

国内首屈一指的实战型项目管理顾问 多年智慧总结
全方位解读企业项目管理全流程
成就行业领袖，锁定永久利润的案头必备书

项目管理实用 必备全书



—— 项目实战专家 王京刚 著 ——

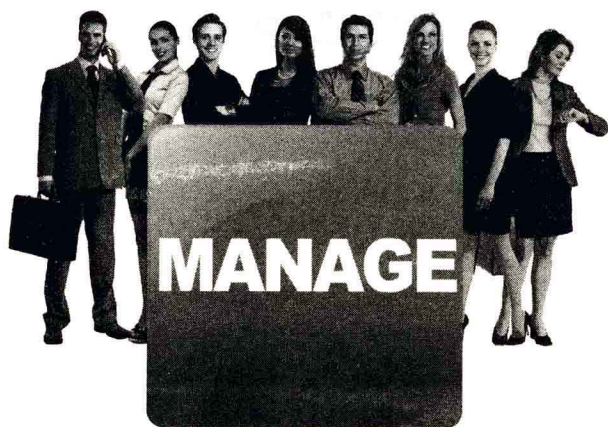
伊利、中粮、NEC、同仁堂、海尔、美的、一汽等
知名企业共同的选择



民主与建设出版社

项目管理实用 必备全书

王京刚 著



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理实用必备全书 / 王京刚著. —北京: 民主与建设出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5139 - 0317 - 2

I. ①项… II. ①王… III. ①项目管理 IV.
①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 279843 号

©民主与建设出版社, 2013

责任编辑 张学雷

封面设计 杜帅

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 香河县宏润印刷有限公司

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 19

字 数 300 千字

版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0317 - 2

定 价 29.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前言

项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物,在四五十年代主要应用于国防和军工项目。近代项目管理学科起源于 20 世纪 50 年代,在美国出现了 CPM 和 PERT 技术。但直到 80 年代,项目管理主要还限于建筑、国防、航天等少数行业。90 年代,随着信息时代的来临和高新技术的高速发展,项目管理的也由造业经济下的产物变为了可以适应多变的信息时代的新型项目管理体系。

今日,项目管理已经成为一门学科,项目管理的理论来自于管理项目的工作实践。组织的决策者开始认识到项目管理知识、工具和技术可以为他们提供帮助,以减少项目的盲目性。

1965 年第一个专业性国际项目管理组织 IPMA (International Project Management Association) 在瑞士洛桑成立。

1969 年,美国成立项目管理学会 PMI (Project Management Institute)。

1976 年,PMI 在蒙特利尔会议开始制定项目的标准,形成项目管理职业雏形。

1984 年美国项目管理协会推出项目管理知识体系 PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 和基于 PMBOK 的项目管理专业证书 PMP (Project Management Professional Certification) 两项创新。

项目管理因此作为一门学科和专业化职业在全球得到迅速的推广和普及。

在当今社会,项目管理越来越融入到社会生活中。《国际项目管理杂志》主编、前英国项目管理协会主席、国际项目管理协会执行主席 Rodney Turner 认为:“进入 21 世纪,基于项目的管理将会扫荡传统的职能管理。”

在我国,项目管理的知识和技能也不断地在企业和社会组织的实践

中发挥其对我国建设新型社会主义社会的重要作用。同时,在不断的社会实践中,我国的项目管理水平得到了很大的提高,很多项目的管理水平已到达了国际先进水平。

然而,我国项目管理水平的发展也很不平衡,大量的项目管理者仍然使用着传统的管理方法进行着项目的建设,缺乏系统的项目管理知识,管理者和项目实施者之间缺乏必要的沟通和交流。面对越来越复杂和巨大的项目的出现,项目管理者需要承受极高的工作强度和工作压力,项目管理人员在项目管理工作迫切需要各种简单而实用的管理工具来解决项目管理工作中的实际问题。同时,在项目管理工作,希望得到有效的提示、指导,从而使项目管理工作变得更为有效、轻松。另一方面,随着PMP、IPMP、PRINCE2、CPMP和IMCP等相关项目管理的职业认证的普及,项目管理工作需要获得更为系统的项目管理知识的学习。

然而,目前我国市场上充斥着大量的项目管理书籍,但是这些书籍对于相关项目管理实践者来说实用程度较差,作为工具书的话,查询起来也很不方便。基于此,作者通过对项目管理相关知识的总结和整理,出版了这本书。希望这本书能够给相关项目管理工作提供一个实用的项目管理工具,同时,也希望能够对项目管理知识的学习者提供系统的知识体系的总结。

综合而论,本书有以下特点:

(1)以系统、逻辑的观点构建了项目的知识体系,方便项目学习者的系统的知识学习;

(2)从多方面多角度展示了详细的项目管理实用技术、方法和工具,内容丰富,突出重点;

(3)提供了丰富的项目管理常用的实用表单、文本等,为方便项目实践者的使用;

(4)避免了繁复的理论和不必要的背景介绍,更着重与对实践工作的指导作用。

作者

目 录

前 言	1
第一章 项目管理框架	
第一节 项目与项目管理知识体系	2
第二节 项目生命周期与组织	7
第二章 项目管理过程	
第一节 项目管理过程概述	14
第二节 项目启动	21
第三节 项目计划	28
第四节 项目实施	32
第五节 项目监控	35
第六节 项目收尾	38
第七节 项目后评价	42
第三章 项目管理组织及岗位职责	
第一节 项目管理组织	46
第二节 项目管理岗位职责	58

第四章 项目管理领域

第一节 项目整体管理	68
第二节 时间与进度管理	83
第三节 费用管理	105
第四节 采购管理	117
第五节 风险管理	146
第六节 项目人力资源管理	154
第七节 质量管理	174

第五章 项目管理制度

第一节 项目管理制度概述	206
第二节 项目可行性分析与项目评估	208
第三节 项目费用与物资管理制度	220
第四节 项目质量管理制度	247
第五节 项目风险管理制度	273
第六节 项目后评估管理制度	293

第一章

项目管理框架

第一节 项目与项目管理知识体系

1.1 项目

项目是一个特殊的将被完成的有限任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。项目，来源于人类有组织的活动的分化。随着人类的发展，有组织的活动逐步分化为两种类型：一类是连续不断、周而复始的活动，称之为“作业或运作”。另一类是临时性、一次性的活动，称之为“项目”。

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点。当项目目标达成时，或当项目因不会或不能达到目标而中止时，或当项目需求不复存在时，项目就结束了。临时性并不意味着持续时间短。项目所创造的产品、服务或成果一般不具有临时性。大多数项目都是为了创造持久性的结果。项目所产生的社会、经济和环境影响，也往往比项目本身长久得多。每个项目都会创造独特的产品、服务或成果。尽管某些项目可交付成果中可能存在重复的元素，但这种重复并不会改变项目工作本质上的独特性。例如，即便采用相同或相似的材料，或者由相同的团队来建设，但每一幢办公楼的位置都是独特的，连同不同的设计、不同的环境、不同的承包商等。持续性的工作通常是按组织的现有程序重复进行的。相比之下，由于项目的独特性，其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性。项目团队所面临的项目任务很可能是全新的，这就要求比其他工作进行更精心的规划。此外，项目可以在所有的组织层次上进行，一个项目可能涉及一个人、一个组织单元或多个组织单元。

项目可以创造：一种产品，既可以是其他产品的组成部分，也可以本身就是终端产品；一种能力（如支持生产或配送的业务职能），能用来提供某种服务；一种成果，例如结果或文件（如某研究项目所产生的知识，可据此判断某种趋势是否存在，或某个新过程是否有益于社会）。项目的例子包括（但不限于）：开发一种新产品或新服务；改变一个组织的结构、人员配备或风格；开发或购买一套新的或改良后的信息系统；建造一幢大楼或一项基础设施；实施一套新的业务流程或程序。

1.2 项目管理

项目管理是指为达到项目目标，项目负责人和项目组织运用系统理论和方法，对项目进行全过程和全方位的策划（规划、计划）、组织、控制、协调的总称。管理一个项目通常要：识别需求，在规划和执行项目时，处理干系人的各种需要、关注和期望；平衡相互竞争的项目制约因素，包括（但不限于）：范围、质量、进度、预算、资源、风险。

具体的项目会有具体的制约因素，项目经理需要加以关注。这些因素间的关系是，任何一个因素发生变化，都会影响至少一个其他因素。例如，缩短工期通常都需要提高预算，以增加额外的资源，从而在较短时间内完成同样的工作量；如果无法提高预算，则只能缩小范围或降低质量，以便在较短时间内以同样的预算交付产品。不同的项目干系人可能对哪个因素最重要有不同的看法，从而使问题更加复杂。改变项目要求可能导致额外的风险。为了取得项目成功，项目团队必须能够正确分析项目状况以及平衡项目要求。由于可能发生变更，项目管理计划需要在整个项目生命周期中反复修正、渐进明细。渐进明细是指随着信息越来越详细和估算越来越准确，而持续改进和细化计划。它使项目管理团队能随项目的进展而进行更加深入的管理。

1.3 项目管理知识体系

早期的项目管理主要关注的是成本、进度（时间），后来又扩展到质量。最近十几年间，项目管理逐渐发展成为一个涵盖5个具体阶段、9大知识体系的单独的学科分支。

项目管理是通过合理运用与整合42个项目管理过程来实现的。可以根据其逻辑关系，把这42个过程归类成5大过程组，即5个阶段：启动、计划、实施、监控、收尾。

9大知识体系包括：

1. 项目整体管理。（Project Integration Management）

项目整体管理是为了正确地协调项目所有各组成部分而进行的各个过程的集成，是一个综合性过程。其核心就是在多个互相冲突的目标和方案之间作出权衡，以便满足项目利害关系者的要求。

2. 项目范围管理。(Project Scope Management)

项目范围管理就是确保项目不但完成全部规定要做的，而且也仅仅是完成规定要做的工作，最终成功地达到项目的目的。基本内容是定义和控制列入或未列入项目的事项。

3. 项目时间管理。(Project Time Management)

其作用是保证在规定时间内完成项目。要求培养规划技巧。有经验的项目管理人员应该知道，当项目偏离规划时，如何让它重回规划。

4. 项目费用管理。(Project Cost Management)

项目费用管理，是为了保证在批准的预算内完成项目所必需的诸过程的全体。要求项目管理人员培养经营技巧，处理诸如成本估计、计划预算、成本控制、资本预算以及基本财务结算等事务。

5. 项目采购管理。(Project Procurement Management)

项目采购管理，需要进行的过程都是为了从项目组织外部获取货物或服务。项目管理人员应掌握较强的合同管理技巧。例如，应能理解定价合同相对于“成本附加”合同所隐含的风险，应了解签约中关键的法律原则。

6. 项目风险管理。(Project Risk Management)

项目风险管理，需要识别、分析不确定的因素，并对这些因素采取应对措施。项目风险管理要把有利事件的积极结果尽量扩大，而把不利事件的后果降低到最低程度。风险管理模式通常由三个步骤组成：风险确定、风险影响分析以及风险应对计划。

7. 项目人力资源管理。(Project Human Resource Management)

项目人力资源管理，是为了保证最有效地使用参加项目者的个别能力。着重于人员的管理能力，包括冲突的处理、对职员工作动力的促进、高效率的组织结构规划、团队工作和团队形成以及人际关系技巧。

8. 项目沟通管理。(Project Communications Management)

项目沟通管理，是在人、思想和信息之间建立联系，这些联系对于取得成功是必不可少的。参与项目的每一个人都必须准确用项目“语言”进行沟通，并且要明白，他们个人所参与的沟通将会影响到项目的整体。项目沟通管理是保证项目信息及时、准确地提取、收集、传播、存贮以及最终进行处理。

9. 项目质量管理。(Project Quality Management)

项目质量管理，是为了保证项目能够满足原来设定的各种要求。要求项目管理人员熟悉基本的质量管理技术。例如：制作和说明质量控制图、实施 80:20 规则、尽力达到零缺陷等。

1.4 项目管理环境

项目环境因素是指围绕项目或能影响项目成败的任何内外部环境因素。这些因素可能来自任何项目参与单位。环境因素可能提高或限制项目管理的灵活性，并可能对项目结果产生积极或消极影响。它们是大多数规划过程的输入。

项目环境因素包括（但不限于）：组织文化、结构和流程；政府或行业标准（如监管机构条例、行为准则、产品标准、质量标准和工艺标准）；基础设施（如现有的设施和固定资产）；现有人力资源状况（如人员在设计、开发、法律、合同和采购等方面的技能、素养与知识）；人事管理制度（如人员招聘和留用指南、员工绩效评价与培训记录、加班政策和时间记录）；公司的工作授权系统；市场条件；干系人风险承受力；政治氛围；组织已有的沟通渠道；商业数据库（如标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库）；项目管理信息系统（如自动化工具，包括进度计划软件、配置管理系统、信息收集与发布系统或进入其他在线自动系统的网络界面）。

1.5 项目管理的职业道德规范

现介绍成立于 1969 年的美国项目管理学术组织 PMI（Project Management Institute）制定的项目管理行业职业道德规范：

前言：

就行业而言，项目管理专业人员的工作将影响到整个社会成员的生活质量。因此，在工作中应遵循相应的职业道德，去赢得和维持团队成员、同事、雇员、雇主、客户和公众的信任，这一点是至关重要的。

条款 I：

项目管理专业人员应保持较高的个人和职业行为标准并且：

A：对自己的行为承担责任。

B：只有通过培训获得任职资格或具备经验或其有关资历获得雇主或客户认

可的情况下，才能任职从事项目并承担责任。

C：保持最新专业技能并认识到持续的个人发展和继续教育的重要性。

D：以崇高的态度，扩展专业知识，提高专业威信。

E：遵守这个规范并鼓励同事、同行按照这个规范从事业务。

F：通过积极参与并鼓励同事、同行参与来维护本行业。

G：遵守工作所在国家的法律。

条款 II：

在工作中，项目管理专业人员应：

A：发挥必要的项目领导才能去最大限度地提高生产效率，同时努力最大限度地缩减成本。

B：应用当今先进的项目管理工具和技术，以保证达到项目计划设定的质量、费用和进度的控制目标。

C：不分种族、地区、性别、年龄和国籍，公平对待项目团队成员、同行和同事。

D：保护项目团队成员免受身心伤害。

E：为项目团队成员提供适当的工作条件和机会。

F：在工作中乐于接受他人的批评，善于提出诚恳的意见，并能正确地评价他人的贡献。

G：帮助团队成员、同行和同事提高专业知识。

条款 III：

在与雇主和客户的关系中，项目管理专业人员应：

A：在专业和业务方面，做雇主和客户的诚实的代理人和受托人。

B：无论是在在聘期间或离职之后，对雇主和客户没有被正式公开的业务和技术工艺信息应予以保密。

C：应告知其雇主、客户自己已成为其成员的专业团体或公共机构可能导致利益冲突的各种情况。

D：不得直接或间接对有业务关系的雇主和客户给予或接受价值超出正常范围的礼品、款项或服务。

E：诚实并真实地报告项目质量、费用和进度。

条款 IV：

在履行社会义务方面，项目专业技术人员应：

- A: 维护社会公共安全、卫生和福利并敢于指责侵犯公共利益的行为。
B: 努力向大众推广项目管理专业知识及其益处和成就。

第二节 项目生命周期与组织

2.1 项目生命周期

项目生命周期是通常按顺序排列而有时又相互交叉的各项目阶段的集合。阶段的名称和数量取决于参与项目的一个或多个组织的管理与控制需要、项目本身的特征及其所在的应用领域。

国际上通常把项目的生命周期分为四个阶段：概念阶段、开发（规划）阶段、实施阶段和收尾阶段。

C——概念阶段（Conceive）：主要任务是提出并确定项目是否可行。

D——开发阶段（Develop）：为可行项目做好开工前的人、财、物及一切软硬件准备。

E——实施阶段（Execute）：按计划启动实施项目。

F——收尾阶段（Finish）：项目结束的有关工作。

概括起来可以用 C、D、E、F、四个阶段表述。项目的规模和复杂性各不相同，但不论其大小繁简，所有项目都呈现下列生命周期结构（见图 1-1）：

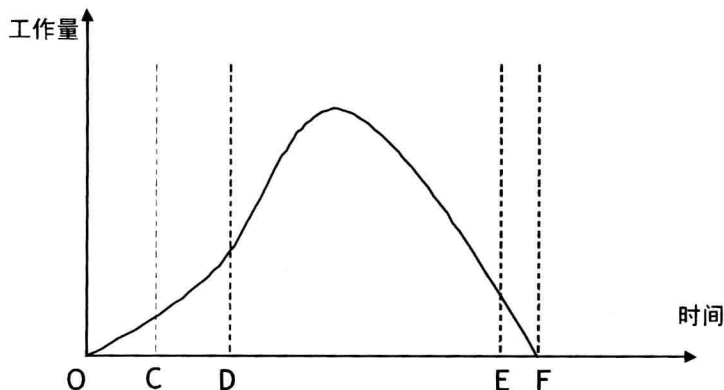


图 1-1 项目生命周期

这个通用的生命周期结构常被用来与高级管理层或其他不太熟悉项目细节的人员进行沟通。它从宏观视角为项目间的比较提供了通用参照系，即使项目的性质完全不同。

生命周期可以用某种方法加以确定和记录。可以根据所在组织或行业的特性，或者所用技术的特性，来确定或调整项目生命周期。虽然每个项目都有明确的起点和终点，但其具体的可交付成果以及项目期间的活动会因项目的不同而有很大差异。无论项目涉及什么具体工作，生命周期都能为管理项目提供基本框架。

通用的生命周期结构通常具有以下特征：成本与人力投入在开始时较低，在工作执行期间达到最高，并在项目快要结束时迅速回落。干系人的影响力、项目的风险与不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随时间推移而递减。

在不显著影响成本的前提下，改变项目产品最终特性的能力在项目开始时最大，并随项目进展而减弱。图 1-2 表明，变更和纠正错误的代价在项目接近完成时通常会显著增高。在通用生命周期结构的指导下，项目经理可以决定对某些可交付成果施加更有力的控制。大型复杂项目尤其需要这种特别的控制。在这种情况下，最好能把项目工作正式分解为若干阶段。

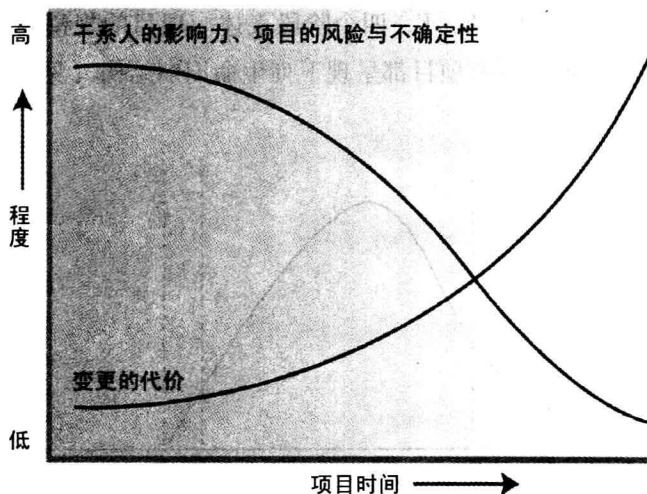


图 1-2 随项目时间而变化的变量影响

2.2 项目的利益相关者

项目干系人是积极参与项目或其利益可能受项目实施或完成的积极或消极影响的个人或组织（如客户、发起人、执行组织或公众）。干系人也可能对项目及其可交付成果和项目团队成员施加影响。为了明确项目的要求和所有相关方的期望，项目管理团队必须识别所有的内部和外部干系人。此外，为了确保项目成功，项目经理必须针对项目要求来管理各种干系人对项目的影响。图 1-2 显示了项目、项目团队和其他常见干系人之间的关系。

不同干系人在项目中的责任和职权各不相同，并且可随项目生命周期的进展而变化。有些只偶尔参与项目调查或焦点小组的活动，有些则为项目提供全力支持，包括资金和行政支持。干系人也可能对项目目标有负面影响。

识别干系人是一个持续性的过程，可能有一定的难度。例如，某位装配线工人的未来就业取决于一个新产品设计项目的结果，是否应将其视为干系人，这就可能存在争议。识别干系人，并理解他们对项目的影响力，这是至关重要的。如果这项工作没有做好，将可能导致项目工期延长或成本显著提高。例如，没有及时将法律部门作为重要的干系人，就会导致因重新考虑法律要求而造成工期延误或费用增加。

干系人既可能看到项目的积极结果，也可能看到项目的消极结果。有些干系人受益于一个成功的项目，而另一些干系人则看到项目成功给他们带来的负面影响。例如，某工业扩建项目将给某个社区带来积极的经济利益，那么该社区的商业领导人就会看到该项目的积极结果。对项目抱有积极期望的干系人，可通过帮助项目取得成功，来最好地实现自己的利益；而消极干系人则会通过阻碍项目的进展，来保护自己的利益。忽视消极干系人，会增加项目失败的可能性。项目经理的重要职责之一就是管理干系人的期望。但由于干系人的期望往往差别很大，甚至相互冲突，所以这项工作困难重重。项目经理的另一项职责就是平衡干系人的不同利益，并确保项目团队以专业和合作的方式与干系人打交道。以下是项目干系人的一些例子。

客户/用户

客户/用户是将使用项目产品、服务或成果的个人或组织，可能来自项目执

行组织的内部或外部。客户也可能是多层次的。例如，某种新药的客户可以包括：开处方的医生、用药的病人以及为之付款的保险公司。在某些应用领域，客户与用户是同义词；而在另一些领域，客户是指购买项目产品的个人或组织，而用户则指直接使用项目产品的个人或组织。

发起人

发起人是指以现金或其他形式，为项目提供财务资源的个人或团体。早在项目刚开始构思时，发起人即为项目提供支持，包括游说更高层的管理人员，以获得组织的支持，并宣传项目将给组织带来的利益。在整个项目选择过程中，发起人始终领导着项目，直到项目得到正式批准。发起人对制定项目初步范围与章程也起着重要的作用。对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。发起人可能还参与其他重要事项，如范围变更审批、阶段末评审，以及当风险很大时的继续/不继续决定。

项目组合经理/项目组合评审委员会

项目组合经理负责对一组项目或项目集进行宏观治理，这些项目或项目集可能相关或不相关。项目组合评审委员会通常由组织中负责项目选择的高层管理人员组成。他们对每个项目的投资回报、价值、风险和其他属性进行评审。

项目管理办公室

项目管理办公室（PMO）是负责对所辖各项目进行集中协调管理的一个组织部门，其职责可以涵盖从提供项目管理支持到直接管理项目。如果 PMO 对项目结果负有直接或间接的责任，那么它就是项目的一个干系人。PMO 所提供的服务包括（但不限于）：行政支持，如提供政策、方法和模板；培训、辅导和指导项目经理；关于如何管理项目和使用工具的支持、指导和培训；项目间的人员协调；项目经理、项目发起人、职能经理和其他干系人之间的集中沟通。

项目经理

项目经理是执行组织委派其实现项目目标的个人。这是一个富有挑战且备受瞩目的角色，具有重要的职责和不同的权力。项目经理要有较强的适应能力、良好的判断能力、优秀的领导能力和谈判技能，并熟练掌握项目管理知识。项目经理必须能理解项目的细节，但又能从项目全局的角度进行管理。作为对项目成功负责的个人，项目经理掌管项目的所有方面，包括（但不限于）：制定项目管理计划和所有相关的子计划；使项目始终符合进度和预算要求；识别、监测和应对