

成功项目管理操作规范丛书

易志云 高民杰 编著

方法

项目管理是一种有效的、甚至是高效的管理方法。在人类社会进入瞬息万变的知识经济时代，正在为项目管理提供展现良机的广阔舞台。

成功项目管理

CHENG GONG

XIANGWU GUANLI FANGFA



中国经济出版社
www.economyph.com

●成功项目管理操作规范丛书

成功项目管理方法

易志云 高民杰 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功项目管理方法/易志云,高民杰编著. —北京:中国经济出版社,2002.6

(成功项目管理操作规范丛书)

ISBN 7-5017-5640-6

I. 成… II. ①易…②高… III. 项目管理

IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 034951 号

成功项目管理方法

易志云 高民杰 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

新华书店经销

北京市地矿印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 13.5印张 362千字

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

印数:0001—5000册

ISBN 7-5017-5640-6/F·4520

定价:27.50元

《成功项目管理操作规范丛书》

编 委 会

主 编:张义军

副主编:刘 军 张振轩 王晓辰 易志云
高民杰 周桂荣 惠恩才

编 委:程 楠 陈鹏志 赵 薇 李 姝
张 锦 孙成毅 程砚平 刘 欣
陈大鹏 齐 冲 李秀敏 詹子杰
彭鸿峰 周 莹 李柏松 周月平
鲁 艺 孙巧蕾 何瑞蕊 熊成伟
高志强 刘时光

策划人:张义军 刘彦庆

前 言

项目管理作为 20 世纪 80 年代以后发展起来的一个现代管理的新领域，在激烈的市场竞争中，已被许多成功的实践所证明：它是管理一个项目并使它获得成功的有效工具。科学合理的项目管理方法正是项目管理的精髓，是使项目管理有效实施的支点。

现代项目管理的对象处于一个相对开放的环境中，所开展的工作和活动具有一次性、团队性和相对不确定性。这跟一般的运营管理大为不同，与其在相对封闭的环境下所开展的重复性、职能性和相对确定性的工作和活动风格迥异。现代项目管理开创了一个全新的管理领域，形成了崭新的系统化的知识，并创造了一系列科学的项目管理方法。

由于项目管理成效显著，所以它已被广泛地应用于建筑、金融、财务、广告、医药等社会经济生活的诸多领域和各个层次，并显示出蓬勃的生机和活力。中国加入世贸组织后，项目管理需求越来越多，传统的管理方式已不适应社会的发展，项目管理方法必将得到广泛应用。

本书共八章，首先介绍了项目与项目管理的基本知识，为全书内容的展开作铺垫，然后从市场需求和经济角度考察项目的可行性，在确定项目可实施后，做出方案决策和实施准备。这些准备工作包括制定目标计划、建立组织结构、进行人力资源规划及项目资金筹措等工作。在项

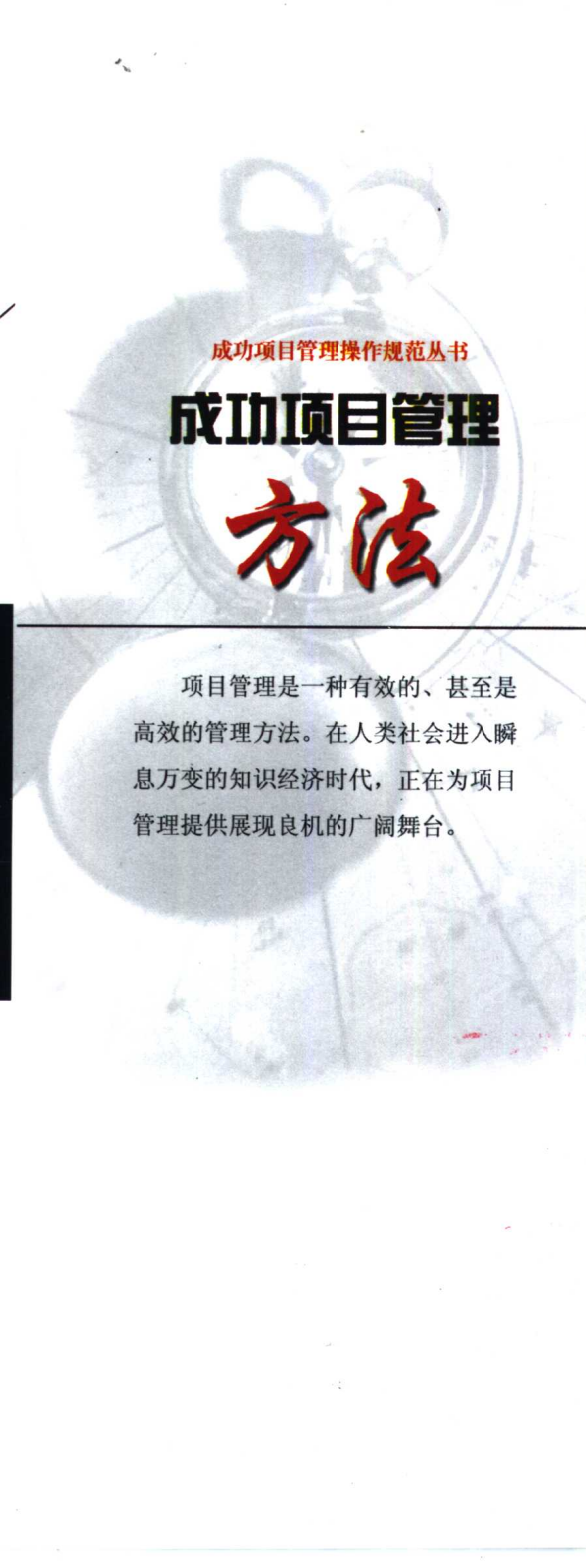
目实施过程中，最关键的几个环节是要严格地进行成本控制、进度控制、质量控制和风险控制。项目主体工作完成后，要对项目进行验收、后评价及收尾工作。本书对以上每一环节的操作方法作了多角度、全方位的介绍。同时，对于项目管理中的一个新科目——项目物流管理的研究方法，系统化与标准化的技术以及物流信息系统的建立方法作了详尽阐述。

本书将行为科学中的一些“软的”管理技能和数理科学中的许多硬技术结合在一起，同时融合了现代科技——计算机信息系统的应用，以求知识系统的完善和各项管理方法的齐备。希望本书的出版能给项目管理人员开拓新的思路，对其掌握科学的项目管理方法，提高项目开发的成功率有所裨益。

全书共分八章：第一章、第二章、第三章、第四章、第五章由易志云执笔撰写；第六章、第七章、第八章由高民杰执笔撰写；最后由易志云总纂审定。

由于编者水平有限，时间匆促，书中难免有不甚完善之处，恳请读者批评指正。

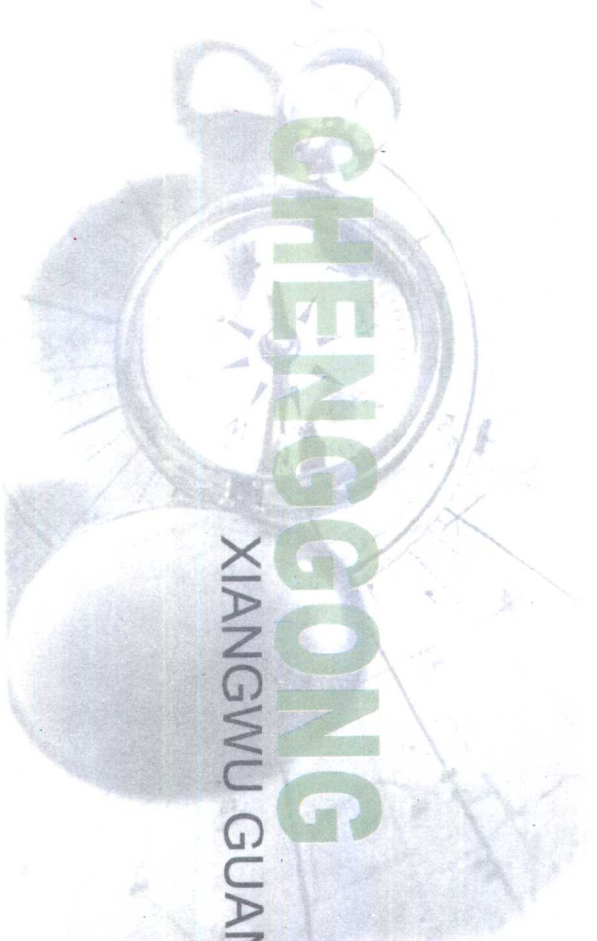
本书编著者
二〇〇二年五月



成功项目管理操作规范丛书

成功项目管理 方法

项目管理是一种有效的、甚至是高效的管理方法。在人类社会进入瞬息万变的知识经济时代，正在为项目管理提供展现良机的广阔舞台。



CHENG GONG

XIANGWU GUANLI FANGFA

目 录

第一章 项目管理概述

第一节 项目与项目管理	(1)
一、项目概述	(1)
二、项目管理的涵义	(6)
三、项目管理的基本特性	(8)
第二节 项目过程与项目管理的过程	(11)
一、项目工作阶段划分	(11)
二、项目过程	(12)
三、项目管理过程	(13)
第三节 项目管理的基本方法	(18)
一、成本核算式的管理方法	(18)
二、项目全生命周期管理方法	(20)
三、价值工程应用法	(21)
四、结构化方法	(22)
五、正确认识和使用项目管理方法	(23)

第二章 项目可行性研究方法

第一节 项目可行性研究概述	(24)
一、项目可行性研究的涵义及任务	(24)
二、项目可行性研究的内容	(25)
三、项目可行性研究的作用	(28)
四、项目可行性研究的阶段	(29)
五、项目可行性研究的步骤	(31)

第二节 项目需求调查方法	(32)
一、抽样调查法	(32)
二、观察法	(38)
三、访问法	(40)
四、实验法	(45)
第三节 项目需求预测方法	(49)
一、直接调查法	(49)
二、经验判断法	(51)
三、时间序列分析法	(55)
四、回归分析法	(61)

第三章 项目的经济评估方法

第一节 财务评估方法	(70)
一、财务评估的作用	(70)
二、财务评估的基本目标	(71)
三、财务评估的方法	(72)
四、财务数据的测定	(84)
第二节 国民经济评价方法	(85)
一、国民经济评价的对象及基本目标	(86)
二、国民经济评价的程序	(87)
三、国民经济评价的方法	(89)
四、国民经济评价参数	(91)
第三节 不确定性分析方法	(99)
一、不确定性分析的涵义与作用	(100)
二、项目经济评价中的不确定因素	(101)
三、不确定性分析的程序	(103)
四、不确定性分析的方法	(103)

第四章 项目管理的决策方法

第一节 项目决策概述	(123)
一、项目决策的涵义及重要性	(123)
二、项目决策的特性	(124)
三、项目决策的层次	(126)
四、项目决策的程序	(127)
五、项目决策的基本要求	(129)
第二节 项目决策的方法	(130)
一、确定型决策方法	(131)
二、不确定型决策分析方法	(135)
三、风险决策分析方法	(138)
四、项目环境中的决策分析方法	(147)
第三节 项目决策方案的确定与实施	(149)
一、确定方案的准则	(149)
二、信息的价值	(151)
三、决策方案的实施方法	(152)

第五章 项目管理的计划方法

第一节 项目计划的制定技术	(157)
一、项目计划的基础——确定目标	(157)
二、项目计划的内容	(159)
三、项目计划的制定技术	(165)
四、项目计划的变更方法	(170)
第二节 项目组织的规划与设计方法	(172)
一、项目组织结构的涵义	(172)
二、项目组织结构的因素分析	(173)
三、项目组织设计的基本原则	(177)
四、项目组织结构设计的依据与方法	(179)

五、项目组织结构的类型	(185)
第三节 项目人力资源规划方法	(191)
一、项目人力资源规划的涵义	(191)
二、项目人力资源规划的必要性	(192)
三、项目人力资源规划的作用	(193)
四、项目人力资源规划的内容及基本要求	(193)
五、项目人力资源规划的程序	(195)
六、项目人力资源预测方法	(197)
七、项目人力资源信息系统的建立	(203)
第四节 项目资金的规划方法	(205)
一、项目筹资的策略	(205)
二、项目筹资的渠道	(206)
三、项目筹资的成本计算	(208)
四、项目筹资的方法	(211)

第六章 项目管理的控制方法

第一节 项目控制概述	(231)
一、项目控制的涵义	(231)
二、项目控制的要求	(232)
三、项目控制的基本步骤	(234)
四、项目控制的工具和方法	(235)
五、项目控制的策略	(239)
第二节 项目成本控制方法	(241)
一、项目成本结构与其影响因素	(241)
二、项目成本估算	(245)
三、项目成本控制	(247)
第三节 项目进度控制方法	(264)
一、项目活动的工期估计	(265)
二、项目的进度计算	(266)

三、项目进度控制的因素分析	(269)
四、项目进度控制的方法	(270)
五、项目控制方法的选择	(277)
六、项目进度控制实施系统	(279)
第四节 项目质量控制方法	(282)
一、项目质量影响因素的控制	(284)
二、项目质量控制的依据	(287)
三、项目质量控制的方法	(288)
四、项目质量控制的结果	(296)
第五节 项目风险控制方法	(298)
一、项目风险管理概述	(298)
二、项目风险识别	(300)
三、项目风险分析与评估方法	(305)
四、项目风险监控	(314)
五、项目风险规避方法	(319)

第七章 项目中的物流管理方法

第一节 项目物流管理概述	(325)
一、物流及其主要环节	(325)
二、项目物流管理的涵义和总原则	(328)
三、项目物流管理的内容和实施过程	(329)
四、项目物流管理的研究方法	(332)
五、项目物流费用管理方法	(335)
第二节 项目物流管理系统化与标准化技术	(340)
一、项目物流管理系统化技术	(340)
二、项目物流管理标准化技术	(350)
第三节 项目物流信息系统的建立方法	(356)
一、物流信息概述	(356)
二、物流信息系统的主要工作	(358)

三、物流信息系统规划与设计	(360)
四、物流信息系统的开发方法	(361)
五、物流信息系统工作方法	(370)

第八章 项目后评价方法

第一节 项目后评价概述	(372)
一、项目后评价的特点	(373)
二、项目后评价的作用	(375)
三、项目后评价的原则	(377)
四、项目后评价的内容	(378)
五、项目后评价的工作程序	(381)
六、项目后评价的数据收集	(383)
第二节 项目后评价的方法	(386)
一、统计原理和方法	(386)
二、预测原理和方法	(388)
三、对比原则和方法	(390)
四、逻辑框架法	(393)
五、成功度分析法	(399)
第三节 项目后评价方法	(402)
一、项目经济效益评价方法	(402)
二、项目环境效益评价方法	(412)
三、项目社会效益评价方法	(415)
四、项目可持续性评价方法	(416)

第一章 项目管理概述

改革开放 20 余年来，中国经济呈现生机勃勃的发展态势，中国的入世更是为经济发展注入了新的活力。争取项目、吸引外资、多方合作、加速经济发展步伐成了各级管理者十分关心的问题。为了实现项目管理的科学化与合理化，尽快与国际接轨，必须掌握项目管理的方法和技巧。本章将对有关项目管理的一般知识加以探讨。

第一节 项目与项目管理

项目是项目的核心概念。为了研究项目管理，首先应该了解有关项目的一般性知识。

一、项目概述

项目的定义可以从许多不同的角度归纳，但是对于现代项目管理而言，它对项目的定义是从非常广义的角度归纳的。本书所说的项目即是指广义的项目。

（一）项目的涵义

项目一般具有两大基本特征：主观方面的特征，即项目是作为一定的管理主体的被管理对象和管理手段而存在的；客观方面的特征，即项目在客观上必须具备单次性任务的属性。基于这一认识，项目可以定义为：项目是作为系统的被管理对象的单次性任务，是单次性活动的一种组织管理模式。项目的两大基本特征是一个项目存在的充分必要条件。首先从客观特征方面看，只有被管理的对象具有单次性任务这一基本属性时，我们在主观上才有可能把它作为

一个项目来管理。如一栋大楼的施工任务可以作为一个项目来组织管理；其次从主观特征方面看，即使被管理对象在客观上具备了单次性属性，是否要作为一个项目来管理还要取决于人们的主观意愿。当某一单次性任务作为一个项目有助于管理者有效地实现任务的目标时，可作为项目来管理，否则就不必作为项目来管理。

（二）项目的一般特征

1. 相对性

项目既然是作为一种组织形式和单次性任务，那么它就不是一个固定的目的物。项目总是相对于确定的主体而存在的，如我们可以将正在建设中的某项道路的任务作为一个项目，而不能说已经建设好的某条道路是一个项目。

2. 临时性

项目是一定的管理主体在一定时期里的组织形式，只在一段有限的短暂的时间内存在，所以具有临时性，即在经过一定的寿命周期之后，原来构成一个项目的各种要素就不复作为一个项目存在。如建设某建筑物的任务可能构成一个项目，它随着建设任务的开始而确立，随着建设任务的完成而终结。

3. 目标性

作为一个任务，项目具有明确的目标。项目的目标就是项目的管理主体在完成项目的任务时所要实现的目的。一般来说，项目的最终的统一目标是效益目标，而我们通常提到的项目的工期、成本、质量目标应是服从于效益目标的项目的二级目标。

4. 系统性和整体性

一般地，项目的各种要素之间都存在着某种联系，只有将它们有机地结合起来才能确保项目目标的有效实现，这在客观上形成了一个系统。同时项目只有一个最终的统一的目标——效益目标，项目的其他要素及其他目标都应统一于项目的效益目标之下，并为它服务。

5. 约束性

项目是一件任务，当然有其限定条件。项目的限定条件构成了项目的约束性。项目的限定条件一般包括项目的投入要素（人、财、物）、时间和质量等。项目的约束性为项目任务的实施和完成提供了一个最低的参考标准。

6. 生命周期性

由于任务的单次性，决定了项目有一个确定的起始、实施和终结的过程，这就构成了项目的寿命周期。对于一般项目来说，项目的生命周期可分为三个阶段：第一阶段是项目起始阶段，一般包括项目规划、部署，即要明确项目的任务、基本要求、所需投入要素、目标及成本效益分析论证；第二阶段是项目实施阶段，即具体组织项目的实施，以实现项目的目标；第三阶段是项目终结阶段，包括项目的总结、清理等。

（三）项目的类型

1. 按性质划分，项目可以分为新建、扩建、改建、迁建、恢复项目

（1）新建项目。是指从无到有，“平地起家”新开始的项目或原有的规模很小，经过投资建设后新增加的固定资产价值超过原有固定资产价值3倍以上的，也可以算作新建项目。

（2）扩建项目。是指在现有的规模基础上，为扩大生产能力或工程效益而增建的项目。如企业为扩大原有产品的生产能力，增建的主要生产车间及独立的生产线等。

（3）改建项目。是指投资者为了提高产品质量、加速技术进步、增加产品的花色品种、促进产品升级换代、降低消耗和成本等，采用新技术、新工艺、新材料等对现有设施、工艺条件进行设备更新或技术改造的项目。

（4）迁建项目。是指由于种种原因经有关部门批准迁到其他地点建设的项目。

（5）恢复项目。是指因自然灾害、战争等原因，使原有固定资产全部或部分报废，后又投资恢复建设的项目。