

Europe Linkage

英国MBA·中国团队

企业管理咨询与诊断丛书

主编：王革非/主审：高 闯

CONSULTANT RECORDS OF

企业项目管理 咨询 & 诊断

PROJECT MANAGEMENT

张 静 博士◇编著

第一套权威的企业咨询与诊断丛书

难以模仿的核心能力

——英国MBA中国团队创作

独辟蹊径的中西结合

——西方管理理论与中国企业现状的完全融和

历经数载的实践升华

——作者无数咨询与诊断案例的经验总结



中国经济出版社

www.economyph.com

CONSULTANT RECORDS OF

企业项目管理 咨询与诊断

PROJECT MANAGEMENT

张 静 博士◇编著



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

企业项目管理咨询与诊断/ 张静编著. - 北京: 中国经济出版社, 2003.1

(中国企业管理咨询与诊断丛书/王革非主编)

ISBN 7-5017-5712-7

I. 企... II. 张... III. 企业诊断: 项目管理 IV. F2702

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078515 号

企业项目管理咨询与诊断

作 者: 张 静

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: 刘建生 (电话: 010-68308159)

责任印制: 常 毅

封面设计: 蓝 田

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: 23.5 字 数: 296 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 印 次: 2003 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-5712-7 / F·4583 定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务专线: 68344225 68353507 68341876 68341879

68353624

总前言

在中国入世的今天，中国经济正在融入世界经济的主流。企业要想生存和发展，就需要了解自己、了解别人，需要了解本土、了解国外。于是，越来越多的企业开始寻求外脑，来帮助自己确定走向与路线，解决自己所存在的各种问题，咨询业在中国从来没有像今天这样重要。于是一些咨询公司应运而生，一些外国著名的咨询公司纷至沓来，走进中国的咨询市场。但是我们应当看到，中国市场经济的发展正处于一个特定的国情之下，发展很快，涉及到的发育因素也很多，还是一个不很成熟的市场。这决定了中国的咨询业处于一个不很成熟、逐渐被认同的阶段。中国的咨询业有着帮助企业走向规范、走向成功并融入有规则游戏的历史使命。中国咨询业在面临许许多多问题的同时也迎接着宽广的未来，肩负着特有的行业使命和义务，这是我对中国咨询业的看法。

在中国的企业中，有一些很成功的企业，他们希望能更上一层楼，希望能够提高竞争力和进入国际市场，对这些企业来说，“咨询”与企业的发展关系密切。对国内一些实力并不强企业来说，解决当前的生存与定位则是咨询的主要议题，因此对他们来说“咨询”则是雪中送炭。这些企业对咨询的需求是多种多样的，面对这些纷繁复杂的咨询需求，一个理智的咨询师要有这样一个理念，即采取“中西医结合”的方式去思考、去指导、去从事咨询工作。这里的“中”是中国的具体国情、企业的具体背景。这里所说的“西”，是指国外的企业的成功经验、管理方法和走过的发展轨迹。

要切实地帮助中国企业在世界经济一体化的主流中生存，作为企业的咨询人员应当站在时代的高度，从科学的视觉，以“中

“中西医结合”的理念对企业进行咨询诊断。两个月前，一家咨询公司邀请我们去了国内一家知名的公司去争取一个咨询项目，这家企业同时也请了一家国外著名的咨询公司一同进行诊断陈述，但这家企业后来把项目交给了国内的咨询公司来做，为什么呢？这家企业认为完全用西方的模式解决不了企业目前的问题。这件事说明了咨询在一定程度上是在为病人治病，中国企业所患的病是入世后在国际竞争中的病，寻求的是在国际竞争中发展道路的具体方法，有它特有的文化、地域和历史背景。因此一个理智的咨询师要中西结合，否则很难取得理想的诊断效果。

为中国企业做咨询是一件艰巨而复杂的事情，不但要了解中国企业的今天和过去，还要了解外国企业的今天和外国企业的过去，要把“中西”两方面企业的经验与失败教训提炼出来，以供企业进行参考。对于一个咨询师，要用中西医结合的办法来进行企业咨询。无论是海归派还是本土派，单独来说都是对的，但需要结合在一起来使其发力。这里有一个合并的过程，有一个选择的过程，有一个淘汰的过程。因此我们咨询业是任重而道远，要为我们国家发展服好务，为企业当好参谋。我们的咨询人员要有一个管理家的头脑，同时，也要有一个员工的心态，做好全方位的工作。

我们非常希望广大读者能够对本套丛书中的观点与论述提出评价，您的建议将使我们能够关注更具体的疏漏，我们的电子邮箱是 wgefei@yahoo.com。希望本套丛书能给广大读者一个广阔的思维空间，使读者眼前一片开朗。

编 者

2002年8月31日北京

前言

市场经济是一所大学校。改革开放以来，从计划经济束缚下解放出来的我国企业在这所学校中交了学费，也学到了许多东西。尤其可喜的是观念的变化，随着企业的市场意识、竞争意识的不断增强，企业的项目意识也在不断增强。

现代项目管理是一门学问，如同医学、作曲、工程设计、会计一样，是一种专门的知识和方法体系。其内容是十分丰富，包括：如何识别和选择项目的方法；如何打造一支高效的管理团队，选拔到出色的项目经理；如何考察各种备选方案在财务上的可行性，在经济上的合理性，选择最优的实施方案；如何开辟更多的融资渠道解决项目的资金问题；如何通过竞争优选项目设计、施工、监理者；项目目标控制的基本原理与基本方法；项目的竣工验收及后评价的操作要点和方法；计算机管理系统在项目管理工作中的作用等等。这些知识和方法都来源于长期的、丰富多彩的项目管理实践，是对实践经验的理论概括，是经过反复检验的，对形形色色的项目实施都具有指导意义。无数事实证明，运用这些知识和方法管理项目可以收到事半功倍之效。

实践告诉我们，项目管理既是一门科学，也是一门艺术。所谓科学就是说管理项目要遵循客观规律，采用科学方法；所谓艺术则是在实践中摸索到的达到预期效果的“窍门”。但最有成效的艺术，总是以对科学知识的理解为基础的。科学和艺术是互相补充的。企业家们在项目管理实践中积累了一定的经验，但时代在发展，项目在变化，有限的经验是无法满足项目管理需要的，如果企业家们能与时俱进地掌握项目管理的系统科学知识，将如虎添翼。

为了企业界朋友的学习项目管理科学知识的热望，我编写了

这本《企业项目管理咨询与诊断》。本书写作的初衷是，通过鲜活的案例剖析，对企业在项目管理中经常遇见的问题进行分析和诊断，并提出解决方案。以此为途径，有的放矢地介绍当代企业项目管理的新理念、常用的知识与方法，为企业广大项目管理人员在实际工作中提供有益的参考，适应现代项目管理的需要。全书内容共分十部分，从中国加入 WTO 的大背景和中国企业项目管理的实际出发，选择了当前企业项目管理的有关热点问题加以研究。希望我所做的一切，能够对企业界的朋友有所帮助，我将感到欣慰。

在本书的编写过程中，参考和借鉴了许多专家学者已有的研究成果，得到了王革非先生和中国经济出版社的指导和大力支持，在此一并致谢。由于我的水平有限，本书错误、纰漏之处在所难免，敬请各位专家和读者不吝赐教。

编者 张静

2003 年元月

1 企业项目管理的目标和任务

问题摘要	(1)
• 不了解现代项目的运行规律，做项目主要凭运气	
• 不了解现代项目管理的特点，缺乏项目管理的必要知识	
• 缺乏一整套行之有效的投资约束与风险控制机制	
背景回顾	(2)
诊断分析	(3)
解决方案	(23)
灵感撞击	(23)

2 项目的组织与项目经理

问题摘要	(25)
• 企业缺乏现代项目管理组织的基本常识，习惯于沿用传统方法进行现代项目的管理与组织	
• 企业缺乏进行现代项目管理与组织的专门人才，对引进和培养项目管理专门人才的重要性认识不足，在做项目时往往因陋就简，就地取材	
背景回顾	(25)
诊断分析	(27)
解决方案	(38)
灵感撞击	(39)

咨询与诊断

3 企业投资项目的选择

问题摘要 (44)

- 对项目前期工作重要性认识不足，以为可行性研究是走形式，可有可无
- 在项目资金紧张的情况下，尽量压缩可行性研究的开支
- 可行性研究缺乏科学严谨，把可行性研究变成“可批性研究”

背景回顾 (44)

诊断分析 (47)

解决方案 (74)

灵感撞击 (75)

咨询与诊断

4 项目的市场与技术可行性分析

问题摘要 (77)

- 投资进入的方向与市场需求不吻合，从而使项目建成投产后没有市场，产品积压，生产能力无效闲置，投资不仅无法收回，还使企业处于亏损状态
- 投资进入的时机与市场产品寿命周期的要求不吻合。投资进入时机滞后，造成投资进入过度，使项目投产后难以占有相应的市场份额
- 投资进入的规模与规模经济的要求不吻合，使项目生产成本过高，收入降低
- 投资进入的区位选择不当，使项目投产后处于区域竞争劣势地位

背景回顾 (78)

诊断分析	(79)
解决方案	(108)
灵感撞击	(109)



5 项目的财务与经济评价

问题摘要	(112)
• 企业财务效益的指标估计不准	
• 企业财务效益指标的估计和控制缺乏研究确切标准 和完整规则	
• 项目管理中变量较多又对此缺乏研究	
• 企业财务效益估算的方法不当	
• 上述问题导致投资预算约束软化无法根治，项目 投资超预算的问题屡屡出现	
背景回顾	(113)
诊断分析	(114)
解决方案	(181)
案例选介	(182)



6 企业的项目融资

问题摘要	(184)
• 项目融资往往拘泥于传统方式，对国际通行的新的 融资方式缺乏最基本的知识，这导致了企业融 资渠道狭窄，企业融资困难	
• 不了解现代项目融资的基本特点以及项目融资与 企业融资的区别，将二者混同在一起，导致了项 目投资结构、融资结构、资金结构和信用保证结 构不合理，加大了项目的风险	

背景回顾	(184)
诊断分析	(186)
解决方案	(216)
案例选介	(217)



7

项目招投标与合同管理

问题摘要	(224)
------------	-------

- 建筑市场没有真正放开，行业垄断，地方保护，形成建筑市场割据，项目招、投标走形式，暗箱操作，公平竞争、优胜劣汰机制没有最终建立起来
- 进行招投标的项目在招投标工程中不合法定程序，操作不规范。甲方与乙方在项目建设中的相互制约关系被一种特殊的利益关系所取代，使得双方对工程质量与效益的责任约束也降到极限，导致“豆腐渣”工程屡屡出现，而业主和施工单位串通起来，掩盖工程质量问题
- 招、投标代理机构正处于发展的初期阶段，代理资质不够，并缺乏应有的职业操守和行为规范
- 由于上述原因，使许多项目不能通过招投标择优选择承包商，管理混乱，资金浪费严重，项目风险大大增加

背景回顾	(225)
诊断分析	(227)
解决方案	(258)
灵感撞击	(259)

咨询与诊断

8 项目的目标控制

问题摘要 (261)

- 在工程建设过程中,对工程进度没有做好规划设计:“计划赶不上变化”,规划缺乏严肃性;没有坚持合理工期;没有按正常秩序和科学规律进行施工
- 没有形成完善的责权利结合的成本管理体制,如项目经理随意将项目成本管理的任务交给项目成本主管,职责不清,出了问题无人负责;忽视工程质量成本管理与控制;忽视工程工期成本的管理与控制
- 由于项目没有认真进行招投标,层层转包、抢工期,不按正常秩序和科学管理进行施工等原因,项目建设中的质量问题屡见不鲜

背景回顾 (262)

诊断分析 (263)

解决方案 (292)

案例选介 (293)

咨询与诊断

9 项目的竣工验收与后评价

问题摘要 (302)

- 在项目管理上虎头蛇尾,不重视工程的竣工验收,有的工程不经验收就匆匆投入使用,为日后留下了灾害隐患
- 对项目的后评价的意义缺乏认识,项目投入运行后,常常省略了后评价,无法根据项目实际运行反映出来的问题对项目立项、决策、设计、实施

到生产经营各阶段的不足，提出相应的改进措施，更无法对因决策失误或社会经济环境改变致使生产经营处于困难的项目，通过后评价为其找到生存和发展的途径

- 项目验收和后评价方法不当，往往缺乏量化指标，或量化得不准确、不可靠，致使项目的验收和评价只能跟着感觉走，达不到应有的效果

背景回顾	(303)
诊断分析	(305)
解决方案	(333)
案例选介	(334)



10 项目管理系统与软件

问题摘要	(338)
------------	-------

- 有些企业迫于要求被动使用相应软件
- 项目管理软件在一些项目管理中只是局部应用尚未达到系统应用
- 有的企业应用管理软件编制计划在施工现场并不执行

背景回顾	(339)
诊断分析	(341)
解决方案	(352)
案例选介	(353)



参考文献

企业项目管理的目标和任务

一个成功的企业经理应善于识别项目，一个成功的项目经理应深谙项目运行规律和项目管理的国际惯例。如果您想有一双善于识别项目的火眼金睛，如果您想成为善于驾驭项目的行家里手，这里将提供给您入门的钥匙，告诉您：

什么是项目，项目运行的一般规律如何

什么是项目管理，项目管理与企业管理有什么不同

加入 **WTO** 以后，应了解的项目管理的国际惯例有哪些

问题摘要

项目管理的时代到来了。项目层出不穷，花样翻新，但做项目的人却知识陈旧，观念保守，方法落伍，无法适应现代项目管理的需要。

1. 不了解现代项目的运行规律，做项目主要凭运气
2. 不了解现代项目管理的特点，缺乏项目管理的必要知识
3. 缺乏一整套行之有效的投资约束与风险控制机制

背景回顾

90年代中期我国房地产业的危机透视出什么？它给企业管理者和项目管理者哪些警示？

项目管理是一门科学，不尊重科学，甘当门外汉，凭一股热情和过去的老经验去做项目，没有不失败的。

据国家统计局资料，到1995年6月30日，全国已竣工尚未出售的空置商品房面积达4236万平方米，如按1995年商品房售价计算，相当于占用资金687亿人民币。在这样一个天文数字后面，是无数破产或濒临破产、债务累累的房地产公司，是一个无比巨大的三角债链。

谈到1995年的商品房积压，一些人认为是由于国家当时所采取的宏观经济政策造成的结果，是受整个市场经济不景气的影响，而不是投资失误所致。实际上，对生产景气的预测和相应的投资计划，正是投资项目管理的重要内容。1992—1993年是中国经济最热，固定资产投资增副最大，也是房地产投资最热的时期。在这一时期，大批房地产商看中房地产的高额回报，一哄而上，纷纷投资房地产。尽管所有这些房地产项目都有一个可行性研究报告，但却缺乏一个科学、严密的可行性研究，缺乏一个称职的项目经理，缺乏真正的项目管理，因此很少有房地产商对本地区的总体产业状况、房地产状况、市场容量、居民购房实际支付能力、福利分房、银行信贷政策等进行周密研究和认真分析；也不了解经济周期规律及其与投资机会的关系，对投资前宏观经济过热的征兆缺乏认识，在错误的时机作出错误的决策。

（此案例来自高德敏著《投资项目策划与资本运作》）

诊断分析

1.1 项目及其运行规律

1.1.1 什么是项目

项目和项目管理在我国当前的经济社会生活中是一个炙手可热的名词，但当问及什么是项目和项目管理时，很多人却又“不识庐山真面目”。那么，究竟什么是项目呢？从根本上来讲，人类的活动可以分为两大类：一类是重复性、连续不断、周而复始的活动，称为“运作”，如：用自动化流水线批量生产某些产品的活动；另一类是独特的、一次性的活动，称为“项目”，如：任何一项开发活动、一个建筑工程等。在国民经济各部门都有大量的项目活动，如工程建设、农业技术推广、软件开发、科学研究、技术培训、影视创作、设立新服务、研制新产品、处理突发事件等。随着经济和社会事业的发展，项目的概念不断丰富和深化，项目的类型不断扩充。因此，人们现在所谈论的项目概念已远远超出工程项目的范畴。

不言而喻，项目管理意味着效率管理。

尽管项目的形式多种多样，内容五花八门，但所有项目都具有以下属性：

实施的一次性。这是项目与其他日常性工作的最大区别。后者每天重复大体相同的内容。项目虽然有投入也有产出，但不是周而复始的重复行动，更不是无终了的职能。例如，建设一家钢铁厂可以当作一个项目，但建成投产后的日常生产过程则不能当作项目。因此，项目的实施和管理，往往没有可以照搬的先例，将来也不会再有完全相同的重复，大多带有创新的性质。项目的一次性特征，要求根据每个项目的特殊性进行有针对性的管理。

目标的确定性。任何项目都有一个确定的、与以往其他任务不完全相同的目标，包括时间目标，即明确的起点和终点；成果性目标，如设计规定的产品的规格、品种数量等；约束性目标，如工程质量标准、效益指标等。这些目标使项目成为一项独特的产品或

准确的目标在项目管理过程中具有重要意义。

服务。

管理的整体性。一个项目是一个有机整体，是由共同发挥作用的各个部分组成的，项目的整体性质包括范围的整体性、目标的整体性和过程的整体性。项目本身的整体性质要求对项目进行整体化的管理，任何一个成分的或缺和削弱都会影响项目的整体性。这个特点说明，一个项目的工作性质和工作量是相对固定的，它和一个公司全部业务的总和明确地区分开来；类似产品的寿命周期，项目也有发生、发展和灭亡的过程，是有起点和终点的活动。

与环境的相互制约性。项目能否通过立项、顺利实施、交付使用总是受到当时当地环境条件的制约；而项目的建设实施、交付使用又对周围环境产生积极或消极的影响。

将上述这些特征概括起来，我们就得到了项目应有的内涵：现代项目是指那些作为管理对象，按限定时间、预算和质量标准完成的一次性任务。

1.1.2 项目的产生与发展周期

任何一个项目都有开始和结束。项目运行从开始到结束，就构成项目的整个生命周期。项目的发展周期有它的时序性，从开始到结束可划分为若干个阶段，构成它的整个运动过程。如，一个软件开发项目可以分为需求识别、概念设计、软件开发、评估测试和配置运行等阶段；新药开发可分为基础研究和应用研究、发现与筛选药物来源、动物实验、临床实验、投产登记与审批；世界银行贷款项目可分为项目选定、项目准备、项目评估、项目谈判、项目实施和项目后评价。一个建设项目的生命周期如图 1—1 所示。

项目发展周期是项目运动客观规律的总概括。认识项目的发展周期对项目管理有很大的实用价值。每一个项目活动都按照项目发展周期规律依次进行，大大减少了投资风险和失误。项目发展周期理论在国外发展的很快，发达国家和一些国际组织在项目管理领域总结出一套科学、严密的项目发展周期管理理论和方法。世界银行