


认知殡葬 学习殡葬 研究殡葬 指导殡葬

殡葬服务项目管理

(策划·实施·评估)

杨宝祥 编著

 中国社会出版社


国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

认知殡葬 学习殡葬 研究殡葬 指导殡葬

殡葬服务项目管理

(策划·实施·评估)

杨宝祥 编著

 中国社会出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

殡葬服务项目管理: 策划·实施·评估 / 杨宝祥编著. —北京:
中国社会科学出版社, 2013. 8
ISBN 978 - 7 - 5087 - 4492 - 6

I. ①殡… II. ①杨… III. ①葬礼—服务业—项目管理—
中国—高等职业教育—教材 IV. ①D632. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 156529 号

书 名: 殡葬服务项目管理 (策划·实施·评估)

编 著 者: 杨宝祥

责任编辑: 朱赛亮

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

编辑室: (010) 66030260

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 26.75

字 数: 480 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

前 言

殡葬作为人类社会活动的重要组成部分之一，对社会文明与发展有着不可忽视的作用。随着社会主义和谐社会目标的提出和构建，社会主义改革与经济社会发展提出的保障和改善民生的主题，要求将改革成果惠及社会各个阶层，以促进社会公平正义，从而有效地推动了具有社会公益特征的殡葬服务项目的发展，同时也给殡葬服务项目管理提出了更高的要求。传统的殡葬管理具有明显的行政色彩，造成我国的殡葬服务项目管理专业化水平较低，如何顺应社会管理、公共服务、生态文明的发展大趋势，借鉴社会福利项目管理的经验，形成具有中国特色的殡葬服务项目管理和评估体系，成为以生态文明为主要特征的新时期提出的新要求。

本书从项目管理基本理论入手，紧紧结合殡葬服务项目特点，遵循20世纪70年代以来公共部门管理的发展趋势，努力体现管理主义和多元主义对项目管理和评估的影响，强化殡葬服务项目质量、成本以及过程机制管理和评估的内容，同时汲取国内外社会福利项目特别是殡葬服务项目管理和评估的成果，充分体现了现代项目管理与殡葬服务项目管理的本土化特点相结合。全书提出了殡葬服务项目的概念和特点，介绍了现代殡葬服务的兴起与发展以及殡葬服务项目管理的过程，在概述项目管理基本理论的基础上，说明了殡葬服务项目管理过程，提出了殡葬服务项目的伦理风险管理对策；介绍了殡葬服务项目策划的基本原理和主要方法，界定了殡葬服务项目环境与范围，阐述了殡葬服务项目沟通的技巧，概括了殡葬服务市场调研的主要内容、主要步骤和基本方法技术；围绕殡葬服务项目的实施，介绍了殡葬服务项目人力资源管理，明确了殡葬服务项目团队建设与管理技术，阐明了殡葬服务项目质量管理理论，提出了质量管理过程和技术要点，强调了殡葬服务项目质量成本管理，分析了殡葬服务项目成本控制的技术。此外，本书还介绍了殡葬服务项目评估理论和方法，阐述了殡葬服务项目成本导向评估，殡葬服务项目对象取向评估，殡葬服务项目过程机制评估，分析了项目理论建构与评

估的趋势，充分体现了殡葬服务项目管理的系统性和知识结构的特点。

本书紧紧围绕高职高专高素质技能型人才的培养目标，体现新的课程体系、新的教学内容和教学方法，以提高学生整体素质为基础，以职业能力为本位，力求贴近高等职业教育教学实践，形成“先进、简明、适用、通俗”的高职高专精品教材特色。本书不仅能够帮助读者了解和掌握项目管理理论，而且有利于科学指导殡葬改革、管理与服务。不仅可以作为高职院校现代殡仪技术与管理专业核心课程的教材，也可以作为社会管理和服务类非殡葬专业的选修课程，还可以供从事民政管理、殡葬服务与管理等工作的人员参考使用，用于殡葬服务与管理机构从业人员的培训和自学，从而不断提高自身素质，共同培育适应社会主义和谐社会建设的殡葬服务队伍，推动和谐殡葬的发展，不断满足公众日益提高的现代文明殡葬服务需求。

本书的编写和出版得到北京八宝山天元殡仪服务中心的大力支持，在此致谢！

杨宝祥

2013年春·北京

目 录

第一篇 殡葬服务项目管理

| | |
|-----------------------------|------|
| 第一章 殡葬服务项目管理概论 | (3) |
| 第一节 殡葬服务项目 | (3) |
| 一、项目的概念及其内涵 | (4) |
| 二、殡葬服务项目的内涵 | (8) |
| 三、殡葬服务项目的发展 | (11) |
| 第二节 殡葬服务项目管理 | (17) |
| 一、社会行政管理 | (17) |
| 二、殡葬服务管理 | (18) |
| 三、项目管理概述 | (24) |
| 四、殡葬服务项目管理 | (54) |
| 第三节 殡葬服务项目的过程 | (54) |
| 一、殡葬服务项目策划 | (55) |
| 二、殡葬服务项目实施 | (69) |
| 三、殡葬服务项目评估 | (70) |
| 第二章 殡葬服务项目管理理论 | (74) |
| 第一节 项目管理的基本理论 | (74) |
| 一、意识形态理论 | (74) |
| 二、管理主义理论 | (77) |
| 三、项目组织理论 | (80) |

| | |
|-----------------------|------|
| 第二节 殡葬服务项目管理过程 | (84) |
| 一、殡葬服务项目的生命周期 | (84) |
| 二、殡葬服务项目管理的过程 | (88) |
| 三、殡葬服务项目管理的关键 | (91) |
| 第三节 殡葬服务项目管理伦理 | (92) |
| 一、殡葬服务项目伦理问题的缘起 | (92) |
| 二、殡葬服务项目管理的伦理问题 | (93) |
| 三、殡葬服务项目的伦理风险管理 | (94) |

第二篇 殡葬服务项目策划

| | |
|---------------------------|-------|
| 第三章 殡葬服务项目策划原理与方法 | (97) |
| 第一节 殡葬服务项目策划的原理 | (97) |
| 一、项目策划的主要特性 | (97) |
| 二、项目策划的基本原则 | (99) |
| 三、项目策划的基本原理 | (102) |
| 第二节 殡葬服务项目策划的流程 | (105) |
| 一、项目构思 | (106) |
| 二、信息收集 | (107) |
| 三、环境分析 | (109) |
| 四、确定目标 | (111) |
| 第三节 殡葬服务项目策划的方法 | (111) |
| 一、项目策划方法的概念 | (111) |
| 二、项目策划的主要方法 | (112) |
| 三、项目策划方法的展开 | (115) |
| 第四节 殡葬服务项目建议书与可行性研究 | (119) |
| 一、项目建议书与可行性研究的概念 | (119) |
| 二、项目建议书与可行性研究的作用 | (120) |
| 三、项目建议书与可行性研究的特点 | (121) |
| 四、项目建议书与可行性研究的范例 | (122) |
| 第四章 殡葬服务项目环境与沟通 | (135) |
| 第一节 殡葬服务项目环境 | (135) |
| 一、殡葬服务项目环境的概念 | (135) |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| 二、殡葬服务项目的自然环境 | (136) |
| 三、殡葬服务项目的经济环境 | (137) |
| 四、殡葬服务项目的社会环境 | (138) |
| 第二节 殡葬服务项目范围 | (138) |
| 一、殡葬服务项目范围界定的内涵 | (139) |
| 二、殡葬服务项目范围界定的程序 | (143) |
| 第三节 殡葬服务项目沟通 | (144) |
| 一、殡葬服务项目沟通的内涵 | (144) |
| 二、殡葬服务项目沟通的实施 | (146) |
| 三、殡葬服务项目沟通的技巧 | (149) |
| 第五章 殡葬服务市场调研 | (152) |
| 第一节 殡葬服务市场调研概述 | (152) |
| 一、殡葬服务市场调研的主要内容 | (152) |
| 二、殡葬服务市场调研的基本方法 | (154) |
| 三、殡葬服务市场调研的主要步骤 | (162) |
| 第二节 殡葬服务市场调研设计 | (165) |
| 一、殡葬服务市场调研设计概述 | (165) |
| 二、殡葬市场调研方案设计流程 | (167) |
| 三、殡葬市场调研设计主要技术 | (176) |

第三篇 殡葬服务项目实施

| | |
|---------------------------------|--------------|
| 第六章 殡葬服务项目人力资源管理 | (193) |
| 第一节 殡葬服务项目人力资源管理概述 | (193) |
| 一、项目人力资源及其管理概述 | (193) |
| 二、殡葬服务项目人力资源管理 | (205) |
| 第二节 殡葬服务项目经理 | (213) |
| 一、殡葬服务项目经理的角色定位 | (213) |
| 二、殡葬服务项目经理的能力要求 | (215) |
| 第三节 殡葬服务项目组织规划 | (219) |
| 一、组织规划的依据 | (219) |
| 二、组织规划的理论 | (223) |
| 三、组织规划的成果 | (230) |

| | |
|--------------------------------|-------|
| 第四节 殡葬服务项目团队建设与管理 | (230) |
| 一、殡葬服务项目团队建设 | (231) |
| 二、殡葬服务项目团队管理 | (234) |
| 三、虚拟殡葬服务项目团队 | (246) |
| 第七章 殡葬服务项目质量管理 | (249) |
| 第一节 殡葬服务项目质量管理概述 | (249) |
| 一、殡葬服务项目质量管理概念 | (249) |
| 二、殡葬服务项目质量管理理论 | (253) |
| 三、殡葬服务项目质量管理过程 | (256) |
| 四、殡葬服务项目质量成本管理 | (258) |
| 第二节 殡葬服务项目管理质量计划 | (260) |
| 一、殡葬服务项目管理质量计划概述 | (260) |
| 二、殡葬服务项目质量管理计划过程 | (261) |
| 三、殡葬服务项目管理质量计划方法 | (263) |
| 第三节 殡葬服务项目质量管理技术 | (271) |
| 一、项目质量循环控制理论 | (271) |
| 二、殡葬服务项目质量控制 | (272) |
| 三、殡葬服务项目质量保证 | (273) |
| 四、殡葬服务质量评估体系 | (274) |
| 第八章 殡葬服务项目成本管理 | (276) |
| 第一节 殡葬服务项目成本管理概述 | (276) |
| 一、成本在殡葬服务项目管理中的地位 | (276) |
| 二、影响殡葬服务项目成本的主要因素 | (278) |
| 三、殡葬服务项目成本管理的关键环节 | (280) |
| 第二节 殡葬服务项目资源的获取 | (284) |
| 一、殡葬服务项目资源来源形式 | (284) |
| 二、殡葬服务项目资源及其申请 | (287) |
| 三、殡葬服务项目资金预算方式 | (288) |
| 第三节 殡葬服务项目成本控制 | (289) |
| 一、项目日常收支及分析 | (289) |
| 二、项目年度预算和审计 | (290) |
| 三、项目经费削减的应对 | (295) |

第四篇 殡葬服务项目评估

| | |
|--------------------------------|-------|
| 第九章 殡葬服务项目评估理论和方法 | (299) |
| 第一节 项目评估的基本理论 | (299) |
| 一、实证主义理论 | (300) |
| 二、建构主义理论 | (303) |
| 三、自决自强理论 | (305) |
| 第二节 项目评估的主要方法 | (308) |
| 一、定量评估 | (308) |
| 二、定性评估 | (313) |
| 三、综合性评估 | (315) |
| 第三节 项目后评价技术 | (326) |
| 一、项目后评价的特点 | (326) |
| 二、项目后评价的内容 | (328) |
| 三、项目后评价的程序 | (329) |
| 四、项目后评价的方法 | (332) |
| 第四节 项目评估工具的运用 | (337) |
| 一、项目评估工具概述 | (337) |
| 二、项目评估实验设计 | (342) |
| 三、项目评估定性测量 | (344) |
| 四、项目评估文献研究 | (346) |
| 第十章 殡葬服务项目成本导向评估 | (348) |
| 第一节 项目成本导向评估概述 | (348) |
| 一、项目成本导向评估定义与作用 | (348) |
| 二、项目成本导向评估的基本概念 | (350) |
| 三、项目成本导向评估的主要类型 | (353) |
| 第二节 项目成本分析 | (355) |
| 一、项目成本构成要素分析 | (355) |
| 二、项目成本要素价格计算 | (356) |
| 三、项目成本分析基本方法 | (358) |
| 第三节 项目成本收益与效益评估 | (361) |
| 一、项目收益的相关分析 | (362) |
| 二、项目效益的相关分析 | (363) |

| | |
|--------------------------------|--------------|
| 三、成本收益和效益评估 | (365) |
| 第十一章 殡葬服务项目对象取向评估 | (368) |
| 第一节 项目对象取向评估概论 | (368) |
| 一、服务对象取向评估的作用 | (368) |
| 二、服务对象取向评估的发展 | (369) |
| 三、困难群体参与式评估趋向 | (371) |
| 第二节 项目需要评估 | (372) |
| 一、项目需要与评估 | (372) |
| 二、需要评估的视角 | (375) |
| 三、需要评估的任务 | (377) |
| 第三节 项目满意度评估 | (382) |
| 一、项目满意度评估概述 | (382) |
| 二、项目满意度研究方法 | (384) |
| 三、项目满意度评估偏差 | (385) |
| 第十二章 殡葬服务项目过程机制评估 | (387) |
| 第一节 项目过程机制评估概述 | (387) |
| 一、项目过程机制评估及功能 | (387) |
| 二、项目过程机制评估的内容 | (390) |
| 三、项目理论评估研究与分析 | (395) |
| 第二节 项目过程评估方法 | (398) |
| 一、项目过程评估 | (398) |
| 二、逻辑模式分析 | (400) |
| 三、项目影响评估 | (402) |
| 第三节 项目理论构建与评估 | (404) |
| 一、项目理论的构建 | (404) |
| 二、项目理论的验证 | (406) |
| 三、项目评估的趋势 | (408) |
| 主要参考文献 | (415) |

第一篇 殡葬服务项目管理

殡葬服务项目管理

【学习要点】本篇提出了殡葬服务项目的概念和特点,介绍了现代殡葬服务的兴起与发展,以及殡葬服务项目管理的过程。在概述意识形态理论、管理主义理论、项目管理的组织理论等项目管理基本理论的基础上,定义了殡葬服务项目生命周期,从殡葬服务项目起始、计划、实施、控制、结束5个阶段说明了殡葬服务项目管理过程,着重指出了殡葬服务项目管理的关键环节,并提出了殡葬服务项目的伦理风险管理对策。

第一章 殡葬服务项目管理概论

【学习目标】 通过本章的学习，你应能够：

1. 掌握殡葬服务项目管理的概念；
2. 熟悉殡葬服务项目管理的过程；
3. 了解殡葬服务项目策划的流程；
4. 熟悉殡葬服务项目的实施要点；
5. 了解殡葬服务项目评估的方法。

【核心概念】 殡葬服务；项目；项目管理

人类从开始有组织的活动，就一直执行着各种规模的“项目”。随着现代项目规模越来越大，投资越来越高，涉及专业越来越广泛，项目内部关系越来越复杂，使得运用团队的方式解决那些过去由个人无法很好解决的问题成为必然，于是产生了对项目进行管理的模式，并逐步发展成为主要的管理手段之一。构建社会主义和谐社会目标的提出和政府大力推进惠民工程，使殡葬服务项目日益引起社会的关注。

第一节 殡葬服务项目

殡葬是人类对同类死者遗体处理的一种文明方式，也是人类文化的载体之一。殡葬服务是指人们为安葬并悼念死者而提供的一系列服务的统称，其目的在于满足所有社会成员的殡葬需要。狭义的殡葬服务是一种特殊的商品，专指殡葬服务机构在开展殡葬活动中为客户提供的各种有偿服务。如遗体的收殓、清洗、消毒、更衣、接运、保存、整容、整形、塑型、防腐、告别、火化或土葬，骨灰的整理、装殓、寄存、安置，殡仪礼堂和守灵间等殡葬设施的租用，移动式遗体冷藏棺等殡葬设备的使用，骨灰盒、花圈等殡葬用品

的销售等都是殡葬服务机构提供的具体服务项目。广义的殡葬服务是指人们为处理死者遗体、悼念死者及抚慰丧户所提供的各种社会服务的总称，除了狭义殡葬服务的全部内容外，还包括殡葬服务机构以外的组织或个人所提供的各种有关殡葬的专项服务。如医疗卫生机构太平间提供的存尸服务、慈善组织提供的无偿服务、红白理事会和亲友们提供的义务服务等。

本书将殡葬服务定位为旨在保障社会成员基本殡葬权益的基础上，提高全体社会成员殡葬活动质量，满足不同层次消费者殡葬需求的殡葬公共服务。

一、项目的概念及其内涵

(一) 项目的定义

1. 项目的定义

项目 (project) 一词最早于 20 世纪 50 年代在汉语中出现 (主要是指对社会主义国家的援外项目)，是在一定约束条件下 (主要是限定资金、限定时间等)，为完成某一独特的产品或服务所做的一系列独特的、彼此相互关联的、有着一个明确的目标或目的一次性任务或活动，这些活动必须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。项目与人类有组织的活动相伴，历史甚为久远，现在人们对其内涵与外延都有了新的认识。例如殡葬设备与产品博览会、研制一种新型火化机、策划一场葬礼、主持一场追思会等都是项目。

项目可大可小，大项目如中国古代的万里长城，它是世界上修建时间最长、工程量最大的冷兵器战争时代的国家防御性军事工程，凝聚着近百万劳动人民的血汗和智慧。京杭大运河、故宫以及埃及的金字塔等不朽的宏伟工程，都是人类历史上运作大型复杂项目的范例。但是，现实中也存在一些与我们日常生活相关的小项目，如运动会、节日聚餐等。这些项目所花时间和经费不多，却同样具备项目的基本特征。由此可见，项目的组织级别可以不同，它可能涉及一个人，也可能涉及成千上万人。完成一个项目所需的时间可能只有几十分钟，也可能需要几十年。项目的费用可多可少，少至几十元，多达上千亿元。

任何项目的设立都有其特定的目标，从广义的角度看，这种目标表现为预期的项目结束之后所形成的独特的“产品”或“服务”。也有人把这类目标称为“成果性目标”，与之相对应的还有另一类项目的目标，称为“约束性目标”，如费用限制、进度要求等。显然，成果性目标是明确的，它是项目的最终目标，在项目实施过程中被分解为项目的功能性要求，是项目全过程的

主导目标；约束性目标通常又称限制条件，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，从而成为项目管理的主要目标。作为一次性的项目任务，有别于其他任务的基本特征，它意味着每一个项目都有其特殊性，不存在两个完全相同的项目。从项目的整体性看，项目的特殊性表现在项目的目标、环境、条件、组织、过程等诸方面，两个目标不同的项目肯定各有其特殊性，即使目标相同的两个项目也各有其特殊性。

从最广泛的含义来讲，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。项目由多个部分组成，跨越多个组织，需要多方合作才能完成；通常是为了追求一种新产物才组织项目；可利用资源预先要有明确的预算；有严格的时间界限，常常公之于众；项目的构成人员来自不同专业的不同职能组织，项目结束后原则上仍回到原职能组织中。项目定义实际包含三层含义。

一是有待完成的任务，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，而不是过程终结后所形成的成果。

二是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。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，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使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）、进度和费用是项目普遍存在的三个主要约束条件。

三是任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。功能的实现、质量的可靠、数量的饱满、技术指标的稳定，是任何可交付项目必须满足的要求，项目管理对于这些均具有严格的要求。

2. 项目的意义

项目对社会、企业、个人的意义都是非常重要的。

(1) 项目是解决社会供需矛盾的主要手段。需求与供给的矛盾是社会与经济发展的动力，而解决这一矛盾的策略之一是扩大需求，如商家促销、政府鼓励个人贷款消费、鼓励社会投资、加大政府投资等都属于扩大需求，这类策略是我国目前为促进社会发展而采取的主要策略；另一策略就是改善供给，需要相关组织不断推陈出新，推出个性化服务和产品，降低产品成本，提高产品功能，而这类策略的采用，就要求政府和组织不断启动、完成新项目来实现，这也向项目管理提出了新的要求和挑战。

(2) 项目是知识转化为生产力的重要途径。项目是知识经济的一个主要

业务手段，知识经济可以理解为把知识转化为效益的经济。知识能够产生新的创意，形成新的科研成果，而新的科研成果需要通过一个项目的启动、策划、实施、经营才能最终变为财富。因此，从知识到效益的转化要依赖于项目来实现。

(3) 项目是实现组织科学发展战略的载体。组织的使命、组织的愿景、组织的战略目标都需要通过一个个成功的项目来具体实现。成功的项目不仅能够实现组织的发展目标和利润、扩大组织的规模，而且能够强化组织的品牌效应，锻炼组织的研发团队，留住组织的人才。

(4) 项目是项目成员实现社会价值的体现。大部分专业技术人员的人生是由一个个项目堆积而成的，技术人员和项目管理人员的价值只能通过项目的成果来反映。

(二) 项目的属性

尽管不同项目的内容千差万别，但项目本身有其共同的属性。

1. 实施的时限性

时限性指每个项目都有明确的开始和结束。一旦目标实现，该项目就结束了。然而，时限性并不意味着持续的时间短，许多项目也会持续好几年。但是，一个项目持续的时间是确定的，当项目的目标已经实现，或已清楚地预测到项目的目标无法实现而放弃，或项目的必要性不存在并已终止时，该项目就到达了终点。尽管项目有始有终，但项目创造的产品或服务效果却通常不受时限约束，项目影响的延续性本身也是项目追求的目标之一。

2. 过程的唯一性

所谓唯一，是指该项产品或服务与同类产品或服务相比在某些方面具有显著的不同。项目是一个组织为实现自己既定的目标，在一定的时间、人员和资源约束的条件下，所开展的一种具有一定独特性的一次性工作。一个项目所涉及的人员、资源、地点、时间等均是不可能完全相同的，项目的执行过程也是独一无二的。项目活动是一次性的，一次性是项目与其他重复性运行或操作工作最大的区别。项目有明确的起点和终点，都是有始有终的，而不是不断重复、周而复始的，没有可以完全照搬的先例，也不会有完全相同的复制。每个项目都是独特的，项目所生成的产品或服务与其他产品或服务都有一定的独特之处，或者其提供的产品或服务与其他项目类似，然而其时间和地点，内部和外部的环境，自然和社会条件有别于其他项目，因此项目的过程总是独一无二的。项目是为创建独特的产品或服务，为达到一个特定目标而临时进行的一次性努力。项目的其他属性也是从这一主要的特征衍生出来的。