



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

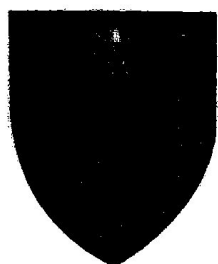
哈佛模式 项目管理

A Guide to
The Project Management of
Harvard Model

人民日报出版社 线装书局

总主编 邹东涛

主 编 杜嘉伟 郑 煜 梁兴国



哈佛模式

项目管理^①

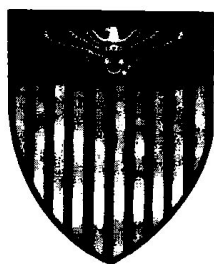
A Guide to

The Project Management of
Harvard Model

人民日报出版社 线装书局

总主编 郭东涛

主 编 杜嘉伟 郑 煜 梁兴国



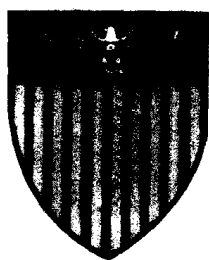
哈佛模式

项目管理^②

A Guide to
The Project Management of
Harvard Model

人民日报出版社 线装书局 总主编 郭东涛

主编 杜嘉伟 郑煜 梁兴国



哈佛模式 项目管理^③

A Guide to
The Project Management of
Harvard Model

人民日报出版社 线装书局 曾于洲 郭东涛

主 编 杜嘉伟 郑煜 梁兴国

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛模式·项目管理 / 杜嘉伟, 郑煜, 梁兴国主编. — 北京:
线装书局, 2001.9

ISBN 7-80106-075-X

I. 哈… II. ①杜…②郑…③梁… III. 项目管理——研究
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 045891 号

哈佛模式·项目管理

总主编: 邹东涛

主 编: 杜嘉伟 郑煜 梁兴国

出 版: 人民日报出版社 (北京市朝阳区甜水园北里16号) 邮编: 100026
线装书局 (北京市朝阳区春秀路太平庄10号) 邮编: 100027

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市后沙峪印刷厂

开 本: 787 × 980 毫米 1/16

印 张: 166

版 次: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

字 数: 2400 千字

印 数: 1-3000

书 号: ISBN 7-80106-075-X/F·1

定 价: 690 元 (全三册)

前 言

经济潮起,人才风云际会。试问:当今世界具有什么能力的人最抢手?

有的人会回答是 MBA,有的人认为是 IT 工程师,还有律师、会计师。不错,这些都是市场需要的热门人才。但您是否知道,一个崭新的职位——项目管理(Project Management)正在逐渐成为市场急需的“大热门”,项目管理专业人员(PMP)在西方已经成为一个“黄金职业”,这方面的人才常常比 MBA 毕业生更受到各大公司的欢迎。著名的大公司如摩托罗拉(Motorola)、朗讯(Lucent)、诺基亚(Nokia)以及世界银行(World Bank)等都要求有关项目管理人员拥有项目管理的认证证书。而拿到项目管理的证书,也正在成为国内高级白领和商务人士追求的目标。

朱镕基总理曾经说过:“管理科学,兴国之道”。

从 20 世纪初泰勒提出科学管理起至今,百年管理给人类社会带来了卓越的成就和
不朽的文明。21 世纪的风帆初扬,但管理依然是世界各国政府、企业、学界、民众关注的
话题。经济全球化、入世冲击波、市场经济发展,使得中国更需要以管理立国,向管理求
生存要发展。

“在当今之社会,一切都是项目,一切也将成为项目。”美国项目管理专业人员资格
(Project Management Professional, PMP)认证委员会主席 Paul Grace 这样断言道。事实上项
目已经成为一个企业发展的关键,它所带来的利益要远远大于循规守旧的常规经营,故
而项目管理便成了在当今急剧变化时代中求得生存的利器。

项目管理起源于美国,二战期间美国研制原子弹的曼哈顿计划和后来的阿波罗登月计划最早采用了项目管理的方法。1957年杜邦公司把这种方法应用于设备维修,把维修停工时间由125小时锐减为7小时;1958年美国国防部在北极星导弹设计中,应用项目管理技术,竟把设计完成时间缩短了一年。20世纪80年代以后,随着信息时代的到来,项目管理应用于工商、金融、信息等产业以及政府部门等行政管理领域。目前,在全球最发达的政府部门和企业机构中,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、UNDP、IBM、ABB、AT&T、HP等在其运营的核心部门都采用项目管理。为适应社会各界对项目管理人才的迫切需求,美国在1984年开始实行项目管理专业人员资格认证制度,20世纪90年代中期陆续在麻省理工学院(MIT)、乔治·华盛顿大学、美国管理技术大学等大学中开设了项目管理专业硕士和博士学位教育。而作为全球工商管理理论和教育的权威,哈佛大学商学院对项目的研究更是达到了空前的高度。

●关于项目管理

要了解项目管理,首先要从了解项目开始。什么是项目?简单地说,安排一场演出、开发一种新产品、建一幢大楼都可以称之为一个项目。按照传统的做法,当企业设定了一个项目后,参与这个项目的至少会有好几个部门,包括财务部门、市场部门、行政部门等等,而不同部门在运作项目过程中不可避免地会产生摩擦,必须进行协调,而这些无疑会增加项目的成本,影响项目实施的效率。

项目管理的做法则不同。不同职能部门的成员因为某一个项目而组成团队,项目经理则是项目团队的领导者,他们所肩负的责任就是领导他的团队准时、优质地完成全部工作,在不超出预算的情况下实现项目目标。项目的管理者不仅仅是项目执行者,他参与项目的需求确定、项目选择、计划直至收尾的全过程,并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各个方面对项目进行全方位地管理,因此项目管理可以帮助企业处理需要跨领域解决的复杂问题,并实现更高的运营效率。

可以说,大多数项目经理都是勤奋和努力的,但他们是否掌握了高效实用的项目管理方法呢?我们常常会见到这样的情况:当面临一个急迫的项目时,整个公司都像沸腾了一样,所有人都到了在办公室里奔跑的地步,一切似乎失去了秩序。随后是加班,加班,无休止地加班!但结果仍不尽如人意,出现问题的时候,所有的人都在抱怨:领导发脾气,责备下属无能;下属委屈,互相埋怨。为什么会出现如此状况呢?

这是因为项目交给项目经理后,项目经理没有一个清晰的针对这个项目的计划,只是原来你干什么,现在还干什么,并没有特别的工作管理方式。对于现在无人负责的工作,想到谁,就临时交给谁,造成工作分配上的不平衡。由于整体的混乱导致时间的浪费,因而引发长时间地加班。人员的疲劳和心理上的烦躁又造成工作的低效率。所有这一切只会导致低劣的效果,甚至有些公司在每个项目结束后,都会因为上下级之间彼此的不满而大批的更换员工。由此,我们也就可以明白项目管理技术的运用是何等的重要。

也正因为如此,项目管理的应用从 20 世纪 80 年代仅限于建筑、国防、航天等行业,发展到现在的计算机、电子通讯、金融业甚至政府机关等众多领域。而在管理内容方面,为了在迅猛发展变化、剧烈竞争的市场中,应对经济全球化的挑战,项目管理更加注重人的因素、注重顾客、注重柔性管理,力求在变革中生存和发展。现代项目管理的任务也不再只是执行项目,而且还要开发项目、经营项目,以及为经营项目完成后形成的设施或其他成果准备必要的条件等等。目前国内,对项目管理认识较浅,要求项目管理人员拥有相应资格认证的还主要是跨国公司、IT 公司等与国际接轨的企业。

●关于项目管理认证

面对项目和项目管理的浪潮,我们是否拥有足够的合格的项目经理呢?事实上,大多数项目经理并未接受过相应的培训,只是偶然的机会令他们承担起这种职责。他们可以说是获得了良好的机遇,但他们是否具备获得成功所必备的种种能力呢?而且是否存在用于衡量项目管理人员的统一标准呢?

目前世界上最大的项目管理专业机构——美国项目管理学会 PMI(Project Management Institute)也是目前世界上最具权威性的项目管理认证机构,它在 20 世纪 90 年代初设立了“项目管理知识体系”,为衡量项目管理人员是否合格提供了客观标准。PMI 健全了跨行业的“项目管理专业人员资格认证制度”,项目管理人员通过该考试即成为被认证的项目管理专业人员,简称 PMP(Project Management Professional)。

2000 年 6 月,北京现代卓越管理技术交流中心组织了国内第一次 PMP 资格认证,共有 103 人参加,最终 31 人通过了考试,获得了美国项目管理学会 PMI 颁发的 PMP 资格认证证书。2001 年 3 月,项目管理专业又在北京中关村落户,可以说项目管理在中国正蓄势待发。当然,目前参加项目管理 PMP 认证对资历的要求仍是十分严格的。如申请人要

提交以英文写成的、在规定的时间内具有至少 4500/7500 工时的项目管理工作经验的书面材料,仅这一点,就排除了很多不具备项目管理经验的人。由于拿到项目管理“文凭”的都是有多年实践经验的人士,因此这个证书不同于 MBA 的文凭,只能证明拥有了相关的知识,对于其能力、实践经验如何不能作出判断。因此,PMP 更类似于会计师的证书,是对多年的相关资历和经验的一个认证,证明你的项目管理能力达到了一定的级别。因此,这也是在西方项目管理比 MBA 更受青睐的原因之一。连 Fortune 这样权威的杂志也勇敢地断言道:“项目经理将成为 21 世纪最佳职业。”

●关于本书《哈佛模式·项目管理》

哈佛大学商学院,是培养世界顶尖工商管理精英的成功摇篮,是引导世界管理创新的排头兵。源自哈佛的经营管理理念造就了无数的工商界奇迹。所以,全球的工商界人士都把哈佛管理奉为圭臬。同样,哈佛的项目管理模式也不例外。随着中国经济建设的发展,正风起云涌地出现各种类型的项目,它呼唤着急需的项目管理人才。因此,编撰和出版一套介绍哈佛大学商学院项目管理模式,并结合中国企业实际应用环境的大型工具书具有很高的社会意义,必将对中国的经济腾飞起到积极地推动作用。

作为国内第一部全面系统地介绍哈佛商学院项目管理模式的大型工具书,本书从策划到出版发行也采用了先进的哈佛项目管理运作模式。

• 制定项目目标

经济全球化以及 WTO 的来临,对中国的发展来说是机遇也是挑战。“项目”不断增多,项目管理专业人才需求也日益扩大。本书旨在以理论和实践的方式对项目管理进行介绍,从项目设定开始,循序渐进,从论述到计划修订,人员组织,项目控制和项目后评价等等。

• 建立项目团队

首先我们进行了项目工作任务分析表(WBS),并依照分析表聘请了相关专业的人士。同时我们通过商谈、会议等方式进行项目沟通,以确保整个团队的士气,将本书的质量提升到更高的水平,以奉献给读者。

• 项目计划及进度控制

本书是近 230 万言、且属开国内相关著作之先河的鸿篇巨著,所以要按时按质完成任务,必须制定切实可行的计划并实施有效控制,方能实现项目制订之初衷。在本书项目

管理过程中我们用到了如下工具：

管理内容	管理工具
范围管理	工作分解结构法(WBS) 收益成本分析法 结构管理法
时间管理	横道图 里程碑表 PERT/CPM 网络图 挣得值评价技术(BCWS, BCWP, SV, SPI)
成本管理	参数成本估算技术 自下向上参数估算技术 成本累计曲线(S 曲线) 生命周期成本 资金预算工具(NPV, IRR, 回收期) 挣得值评价技术(BCWP, ACWP, CV, CPI)
人力资源管理	激励和项目团队建设技术 目标管理 责任矩阵 资源横道图 资源需求直方图
风险管理	风险管理过程分析法 假定情景演练法 蒙特卡罗演练法 基础统计技术 决策树
质量管理	标准质量控制技术 Pareto 图 鱼骨刺图 基础统计技术
合同管理	各种合同的全面掌握(CPIF, CPAF, CPFF……)
沟通管理	基础沟通原则

• 项目后评价——期待读者的回应

作为国内第一部系统介绍项目管理理论及实务的大型工具书,浸满了作者们的辛勤汗水,我们希望能有益于读者知识水平的增长,有助于项目管理事业的飞速发展,同时我们更期望着读者的回应,说:《哈佛模式·项目管理》是本好书,搞项目管理离不开她!

项目管理是面向新经济的尤为重要的管理创新,它将受到任何一个具有卓越管理成就的 CEO、CFO、CIO、COO 的关注;它将成为一把利器,推动企业发展,促进社会进步。

新世纪的中国面临 WTO 和经济全球化的冲击已经无可回避,寻求面向新经济的应对之策成为获得新世纪竞争优势的必然选择,我们相信项目管理将大展宏图,项目经理将功成名就。

《哈佛模式·项目管理》编委会

2001 年 9 月于北京

《哈佛模式·项目管理》

编 委 会

总 主 编

邹东涛

主 编

杜嘉伟 郑 煜 梁兴国

副 主 编

石卫红 李先瑞 张丛亮 周大勇 范学东

编 委

李文生	张万兴	季 明	杜嘉伟	郑 煜	梁兴国
石卫红	李先瑞	张丛亮	周大勇	范学东	张学军
严 艳	聂志红	袁丽萍	王宏亮	王玉冰	梁羽龙
娄 伟	常 桦	樊惠颖	罗利民	余守斌	常连伟
石吉英	高 为	王 军	王军文	李月绒	李 龙
汪松林	田立新	高 敬	刘向东	陈秋香	宗建平
潘春雷	魏晓红	张新勇	尹 钛	郑玉臣	刘来刚
陈 泊	刘照荣	景社林	雷广银	王旭钰	康 娜
高 峰	张桂云	陈 曦			

策 划

康 鑫 李文生 张万兴

《哈佛模式·项目管理》

在当今之社会，一切都是项目，一切也将成为项目。

——美国项目管理专业人员资格认证委员会主席 Paul Grace

项目管理是当今急剧变化的时代求得生存的关键。

——美国著名管理学家 Tom Peter

项目经理将成为 21 世纪的最佳职业。

——享誉全球的经济期刊 Fortune

目 录 Content

第 一 册

项目管理战略卷

第一章	21 世纪：管理全胜	3
第二章	年薪 20 万美金的职业——项目管理（PM）	27
第三章	项目管理战略理念	133
第四章	项目战略和竞争优势	199
第五章	项目管理战略策划	333
第六章	项目管理战略实施	480

项目管理运营卷

第一章	项目范围管理	55
第二章	项目可行性研究	63
第三章	项目论证	68
第四章	项目计划	76
第五章	项目采购管理	80

第 二 册

第六章	项目风险管理	88
第七章	项目合同管理	98
第八章	项目融资	103
第九章	项目时间管理	105
第十章	项目成本管理	109

第十一章	项目质量管理	1373
第十二章	项目信息管理	1491
第十三章	项目集成管理	1575
第十四章	项目后评价	1657

第三册

项目管理实务卷

第一章	工程项目管理	1741
第二章	资产评估项目管理	1781
第三章	贷款项目管理	1803
第四章	技术改造与设备成套项目管理	1817
第五章	中外合资（合作）经营项目管理	1843
第六章	设立股份公司的项目管理	1859
第七章	中国上市公司项目管理	1875
第八章	中国企业境外上市项目管理	1933
第九章	国际投资项目管理	1993

第十章 国际工程承包与劳务合作项目管理

905

第十一章 IT 项目管理

912

项目经理人卷

第一章 全能的管理者——项目经理

919

第二章 项目团队

929

第三章 项目组织

935

第四章 项目人力资源管理

938

第五章 项目沟通管理

940