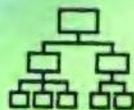
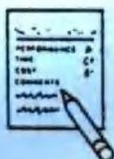


王德海 张晓婉 赵维宁 主编

现代项目管理的理论与方法

项目管理者操作指南



主 编 王德海 张晓婉 赵维宁
编写人员 王德海 张晓婉 赵维宁
 李冬庭 许书良

现代项目管理的理论与方法

——项目管理者操作指南

王德海 张晓婉 赵维宁 主编

* * *

责任编辑 姚 红

中国农业出版社出版（北京市朝阳区农展馆北路2号 100026）

新华书店北京发行所发行 北京科技印刷厂印刷

850mm×1168mm32开本 15.75印张 3插页 393千字

1998年5月第1版 1998年5月北京第1次印刷

印数 1~4 000册 定价 29.00元

ISBN 7-109-04964-7/F·583

（凡本版图书出现印刷、装订错误，请向出版社发行部调换）

運用現代管理理論
提高項目管理效益

劉江
一九九七年
七月四日

Foreword by Australian Ambassador

It gives me great pleasure to acknowledge the link between Australia and the work of the Chinese Ministry of Agriculture, as evidenced by this publication, in developing improved strategies to communicate best practice in agricultural enterprise management to Chinese farmers and agribusiness managers.

The Australian and Chinese governments have worked together to transfer Australian skills and technology to China, where Australian practice is relevant and adaptable to the Chinese situation. The transfer has been undertaken through a number of projects over a period of some fifteen years. This publication is supported by the Australian government under the current Agricultural Support Services Project-Australian Assistance (ASSP-AA). Australia is proud to be associated with this work.

It is a challenge for all governments to devise and maintain cost-efficient strategies to effectively transfer newly developed skills and technologies to user groups. For China the challenge is particularly great as the number of potential users of new agricultural technologies is enormous and the traditional resistance to change is a potentially serious constraint. Yet new technologies

have the potential to dramatically increase agricultural production.

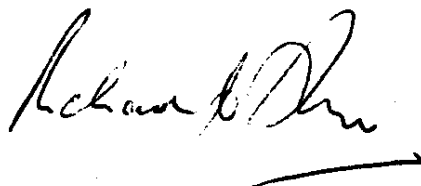
This publication is a valuable tool for promoting the dissemination of new technologies and skills to Chinese agriculture. It is a text of best current practice in agricultural project management and of training strategies for training trainers to ensure that China's agricultural extension services are able to deliver to the remotest hamlet in the most traditional county.

It is important to note that while foreign practice has been used as a model, that model has been developed and refined to focus on uniquely Chinese needs. The strategies described in this book are designed specifically for China. This book is indeed a Chinese text for the Chinese situation.

This book is about change. It is about how change in agricultural practice can be fostered and developed, to increase agricultural production and improve the quality of life of Chinese farmers. It is also a book which carries a message beyond agriculture. The project management and extension methodologies which it describes may be seen to be equally applicable to a range of other important production disciplines and social issues.

The work in adapting the foreign model has been undertaken by a team of Chinese scholars and administrators with strong support from leadership within the Ministry of Agriculture. Professor Wang Dehai of the Centre for Integrated Agricultural Development of the China Agricultural University has provided leadership and direction for the project. His energy and clear policy insight has been an example to us all. Madam Zhang Xiaowan and Mr Zhao Weining of the Ministry of Agriculture have linked

scholarship to practical extension need. Their contribution has been invaluable.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Richard C. Smith", with a long horizontal flourish extending to the right.

Richard C. Smith

Ambassador

Embassy of Australia

July, 1997

序（译文）

——澳大利亚驻华大使

从本书的出版，我十分欣喜地看到了澳大利亚政府与中国农业部建立起的联系，这种联系的目的是要将农业经营管理的最好经验传授给中国的农民和农业生产经营者。

澳大利亚政府与中国政府一道致力于向中国传输符合中国国情的农业生产技术和技能。在过去 15 年间，相当数量的项目担负起了这种职能。本书即是澳大利亚政府通过正在实施的农业支持服务——澳援项目（ASSP—AA）资助出版的。澳大利亚为此而感到骄傲。

对任何国家的政府而言，制定和实施一个有效而经济的新技术推广战略都是一种挑战，这种挑战对于中国，就更为巨大。因为在中国使用新型农业技术的农民数量多，而且存在着传统对变化的抵制这样严重的制约因素。然而，新技术的传播将对大幅度增加农业生产发挥不可估量的作用。

本书是促进中国农业新技术推广的一个有用工具。它的内容是农业项目管理理论和培训者培训理论最好的实践总结，它能保证中国的推广机构有能力把新技术传播到最边远最传统的地带。

尽管外国的经验是被作为模式来学习的，但我们仍然将这种模式加以完善改造，使之能特别适合中国方面的需求。本书所描述的内容和方法即是专门为中国设计的。本书不愧是符合中国国情的中国版本。

本书体现了变革的精神，它论述了变革在农业实践中的孕育

和发展，目标是增加农业生产和改善中国农民的生活质量。本书所载内容已超过了农业的范围，其论述的项目管理和推广培训方法也同样适用于其他重要的生产领域和社会科学领域。

将国外模式加以改造使之应用于中国的工作是在中国农业部强有力的领导下，由中国的学者和官员完成的。中国农业大学国际农业发展中心王德海教授在这项工作中发挥了主导和直接的作用，他贡献出的力量和深厚的理论功底为我们作出了榜样。农业部张晓婉女士和赵维宁先生将学者的推广理论与现实的推广实践相结合，他们的贡献是无价的。

澳大利亚驻中国特命全权大使

理查德·史密斯

1997年7月

Draft ASSP-AA Description

Australia has shared its experience in agriculture with China over a number of years. There have been many cooperative project under which Australia has made available its agricultural skills for adaptation to the needs of China.

This book is one outcome of the continuing cooperation between the two countries. It is one product of Australian support provided under the Agricultural Support Service Project-Australian Assistance project, otherwise known by its acronym ASSP-AA. ASSP-AA provides training as a co-financing venture in support of a major World Bank funded agricultural project, the Agricultural Support Service Project (ASSP).

ASSP-AA, the Australia component, provide training in four discrete areas of need. The areas are livestock management, seeds technology, quarantine, and project management. On completion of the project, scheduled for mid 1997, some 230 Chinese technicians and administrators will have been trained in Australia and 25 Australian specialists will have conducted training programs in China. The Project is being conducted over a three year period.

An important part of training is the transfer of Australian extension technologies. Extension is essential in national agriculture support, as it is the means by which new technologies are communicated to farmers and agribusiness managers. In recogni-

tion of the importance of extension, the Chinese Ministry of Agriculture has designated three counties for the development of pilot extension programs. The counties are Gu'an in Hebei, Liling in Hunan, and Wangkui in Heilongjiang. Officials from three counties, and from provincial ministries, have studied extension systems in Australia and are applying those lessons in pilot county programs. Australia have supported the pilot county program in China, and continue to do so.

In support of the transfer of extension technology, Australia is demonstrating its practices in monitoring and evaluation, and the training of trainers. Trainers are essential to get the message down the line, about how best to communicate new technologies to farmers. In recognition of the importance of training of trainers, this book has been developed as standard text of best practice in the training of extension.

Hassall & Associates Pty. Ltd.

澳援农业支持服务

项目概述

多年以来，澳大利亚一直与中国共享它的经验，通过许多合作项目，使我们能够结合中国的实际，应用澳大利亚的技术。这一进程仍在继续。

本书是两国持续合作的产物。它是澳大利亚资助的农业支持服务——澳援项目（简称为 ASSP—AA）的一个产品。澳大利亚作为合作投资方，为世界银行农业支持服务项目（ASSP）的培训部分提供支持。

农业支持服务——澳援项目为 4 个领域里的需求提供培训服务。这 4 个领域是畜牧、种子、动植物检疫和项目管理。当本项目于 1997 年中完成时，大约 230 名技术人员和行政管理人员已在澳大利亚接受培训，同时约 25 名澳大利亚专家来过中国讲学。整个项目执行期为 3 年。

项目的一个重要内容是传授澳大利亚的推广培训方法。推广对于一个国家的农业支持服务体系而言是至关重要的，因为它是向农民和农业经营者传授新技术的途径。中国农业部在认识到推广培训重要性的基础上，指定 3 个县作为推广培训体系建设的示范县。这 3 个示范县是河北省的固安县、黑龙江省的望奎县和湖南省的醴陵县。示范县及省行政部门的官员在澳大利亚学习了有关推广的理论和方法，并将把所学内容运用到推广实践活动中去。澳方坚决支持中国的示范县项目，并将继续这样做。

为了支持推广技术的传播，澳大利亚强调培训者的培训和监

测与评价的实践活动。对于培训工作者来说，至关重要的是，如何将讯息传递下去，用最好的沟通方式将新技术传给农民。

从这个意义上讲，本书不失为指导实践的一本标准教材。

哈索联合农业咨询公司

前 言

项目管理对于许多人说来已不陌生，但科学的项目管理规范似乎尚未建立起来。许多项目管理人员认为项目就是资金和设备的总合，对项目的理解仅限于人、财、物的落实上。在具体运作过程中，项目管理者往往习惯于日常管理工作中的组织、物资、设备、土建、财务、培训、监测等方面的单一因子的纵向考虑，很少超越所负责的领域来横向考虑项目整体各方面之间相互的影响。世界银行历来重视人员的培训工作，在以加强农业推广人员管理水平为宗旨的农业支持服务项目设计之初，即把项目管理和培训方法的培训作为重要内容列入计划。该项目实施后，澳大利亚政府提供一笔援款，实施项目培训。在此澳援项目中，农业部派出了“国家级培训协调员培训组”赴澳接受“现代项目管理的理论与方法”的培训。随后，在北京举办了省级培训协调员培训班。

为了在我国普及现代项目管理的理论与方法，提高项目管理的效率，使项目管理人员具备科学、逻辑、严谨而清晰的项目管理技能，在澳大利亚政府的资助下，我们编写了这本关于现代项目计划与实施的培训教材。

本书既是一本项目管理的培训教材，又是一本操作指南，因此我们在编写时力求做到新颖、通俗、理论与实践的统一。

本书共分5章。第一章简要介绍了项目管理的基本概念和项目周期。第二章叙述了项目选定和项目计划的方法和程序，论述了项目制定过程。第三章和第四章分别阐述了以逻辑框架为核心的项目目标计划方法和以关键路径为代表的网络分析方法。第五

章讨论了项目的监测评价。为了增加实用性，本书的附录收编了项目实施过程中的有关文本，如项目建议书、项目可行性研究报告、项目完成报告、全国畜牧业推广培训体系示范县项目计划等，并就有关项目文件的编写要求进行了论述，以便读者在实际工作中参考。

本书是澳援农业支持服务项目的成果。在编写过程中得到了有关单位、领导和同志们的大力支持和帮助，为此深表谢意。

由于编者水平有限，加之时间仓促，错误之处在所难免，恳请读者给予批评指正。

编著者

1997年6月

目 录

第一章 项目管理导论	1
1.1 项目管理的基本概念	1
1.1.1 管理的概念	1
1.1.2 项目的概念	2
1.1.3 项目管理活动	3
1.2 项目周期	5
1.2.1 项目周期的概念	5
1.2.2 一般化的项目周期	5
1.2.3 世界银行的项目周期	7
1.2.4 亚洲开发银行的项目周期	16
1.2.5 澳大利亚政府援助计划及其项目周期	19
第二章 项目选定与项目计划	30
2.1 项目选定阶段与项目计划阶段的主要内容	30
2.1.1 项目选定阶段的主要内容	30
2.1.2 项目计划阶段的主要内容	37
2.2 项目制定过程	44
2.2.1 项目制定的准备	45
2.2.2 项目调查及初步设计	49
2.2.3 项目设计	56
2.2.4 项目预期效果的分析	60
2.2.5 项目文件的编写	63
2.3 项目计划的原则和方法	67
2.3.1 项目计划的作用和原则	67
2.3.2 项目计划的一般方法和程序	70
第三章 项目目标计划方法	72
3.1 逻辑框架矩阵表	72

3.1.1	逻辑框架矩阵表的内容与格式	72
3.1.2	逻辑框架矩阵表纵向的目标层次关系	72
3.1.3	逻辑框架矩阵表横向的指标关系	74
3.1.4	逻辑框架矩阵表的其他部分说明	75
3.2	目标计划方法的分析步骤	75
3.2.1	参与者分析	76
3.2.2	问题分析	77
3.2.3	目标分析	82
3.2.4	策略分析	84
3.3	逻辑框架矩阵表的形成步骤	86
3.3.1	步骤顺序	86
3.3.2	目标层次的逻辑关系表述	86
3.3.3	重要假设的表述	90
3.3.4	客观可验证的指标和指标出处的表述	93
3.3.5	确定项目的投入形式和投入量	98
3.3.6	最后的复查	99
3.3.7	目标计划法的应用	103
第四章	项目网络分析方法	106
4.1	概述	106
4.1.1	网络分析的概念	106
4.1.2	网络分析的起源	106
4.1.3	网络分析的优点	107
4.2	网络图	108
4.2.1	甘特图	108
4.2.2	PERT 图	109
4.2.3	网络图的组成要素	112
4.2.4	网络图的种类	114
4.2.5	网络图的编绘	116
4.3	网络分析的两种技术	120
4.3.1	项目程序评核技术	121
4.3.2	关键路径分析	122
4.3.3	项目程序评核技术与关键路径分析的关系	125
4.4	项目网络分析方法的应用	126
4.4.1	时间分析	127

4.4.2 资源分析	134
4.4.3 成本分析	143
4.5 计算机技术在网络分析中的应用	149
4.5.1 使用项目管理软件的优点	150
4.5.2 编制项目计划	151
4.5.3 建立一个新的项目	152
4.5.4 时间和成本分析软件包的应用	154
第五章 项目的实施与监测评价	156
5.1 项目实施的人员和组织	156
5.1.1 项目管理人员	156
5.1.2 项目管理办公室	157
5.1.3 项目管理的日常工作	159
5.2 项目监测与控制	162
5.2.1 项目监测和控制系统的构成	162
5.2.2 项目监测和控制系统的工作步骤和基本原则	163
5.2.3 项目监测与控制的主要内容	164
5.3 项目修正和行为表现分析	168
5.3.1 项目修正	168
5.3.2 行为表现分析	168
5.4 项目的评价	174
5.4.1 项目评价的概念	174
5.4.2 项目评价的类型	175
5.4.3 项目评价的内容	178
5.4.4 项目评价的方法和步骤	180
5.5 参与式监测与评价	181
5.5.1 参与式监测与评价的概念	181
5.5.2 参与式监测与评价的方法	182
5.5.3 鼓励参与式监测与评价的方法	187
5.5.4 参与式监测与评价的基本程序和指标	190
5.5.5 监测参与程度的指标	191
附录一 全国畜牧业推广培训体系示范县项目计划	193
附录二 项目建议书及可行性研究报告的编写	232