

项目经理人手册

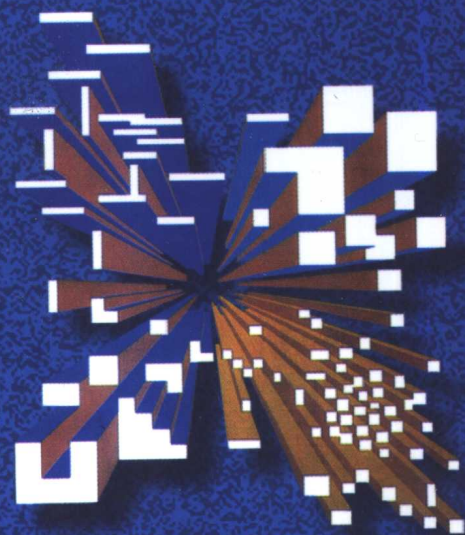
为企业带来明天的高额利润

XIANGMU
JINGLIREN SHOUC

于高原 / 策划
苏伟伦 / 编著

成功的项目管理

- 确定投资价值
- 评估利益大小
- 分析不确定因素
- 决定回收的时间



中国纺织出版社

项目经理人手册

为企业带来明天的高额利润

XIANGMU
JINGLIREN SHOUC

千高原 / 策划
苏伟伦 / 编著



 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目经理人手册/苏伟伦编著. —北京:中国纺织出版社,
2000.6

ISBN 7-5064-1837-1/F·0120

I. 项… II. 苏… III. 项目管理—手册 IV. F407.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 61345 号

责任编辑:王学军

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

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:16.5

字数:380 千字 印数:1—6000 定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前言

项目管理,在激烈的市场竞争中愈来愈重要。实践证明它是管理一个项目并使它获得成功的有效工具,这是最主要的理由。你可能有朝一日去参加某个项目的管理,甚至做项目经理;如果你是一个公司的领导人,可能为完成某个项目要选择项目经理,其中,能否正确、合理的获得项目投入后的利润回报,就在于你是不是选择了一个称职的项目经理人。由于存在着竞争。在公开招标的情况下,如果你掌握了项目管理这种技巧和知识,就能很正确地进行投资、策划并获得成功。

项目经理最困难的就是在项目开始初期,各方面条件还不具备的时候却要精算两件事:项目什么时候完成,花多少钱才能完成。作为投资人,因为切身的利益,在项目一开始对什么都没兴趣,只对要花多少钱以及什么时候可以看到成果感兴趣。对项目经理人来说,这种压力往往最大。

如想成功的话,项目经理人只有两种办法:从观念上进行更新和学习项目管理方面的技能。

很多经理人并没领会项目管理是一个“过程”(Process)。项目的目的虽然是达到某一预定的结果,但这结果本身并不能代表整个项目。

举例说明,如果你的任务是领导一队人马爬过一座高山,而这座山是你从没爬过的,此时有人问你:要多久,要多少食品、饮料,你能回答吗?如果你聪明的话,可能会向曾经带队爬过山的专家请教,但别人给你的建议并非定律。因此,最保险的办法就是先估计一个“大致”的整数。“大致”这个字,在项目管理上叫作 Ball Park Figure,有个“球场”的大小作底,你就可以招兵买马,购买食品、饮料等,准备爬山了。

当你往上爬时,渐渐地,你会对温度气候的变化、队员合作的效果、爬山的进度、粮草准备是否充分、设备是否合适等有了深入了解。这个时候,你对原先的估计,照理说应该有所调整。此项变动大不大,当然是考验项目经理人功底的试金石,一般来说,调整的幅度在 50% 左

右,应是可以接受的。当然,这和项目的规模和管理的要求有关,像修建高速铁路这样大的项目,如果将来的成本超过竞标时 75%,那就是失算了。

通过这个例子来说明一个重要观念:不能把结果看作项目管理,项目管理是“人、物、钱财、信息”的全程管理。因此,项目的成本和工期可以作适度的修正,但修正的频率和幅度应该有所限制。

其次,任何一位优秀的项目经理人,他们都必须懂得一些有关项目成本的问题。

1. 什么是项目原有的预算?什么是目前对整个项目的估计?前者是不能变的。后者是可以调整的。两者的差距就是完工成本差异的由来,差异表示你的评估不准。

2. 项目完工的部分究竟花了多少预算?这就是所谓的“赚得价值”,比较正式的名称是“已成工作预算成本”。和这个密切相关的另一个问题则是:有多少工作照计划应该完成?这就是所谓的计划完成的预算成本。前者被后者除,则是我们项目的应有表现指数。如果指数是 1,表明我们项目的进度完全在照原计划进行。

3. 另外还有一个对项目经理切身相关的问题,即实际花费的成本究竟有多少?如果我们把前面提到的“赚得价值”来被实际成本除的话,得到的商就是评估成本表现效率的指数。

4. 所以,如果项目经理人要问:照目前的情况看起来,我的项目要多少钱才能完工的话,我们有四种方法去

计算它。

A. 将原有预算拿来被成本表现效率指数除。

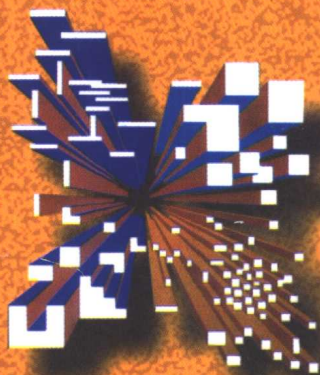
B. 将实际花费成本加上尚未完工的 EAC。

C. 实际成本加最新完工成本预估 ETC。

D. 实际花费的成本加未完工的预算($EAC = ACWP + RemainingBAC$)。在这条办法里面,项目经理人对原先的预算还是满有把握的。

我们不能强调项目管理有多么深奥的道理,但可以吸收成功的项目经理人在实际工作中的经验。至于项目管理在我国是否广泛适用,则完全由时间来检验。我们希望大家能够根据我国的环境、条件和实际需求对这个问题得出正确的结论。

责任编辑：王学军



企业的高额利润
取决于
正确的项目设计

封面设计

老
张

目 录 MULU

前 言

第 1 章 项目可行性研究与评估

- 3 第一节 可行性研究基本知识
 可行性研究必须回答项目是“可行”或“不可行”
- 25 第二节 项目评估概述
 项目评估是一项比较重要而复杂的工作，
 必须加强领导，提高评估人员的责任心和
 素质，并借助社会力量，通过委托咨询来解决
- 40 第三节 项目建设必要性、建设条件评估
 拟建项目的建设条件是多样的、可变的

- 53 第四节 项目技术评估
项目技术评估,并不是技术可行性的简单重复,更不是代替设计单位或咨询部门对项目技术方案进行技术论证和设计
- 65 第五节 项目财务评估
投资项目只有在建设资金有可靠来源的前提下才能进行建设和从事生产经营
- 87 第六节 案例分析

第2章 项目选定与计划

- 107 第一节 项目选定的主要内容
项目选定是项目运作的第一个阶段
- 111 第二节 项目计划的主要内容
项目计划要回答的四个问题
- 115 第三节 项目制定的准备
为周密有序地制定项目计划做准备工作
- 119 第四节 项目调查及初步设计
项目调查和初步设计完成后,项目指导委员会审查项目初步设计报告
- 125 第五节 项目设计
项目设计的重点是提出一个项目的详细计划
- 130 第六节 项目预期效果的分析
预期的效果分析有具体的操作步骤
- 134 第七节 项目文件的编写

- 项目文件要提出投资的详细理由,确定项目实施要遵循的具体行动计划
- 136 第八节 项目计划的原则
- 项目计划是项目管理的首要职能
- 139 第九节 项目计划的一般程序
- 可以使得前后一致、左右平衡、有理有据、结构完整
- 142 第十节 案例分析

第3章 项目组织

- 162 第一节 工业制造公司的组织
- 如汽车公司或化工厂,他们的主要任务是生产产品,所采用的项目管理,只限于小型的工程项目
- 164 第二节 工程建筑公司的组织
- 工程建筑公司,他们干的就是项目,因而所采用的就是项目管理
- 166 第三节 项目管理组织形式
- 项目组织有三种不同的形式
- 172 第四节 案例分析

第4章 项目合同

- 178 第一节 合同的类型和选择
- 如果是大的工程项目,合同就显得更重要

185 第二节 项目的目标

如果用箭去射目标,只能瞄准一个,一箭不可能射中三个靶心

187 第三节 投标前准备工作

在合同签订前,甲方和乙方的准备工作分四个阶段

191 第四节 怎样投标

投标是一种竞争,别的承包商也去投标,定得太高,就会失去中标机会

197 第五节 甲方对承包商的评价

甲方对承包商的评价怎样进行评价?

202 第六节 如何才能具有竞争能力

想办法探听到对手的报价,并不能提高你的竞争能力

208 第七节 案例分析

第5章 项目融资

233 第一节 什么项目适用项目融资方式

当今的项目融资主要集中在大规模的基本建设项目

234 第二节 为什么采用项目融资

项目所带来的利润应是弥补额外的成本

235 第三节 对项目融资的一般误解

这种误解可能使项目发起人陷入困境

236 第四节 项目融资的参与方

- 参与方可以有几个
- 243 第五节 可行性研究
可行性报告必须包括几个方面
- 245 第六节 对借款人/项目发起人的限制
对借款人/项目发起人的限制可能影响项目的融资结构
- 245 第七节 对贷款人的限制
这些限制可能使贷款人不能按照项目发起人所希望的那样对项目提供融资
- 246 第八节 案例分析

第6章 项目物资管理

- 253 第一节 概述
项目物资管理亦称物资供应和管理
- 256 第二节 物资定额管理
制定材料消耗定额的方法主要有四种
- 258 第三节 物资的计划管理
编制需用、计划的关键是确定需用量
- 268 第四节 物资的供应方式与管理
合理选择供应方式对推进项目管理具有重要意义

第7章 项目的控制

278 第一节 项目经理的职责

项目经理要决定干什么？怎么干？在哪里干？

282 第二节 项目控制的主要文件

文件及发表规定了各种文件都发给谁？发几份？给谁原件？给谁复印件？给甲方，乙多少份？这样一张表是非常简单的事，但对项目管理来说，极为重要，缺了就要乱套

290 第三节 项目控制的重要会议

项目经理若不好好控制会议，就会陷入会海之中

294 第四节 通讯联系的控制

就好像一个是球场，场上十一个人如果事先不约定共同的信号，配合就不会好，就不能形成一个整体，就要输球

298 第五节 制定进度计划

你要是浪费了时间，你就丢了钱，你省了时间，就得到了钱

305 第六节 预算和成本控制

项目经理只应给各部门正常的、预算内的经费

第 8 章 项目现场监理

- 317 第一节 现场监理的重要性
我国从 1988 年开始建立监理制度
- 321 第二节 项目监理制
我国的工程建设监理组织分为两个层次
- 326 第三节 工程建设监理的实施
监理工作施重点就是三大控制
- 330 第四节 案例分析

第 9 章 处理项目变化

- 333 第一节 范围变化
范围变化对项目的影响是很大的,这涉及到终极
- 340 第二节 基线变化
项目基线变化有四种主要根源

第 10 章 减低项目风险

- 347 第一节 风险的识别
风险管理有四个步骤,风险识别是第一步
- 363 第二节 风险分析
这里需要选择一种方法,要求易学,风险分析可信而准确

- 386 第三节 风险的管理
以某种方式驾驭风险,有效果及有效率地
完成项目目标
- 412 第四节 风险的报告
它为管理风险提供信息,为有效地制定决
策打基础
- 420 第五节 案例分析

第 11 章 项目审计

- 423 第一节 概述
在刚刚实行项目管理的企业,项目审计的
作用更不容忽视
- 431 第二节 项目前期审计
搞好前期审计,可以防止决策失误,顺利实
现目标
- 437 第三节 建设期间审计
在建设中不忽视的审计,有利于预防各种
问题的发生
- 444 第四节 项目结束后审计
这时审计,可以整体评价项目的建设 and 管
理状况
- 449 第五节 我们离现代审计还有多远
我们离现代审计还有较长的一段路要走
- 451 第六节 案例分析

第 12 章 计算机在项目管理中的应用

455 第一节 引言

有些人把计算机模型看得比现实情况更重要

456 第二节 使用 PMIS 的必要性

一个 PMIS 系统可以协调和领导项目组织的所有要素

458 第三节 项目管理软件介绍

项目管理逐步完善,软件本身的功能也不断扩展

第 13 章 项目经理的领导技巧

469 第一节 清晰的思维

清晰的思维是一个推理的过程

477 第二节 演说的技巧

能够在公众面前把话讲好就成为一项你必须学会的管理技巧

483 第三节 冲突管理

如果冲突变得一团糟,就需要马上清理掉,而无需做为一个问题认真对待了

488 第四节 压力管理

在当今这种躁动的时代,一定的压力是不可避免的