

董事长/总裁/总经理案头必备丛书

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 刘国宁/主笔

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONGJINGLI GONGZUO SHOUCE

最新最科学的项目管理制度和方法 随用随查

项目手册
Z X IANGMUSHOUCE
ZONGJINGLI

最新版本

权威准确

全面详尽

方便查找

中国言实出版社

95619

ZX 项目手册
XIANGMUSHOUCE
ZONGJINGLI

中国总经理工作手册

最新最科学的项目管理制度和方法 随用随查

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 刘国宁/主笔

中国言实出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

项目手册 / 刘伟, 刘国宁主笔.
—北京: 中国言实出版社, 2003.9
(中国总经理工作手册)
ISBN 7-80128-498-4

- I. 项…
- II. ①刘… ②刘…
- III. 项目管理
- IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 080313 号

出版发行 中国言实出版社
地址 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室
邮编 100101
电话 64924761 64924716
<http://www.zgyschs.com>

经 销 新华书店
刷 四川省南方印务有限公司
版 次 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷
规 格 787×990 毫米 1/16 55 印张
字 数 1000 千字
印 数 1—3000 册
定 价 98.00 元(全二册)

董事长/总裁/总经理案头必备丛书

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 刘国宁/主笔

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONG JINGLI GONGZUO SHOUCHE

最新最科学的项目管理制度和方法 随用随查

ZX 项目手册
ZONGJINGLI GONGZUO SHOUCHE

中国言实出版社

北京

前言

刘伟 刘国宁

这是一本专为中国的总经理及企业高层管理人员撰写的日常工作手册,具有鲜明的中国特色,适用于中国工商企业目前的发展水平与现状,与国家最新颁布的相关政策法规同步,最新最快,权威准确,全面详尽,方便查找。

随着网络经济和信息技术的高速发展、科技的飞速进步,企业努力提高自身参与竞争的能力是企业求得生存和发展的必由之路,项目管理正是顺应这一历史要求的体现。《财富》杂志认为,项目管理将成为 21 世纪的一种潮流,项目管理将成为社会管理和企业管理现代化的主要内容,项目管理将成为企业组织和管理的—种主要形式。

项目管理最初出现于 20 世纪 50 年代,在 20 世纪 80 年代后得到迅速发展,目前已经广泛应用于管理学、心理学、建筑学、法律以及金融等领域。现代项目管理处于一个比较开放的环境中,它对项目的实施提供了一种有力的组织管理形式,开创了一个全新的管理领域,是一个全新的系统化的知识,而且创造了一系列科学的项目管理方法。

现代项目管理的内容大体上包括三点:—是管理思想的现代化。项目管理的对象是由相互关联的要素组成的系统,管理必须从系统整体出发。二是管理组织的现代化。项目管理采用开放的系统模式,运用科学的法规和制度规范组织的行为,确定组织的功能和目标,协调管理组织系统内外部之间的关系,提高管理组织的工作效率。三是管理方法和手段的现代化。项目管理应用了数学模型、计算机技术、管理经验等,实行定量和定性分析相结合,实行管理过程的系统化、网络化和自动化,提高项目管理的科学性和有效性。

目前,项目管理在中国仍处于发展初期,无论是项目的研究还是实际应用方面,都没有达到—定的高度,与国际管理水平相差很大。但是在市场经济的时代,项目管理水平的提高势在必行,而且项目管理也确实非常有效,我们必须从战略的高度来认识现代项目管理的重要性,不断健全和完善项目管理的制度和—方法。

在国外,对项目的教育是全方位的,项目管理教育可以满足各种层次人的各种需要,但在中国还只是关注对专业项目管理人员的教育,而忽视了教育的普及,这样就失去了广泛推行项目的社会基础,也就无法很好地执行项目。

基于此,《中国总经理工作手册·项目手册》的对象不仅仅是企业管理层,而且还包括项目管理专业人员,甚至包括老师、学生等等。其目的是提高全民的项目管理素质,这也是我们编写此书的初衷。

本书在编写的过程中,参阅了大量中外关于项目的书籍,力求最新最快,科学有效,简洁明了,通俗易懂。在此,我们向为本书出版提供大量帮助和给予热情支持的专家学者、著名企业家等表示衷心的感谢!

目录

第一章 项目概述	1
1.1 项目概述	2
什么是项目	2
项目定义的含义	2
项目的特点	2
项目的组成要素	3
项目的特征	3
项目的参与者	4
1.2 项目类型	4
项目的类型	4
典型的企业项目	6
1.3 项目寿命周期	7
什么是项目寿命周期	7
项目寿命周期的规律	7
概念阶段	8
定义阶段	8
生产(建设)阶段	9
经营阶段	9
项目结束阶段	9

第二章 项目管理	11
2.1 项目管理概述	12
什么叫项目管理	12
项目管理的特点	12
项目管理的作用	13
项目的过程	13
项目管理人员的道德标准	13
项目管理中的关键原则	14
项目的核心	14
项目的基本职能	15
项目的目的	15
如何衡量项目的成功	16
项目的收益	16
什么是组织所得	16
什么是高级经理所得	17
什么是项目领导和项目成员所得	17
什么是客户所得	17
何谓项目管理学会	17
PMI 的五个核心能力	18
项目管理面临的主要问题	18
影响企业资源效用最大化的因素	19
项目的主要对策	19
2.2 国际工程中的项目管理模式	20
传统的项目管理模式	20
建筑工程管理模式	20
设计——建造与交钥匙(Turn key)工程方式	21
设计——管理模式	21
BOT 方式	21
管理承包	21
项目经理	22
2.3 多项目管理	22
多项目的概念	22
多项目的分类	22
项目成组管理的益处	23
项目成组管理的分组原则	23
单独进行管理的情形	24
项目组合管理的组合范围	24
2.4 项目的改善	24
“新型经理人”	24
“新型经理人”面临的挑战	25

	"新型经理人"的责任特征	25
	角色的转变带来的压力	26
	新旧观念的比较	26
第三章	项目组织	27
3.1	项目组织概述	28
	什么是项目组织	28
	如何进行工作划分	28
	什么是组织工作	29
	管理的组织职能	29
	影响划分程度的因素	29
	工作归类的方法	29
	什么是职能部门化	30
	什么是产品部门化	31
	什么是地区部门化	31
	项目组织的发展阶段	32
	项目组织的特征	33
	项目组织的优点	33
	项目组织的缺点	34
	组织设计的一般原则	34
	设计项目组织管理体系需注意的问题	35
	项目组织管理体系设计的内容	36
	权责的分配与界定的原则	36
	项目管理支持体系的内容	37
	项目管理监控体系的内容	37
	非正式组织的积极作用	37
	非正式组织可能造成的危害	38
3.2	项目管理的层次	38
	项目管理的宽度	38
	项目管理的组织结构	39
	影响管理宽度的因素	40
	如何划分部门	40
	划分部门的原则	41
	组织内职权的类型	41
3.3	项目组织形式	42
	组织的组成因素	42
	选择结构形式需考虑的因素	43
	什么是直线型项目组织形式	43
	什么是职能式项目组织形式	44
	职能式项目组织形式的优点	44
	职能式项目组织形式的缺点	44

什么是项目式组织形式	45
项目式组织形式的优点	45
项目式组织形式的缺点	46
什么是矩阵式组织形式	46
矩阵组织的基本原则	46
有效运转矩阵组织需考虑的问题	47
矩阵组织的形式	47
矩阵组织形式的优点	48
矩阵组织形式的缺点	48
第四章 项目领导	49
4.1 项目领导概述	50
什么是项目领导	50
项目领导的基础理论	50
项目领导应具备的能力	51
好的项目领导特征	51
差的项目领导特征	52
项目团队对领导的期望	52
项目领导需考虑的因素	53
人际沟通的形式	54
项目领导的基本原则	54
4.2 指导项目团队成员	55
什么是指导	55
项目领导扮演什么样的指导者	55
项目经理指导员工的技巧	56
项目团队水平的目标	57
有效指导的特征	57
4.3 组成良好项目团队	58
组成良好团队的因素	58
良好团队成员需了解的情况	59
关系亲密团队的优点	59
组成支持性组织氛围的障碍	59
组织支持团队的方式	60
团队建设的步骤	60
4.4 项目办公室	61
什么是项目办公室	61
项目办公室执行的职能	61
项目办公室的实施	63
项目办公室的客户	63
对项目办公室的需求	64
项目管理办公室的职责	64

第五章 项目团队	65
5.1 项目团队概述	66
什么是团队	66
什么是项目团队	66
项目团队的特点	66
项目团队的类型	67
项目团队的积极效果	68
项目团队的消极方面	68
项目计划失败的原因	69
5.2 成功的项目团队	69
项目团队的成本	69
成功项目团队需具备的要素	70
高效项目团队的特征	71
项目团队的激励	71
要重点考虑人的因素	71
项目团队的建设与发展(PTBD)	72
促使成功的行为	72
项目团队操作规程	72
5.3 项目团队的任务和责任	73
项目中的主要管理职位	73
项目经理或领导	74
项目控制人员	74
项目计划职位	74
项目团队领导的职责	75
项目团队成员的职责	75
5.4 项目文化	76
什么叫团队文化	76
什么是“7S”理论	76
团队的文化特点	77
项目团队文化特征的来源	77
项目团队文化的力量	77
增进项目团队文化的战略	77
如何保持团队驱动型文化	78
与人相关的文化因素	78
第六章 项目经理	79
6.1 项目经理概述	80
项目经理的概念	80
项目经理与其他管理者的不同之处	80
项目经理的作用	80
项目经理的能力	81

项目经理应掌握的知识	81
项目经理应具备的技能	81
项目经理应具备的管理能力	82
项目经理的综合能力	83
实施项目经理负责制的条件	83
6.2 项目经理的责任	84
项目经理有什么责任	84
项目经理对于所属上级组织的责任	85
项目经理对所管项目及项目组的责任	85
项目经理的授权原则	86
授权的基本权限	86
项目经理财务决策权的内容	87
项目经理的放权	87
放权的阻碍	88
领导权力的五种类别	88
决策的制定和实施需要考虑的问题	89
6.3 挑选项目经理	89
挑选项目经理的原则	89
造成选择不合适项目经理的因素	90
项目经理的挑选方式和程序	91
对项目经理的培训	91
项目经理培训的方法	92
项目经理应该做哪些事	92
6.4 激励的方法	93
项目经理的自我激励	93
高度的愿景	93
借得的激励	93
激励他人的方法	94
确定工作取向	94
传达目标	95
联合召开目标制定会议	95
认可所做的贡献	95
广纳方案	95
内在的激励	96
有效地分派工作	96
有效分派的规则	96
第七章 项目计划	98
7.1 项目计划概述	99
什么是项目目标	99
什么是项目计划	99

项目计划的内容	100
人员组织计划的形式	101
制定设备采购供应计划须掌握的信息	101
什么是进度控制计划	102
项目进度的时间参数	102
什么是状态报告计划	103
财务计划内容	103
项目计划需解决的问题	103
项目计划的编制过程	104
项目计划的作用	104
项目计划编制的成果	104
项目绩效测量基准计划与项目计划的区别	105
项目基线	105
7.2 项目范围计划	106
什么是项目范围计划	106
编制项目范围计划的依据	106
编制项目范围计划的方法	107
项目范围计划编制的成果	107
范围说明的内容	108
什么是工作分解结构(WBS)	108
工作分解要考虑的因素	108
制作工作分解结构的作用	109
项目分解的原则	109
7.3 项目进度计划	109
项目进度计划的目的	109
有效项目进度表的内容	110
制定项目主进度表的步骤	110
进度表中的资源分配	110
什么是活动定义	111
什么是活动排序	111
活动时间估算	111
影响活动时间的因素	112
活动时间估算的方法	112
制定项目计划的技术	113
绘制项目网络图的步骤	113
影响选择进度计划方法的因素	114
项目计划的变更方法	114
7.4 项目费用计划	115
什么是资源计划编制	115
资源计划编制的依据	115

	什么是费用估算	116
	费用估算的内容	116
	费用估算的依据	116
	费用预算的策略	117
	费用估算的成果	118
	费用预算的步骤	119
7.5	项目质量计划	119
	什么是项目质量计划	119
	制定质量计划的依据	120
	制定质量计划的主要工具	121
	什么是质量管理计划	121
	项目计划编制的成果	122
第八章	项目选择与确定	123
8.1	项目识别和构思	124
	什么叫项目识别和项目构思	124
	项目识别和构思的意义	124
	项目识别和构思的主体	125
	项目构思的过程	125
	项目识别的任务	126
	项目识别和构思的方法	126
	使用头脑风暴法的注意点	128
8.2	项目的选择	128
	什么叫项目选择	128
	项目选择的原则	129
	微观效益与宏观效益的统一	129
	近期效益与远期效益的统一	130
	科学项目决策需满足的条件	130
	项目选择的过程	130
	项目选择需考虑的问题	131
8.3	项目选择模型与标准	131
	什么叫模型	131
	模型的形式	132
	项目选择模型的标准	132
	项目选择的标准	133
8.4	项目选择的方法	134
	项目选择的方法	134
	定性方法(非数值模型)	135
	定量方法(数值模型)	135
	确定型模型	136
	静态投资回收期	136

	投资利润率	136
	净现值法	136
	内部收益率	137
	风险型模型	137
	非确定型模型	138
	项目选择的常用模型	138
8.5	项目的确定	139
	什么是项目建议书	139
	可行性研究	140
	可行性研究的阶段	140
	项目可行性研究的步骤	140
	可行性研究报告	141
	可行性研究的注意点	141
	项目可行性研究的作用	142
8.6	项目管理中的政治过程	142
	项目的选择和支持	142
	个人提拔	143
	对项目的影响	143
	在政治环境中工作	143
	在政治氛围浓厚的环境中工作时应遵循的指导方针	144
第九章	项目启动	145
9.1	项目启动概述	146
	什么是项目启动	146
	项目小组的工作	146
	什么是项目日志	146
	项目启动会议的目标	147
	项目启动会议	147
	项目启动后的任务	148
9.2	制定成功的建议书	149
	建议书的概述	149
	设计项目建议任务	149
	拟写建议书的步骤	150
	建议书的内容	150
	建议书的技术信息	151
	建议书的管理信息	151
	建议书的价格信息	152
	建议书需要解决的问题	152

第十章 项目管理控制	153
10.1 项目管理控制概述	154
什么是项目管理控制	154
什么是主动控制	154
项目控制的要求	154
项目控制的基本步骤	155
项目控制的行为	156
项目控制的主要文件	156
项目控制会议	157
项目控制系统	157
有效的控制应注意的问题	158
10.2 项目控制目标	159
什么是项目控制目标	159
识别问题	159
发现问题	159
解决问题	160
分组解决问题的指导方针	160
团队成员如何按规则操作	160
如何让成员陈述自己的看法	161
如何“一波接一波”地开发替代方案	161
如何选择最佳方案	161
10.3 项目控制策略	162
不要丢掉控制权	162
让决策者及时了解情况	162
充分利用决策层的协调能力加强控制	162
加强沟通	162
注重实效	163
职责不同的方法	163
10.4 项目控制的方法	164
沟通	164
参与	164
分析	165
行动	165
全力以赴	165
影响项目成功的关键因素	165
第十一章 项目人力资源管理	167
11.1 项目人力资源管理概述	168
项目人力资源管理的定义	168
人的重要性	168
项目人力资源管理的内容	168

	项目经理如何领导团队	169
	人力资源成本	169
	成本因素	170
	人力资源的特点	171
	项目人力资源管理和组织人力资源管理之间的差异	171
11.2	项目人力资源规划	172
	项目人力资源规划的概念	172
	项目人力资源规划的制定原则	173
	制定项目人力资源规划的步骤	173
11.3	项目人力资源招聘	174
	项目人员的招聘和选拔	174
	项目人员招聘的步骤	174
	招聘规划	174
	内部招聘的优点	175
	内部招聘的渠道	175
	外部招聘的优点	175
	外部招聘的渠道	176
11.4	项目人力资源的选择	177
	项目人力资源选择的程序	177
	面试选择的方法	177
	测试选择的方法	178
11.5	项目人力资源的激励	179
	项目人员的激励的概念	179
	激励应遵循的程序	180
	激励应遵循的原则	180
	激励的方法与技巧	180
	人的动机	181
	关于动机的理论	181
	关于激励的理论	182
	运用激励方法应注意的问题	184
11.6	项目人力资源绩效评估	185
	绩效评估的概念	185
	项目人力资源管理绩效评估的作用	185
	绩效评估的程序	185
	有效绩效评估系统的标准	186
	项目人力资源管理绩效评估的方法	187
	目标管理存在的问题	187
11.7	项目人力资源的培训与开发	188
	项目人员培训的概念	188
	培训与开发的重要性	188

项目人员培训的内容	189
确定培训 and 发展的需求	189
培训 and 发展项目的实施	190
什么是在职培训	191
什么是工作指导培训	191
什么是讲授法	191
什么是工作模拟培训	191
评估培训效果需注意的问题	192
评估培训项目效果所采用的标准	192
第十二章 项目质量管理	193
12.1 项目质量管理概述	194
什么是项目质量	194
质量管理的原则	194
戴明的 14 条项目质量管理原则	194
什么是项目质量管理	195
项目质量管理的组成	195
项目质量管理的特点	196
实施项目质量管理的步骤	196
质量的成本	197
解决质量问题的流程	198
12.2 项目质量管理原则	198
以顾客为核心	198
领导的作用	198
全员参与	199
过程方法	199
管理的系统方法	200
持续改进	200
持续改进中的一些概念	200
以事实为决策基础	201
与供应商保持互利的关系	201
12.3 项目质量计划	201
项目质量计划的定义	202
项目质量计划的目的	202
项目质量计划的依据	202
项目质量计划的内容	203
制定质量计划的方法	203
质量政策的目的	204
质量政策的内容	204
质量目标的目的	205
12.4 项目质量控制	205