

管理案头必备手册

真实案例 + 专家点评

项目管理

成功案例精选

马旭晨◎主编

Project

Management



机械工业出版社
China Machine Press

管理案头必备手册

真实案例 • 专家点评

项目管理

成功案例精选

马旭晨◎主编



机械工业出版社
China Machine Press

序 ▶▶▶ 1

国际项目管理协会（IPMA）副主席
中国（双法）项目管理研究委员会名誉会长
西北工业大学教授
钱福培



像任何一个学科的发展一样，项目管理学科也是在不断实践的基础上发展起来的。这里的实践是广义的实践，既包括真刀真枪的实干，也包括多方位的理论研究；既包括广泛的交流，也包括各层次的教育和培训。实践需要总结，总结才有经验和知识的积累，才会少犯错误，少走弯路。但是再好的总结，如果没有有效的推广、交流，获益者也只是少数。只有在有识之士们的努力下，将这些优秀的材料汇集梳理，公之于世，才能使更多的人受益。马旭晨先生组织国内部分项目管理专家编著的这本《项目管理成功案例精选》，正是这样一本值得一读的书。

我认为《项目管理成功案例精选》有以下三个特点：

1. 汇集了高水平的项目管理案例

本书汇集的项目管理案例都是在行业或领域中较有影响或较为典型的成功案例，特别是那些曾获得国际项目管理协会（IPMA）卓越项目管理大奖的案例。国际卓越项目管理大奖（以下简称为“大奖”）是一个被誉为“国际项目管理领域奥斯卡奖”的奖项，2005年由项目管理研究委员会（PMRC）引入中国。大奖及其评估模型的引入使我想起了三个人：第一位是国际项目管理协会

主管大奖工作的副主席，已经过世的德国专家 Otto Zieglmeier 先生，他为了在中国推进大奖工作，呕心沥血，不辞辛劳，多次往返于中、德之间，工作认真负责，所有与他接触过的中国专家都深有同感，被他的精神所感染；第二位是现任 PMRC 副会长的薛岩女士，她是 2004 年我国首批赴芬兰接受大奖培训的专家，在推进我国大奖工作中担任过翻译、专业解读、申报材料的撰写和翻译，为我国 2005 年首次申报成功及后续的大奖工作立下了汗马功劳；第三位就是本书的编写者马旭晨先生，他在研究 Excellence Model 的基础上，主持建立了中国大奖模型——中国卓越项目管理模型，多年来深入项目管理一线咨询、指导、辅导多个项目和企业用国际和中国卓越项目管理评估模型提升项目管理水平，成功地申报和获得了国际、国内项目管理大奖，在高校项目管理工程硕士研究生教学中开讲这方面的课程，为卓越项目管理模型在中国的推广应用做了大量工作。

本书案例的提供者和编写者就是卓越项目管理的实践者，正是由于他们和其他人员的努力，使我国的项目管理登上了国际舞台。本书所收集的这些案例，使我们了解到什么是真正的具有国际水平的项目管理。

2. 汇集了多种类型的成功案例

在我国，各行各业、各企事业单位的项目管理发展很不均衡。有的企业较早地引入了系统工程和项目管理的理念和方法，应用成果显著；而有些企业还只是刚刚接触或了解项目管理。本书案例由国内各领域的项目管理专家提供和编写，他们其中大多数人都曾参与与国际接轨的项目管理理论培训和认证（PMP、IPMP 和 C-PMP 等，其中不乏高层级的项目经理），涉及包括 2008 年北京奥运会开幕式活动的项目管理等多行业、多领域的项目管理案例，不仅对各行业及相关领域的读者有益，对于不同行业和领域的读者之间的学习交流、开阔眼界、拓展思路也是很有好处的。

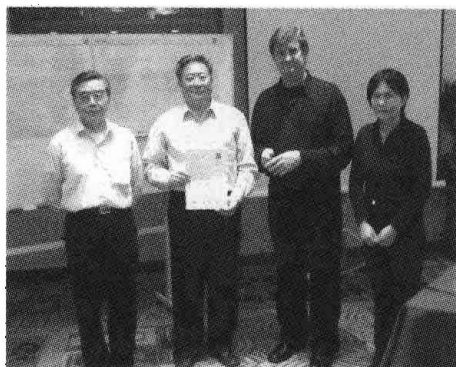
3. 全书对每个案例都有编者自己的分析与点评

任何一个项目案例都是在特定环境中产生的，其管理也是由特定人员在某些条件下进行的。经过专家们对这些项目案例的分析与评说，对我们深入了解案例、解读案例，从中吸取有用的、舍弃无用的会有很大帮助。

主编马旭晨先生长期从事项目管理和企业领导工作，有丰富的项目管理经验，近几年来，自己独著和邀请、组织国内一些项目管理专家共同编写出版了多本项目管理书籍。这本集高水平的成功案例和专家们精心分析与点评的《项目管理成功案例精选》，会实实在在地告诉我们，项目应该如何管理，什么样

的项目是成功的、卓越的，对我们了解当前国际项目管理水平、了解国内各行业项目管理水平会有很大帮助，对提高我国项目管理实践与理论水平更具有积极的指导意义。

钱福培（左一）、马旭晨（左二）、
薛岩（右一）与国际项目管理
协会副主席 Otto Zieglmeier
先生（右二）为推广国际卓越
项目管理评估模型、提高中国
项目管理水平一起工作。



钱福培

2010 年 6 月

序 ▶▶▶ 2

国家外国专家局
培训中心主任
白继迅



21 世纪，我国进入了项目导向型社会，项目和项目管理对人类社会的发展和进步发挥着越来越重要的作用。我国坚持走有中国特色的社会主义道路，坚持科学发展观，进行创新性国家建设，这一切都与项目和项目管理密切相关。

项目管理在我国具有悠久的历史，近年来取得了长足的发展。为了不断提高我国的项目管理水平，与国际项目管理水平接轨，1999 年国家外国专家局会同有关院校和社会团体共同引进了美国项目管理协会（PMI）的项目管理知识体系（PMBOK）及项目管理职业认证（PMP）；2001 年起支持和资助了中国（双法）项目管理研究委员会（PMRC）引进国外技术、管理人才项目，先后引进了多位国际项目管理协会（IPMA）的项目管理专家，引进国际项目管理专业资质认证（IPMP）和国际卓越项目管理模型（Project Excellence Model）。2004 年，我国启动了项目管理工程硕士研究生学位教育，每年举办多种多样的项目管理学术讨论和应用推广活动。十余年来，用现代项目管理理念、知识、技术武装起来的我国广大项目管理专家、学者和实践工作者为我国项目管理事业的发展和有中国特色的社会主义建设发挥了重要的作用。

然而，我国项目管理的发展还是很不平衡的。特别是有些企业或个人还只是刚刚接触到或了解到项目管理，对于现代化的、国际化的项目管理理解不够，为

了改变这种现状，加强理论学习是一个方面，而从事项目管理实践和研讨项目管理案例是消化项目管理理论、用项目管理理论指导实践，是我们提升项目管理水平的另一个重要方面。

目前，我们的图书市场已经出版了许多国外的项目管理案例书籍，这无疑对我们是重要的启发和借鉴，但这是远远不够的。我们了解到不少项目管理工作者迫切希望看到源于中国本土的一些有代表性的项目管理案例，了解项目管理的过程、做法、经验、教训；希望看到专家们对这些项目管理的分析与点评，以实现理论来源于实践、又服务于实践，达到自身知识的深化，进而灵活运用项目管理技术，提高项目管理能力的目的。

引进国外智力和技术不是目的，我们的目的是通过引进实现“扬弃”，为我所用。我们期望消化吸收那些对我们有益的成分，继而通过改造实现立足于我国实际的创新。

马旭晨先生既有丰富的项目管理经验，又有较好的项目管理理论造诣。他会同国内各个方面的项目管理专家（既有项目管理实际工作者，也有大学的教授，他们大多数都通过了 PMP 或 IPMP 不同体系的、与国际接轨的各级项目管理资格认证）编写了这本《项目管理成功案例精选》，这是“海纳百川”的智慧集合，这确实在“空间”上，是“国产”的、“本土化”的，不是传抄的“舶来品”；在“时间”上，是近年来项目管理实践的反映，有较好的时效性；在实际效果上，是成功的、有代表性的、可以给人以启发的，其中一些案例可以作为学习参考的典范。

从引进国外智力的视角来看，我们对项目管理技术、知识体系、认证体系和人才引进的十余年，经历了引进、消化、吸收的过程，取得了播种、培育、开花、结果的渐进效果。目前到了创新阶段，到了如何进一步“本土化”“整合”、“提升”的阶段。我希望全国的项目管理专家、学者和各行各业从事项目管理的工作者，团结一致、共同努力，为创建有中国特色的项目管理理论体系和卓越实践，作出更大的贡献。

何径迅

2010年6月4日

前 言

本书是机械工业出版社出版的《项目管理工具箱》的“姊妹篇”。

我们已经进入到项目导向型社会，人类社会积累财富的主要方式越来越依赖于创新和项目管理。近年来的实践也在证明：项目和项目管理正在为我国建设创新型国家和建设小康型社会发挥着越来越重要的作用。我国的项目管理水平也获得了很大的提高，许多项目的管理以现代项目管理理论为指导，结合中国实际，追求卓越，不断创新，其中一些项目的管理水平已经实现了与国际接轨，取得了令世人瞩目的成就。如近年来获得国际项目管理大奖的神舟飞船项目管理、江苏索普集团大型技术改造项目管理和贵州中水建设项目管理公司水电站建设全过程项目管理等，就是这方面的优秀代表。

然而，我国项目管理的发展也是很不平衡的，特别是面对为了化解金融危机而投资兴建的大量项目以及后金融危机时期的一些新项目，许多项目管理工作还缺少系统的项目管理知识，缺少从事项目管理的经验。项目之间还缺乏沟通和交流，一些错误还在重复地发生。一些一线的项目管理人员，非常希望在工作中遇到问题时，能够借鉴一些有用的经验，得到有效的提示和指导，希望寻找到“可以攻玉”的“它山之石”。不少项目管理工作反映，希望看到生于中国本土的一些有代表性的项目管理的过程、做法、经验和教训；希望了解专家们对这些项目管理案例的分析与点评，以实现理论来源于实践，理论服务于实践，使自身知识得以深化，灵活运用项目管理工具，提高项目管理能力，进而使自己的项目管理工作变得更加有效、轻松。

基于此，我们在编写《项目管理工具箱》时邀请了国内一些有实战经验的项目管理专家，他（她）们工作在项目管理一线，或为大型复杂项目经理、项目管理总监；或为经验丰富的项目管理咨询师、项目管理培训师、项目管理评估师；或为大学项目管理硕士客座教授、研究生导师。他们既有丰富的项目管理实

践经验，又有较深厚的项目管理理论基础（其中的许多专家分别接受过与国际接轨的项目管理培训和资格认证，获得了PMP、IPMP不同级别的国际项目管理专家、国际项目经理证书）。大家收集我国项目管理界实用、有效的资料，编撰成了便于查找应用的工具书。但是，由于篇幅有限，我们收集、整理的案例没有完全纳入其中。

为了提高我国的项目管理水平，项目管理者除了手头备有适用的项目管理工具之外，理论知识及实践都是必不可少的。成功的项目管理案例就是这种实践的体现与反映。作为与《项目管理工具箱》相辅相成的补充，主编者邀请了一些专家，提供案例，整理编写成本书。

目前，国内外的一些专家学者对“什么是案例”、“什么是项目管理案例”、“什么是成功的项目管理案例”，还有不同的理解。本书无意去做纯理论化的争论或过度纠缠此事。我们只是基于国际上关于现代项目管理的认识，卓越项目管理的标准模型，特别是立足于理论来源于实践又服务于实践的基本认识，编写了这本希望能对读者有所帮助的《项目管理成功案例精选》。

本书对成功项目管理案例的认识是：

首先，案例应该是包括问题或疑难情境在内的真实发生的典型事件。信手拈来的没有问题或疑难情境在内的事件不能称之为案例；一个案例就是一个实际情境的描述。在这个情境中，包含有一个或多个疑难问题，同时也可能包含有解决这些疑难问题的方法。

其次，本书的案例不是专门为教学活动编制的“教学案例”，没有专门为了教学目的编写的痕迹。

最后，本书的案例是真实发生的项目管理事实，不是杜撰。没有以客观事实为基础、缺乏典型意义的事件也不能称之为真正的案例。本书提供的案例是编者自己经历过的、参与咨询的、看到的，都是真实的。

本书的案例有这样一个“时空定位”：

在“空间”上，是“国产”的、“本土化”的，不是传抄的“舶来品”；

在“时间”上，是近年来项目管理实践的反映，有较好的时效性。

在表现形式上，本书中的各案例编写，在保证主要内容真实的前提下，主张案例在整理、编制的写法上尊重和突出各项目的实际特点，多姿多彩，不拘一格。

在案例点评上，我们是在每个案例之中或之后力图能给出一个适当的分析、点评，供读者参考。这种分析、点评是在记叙基础上的议论，表明对案例所反映的主题和内容的看法和分析，以进一步揭示事件的意义和价值，引发读者的思

考，力争对读者更具有借鉴和指导意义。

主编感谢各位专家接受邀请，为本书提供、编写案例和点评。他们的项目实践和深厚的理论造诣为本书增辉不少。参加本书案例提供、编写和点评的有：（按姓氏笔画排列）

马尔航，马馨菊，王坤，王勇，朱伍松，张宝海，李丹，李兵，李敏，杜绪，杨晋军，陈永战，陈学茂，周莉，孟宪和，法月萍，郑志广，贾卫华，贾宗元，曹蕾，储祥银，彭庆荣，蔡竞晖。马旭晨负责全书的策划、组织、统筹和部分案例的编写、整理与点评。

每个案例在其篇末都注明了该案例的提供者、编写者、整理改编者和点评者。书末列出了各位参编者的简介。

本书在编写中还参考了一些专家学者的著述、资料，已在参考文献中尽量一一注明。在此再次对给予本书各种支持和帮助的各方面人士表示衷心的感谢。

我国国家外国专家局（以下简称“外专局”）从20世纪末就十分重视项目管理方面的智力引进及先进的项目管理知识体系和认证体系的引进推广、普及工作，致力于提升中国的项目管理水平。外专局先后会同大学和民间机构引进了美国项目管理协会（PMI）的项目管理知识体系（PMBOK）及项目管理职业认证（PMP）；支持中国（双法）项目管理研究委员会（PMRC）引进了国外项目管理技术、管理人才项目，先后引进了多位国际项目管理协会（IPMA）的项目管理专家，引进国际项目管理专业资质认证（IPMP）和国际卓越项目管理模型（Project Excellence Model）。外专局希望通过引进，实现“扬弃”，为我所用，消化吸收那些对我们有益的成分，继而通过改造实现立足于我国实际的项目管理创新，鼓励对项目管理引进工作进一步“本土化”，并进行整合和提升。国家外国专家局培训中心白继迅主任多年来一直在推动中国项目管理与国际水平的接轨，支持中国项目管理的创新，支持我们编写中国的项目管理成功案例，并为之作序，我们深表感谢。

国际项目管理协会副主席、中国项目管理研究委员会名誉会长钱福培教授长期倾心致力于我国项目管理水平的提高，特别关心中国项目管理本土化的进步和与国际水平的接轨。他曾热心地为《项目管理工具箱》一书作序，鼓励我们编写“中国的”同时又是“实用的”项目管理书籍。这次又承蒙钱教授为本书作序，他对本书和编著者给予了极大的关心和支持，我们深表感谢。

为了便于读者学习和应用，本书参照项目管理工作分解结构的方法，给出了一份案例系统结构图，大家可以“按图索骥”，根据自己的实际，选择自己需要的内容研读。（见图0-1）

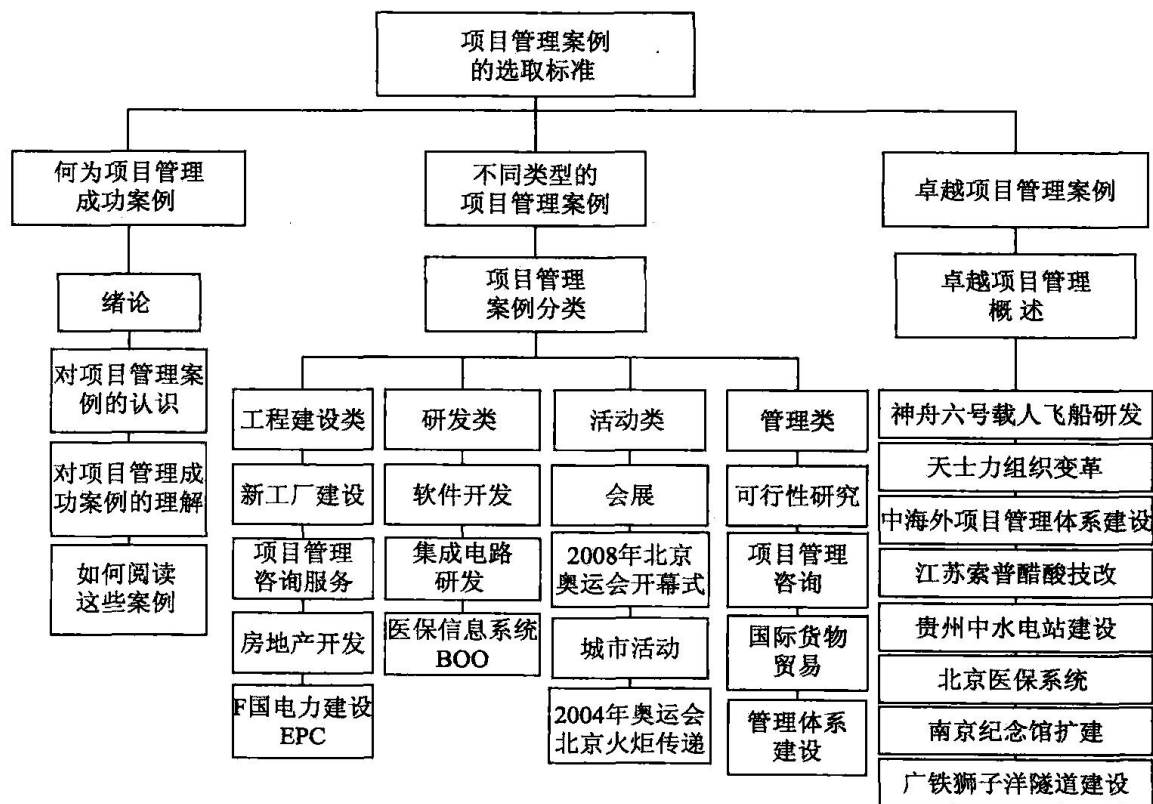


图 0-1 案例系统结构图

本书可供各级项目经理、项目管理人员、工程技术人员、相关研究人员和项目管理咨询从业人员作为项目管理实务和咨询工作案头参考。也可以作为项目管理评审员、评估师、企业高层管理者、政府、金融机构、项目投资管理者进行考核、监督、评估项目管理水平与成效的参考资料；还可以作为项目管理组织的培训参考教材。同时，此书还可以作为项目管理专业研究生和工程硕士项目管理方向研究生的参考资料。

编者

2010 年 6 月于厦门



序1
序2
前言

第1章 绪论 /1

- 1.1 本书对项目管理案例的选取标准 /1
- 1.2 何为项目管理成功案例 /1
- 1.3 如何阅读这些案例 /2

第2章 对项目管理案例的分类 /5

- 2.1 项目和项目管理 /5
- 2.2 项目管理的分类 /6

第3章 工程建设类项目管理案例 /13

- 3.1 新工厂建设（交钥匙工程）项目管理 /13
- 3.2 S 园区建设项目管理咨询服务（PM） /60
- 3.3 大学康城房地产开发项目管理案例 /83
- 3.4 F 国电力建设 EPC 项目管理 /92

第4章 研发类项目管理案例 /121

- 4.1 X—N 系统软件开发项目管理 /121
- 4.2 MUX 公司集成电路研发项目管理 /138
- 4.3 A 市医保信息系统 BOO 项目管理 /164

第5章 管理类项目管理案例 /205

- 5.1 创业项目可行性研究的项目管理 /205
- 5.2 管理咨询项目案例——为LY工厂编制项目管理手册 /226
- 5.3 中和国际贸易公司礼品组装出口项目管理 /242
- 5.4 希迈公司项目化管理体系建设 /250

第6章 大型活动项目管理案例 /271

- 6.1 第十届中国北京国际科技产业博览会项目管理 /271
- 6.2 2008年北京奥运会开幕式项目管理 /299
- 6.3 宜江市端午文化美食节项目管理 /370
- 6.4 2004年雅典奥运火炬在北京传递活动项目管理 /387

第7章 卓越项目管理概述 /427

- 7.1 国际卓越项目管理模型 /427
- 7.2 中国卓越项目管理评估模型 /435

第8章 获国际卓越项目管理奖项目管理案例 /445

- 8.1 神舟六号载人飞船项目管理 /445
- 8.2 天津天士力制药公司的项目化管理 /452
- 8.3 中海外项目管理体系建设项目管理 /460
- 8.4 江苏索普集团15万吨/年醋酸技术改造工程项目管理 /463
- 8.5 贵州落脚河水电站全过程项目管理 /491
- 8.6 北京医保信息系统建设项目管理方案 /501
- 8.7 侵华日军南京大屠杀遇难同胞纪念馆扩建工程项目管理 /502
- 8.8 广深港客运专线狮子洋隧道工程项目管理 /513

本书案例提供、编写、整理、点评一览表 /523

作者简介 /525

参考文献 /531

第 1 章

绪 论

1.1 本书对项目管理案例的选取标准

本书对项目管理案例的选取是基于以下几个方面的要求：

首先，案例应该是含有问题或疑难情境在内的真实发生的典型事件。信手拈来的没有问题或疑难情境在内的事件不能称之为案例，一个案例就是一个实际情境的描述。在这个情境中，包含有一个或多个疑难问题，同时也可能包含有解决这些疑难问题的方法。

其次，本书的案例不是专门为教学活动编制的“教学案例”，不是“一种教育技法”，不是停留在为了解释某一教学要点的“举例”层面，没有专门为了教学目的而编写的痕迹。本书所选的案例是理论与实践相结合的产物，是实际的、可操作的，可以供教学者和学习者来进行研究、分析，是将真实世界浓缩于纸质载体之上并呈现于读者面前的简捷学习手段和工具。

最后，我们强调本书所收集的案例是真实发生的项目管理事实，不能杜撰。我们认为，没有以客观事实为基础、缺乏典型意义的事件不能称之为真正的案例。本书提供的案例大都是编者亲身经历、管理过的，或者是参与咨询过的，其本质都是真实的。

1.2 何为项目管理成功案例

何为项目管理成功案例？这是一个很难定义的概念。一些众说纷纭的成功之说，让人眼花缭乱。随着项目管理的发展，更多项目类型的出现，更多管理模式的演变，项目的成功就更加难以界定了。

从字面上讲，成是心想事成，功是指对别人或社会有价值、有贡献、有影响力。成功应该是一个系统的、综合的概念。

就项目管理来讲,《国际项目管理资质认证标准——ICB3.0》认为:“成功的项目管理和项目的成功相关联,然而,它们并不是一回事。有可能在一个项目中成功地实施了项目管理工作,最终这个项目会由于组织制定新的战略方向而中止……与项目是否成功就不再有什么关系了。”反之,如果项目经理管理的项目只是由于特殊的条件和偶然的因素完成了,而这个结果与项目团队的努力和项目管理并无直接的因果关系,也不能称之为真正成功的项目管理。

什么是成功的项目管理呢?其根本判断依据应该是:项目的利益相关者对于项目管理成果的认可和欣赏。项目的成功至少应该包括两大方面:项目结果的成功和管理的成功。成功的项目管理应该是:以科学的理念为指导,通过科学、有效的管理技术、方法和工具,实现项目合同所约定的各项项目目标,最大限度地使各利益相关方满意,实现组织价值和社会效益的最大化。

由于项目管理实现了项目的结果,项目的结果体现了项目管理的作用,项目管理者在项目管理过程中摆脱了盲目性,能自觉地、创造性地、快乐地管理项目,使项目的预定目标完满实现,最大限度地使项目利益相关方满意。

本书所选案例遵循了目前权威的国际卓越项目管理模型或中国卓越项目管理模型,取得了项目管理和项目成果的双重成功,是卓越项目管理的典范。这些成功的项目管理案例可以实实在在地告诉我们:项目应该如何管理,什么样的项目管理是卓越的;项目结束之后,应该如何正确评估项目的成果及其管理;这对提高我国的项目管理水平具有积极的指导意义。

成功的项目管理案例,就是项目管理者以卓越的个人素质、丰富的知识和经验,通过训练和有效的实践,从必然王国走向自由王国的鲜活轨迹。

项目的成功案例是典型的项目管理实践展示,能够由个体说明总体、个性体现共性、个别说明一般。这些案例具有启示意义,是某一方面的典型,能说明某些道理,引发深刻的思考。

1.3 如何阅读这些案例

希望读者在阅读时关注以下几点:

(1) 特定的背景:所谓背景,即向读者交代清楚“故事”发生的时间、地点、人物、事情的起因等。背景介绍可能不会面面俱到,重要的是说明该项目管理案例的发生是否有某些特别的原因和条件。因为一切都是以时间、地点、条件为依据的。

(2) 明确的主题:每篇案例力图有一个鲜明的主题。或是说明某一行业、某一类特点的项目管理的完整内容;或是反映对项目管理知识领域、项目管理过

程的应用；或对某个新理念的认识、理解和实践；或是揭示项目管理者是如何理解与运用项目管理工具。希望读者能举一反三，参考借鉴。

（3）特色的细节：案例可能有针对性地选择了反映项目管理某一个方面的特定内容，展示了关键性的细节，着重揭示了管理者的心理。因为管理者的行为是项目管理的表面现象，管理者的心理反映了其管理思想，是实施项目管理的内在依据。面对同一个情景，不同的管理者可能有各自不同的处理方式。为什么会有各自不同的做法？这些管理行为的内在逻辑是什么？管理者是怎么想的？如果能揭示与体味这些，会让读者既知其然又知其所以然。

（4）实践的参考：每个案例都会提供一些具体的管理思路、操作流程、应用的方法和工具、实用的图表，这些不宜照搬照抄，但可以作为实际应用时的借鉴。

（5）较好的结果：大部分案例不仅要说明项目管理的思路，描述项目管理的过程，还要交代项目管理的结果。这在客观上可能为读者提供了这一方面项目管理成效的参照和优胜基准。

（6）适当的评析：评析是在记叙基础上的议论，表明编者对案例所反映的主题和内容的看法和分析，以进一步揭示事件的意义和价值。编者在每个案例之中或之后力图能给出一个适当的分析和点评，可供读者参考。

（7）深层的思考：我们常说“它山之石，可以攻玉”，其实“它山之石”不一定就“可以攻玉”，只是需要我们在阅读、了解的基础上进一步思考、感悟和实践。感觉到的东西，不一定能立刻理解他；只有理解了的东西，才能更深刻地感觉他。希望这些案例能引发读者更深层的思考，从而有所发现、有所感悟、有所升华、有所创新。

