



PROJECT MANAGEMENT  
POPULAR  
DEMONSTRATION

陈安唐锡鹏 著  
张帆王进

敷陈理义而加以引申，是为演义。

# 项目管理

# 通俗演义

陈博士：“我们要写一本初中生也有兴趣读的书，  
将项目的知识变为普通人的生活意识。”



南方日报出版社  
NAN FANG DAILY PRESS

# 项目管理

## 通俗演义

陈安唐锡鹏 著  
张帆王进



南方日报出版社  
NAN FANG DAILY PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理通俗演义 / 陈安 唐锡鹏 张帆 王进著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-481-9

I. 项... II. ①陈...②唐...③张...④王... III. 项目管理  
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126965 号

## 项目管理通俗演义

陈安 唐锡鹏 张帆 王进 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 889mm×1194mm 1/32

印 张: 8.75

印 数: 1-5000 册

字 数: 208 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 18.00 元

---

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

## 引 论

## 古有项目管理兴盛日

## 今起项目管理蓬勃潮

我们伟大的祖国屹立在世界的东方，因为历史悠久，且拥有文明的时间也很长，故而以往历史上文字记载的东西也非常多，所以，每当西方人自称发明了什么新东西或者发现了什么旧东西的时候，总是会有中国人出来说：“这不稀罕，我们早就有了。”然后就能端出一堆的证据文字来，每每令西方人目瞪口呆，欲辩而无言。

于是，作为中国人的我们（包括陈博士我）顿时觉得自豪起来。可自豪的时间长了，有时候也甚不是滋味，虽然我们可以说很多东西我们中国早就有了，可是，怎么就在人家手里发挥巨大作用的时候，我们才会从旧纸堆里找它的来龙去脉呢？而且那些在今天被别人当成精髓的东西，我们却已经闲置了很久，根本就没有派上过用场，或者虽然一度有过用处，最后却失了踪迹，竟然没有流传下来，最后还得中国的有识之士飘洋过海地去外国取回来。这倒跟印度佛教经典由于在近代散失很多，而要来中国重新翻译回去有点类似。

到了 20 世纪 90 年代，西方的项目管理在中国开始热起来，各类项目管理认证培训开始热闹起来，好些高校院系也开始把



项目管理作为一个很重要的研究方向，并且从 2004 年开始有了专门的项目管理学的工程硕士研究生，这时候我们又想起了些什么？当然，项目管理也是中国最早发源的，西方人谈系统工程的时候我们举出了都江堰，说这就是中国不折不扣的漂亮的工程学的例子。除了都江堰，我们还有长城、兵马俑、雄伟的故宫，这些都是中国古代工匠们的项目管理杰作。可惜这些都是当时的孤例，而成批量的例子太少了。

但是，这些中国工匠早就从经验和直觉上获得的东西，最后还是只能算是技术或者工艺上的一种先进，它因为没有上升为科学理论，也就无法流传下来让我们传承。我们还是必须把经过西方人提炼而成的项目管理理论重新舶来，用于指导我们的实践活动。

从根本上说，项目管理应该是一种系统论的应用，就是把系统的思想在项目方法化、工具化。系统的思想是项目管理的立足之本，项目管理的起源就是系统论和运筹学的应用，因为它是把物资资源、人力、时间、技术等，为了实现一个特定的目标，将它们集成在一起进行的管理手段。中国人其实也是从古代开始就从普遍联系的观点出发讲述系统论整体论了，但是，讲了数千年，因为还是无法最后系统起来，所以，成了不伦不类的笼统论：一切都成了可说又不可说的东西，一切都只用高度概括的语言来描述，《易经》就是笼统论的集大成者。

传统的项目管理虽然没有最终形成像今天这么完善的理论，但是经验性的技术与工程性的积累还是为后人提供了很多值得借鉴的知识，后来的水利工程虽然达不到都江堰那样的水准，但是，也总能给人很多启示。至少让我们知道，可以利用一些技巧将工程进度的时间管理好，在要求的期限内完成所要做的

工作；可以使我们在进行成本管理的时候，事先进行详尽的预算以控制最后的花费；使我们在组织人员管理人才的时候，能够按照人尽其用的原则在项目中使用，尽管人在道德或者其他方面有缺陷，我们不用其短而用其长，而不是断然弃用……这些古代的“项目管理”经验，使我们能在一定的成本下及一定的时间内达到我们希望的目标。

应该说，传统的东西即便没有上升，总不是毫无价值的。它一方面丰富了古代“项目管理”的感性的东西，另外一方面也一并催生了今天科学的项目管理理论方法体系，成为项目管理科学家们的工具。

不过，现代的项目管理还是和古代有所不同，今天的人更注重项目的效益，古代一个大项目往往是暂时看不到客观的经济前景的，一般是为了政治目的而进行，如长城等。都江堰主要是为了治理当时的水患，而不是为了从修建都江堰中获得多少的利益。今天，商人们基本掌握了项目管理的说话权，政府也开始通过商人的投资达到建设的目标，而不再简单地直接采用政府项目的形式，如现在的奥林匹克场馆建设，国家负担费用的比重正在逐渐减少。

当然，即便商人在管理项目中逐渐获得了说话权，项目管理和企业管理也并不相同。就项目管理和企业管理两者比较，首先是管理的对象不同。项目管理的对象是项目，而企业管理的对象是组织、人员和运作。从时间上看，项目很快解决（即便是 10 年的项目也至少是在有限时间内完成的），而企业管理如果不想明年破产的话，则是要周而复始不断螺旋式循环的。项目是有生有死的，必然地存在一个截止点的，比如陈博士的家装项目，它就不是企业管理，总要有个日子结束后让陈博士





住进去的；而企业虽有生死，但企业的领导者或拥有者在创办企业之初，总是希望它长生不死，基业常青的。

其次，项目管理和企业管理追求的目的不同。前者尤其注重效果，因为项目的结果往往是不明确的，未知的变数，使得管理项目的时候会对结果的关注大于对实现过程效率的关注，极端情况下甚至会降低效率来换求最佳结果。而后者因为日常运作条件下的结果是明确的，所以更在意效率，管理的目的是为实现高效率下的最佳效果，它更在意投入与产出之间的关系，投入少而产出大则效率高。

再次，项目管理和企业管理的关注点也不同。企业管理更关注战略和整体发展，为公司定位产品、市场，建立内部组织结构和外部联盟等。项目管理从具体任务出发，把公司的理想转化为实在的产品或服务。决策能力和执行能力，是企业发展不可缺少的两种基本能力。以往人们普遍关注企业的决策能力，但是在加速发展、不断变化的内部和外部压力下，企业的执行能力越来越受到人们的重视。对项目的管理能力，直接反映出企业的执行能力。

最后，项目管理和企业管理的组织结构也往往是不同的。项目管理的组织通常是临时性、柔性、扁平化的组织；项目中临时性组织的变化程度要比企业管理频繁得多，虽然企业的组织结构也有刚性与柔性之分，但是基本还是以刚性为主；从管理者的权力看，虽然项目管理也强调责权对等，但实践中，项目经理往往是责大权小，除非像“曼哈顿计划”那样的大项目，可以拥有至高无上的权力，调动全国的资源。一般的项目会特别希望追求到责权对等的平衡状态，这几乎是项目经理不懈的努力。



项目管理的机制是项目经理负责制，强调责权利的对等；项目管理的方式是目标管理，包括进度、费用、技术与质量；项目之所以采用目标管理，是因为迫不得已，无法规定过程，所以只好提供条件，营造一种创新的环境。

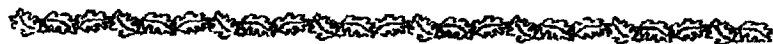
项目管理的要点是创造和保持一种使项目顺利进行的环境，以使项目管理的各种先进方法、工具和手段在其中进行应用。

在今天，因为企业也开始不断使用项目的手段，在管理过程中将运作型的工作化为项目进行管理，再加上现在的泛项目化趋势，使得项目管理日渐多见且重要起来，而且显得项目管理无所不能——80%的东西可以以项目的形式来表达，这就使人们可以把其他具备项目特征的东西当成项目来运作。实际上，在本演义中，还会着重谈到怎么进行婚姻的人生项目，怎么作为一个项目经理来运作婚姻这个项目，以取得更好的效益和质量。

从上面的基本介绍，我们可以理解到项目管理的精髓：“系统和受控”。项目管理实际上是完整的一套工作流程，是为解决实际问题而创建的工作氛围，是一套完整的技能和手段的合集，是一种解决问题的管理理念。

本书从历史、现代经典案例和生活实际出发，将项目管理的九大知识体系分解开来，由此，项目的知识体现，我们可以在李冰主持的都江堰工程看到，可以在汉末三国争霸的战争运作中看到，可以在清末张之洞所主持的汉阳铁厂中看到，可以在华罗庚的喝茶实验中看到，可以在办公室政治中看到，可以在结婚筹划中看到，可以在家庭经营中看到，可以在家居

装修中看到，可以在采购物品中看到。将项目管理的每一个知识要点，结合历史现实娓娓道来，是为“演”；而在每一个历史现实后附加“引申思考”，引导读者如何去运用知识，是为“义”——“敷陈义理而加以引申”，是为“演义”。写一本让初中毕业以上的人也感兴趣的关于项目管理的书，一直是我们的心愿；将项目管理的知识融进生活中，变而为普通人的生活意识，则是我们毕生的追求。



## 目 录

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 引 论 古有项目管理兴盛日 今起项目管理蓬勃潮 ..... | 1 |
|-------------------------------|---|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 第一回 张探花试做项目经理 汉阳厂初显峥嵘面目 ..... | 1 |
|-------------------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| 第一节 汉阳铁厂项目的启动 ..... | 2 |
|---------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| 第二节 汉阳铁厂项目的实施 ..... | 4 |
|---------------------|---|

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 第三节 从官办到官督商办——项目失败后管理<br>模式的变革 ..... | 7 |
|--------------------------------------|---|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第四节 张之洞一塌糊涂的项目管理 ..... | 10 |
|------------------------|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 第五节 即使铁厂项目有范围管理，它有整体管理的<br>味道吗？ ..... | 12 |
|---------------------------------------|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第六节 汉阳铁厂项目中的沟通与人力资源管理 ..... | 14 |
|-----------------------------|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第七节 汉阳铁厂项目管理的其他侧面 ..... | 19 |
|-------------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 引申思考：应对项目风险的策略 ..... | 20 |
|----------------------|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第二回 戏说婚姻项目特点论 笑谈项目生命周期说 ..... | 23 |
|-------------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 “项目”与“运作” ..... | 24 |
|---------------------|----|



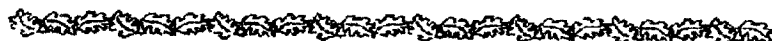
|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 第二节 | 泛项目管理和一般意义下的项目管理 .....       | 31 |
| 第三节 | 作为泛项目哲学下的婚姻 .....            | 34 |
| 第四节 | 结婚的生命周期过程 .....              | 37 |
| 第五节 | 婚姻这一项目包含了项目的一切特征 .....       | 43 |
| 第六节 | 婚姻中体现出的项目管理知识 .....          | 49 |
| 第七节 | 结婚如果可以成为一个项目，那离婚呢？ .....     | 51 |
|     | 引申思考：学习如何将知识从分散到集成进行管理 ..... | 52 |

### 第三回 陈博士无意小中圈套 美罗茜大上家装成本

|     |                                         |    |
|-----|-----------------------------------------|----|
|     | .....                                   | 53 |
| 第一节 | 项目的核心内容里为什么会有成本？ .....                  | 54 |
| 第二节 | 陈博士好好列了一下新家装修主要的成本<br>项目 .....          | 57 |
| 第三节 | 陈博士中了美人计，被经验不足的设计师<br>罗茜的成本估算弄昏了头 ..... | 60 |
| 第四节 | 陈博士邀请爸爸来参加项目实施过程中的<br>成本控制，果然奏效.....    | 63 |
| 第五节 | 家装项目的成本控制：为什么最后<br>总是教训大于经验？ .....      | 65 |
|     | 引申思考：阶段性成本控制策略 .....                    | 67 |

### 第四回 美联邦初拟项目规划 华先生深思喝茶统筹

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
|     | .....                           | 71 |
| 第一节 | 项目发展的历史——从华罗庚先生的<br>统筹法谈起 ..... | 72 |
| 第二节 | 项目的计划与控制——要多重要有多重要！ .....       | 75 |



|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| 第三节 工作分解与活动定义——我们怎样才能最快<br>喝到华罗庚先生泡的茶? ..... | 81  |
| 第四节 网络计划技术——怎么把时间有效地管起来?<br>.....            | 85  |
| 第五节 计划进度控制——七步成诗 .....                       | 91  |
| 第六节 如何更深刻地理解项目的核心<br>——时间管理与进度控制? .....      | 97  |
| 附录: 婚礼筹备工作结构分解 .....                         | 103 |

## 第五回 关注性骚扰社会热点 畅谈沟通冲突对策法

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| .....                                    | 111 |
| 第一节 “六度分隔”理论与沟通渠道 .....                  | 112 |
| 第二节 中国传统沟通哲学与现代沟通管理思想 .....              | 114 |
| 第三节 沟通可以去计划吗? .....                      | 118 |
| 第四节 沟通过程是可以控制的吗? .....                   | 119 |
| 第五节 当你在项目进行过程被性骚扰时, 哪种<br>沟通方法管用呢? ..... | 121 |
| 第六节 跨越各类不同类型障碍的沟通 .....                  | 127 |
| 引申思考: 如何理解项目环境下的沟通 .....                 | 134 |

## 第六回 买东西视采购大管理 通南北看外包招投标

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| .....                      | 135 |
| 第一节 太极与采购 .....            | 135 |
| 第二节 透视外包——采购的典型形式 .....    | 137 |
| 第三节 应该买什么东西——采购的类型浅谈 ..... | 142 |
| 第四节 怎么买东西——还是招投标吧! .....   | 145 |

|     |                              |     |
|-----|------------------------------|-----|
| 第五节 | 在什么人那里买东西——采购的对象选择           | 149 |
| 第六节 | 买东西就应该这么麻烦——采购的规范过程<br>全透视   | 151 |
| 第七节 | 合同签订以后怎么办——采购的合同管理           | 156 |
| 第八节 | 当买卖双方货不对板的时候——采购的<br>索赔和退货问题 | 161 |
|     | 引申思考：项目采购思维与日常采购思维如何对接       | 162 |

## 第七回 看诸葛孔明兴复汉室 论人力资源管理成败

|     |                                      |     |
|-----|--------------------------------------|-----|
|     |                                      | 165 |
| 第一节 | 从哪里获取愿意做汉室复兴项目的重要人力<br>资源？           | 166 |
| 第二节 | 孔明到底是不是完成汉室复兴项目最需要<br>的人力资源？         | 169 |
| 第三节 | 复兴汉室项目中两个人才同时出现时怎样<br>优化配置？          | 175 |
| 第四节 | 做好不同层次的人力资源配置，比只拥有一个<br>高精尖的人才还重要    | 177 |
| 第五节 | 当诸葛亮不能进行管理层收购时，项目团队的<br>存在性就有了基础上的问题 | 182 |
| 第六节 | 当项目里的人才库只有“廖化”时，最重要的是<br>马上启动人力资源培训  | 185 |
|     | 引申思考：关于项目人力资源的思考                     | 188 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 第八回 看秀才造反十年不成 谈风险管理大行其道                   | 189 |
| 第一节 风险管理不能在项目开始的时候评估得<br>过于充分——秀才造反就是一例   | 191 |
| 第二节 那么多的风险都是从哪里来的?                        | 193 |
| 第三节 项目运作过程中遇到风险的时候怎么处理<br>——是做懦弱秀才还是自信秀才? | 196 |
| 第四节 风险管理的招数                               | 198 |
| 引申思考:关于风险与人的个性的关系                         | 201 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 第九回 都江堰折射李冰牛人 看质量管理贯通古今                         | 203 |
| 第一节 距今 2 260 年且仍在发挥巨大作用的都江堰工程<br>是对现代水利工程质量的讽刺? | 203 |
| 第二节 合适的才是最好的——都江堰工程的简单<br>规划和做法促成了堪比长城的伟大工程     | 206 |
| 第三节 科学永远是质量管理的重要方面——两千年前<br>先人们的科学的质量观          | 210 |
| 第四节 都江堰工程的质量保证——“项目经理”李冰                        | 216 |
| 第五节 都江堰工程所符合的现代质量管理理念                           | 220 |
| 引申思考:都江堰工程人与自然、社会和谐共处的<br>启迪性意义                 | 224 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>第十回 运营家庭工作两不误 唯项目经理重任在肩</b>     | 225 |
| 第一节 项目经理的确定——为什么大多数家庭是女人当家作主?      | 226 |
| 第二节 家庭成员的分工——人力资源管理的体现             | 230 |
| 第三节 “第三者”问题——涉及到成本、质量、风险和沟通管理的现实问题 | 236 |
| 第四节 家庭理财——全面的成本管理                  | 243 |
| 第五节 “白头到老”的项目管理视角                  | 250 |
| 第六节 事业与家庭的冲突——女强人                  | 253 |
| 引申思考：关于项目经理的素质要求                   | 259 |
| <b>参考文献</b>                        | 261 |

# 第一回

## 张探花试做项目经理

### 汉阳厂初显峥嵘面目

第一回 张探花试做项目经理 汉阳厂初显峥嵘面目

探花张之洞从两广任上到两湖之后（1889年），很想做成几个类似三峡工程一般的大项目，这在当时的条件下自然显得有点好大喜功，但是他确实是只想做事而不仅仅是做官，因此，我们还是应该持赞赏态度的。他在湖广任上做的最大项目，是后来在中国近代史上赫赫有名的汉阳铁厂及其他一些相关工厂，这个事情本身就很有洋务运动的特征，是个引进来的东西，而且也是当时所需要的。但是，那时候却没有兰德公司这样的咨询机构或者华罗庚这样的科学家来帮着运筹，所以效果最后并没有达到预计的程度。不过，无论如何，这个项目的组织就很有些近代项目管理的思路了，我们先在这里对其进行一下大致的论述。

张探花想做铁厂项目并不是被聘任后才开始考虑的，这一点和我们平时做的项目有所不同。早在抚晋期间，张之洞就认识到进口洋铁非强国之道，萌生建立近代化铁厂的意念，因此，到了湖广总督任上后，建设铁厂成了圆其旧梦的一个举措。

尽管如此，整个建设过程充分反映了项目管理的重要特征，可以说，它具备了项目从启动、计划、实施到收尾的全过程，也包括了项目管理经常要提到的所谓九大知识体系，也就是所



谓的项目整体管理、项目范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和采购管理。

我们——来看看被毛泽东主席夸赞过的张总督这个世界级大项目是怎么进行起来的。

## 第一节

### 汉阳铁厂项目的启动

先从项目管理的四步曲——启动、计划、实施到收尾——这个角度出发来看整个项目的运作过程。

首先，是要对建设这个铁厂的可行性进行论证。实际上，张之洞所以就任湖广，主要是朝廷要造芦汉铁路的缘故，这属于可以用于民用交通的一个大项目，而之前的洋务运动多是集中在军事领域，如造船厂等。钢铁一方面可以作为造武器必需的材料（后来我们知道著名的“汉阳造”就是在张之洞的铁厂里生产出来的，为革命军武昌起义立下了汗马功劳），还可以作为建设铁路的重要基础性材料（李鸿章后来还买过张之洞厂里生产的铁轨，但是因为质量不行而放弃了，最后还是使用了进口的铁轨），于是，钢铁生产就随着建设铁路的全国大讨论而提到议事日程上来了。而我们这个有点好大喜功的张探花，在意识到进口铁总是要受制于人的情况下，也希望做大清国炼出第一炉现代化铁水的人。

需求分析是可行性论证的第一步，当时的需求可能来自两个方面。一是朝廷计划要修的铁路。当时有两个取向，一是在北方修，一是在南方修。当然，对于张之洞来说，最好是京广线南段，毕竟这是他任职的地界，而李鸿章当时的希望是在直