

LÜYOUXUE

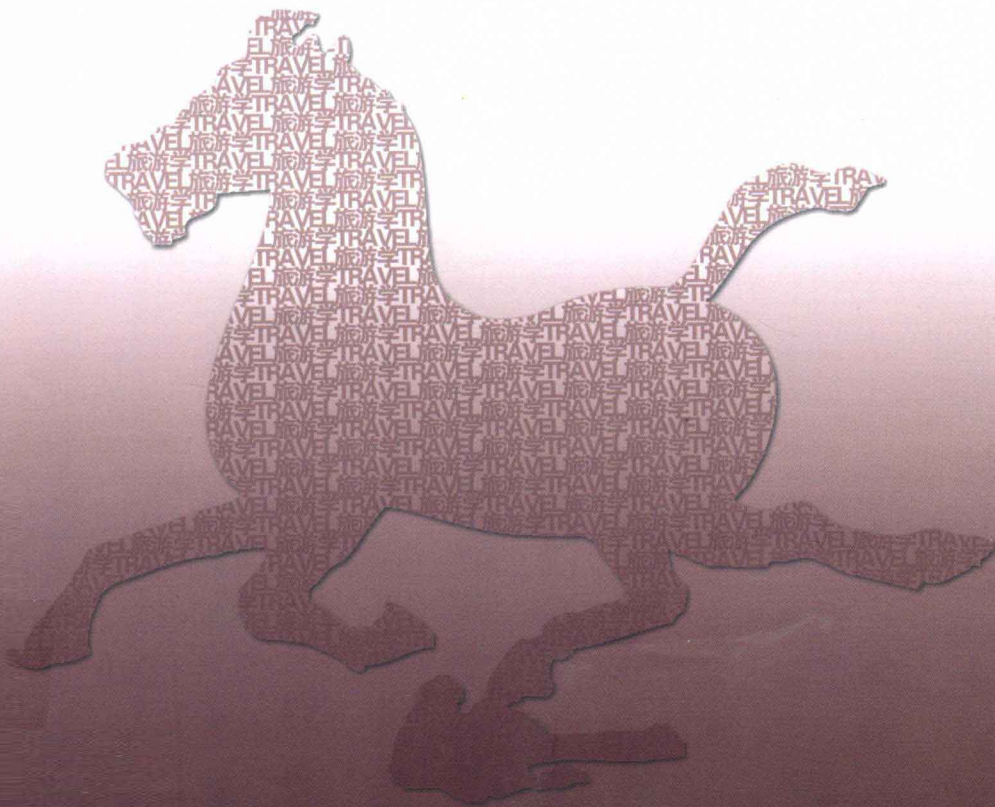
LÜYOUXUE

高等院校
旅游专业系列教材



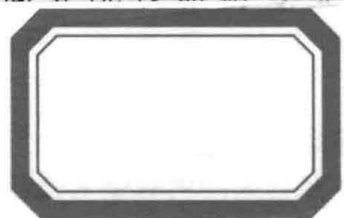
旅游项目管理

师守祥 耿庆汇 尹改双 编著



南开大学出版社

高等院校旅游专业系列教材



旅游项目管理

师守祥 耿庆汇 尹改双 编著

南开大学出版社

天津

图书在版编目(CIP)数据

旅游项目管理 / 师守祥, 耿庆汇, 尹改双编著. —天津:
南开大学出版社, 2013. 1
高等院校旅游专业系列教材
ISBN 978-7-310-04096-4

I. ①旅… II. ①师…②耿…③尹… III. ①旅游
经济—项目管理—高等学校—教材 IV. ①F590

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 307996 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 孙克强

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

唐山天意印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

230×170 毫米 16 开本 22 印张 400 千字

定价: 35.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

内 容 简 介

本书在总结我国旅游项目管理研究的相关经验和吸收国际、国内较为成熟的项目管理理论的基础上,全面系统地论述了旅游项目管理研究的理论、方法、技术。

全书分十三章,第一章至第八章从项目管理基本知识、基础理论、基本方法入手,力求使旅游管理专业的学生能够掌握比较完整的项目管理知识体系;同时,重点介绍了美国(PMI)、国际(IPMA)和中国项目管理知识体系(C-PMBOK2006)。

第九章至第十二章以 C-PMBOK2006 定义的项目生命周期为线索,分项目概念、项目开发、项目实施、项目结束四个阶段进行组织,形成完整的旅游项目管理知识体系。

本书的特点,一是以“中国项目管理知识体系(C-PMBOK2006)”框架为基础;二是紧密结合旅游行业的特点,引用已经实施的案例;三是积极吸收相关领域先进、成熟的成果,如项目概念阶段“可行性研究”就以国家发改委发布的《投资项目可行性研究报告指南》为蓝本进行编写。

本书结构完整,内容丰富,方法具体。特点是系统性、实用性、操作性强。适合选作高等院校旅游专业研究生与高年级本科生的教材,也适合旅游企业管理人员、旅游咨询机构从业人员使用。

前 言

项目管理,国内外的研究已经比较成熟。国际上有美国项目管理协会知识体系、国际项目管理协会知识体系;我国有中国项目管理知识体系(C-PM-BOK),目前正式发布的是C-PMBOK2006。

旅游项目管理是个新命题,已有成果数量不多,理论研究滞后于开发经营实践。我们在实践中认识到旅游项目管理有其特殊性(旅游商业项目往往具有公共品属性,而旅游公共品又常常需要商业化经营管理,与工程项目、社会管理项目有较大的差别)和复杂性特征,在吸收工程项目、社会项目等管理方法成果的基础上,重点在于提出适合旅游项目管理的创新理论和技术方法体系。

《旅游项目管理》一书,严格按照相关行业标准组织编写,特别是中国(双法)项目管理研究委员会《中国项目管理知识体系(C-PMBOK2006)》和国家发改委(原国家计委)《投资项目可行性研究指南》。撰写中注重理论与应用结合,既有理论探讨,又有工作方法、技术工具的介绍。同时,为了使读者加深理解与提升应用能力,本书选用了一些成熟的案例。案例选择的原则是真实性(非著作需要虚构)、实践性,书中案例都是已经实施了的项目。

本书的出版是集体智慧的结晶,各部分分工如下:青岛大学旅游学院师守祥编写第一章至第九章,青岛华夏假期旅行社有限公司尹改双编写第十章,青岛大学旅游学院耿庆汇编写第十一章至第十三章。

本课题研究得到青岛大学研究生教材建设立项支持。

本书写作过程中参考了大量文献资料,除了文中列举的,有的资料(特别是网络资料)没有署名,在此对这些文献的作者们一并表示感谢!

需要感谢的还有南开大学出版社的彭海英老师、吴中亚老师,从选题策划阶段就给予指导,为本书的编写做出了许多贡献。

旅游项目管理的理论与方法正在不断的探索中,可借鉴的成果很少,受作者学识、实践积累所限,本书尚有诸多缺陷,请读者不吝指教,甚为感谢!

联系邮箱:qzgy65@tom.com

作 者

2012 年 青岛

目 录

第一章 项目与项目管理	(1)
第一节 项目的概念	(1)
第二节 项目管理	(5)
第三节 国际项目管理组织与资格认证	(12)
第四节 项目管理在中国的发展历史	(15)
第二章 国际项目管理知识体系	(18)
第一节 美国项目管理协会知识体系	(18)
第二节 国际项目管理协会知识体系	(26)
第三节 项目管理协会(PMI)标准体系	(28)
第三章 中国项目管理知识体系	(34)
第一节 中国项目管理研究委员会	(34)
第二节 中国项目管理知识体系	(36)
第四章 项目生命周期理论与项目管理过程	(41)
第一节 项目生命周期	(41)
第二节 项目管理过程	(49)
第三节 项目管理过程描述	(51)

第五章 项目概念阶段常用的方法与工具	(57)
第一节 层次分析法.....	(58)
第二节 方案比较法.....	(66)
第三节 资金时间价值法.....	(68)
第四节 SWOT 分析法	(73)
第五节 有无比较法.....	(74)
第六节 不确定性分析.....	(77)
第七节 财务评价.....	(87)
第八节 国民经济评价.....	(104)
第九节 环境影响评价.....	(113)
第十节 社会评价.....	(117)
第六章 项目开发阶段常用的方法与工具	(123)
第一节 工作分解结构.....	(123)
第二节 甘特图.....	(129)
第三节 流程图.....	(131)
第四节 网络计划技术.....	(134)
第五节 关键路径法.....	(137)
第六节 责任矩阵.....	(139)
第七节 资源费用曲线.....	(141)
第八节 负荷图.....	(142)
第九节 里程碑图.....	(143)
第七章 项目实施阶段常用的方法与工具	(145)
第一节 项目质量控制.....	(145)
第二节 激励方法.....	(148)
第三节 挣得值分析法.....	(149)
第八章 项目结束阶段常用的方法与工具	(152)
第一节 因果预测法.....	(152)
第二节 综合评价法.....	(157)
第三节 逻辑框架法.....	(159)

第九章 旅游项目概念阶段管理	(163)
第一节 一般机会研究.....	(163)
第二节 项目机会研究.....	(166)
第三节 方案策划.....	(192)
第四节 初步可行性研究.....	(193)
第五节 详细可行性研究.....	(207)
第六节 项目评估与决策.....	(254)
第十章 旅游项目开发阶段管理	(261)
第一节 旅游项目启动.....	(262)
第二节 项目范围规划.....	(265)
第三节 活动定义.....	(267)
第四节 质量计划.....	(268)
第五节 组织规划.....	(270)
第六节 采购规划.....	(271)
第七节 活动排序.....	(274)
第八节 活动持续时间估计.....	(276)
第九节 进度安排.....	(277)
第十节 资源计划.....	(278)
第十一节 费用管理.....	(279)
第十一章 旅游项目实施阶段管理	(297)
第一节 旅游项目控制.....	(297)
第二节 项目调整管理.....	(312)
第十二章 旅游项目结束阶段管理	(314)
第一节 旅游项目后评估.....	(314)
第二节 旅游项目评审.....	(318)
第十三章 旅游项目信息管理	(326)
第一节 项目信息管理.....	(326)
第二节 政府部门旅游项目管理系统.....	(327)

第三节 酒店项目管理信息系统.....	(333)
第四节 景区类企业项目管理信息化.....	(336)
参考文献.....	(341)

第一章 项目与项目管理

主要内容

- 项目的概念
- 项目管理
- 国际项目管理组织与资格认证
- 项目管理在中国的发展历史

第一节 项目的概念

一、项目的定义

美国项目管理协会在《项目管理知识体系指南》中给“项目”下了一个很简洁的定义：“项目是为创造独特的产品或服务而进行的临时性事业。”^①

《质量管理——项目管理质量指南》(GB/T—2000 idt ISO10006:1979)中将项目定义为：“项目是由一组有起止时间的、相互协调的受控活动所组成的特定过程，该过程要达到符合规定要求的目标，包括时间、成本和资源的约束条件。”

德国国家标准 DIN6901 对项目的定义是：“在总体上符合如下条件的，具有唯一性的任务：具有预定的目标；具有时间、财务、人力和其他限制条件；具有专门的组织。”

通俗地讲，项目是一个特殊的将被完成的有限任务，是在既定的资源和要求的约束下，为实现某种目的而相互联系的一次性工作任务，是多项相关工作的总称。

项目的定义包含三层含义：

- ◆ 项目是一项有待完成的任务，且有特定的环境与要求；

^① Project Management Institute, 2000.

◆ 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;

◆ 任务要满足一定的性能、质量、数量、技术指标等要求。

这三层含义对应着项目的三重约束——时间、费用和性能。项目的目标就是满足客户、管理层和供应商在时间、费用和性能(质量)上的不同要求(如图 1.1)。

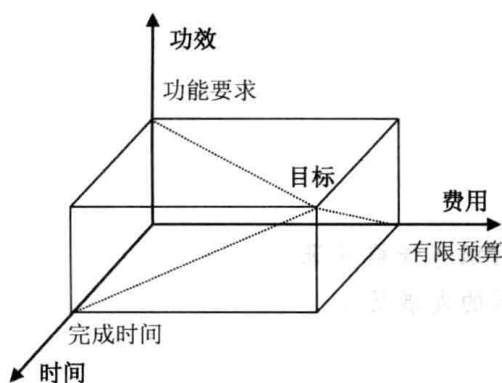


图 1.1 项目的三维约束

二、项目的基本属性

1. 明确的目标

每个项目都有在一定限制条件下的目标,即要完成什么样的项目产品。其结果可能是一种期望的产品,也可能是一种所希望得到的服务。项目的目标一旦确定,一般不宜轻易变更。项目目标的制定,通常要依照一定的工作范围、进度计划、成本约束和资源约束等。

2. 独特的性质

项目具有独特的活动过程,整体上不具备重复性,每一个项目都是唯一的。

3. 资源成本的约束性

每一个项目都需要运用各种资源来实施,而资源是有限的。资源的约束性,要求项目管理者在一定的时间内运用有限的资源把现在或将来的不理想状态转化为更理想的状态。

4. 项目实施的一次性

项目实施的一次性亦即临时性。项目有明确的起点和终点,一旦完成,项目即告结束,没有完全相同的任务重复出现,即项目不会重复。

5. 项目的不确定性

在项目的具体实施中,外部和内部因素总是会发生一些变化,因此项目也会出现不确定性。

6. 特定的委托人

项目的委托人既是项目结果的需求者,也是项目实施的资金提供者。

7. 结果的不可逆转性

不论结果如何,项目结束了,结果也就确定了。

三、项目的相关概念

1. 运作

人类有组织的活动中,连续不断、周而复始的活动称为运作。运作与项目的临时性、不重复性不同(如表 1.1)。

表 1.1 项目与运作的区别

	项目	运作
目标	特定的	常规的
组织机构	项目组织	职能部门
负责人	项目经理	部门经理
时间	有起止点的有限时间内	周而复始,相对无限
持续性	一次性	重复性
管理方法	风险型	确定型
资源需求	不确定	固定性
任务特性	独特性	普遍性
计划性	事先计划性强	计划无终点
组织的持续性	临时性	长期性
考核指标	以目标为导向	效率和有效性

资料来源:《中国项目管理知识体系》(C-PMBOK2006)。

2. 大型计划

大型计划是指由若干个相互联系的或相似的项目组成,以协调的方式管理以获得单个项目不可能实现的利益的一组项目。在我国,大型计划有时称为“系统工程”、“大型工程”。

大型计划通常由一系列目标相关的项目组成,项目是大型计划的组成部分。项目与大型计划的不同,主要体现在各自的目标、任务范围和复杂程度等方面。

3. 子项目

为了管理的方便与明晰,一个项目往往可以分成更小的、更易管理的部分,它们就是子项目。子项目是为了方便管理而对项目进行的划分,它不同于小项目。小项目是完整的项目。

4. 工作包

出于方便管理的需要,项目、子项目通常可以按一定的原则拆分成若干的工作包。

5. 工作单元

工作单元是工作包的组成部分,工作包继续分解可称为工作单元。

6. 任务

任务是构成项目的大量工作。按照一定的原则,若干项任务可以构成一个工作单元。

7. 活动

活动是项目最基本的组成单位,有时也称为工序。

四、项目的利益相关者

项目的利益相关者是指积极参与项目或其利益受到项目成败影响的个人或组织。项目的利益相关者主要包括:

- ◆ 项目团队/项目经理
- ◆ 客户或委托人
- ◆ 项目承包商或被委托人
- ◆ 项目发起人
- ◆ 贷款方
- ◆ 组织内的参与者
- ◆ 供应商
- ◆ 分包商
- ◆ 设计、咨询机构(人员)
- ◆ 监理单位
- ◆ 项目实施社区
- ◆ 其他受影响的个人或组织

五、项目的类型

项目是多种多样的,分布在各行各业。有的有形,有的无形;有建设项目,有社会项目,还有科技项目等。依据的标准不同,项目分类的结果就不同。

项目在规模和复杂程度上会有很大差异,从规模上可以划分成小型项目、中型项目和大型项目。

按照所在产业部门的不同,项目可以划分为工业项目、农业项目、商业项目、旅游项目等。

第二节 项目管理

一、项目管理的概念

项目管理,通俗地理解,就是对项目进行的管理。是项目管理者,在有限资源的约束下,运用系统的观点、方法和理论,对项目涉及的全部工作进行有效的管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程,进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价,以实现项目的目标。

国内外许多组织和个人提出过众多项目管理的定义,我国教材中常引用的有:

◆ 为使项目在一定的约束条件下取得成功,对项目的所有活动实施决策与计划,组织与指挥,控制与协调,教育与激励等一系列工作的总称。^①

◆ 为使项目取得成功(实现所要求的质量,所规定的时限,所批准的费用预算),所进行的全过程、全面的策划、组织、控制、协调与监督。^②

◆ 为了实现预定目标,对项目从投资决策、施工建设到交付使用及售后服务的全过程进行计划、组织、指挥、协调和控制等活动,以有效地利用有限的人力、物力、财力、信息、时间和空间,并以最低消耗获得最佳经济效益、社会效益和环境效益的过程。^③

◆ 研究如何从组织和管理角度采取措施,通过费用控制、进度控制、质量控制、合同管理、项目信息管理及项目的组织和协调,以确保工程项目的总目标——费用目标、时间目标和质量目标的最优化的实现。^④

◆ 由项目经理负责,在一定的约束条件下,对工程建设的全过程,进行高效率的组织、计划、协调和控制,最优实现项目目标的科学管理过程。^⑤

◆ 通过项目经理和项目组织的努力,运用系统理论和方法对项目及其资源进行计划、组织、协调、控制,旨在实现项目特定目标的管理方法体系。^⑥

◆ 指导你的项目从开始、执行直至终止的过程。^⑦

① 梁世连主编:《工程项目管理学》,东北财经大学出版社,2001。

② 从培经主编:《工程项目管理》,中国建筑出版社,2003。

③ 姚玲珍主编:《工程项目管理学》,上海财经大学出版社,2003。

④ 肖洪主编:《工程项目管理与建设法规》,湖南大学出版社,1998。

⑤ 黄金枝主编:《工程项目管理——理论与应用》,上海交通大学出版社,1995。

⑥ 简德三主编:《工程项目管理》,上海财经大学出版社,2007。

⑦ (美)斯坦利·波特尼:《如何做好项目管理》,企业管理出版社,2001。

◆ 项目的管理者,在有限资源的约束下,通过项目管理和项目组织的合作,运用系统的观点、方法和理论,对项目涉及的全部工作进行有效的管理,即从项目的投资决策开始到项目完成的全过程,进行计划、组织、协调和控制,以实现项目特定目标的管理方法体制。^①

从上述定义可以看出,项目管理是个内涵丰富的概念,它包括以下核心内容:

- ◆ 项目管理是一种管理活动;
- ◆ 项目管理是一种组织形式;
- ◆ 项目管理是一套管理方法;
- ◆ 项目管理是一门管理科学。

二、项目管理的要素

项目管理的基本要素,即项目干系人、资源、目标和需求等。

1. 资源

资源的概念内容十分丰富,可以理解为一切具有现实和潜在价值的东西,包括自然资源和人造资源、内部资源和外部资源、有形资源 and 无形资源,诸如人力和人才、原料和材料、资金和市场、信息和科技等。此外,专利、商标、信誉以及某种社会联系等,也是十分有用的资源。特别是在走向知识经济的时代,知识作为无形资产的价值更加突出,资源轻型化、软化的现象值得重视。我们不仅要管好用好“硬”资源,也要学会管好用好“软”资源。

由于项目固有的一次性特征,项目资源不同于其他组织机构的资源,它多是临时拥有和使用的。资金需要筹集,服务和咨询力量可采购(如招标发包)或招聘,有些资源还可以租赁。项目过程中资源需求变化甚大,有些资源用毕要及时偿还或遣散,任何资源积压、滞留或短缺都会给项目带来损失。资源的合理、高效的使用对项目管理尤为重要。

2. 目标

项目要求达到的目标可分为两类,即必须满足的规定要求和附加获取的期望要求。

规定要求包括项目实施范围、质量要求、利润或成本目标、时间目标以及必须满足的法规要求等。

这里指的是狭义的质量,如项目及项目成果的技术指标和性能指标等。为了区别于广义质量的概念,这里用“品质”这一术语。在一定范围内,品质、成本、进度三者是互相制约的。当进度要求不变时,品质要求越高,则成本越高;当成

^① 陆惠民:《工程项目管理》,东南大学出版社,2002。

本不变时,品质要求越高,则进度越慢;当品质标准不变时,进度过快或过慢都会导致成本的增加。管理的目的,是谋求快、好、省的有机统一和均衡。

当选择和考虑项目的范围及规模时,则需要以利润替代成本作为目标。管理是要寻求使利润最大的项目实施范围或规模,从而确定其相应的成本。

期望要求常常对开辟市场、争取支持、减少阻力产生重要影响。譬如一种新产品,除了基本性能之外,外形、色彩、使用舒适性、建设和生产过程有利于环境保护和改善等,也应当列入项目的目标之内。

3. 需求

项目要求达到的目标是根据需求和可能来确定的。

一个项目的各种不同干系人有各种不同的需求,这些需求有时会相去甚远,甚至互相抵触。这就要求项目管理者对这些不同的需求加以协调,统筹兼顾,以取得某种平衡,最大限度地调动项目干系人的积极性,减少他们的阻力和消极影响。

项目干系人的需求往往是笼统的、含糊的,他们缺乏专门知识,难以将其需求确切、清晰地表达出来。因此,需要项目管理人员与项目干系人充分合作,采取一定的步骤和方法将其确定下来,成为项目要求达到的目标。

项目干系人在提出其需求时,未必充分地考虑了其实现的可能性。项目管理者还应协助业主进行可行性研究,评估项目的得失,调整项目的需求,优化项目的目标。有时可引导业主和其他干系人去追求进一步的需求,有时要帮助他们放弃不切实际的需求,有时甚至要否定一个项目,避免不必要的损失。

项目干系人的需求在项目进展过程中往往还会发生变化,项目需求的变化将引起项目目标、计划等一系列相应的变化。因此,需求管理自始至终都是项目管理中极为重要的因素。

4. 项目组织

组织是把人们联络在一起,从事单个人无法做的事情的形式或机制,是管理的一项职能。最常见的组织结构有职能型、项目型和矩阵型。

项目组织与其他组织既有相同的地方,更有不同的方面。在项目型组织里,每个项目就如同一个微型公司那样运作。完成每个项目目标所需的所有资源完全分配给这个项目,专门为这个项目服务。专职的项目经理对项目团队拥有完全的项目权力和行政权力。由于每个项目团队严格致力于一个项目,所以,项目型组织的设置是临时性的。项目组织与项目一样有其生命周期。

无论从单个项目还是整个公司讲,项目型组织都是成本低、效益高的。每个项目因事设人,设岗用人,事毕撤销。

5. 项目环境

所有的项目都是在一定的外部环境下展开的,受外部环境的影响。越是跨时长的项目,越是大型项目,受影响就越大。项目环境主要包括政治经济、社会文化、技术标准、规章制度等。

三、项目管理的特点

与传统的部门管理相比,项目管理的最大特点是注重综合性管理,并且项目管理工作有严格的时间期限。项目管理必须通过不完全确定的过程,在确定的期限内生产出不完全确定的产品,日程安排和进度控制常对项目管理产生很大的压力。具体来讲,表现在以下几个方面^①:

1. 项目管理的对象是项目或被当作项目来处理的作业

项目管理是针对项目的特点而形成的一种管理方式,因而其适用对象是项目,特别是大型的、比较复杂的项目。鉴于项目管理的科学性和高效性,有时人们会将重复性“作业”中的某些过程分离出来,加上起点和终点当作项目来处理,以便在其中应用项目管理的方法。

2. 项目管理的全过程都贯穿着系统工程的思想

项目管理把项目看成一个完整的系统,依据系统论“整体—分解—综合”的原理,将系统分解为许多责任单元,由责任者分别按要求完成目标,然后汇总、综合成最终的成果;同时,项目管理把项目看成一个有完整生命周期的过程,强调部分对整体的重要性,促使管理者不要忽视其中的任何阶段,以免造成总体的效果不佳,甚至失败。

3. 项目管理的组织具有特殊性

项目管理的一个最为明显的特征即是其组织的特殊性。这种特殊性表现在以下几个方面:

(1)有了“项目组织”的概念。项目管理的突出特点,是以项目本身作为一个组织单元,围绕项目来组织资源。

(2)项目管理的组织是临时性的。由于项目是一次性的,而项目的组织是为项目的建设服务的,所以项目终结了,其组织的使命也就完成了。

(3)项目管理的组织是柔性的。所谓柔性,即可变的。项目的组织打破了传统的固定建制的组织形式,而是根据项目生命周期各个阶段的具体需要,适时地调整组织的配置,以保障组织的高效、经济运行。

(4)项目管理的组织强调其协调控制职能。项目管理是一个综合管理过程,

^① 《中国项目管理知识体系》(C-PMBOK2006),电子工业出版社,2008,第25~27页。