

项目经理的案头“圣经”

经理“日智”丛书

PROJECT MANAGER
DAILY WISDOM

汇集ABS、
BOT项目融资
模式、里程碑系统
等现代项目管理
方法

项目经理 日智

DAILY WISDOM

Project Manager Daily Wisdom
PROJECT MANAGER

潘丽丽 主编

在智慧取舍间赢得金牌项目
于细节入微处成就非凡业绩



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



项目经理的案头“圣经”

经理“日智”丛书

PROJECT MANAGER
DAILY WISDOM

汇集ABS、
BOT项目融资
模式、里程碑系统
等现代项目管理
方法

项目经理 日智

Project Manager Daily Wisdom
PROJECT MANAGER DAILY WISDOM

潘丽丽 主编

在智慧取舍间赢得金牌项目
于细节入微处成就非凡业绩



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 提 要

作为企业的项目经理，你将不得不为企业的项目筹划等项目管理而操劳，那些繁杂的事务让你头痛不已。那么，有什么办法能让项目经理轻松地面对每一天的事务呢？本书会带给你答案。

本书采用独特的“日智（每日的智慧）”编排方式，为一年的365天每天都准备了一个“日智”，并且在每个“日智”后都加以简短的“评语”，使你能尽快地领悟这一“日智”的精髓。本书通过生动的案例和翔实全面的解说来表现项目管理工作中的诀窍和道理，使你在不知不觉中掌握处理各种项目管理问题的方法和技巧。本书能使你迅速走向成熟，成为一个能轻松地享受工作、享受成功的项目经理。

图书在版编目（CIP）数据

项目经理日智/潘丽丽主编. —北京：机械工业出版社，2006.3

（经理“日智”丛书）

ISBN 7-111-18741-5

I. 项... II. 潘... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 024219 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 政 封面设计：汤 维

三河市宏达印刷有限公司印刷

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 19.125 印张 · 1 插页 · 518 千字

0001—5000 册

定价：46.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

编辑热线（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

编委会

主 编 潘丽丽

副主编 郭红光 刘体成

编委会成员 (以下排名不分先后)

张继华	王晓波	刘本芝
刘 恒	宋相涛	张永成
王 斌	孟祥莉	林 扬
卢秉繁	谢 勇	马 广
张海青	曹玉霞	戴智艳

前言

企业的发展、管理绩效的提升并非朝夕之事，却需朝夕之功。九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。竞争的加剧和工作、生活节奏的加快都按照自己的逻辑重新塑造着社会秩序。以总裁、总经理、主管为题材的经管类图书和励志类图书如汗牛充栋，这些书有一个共同的特点，就是强调个体潜能可以速生丰产的无限开发，行文中精英主义哲学和投机主义哲学贯穿始终，为了满足时效化、快节奏工作和生活方式的需求，许多书的立意和切入点纷纷以时间来突显自己的效能，例如一周商务通、三天获利 20%、八小时改变一生、三十分钟项目经理……时间也从月、周、天、小时、分钟一路加速，如今已经精确到了秒，甚至像那种堪称综合性系统工程战略管理问题、组织管理问题、危机管理问题似乎也可以通过选用某个表格、套用某组制度、炮制某种案例情景来解决，某些前沿理论、实务也迎合了这种需求，Mini ERP，袖珍 CRM，微缩 MBA 等纷纷出炉……

有人将这种现象称为“简单管理”，但“简单管理”并没有实现原本讲求的流程优化和对信息处理的明晰化，却使管理呈现了符号化、线条化的怪异状态。这类“简单管理”让我们看到的是一座座职业经理人的制造车间和自动生产流水线，而这些书就成了自助式自动生产流水线的操作指南，排队等待的人正期待着像数学公式中的等量代换一样去洗髓换脑，等待着通过这个制造工艺源源不断地生产出职业经理、项目经理、业务主管来。蓦地，我们发现，“简单管理”真正简单的只是自己的头脑。

每个企业的环境不同、企业性质不同、发展阶段不同、竞争对手的状况不同，相应的做法不可能相同。世上没有两片完全相同的树叶，超离现实的本本主义和不切实际的期待只能碰壁。

本书的理念是——事实上不存在一蹴而就的管理，更不存在立竿见影的成功，企业领导者要有不积跬步无以至千里的毅力，在每一天的学习和实践中稳步提高自己。

谋事在人，成事亦在人，运气往往是可遇而不可求的。因此，身为企业的项目经理，必须脚踏实地，从每一天做起，不可急于求成，世上没有包治百病的药，更没有后悔药。尽管时过境迁、世事难料，但是对经理们来说，环境可一变再变，生死存亡，难知天数，但回报最大的往往是你细心呵护过的每一个制度、每一件事、每一个人和每一个小细节。

本书精选出 365 个智慧点、知识点，既有策略、技巧、方法、谋略、实例，也有对易被忽略问题的善意提示，读起来使人意味隽永。

一天一计，一个知识点启迪一扇智慧之窗，一个谋略谋求一次成功的机会……就像本书所言：

每天一谋，每日一智，365 天天都是机会！

编 者

目 录

前言 /

项目筹划篇

- 【日智 1】项目策划的特征 / 3
- 【日智 2】项目策划的内容 / 5
- 【日智 3】项目构思的环境影响 / 7
- 【日智 4】政治经济环境对项目构思的影响 / 8
- 【日智 5】社会文化、技术环境对项目构思的影响 / 10
- 【日智 6】微观环境对项目构思的影响 / 12
- 【日智 7】项目策略及其层次分析 / 13
- 【日智 8】项目可行性研究的内容 / 15
- 【日智 9】项目可行性研究的作用 / 18
- 【日智 10】项目可行性研究的阶段 / 20
- 【日智 11】项目可行性研究的步骤 / 21
- 【日智 12】对信息决策价值的分析 / 23
- 【日智 13】信息的访问调查 / 24
- 【日智 14】线性规划分析法 / 26
- 【日智 15】组织决策方案的实施 / 27
- 【日智 16】信息反馈和追踪决策 / 30
- 【日智 17】决策信息支持系统 / 31

目录

- 【日智 18】分析客户需求 / 32
- 【日智 19】明确项目目标 / 33
- 【日智 20】编制项目计划 / 34
- 【日智 21】战略计划的模式 / 35
- 【日智 22】项目的技术策略 / 37
- 【日智 23】自制与外购的选择策略 / 39
- 【日智 24】项目内部发展进入方式的选择策略 / 41
- 【日智 25】项目联合进入方式的选择策略 / 42
- 【日智 26】创新型项目构思 / 43
- 【日智 27】多角度经营战略对策 / 45
- 【日智 28】纵向一体化战略的优势 / 46
- 【日智 29】纵向一体化战略的项目构思的要点 / 47
- 【日智 30】活动领域界定的战略对策 / 48
- 【日智 31】项目可行性研究的阶段 / 50
- 【日智 32】策略实施的可行性考察 / 51
- 【日智 33】策略的价值估计 / 53
- 【日智 34】策略的风险分析 / 54
- 【日智 35】项目策划的原则 / 56
- 【日智 36】项目计划的原则 / 58

融资管理篇

- 【日智 37】项目筹资的策略 / 63
- 【日智 38】项目的筹资方式 / 64

目 录

- 【日智 39】项目筹资的渠道 / 68
- 【日智 40】股票筹资 / 69
- 【日智 41】借款筹资 / 74
- 【日智 42】发行债券筹资 / 77
- 【日智 43】租赁筹资 / 81
- 【日智 44】利用外资 / 84
- 【日智 45】投资者按会员协议组建项目公司 / 86
- 【日智 46】投资者独立融资 / 87
- 【日智 47】项目融资模式的特点 / 88
- 【日智 48】通过项目子公司安排融资 / 89
- 【日智 49】投资者通过项目公司安排融资的特点 / 91
- 【日智 50】通过“设施使用协议”安排融资模式 / 92
- 【日智 51】项目融资的模式运作过程 / 93
- 【日智 52】项目融资的模式特点 / 94
- 【日智 53】“生产支付”项目融资模式运作结构 / 95
- 【日智 54】利用生产贷款 / 96
- 【日智 55】利用生产贷款模式特点 / 98
- 【日智 56】“黄金贷款”项目融资模式简述 / 99
- 【日智 57】“黄金贷款”项目融资模式类型 / 100
- 【日智 58】黄金贷款为基础的项目融资模式运作结构 / 102
- 【日智 59】杠杆租赁项目融资模式运作结构 / 103
- 【日智 60】杠杆租赁项目融资模式特点 / 104
- 【日智 61】SPC 的性质和功能 / 106
- 【日智 62】ABS 项目融资模式运作过程 / 107

目 录

- 【日智 63】ABS 模式对各方的益处 / 109
- 【日智 64】ABS 模式的风险评估和风险结构的调整 / 111
- 【日智 65】ABS 项目融资模式的特点 / 112
- 【日智 66】BOT 项目融资模式 / 114
- 【日智 67】BOT 项目融资模式特点 / 114
- 【日智 68】BOT 项目融资模式内容 / 116
- 【日智 69】BOT 项目融资模式种类 / 118
- 【日智 70】BOT 项目融资模式政府方面的操作 / 120
- 【日智 71】BOT 项目融资模式企业方面的操作 / 121
- 【日智 72】BOT 项目融资模式项目公司方面的风险 / 123
- 【日智 73】BOT 项目融资模式中的有关法律 / 125
- 【日智 74】BOT 项目融资模式中的合同内容 / 126
- 【日智 75】项目资产与负债的组成分析 / 127
- 【日智 76】项目资金平衡状况分析 / 129
- 【日智 77】项目短期资金平衡 / 130
- 【日智 78】项目的资产结构分析 / 132
- 【日智 79】项目的负债结构分析 / 133
- 【日智 80】短期偿债能力分析 / 134
- 【日智 81】长期偿债能力分析 / 138
- 【日智 82】项目财务预警系统的功能 / 141
- 【日智 83】项目的财务定性预警分析 / 142
- 【日智 84】项目定量预警分析 / 144
- 【日智 85】项目多变量预警分析 / 145
- 【日智 86】项目预警分析系统 / 148

目 录

- 【日智 87】项目风险的特征 / 150
- 【日智 88】项目风险管理要遵循的原则 / 151
- 【日智 89】项目风险形势估计 / 152
- 【日智 90】项目风险识别方法 / 156
- 【日智 91】项目风险分析与评估方法 / 157
- 【日智 92】三点预测法 / 159
- 【日智 93】决策树法 / 160
- 【日智 94】蒙特卡罗模拟法 / 161
- 【日智 95】图表优先法 / 163
- 【日智 96】项目风险监视 / 164
- 【日智 97】项目风险审核检查法 / 165
- 【日智 98】项目风险费用偏差分析法 / 166
- 【日智 99】项目风险图表表示法 / 167
- 【日智 100】项目风险规避方法 / 168
- 【日智 101】项目风险预防 / 170
- 【日智 102】减轻项目风险 / 171
- 【日智 103】项目风险转移 / 173

团队整备篇

- 【日智 104】项目组织的特点 / 177
- 【日智 105】项目组织的特征因素 / 178
- 【日智 106】项目组织的权变因素 / 181
- 【日智 107】项目组织设计的基本原则 / 183

目 录

- 【日智 108】项目组织环境类型 / 185
- 【日智 109】项目组织处理原则 / 186
- 【日智 110】项目的管理宽度和管理层次 / 187
- 【日智 111】项目管理层次的划分 / 189
- 【日智 112】项目管理中部门的划分 / 190
- 【日智 113】项目职权的种类 / 192
- 【日智 114】项目组织的类型 / 194
- 【日智 115】项目组织系统的结构 / 195
- 【日智 116】项目组织的规划设计 / 197
- 【日智 117】项目组织的系统内流程设计 / 198
- 【日智 118】项目组织结构的划分 / 199
- 【日智 119】矩阵型组织 / 200
- 【日智 120】矩阵式组织结构类型 / 203
- 【日智 121】矩阵式组织结构的优点 / 204
- 【日智 122】矩阵式组织结构的缺点 / 206
- 【日智 123】职能型组织结构的优点 / 207
- 【日智 124】职能型组织结构的缺点 / 208
- 【日智 125】项目式组织结构 / 209
- 【日智 126】项目式组织结构的优点 / 210
- 【日智 127】项目式组织结构的缺点 / 211
- 【日智 128】混合式组织结构 / 213
- 【日智 129】项目人力资源规划的含义 / 213
- 【日智 130】项目人力资源规划的必要性 / 214
- 【日智 131】人力资源规划的作用 / 215

目 录

- 【日智 132】项目人力资源规划的内容 / 216
- 【日智 133】项目人力资源规划的基本要求 / 217
- 【日智 134】战略规划必须有利于增强内部员工的凝聚力 / 218
- 【日智 135】项目人力资源规划的程序 / 219
- 【日智 136】建立规划的总体框架结构 / 220
- 【日智 137】项目人力资源需求定性预测法 / 221
- 【日智 138】应用特尔菲法预测项目人力资源 / 223
- 【日智 139】项目人力的趋势分析法 / 224
- 【日智 140】项目人力资源主观判断法 / 225
- 【日智 141】马尔柯夫转移矩阵法 / 226
- 【日智 142】项目人力资源信息系统的建立过程 / 227
- 【日智 143】人力资源信息系统的作用 / 228
- 【日智 144】项目经理的职责 / 229
- 【日智 145】项目经理的对外职责 / 230
- 【日智 146】项目经理的对内职责 / 231
- 【日智 147】人际交往能力 / 233
- 【日智 148】项目经理的领导能力 / 234
- 【日智 149】项目经理的人员开发能力 / 235
- 【日智 150】项目经理的决策能力 / 236
- 【日智 151】处理压力和解决问题的能力 / 237
- 【日智 152】鼓励团队成员早发现问题并独立解决 / 238
- 【日智 153】项目经理的权限 / 239
- 【日智 154】项目经理的外部招聘 / 240
- 【日智 155】项目经理的内部选拔 / 242

目 录

- 【日智 156】项目经理的培养 / 244
- 【日智 157】项目团队的概念和特征 / 245
- 【日智 158】项目团队的特征 / 246
- 【日智 159】创建项目团队的有效管理宽度原则 / 248
- 【日智 160】创建项目团队的四大原则 / 249
- 【日智 161】项目团队的组成 / 251
- 【日智 162】项目中几个角色的职责 / 252
- 【日智 163】项目团队的初创阶段 / 253
- 【日智 164】项目团队的形成阶段 / 254
- 【日智 165】项目团队的规范阶段 / 256
- 【日智 166】项目团队的执行阶段 / 257
- 【日智 167】项目团队的调整阶段 / 258
- 【日智 168】项目团队的任务和目标 / 259
- 【日智 169】项目团队的精神 / 260
- 【日智 170】项目团队的文化 / 262
- 【日智 171】团队绩效的影响因素 / 264

运行管理篇

- 【日智 172】描述项目背景 / 269
- 【日智 173】项目目标的特点 / 270
- 【日智 174】确定项目目标 / 271
- 【日智 175】划定项目范围 / 272
- 【日智 176】资源计划和费用估计 / 274

目 录

- 【日智 177】 质量计划和质量保证 / 275
- 【日智 178】 项目实施计划 / 276
- 【日智 179】 安全计划 / 278
- 【日智 180】 安全控制的方法 / 280
- 【日智 181】 实施变更控制的程序 / 281
- 【日智 182】 范围变更控制的方法 / 282
- 【日智 183】 工作分解和工作排序的程序 / 283
- 【日智 184】 工作分解和工作排序的方法 / 285
- 【日智 185】 工作延续时间的估计与工作进度安排 / 286
- 【日智 186】 人员组织计划 / 288
- 【日智 187】 设备采购供应计划 / 289
- 【日智 188】 进度报告计划 / 291
- 【日智 189】 财务计划 / 292
- 【日智 190】 制定项目计划的技术（一）——甘特图 / 293
- 【日智 191】 制定项目计划的技术（二）——网络图 / 294
- 【日智 192】 项目计划的变更方法 / 297
- 【日智 193】 项目沟通的内容 / 299
- 【日智 194】 项目沟通的重要性 / 301
- 【日智 195】 项目沟通的障碍 / 302
- 【日智 196】 影响项目沟通的因素 / 303
- 【日智 197】 项目沟通的改善办法 / 305
- 【日智 198】 项目沟通模式 / 307
- 【日智 199】 书面沟通 / 309
- 【日智 200】 口头沟通 / 310

目 录

- 【日智 201】项目会议沟通 / 312
- 【日智 202】项目会议沟通的一般流程 / 315
- 【日智 203】有效会议沟通的操作模式 / 317
- 【日智 204】项目信息的种类 / 319
- 【日智 205】项目信息的特点 / 322
- 【日智 206】项目信息的表现形式 / 323
- 【日智 207】项目信息管理内容 / 324
- 【日智 208】项目信息的收集与传递 / 325
- 【日智 209】项目信息流程的构成与障碍 / 326
- 【日智 210】信息流程的途径 / 328
- 【日智 211】通讯联系 / 329

项目控制篇

- 【日智 212】项目工作阶段划分 / 333
- 【日智 213】项目过程 / 335
- 【日智 214】项目管理过程的划分 / 336
- 【日智 215】项目管理过程之间的关系 / 338
- 【日智 216】项目进度控制 / 339
- 【日智 217】项目进度控制的步骤 / 340
- 【日智 218】项目进度报告的作用与编写原则 / 343
- 【日智 219】项目进度报告的内容 / 346
- 【日智 220】项目进展报告的编写方法 / 347
- 【日智 221】项目进度失控原因及对策 / 348

目 录

- 【日智 222】项目进度估算的根据 / 351
- 【日智 223】三角模拟法 / 353
- 【日智 224】项目进度估算的结果 / 354
- 【日智 225】项目进度计划的内容 / 355
- 【日智 226】项目进度的度量与变更管理方法 / 357
- 【日智 227】项目进度追加计划法 / 358
- 【日智 228】项目活动的工期估计 / 360
- 【日智 229】项目的进度计算 / 362
- 【日智 230】项目进度控制的因素分析 / 365
- 【日智 231】进行项目进度控制的技术 / 367
- 【日智 232】进行项目进度控制的具体方法 / 369
- 【日智 233】里程碑系统 (Milestone System) / 370
- 【日智 234】项目责任图 (PAC) / 372
- 【日智 235】项目控制方法的选择 / 373
- 【日智 236】项目进度监测的系统过程 / 375
- 【日智 237】成本核算式的管理方法 / 378
- 【日智 238】项目成本估算的概念及内容 / 379
- 【日智 239】项目成本估算的影响因素 / 382
- 【日智 240】项目成本估算的基本方法 / 385
- 【日智 241】项目成本估算存在的问题 / 388
- 【日智 242】项目成本预算的依据 / 390
- 【日智 243】项目成本预算的方法 / 391
- 【日智 244】项目成本预算的调整 / 393
- 【日智 245】项目成本控制的概念 / 395