



YOUXIAO DE XIANGMU GUANLI

新新
管理丛书

XinXin GuanLi
CongShu

有效的项目管理

走进项目管理 掌握成功之道



ZOUJIN XIANGMU GUANLI
ZHANGWO CHENGGONG ZHIDAO

付强 沈川 蒋峰◆编著



中国纺织出版社

新新管理丛书

有效的项目管理

付强 沈川 蒋峰/编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

项目管理是一种集实践经验、管理知识、专业知识、计算机技巧、文化素养和人文哲理于一身的一门管理艺术,同时,项目管理的资质认证也越来越受到国际及国内项目经理人的青睐和重视。本书服务于广大项目经理人及有志于加入项目管理队伍的同仁,在介绍项目管理的同时,充分考虑到不同行业、不同发展阶段的项目经理人需求的多样性,系统地介绍了项目管理的全过程,采用原理加案例加分析指导的方式,目的在于使广大项目经理人在最短的时间以最高的效率全面掌握项目管理。

图书在版编目(CIP)数据

有效的项目管理/付强,蒋峰,沈川编著.—北京:中国纺织出版社,2003.1

(新新管理丛书)

ISBN 7-5064-2548-3/F·0321

I. 有… II. ①付…②蒋…③沈… III. 企业管理:项目管理
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第001206号

责任编辑:王安平 责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

http://www.c-textile.com

E-mail: faxing @ c-textile.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年1月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:16.25

字数:390千字 印数:1—8000 定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

项目管理作为一门学科最早出现于美国，它是伴随建设和管理大型项目的需要而产生的。它所研究的对象，主要是在资金一定的前提下，如何通过科学的运筹和管理以求达到既定的项目目标，其内容包括三个相互关联的部分：项目计划、项目控制和组织管理。由于项目管理技术在科学研究以及生产实践中日益显示出巨大的优越性，因此在世界各国已得到推广和应用。

早在 20 世纪初，人们就已经开始探索管理项目的科学方法。二次世界大战前夕，条线图便已成为计划与控制军事工程和建设项目的重要工具。但是，由于条线图不适应大型项目的需要，故在管理项目时，人们还在不断探索更先进的技术，终于在 50 年代末产生了关键路线法（CPM）和计划评审技术（PERT）。PERT 在形式上类似于 CMP，所以有人将之称为网络方法。1957 年，美国路易斯维化工厂在检修设备时，把检修流程精细分解，建立检修过程路径，通过反复压缩最长路径上的任务，优化工期，结果，仅用 78 个小时便完成了原需 125 小时才能完成的检修。1958 年，美国海军研制北极星导弹，在采用路易斯维化工厂的“关键路径法”管理的基础上，对项目进行计划编排，结果，仅用 4 年时间便完成了预定 6 年才能完成的研制任务。该项管理技术被总结为“计划评审技术”。

现代项目管理科学，是 20 世纪 50 年代末从这两项技术的基础上迅速发展起来的一门关于项目资金、时间、人力等资源控制的管

理科学。在发达国家，项目管理的应用已十分普及，从最初的国防和航天领域，到现在的电子、通讯、计算机、建筑业、金融业等行业，甚至政府机构，都将项目管理作为提高管理效率的最佳手段。

项目管理是管理学的重要分支，近 10 年来发展很快。20 世纪 80 年代末，项目管理被引进中国，项目管理的内容所强调的主要是三个控制，即质量控制、成本控制和进度控制。随着 ISO9000 和 TQC 等质量管理体系的推广普及，项目的质量控制概念已经发展成为项目管理。在计算机、网络等手段的推动下，成本控制、进度控制的方法也在快速更新。所以说，项目管理的内容已被大大地深化和更新了。另外，目前的项目管理所强调的已经不仅仅是原来的三个方面。美国项目管理学会制订的“项目管理知识体系”（PM-BOK），包括九大知识领域：范围管理、时间管理、成本管理、人力资源管理、风险管理、质量管理、采购管理、沟通管理以及集成管理。作为一种体系，它已经更为完整。可以说，项目管理已经变成一种集实践经验、管理知识、专业知识、计算机技巧、文化素养和人文哲理于一身的一门管理艺术。

当今，无论是企事业单位还是政府机构都面临着严峻的竞争压力，几乎都在不断推出新产品、新技术、新工艺和各种改革措施。实际上任何创新和改革都是项目活动。由于这些任务具有一次性和独特性的共同特征，人们日益认识到采用常规的运行管理是难以应付的，必须组成专门的项目班子，采用项目管理方法。因此，在企事业单位管理和政府管理机构中也同样出现了项目管理的强烈需求。世界银行是把每一笔贷款作为一个项目来管理的；摩托罗拉在 20 世纪 90 年代中就启动了一个旨在改善其项目管理能力的计划；总部设在瑞士和瑞典的国际 ABB 工程公司，在 90 多个国家和地区运营，要

求公司的大部分工作实行良好的项目管理。

中国也不例外，项目管理的需求几乎渗透到了任何形式的机构中。长期以来，由于我国项目管理人才缺乏，项目管理水平低下，导致了在工程中资金、人力、质量、进度等方面的严重失控，最后不是无限度地追加投资，就是无条件地抢赶工期，从而影响了工程质量，甚至造成像重庆彩虹桥坍塌、九江大堤溃决等严重事故。

正是针对这种需求，我们编写了《有效的项目管理》一书，希望能够为推广项目管理理念、传播项目管理知识尽一点微薄之力。

完整的项目管理还包括一系列专题管理，如：质量管理、变化管理、风险管理、财务（或成本）管理等。这些专题管理并不完全停留在项目范畴内，它们的实施要依赖企业内部诸多相关部门的配合，如果一开始就准备在项目实施中进行全面的项目管理（包括诸多专题管理），会存在相当大的难度，因为很多企业的内部运作还不足以支撑这样的全面项目管理，而且大部分人员也不可能在一开始就领会这么多的内容。

项目管理对于很多人来说是一个新事物，观念上接受它就需要时间，更何况是在行动上完全采纳。要让项目管理真正进入实际业务运作中，应该结合实情逐步落实项目管理理论中的各项内容。比较合适的步骤是：**第一阶段，先进行一般意义上的项目管理，做到明确定义项目的目标、范围及工作成果等，在这个阶段应该确保对项目管理方法和项目实施方法及体系结构有清楚的认识和理解，并掌握适当的项目管理工具；第二阶段，全面实施质量管理；第三阶段，全面实施变化管理、风险管理以及财务管理。**

本书在准备和写作的过程中，参考了国内大量的有关书籍资料，在编写此书的过程中，得到了很多前辈的指教和朋友们的热心帮助，

还要感谢中国纺织出版社的编辑以及其他为本书的出版做了大量工作的同仁，正是由于他们的努力，本书才能顺利地与读者见面。由于时间仓促和水平有限，不免有所疏漏，诚请读者谅解并予以指正。

笔者

2002年12月

TUANDUJINGSHEN DAZAO SIBADAFANGZHEN

团队精神： 打造斯巴达方阵

最新
管理丛书
Xinjin Guanli
Congshu



斯巴达方阵 固若金汤
团队精神 协作致胜

李荣旺 李洪 编著

中国纺织出版社

QIYEWENHUA SHENGDI YU WUXING

企业文化： 胜敌于无形

最新
管理丛书
Xinjin Guanli
Congshu

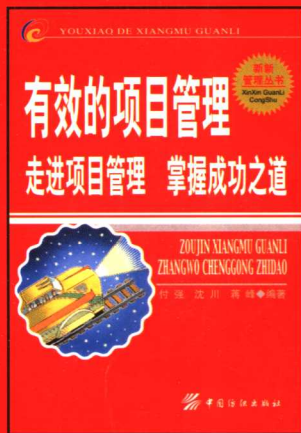


无形文化
创造有形价值

李荣旺 李洪 编著

中国纺织出版社

责任编辑：王安平
封面设计：蓝田



目 录

第一章 当代组织的项目管理 (1)

项目管理已经愈来愈火,有关项目管理的动向逐渐吸引着我们的眼球。那么,被炒得火热的“项目管理”为什么如此受关注?它包含了哪些内容?什么是成功的项目?

第一节 究竟何谓项目 (2)

一、项目定义 (2)

二、项目特征 (4)

三、项目的组成要素 (6)

第二节 “项目管理”的庐山真面目 (7)

一、项目管理 (7)

二、项目管理内容 (10)

三、项目管理的发展简介 (12)

第三节 为什么需要项目管理 (16)

一、技术决定一切 (16)

二、呼唤项目管理 (17)

第四节 项目的“生老病死” (21)

一、项目生命周期 (21)

二、划分项目阶段 (25)

第五节 什么是成功项目 (29)

一、定义成功 (29)

二、成功经验	(31)
第六节 项目管理系统	(40)
一、项目管理系统演化	(40)
二、项目管理的整合	(42)
第二章 项目启动与可行性研究	(46)
项目可行性研究是项目管理所有工作的基础，就像一棵大树的树根，摩天大厦的地基。如果项目本身就是不可能的，一切都无从说起。	
第一节 项目的选择	(46)
一、项目的来源	(46)
二、项目识别	(49)
第二节 项目启动	(51)
一、项目发起和游说	(51)
二、项目启动	(52)
三、项目经理	(53)
四、项目团队	(54)
第三节 项目可行性研究和项目评估	(55)
一、可行性研究的作用和出发点	(55)
二、可行性研究的层次	(58)
三、可行性研究的质量、时间和费用	(60)
四、技术可行性分析	(61)
五、生态和社会因素	(64)
六、经济可行性的评价方法	(65)
七、不确定性分析	(74)
八、可行性研究的程序	(83)

九、项目可行性研究的主要内容	(85)
十、项目可行性研究报告的格式	(92)
十一、项目评估	(96)
第四节 项目资金的筹集	(97)
一、资金来源	(98)
二、资金筹集方式	(101)
第五节 案例分析	(102)
一、项目背景	(102)
二、初步项目可行性研究和估算	(103)
三、详细的可行性研究	(103)
四、向上级部门介绍项目概要	(105)
五、向总经理汇报项目	(108)
第三章 项目规划	(109)
“凡事预则立，不预则废”。如果项目想获得成功，就必须编制详细的规划。	
如果项目经理只图节省时间，把这些前期的规划工作省略掉，那么后面的工作必然	
必然会走弯路，反而会因此耽误时间。	
第一节 概述	(109)
一、使客户满意的计划	(111)
二、外部环境分析	(111)
三、项目规划的依据和前提	(112)
四、项目规划的内容和步骤	(113)
五、项目规划的方法和工具	(114)
六、项目规划的成果	(114)
第二节 范围规划	(115)

一、什么是范围	(115)
二、范围规划的依据	(116)
三、范围规划的工具和方法	(117)
四、范围规划的成果	(117)
五、如何做好范围规划	(118)
六、项目目标的分解	(119)
七、工作分解结构的目的	(120)
八、工作分解结构的作用	(121)
九、工作分解结构划分方法	(122)
十、工作分解结构的步骤和方法	(124)
十一、项目分解的成果	(126)
第三节 时间进度规划	(126)
一、磨刀不误砍柴工	(127)
二、项目活动的定义	(127)
三、对活动排序	(128)
四、活动工期估算	(130)
五、安排进度表	(134)
六、巧用工具来帮忙	(135)
第四节 成本规划	(136)
一、资源规划	(136)
二、项目成本估算	(137)
三、成本估算的工具和方法	(139)
四、成本估算的结果	(140)
五、编制成本计划	(141)
第五节 质量管理规划	(142)

一、项目质量	(142)
二、项目管理规划	(143)
三、质量规划的工具和技术	(144)
四、质量规划中的结果	(147)
第六节 组织规划	(148)
一、组织结构	(148)
二、组织规划的依据	(150)
三、组织规划的工具和方法	(152)
四、组织规划的成果	(153)
第七节 沟通规划	(154)
一、沟通规划的注意事项	(156)
二、沟通规划的工具和方法	(157)
三、沟通规划的成果	(158)
第八节 风险管理规划	(159)
一、风险识别	(159)
二、风险量化	(162)
三、应对措施	(165)
第九节 采购规划	(166)
一、采购计划	(166)
二、采购规划的依据	(166)
三、采购规划的方法和工具	(167)
四、采购合同的选择	(168)
五、采购规划的成果	(168)
六、询价规划	(169)

第四章 项目网络计划技术 (172)

项目网络计划技术和项目管理软件正被广泛地应用于项目管理工作中,它们的使用可以起到事半功倍的作用。尤其是它们清晰的表达方式,使得项目进度管理变得更方便、更灵活、更有效。

第一节 概述 (172)

一、项目网络计划的概念 (172)

二、网络计划的优点 (173)

第二节 横道图 (175)**第三节 网络计划技术** (178)

一、项目评审技术和关键路径法 (178)

二、网络图的分类 (180)

三、绘制网络 (181)

四、活动时间的计算 (185)

五、关键路径和时差 (186)

第四节 资源配置和平衡 (191)

一、资源配置问题 (191)

二、资源负载 (192)

三、资源平衡 (193)

四、资源约束下的进度安排 (197)

第五节 项目管理软件简介 (199)

一、项目管理软件的必要性 (199)

二、项目管理软件具备的功能 (200)

三、国内项目管理软件的应用情况 (202)

四、常用的项目管理软件 (203)

第五章 组建项目团队 (223)

项目管理的一个关键性因素就是执行项目的组织结构的建立、健全和完善。一般来说,企业原有的组织结构对项目团队有非常重要的影响,作为一个项目经理或项目的普通成员,可能无力去变革企业的组织结构,但应该意识到,项目团队的管理工作是如何受制于或得益于企业的组织结构的,有了这样的知识,才能更有效地管理项目团队。

第一节 项目的组织结构 (223)

一、职能部门化结构 (223)

二、任务部门化结构 (225)

三、矩阵式结构 (226)

第二节 团队和群体的区别 (227)

一、相互依赖的程度 (228)

二、分享共同目标 (229)

第三节 为你的项目团队挑选成员 (229)

一、组建项目团队第一步: 审察人选的能力和兴趣 (231)

二、组建项目团队第二步: 为成员分配角色 (232)

第四节 项目团队的发展与建设 (234)

一、团队的发展阶段 (234)

二、项目团队的建设 (239)

第五节 项目经理授权 (240)

一、为什么要授权 (242)

二、下放权力不等于下放责任 (243)

三、如何授权 (244)

四、强化授权行为 (246)

第六章 项目沟通管理 (248)

项目沟通管理,就是要保证项目信息及时、正确地提取、收集、传播、存储以及最终进行处置,以保证项目团队内部的信息畅通。信息沟通系统相当于项目团队的神经系统,所以,在项目执行过程中,必须重视项目的沟通管理。

第一节 准确地沟通 (248)

一、什么是沟通 (248)

二、沟通通道 (249)

三、沟通网络 (251)

四、有效沟通的障碍 (255)

五、克服沟通障碍 (258)

六、积极倾听 (261)

第二节 艺术地沟通 (264)

一、建设性的沟通 (264)

二、建设性沟通的本质——换位思考 (265)

三、建设性沟通的原则 (266)

四、向老板推销你的方案 (272)

五、与下属有效沟通 (280)

第三节 组织团队会议 (282)

一、会议的功能 (283)

二、会议准备 (284)

三、如何保证会议准时开始 (285)

四、如何成为优秀的会议主席 (286)

五、如何使讨论富有成效 (289)

第七章 面对冲突 (294)