

主 编 蒋景楠
副主编 迟春洁 杨洪涛

XIANGMU GUANLI

项目管理

XIANGMU GUANLI



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

主 编 傅传喜
副主编 王 强 王 强

项目管理



清华大学出版社

项目管理

主 编 蒋景楠
副主编 迟春洁 杨洪涛



华东理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/蒋景楠主编. —上海:华东理工大学出版社,
2006. 8

ISBN 7-5628-1952-1

I. 项... II. 蒋... III. 项目管理-高等学校-教材
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 092707 号

项目管理

主 编 蒋景楠

副主编 迟春洁 杨洪涛

责任编辑 / 许 春

封面设计 / 王晓迪

责任校对 / 金慧娟

出版发行 / 华东理工大学出版社

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:(021)64250306(营销部)

传真:(021)64252707

网址:www.hdlpress.com.cn

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

开 本 / 850mm×1168mm 1/32

印 张 / 15.25

字 数 / 393 千字

版 次 / 2006 年 8 月第 1 版

印 次 / 2006 年 8 月第 1 次

印 数 / 1—4050 册

书 号 / ISBN 7-5628-1952-1/F·157

定 价 / 28.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社储运部调换)

前 言

21 世纪是项目林立的世纪。国内外众多权威人士预言：项目管理正成为社会管理和企业管理的重要内容；项目管理也将成为 21 世纪企业组织和管理的一种主要形式；项目经理将成为 21 世纪年轻人的首选职业。

项目管理历史悠久，项目管理的发展是工程管理实践的结果。项目管理知识体系形成的历史不长，但传播却很快。本学科的理论权威，目前尚在欧美一些工业化发达的国家。由于历史的原因，我国的项目管理起步较晚，但与国际接轨的步伐却在加快。随着我国工业化程度的不断提高，人们学习、研究和运用项目管理知识的意识日益增强。市场的竞争和科技的发展，现代企业运行机制的建立和完善，使得企业的生产与运营更多地采用以项目为主的发展模式，这些都将进一步强化人们对项目管理知识的需求。我们编著的《项目管理》一书，旨在帮助广大读者进一步学习和掌握项目管理知识。

本书围绕项目管理过程，系统地阐述了项目管理知识的内容、理论方法和应用情况。全书主要内容有：项目管理的重要概念和发展过程；项目的可行性研究；项目的知识体系和主要内容；项目管理软件及其应用等。为帮助读者掌握学习要点，理论联系实际以及巩固所学内容，本书各章附有思考题、练习题和案例题。

本书可作为高等学校经济、管理类专业本科生、研究生(包括MBA和工程硕士)的项目管理课程教材,也可作为理工类专业本科生、研究生学习相关知识的教材以及社会人士进行相关培训的教材和自学参考用书。

本书总共11章。第1、2章由蒋景楠编写,第3章由王海梅、蒋景楠编写,第4章由迟春洁、王泽琛编写,第5、9章由杨洪涛编写,第6、8章由迟春洁编写,第10章由余金凤编写,第7、11章由程敏(同济大学)编写。全书由迟春洁、杨洪涛统稿,蒋景楠定稿。

本书在编写过程中得到了华东理工大学教务处的大力支持。华东理工大学商学院董大旻老师,研究生李志光、李磊等也为本书的出版做了不少工作,在此一并表示感谢!

本书在编写过程中,参考了国内外众多学者和专家的著作,在此表示衷心的感谢!由于我们水平有限,书中错误和不当之处,敬请读者和专家批评指正。

编著者

2006年8月

目 录

第 1 章 项目管理及其发展	(1)
1.1 项目与项目管理概述	(1)
1.1.1 项目	(1)
1.1.2 项目管理	(4)
1.1.3 项目管理变革	(13)
1.2 项目管理过程	(19)
1.2.1 项目寿命周期	(19)
1.2.2 项目管理工作过程	(22)
1.2.3 项目管理过程中应注意的问题	(26)
1.3 项目管理发展	(32)
1.3.1 项目管理的产生	(32)
1.3.2 项目管理科学的发展	(34)
1.3.3 项目管理组织的发展	(39)
1.3.4 项目管理发展趋势	(43)
第 2 章 项目可行性研究	(53)
2.1 可行性研究概述	(53)
2.1.1 可行性研究的概念	(53)
2.1.2 可行性研究的作用	(54)
2.1.3 可行性研究的发展历史	(55)

2.1.4	我国项目评价方法的研究与应用	(59)
2.2	项目周期和可行性研究阶段	(62)
2.2.1	项目周期	(62)
2.2.2	可行性研究的阶段划分	(65)
2.2.3	我国可行性研究的工作阶段与项目 建设程序	(72)
2.3	可行性研究的工作程序和要求	(76)
2.3.1	可行性研究的工作程序	(76)
2.3.2	可行性研究的要求	(78)
2.4	我国可行性研究报告的编制	(79)
2.4.1	可行性研究报告的编制步骤与要求	(79)
2.4.2	一般工业项目可行性研究报告编制 大纲	(82)
第3章	项目范围管理	(96)
3.1	理解项目范围管理	(96)
3.1.1	项目范围和项目范围管理	(96)
3.1.2	确定项目范围的意义	(98)
3.1.3	项目范围管理的主要过程	(99)
3.1.4	实现项目范围管理的主要工作	(101)
3.2	项目启动	(102)
3.2.1	项目启动的依据	(104)
3.2.2	项目启动的工具和技术	(105)
3.2.3	项目启动的结果	(106)
3.3	项目范围计划	(107)
3.3.1	项目范围计划的依据	(108)
3.3.2	项目范围计划的工具和方法	(108)
3.3.3	项目范围计划的结果	(109)
3.4	项目范围定义	(110)
3.4.1	项目范围定义的依据	(111)

3.4.2	项目范围定义的工具	(111)
3.4.3	项目范围定义的结果	(113)
3.5	项目范围验证	(121)
3.5.1	项目范围确认的依据	(122)
3.5.2	项目范围确认的工具	(122)
3.5.3	项目范围确认的结果	(124)
3.6	项目范围变更控制	(124)
3.6.1	项目范围变更的原因	(125)
3.6.2	项目范围变更控制的依据	(125)
3.6.3	项目范围变更控制的工具和技术	(126)
3.6.4	范围变更控制的结果	(126)
第4章	项目时间管理	(130)
4.1	项目时间管理概述	(130)
4.2	项目活动分解和界定	(131)
4.2.1	项目活动分解和界定的输入	(132)
4.2.2	项目活动分解和界定的工具和方法	(133)
4.2.3	项目活动分解和界定的输出	(134)
4.3	项目活动排序	(135)
4.3.1	活动排序过程的输入	(136)
4.3.2	活动排序的工具和方法	(137)
4.3.3	活动排序过程的结果	(140)
4.4	项目活动时间估计	(141)
4.4.1	活动时间的影响因素	(142)
4.4.2	活动所需时间估计的输入	(143)
4.4.3	活动所需时间估计的工具和方法	(144)
4.4.4	项目活动所需时间估计的结果	(147)
4.5	项目进度计划制定	(147)
4.5.1	项目进度计划的影响因素	(148)
4.5.2	项目进度计划的依据	(149)

4.5.3	项目进度计划的工具和方法	(150)
4.5.4	项目进度计划编制的结果	(159)
4.6	项目进度计划控制	(161)
4.6.1	项目进度控制的依据	(162)
4.6.2	项目进度控制的工具和方法	(163)
4.6.3	项目进度控制的结果	(165)
第5章	项目费用管理	(173)
5.1	项目费用管理概述	(173)
5.1.1	项目费用的概念及构成	(173)
5.1.2	项目费用管理的概念	(174)
5.1.3	项目费用管理的方法	(174)
5.2	项目资源计划	(175)
5.2.1	项目资源计划的概念	(175)
5.2.2	项目资源计划编制的依据	(176)
5.2.3	项目资源计划编制的方法	(177)
5.2.4	项目资源计划的工具	(178)
5.3	项目费用估算	(180)
5.3.1	项目费用估算的概念和类型	(180)
5.3.2	项目费用估算的依据	(182)
5.3.3	项目费用估算的方法	(182)
5.4	项目费用预算	(185)
5.4.1	项目费用预算的概念	(185)
5.4.2	项目费用预算的依据和方法	(185)
5.4.3	项目费用预算的过程	(185)
5.5	项目费用控制	(187)
5.5.1	项目费用控制的概念	(187)
5.5.2	项目费用控制的依据	(188)
5.5.3	项目费用控制的方法	(189)
第6章	项目质量管理	(215)

6.1	项目质量管理概述	(215)
6.1.1	项目质量与项目质量管理	(215)
6.1.2	项目质量管理的内容及框架	(218)
6.1.3	项目质量管理的基本原理	(221)
6.2	项目质量启动	(226)
6.3	项目质量策划	(229)
6.3.1	项目过程策划的内容	(231)
6.3.2	项目特征开发	(232)
6.3.3	项目质量策划的工具和技术	(233)
6.3.4	质量计划	(236)
6.4	项目质量保证	(239)
6.4.1	项目质量保证的基本内容	(241)
6.4.2	项目质量保证的主要方法和技术	(244)
6.4.3	项目质量的监督和监理	(245)
6.5	项目质量控制	(246)
6.5.1	项目质量控制的基本内容	(248)
6.5.2	项目质量控制的主要方法和技术	(249)
6.6	项目质量终止	(255)
第7章	项目整体管理	(263)
7.1	概述	(263)
7.1.1	项目的整体性质	(263)
7.1.2	项目整体管理的概念	(265)
7.1.3	项目整体管理的特点	(266)
7.1.4	项目整体管理的框架	(267)
7.1.5	项目整体管理的工作过程	(268)
7.2	项目整体计划的编制	(269)
7.2.1	项目整体计划概述	(269)
7.2.2	项目整体计划的作用	(270)
7.2.3	项目整体计划的内容	(271)

7.2.4	项目整体计划编制过程	(273)
7.3	项目整体计划的执行	(280)
7.3.1	项目整体计划执行的依据	(280)
7.3.2	项目整体计划执行的原则	(282)
7.3.3	项目整体计划执行的工作内容	(283)
7.3.4	项目计划执行的工具和技术	(283)
7.3.5	项目计划执行的结果	(285)
7.4	项目整体的变更控制	(286)
7.4.1	项目整体变更控制概述	(286)
7.4.2	项目整体变更控制的原则	(287)
7.4.3	项目整体变更控制的依据	(288)
7.4.4	项目整体变更控制的方法	(289)
7.4.5	项目整体变更控制的结果	(293)
第8章	项目组织与团队管理	(296)
8.1	项目组织	(296)
8.1.1	项目组织概述	(296)
8.1.2	项目组织设计	(298)
8.1.3	项目组织的类型	(299)
8.1.4	项目组织形式的选择	(305)
8.2	项目团队	(307)
8.2.1	项目团队的概念	(307)
8.2.2	项目团队的特点	(308)
8.2.3	项目团队的发展阶段	(309)
8.2.4	有效领导项目团队	(313)
8.3	项目经理	(315)
8.3.1	项目经理的责任和权力	(315)
8.3.2	项目经理的素质和能力要求	(318)
8.3.3	项目经理的挑选和培养	(319)
8.4	项目团队的建设	(320)

8.4.1	项目团队建设流程	(320)
8.4.2	项目团队精神的培养	(322)
8.4.3	项目团队绩效管理	(325)
8.4.4	项目团队建设需要解决的问题	(328)
8.5	项目沟通管理	(331)
8.5.1	项目沟通的概念	(331)
8.5.2	项目沟通的形式	(333)
8.5.3	项目沟通管理的内容	(335)
8.5.4	项目冲突管理	(337)
第9章	项目采购与合同管理	(348)
9.1	项目采购	(348)
9.1.1	项目采购概述	(348)
9.1.2	项目采购计划	(353)
9.2	项目招标	(358)
9.2.1	项目招标投标概述	(358)
9.2.2	项目招标的分类	(360)
9.2.3	招标程序	(362)
9.2.4	招标文件	(364)
9.3	项目投标	(365)
9.3.1	投标程序	(365)
9.3.2	投标文件	(366)
9.3.3	开标、评标与授予合同	(368)
9.4	合同管理	(373)
9.4.1	项目合同的类型	(373)
9.4.2	项目合同的主要内容	(378)
9.4.3	项目合同的履行和违约责任	(378)
9.4.4	项目合同的变更、解除与终止	(379)
9.4.5	项目合同纠纷的处置	(381)
第10章	项目风险管理	(386)

10.1	概述	(386)
10.1.1	风险的基本概念	(386)
10.1.2	项目风险的基本概念	(388)
10.1.3	项目风险管理	(393)
10.1.4	我国项目风险管理存在的问题	(397)
10.2	项目风险的识别	(399)
10.2.1	项目风险识别的重要性及步骤	(399)
10.2.2	项目风险识别所需的信息和 依据	(401)
10.2.3	项目风险的识别方法	(403)
10.2.4	项目风险识别的结果	(407)
10.3	项目风险评价	(408)
10.3.1	项目风险评价的内涵	(408)
10.3.2	项目风险评价方法	(409)
10.3.3	项目风险评价结果	(414)
10.4	项目风险的应对措施	(414)
10.4.1	风险应对的含义	(414)
10.4.2	制定项目风险应对措施的主要 依据	(415)
10.4.3	项目风险应对的主要措施	(416)
10.4.4	项目风险应对措施制定的结果	(423)
10.5	项目风险监控	(424)
10.5.1	项目风险监控的概念	(424)
10.5.2	项目风险监控的目标和依据	(425)
10.5.3	项目风险监控的步骤与内容	(426)
10.5.4	项目风险监控技术与工具	(428)
10.6	项目的保险	(429)
10.6.1	保险的种类和内容	(429)
10.6.2	保险公司的选择	(434)

10.6.3	办理保险合同	(435)
10.6.4	预防事故和索赔	(435)
10.7	某航空新产品开发的风险管理案例分析	(437)
10.7.1	项目背景	(437)
10.7.2	风险规划	(437)
10.7.3	风险识别	(438)
10.7.4	风险估计	(439)
10.7.5	风险评价	(440)
10.7.6	风险应对	(441)
10.7.7	风险监控	(443)
第 11 章	项目管理软件及其应用	(446)
11.1	项目管理软件的发展	(446)
11.2	项目管理软件应用现状	(448)
11.3	项目管理软件的主要功能	(449)
11.4	项目管理软件选择	(451)
11.5	常见的项目管理软件	(451)
11.5.1	综合进度计划管理软件	(452)
11.5.2	合同事务管理与费用控制管理 软件	(459)
参考文献		(469)

第1章

项目管理及其发展

1.1 项目与项目管理概述

1.1.1 项目

项目的历史悠久,埃及的金字塔、中国的古长城等都是世界公认的早期成功项目的典范。今天,项目已成为人类生产与生活的主要内容。项目无处不在。

项目的形式各种各样,有政府管理和专家反复论证,慎重决策的长江三峡水利枢纽工程、天津滨海新区、京沪高速铁路,有国家及行业的体制改革,有企业精心策划的开发、促销活动,有农村的科技推广,有学校的教育项目,有研究单位的科研项目,有环境保护项目,有各种基础设施建设、房地产开发项目等等。就是出差、联欢活动或请朋友来家聚会等,都可以当作一个项目来运作。当今社会,项目无处不在。

1. 项目的概念

项目的概念多重,人们从不同的角度给出了许多不同的定义。

质量管理专家朱兰(J. M. Juran)提出,一个项目就是一个计划要解决的问题。该定义告诉我们,项目管理要在计划的基础上

进行,目的是要解决问题。

《成功的项目管理》一书的作者杰克·吉多(Jack Gido)认为:项目就是以一套独特而又相互关联的任务为前提,有效地利用资源,为实现一个独特的目标所做出的努力。

联合国工业发展组织(UNIDO)对项目的表述(主要是指工业项目)是:一个项目是对一项投资的一个提案,该提案是用来创建、扩建或是发展某些工厂企业,以便在一定周期时间内增加货物的生产或社会的服务。

世界银行(WB)对项目的定义(按发放贷款的用途解释)是:项目一般是指同一性质的投资,或同一部门内一系列有关或相同的投资,或不同部门内的一系列相关投资;还可以包括向中间金融机构发放贷款。世界银行关于项目的概念可以理解为贷款(投资)项目,而贷款可以用于工业、农业、商业及其他领域。

美国项目管理协会(PMI)给项目下的定义是:项目是为完成某一独特的产品、服务或任务所做的一次性努力。

国际标准化组织(ISO)从项目管理过程的角度对项目下的定义是:项目是由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的,通过实施活动而达到满足时间、费用和资源等约束条件和实现项目目标的独特过程。

2. 项目的特征

尽管项目的定义五花八门,但其共性特征或特点还是可以归纳为以下几条:

(1)目的性。项目的目的性是指任何一个项目都必须要有—个明确界定的目标。项目的一切工作要以目标为导向,目标贯穿于项目始终,项目计划和一系列实施活动都是围绕目标展开的。如果对同一个目标不同的人有不同的解释,就说明目标不明确。保持目标明确的最好办法是使其可以验证或可以衡量,通常的做法是将项目的目标依照项目范围、进度计划和质量、成本等来定义,使之明确或量化。例如,在多长时间內,花多少费用完成什么