

南开·现代卓越项目管理普及丛书之二·主编 杨磊

NGMUGUANLITUPUJIUCONGSHU

项目

——如何进行成功的项目管理

翟松涛 主编

南开大学出版社

南开·现代卓越项目管理普及丛书之二

项 目

——如何进行成功的项目管理

翟松涛 主编

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

项目:如何进行成功的项目管理 / 王勇等编写. —天津:南开大学出版社, 2004. 5
(南开·现代卓越项目管理普及丛书 / 翟松涛主编)
ISBN 7-310-02060-X

I. 项... II. 王... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 001842 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮编:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542

邮购部电话:(022)23502200

出版人 肖占鹏

承印 河北昌黎人民胶印厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2004 年 5 月第 1 版

印次 2004 年 5 月第 1 次印刷

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 23.75

插页 2

字数 510 千字

印数 1—5000

定价 39.00 元

编委会名单

主 编 杨 磊

副主编 任平均 胡晓清

编委会成员(按姓氏笔划为序)

王 勇 王 霜 云 倩 齐 贺

李保庆 郑云波 赵 宏 崔丽洁

蒋正兴 翟松涛 翟昱涛 樊 虎

鞠占玲

总策划 胡晓清

总 序

大约一年前,我们有幸接到南开大学出版社胡晓清先生的电子邮件,胡先生以其敏锐的目光、独到的见解,提出了与现代卓越合作编撰中国自己的项目管理普及丛书的设想。这一点,与我的想法不谋而合。与胡先生的交谈,促使我们决心将酝酿已久的想法付诸行动,在我们已经翻译出版了系列项目管理丛书的基础上,编写一套融合中国项目管理实践和国际先进项目管理理念的实战性项目管理丛书。这就是《南开·现代卓越项目管理普及丛书》的起源。

丛书的最大特点在于它是项目管理实践者理论与实践相融合的结晶。我们的作者群体是来自各个行业的高级项目经理,具有多年实战经验,同时,他们也都是现代卓越项目管理研修班的学员,经过了严格、正规、专业的现代项目管理的学习。

和我们的其他学员一样,丛书的作者们在现代卓越项目管理研修班的学习过程中,经过现代卓越旗下的中外项目管理专家的悉心点拨,对现代项目管理理论有了全面透彻的掌握。他们既是优秀的项目管理专家,又是杰出的项目管理实践者,因此只有他们才能够结合自己丰富的实战历程,完成这套卓越的丛书。

拨开项目管理的神秘面纱,让大家迅速掌握项目管理之精要,是这套丛书的目的。在丛书编撰过程中,我们始终牢记这一点。

《人》、《项目》、《公司》、《潮流》四本各有侧重的书构成了这套丛书。

《人——如何成为一个出色的项目经理》

通过一个优秀项目经理的成长经历,由最初理想化的职业梦想者,随着现实一步一步成长,最终找到了适合自己发展的人生坐标——成为一名优秀的项目经理。

该书以叙实的手法,逐步反映作为项目的实践者在不同的成长阶段应该掌握的知识、具备的能力、注意的问题,希望能够对正在学习项目管理和对项目管理感兴趣的人士有所帮助,为他们从设计规划到执行并完成自己的“人生和职业生涯”这一最为重要的“项目”提供一些有益的启示。

《项目——如何进行成功的项目管理》

有人说:项目就像一部交响乐,从序曲的幽静到高潮的激昂,然后又归于萦绕的遐意,其意深沉、耐人品味。该书试图通过剖析项目实践的全过程,透视整个项目生命周期的活动历程。希望读者借助此书,能够了解在项目的启动、计划、执行、控制和收尾这五个阶段,每一阶段的主要工作任务、需要注意的问题、可以借助的工具等等。该书采用生动的案例来诠释生涩难懂的项目管理理论,在每一章结尾提供了该章所涉及的项目管理专业

术语；对于大家普遍反映的“学习容易实践难”问题，该书以案例和模板的形式引导实践思维，启迪运作灵感，加深读者对项目管理知识的理解。

《公司——如何提升组织的项目管理能力》

该书将帮助企业管理层正确认识项目管理，解决管理者在企业实施项目管理过程中的困惑。出于这一考虑，该书在论述中国企业项目管理现状的基础上，对企业项目管理环境进行了探讨和分析，阐述了企业项目管理战略规划同企业战略规划的关系，项目管理战略规划的实施以及项目绩效与控制等内容。同时，帮助读者分析企业人力资源管理指导下的项目人力资源管理，分析并探讨企业项目冲突以及对项目冲突的管理、企业文化与企业项目管理亚文化的互动关系，相信对读者会有很大的帮助。

《潮流——如何全面认识现代项目管理》

该书的宗旨，是为读者提供对项目管理学科的总体印象，在介绍项目管理的背景知识及知识体系要点的基础上，依次从项目的执行/管理组织、具体项目执行和项目团队三个角度为读者勾勒项目管理的轮廓，最后，在简要叙述项目管理在中国的流变和现状的基础上，结合理论知识，提出了一些应用建议。

对项目管理有兴趣的读者，通过本书能对这一学科有一个基本的概念性掌握。为了节约读者的时间，本书的附录部分也提供了一些大多数人感兴趣的信息源，包括书籍、网站、培训机构等以及国际标准和国家标准各一个，分别从抽象和具体两个层面为大家提供项目管理思路。

很多人在读专业性书籍时，会感到枯燥乏味，可是，曼昆的《经济学原理》却让人读起来津津有味，正如一位专家所言：“曼昆的东西让你觉得，学经济学原来也是一种享受”。

项目管理本身就是一门实用性的管理学科，只不过很多擅长研究的学者因为在自己的著作中更多地强调了其学术性而使读者看起来晦涩难懂。本套丛书的推出，就是我们尽量向大师们学习，让您感到“学项目管理原来也是一种享受”。

最后，我要感谢这套丛书的所有作者，感谢他们在百忙之中，将自己的项目管理宝贵经验完整地奉献给广大读者；感谢丛书的总策划胡晓清先生以及我的助手任平均先生，他们在本套丛书的编撰过程中投入了大量的时间和精力，做了大量工作。正是由于他们的共同努力，才使得这套丛书能够按照计划出版。

现代卓越教育集团总裁

杨磊

2003年11月于上海

前 言

现代化的项目管理概念起源于美国,如著名的阿波罗登月计划、曼哈顿计划、北极星导弹计划等。经过大量的实践和总结,目前项目管理已经成为迅速发展起来的一门关于项目资金、时间、人力等资源控制的管理科学,并在全世界范围内取得了空前的成功和声誉。

项目管理科学走入中国是历史发展的必然,在神州大地掀起一股项目管理学习和实践热潮是社会进步的需要和趋势。我们为这种形势高兴并欢呼,也希望所有对项目管理感兴趣的朋友能够真正理解项目管理科学的精髓,提升自己工作的管理水平。

有人说:项目就像一台交响乐,从序曲的幽静到高潮的激昂,然后又归于萦绕的遐思,其意深沉、其味耐品。本书试图从这一视角剖析项目实践的全过程,透视整个项目生命周期的活动历程。希望读者能够借助此书了解在项目的启动、计划、执行、控制和收尾阶段的主要工作任务、需要注意的问题、可以借助的工具。本书试图采用生动的案例来解释生涩难懂的项目管理理论,并在每一章结尾提供了该章所涉及的项目管理专业术语。对于大家普遍反映的“学习容易实践难”问题,本书以案例模板的形式引导实践思维,启迪运作灵感,加深读者对项目管理知识的理解。

本书是集体智慧的结晶,所有书稿都是在集体讨论的基础上形成的成果。先后参加书稿讨论的有:王勇、王霜、云倩、齐贺、任平均、李保庆、郑云波、赵宏、胡晓清、崔丽洁、蒋正兴、翟松涛、樊虎、鞠占鞠。在此基础上,第一篇的第1、2两章,第二篇的第5章,第四篇的第9、10两章由翟松涛执笔;第一篇的第3章,第五篇的第11、12、13三章由王勇执笔;第三篇的第6、7两章由郑云波执笔;第二篇的第4章由鞠占玲执笔;第四篇的第8章由王霜执笔。全书最后由翟松涛和王勇进行统稿,郑云波校审了相关术语。

“仁者见仁,智者见智”,每个人都会以自己的思维方式认识项目管理、诠释项目管理、实践项目管理,我们不希望把我们对项目的理解和阐释强加于读者,只是期望大家通过本书能够对项目管理有新的认识,理解项目管理的基本概念,并且能够运用项目的方法和技能完成整个项目生命周期的项目任务。仅此而已!

编 者
2004年1月

目录

总序
前言

第一篇 生命的序曲

- 1 阴晴与圆缺——从项目生命周期说起····· (3)
 - 1.1 什么是项目 (3)
 - 1.2 产品生命周期与项目生命周期 (8)
 - 1.3 项目阶段与项目过程 (16)
 - 1.4 为什么要进行项目管理 (22)
 - 1.5 相关术语 (23)
 - 1.6 案例模板 (25)

- 2 生存的土地——必须重视的项目环境····· (31)
 - 2.1 项目利益相关方(项目干系人) (31)
 - 2.2 组织及项目组织 (36)
 - 2.3 社会经济环境的影响 (44)
 - 2.4 相关术语 (47)
 - 2.5 案例模板 (48)

- 3 遵循的原则——科学地进行项目评估····· (53)
 - 3.1 项目的来源 (53)
 - 3.2 项目评估的意义和特点 (54)
 - 3.3 项目评估的程序和内容 (56)
 - 3.4 项目评估的模型 (64)
 - 3.5 项目建议书 (66)
 - 3.6 相关术语 (68)

3.7 案例模板 (71)

第二篇 欢乐的奏鸣

4 无声的旋律——项目准备 (81)

4.1 识别、分析项目需求 (81)

4.2 提出解决方案 (90)

4.3 起草项目纲要 (93)

4.4 任命项目经理 (95)

4.5 组建项目团队 (98)

4.6 项目启动会议 (100)

4.7 相关术语 (102)

4.8 案例模板 (103)

5 纲举而目张——建立项目计划 (113)

5.1 项目管理为什么需要计划 (113)

5.2 项目计划的基本构成要素 (115)

5.3 项目计划的类型 (119)

5.4 项目计划的编制过程 (131)

5.5 项目计划编制的工具和方法 (133)

5.6 养成良好的习惯 (137)

5.7 相关术语 (139)

5.8 案例模板 (141)

第三篇 跳动的精灵

6 轨迹的把握——如何控制项目 (151)

6.1 什么是控制 (151)

6.2 控制的过程 (153)

6.3 控制的要领 (155)

6.4 控制的内容 (157)

6.5 如何去控制 (159)

6.6 相关术语 (182)

6.7 案例模板 (184)

- 7 瞬间的捕捉——正确管理风险 (197)
 - 7.1 什么是风险 (197)
 - 7.2 风险识别 (198)
 - 7.3 风险定性分析 (200)
 - 7.4 风险定量分析 (202)
 - 7.5 风险管理策略 (204)
 - 7.6 相关术语 (206)
 - 7.7 案例模板 (208)

第四篇 多彩乐章

- 8 灵感火花——项目冲突与沟通 (215)
 - 8.1 为什么会有冲突 (216)
 - 8.2 冲突会带来什么 (219)
 - 8.3 解决冲突的方法有哪些 (221)
 - 8.4 沟通的形式 (224)
 - 8.5 有效沟通的途径 (226)
 - 8.6 相关术语 (230)
 - 8.7 案例模板 (231)
- 9 亮丽的和弦——项目分包与采购 (241)
 - 9.1 项目分包与采购的原则 (241)
 - 9.2 环境因素的影响 (244)
 - 9.3 项目分包与采购的过程 (246)
 - 9.4 如何签订分包与采购合同 (253)
 - 9.5 合同管理管什么 (258)
 - 9.6 需要了解的 FIDIC 条款 (259)
 - 9.7 相关术语 (261)
 - 9.8 案例模板 (262)
- 10 动力的源泉——项目中的文化因素 (279)
 - 10.1 文化与项目的关系 (279)
 - 10.2 文化如何影响项目 (281)
 - 10.3 突出项目中的文化因素 (284)
 - 10.4 激励与文化 (286)

- 10.5 沟通与文化 (289)
- 10.6 项目文化的定位 (294)
- 10.7 相关术语 (296)
- 10.8 案例模板 (298)

第五篇 完美的尾音

- 11 快乐的行板——项目验收、移交及项目总结 (307)
 - 11.1 合同收尾 (308)
 - 11.2 管理收尾 (316)
 - 11.3 项目成员的转移 (331)
 - 11.4 相关术语 (332)
 - 11.5 案例模板 (333)

- 12 激昂的颤音——项目终止 (345)
 - 12.1 项目终止的方式 (345)
 - 12.2 什么情况下应该终止项目 (348)
 - 12.3 项目终止过程 (350)
 - 12.4 项目结束报告的编写 (352)
 - 12.5 相关术语 (353)
 - 12.6 案例模板 (354)

- 13 绕梁的余音——项目维护 (359)
 - 13.1 项目维护要做什么 (359)
 - 13.2 项目回访的必要性 (361)
 - 13.3 相关术语 (363)
 - 13.4 案例模板 (364)

- 参考文献 (368)

第一篇 生命的序曲

人有悲欢离合,会经历从生到死的历程;月有阴晴圆缺,遵循的是由朔到望的循环;项目也一样有它的生命周期,由不同的阶段和一系列的过程构成。

读完本篇,你将翻开项目生命的序曲。在本篇你会初步了解到:

- ◇项目与项目生命周期
- ◇项目阶段与过程
- ◇项目管理过程组
- ◇项目环境与项目组织
- ◇如何进行项目评估

阴晴与圆缺

——从项目生命周期说起

生命周期对于我们来说并不陌生,比如:人从出生到衰老要经历几十年的岁月;宇宙由最初的混沌状态发展到现在的壮年,最后也会逐渐走向衰亡;众所周知的放射性元素也有它的半衰期。在生活中具有生命周期属性的事物比比皆是,比如人、动物、植物、房屋、家具、家用电器、汽车等。

最近几年,通过各种媒体以及在我们自身的工作过程中,总是可以听到有关“项目”、“项目管理”等名称。那么,项目是不是也有生命周期呢?答案是肯定的。项目生命周期有别于其他事物的生命周期,比如,同产品生命周期就有不小的差异。对于非专业人士来说,可能仅仅知道它的表面或者说字面上的含义,并不了解它的准确定义,然而这对于一个项目管理人员来说却是远远不够的。从初步了解项目管理到灵活掌握项目管理知识是一个比较漫长、比较枯燥的过程,并且还要不断地在工作实践中加以消化、吸收。

本章试图从项目生命周期说起,以项目的概念为开篇,以项目生命周期为主线,来揭示项目的发生、发展以及衰亡,并初步介绍项目的过程与阶段、管理过程组等。读完本章,相信你会有所收获。

1.1 什么是项目

“项目”(Project)是我们现在经常挂在嘴边的词,而对于“项目”的确切含义却众说纷纭,可能每个人都有自己的答案,那么项目的定义到底应该如何给出呢?到底什么才可以称为项目呢?下面不妨让我们先来看一下古今中外一些著名的“项目”。

◆ 中国古代

● 万里长城

长城始建于公元前5世纪春秋战国时代。公元前3世纪秦始皇统一中

国,派遣蒙恬率领 30 万大军北逐匈奴后,把原来分段修筑的长城连接起来,并且继续修建。其后历代不断维修扩建,到公元 17 世纪中叶明代末年,前后修筑了 2000 多年。

●都江堰水利工程

著名的古代水利工程都江堰位于四川都江堰市城西,古时属都安县境而名为都安堰,宋元后称都江堰,被誉为“独奇千古”的“镇川之宝”。它建于公元前 3 世纪,是中国战国时期秦国蜀郡太守李冰及其子率众修建的一座大型水利工程,是全世界迄今为止年代最久、唯一留存且发挥作用、以无坝引水为特征的宏大水利工程。

●赵州桥

主跨:37.02 米

设计:李春

桥梁类型:古代桥梁、拱桥

建成时间:公元 605 年

隋代赵州安济桥又称赵州桥。桥为敞肩圆弧石拱,拱券并列 28 道,净跨 37.02 米,矢高 7.23 米,上狭下宽总宽 9 米。主拱券等厚 1.03 米,主拱券上有护拱石。在主拱券上两侧,各开两个净跨分别为 3.8 米和 2.85 米的小拱,以泻泄洪水,减轻自重。桥面呈弧形,栏槛望柱,雕刻着龙兽,神采飞扬。桥始建于隋朝开皇十五年(公元 595 年),完工于隋朝大业元年(公元 605 年),距今已有 1398 年。

◆中国现代

●三峡水利枢纽工程

1919 年,孙中山先生在《建国方略之二——实业计划》中谈及对长江上游水路的改良,最早提出了建设三峡工程的设想。其后经过几十年的周折,直至 1992 年 4 月 3 日,七届全国人大第五次会议通过《关于兴建长江三峡工程的决议》,决定将兴建三峡工程列入国民经济和社会发展十年规划。1993 年 1 月,国务院三峡工程建设委员会成立。三峡工程自 1993 年开始全面准备,1994 年 12 月 14 日由李鹏总理宣布正式开工。

长江三峡工程采用“一级开发,一次建成,分期蓄水,连续移民”方案。大坝为混凝土重力坝,坝顶总长 3035 米,坝顶高程 185 米,正常蓄水位 175 米,总库容 393 亿立方米,其中防洪库容 221.5 亿立方米。主体工程总工期 15 年,第 9 年开始启用永久通航建筑物和第一批机组发电。水库最终将淹没耕地 43.13 万亩,最终将动迁 113.18 万人。按 1993 年物价水平计算,静态总投资 954.6 亿元,其中枢纽工程 500.9 亿元,移民安置 300.7 亿元,输变

电工程 153 亿元。长江三峡工程竣工后,将发挥防洪、发电、航运、养殖、旅游、保护生态、净化环境、开发性移民、南水北调、供水灌溉等十大效益,是世界上任何巨型电站都无法比拟的!

●三北防护林工程

三北防护林体系工程是一项正在我国北方实施的宏伟生态建设工程,地跨东北西部、华北北部和西北大部分地区,包括我国北方 13 个省(自治区、直辖市)的 551 个县(旗、市、区),建设范围东起黑龙江省的宾县,西至新疆维吾尔自治区乌孜别里山口,东西长 4480 公里,南北宽 560~1460 公里,总面积 406.9 万平方公里,占国土面积的 42.4%,接近我国的半壁河山。

1978 年 11 月 25 日,国务院批准了在三北地区建设大型防护林工程,按照工程建设总体规划,从 1978 年开始到 2050 年结束,分三个阶段,八期工程,建设期限 73 年,共需造林 5.34 亿亩,使三北地区的森林覆盖率由 5.05% 提高到 14.95%,沙漠化土地将得到有效治理,水土流失将得到基本控制,生态环境和人民群众的生产生活条件将从根本上得到改善。目前,三北防护林体系工程已走过 20 多年的历程,超额完成了三北防护林体系一期(1978 年~1985 年)、二期(1986 年~1995 年)、三期(1996 年~2000 年)工程规划任务。

●希望工程

1989 年 10 月开始启动的希望工程是中国青少年发展基金会发起并组织实施的一项社会公益事业。希望工程旨在通过动员海内外力量,资助中国农村贫困地区的失学儿童继续小学学业,改善贫困地区的办学条件,协助政府普及九年义务教育,积极推动中国社会向现代化迈进。

希望工程实施 10 多年来,先后有 1 亿多人次捐款,募集资金累计 17.8 亿元人民币,已经救助 200 多万因贫困失学的少年儿童重返校园,在贫困地区援建 7000 多所“希望小学”,向农村小学捐赠 1 万套“希望书库”、2000 套“三辰影库”少儿音像制品系列及配套录放设备,培训和表彰了 6000 余名乡村小学教师。

●计划生育工程

回顾近 50 多年来的中国人口发展历程,虽然 20 世纪 50~70 年代有过两次生育高峰,但是自 70 年代初开始实施严格的计划生育工程以来,妇女总和生育率(TFR)自 70 年代中期开始明显下降,从 5 以上降到更替水平以下,进入 90 年代的中国人口已基本完成了人口转变,开始低速增长。生育率下降的同时,人口增长速度也大幅度降低,1995 年总人口为 12.11 亿,比 1975 年增加了 31%,年均增长率为 1.36%。目前,总人口正以低速度、大规模模式继续扩大,每年净增人口仍为 1200 万人左右。

◆ 国外古代

● 埃及金字塔(The Pyramids of Egypt)

建造时间:大约公元前 2700 年~2500 年

建造地点:埃及开罗附近的吉萨高原

埃及共发现金字塔 96 座,最大的是开罗郊区吉萨的三座金字塔。金字塔是古埃及国王为自己修建的陵墓。

◆ 国外现代

● 美国阿波罗登月计划

1959 年,美国提出了“奔月”的设想,即“阿波罗登月计划”。1961 年 5 月,美国总统肯尼迪正式批准了“阿波罗”计划。在美国宇航局组织下,动员了 2 万多家厂商、120 多个高等院校和科研院所、400 多万人参加,开发项目 1300 多个,共耗资 250 亿美元,历时 9 年,整个系统共使用 300 多万个零部件。

美国东部时间下午 1969 年 7 月 21 日 4 时 17 分 40 秒,“阿波罗”在月面上“静海”西南部安全降落;24 日,指令舱重新进入大气层,安全降落在太平洋上,阿波罗登月计划成功了。自“阿波罗 11 号”登月成功之后,美国又相继进行了 6 次登月飞行,除了 13 号外,其他都获得了成功。前后共有 12 名宇航员在月球上作了较久的停留(总计 302 小时),利用“月球车”进行了较远的探索,并搜集了 365.9 公斤月球岩石和土壤标本。1972 年 12 月,“阿波罗 17 号”执行了该计划中最后一次飞行。

● 美国奥兹玛计划(Project Ozma)

20 世纪 60 年代,人们终于开始尝试接收地外文明世界发出的无线电信号,地点设在美国西弗吉尼亚州西部绿岸镇附近的国家射电天文台。当时的工作由美国射电天文学家德雷克负责组织,并于 1960 年 4 月 11 日正式开始实行,命名为“奥兹玛计划”。这是一个被动式收听地外文明之音的计划。“奥兹”是神话故事中的一个地名,那是一个非常奇异、非常遥远和难以到达的地方,在那里居住着一位名叫“奥兹玛”的公主。该计划的含义是“寻找遥远的地外文明”,目的是搜索“外星人”的来电。

奥兹玛计划在 3 个月中,累计“监听”150 小时,最终未获得任何结果。1975 年又进行了奥兹玛二期计划,最后,也以没有结果而告终。尽管如此,这毕竟开创了人类寻找地外智慧生命的新纪元。

通过上述具体的项目实例,让我们先以表格的形式来总结一下这些著名“项目”的共同特征。