

F-224.5

242



# 项目管理与实践

项目是培养人才的摇篮  
项目是筛选人才的过滤器  
参与项目是管理人员的必修课  
项目是企业的明天

吴新波 Brian Xue 著

4

PROGRAM  
MANAGEMENT  
AND  
IMPLEMENTATION



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 项目管理与实践

吴新波 Brian Xue 著

PROGRAM  
MANAGEMENT  
AND  
IMPLEMENTATION



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

项目管理与实践/吴新波, Brian Xue 著. —北京: 经济管理出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-5096-0739-8

I. 项… II. ①吴…②B… III. 项目管理—研究  
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 145209 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 胡翠平

责任编辑: 曹 靖

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16

14.5 印张 236 千字

2009 年 9 月第 1 版

2009 年 9 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

书号: ISBN 978-7-5096-0739-8

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

# 序

---

人类社会的每一次发展和进步，都伴随着技术的发明和推广以及系列项目的完成。从古埃及尼罗河的灌溉、都江堰的分流工程，到现代各项大型建筑、航天、高速公路和信息高速公路等，都是由一系列的项目所构建，它们推动和改善了人类的生活条件 and 环境。现代组织为了赢得竞争优势，其基础常常是特定项目的完成。为了达到预定的项目目标，现代项目管理应运而生，而且获得了快速的发展和推广。项目管理能直接影响企业的创新和盈利能力，正如 D. Cleland 所言，“在应对全球化的市场变化中，战略管理和项目管理将起到关键作用”。现在，项目管理除了作为针对具有一次性特征活动的有效管理手段以外，越来越多的公司已经把项目管理作为公司生存的必要手段。

在快速发展和激烈竞争的汽车零部件市场中，企业管理需要不断创新，在企业管理创新过程中，项目是最佳的组织方式。东风伟世通汽车饰件系统有限公司（以下简称东风伟世通）从 2003 年成立以来，从零起步，走过了充满挑战和激烈竞争的艰苦创业的五年多的历程，到 2008 年年产值超过 5 亿元人民币，创造了令人瞩目的业绩，这是汽车零部件行业发展史中一个成功的典范。2008 年 1 月东风汽车公司总经理、党委书记徐平在视察东风伟世通时指出：“东风伟世通合资以来实现了强势增长，并呈现出良好的发展态势，无论是在生产、质量、开发还是商务上都有良好的表现。东风伟世通在合资模式上走出了一条新路。”

是什么造就了东风伟世通骄人的佳绩？看完吴新波和 Brian Xue 先生所著《项目管理与实践》一书就会明白：这一切与公司一直以来崇尚的企

业内部实行项目管理的理念密不可分，在企业内部实施项目管理方法是该企业获得成功的关键。

本书的作者吴新波先生系中国人民大学 MBA 毕业、美国百林顿大学工商管理硕士。吴新波先生从 1975 年以来一直在东风汽车公司旗下的专业厂和合资公司工作（曾任科特迪瓦共和国华科汽车有限公司总经理），并被武汉科技大学聘为兼职教授，有着丰富的经营和管理工作经验。

本书的作者 Brian Xue 先生先后获得美国密歇根大学安娜堡分校电子工程系统硕士学位和生物工程、生物电子学博士学位，先后在美国福特汽车公司和美国伟世通公司等著名的跨国公司工作，有着丰富的经营和管理工作经验。

从 2003 年 9 月东风伟世通公司成立以来，本书的两位作者在分别担任公司中方总经理和美方总经理期间，特别注重项目管理在企业内部管理过程中的应用，把项目分解成企业项目、部门项目和小组项目。在企业内部全面推行项目化管理，启动了一个旨在改善其项目管理能力的计划，致力于把项目管理理论应用于制造企业，并拓展到整个生产和经营管理之中。几年来，在吴新波和 Brian Xue 两位总经理的领导下，公司先后成功地开发并完成了 T53、JA 和 UH 等一大批项目。这些项目的成功，为作者总结和提炼有价值的项目开发和管理方法提供了生动的素材。

近年来项目管理方面的书有很多，多在以项目管理强调从质量、成本和时间三个方面进行计划和实施组织控制，以实现目标。这里更多强调的是在已经明确的项目目标条件下如何更有效地完成其目标，但在具体的企业管理实践中，企业的经营，包括市场、产品定位等经营问题是其中需要解决的重要问题。如何利用项目管理理论解决企业生产经营问题，作者在这一部分做了新的尝试，让项目管理的方法、技术与工具在该企业的经营管理实践中得到了积极的应用。其鲜明的特色主要表现在以下几个方面：

### 1. 利润要素的突出

将利润要素作为项目管理的主要关注要素之一，因此本书在项目管理上所设定的质量、进度、成本和利润要素成为主要内容。这一设定，自然将产品从策划，到定点、投产，直到停止生产作为一个完整项目来完成并



进行管理已经显得非常必要。这种安排符合经营的需要，就像书中所提出的，“项目的最终目标就是为了使企业获得利润。为了实现利润，要求项目管理者必须细化控制资金管理的各个环节”，本书就此也展开了细化工作的描述。

## 2. 赢利模式的有效

书中“可接受的业务结构，描述了公司新项目业务争取及开发过程中的赢利模式”。这个思想的展开，很好地体现了在其论述项目的前期商务工作中，其观点区别于绝大多数项目管理书籍中的项目前期商务教科书似的描述。

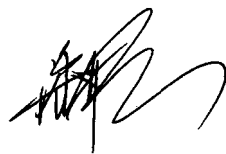
## 3. 经营理念的创新

本书提出了在激烈的竞争环境下基于“洋人的技术、老乡的价格”的经营理念迎接挑战，并争取到新项目。而关于客户、公司和项目组的“三个满意”的项目管理目标的描述，以及项目管理“三个原则和四个意识”，更是作者对项目及经营管理的深刻理解和诠释。正是这样的理念和构造，为其所管理的公司获得利润奠定了基础，保证了公司每年的经济效益的增长，即使在金融风暴引起汽车行业不景气的时期，公司也能够获得又快又好的发展。

## 4. 项目管理工具的完整

本书展示了许多项目管理的工具。公司项目管理中所使用的管理流程和项目管理图表也完整地体现在本书中。这些列出的详尽的图、表能够为读者提供有效的参考，甚至有些可以直接应用。

这是一本极富启迪性的经营管理思想和项目管理书，是作者长期从事制造业经营与管理，对其不断思考和实践经验的精炼总结，是一部实用性非常强的工具书。因为它的实用性，对项目管理操作人员来说，这是一本非常有价值的指导书。



2009年6月18日

# 目 录

## 上篇 项目管理

### 第一章 项目管理概述 ..... 3

|               |    |
|---------------|----|
| 一、项目及特性.....  | 4  |
| 二、项目的四要素..... | 7  |
| 三、项目周期 .....  | 10 |

### 第二章 项目开发程序保障 ..... 14

|                   |    |
|-------------------|----|
| 一、PDS .....       | 14 |
| 二、APQP .....      | 19 |
| 三、乌龟图 .....       | 27 |
| 四、项目管理过程 .....    | 35 |
| 五、项目管理的工作方法 ..... | 35 |
| 六、项目审核 .....      | 39 |

### 第三章 项目进度控制..... 41

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、活动相关性策划 ..... | 41 |
|-----------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 二、周期估算 .....   | 43 |
| 三、时间进度确定 ..... | 45 |
| 四、时间进度控制 ..... | 52 |

#### 第四章 项目管理的“三个原则和四个意识” .....

56

|              |    |
|--------------|----|
| 一、三个原则 ..... | 56 |
| 二、四个意识 ..... | 57 |

#### 第五章 项目管理的组织保障 .....

60

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、项目组织的特点 ..... | 61 |
| 二、项目组织机构 .....  | 62 |
| 三、项目经理 .....    | 66 |
| 四、项目团队 .....    | 73 |
| 五、项目管理部 .....   | 77 |

#### 第六章 项目管理过程与方法 .....

80

|                        |    |
|------------------------|----|
| 一、项目评审程序 .....         | 80 |
| 二、报价程序 .....           | 82 |
| 三、客户需求管理程序 .....       | 82 |
| 四、项目更改控制程序 .....       | 83 |
| 五、供应商开发和供货保障管理程序 ..... | 92 |
| 六、财务分析程序 .....         | 95 |
| 七、工程开发控制程序 .....       | 96 |
| 八、生产启动控制程序 .....       | 98 |
| 九、物料清单管理程序 .....       | 99 |
| 十、经验教训总结程序 .....       | 99 |



## 第七章 项目财务管理 ..... 101

- 一、项目财务简介..... 101
- 二、相关的财务概念..... 104
- 三、项目报价财务分析..... 107
- 四、项目财务跟踪与控制..... 115

## 第八章 项目采购管理 ..... 122

- 一、项目采购概述..... 122
- 二、项目采购管理的原则..... 127
- 三、项目采购过程..... 164
- 四、项目采购方式的选择..... 165
- 五、案例——CW 公司的采购管理..... 168

## 第九章 项目经理工具箱 ..... 178

- 一、项目时间进度表..... 179
- 二、问题清单..... 179
- 三、项目管理人力资源需求表..... 180
- 四、项目总结汇报表..... 182
- 五、项目盈利跟踪表..... 184
- 六、客户产品更改批准单..... 186
- 七、项目 APQP 状态表 ..... 187
- 八、物料清单..... 191
- 九、关控评审表..... 192

## 下篇 项目管理实践

### 第十章 项目前期商务 ..... 197

- 一、项目前期商务的重要性..... 198
- 二、组织与实施..... 198
- 三、面临挑战..... 199
- 四、获取项目的指导思想与策略..... 200

### 第十一章 控制好采购成本 ..... 205

- 一、采购的指导思想..... 205
- 二、项目采购的组织..... 205
- 三、项目采购的原则..... 206
- 四、项目成本控制的两个 5% ..... 208
- 五、项目采购的方式..... 209
- 六、项目采购的目标价格确定..... 210

### 第十二章 做好项目的体验 ..... 212

- 一、做好项目的目的..... 212
- 二、做好项目的要求..... 213
- 三、项目管理应注意的问题..... 215

### 参考文献 ..... 218

### 后记 ..... 220

# 上篇

## 项目管理

### ——方式、组织与过程

**不要被传统的思维所束缚**



**接受新事物**

**——多看看多做做就习惯了**

# 第一章 项目管理概述

项目管理是人类最古老和最受尊敬的成就之一。当我们站在伟大的金字塔、巍巍的古城、雄伟的天主教堂和清真寺、凝结了无数智慧和劳动的万里长城以及世界上其他那些令人惊叹的奇迹面前时，我们感到深深的敬畏。

——Peter Morris<sup>①</sup>

历史上，中国不但有万里长城这样让世界为之惊叹的浩大军事防御工程项目，还有像都江堰这样两千多年造福一方的水利工程项目，它们体现了中华民族早期项目管理的智慧。

今天，举世瞩目的三峡工程，震撼世界的北京奥运会，它们以伟大的项目和成功的项目管理也被载入史册。

项目和项目管理在全球已是耳熟能详的词汇，越来越多的工作正以项目的形式进行。《国际项目管理月刊》的主编 J. Rodney Turner 曾预言，“进入 21 世纪，基于项目的管理将迅速渗透到智能性的管理中”。

---

<sup>①</sup> Peter Morris and Jeffrey K. Pinto, *The Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley Publishing, 2004.

## ■ 一、项目及特性

### (一) 概念

“在当今社会一切都是项目，一切也将成为项目。”

——美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace

什么是项目，为什么经济和企业界越来越多地引进项目的概念？原因是项目离我们经济生活太近太密切了。下述都是项目：

建造一座摩天大楼、一座现代化的工厂或一座大型水库；  
举办各种类型的活动，如春节联欢晚会、学术论坛、博鳌论坛；  
新产品的研发和新软件的开发；  
进行一个组织的规划、规划实施一项活动；  
奥运火炬的传递，甚至打击海盗的军舰护航。

所有上述项目都有共同特点，那就是在资金和时间的约束下，完成一次性任务，所以，项目就是一次性任务。但是，这种任务是有时间和资源约束的，漫无目的的休闲不是项目。从这个原则出发，我们就可以判断哪些活动是属于项目。

许多相关组织及学者都给项目下过定义。

美国项目管理协会（PMI）PMBOK（第三版）对项目的定义为：项目是为提供某项独特产品、服务或成果所做的一次性努力。

国际项目管理协会（IPMA）ICB3.0 中对项目的定义为：项目是受时间和成本约束的、用以实现一系列既定的可交付物（达到项目目标的范围）、同时满足质量标准和需求的一次性活动。

国际知名项目管理专家、《国际项目管理月刊》主编 J. Rodney Turner 认为：项目是一种一次性的努力，它以一种新方式将人力、财力和物资进行组织，完成有独特范围定义的工作，使工作结果符合特定的规格要求，同时满足时间和成本的约束条件。项目具有定量和定性的目标，实现项目目标就是能够



实现有利的变化。

美国的著名项目专家 James Lewis 博士认为：项目是指一种一次性的复合任务，具有明确的开始时间、明确的结束时间、明确的规模和预算，通常还有一个临时性的项目组。

项目是一个组织为实现自己的既定目标，在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下所开展的一种有一定独特性的、一次性的工作。这其中包括三层含义：

(1) 项目是一项有待完成的任务，有特定的环境与要求。这一点明确了项目自身的动态概念，即项目是指一个过程，而不是指过程终结后所形成的结果。例如，人们把一个新图书馆的建设过程称为一个项目，而不把新图书馆本身称为一个项目。

(2) 在一定的组织机构内，利用有限资源（人力、物力、财力等）在规定的时间内完成任务。任何项目的实施都会受到一定的条件约束，这些条件是来自多方面的，如环境、资源、理念等。这些约束条件成为项目管理者必须努力促其实现的项目管理的具体目标。在众多的约束条件中，质量（工作标准）、进度、费用是项目普遍存在的三个主要的约束条件。

(3) 任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。项目是否实现，能否交付用户，必须达到事先规定的目标要求。功能的实现、质量的可靠、数量的准确、技术指标的稳定，是任何可交付项目必须满足的要求，项目合同对于这些均具有严格的要求。

## （二）项目的特征与属性

### 1. 项目的特征

项目是为提供某项独特产品、服务或成果所作的一次性努力，通过对项目概念的认识和理解，可归纳出项目作为一类特殊的活动所表现出来的区别于其他活动的特征：

(1) 项目的临时性。临时性是指每一个项目都有确定的开始和结束时间，当项目的目的已经达到，或者已经清楚地看到项目目的不会或不能达到时，或者项目的必要性已不复存在并已终止时，该项目即达到了它的终点。临时性不一定意味着时间短，有些项目要进行一年、两年，或者几年。但是，项目在任

何情况下都是有期限的。

(2) 项目目标的明确性。任何有组织的活动都有其目的性。项目作为一类特别设立的活动，也有其明确的目标。从上面对项目概念的剖析可以看到，项目目标一般由成果性目标与约束性目标组成。其中，成果性目标是项目的来源，也是项目的最终目标；约束性目标通常又能称限制条件，是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称，是项目实施过程中必须遵循的条件，从而成为项目实施过程中管理的主要目标。项目的目标正是成果性目标与约束性目标二者的统一，没有明确的目标，行动就没有方向，也就不成其为一项任务，也就不会有项目的存在。

(3) 项目的整体性。项目是为实现目标而开展的任务的集合，它不是一项孤立的活动的活动，而是一系列活动的有机组合，从而形成的一个完整的过程。强调项目的整体性，也就是强调项目的过程性和系统性。

## 2. 项目的属性

以上分析的是项目的外在特征，外在特征应该是其内在属性即项目本身所固有的特性的综合反映。结合项目的概念，项目的属性可归纳为以下六个方面：

(1) 唯一性。又称独特性，这一属性是项目得以从人类有组织的活动中分化出来的根源所在，是项目一次性属性的基础。每个项目都有其特别的地方，没有两个项目会是完全一致相同的。建设项目通常比开发项目更程序化些，但不同程度的程序化是所有项目的特点。在有风险存在的情况下，项目就其本质而言，不能完全程序化，项目主管之所以被人们强调很重要，是因为他们有许多例外情况要处理。

(2) 一次性。由于项目的独特性，项目作为一种任务，一旦任务完成，项目即告结束，不会有完全相同的任务重复出现，即项目不会重复，这就是项目的一次性。但项目的一次性属性是对项目整体而言的，并不排斥在项目中存在着重复性的工作。项目的一次性体现在如下四个方面：

项目——一次性的成本中心；

项目经理——一次性的授权管理者；

项目组——一次性的项目实施组织机构；

作业层——一次性的项目劳务构成。

(3) 多目标属性。项目的目标包括成果性目标和约束性目标。在项目过程中成果性目标是由一系列技术指标来定义的,同时受到多种条件的约束。约束性目标往往是多重的,因此项目具有多目标属性。项目的总目标是多维空间的一个点。

(4) 生存周期属性。项目是一次性的任务,因而它是有起点也有终点的。任何项目都会经历启动、计划、实施、结束这样一个过程,人们常把这一过程称为生存周期。项目的生存周期特性还表现在项目的全过程中,启动比较缓慢,计划实施阶段比较快速,而结束阶段又比较缓慢的规律。

(5) 相互依赖性。项目常与组织中同时进展的其他工作或项目相互作用,但项目总是与项目组织的标准及手头的工作相抵触的。组织中各部门(商务、财务、制造等)之间的相互作用是有规律的,而项目与各部门之间的冲突则是变化无常的。项目主管应清楚这些冲突并与所有相关部门保持良好的联系。

(6) 冲突属性。项目经理与其他经理相比,生活在一个更具有冲突特征的世界中,项目之间有为资源而与其他项目进行的竞争,有人员而与其他职能部门进行的竞争。项目组的成员在解决项目问题时,几乎一直是处在资源和领导问题的冲突中。

由上述关于项目特性的分析可以看出,在我们的社会中可以发现有各种各样的项目,埃及的金字塔和中国的古长城可以说是最早的项目,而真正把项目作为一个系统来进行管理却是由曼哈顿原子计划开始的。

## ■ 二、项目的四要素

项目的组成要素是指与项目本身活动有关的方方面面的总和,项目管理人员必须对项目的组成要素有正确的认识和足够的了解。一般来讲,项目由四个要素组成,即质量、进度、成本和利润。

### (一) 质量

项目质量在很大程度上既不同于产品质量,也不同于服务质量。因为项目