉,凤陶编著.

北京:中华工商联合出版社,2001.4

ISBN 7-80100-801-4

I. 项… II. ①钱…②凤… III. 项目管理

IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 19032 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京顺义振华印刷厂

新华书店总经销

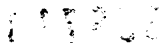
850×1168 毫米 1/32 印张 12.375 290 千字

2001 年 4 月第 1 版 2002 年 5 月第 2 次印刷

印数 14 001-17 000 册

ISBN 7-80100-801-4/F·302

定价:25.00 元



前 言

也许你还没有注意到，你的公司发生了这样一些变化：

很多工作不属于任何一个部门，但又属于所有的部门。任何一个部门都不能单独做这个工作，但又必须所有的部门都能参与这项工作。

可能你已注意到这种变化，你也许正为此苦恼，究竟应如何对付这样的问题。很显然，不能让所有的部门都来做这个工作，这样会影响各部门正常工作的开展。

本书就是针对这种越来越广泛出现的现象，提出了一种崭新的管理方式——项目管理。

项目管理开始于六七十年代的美国，至今已被广泛应用于各行各业的各种项目中。

项目管理的运作系统解决了上述问题，它从各个部门中抽调一些人组成一个项目组，任命一个富有组织、策划、控制头脑的人担任项目经理。项目经理负责从项目开始到项目结束的所有环节，他享有广泛的决策和控制的权力，不受其他部门的干预和限制。

在本书中，我们将介绍项目管理从开始到结束的六大环节：

1. 项目选择和可行性分析。良好的开始是成功的一半。我们将全面地介绍如何选择个项目并对它进行可行性分

析。

2. 组织项目团队。建设项目，人力是根本。一个好的项目团队将会给工作带来高效率。另外，项目实施中的人力资源管理和沟通将直接影响项目的进度和质量。我们将教会你各种组织和沟通技巧，让你的管理游刃有余。

3. 确定项目目标，制定项目计划。项目目标是项目组成员共同努力的方向，项目计划则是他们工作的指针。在本书中，全面介绍了制定目标和计划的方法、程序和原则。

4. 项目控制。项目控制就像是一种实时的指挥系统，协调项目实施中出现的各种问题，有助于保证项目目标的实现。它包括了成本控制、进度控制、质量控制等诸多环节，我们将在本书中分别叙述。

5. 项目风险分析。风险时刻存在，而一个偶然的风险就有可能导致整个项目的失败，所以，对于项目管理而言，风险管理显得尤为重要。我们将详细地介绍风险管理的各个环节，介绍处理风险的方法。

6. 项目评价。当项目结束之后，需要系统全面地评价项目取得的成果，总结经验教训，为以后的项目积累经验。

另外，我们还介绍了项目的法律环境及有可能走入的误区，相信它能为项目管理者提供良好的借鉴。

在本书的编写过程中，得到了刘扬教授与王刚总经理的大力支持和悉心指导，他们为我们的工作指出了明确的方向。同时，向与我们共事的杨剑锋、崔宇和张奇峰表示感谢，他们对我们工作的大力支持也是对我们的极大鼓励。

目 录

前 言	(1)
第一章 项目与项目管理	(1)
1.1 项目	(2)
1.2 项目管理	(5)
第二章 项目背景	(10)
2.1 项目文化	(11)
2.2 项目管理的必备观念	(12)
第三章 项目运作系统	(15)
3.1 项目运作系统的概念	(16)
3.2 明确需求阶段	(18)
3.3 分析可行性阶段	(19)
3.4 项目计划阶段	(21)
3.5 项目运行阶段	(23)
3.6 结束项目阶段	(25)
第四章 项目选择与可行性分析	(28)
4.1 项目决策概述	(29)

项目管理 | 【晋升为经理人的敲门砖】

4.2 项目选择	(39)
4.3 项目建议书的编制	(44)
4.4 可行性研究概述	(45)
4.5 市场调查	(55)
4.6 项目可行性研究报告的编写	(69)
第五章 项目经理	(73)
5.1 项目经理的职责	(74)
5.2 项目经理的权限	(77)
5.3 项目经理必备的素质条件	(78)
5.4 项目经理的管理技能	(82)
5.5 项目经理授权	(86)
5.6 成功的项目经理	(88)
第六章 项目团队	(90)
6.1 项目团队的组成	(91)
6.2 项目团队的成长	(99)
6.3 项目团队的建设	(103)
6.4 组织项目团队	(104)
第七章 项目目标与计划	(113)
7.1 项目目标与计划概述	(114)
7.2 项目目标的确定	(117)
7.3 项目计划的主要内容	(121)
7.4 项目计划的制定	(125)
7.5 编写项目文件	(130)
7.6 制定项目计划的原则、方法和程序	(132)

7.7 项目计划的变更	(136)
第八章 项目控制	(139)
8.1 项目控制概述	(140)
8.2 项目控制	(144)
8.3 项目控制的原则	(151)
8.4 项目控制的工具和方法	(154)
8.5 计划和控制的关系	(161)
第九章 项目人力资源管理	(166)
9.1 人力资源概述	(167)
9.2 人力资源管理的环境与活动	(169)
9.3 项目人力资源管理	(174)
第十章 项目沟通	(178)
10.1 项目沟通的含义	(179)
10.2 项目中的积极倾听	(186)
10.3 项目中的会见	(187)
10.4 项目中的会议	(193)
10.5 项目中的调查	(195)
10.6 项目中的谈判	(200)
10.7 项目中的劝告与指导	(207)
第十一章 项目进度安排	(211)
11.1 项目进度控制概述	(212)
11.2 进度安排的基本方法	(214)
11.3 进度控制	(221)

项目管理 【晋升为经理人的敲门砖】

11.4 项目信息管理系统.....	(225)
--------------------	-------

11.5 项目进度报告.....	(231)
------------------	-------

第十二章 项目资源配置 (239)

12.1 项目资源.....	(240)
----------------	-------

12.2 项目资源均衡.....	(245)
------------------	-------

12.3 项目资源配置.....	(253)
------------------	-------

第十三章 项目成本分析 (257)

13.1 成本估算.....	(258)
----------------	-------

13.2 意外费用.....	(267)
----------------	-------

13.3 成本计划.....	(271)
----------------	-------

13.4 成本控制.....	(273)
----------------	-------

第十四章 项目质量分析 (280)

14.1 项目质量.....	(281)
----------------	-------

14.2 保证质量的动力.....	(282)
-------------------	-------

14.3 项目质量保证程序.....	(284)
--------------------	-------

14.4 质量控制.....	(286)
----------------	-------

14.5 质量计划文件.....	(288)
------------------	-------

第十五章 项目风险分析 (290)

15.1 项目风险.....	(291)
----------------	-------

15.2 项目风险管理.....	(297)
------------------	-------

15.3 项目风险识别.....	(309)
------------------	-------

15.4 项目风险衡量.....	(314)
------------------	-------

15.5 项目风险评价.....	(322)
------------------	-------

15.6 项目风险控制	(325)
第十六章 项目评价	(330)
16.1 项目评价概述	(331)
16.2 项目评价的方法	(335)
16.3 项目可持续评价	(339)
16.4 项目综合评价	(340)
16.5 项目评价的程序	(342)
第十七章 项目的法律环境	(347)
17.1 项目管理中的合同	(348)
17.2 项目经理与团队成员	(359)
17.3 项目经理与客户	(368)
第十八章 项目管理误区	(372)
18.1 项目确立阶段的误区	(373)
18.2 计划制订时的保证	(374)
18.3 项目团队组织中的误区	(377)
18.4 项目控制中的误区	(378)
18.5 项目运行中的误区	(380)
参考书目	(382)

第一章 项目与项目管理

我们这里所说的项目并非仅仅指工程项目，它的概念要远远超出工程项目的范畴。它是一个新兴的概念，与之相应的便是闪亮登场的项目管理。

那么，到底什么是项目，什么是项目管理呢？本章将会告诉你：

- ◇ 项目的含义
- ◇ 项目的特点
- ◇ 项目管理的特点
- ◇ 项目管理的任务

1.1 项目

□ 项目的含义

项目是为了达到特定目标而临时组织到一起的一批人员及各种其他资源的组合，项目通常具有特定的目标和明确的完成时间。

项目是社会生活不可缺少的重要内容。从核武器试验到卫星上天，从大型现代化工厂的崛起到居民小区的建造都是一个个项目。甚至垒一个花坛、写一篇文章、准备一顿午餐也可看作一个项目。对具体项目而言，在时间上可以跨越数年或数十年，如大型水利枢纽的建设，也可以在短时间内完成，如一张书桌的制作；在空间上，项目可以横贯万里疆域，如油气田勘探，也可以产生于斗室之中，如软件开发；从技术上看，有些项目需要大量尖端和复杂的技术，如发射卫星，也有些项目在技术上无特殊要求，如修筑河堤；从组织上看，有些项目牵涉若干企业和部门，需要多工种、多专业、多学科协同合作，如研制航空母舰，有些项目则可由某一团队独立完成，如一般的技术改造项目。

总之，项目的形式多种多样，项目的内容五花八门，但有一点我们可以肯定，这些项目是有共同之处可循的。

□ 项目的特点

为了更全面地理解项目的概念，让我们进一步讨论一下项目的基本特点。对于一般项目，通常应具备如下基本特点（见表1-1）：

所谓项目管理的“第一定律”为上述特点作了最好的注脚，这个“第一定律”可表述为：

按规定时间，不突破预算、不调整人员而完成的项目几乎没有，任何项目都不例外。

表1-1 项目的基本特点

◇ 项目必须是一项一次性的任务。有投入也有产出，然而不是周而复始的反复行动，更不是无终止的职能。例如，建设一家钢铁厂可以当作一个大项目，但建成投产以后的日常生产过程则不能当作项目。这和常规任务计划（如生产制造过程）不同，后者每天重复的是大体相同的内容。世界上有完全相同的产品，组织批量生产，统一管理；但不可能有完全相同的项目，可以批量实施。即使采用同样型号的标准图纸，建造两个住宅区，但由于建设时间、地点、周围环境等等条件不可能完全相同，因此，属于两个不同的项目。

◇ 项目都具有详细而明确的目标。项目要达到什么技术水平，满足哪些质量标准，完成后的服务如何等等都要明确而详细。项目的这一特点区别于有始终、有目的的但无明确目标的事情。譬如，日常生活中的下棋、跳舞等文体活动，参加者的目的很明确，也有确定的起止时间，但谁也说不清必须要达到怎样的目标。当然，目标也不是一成不变的。也可能在实现目标过程中发生变化：一是顾客提出改变目标；二是由于活动本身产生的新信息表明原定的目标不完全恰当，需要重新明确项目及其目标。

◇ 确定的范围作为项目的特点，在开始之前，就通过计划和设计工作基本确定下来。在项目运行过程中，项目范围一般不会发生大的变更。这一特点表明，完成一个项目的工作性质和工作量是相对固定的，它把项目和一个公司全部业务的总和明确地区分开来。

◇ 项目有阶段性或者说有完整的寿命周期。这类似于产品的寿命周期，也就是说，项目有其发生、发展和灭亡的过程，是有起点、终点的活动。这在本书中称为项目运作系统。关于这一点，本书将在第三章详细介绍。

续表

◇ 项目在完成过程中通常包含若干不确定因素，即达到项目目标的途径并不完全清楚。例如，拟定中的项目是研制新一代歼击机，其起飞重量、飞行速度、巡航半径、火力配置等事先可明确确定，但采用何种工艺，应用何种材料，以及如何制造等还需要在实施过程中不断研究和探索，而不能事先完全确定。这一特点表明，项目的建设不是一帆风顺的。管理项目如同浪里行舟，稍有不慎就会达不到预期目标。也正是由于这一点，才使得项目管理如此重要。

◇ 绝大多数项目是一个开放系统，项目的完成要跨越若干部门的界限。这一特点要求项目管理人员为了保证项目成功完成，既要协调好项目团队和企业内部各职能部门之间的关系，又要协调好项目团队与企业外部相关部门的关系，以便最大限度地取得他们的支持和协作。管理项目经常需要与一些陌生人打交道，这些陌生人对项目的成败至关重要但却不受项目管理组织的管辖。这些人员包括企业职能部门的领导、政府官员、银行家、作业承包者、供应单位的负责人等。如何让这些人员支持项目工作，是项目经理及其所领导的项目团队的重要任务。

□ 项目的划分方案

目前，对项目类型划分尚有多种意见，一般认为关于项目类型的划分主要基于两大要素，即项目的最终产品与项目团队的组织文化。

项目的最终产品（或成果）之所以作为第一个要素，是因为：有些项目最终创造出的产品是全新的、前人从未如此做过的东西，如原子弹、登月火箭的研制等；而有些项目，其最终产品只是对已有的存在物作了某种变动或改进，甚至是某一存在物的翻版，如各种民用建筑项目。很明显，这两类项目所需知识的复杂程度和管理工作的难易程度都有天壤之别。一般来说，多数项目的最终产品介于全新和与已有存在物完全相同两个极端之间。

另一个要素是项目团队本身的组织文化的强弱。组织文化是近年来研究的一个新课题，它是指社会组织在自身的发展过程中逐渐形成的群体精神、价值观念和行为规范的总和。笼统地讲，就是指一个社会组织的整体素质。一些企业，有着组建临时性团队的传统，工作人员习惯于在临时性集体中发挥作用，能够适应项目临时、快速和多变的要求。由这类企业建立起来的项目团队就有着较强的组织文化。相反，有些企业很少遇到项目工作，或者临时调集起来的项目团队缺乏参加项目工作的经验，由此类企业组建起来的项目组织就需要更多的协调，人员之间需要较长时间才能适应，相互间共同遵守的规范和准则需要逐步建立。自然，这类项目组织的组织文化就较弱。诚然，组织文化也存在强和弱两种极端情况。

1.2 项目管理

项目管理是一门新兴的管理科学，它是指在相对较短的时期内，为了形成一个既定的特殊的任务目标，并通过纵横相结合的运行机制，达到对企业有限资源进行有效的计划、组织、控制的一种系统管理方法。

首先，项目管理要成功达到一个特定的目标；其次，这个目标的实现要受到工期、预算及其它条件的限制；最后，为了达到预定目标并同时满足限制条件，就必须采用科学而有效的方法进行管理。

□ 项目管理的特点：

同一般的企业管理一样，项目管理也具有计划、控制、组织、沟通和激励五大基本职能。但是，由于管理项目的特殊要求，在这六大基本职能中，尤以计划、控制和组织最为重要。项目计划、项目控制和项目组织的理论与方法是项目的核心内容。

项目计划是项目管理的基础，是在项目执行期间进行有效管理的依据和前提。对于具体项目而言，只有利用科学的方法做好周密的计划，才能使整个项目实施过程得到最佳安排，从而以最小的代价获得最大的效益。离开了合理的项目计划，项目的执行工作要么无法进行，要么就进行得一团糟，从而也就绝不会有项目目标的成功实现。

项目控制也是项目管理的基本内容。项目控制主要是根据项目计划要求和项目目标监督项目的进行状态，预测项目的未来，控制项目的进展，保障项目执行工作正常进行。在项目管理实际中，由于存在一些不确定因素，因此，即使采用了先进的控制技术，也不一定能完全满足最初确定的管理目标。因为，按规定时间、不突破预算、不调整人员而完成的项目几乎没有，任何项目都不会例外。所以，项目控制不是保证计划丁是丁，卯是卯地执行，而是将各种变动控制在合理的范围内。

项目管理离不开项目团队的组织。不管具有多么先进的设备，不管拥有多么高超的技术，如果没有高效率的项目团队，没有良好的运行机制和优秀项目经理的运筹与协调，就

决不会有项目目标的实现。项目团队的组织涉及的工作非常广泛，它涉及到项目团队组织形式的确定和选择；涉及到团队成员的配备和管理；涉及到如何当好项目经理的相关问题等。

在管理项目的过程中，沟通和激励也不可缺少。在沟通方面，通过加强信息交流，协调好项目经理与团队成员之间、团队成员之间、客户与团队之间的关系。在激励方面，通过项目团队的建设 and 行为方法的应用，充分调动并发挥团队成员的积极性。这两方面与项目计划、控制和组织是统一的，它们相互联系、相互渗透，构成了完整的项目管理。

当然，项目管理也离不开决策，决策贯穿于项目管理的各个方面，贯穿于项目管理的始终。

□ 项目管理的任务

不同类型的项目，有着不同的管理任务。但我们仍然可以从中找出它们大体相似的任务范围。大致有以下六个方面：

1. 项目团队的组织

明确参加项目的各成员在项目周期实施过程中的组织关系和沟通渠道，并选择合适的项目组织形式；做好项目实施各阶段的计划准备和具体组织工作；选拔项目经理及调集各有关职能人员，组建项目团队。

2. 成本控制

编制成本计划，采用一定的方式、方法，将成本控制在计划目标内。