

现代管理精粹系列

现代项目管理

——形成、发展、体系、模式、实践

刘国靖 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

现代管理精粹系列

现代项目管理

——形成、发展、体系、模式、实践

刘国靖 著



西安交通大学出版社

XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

· 西安 ·

内容提要

项目管理是最简单、最经济的管理模式,是实现组织创新与发展战略的决定性因素,是 21 世纪最热门的管理专业。本书对现代项目管理的形成、发展、体系、模式、实践作了简明深刻的阐述。全书内容包括:系统与系统工程、项目与项目管理、项目管理知识体系、项目管理内容分解、项目管理工具方法、项目可行性论证、项目收尾、项目管理软件介绍、项目管理实践等,采用幻灯片形式安排内容,并辅以大量图表。本书的特点是知识信息量大,内容简明精炼,略去不必要的文字论述,通过轻松阅读,可提高读者获取知识的效率。本书适宜各类学生、管理人员及对项目管理感兴趣的读者阅读或作教材、教学参考书使用

图书在版编目(CIP)数据

现代项目管理:形式、发展、体系、模式、实践/刘国靖著. —西安:西安交通大学出版社,2002.12

(现代管理精粹)

ISBN 7-5605-1628-9

I. 现… II. 刘… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 097241 号

*
西安交通大学出版社出版发行
(西安市兴庆南路 25 号 邮政编码:710049 电话:(029)2668315)
西安百花印刷厂印装
各地新华书店经销
*

开本:787mm×1092mm 1/42 印张:4 $\frac{11}{21}$ 字数:117 千字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

印数:0 001~5 000 定价:10.00 元

发行科电话:(029)2668357,2667874

丛书总序

现代社会有两大问题困扰着人们的学习：一是知识呈爆炸式增长，其带来的问题是人们知识获取和更新的速度赶不上知识增长的速度；二是人们的工作过于繁忙，空闲和“充电”的时间越来越少。在这种情况下，轻松阅读和便捷获取或扩大知识范围便成了学习的最佳选择。正是基于现代社会的这些特征，为使广大学子或从业人员更快地获取知识，我们组织了部分近几年活跃在管理学讲坛和继续教育市场的青年学者或管理实践者（他们大多具有博士学位或博士后学历、有在国内外知名公司任职从事管理工作的经历），在总结他们在各地讲学经验和工作体会的基础上，撷取现代管理相关学科的知识精华与重点核心内容，经过浓缩和提炼编写了这套《现代管理精粹系列》小丛书。

这套小丛书具有以下几个特点：

1. 内容新。丛书所选学科和内容，有的是管理学科的最新发展或它的分支，有的是管理实践中创新的理论或方式，还有作者们理论创新和实践探索的成果。这里既有最新管理理念的解读和概述，也有最新管理理论的阐述和介绍，还有最新管理方式或方法的说明和重要案例的点评，都是莘莘学子和业界追求新知的精英们极感兴趣并大受青睐的知识。

2. 形式新。一是首次尝试用幻灯片的版面形式编排内容,摈弃了人们看厌了看腻了的死板的旧版式;二是文、图、表并用,相互结合相互印证相互说明,略去不必要的长篇大论,着重于重要概念、原理、要素、模式、程序、工具、方法、工作流程的简要阐释,文字短小精悍而知识范围和信息量扩大。这种形式,既可使读者轻松阅读,又可使他们在短时间内获取大量知识和信息。

3. 实用性强。本套丛书所阐述的相关管理工作的方式方法、程序流程,既是创新的结晶,又是管理实践经验的总结,还包含管理工作中新问题的解答,这都是对读者有极大助益的内容。书中所介绍的许多工具方法和流程,还可被读者随时派上用场。

3. 开本小(42开),便于携带和在学习、工作或出差中随时翻阅浏览。

当然,这套丛书的策划和出版,只是一种尝试,书中的不足和错漏,还望读者反馈意见和建议,以便以后纠正和完善。我们相信,这套丛书的面世,一定会给读者一新的感觉和如上述的助益。

丛书策划者
2002年12月

目 录

提示	2
序	3
导读	5
第一节 绪论	8
一、背景	8
二、基本观点	10
第二节 系统与系统工程	11
一、系统	11
二、系统工程	14
第三节 项目与项目管理	20
一、现代市场经济的本质特征	21
二、传统管理模式的缺陷与组织特征	21
三、项目	24
四、项目管理	29
五、工程建设项目管理实施方式	45
六、政府投资项目管理	49
第四节 项目管理知识体系	51
一、引言	51
二、项目管理知识内容	53
三、项目管理的工作与职能体系	55
四、项目管理模式内容	57
五、高级项目管理者素质培养体系	59
六、国际项目管理专业认证体系	61
七、MBA、MPA、IPMP 的比较	64
第五节 项目管理内容分解	65
一、引言	66
二、项目启动阶段	66

三、项目计划	68
四、项目工作分解结构	72
五、项目外部因素与风险管理	75
六、项目组织	81
七、团队建设	87
八、时间管理和资源计划	94
九、项目执行与控制	104
十、项目沟通管理	117
十一、项目结束	121
十二、解决问题 9 步骤法	123
第六节 项目管理工具方法	123
一、项目可行性论证阶段的管理工具方法	124
二、项目计划阶段工具方法	134
三、项目监测与控制阶段工具方法	140
第七节 项目可行性论证	150
一、意义	152
二、可行性研究报告	152
三、项目评估	155
四、商业计划书	156
五、投资价值分析报告	156
六、项目咨询分类	157
第八节 项目收尾	157
一、范围确认	158
二、质量验收	158
三、费用决算与审计	159
四、项目资料验收	160
五、项目交接与清算	160
六、项目审计	161
七、项目后评价	162

第九节 项目管理软件介绍	164
一、P3 项目管理系列软件	165
二、PROJECT 项目管理软件	167
三、金柏 P9 项目管理系列软件	168
四、Synergy 综合项目控制系统	171
五、Artemis 项目管理软件	172
六、GWIKNET 网络管理系统	172
第十节 项目管理实践	173
一、广东某城市花园大厦基础开挖工程	173
二、Li PF6 的产业化项目规划设计部分	177
结束语	180
后记	181



现代项目管理

——形成、发展、体系、模式、实践

中国项目管理研究委员会

西安交通大学管理学院

刘国靖 博士后

(029) 5438261 13991920363

(0991) 2839776 13999966791

guojingliu@263.net

1

作者简介

刘国靖：男，1967年6月生，西安交通大学管理科学与工程学科博士后，高级工程师，中国项目管理研究委员会委员，陕西省青年科技工作者联合会理事。学士、硕士、博士以及博士后研究工作横跨电子学、经济学、系统工程以及管理学四个学科，曾负责多项军民两用技术开发与工程项目的设计和管理；曾参加国家863项目和主持多项区域经济发展规划项目，新疆首次项目管理实务研修峰会首席专家，国际项目管理专业资质认证（IPMP）中国新疆培训与认证中心名誉主任，曾任新疆新建投资管理（集团）有限公司总经理。

2

长期从事项目管理应用研究工作，在投资管理与分析、企业管理咨询等领域开展探索性应用研究工作。以第1作者在国内外学术刊物、报纸、学术会议上发表论文50余篇。在国内创造性地提出“以项目管理为中心，打造企业核心竞争力”、“企业管理项目化”以及“企业项目股份化”的管理理念，根据自身的管理实践，提出管理学中的“马鞍原理”和“驼峰原理”，策划出版《现代管理精粹》系列管理丛书，在管理科学与工程界引起较大反响。



3

提示

最近在各种媒体、尤其是经济发达地区的媒体上，常常会看到类似如下标题的文章：

- 项目管理职业将成为21世纪的最佳职业
- 项目管理—21世纪经理人的致胜法宝
- 项目经理将成为21世纪年轻人首选的黄金职业
- 21世纪——项目管理时代
- 项目管理成为专业新宠
- 做项目管理？有IPMP吗
- 项目管理人才年薪可达几十万
- 项目经理，你通过认证了吗
- 项目管理领航现代企业飞翔等等



4

■ 项目

组织创新与发展的基础，社会进步的基石。

■ 项目管理

最简单、最经济的管理模式，实现组织创新与发展战略的决定性因素，是关系组织生死存亡的决定性因素，21世纪最热门的管理专业。

■ 项目经理

提升组织创新力与竞争力的核心人物。

■ 项目管理团队

组织所拥有的“特种作战部队”。



5

序

21世纪将是项目林立的时代，项目管理与运作水平的高低，决定着一个国家、地区以及企业的竞争力与创新力。战略管理、项目管理与营销管理已成为企业发展与进步的三大支柱。长期以来，我国的项目管理与运作水平较低，已严重制约了我国经济与社会的健康发展。培养高素质的专业型与复合型的项目管理人才，已成为我国人才培养事业的重要一环。在国际上，项目管理形成专业化、标准化的体系，并向现代化与国际化方向发展。我国改革开放与建设事业迫切需要具有专业化、标准化、现代化与国际化水准的中高级项目管理人才。

6

本书旨在推广和普及项目管理知识、培养具有国际化水准的本土化项目管理人才，为加快我国项目管理工作与国际标准接轨的步伐发挥一定的积极作用。

本书用较小的篇幅，以幻灯片的形式，通过对现代项目管理的形成、发展、体系、模式和实践进行系统的研究分析，给出了现代项目的核心内容。旨在为企业决策者、项目经理、项目管理从业人员或有志于从事项目管理工作的工程技术人员、管理工作、研究生、大学高年级学生提供规范标准、简化明了的项目管理知识、技术和方法，使读者能够用很短的时间非常方便地回顾项目管理的渊

7

源，从战略高度学习现代项目管理，把握现代项目管理知识体系，了解现代项目管理工作流程，勇于从事现代项目管理实践，掌握项目管理方法，重视现代项目管理。

本书也可作为IPMP或PMP认证培训的参考资料。



8

导读



■ 现代企业核心竞争力的内涵

——目前，在全球最发达国家的政府部门、公司和军工企业机构中，项目管理已成为其运作的中心模式，如美国白宫行政办公室、洛克菲勒、美国海军实验室、杜邦、世界银行、IBM、摩托罗拉、AT&T、诺基亚、波音、康柏、惠普等均在其运营的核心部门采用项目管理的方式，已取得了显著的效果。

——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，要求企业不断调整管理主线，由职能管理向项目管理转变。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。

9

——项目管理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，知识的更新速度正日益加快，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、已掌握那些企业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

10

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。

■ 以项目管理为中心是提高现代企业核心竞争力的有效手段

——项目运作的成功，意味着企业在新的平台上的运作与发展。企业发展涉及众多项目，无论是自建项目、引进项目还是外包项目，均必须按照项目规律进行有效管理。因此，按项目管理的理念、模式与方法改造企业的经营与管理流程，就成为提高现代企业核心竞争力的有效手段。

11

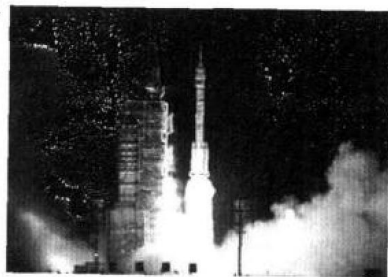
——具体是：企业全体员工要树立以项目为中心的经营与管理意识和为项目服务的思想观念，建立项目经理负责制，使项目经理作为项目的组织和执行者，对所负责项目的选项、论证、调研、计划、组织、实施、控制与收尾负直接责任；项目管理文化应成为企业文化的重要组成部分；调整企业组织机构的设置、部门职责以及工作流程，细化项目管理对项目费用、进度与质量的控制，不断提高项目管理水平，使利益相关者得到最大程度的满足；大力培养具有专业化与国际化水准的项目管理人才，提高项目运作与管理的水平。

12

——现代项目管理的应用过程，是由经验型的传统管理转变为科学型的现代管理的过程。现代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，项目管理在企业发展的创新活动中将扮演重要的角色。在宏观上，项目成功提高国家或地区的竞争力；在微观上，项目成功则提高企业的竞争力。推动项目管理标准化与国际化发展，普及最新的项目管理知识与技能，使之尽早与世界接轨，从整体提高我国项目管理人员的知识与水平，对提高我国企业的核心竞争力具有重要意义。

13

本书共分十个部分，以幻灯片的形式展现现代项目管理的理论、方法、实践与工具体系。力争做到条理清晰、简明扼要、深入浅出。



14

内容安排



- 绪论 (16)
- 项目管理工作方法 (246)
- 系统与系统工程 (21)
- 项目可行性论证 (299)
- 项目与项目管理 (40)
- 项目收尾 (314)
- 项目管理知识体系 (101)
- 项目管理软件介绍 (327)
- 项目管理内容分解 (130)
- 项目管理实践 (345)

15

第一节 绪论



一、背景

- 从20世纪初科学管理之父泰罗提出科学管理至今,管理科学与技术的发展给人类社会带来了卓越的成就和不朽的文明。
- 所谓管理,就是获取和开发各种有效资源,通过计划、组织、领导、协调和控制等手段,进行合理的资源整合、配置与再造,以便达成既定的组织目标的过程。
- 管理一直是各国政府、企业、学界和民众关注的话题。
- 现代项目管理的应用过程,就是经验型的传统管理转变为科学型的现代管理的过程。

16

- 项目管理在管理思维模式和运作方式上力争最大限度地利用组织的内外资源，改善工作流程，提高效率。
- 经过长期探索总结，在发达国家中现代项目管理正逐步发展成为相对独立的学科体系，成为现代管理科学理论与实践的重要分支之一，并广泛应用于各个行业。
- 当前，项目管理在我国的迅速推广源于现代管理理论与实践的不断发展和项目管理方法的不断完善，以及我国加入世界贸易组织。
- 项目管理职业已成为管理职业中一种广义上的“黄金职业”。

17

- 以项目为单元的创新活动在企业发展中处于战略地位。
- 从宏观上看，我国年新增固定资产总额和GDP的增长速度都超过发达国家。然而，国民收入和人均消费水平的增长速度并不高——主要源于项目运作和管理水平不高。
- 在我们致力于建立现代企业制度的时候，发达国家正把战略决策的目光投向项目管理。
- 必须从战略高度认识现代项目管理的重要性，不断完善项目管理制度和方法，提高我国项目管理水平。
- 项目管理职业应成为21世纪管理人的首选职业。

18