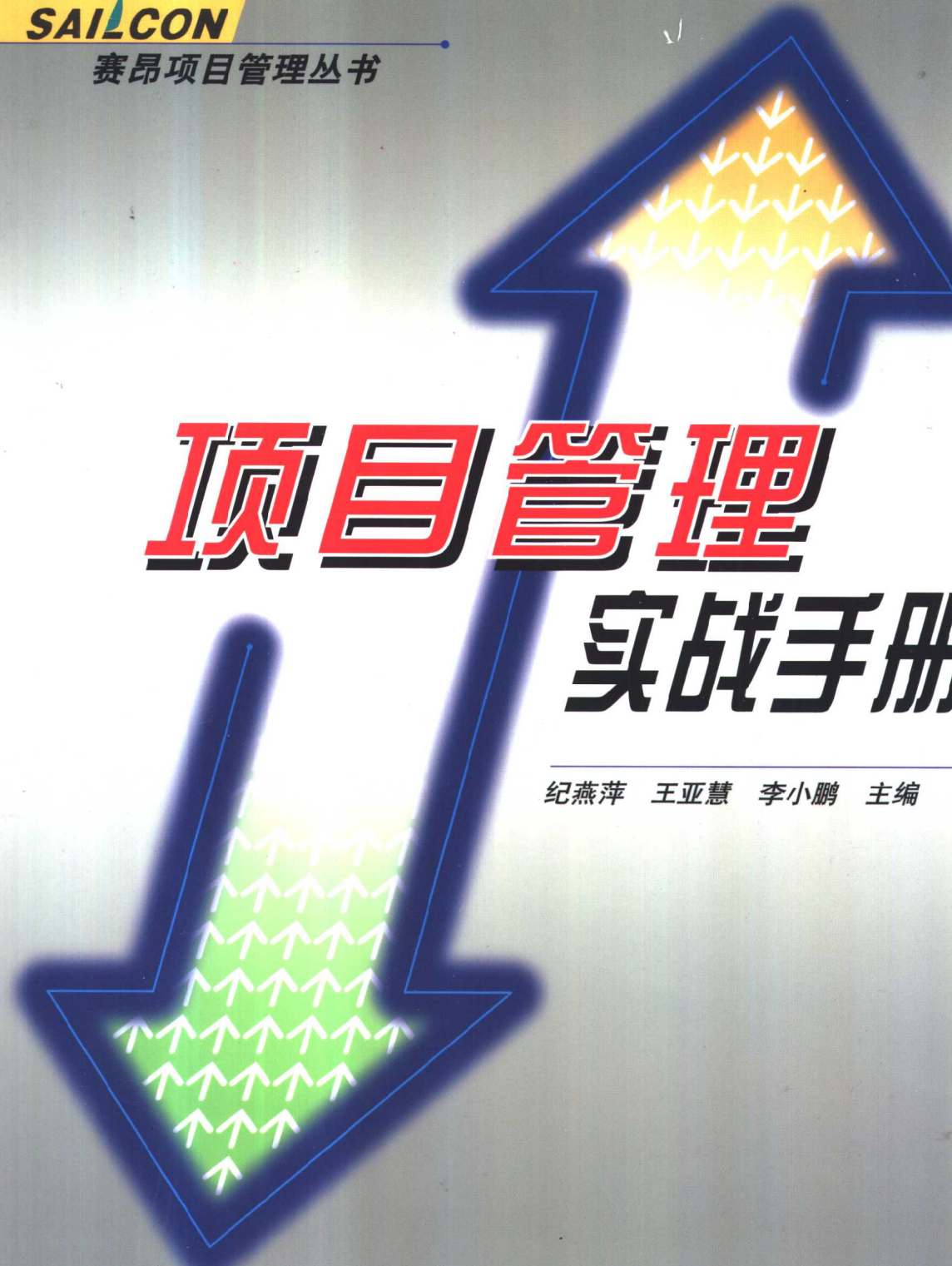


SAILCON

赛昂项目管理丛书



项目管理 实战手册

纪燕萍 王亚慧 李小鹏 主编

人民邮电出版社
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS

赛昂项目管理丛书

项目管理实战手册

The Handbook of Project Management Practice

纪燕萍 王亚慧 李小鹏 主编

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理实战手册/纪燕萍主编. —北京: 人民邮电出版社, 2002.8
(赛昂项目管理丛书)
ISBN 7-115-10123-X

I. 项... II. 纪... III. 项目管理—手册 IV. F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 048505 号

赛昂项目管理丛书 项目管理实战手册

- ◆ 主 编 纪燕萍 王亚慧 李小鹏
责任编辑 毛乐燕 王 颖 何 云
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67180876
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 23
字数: 418 千字 2002 年 8 月第 1 版
印数: 1-6 000 册 2002 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-10123-X/F · 362

定价: 37.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

内 容 提 要

赛昂项目管理系列丛书是以目前在世界范围内得到公认的 PMI（美国项目管理协会，下同）之 PMBOK（项目管理知识体系指南，下同）、IPMA（国际项目管理学会，下同）之 ICB（国际项目能力基线，下同）以及中国项目管理研究学会之“中国项目管理知识体系指南”和国际标准化组织制定的“项目管理质量标准 ISO10006”为主要依据，参考了英国、日本、俄国、印度等国家的项目管理知识体系，同时考虑到我国项目管理的发展水平。全套丛书由《21 世纪项目管理教程》、《项目管理实战手册》、《中外项目管理案例》和《英汉项目管理辞典》构成，它们既可以配套使用也可以独立成册。

《项目管理实战手册》是其中的一册。其主要用途是为读者提供一本便于查找常用项目管理知识和技能的书，同时运用该书还能够查阅到与项目管理密不可分的相关知识，尤其是在项目管理领域通用的文件格式。

本书核心内容由三部分组成，即：知识点、管理过程中的知识和技能、常用项目管理文件样板。其在内容上重点覆盖了项目管理各个环节，并配以多种形式的案例加以说明。大量的素材选自欧美及我国项目管理专业人士的实践经验，以帮助读者的具体操作。

《项目管理实战手册》适合大学专科以上人员以及实际项目工作人员和其他对项目管理感兴趣的读者使用。

赛昂项目管理丛书 专家委员会名单

(以姓氏笔画为序)

- 王方华 上海交通大学 管理学院副院长 教授 博士生导师
王勘之 北京统筹与管理科学学会 副秘书长 教授
左美云 中国人民大学 信息学院 副教授
张婀娜 中国人民大学 财政金融学院 教授
李小鹏 英国伦敦大学博士 北京赛昂咨询公司副总经理
李松林 梦龙科技有限公司 总经理
陈 虔 梦龙科技有限公司副总经理管理学博士后
侯 睿 国家机械工业技术发展基金委员会 副秘书长 教授级高工
周厚贵 中国葛洲坝集团公司三峡项目指挥部 总工程师
唐任伍 北京师范大学管理学院常务副院长、北京邮电大学文法经济学院
院长 教授 博士生导师
董小英 北京大学光华管理学院管理系 教授 博士
鞠成立 梦龙科技有限公司董事长 总工程师
中国优选法统筹法与经济数学学会常务理事
阚凯力 斯坦福大学 管理学博士 北京邮电大学 信息产业政策与发展
研究所所长
Andrew Nevin (加) 哈佛大学经济学博士、前麦肯锡管理顾问公司高级
管理人员 北京奥兹教育网络系统有限公司首席运营官

赛昂项目管理丛书 编委会名单

纪燕萍	吴 海	李小鹏	王亚慧
张婀娜	许海民	王 建	楼 涛
潘欣鹏	赵 涛	郭小军	郑单丹
李 激	董黎晖	王晓轶	

前 言

项目管理作为管理科学的重要分支已渗透到各行各业，并对管理实践做出了重要的贡献，从而引起了广泛的重视。科技的发展，新的环境，动态的市场，更激烈且高水平的竞争，要求企业或公司善于应付潜在的机遇和风险及其经营环境带来的新挑战。在当今项目林立的时代，项目管理不仅是大型、复杂项目成功的有效措施，而且已经成为 21 世纪企业组织和管理的一种主要形式。

项目管理在我国已经逐步为大众所接受，其受众面越来越广。目前，正式出版的各种书籍中大部分是一些项目管理方面的入门书籍。为了满足不同层次读者的需要，赛昂—中美英项目管理基地与人民邮电出版社合作推出一套面向已具备一定项目管理基础知识，进而准备投入到实践应用中的人士，有实用价值的系列项目管理丛书。

本套丛书以目前在世界范围内得到公认的 PMI 之 PMBOK 及 IPMA 之 ICB 以及国际标准化组织制定的项目管理质量标准 ISO10006 和中国项目管理研究委员会制定的《中国项目管理知识体系与国际项目管理专业资质认证标准：C-PMBOK & C-NCB》为主要依据，同时参考了英国、日本、俄国、印度等其他国家的项目管理知识体系，同时考虑到我国项目管理的发展水平，着眼于未来而编写的。

虽然国外同行已经取得一些经验，但是，由于语言的不同，加之翻译一本高质量书籍的速度不可能很快，致使优秀的项目管理实用手册没能落户中国。而大批的项目经理和项目管理参与者，在他们的日常工作中却迫切地需要这种手册来辅助管理。这种矛盾和潜在的需求使我们产生了编写本书的念头。

本书作为一种工具书在编排体系上做了一些新的尝试。核心内容由三部分组成，即：知识点；管理过程中的知识和技能 and 常用项目管理文件样板。这样的安排既不同于一本字典也不同于一本教科书，它的条文解释比一般的字典要详细的多而且辅助了很多的例子，使我们查看了相应的解释后对确定的知识或技能就会有比较深入细致的理解，以便更好地指导工作。同时，考虑到本册书是全套丛书中的一册，而丛书中已有《21 世纪项目管理教程》作为教科书，所以本册书没有按照教科书形式进行编排，它不分章节并且内容的排序上也不一定有非常密切的先后逻辑或上下衔接关系。

编者的初衷是：为读者提供一本便于查找常用项目管理知识和技能的书，同时运用该书还能够查阅到与项目管理密不可分的相关知识，尤其是在项目管理领域通用的文件格式。如：各种标准合同样本。这样，我们在从事项目管理工作的过程中遇到的大部分需要起草的文件、合同、表格就有了一个可以参考的东西。作为项目经理，您就可以在此基础上写出一份非常规范、漏洞极少的项目建议书、可行性报告、项目商业计划书、项目合同、验收文档等。当然，对于侧重于费用控制的项目经理，本书中还为他（她）准备了常用的财务报表解读。一册在手尽解疑难，这就是我们对此书的期望，也是我们想为读者所奉献的。

本书在内容上重点覆盖了项目管理各个环节，如整体管理、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、采购管理等。对每一个环节所涉及到的内容又将其分解为更加具体的知识点，配以多种形式的案例说明其应用。大量的素材选自欧美及我国项目管理专业人士的实践经验，以帮助读者在实践中具体应用。

与同类书籍相比，这本手册的最大特色在于：它不宣讲抽象的项目管理理论，也不按照传统的流程或知识体系来阐述项目管理的内容，而是使用最显著、最有说服力的图文表现手段展示项目的操作方法、具体知识点和与项目管理流程有关的技术，作为对项目管理者在工作和学习中遇到某些疑难问题时的应对之策，使之成为项目经理和项目管理参与者的“随身听”。

拥有这本手册，您可以完成以下工作：

（1）在工作和学习中遇到关于项目管理的术语、具体技术、各种具体操作方法时，您可以立即查找到它的详细解释和应用举例。

（2）在项目管理过程的各个不同阶段，您可以根据需要随时随地查阅到当前阶段所必须用到的知识和技能。

（3）项目管理中会遇到大量的文件、图表、合同。如果您是在起草这些文档，那么本手册将提供给您标准的模版或范例，使您不必费时费力就能在短时间内拿出一份像样的正式文件；如果您是在阅读一份其他单位提交的相关文件，那么本手册的标准文本将帮助您立即识别出其中的不足甚至是陷阱！

本书由赛昂—中美英项目管理联合培训基地组织编译。主编纪燕萍，总策划李小鹏，执行主编王亚慧；潘欣鹏编写第一部分的初稿；郭小军编写第二部分的初稿；赵涛编写第三部分的初稿；全书由王亚慧统稿；王冬雪、甄红参加了部分审校工作；有多位专家提供了素材，在此不一一列举；本册书由专家委员会中的部分专家进行了认真的审阅。人民邮电出版社的领导和编审人员为本书的出版提供了巨大的支持，付出了辛勤的劳动。对此，我们表示衷心的感谢！

考虑到本书主要是供国人参考使用，所以书中的例子、样本均以国内的例子

为背景，编撰时参考了大量的国外文献和国内有关的规范、标准等等，可以说是非常国产化的项目管理工具书。需要特别指出的是：其中的人名、企业名称等均为虚构，若有雷同纯属巧合。

《项目管理实战手册》适合具有大学专科以上文化程度的管理人员以及实际项目工作人员和其他对项目管理感兴趣的读者作为工具书使用。

由于编者水平和学识的局限，缺点、错误在所难免，欢迎广大读者和专家学者提出意见和建议。

编著者
2002 年 6 月

☆ 目 录 ☆

第一部分 知识点

1. 项目管理组织形式	1
2. 项目办公室	7
3. 项目经理	9
4. 多项目管理	12
5. 目标管理与业务流程	13
6. 绩效	14
7. 企业项目管理	16
8. 企业按项目管理的组织形式设计	18
9. 组织规划	19
10. 团队建设	20
11. 冲突管理	22
12. 沟通管理	25
13. 信息分发	26
14. 风险管理规划	27
15. 风险识别	28
16. 风险评估	30
17. 风险量化	32
18. 风险应对计划	33
19. 风险监控	35
20. 信息管理	36
21. 项目监理	38
22. 行政监督	39
23. 新经济项目管理	39
24. 法律法规	40
25. 要素分层法	41
26. 方案比较法	42
27. 资金的时间价值	44

28. 经济评价指标体系	46
29. 项目财务评价	50
30. 国民经济评价	51
31. 不确定性分析	52
32. 环境影响评价	56
33. 项目融资	58
34. 模拟技术	59
35. 里程碑计划	62
36. 工作分解结构	64
37. 责任矩阵	69
38. 网络计划技术	71
39. 甘特图	77
40. 资源费用曲线	79
41. 质量技术文件	80
42. 并行工程	81
43. 质量控制的数理统计方法	83
44. 挣值法	85
45. 有无比较法	86
46. 学习曲线	88
47. PMI 制定的项目管理行业职业道德规范	90

第二部分 项目管理过程中涉及到的知识和技能

一、项目启动过程	92
1. 项目背景描述	92
2. 项目初步可行性研究	93
3. 项目详细可行性研究	95
4. 项目评估	97
5. 项目方案策划	99
6. 项目需求分析	100
二、项目计划过程	101
1. 项目范围定义	101
2. 项目范围计划	102
3. 项目目标确定	103
4. 项目建议书的编写	104

5. 商业计划书的编写	105
6. 项目工作(活动)定义	107
7. 项目工作(活动)排序	108
8. 项目工作(活动)时间估计	110
9. 项目进度安排	111
10. 项目资源计划编制	112
11. 项目费用估计	113
12. 项目费用预算	114
13. 项目质量计划编制	114
14. 项目组织计划编制	115
15. 项目人员获取	116
16. 项目沟通计划编制	117
17. 项目风险计划编制	117
18. 项目风险识别	118
19. 项目定性风险分析	119
20. 项目定量风险分析	121
21. 项目风险应对计划编制	122
22. 项目采购规划	124
23. 项目询价	125
24. 项目询价计划编制	126
25. 项目供货方选择	126
26. 项目招标采购	127
27. 项目合同起草	129
28. 项目安全计划	130
29. 项目中的环境保护	131
三、项目执行过程	132
1. 项目实施计划	132
2. 项目团队建设	133
3. 项目质量保证	135
4. 项目质量验收	136
5. 项目进展报告	136
6. 项目信息分发	138
7. 项目合同管理	139
8. 项目合同履行	139

四、项目控制过程	141
1. 项目整体变更控制	141
2. 项目范围变更控制	142
3. 项目范围确认	143
4. 项目费用控制	144
5. 项目安全控制	145
6. 项目执行状况报告	146
7. 项目进度控制	147
8. 项目质量控制	148
9. 项目生产要素控制	149
10. 项目风险监督和控制	150
五、项目收尾过程	151
1. 项目费用决算与审计	151
2. 项目资料整理与验收	152
3. 项目交接	153
4. 项目审计	153
5. 项目后评价	155
6. 项目管理收尾	156
7. 项目合同收尾	156

第三部分 示例

一、示例1 项目可行性研究报告	157
二、示例2 项目建议书样本	181
三、示例3 常用合同样本	201
(一) 经济类合同	201
1. 财产租赁合同	201
2. 融资租赁合同	206
3. 设备租赁合同	213
4. 借款合同	215
5. 抵押贷款合同	217
6. 担保借款合同	220
7. 建设工程借款合同	221
8. 基本建设贷款合同	223

9. 资金拆借合同	225
(二) 工矿产品买卖合同	225
1. 建材订货合同	225
2. 仓储保管合同	228
3. 房屋买卖合同	231
4. 房屋租赁合同	232
(三) 技术合同	234
1. 技术开发合同	234
2. 技术转让合同	239
3. 技术咨询合同	243
4. 技术服务合同	246
5. 销售代理协议	250
(四) 工程建设合同	253
1. 建设工程施工合同	253
2. 建设工程委托监理合同	257
3. 建筑装饰工程施工合同(甲种本)	260
4. 建筑装饰工程施工合同(乙种本)	266
5. 建设工程技术咨询合同	271
(五) 承揽合同	272
1. 加工合同	272
2. 广告发布业务合同	277
四、示例 4 常用财务表格样本	279
1. 资产负债表	279
2. 利润表	284
3. 现金流量表	287
4. 投资效益分析表	289
5. 增值税专用发票	291
6. 与仓储物料有关的表格、单据	291
7. 工资单	293
五、示例 5 常用项目验收文件样本	296
1. 项目验收申请单	296

2. 项目验收证书	296
3. 项目验收记录单	296
4. 项目状况报告表	297
5. 项目竣工报告单	298
6. 项目竣工证书	299
六、示例6 项目后评价报告样本	299
附录1 PMI 简介	309
附录2 IPMI 简介	310
附录3 中国项目管理知识体系简介	312
附录4 国际标准化组织关于项目管理的质量标准—— ISO10006 国际标准	313
附录5 ISO10006 国际项目管理质量标准（节选）	314
附录6 常用项目管理计算机辅助软件简介	326
索引	341
按首字拼音字母排序检索	341
按知识点检索	343
按项目管理流程检索	345
主要参考文献	347

第一部分 知 识 点

1. 项目管理组织形式

项目组织，是在单位或部门中，人们为完成特定的项目任务而以某种规则相结合来从事项目具体工作的一种结构形式。项目组织和项目一样有生命周期，经历建立、发展和解散的过程。它是为实现项目的目标而临时组建的，具有临时性。

一般来说，项目组织结构有三种类型：职能式、矩阵式和项目式。这三种类型的范围关系可用图 1.1 描述：

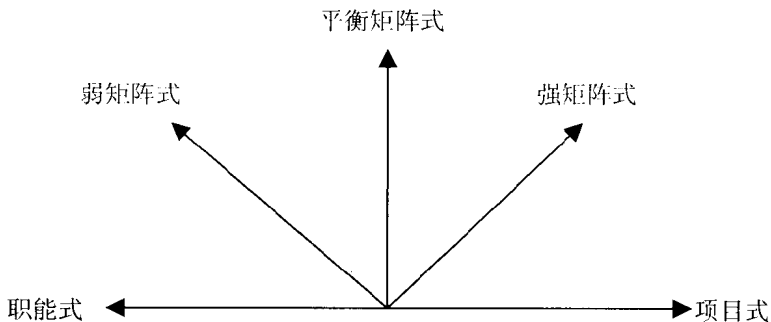


图 1.1 组织结构形式图

不同的组织形式会影响组织的管理方式、项目中的信息交流方式及项目经理应该强调的项目方面的选择，如表 1.1 所示。

（1）职能式组织

图 1.2 是职能式组织结构图。职能式组织形式的特点是层式结构清晰，每一成员都有一个明确的直接上司，各项工作在按职能划分的部门中展开。职能型组织结构也可以有项目，但项目的展开范围一般被限制在职能部门内部。例如，在一个纯职能型的组织内部进行新产品的开发工作时，创意一般源自营销部门，然后由研发部门分析创意在技术上的可行性并负责设计产品。设计项目的阶段仅包括工程部门人员。最后，将设计变为样品即有关制造方面的问题，则由生产部门来负责并执行。在这一过程中，需经研发部内部逐层上报至本部门经理，由他向

生产部门经理通报，然后由生产部门经理再将答案回馈，由研发部经理逐层下达。

表 1.1 项目组织结构形式对项目的影响

项目管理的组织形式		职能式	矩阵式			项目式
			弱矩阵式	平衡矩阵式	强矩阵式	
项目特点	项目经理权限	很少或没有	有限	小到中等	中等到大	大，甚至全权
	组织中全时为项目工作的人员所占百分比	几乎没有	0~25%	15~60%	50~95%	85~100%
	项目经理投入的时间	部分	部分	全部	全部	全部
	项目经理的常用头衔	项目协调员/项目主管	项目协调员/项目负责人	项目经理/项目主任	项目经理/计划经理	项目经理/计划经理
	项目管理行政人员的投入时间	部分	部分	部分	全部	全部

职能式组织（Functional Organizational Form）

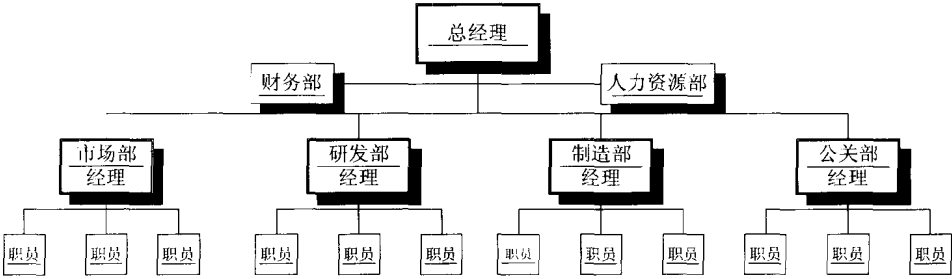


图 1.2 职能式组织结构图

职能式组织结构中，特定的职能安排人们从事某种特定的活动，从而有效地将专业力量集中。它的特点为：

① 优点

- 强大的技术支持。同一部门的专业人员在一起，便于在知识、技能和经验上交流进步，这就使项目获得部门内所有的知识和技术支持。
- 人员使用灵活。项目团队所需要的某一方面的专业或技术人才可以从相应的职能部门选择，当某个特定的成员有工作任务冲突时，职能部门又可以灵活地挑选其他成员去代替，而且，技术专家可同时被不同的项目使用。