

分类号_____

密级 _____

UDC _____

学 位 论 文

首钢钢铁产品交易中心招商项目管理研究

作 者 姓 名 ： 赵 鹏

指 导 教 师 ： 许慧敏 副教授

东北大学工商管理学院

申请学位级别： 硕士

学 科 类 别 ： 工程硕士专业学位

学科专业名称： 项目管理

论文提交日期： 2010年12月8日 论文答辩日期： 2010年12月16日

学位授予日期：

答辩委员会主席： 樊治平教授

评 阅 人 ： 卢纪华副教授 赵强教授

东 北 大 学

2010年12月

A Dissertation in Project Management



Research on Inviting Investment Project Management of Capital Steel Products Trading Center

by Zhao peng

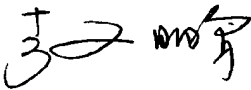
Supervisor: Associate Professor Xu Huimin

Northeastern University

December 2010

独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文是在导师的指导下完成的。论文中取得的研究成果除加以标注和致谢的地方外，不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包括本人为获得其他学位而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名： 

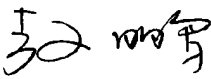
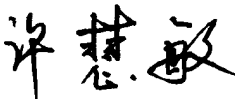
日 期： 2010. 12. 17

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解东北大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人同意东北大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索、交流。

作者和导师同意网上交流的时间为作者获得学位后：

半年 ☐ 一年 ☐ 一年半 ☐ 两年 ☒

学位论文作者签名： 	导师签名： 
签字日期： 2010. 12. 17	签字日期： 2010. 12. 18

首钢钢铁产品交易中心招商项目管理研究

摘 要

首钢钢铁产品交易中心的建立是首钢在从北京石景山地区整体搬迁调整后发展钢材物流服务的一项重要举措，该项目将在京西建立集钢材贸易、电子商务网络平台、仓储、装卸、加工、物流配送、信息服务、银行、融资贷款和商驻服务等各项功能为一体的综合性钢材交易中心。招商工作是交易中心实现其自身发展定位的重要环节，本文从项目管理的基本理论出发，探讨交易中心招商工作的项目化运作模式。

本文首先对项目管理相关理论进行概述；详细介绍了首钢钢铁产品交易中心的基本情况、主体业务、资源优势以及发展定位等，分析了首钢钢铁交易中心招商项目初步取得的成绩，指出了招商工作在发展定位、市场机制、投资环境等方面存在的问题。在此基础上，从项目进度管理的角度，为交易中心明确招商项目招商活动、估算各项活动的时间进度，进而采用甘特表的方法制定了招商项目进度计划；根据项目组织设计的一般原则和常用形式，规范交易中心招商项目管理机构的构建，明确招商项目管理办公室的各项职责及其部门分工，提出打造招商团队的各项目标；结合项目风险管理理论，对交易中心招商项目中存在的风险进行识别，提出了项目潜在的货物质押风险、市场波动风险和融资额度风险等，并分别对上述项目风险进行度量，最后结合实际情况提出了行之有效的应对措施。

关键词：项目管理；招商项目；风险管理；进度管理；组织管理

Research on Inviting Investment Project Management of Capital Steel Products Trading Center

Abstract

Capital Steel Products Trading Center is an import measure for Capital Steel to develop steel logistics service after moving from Shi Jingshan Distict Beijing. The project will establish a steel products trade center, including e-commerce network platforms, storage, processing, logistics, information services, banking, financing and business services and other functions. Inviting investment is an important part for Capital Steel Products Trading Center to achieve its own development. This paper study on operation mode of Capital Steel Products Trading Center, by the basic theory of project management

This paper summarizes the theory of project management to explore the basic concepts of project management, and focusing on the progress management, organization management and risk management of project management theory. The basic situation, main business, resources and the development of positioning of Capital Steel Products Trading Center are described in detail. The paper analyzes on initial achievements and points out the problem on the development of positioning, market mechanisms and investment environment of Capital Steel Products Trading Center. From project process management, the paper makes clear the project activities, estimates schedule of activities, and then make the project schedule by the method of Gantt chart. According to the general principles of project organization design and its common form, the paper specifies organization building of project management, makes clear the responsibilities of project management office and the division of labor, presents the objectives of the team. According to project risk management theory, identifies the risk in investment project of Capital Steel Products Trading Center, proposes and measures the potential risk taken by pledge of the goods, market volatility, and financing, and finally puts forward effective countermeasures with the actual situation.

Key words: Project management, Inviting Investment, Risk management, Process management, organization management

目 录

独创性声明..... I

摘 要..... II

ABSTRACT..... III

第1章 引 言..... 1

 1.1 研究的背景与意义..... 1

 1.2 研究的思路与内容..... 2

 1.3 研究的方法..... 2

第2章 项目管理的基本理论..... 3

 2.1 项目的概念与内涵..... 3

 2.1.1 项目的基本概念及内容..... 3

 2.1.2 项目的发展趋势..... 5

 2.2 项目进度管理..... 5

 2.2.1 项目进度管理的内涵..... 5

 2.2.2 项目进度管理研究综述..... 6

 2.3 项目组织管理..... 7

 2.3.1 项目组织管理的含义..... 7

 2.3.2 项目组织的设计原则..... 7

 2.3.3 项目组织形式的分类..... 8

 2.3.3 项目组织形式的选择..... 9

 2.4 项目风险管理..... 10

 2.4.1 项目风险的概念及其特点..... 10

 2.4.2 项目风险管理概念及其过程..... 11

 2.4.3 项目风险识别概述..... 12

 2.4.4 项目风险度量概述..... 13

第3章 首钢钢铁产品交易中心招商项目概况..... 14

 3.1 首钢钢铁产品交易中心概况..... 14

 3.1.1 首钢钢铁产品交易中心发展定位..... 14

 3.1.2 首钢钢铁产品交易中心基本设施..... 15

 3.1.3 首钢钢铁产品交易中心机构设置..... 16

 3.1.4 首钢钢铁产品交易中心主体业务..... 17

 3.1.5 首钢钢铁产品交易中心资源优势..... 18

 3.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目前期做法及问题..... 19

3.2.1 首钢钢铁产品交易中心招商的主要做法..... 19

3.2.2 首钢钢铁产品交易中心招商存在的问题及原因 20

第4章 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度管理..... 22

4.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目活动的分解确定..... 22

4.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度安排..... 25

4.2.1 招商项目活动工期估算 25

4.2.2 招商项目进度计划 26

4.3 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度控制..... 26

第5章 首钢钢铁产品交易中心招商项目组织管理..... 29

5.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理办公室的职责与部门构成..... 29

5.1.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理办公室的职责 29

5.1.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理办公室部门构成 30

5.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理团队的构建..... 31

5.2.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目团队建设的目标 31

5.2.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目团队成员素质要求 32

5.3 首钢钢铁产品交易中心招商项目的绩效考评与激励机制..... 33

5.3.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目的绩效考评原则 33

5.3.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目的激励机制 33

第6章 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险管理..... 35

6.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险识别..... 35

6.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险度量..... 36

6.2.1 风险度量的过程 36

6.2.2 风险度量的结果 37

6.3 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险应对措施..... 38

6.4 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险监控..... 41

第7章 结论与展望 43

7.1 本文结论..... 43

7.2 展望..... 43

参考文献..... 44

致谢..... 46

第1章 引言

1.1 研究的背景与意义

2010年是首钢贯彻落实搬迁调整方案的最后一年，而按照北京市政府关于“在北京地区建成不产钢铁的大型钢铁企业”的指示，首钢在从北京石景山地区整体搬迁调整后，将把发展钢铁物流服务业作为一项重要工作，因此做大做强首钢钢铁物流服务业是一个迫切解决的课题。首钢钢铁产品交易中心作为发展钢材物流服务的的重要举措，是首钢迈出向现代物流服务业发展的重要一步，将会有力地推动该地区现代服务业发展。

首钢钢铁产品交易中心于2008年7月开始筹备，启动后得到了北京市、丰台区和总公司的大力支持，经过一年多的工程筹备、业务筹备，已完成全部工程建设和经营生产试运行，初步搭建起华北地区钢铁产品贸易集散地的交易平台，完成了向产业链下游延伸的前期准备工作，随后的招商工作已经成为首钢钢铁产品交易中心项目后期运作成败的关键。

至2010年9月，首钢钢铁产品交易中心目前钢铁产品交易中心运行的招商工作进展缓慢，商户入住率低，整体招商工作缺乏有效的管理，存在着招商信息不足与滞后、自我定位不明确、招商运行机制不健全、配套措施不完善等问题，需要利用项目管理的先进的思想和科学方法对招商工作加以研究及改进，实现该项目建设和发展向国内一流、国际领先的钢铁物流企业目标迈进。

本文主要结合国内外项目管理研究的现状及趋势，以及钢材物流服务项目的特点，从项目管理专业、科学化和规范化的角度构建首钢钢铁产品交易中心招商引资工作流程，将项目管理的思想和方法应用到招商活动中去可以有效地提高招商效率，降低管理成本，对首钢钢铁产品交易中心的招商活动起到积极的指导作用。这为国内钢铁物流服务业的招商管理提供了新的思路。项目是财富之基，增量之源，一个成功的项目可以救活一个企业，一个重量级项目可以振兴一方经济，因此建立高效的项目管理体制，用项目管理科学来指导招商引资势在必行。

1.2 研究的思路与内容

本文以首钢钢铁产品交易中心的招商工作为研究对象，在汲取项目管理相关理论以及国内外招商引资项目管理实践经验的基础上，对国内外现有的招商引资项目管理进行分析，通过实例分析首钢钢铁产品交易中心运作和管理的现状，查找目前招商工作中存在的问题，并针对这些问题，结合项目管理知识，探索出科学、规范、统一的招商引资项目管理体制。

本文的主要内容包括：研究背景和意义，构思研究的路径和方法；综述项目管理理论，探讨项目管理的基本概念和内涵，重点研究了项目进度管理理论、项目组织管理理论和项目风险管理理论；说明首钢钢铁产品交易中心的基本情况，分析交易中心招商工作的现状和存在的问题；从项目进度管理的角度，为交易中心招商项目招商活动制定计划、确定时间进度；以项目组织管理理论为指导，规范交易中心招商项目管理机构的构建，提出打造招商团队的目标；结合项目风险管理理论，对交易中心招商项目中存在的风险进行识别、度量，并提出行之有效的应对措施。

1.3 研究的方法

本文主要遵照文献查阅，实际调研，确定研究内容、研究进度，项目管理理论与实践研究，招商管理工作现状分析，首钢钢铁产品交易中心招商项目的进度管理、组织管理和风险管理这样一条技术路线，主要采用以下研究方法：

文献研究法：通过对搜集、鉴别、整理国内外招商引资管理运作体系及项目管理的相关文献，科学认识目前招商引资的研究现状及方向，提出符合项目管理思想与方法的招商工作建议。

因果分析法：探究分析首钢钢铁产品交易中心招商中存在的问题，并深入分析问题存在的原因，结合项目管理的基本原理，针对存在的问题提出发展的策略建议，为优化招商管理提供参考。

比较分析法：比较国内外经济学者对招商引资理论的不同认识，分析各招商引资管理体系的合理性、弊端及应用条件，借鉴它们的成功经验。

实证分析法：通过研究者本人到首钢钢铁产品交易中心进行实地调研，获得第一手的经验和数据，找出其在招商过程中存在的问题，并对这些问题进行归纳分析，为全文的论证提供强有力的依据。

第2章 项目管理的基本理论

2.1 项目的概念与内涵

2.1.1 项目管理的基本概念及内容

(1) 项目的含义

关于项目的定义，国内外的许多组织和学者都对项目进行过抽象的概括和描述。如美国项目管理学会（PMI）在它的项目管理知识体系（PMBOK）中将项目定义为：项目是为了在规定的时间内、费用和性能参数下满足特定的目标而由一个人或组织所进行的具有规定的开始时间和结束日期、相互协调的独特的活动集合^[1]。德国国家标准 DIN6901 将项目定义为：“项目是指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；有时间、财务、人力和其他限制条件；具有专门的组织。”

本文将项目定义为在一定的约束条件下具有特定明确目标的一次性任务。具有上述特征的一切一次性事业，除工程建设项目外，还包括新产品开发、技术改造、设备大修等。

(2) 项目管理的基本概念

项目管理就是项目的管理者在有限的资源约束下，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地管理，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^{[2][3]}。我们可以从四个方面来理解项目的概念：

①项目管理是一种管理活动。项目管理最基础的含义是指对项目的管理活动。只要是对项目进行的管理活动，人们都可以称之为“项目管理”。

②项目管理可以是一种组织形式。对项目这类“一次性任务”的管理，可以用不同的管理方式，更具体的讲是可以采用不同的组织形式。

③项目管理是一套管理方法。不同的组织方式需要不同的管理方法。基于“临时性”的项目组织形式，应用系统论的思想和系统工程的方法，在项目的管理实践过程中探索并形成了以 WBS、PERT/CPM 等为代表的一系列对项目管理行之有效的管理方法。

④项目管理是一门管理学科。随着环境的变化及项目管理方法的应用与发展，项目管理由一套面向项目的管理方法体系逐步发展成为一种基于项目的管理方法论

(MBP), 其管理思想和管理哲学取代替管理方法成为项目管理方法论的灵魂和核心, 同时也是项目管理方法创新的源泉。项目管理也不再局限于管理“项目”的方法, 也逐步发展成为管理长期性组织(如企业或政府部门)的方法。

(3) 项目管理的内涵

美国项目管理学会(PMI)在它的项目管理知识体系(PMBOK)中提出项目管理九大知识领域^[1]:

①项目整体管理也称项目综合管理,是指为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性和全局性的项目管理工作和过程。项目整体管理包括制订项目章程、制订项目初步范围说明书、制订项目管理计划、指导与管理项目执行、监控项目工作、整体变更控制和项目收尾工作等。

②项目范围管理是指为了实现项目目标,对项目的工作内容进行确定和控制的管理过程,它包括范围规划、范围定义、绘制工作分解结构、范围核实和范围控制。

③项目时间管理是指为了确保项目最终按时完成的一系列管理过程。涉及了确保项目按时完成所需的各项过程,包括活动定义、活动排序、活动资源估算、活动持续时间估算、制订进度表以及进度控制。

④项目费用管理是指为了保证完成项目的实际费用不超过预算费用的管理过程,主要由费用估算、费用预算和费用控制组成。

⑤项目质量管理是指为了确保项目达到客户所规定的质量要求而实施的一系列管理过程,如质量规划、实施质量保证和实施质量控制等。

⑥项目人力资源管理是指为了保证所有项目相关人员的能力和积极性都得到最有效的发挥和利用所采取的一系列管理措施和管理过程。包括人力资源规划、项目团队组建、项目团队建设和项目团队管理等。

⑦项目沟通管理是指为了确保项目信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施和涉及组织间、技术间、人员间、管理间的界面等的管理过程,包括沟通规划、信息发布、绩效报告和利害关系者管理等。

⑧项目风险管理是指对项目可能遇到的各种不确定因素进行风险识别、风险估计与量化、制定对策和风险监控等一系列工作,主要由风险管理规划、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对规划以及风险监控组成。

⑨项目采购管理是指为了从项目实施组织之外获得所需资源或服务所采取的一系列管理措施。项目采购管理由下列项目管理过程组成:采购规划、发包规划、询价、

卖方选择、合同管理以及合同收尾。

2.1.2 项目管理的发展趋势

现代项目管理概念起源于美国，通过不断的实践和总结，终于在上世纪 50 年代末形成了一门关于项目资金、时间、人力等资源控制的管理科学，也就是现代项目管理学。随着经济全球化的不断发展，项目管理日益成为经济发展的重要构成要素，广泛应用于各个行业。近年来，国际上项目管理研究与应用发展主要呈现“四化”趋势^[4]：

(1) 内容完善化：项目管理的内容最初主要针对项目执行阶段的管理，经过不断的完善和发展，目前已经扩展到全面、系统地思考整个项目的全过程管理，包括启动、计划，执行、控制，直到项目收尾。

(2) 应用多样化：项目管理最初主要应用于建筑、国防、航天等少数行业，尤其是工程管理中的项目管理应用尤为广泛，目前随着经济的发展，项目管理的应用范围越来越趋于多样化，广泛应用于 IT，石化、制药、电力、交通等行业。

(3) 体系丰富化：随着项目管理应用范围的多样化，项目管理的体系也得以不断的丰富，其理论与方法在借鉴和吸收其他学科领域的过程中得到迅速的发展，逐渐成为集多领域知识为一体的综合性交叉学科，不仅包括一些通用的项目管理基础知识，更涵盖了诸如工业工程、系统工程，决策分析、计算机技术与软件工程理论等管理知识。

(4) 手段信息化：随着国际互联网技术和现代信息手段的不断发展，项目管理手段的信息化水平也得以快速发展，通过各种类型的项目管理软件，对项目全过程中产生的信息进行收集、储存、检索、分析和分发，从而达到改善项目生命期内的决策和信息的沟通，提高项目管理目标。

2.2 项目进度管理

2.2.1 项目进度管理的内涵

项目进度管理是指在项目实施过程中，对各阶段的进展程度和项目最终完成的期限所进行的管理。其目的是保证项目能在满足其时间约束条件的前提下实现总体目标。项目进度管理是项目管理的一个重要方面，是保证项目如期完成或合理安排资源供应、节约项目成本的重要措施^[3]。项目进度管理一般包括以下几个方面：

(1) 项目活动的界定。即根据项目的目标、范围和项目工作分解结构, 参考历史信息与数据, 考虑项目的各种约束条件和假设前提条件等。确定项目必须的各项活动, 项目活动界定的结果是给出一份项目活动清单,

(2) 项目活动的排序。通过识别项目活动清单中各项活动的相互关联与依赖关系, 并据此对项目各项活动的先后顺序进行合理安排与确定。

(3) 项目活动工期估算。结合项目活动的作业时间和延误时间, 对项目已确定的各种活动所做的工期(或时间)可能长度的估算工作, 这包括对每一项完全独立的项目活动时间的估算和对于整个项目的工期估算。

(4) 项目工期计划制定。根据项目活动界定、项目活动顺序安排、各项活动工期估算和所需资源所进行的分析和项目计划的编制与安排。制定项目工期计划要定义出项目的起止日期和具体的实施方案与措施。

(5) 项目工期计划控制。即对项目工期计划的实施与项目工期计划的变更所进行的管理控制工作, 主要包括: 对于项目工期计划影响因素的控制(事前控制), 对于项目工期计划完成情况的绩效度量, 对项目实施中出现的偏差采取纠偏措施, 以及对于项目工期计划变更的管理控制等。

2.2.2 项目进度管理研究综述

目前项目进度管理的研究主要集中在三个方面: 首先是时间—费用(成本)优化(Time Cost Trade-off), 在项目时间和成本之间寻求一种均衡, 使得在工期最短的时候费用最低, 或者在费用最低的情况下使得工期最短, 从而使两者之间达到最优的组合^[4]。Talbot 和 Teicholz 都利用数学模型对该问题进行了研究。其次, 由于计划评审技术(PERT)和关键路径法(CPM)是针对没有资源限制的单个项目的计划管理, 而现实中有许多项目同时存在于一个企业, 经常发生项目之间相互影响、争夺资源的现象, 因此在资源有限的情况下, 如何协调每个项目的计划、资源成为学者目前热衷研究的问题^[5]; 最后, 项目在实施过程中, 经常会遇到各种突发事件, 导致各个作业活动的作业时间是不确定的, 而 CPM 的作业活动时间是确定的, PERT 是采用一个经验公式来计算, 和实际的作业时间比较误差很大, 因此, 如何更真实地反映作业活动时间、消除不确定因素的影响成为最近研究的热点^[6]。

此外, 国内有学者从其它角度对项目进度管理进行了研究, 具有一定的理论价值和实践意义。侯永刚从控制科学的角度, 对项目管理进行了研究, 王清波利用层次分析法建立有效控制系统模型, 对项目整个目标系统的有效控制方法进行了研究;

丁乐群等从奖惩机制的影响因素出发,建立了项目管理的奖惩机制数学模型,对项目进度管理实施中的奖惩进行了研究;马国丰等从约束理论的角度分析了项目进度延迟的原因,对制约因素在项目进度管理的应用进行了研究;汪强从信息化的角度,对进度控制的模型进行研究,以期探索进度控制的信息化;俞宗卫从进度控制理论的角度,探讨减少进度失控问题的方法;邹琼从六西格玛管理的角度,去探讨其项目进度管理中的应用。所有这些研究都另辟蹊径,对项目进度管理进行了研究^[6]。

2.3 项目组织管理

2.3.1 项目组织管理的含义

项目组织管理是项目人力资源管理的一部分,它是项目管理的首要问题,是项目顺利进行的组织保证,整个项目管理都将在此组织框架结构之上运行,其他各管理职能的运用都将依托于项目组织结构去执行。项目组织结构设计就是将特定项目的目标、计划和各种活动导入项目团队中各个成员。只有设计出有效协调项目成员的组织结构,才能使项目在一种和谐、有序的环境和规则下顺利进行和完成。

项目的组织管理是项目有效运行的平台,为了提高企业对市场的应变能力和充分调动员工的积极性,项目的组织结构愈来愈趋于扁平化、虚拟化、网络化、分权化、柔性化和多样化发展,有利于对人力、物力和信息等资源进行合理配置和提高整合的效率,使企业能够迅速抓住与利用好市场机遇,从而获得最大的利益和更广阔的发展空间^[15]。

2.3.2 项目组织的设计原则

招商活动项目管理作为一种以“项目”为中心的招商管理方式,管理组织结构应遵循以下原则^[16]:

(1) 以招商活动为中心。招商活动项目化管理是一种以“项目”为中心的组织管理方式,“项目”就是各种招商活动。将政府招商管理部门的面向“职能”、面向“过程”的管理转变为面向“对象”的管理,即组织结构的设计以适应不断变化的招商活动的开展为中心。

(2) 权责对等。组织设计要明确各层次不同岗位的管理职责及相应的管理权限,特别注意的是管理职责要与管理权限对等。

(3) 有效的管理层次和管理幅度。管理层次与管理幅度的关系密切,两者存在

反比的数量关系。招商活动项目化管理组织结构设计的目标要求增加管理幅度，减少管理层次，取消中间管理层，以保证信息畅通，实现组织结构扁平化。

(4) 集权与分权相结合的原则。招商活动项目化管理组织结构设计的目标要求上级部门要适当授权于下级部门，以最大限度的调动下级单位的积极性和创造性，使基层招商管理部门成为自主管理的部门，灵活应对外部环境的变化。

(5) 分工协作，目标导向。招商活动项目化管理组织以目标为导向，加强跨部门的沟通与融合，变纵向交流为横向交流或多向交流，保持组织的灵活性以有效应对外部环境的变化。

(6) 均衡性原则。招商活动项目化管理组织结构由众多部门组成，这些部门在权利上要保持基本的平衡。

(7) 环境适应性原则。招商活动项目化管理组织结构设计要考虑到环境变化对组织的影响，一方面要建立适应环境特点的组织系统，另一方面要考虑在环境发生变化时组织所应该具有的灵活性和适应性。

2.3.3 项目组织形式的分类

项目管理组织形式通常分为以下几种^[7]：

(1) 职能式。职能式项目组织形式是指组织按职能的相似性来划分部门，如一般组织要生产市场需要的产品必须具有计划、采购、生产、营销、财务、人事等职能，那么在设置组织部门时，按照职能的相似性将所有计划工作及相应人员归为计划部门、从事营销的人员归为营销部门等，组织便有了计划、采购、生产、营销、财务、人事等部门。职能式组织形式通常适宜规模较小的、以技术为重点的项目，而不适宜时间限制性强或要求对变化快速响应的项目。

(2) 项目式。项目式组织形式是按项目来归划所有资源，即每个项目拥有完成项目任务所必须的资源，每个项目实施组织有明确的项目经理，即每个项目的主管，项目经理对上直接接受主管或大项目经理的领导，对下负责本项目资源的运用以完成项目任务。每个项目之间相对独立。项目式组织的适用情况：包含多个相似项目的单位或组织以及长期的、大型的、重要的和复杂的项目。

(3) 矩阵式。矩阵式组织方式是一种多元化结构，力求最大限度地发挥项目化和职能化结构的力量，并量避免其弱点。它在标准的垂直层次的基础上，叠加了项目协调员形成的侧向或水平结构。矩阵组织结构适用的情况：需要利用多个职能部门的资源而且技术相对复杂，但又不需要技术人员全职为项目工作的项目，特别是

当几个项目需要同时共享某些技术人员时。

项目组织管理不仅局限于对项目的职能集合或分隔产生影响,开始由职能一体化的垂直层次的结构向以过程为导向的水平结构的转化,由纵向一体化向横向一体化转化,由企业内部一体化向外部一体化转化。矩阵式、团队式、联盟式等组织形式正是在项目过程及一体化的前提下发展起来的。项目组织结构形式选择对项目团队的工作效率起着促进或阻碍作用(表 2-1),一个完全项目化的组织结构对整个项目团队的积极性将给予最为有效的支持,这是因为项目团队在整个企业的组织中得到充分认可,并且能够形成自身的文化、风格和运作方式。但另一方面,项目组织中成员由于同时参与多个项目,对单个项目团队积极性的有效支持就会减少。因此,项目的组织管理应在特定的内外部环境中,选择最适合的项目的组织结构,最大程度获得支持并促进项目的运行,实现项目目标^[8]。

表 2.1 组织结构对项目的影响

Table2.1 Effects of project organization

项目特征 \ 组织类型	职能型	矩阵型			项目型
		弱矩阵	平衡矩阵	强矩阵	
项目经理的能力	很少或无	限制较多	低—中	中—高	高一所有
专职项目人员在执行组织中的比例	完全没有	0-25%	15%-60%	50%-95%	85%-100%
项目经理	兼职	兼职	专职	专职	专职
项目经理头衔	项目协调人/负责人	项目协调人/负责人	项目经理/项目主管	项目经理/企划经理	项目经理/企划经理
项目管理行政人员	兼职	兼职	兼职	专职	专职

2.3.3 项目组织形式的选择

- 不同的组织模式对兼顾组织整体利益和项目组的高效管理这两个目标各有利弊。
- (1) 职能式。组织通过职能部门对项目组严格控制,项目组必须严格遵守组织统一的制度和流程,实现知识和经验高度共享,但项目组自主性和创造力低下,组织管理成本和部门运作成本较高。
- (2) 矩阵式。是组织调控下的项目经理负责制,项目组有一定的独立性,但仍保持较高的组织一体性,包括资源共享和成本共担。这种模式能在一定程度上避免各项目组远离组织的整体目标,但项目组自主性不够,不能充分发挥积极性和创造

力。

(3) 项目式。组织只建立指导性政策, 项目经理有充分的自主权, 项目组效率较高, 组织管理成本低。但项目组的局部利益可能与组织整体利益相左, 知识和经验在组织中的传递不畅, 组织对整体的控制减弱并导致松散的组织关系。

2.4 项目风险管理

2.4.1 项目风险的概念及其特点

项目风险是指由于项目所处环境和条件本身的不确定性, 和项目业主/客户、项目组织或项目其他相关利益者主观上不能准确预见或控制的影响因素, 使项目的最终结果与当事者的期望产生背离, 从而给当事者带来损失的可能性。

项目风险主要是由于不确定性事件造成的, 而不确定事件又是由于信息不完备性造成的, 即人们无法充分认识一个项目未来的发展和变化而造成的。从理论上说, 项目的信息不完备情况能够通过人们的努力而降低, 但是却无法完全消除, 这一方面是因为人们的认识能力总是具有一定的局限性, 难以完全确切地预见项目未来的变化, 另一方面由于信息本身的滞后性, 信息的不完备性是绝对的, 而信息的完备是相对的。

正确认识项目风险的特征, 对于识别和量化风险、加强项目风险管理、减少损失并圆满实现项目目标具有重要意义^[12]。风险的特征表现在以下几个方面:

(1) 项目风险的潜在性。项目风险往往不显露在表面, 正是这种特点, 人们不容易注意到它的存在, 往往在事件发生时受到损失。另一方面, 风险是针对未来的, 只有对尚未发生的事件讨论风险才有意义, 事件发生后, 风险就不存在了。

(2) 项目风险的客观性。不确定性是客观事物和人类活动发展变化过程所固有的, 是不可避免的, 并不取决于人们是否意识到。每个项目都具有风险。风险管理的目标是要把风险尽可能缩减到最小的程度, 而不可能将其完全消除。

(3) 项目风险的主观性。不确定性是风险分析者的主观判断, 不同的人由于其自身知识、经验、阅历的不同对项目风险可能存在不同的看法, 这也就意味着不确定性的量化带有主观性。

(4) 项目风险的变动性。项目风险存在与特定的环境中, 客观条件或环境是风险的来源和载体, 一旦环境或客观条件发生变化, 风险的性质、大小、造成的后果等也随之发生变化。在一定的空间和时间内, 原有的风险可能被消除, 同时也可

能产生新的风险。

(5) 风险的可预见性。只有能够预测发生可能性(哪怕不那么准确)的不确定性才是我们关注的对象。如果不知道威胁来自何方,我们就很难利用有限的资源和时间去做好充分的防范准备。因此,在项目风险管理过程中,必须尽量减少未知的不确定性,使他们变成已知的不确定性。

2.4.2 项目风险管理概念及其过程

项目风险管理是指通过项目风险识别、风险界定和风险度量等工作去认识项目的风险,并以此为基础通过合理地使用各种风险应对措施和管理方法对项目风险实行有效的控制,以及妥善地处理项目风险事件所造成的不利结果,以最少的成本保证项目总体目标的实现等管理工作。

最早的正式开展项目风险管理的研究机构是美国造价工程师协会,在1992年成立专门的项目风险管理委员会,1995年推出“项目风险管理字典”,1998年推出项目风险管理手册。美国项目管理协会(PMI)在项目管理知识体系指南(PMBOK)中将其分为6个阶段:风险管理计划、风险识别、风险评估、风险量化、风险处置、风险监控^[1]。

实际工作中,风险管理理论强调风险的管理过程是贯穿于项目全过程之中的,是一个连续的、动态的管理与反馈过程。一般认为项目风险管理包括四个相关阶段^[13]:

(1) 风险识别。即识别和确定出项目究竟有哪些风险,这些项目风险究竟有哪些基本特性,这些项目风险可能会影响项目哪些方面等。如一个项目究竟存在着项目工期风险、项目成本风险,还是项目质量风险,这一项目风险会给项目范围、工期、成本、质量等方面带来什么影响等。

(2) 风险评估。对项目风险进行前期预测和识别的基础上,建立问题的系统模型,对风险因素的影响进行定性和定量分析,并估算出各风险发生的概率及其可能导致的损失大小,从而找到该项目的关键风险,为重点处置这些风险提供科学依据,以保障项目的顺利进行。

(3) 风险处置。采取各种措施和方法。消灭或减少风险事件发生的各种可能性,或者减少风险事件发生对项目造成的损失。风险管理者进行风险控制所采取的措施和方法主要有:风险回避、风险降低(减轻)、风险抵消、风险分离、风险分散、风险转移、风险自留等。

(4) 风险控制。在整个项目过程中根据项目风险管理计划和项目实际发生的风险与变化所开展的各种项目风险控制活动。包括持续开展项目风险的识别与度量、监控项目潜在风险的发展、追踪项目风险发生的征兆、采取各种风险防范措施、应对和处理发生的风险事件等等。

项目风险管理的主体是项目经理和项目业主/客户，他们必须采取有效措施确保项目风险处于受控状态，从而保证项目目标最终能够实现。项目的一次性使项目的不确定性比日常运营活动大得多，而且项目风险一旦形成后果则没有改进和补偿的机会，所以项目风险管理的要求通常要比日常运营管理中的要求高许多，而且项目风险管理更注重项目前期阶段的风险管理和预防工作，因为这一时期项目的不确定因素较多，项目风险高于后续阶段。

2.4.3 项目风险识别概述

项目风险识别是指识别和确定项目究竟存在哪些潜在的风险、这些风险有什么特性以及它们可能带来的后果，这是项目风险管理工作的第一步。在项目风险识别中首先要全面分析项目发展变化的可能性，进而识别出项目的各种风险并汇总成项目风险清单；其次，还要全面分析各项目风险的主要影响因素及其对项目风险的影响方式、方向和力度等；最后，要识别各项目风险可能带来的后果及其严重程度，从而更加全面地认识项目风险。

项目风险识别中最重要的原则是通过分析和因素分解，把比较复杂的事物分解一系列要素，并找出这些要素对于事物的影响、风险和大小。在识别项目风险时需要将一个综合性的项目风险问题首先分解成为许多具体的项目风险问题，再进一步分析找出形成项目风险的影响因素。识别项目风险的关键是要找到足够的项目信息和依据，项目风险识别的依据一般包括项目产出物描述文件、项目计划文件和信息、历史项目的资料和信息等。

项目风险识别的方法项目风险识别的方法有很多，既有结构化方法也有非结构化方法，既有经验性方法也有系统性方法，但是使用最多的是如下几种方法：(1) 系统分解法，即是利用系统分解的原理将一个复杂的项目分解成比较简单和容易认识的子系统或系统元素，从而识别各子系统或系统要素造成的风险的方法。(2) 流程图法，指利用项目系统流程图、项目实施流程图和项目作业流程图等各种形式的和不同详细程度的项目流程图去全面分析和识别项目风险的一种方法。(3) 头脑风暴法，这是一种运用创造性思维、发散性思维和专家经验，通过会议的形式去分析和

识别项目风险的方法。(4) 情景分析法, 是通过对项目未来的某个状态或某种情况(情景)的详细描述并分析所描绘情景中的风险与风险要素, 从而识别项目风险的一种方法^{【17】【18】}。

2.4.4 项目风险度量概述

项目风险度量是项目风险管理的重要工作之一, 项目风险度量一般包括对项目风险发生可能性大小、项目风险后果严重程度、项目风险影响范围以及对项目风险发生时间的评价和估量等。项目风险度量的主要作用是根据这种度量去制定项目风险的应对措施以及开展项目风险的控制。在项目风险度量过程中, 必须对可能影响度量效果的因素进行认真地分析, 这些影响因素一般包括项目的状态和所处阶段、项目的类型与复杂程度、数据的精确性、以及风险度量者自身素质与能力等^{【3】}。

项目风险度量的方法通常有:(1) 损失期望值法。这种方法首先要分析和估计项目风险概率和项目风险可能带来的损失(或收益)大小, 然后将二者相乘求出项目风险的损失(或收益)期望值, 并使用项目损失期望值(或收益)去度量项目风险。

(2) 模拟仿真法。它是指用数学模拟或系统仿真模型分析和度量项目风险的方法, 如蒙特卡罗模拟或三角模拟等分析法。(3) 专家决策法。它以专家经验来代替或辅助上面所讲过的数学计算和模拟仿真的方法, 专家经验可以从搞过类似项目的专家处获得, 也可以通过查阅历史项目有关经验教训、原始资料等方法获得。此外, 项目风险度量方法还包括敏感性分析法和风险矩阵分析法等^{【19】}。

第 3 章 首钢钢铁产品交易中心招商项目概况

3.1 首钢钢铁产品交易中心概况

首钢钢铁产品交易中心是首钢在北京地区的标志性项目之一，是首钢总公司投资的全资子公司，该项目将在京西建立集钢材贸易、电子商务网络平台、仓储、装卸、加工、物流配送、信息服务、银行、融资贷款和商驻服务等各项功能为一体的综合性钢材交易中心，并将其打造为华北地区最大的建材超市。

交易中心是为了衔接生产企业、销售商以及用户而创建的第三方市场，是为销售商提供商品储存、交易、融资服务及产品交易和信息交流的一个零距离互动的平台，并承担销售产品延伸加工和配送的职能，是钢材产品生产、销售和流通产业链延伸和发展的重要一环，是提高产品附加值、贴近市场，向高端产品发展的重要途径

3.1.1 首钢钢铁产品交易中心发展定位

根据首钢的整体发展规划，首钢钢铁产品交易中心的发展定位是：

（1）产业规模化

通过整合周边土地资源，完善服务设施，吸引更多的企业进驻，形成一个综合配套的物流园区和货运交通枢纽，达到 1000 万吨的年仓储交易能力，占北京市 50% 的市场份额，成为华北地区钢材市场重要集散地。

（2）管理科学化

通过引进国内为先进科学的管理经验，对已经运行的管理软件进一步开发，实现整个市场管理过程信息化、自动化、系统化，提高市场规模，缩短作业时间，降低物流成本。

（3）装备现代化

通过加快仓储、加工设施建设，达到能够为华北地区任何钢企的产品提供仓储、加工服务。通过引进合作伙伴，规划完善综合服务功能，真正实现集仓储管理、现货交易、产品加工、融资服务和物流配送为一体。

（4）经营高效化

通过项目的扩大实施，最终实现仓储、加工、交易席位出租、代理运输服务、电子商务交易手续费、融资监管服务、网络信息广告、综合性服务等多项收入，实现信息流、商流、物流、资金流协同，形成高效经营。

3.1.2 首钢钢铁产品交易中心基本设施

北京首钢钢铁产品交易中心由北京首钢钢材配送有限公司承办，位于北京市丰台区卢沟桥北侧，成立于 2008 年 7 月，注册资金 4500 万元。首钢钢铁产品交易中心占地 550 亩，距首钢主厂区 10 公里，距京石公路 2 公里，东北紧邻石景山南站，西侧与五环路贯通，交通条件极其便利。



图 3.1 首钢钢铁产品交易中心

Fig.3.1 Capital Steel Products Trading Center

交易中心定位于“北京、华北最大、最有影响力”的现代化钢材交易平台，为商户提供集钢材交易、仓储、加工、配送、信息服务、资金结算、电子商务于一体的“一站式”服务，吸引北京地区钢材用户和外地钢厂入场经营。具备仓储、交易、加工功能于一体的综合物流服务设施。

(1) 仓储设施。公司拥有储运功能完善的大型露天货场 2 个，总面积达 4.5 万平方米，3 条铁路专用线，3 个室内仓库，货场设有 100 吨地磅一台，龙门吊、移动吊等吊装设备齐全。

(2) 交易设施。钢铁交易大楼共有三层，钢材交易大楼建筑面积为 6000 平方米，180 个交易席位和商务中心、咖啡厅、会议室，电子大屏幕、连接仓储管理系统，为进场商户提供洽谈、交易、查询、融资、结算、信息、场内广告等全方位服务。每个席位均免费引入电讯、宽带服务，可连接仓储管理系统，实现货主查询功能;免费提供在电子大屏幕和首钢钢铁产品交易中心网站上发布各种广告信息；免费提供供水、供电、供暖；免费提供班车等，另外，协助入驻商户办理注册登记，开办贷款业务、通过网络、资源的互通共享，建立电子商务的平台，实施电子商务和提供火车运输代办等多项经营服务。



图 3.2 首钢钢铁产品交易中心交易大楼

Fig.3.2 Trading building of Capital Steel Products Trading Center

（3）金融设施。为经销商提供便利的结算功能，免费安装 POS 机，免费提供收款、取款、对账等服务，引进银行现场办公业务及网上银行业务。

（4）加工设施。板材加工工厂厂房建筑面积为 6000 平方米，设有 20-30 吨双梁桥式起重机 4 台，数控火焰切割机 2 台具有年 50 万吨的中厚板材切割能力；热轧卷板开平剪切线 1 条，6 万吨 2m 宽、2-12mm 厚热轧卷板年开平能力，

钢筋加工中心设有数控弯箍机、钢筋笼成型和普通钢筋剪弯设备等，具有每年 10 万吨的商品钢筋加工能力。

3.1.3 首钢钢铁产品交易中心机构设置

（1）组织架构

首钢钢铁产品交易中心按照《公司法》规定设立，成立组织机构并依法行使职权。公司组织机构包括股东会、董事会、监事会及高级管理人员和各职能部门。具体见图 3.3。

如下图，股东会是公司的权利机构，由全体股东组成。

公司董事会由 5 名董事（含职工代表董事 1 名）组成，由总公司、新钢联公司（首钢全资）、一耐厂（首钢全资）推荐人选。

公司监事会由 3 人组成，其中召集人 1 人由新钢联公司推荐。

公司设总经理 1 人，副总经理 2 人，下设综合管理部、仓储管理部、市场开发部、钢材加工部和计财部等五个部门。项目共需 150 人，其中管理人员 30 人；技术人员 20 人；工人 100 人。

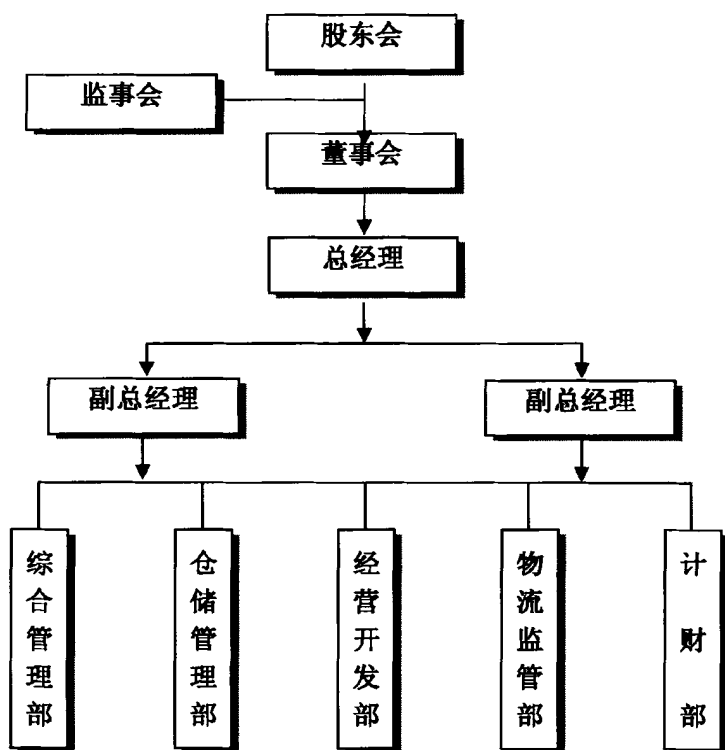


图 3.3 首钢钢铁产品交易中心机构图

Fig.3.3 Organization chart of Capital Steel Products Trading Center

(2) 部门职能

首钢钢铁产品交易中心现有的架构和人员岗位分配是按照成立初期公司定位设立，共计 52 人。具体各部门人员安排及职能如下：

①经营开发部设有 11 人，负责钢铁产品的贸易业务；

②物流监管部设有 5 人，负责公司招商及物流监管业务。

③仓储管理部设有 7 人，负责公司仓储业务；

④综合管理部设有 19 人，负责钢铁产品加工生产组织调度、公司制度及综合管理业务；

⑤计财部设有 7 人，负责公司财务管理。

在公司组织机构中未设有专门的招商业务部门，目前招商工作主要由物流监管部兼职运作。

3.1.4 首钢钢铁产品交易中心主体业务

(1) 商务平台

交易中心钢材交易大楼提供商务平台，共计有 180 个交易席位，实现入驻商户

产品采购、交易、仓储、加工、结算一系列服务及电子化的交易管理平台。

（2）钢材贸易

交易中心是首钢全资子公司，中心依托总公司的钢铁资源优势，开展钢铁产品的贸易业务，具备年 50 万吨的资源供货的能力，其中：热轧卷板 20 万吨，中厚板 5 万吨，螺纹钢线材 25 万吨。为下游钢铁产品用户提供资源，满足用户的资源需求。

（3）钢材仓储业务

本中心储运功能完善，有露天货场、铁路专线、大型专业运输车队。首钢京西钢材交易中心便利的铁路、公路运输条件，专业化的转载、运送和码垛服务及先进的仓储管理系统(电子垛帐)，方便货物出入库及货主即时查询。便利的铁路、公司运输条件和先进的仓储管理系统，为商户提供优质高效的运输和仓储服务。货场可存储摆放 15 万吨钢材，年吞吐能力 180 万吨以上。

（4）钢材加工业务

钢材加工中心和钢筋加工中心可以为商户提供专业的钢材深加工服务。按着用户个性化需要，实现中厚板钢材切割加工业务，具有年 50 万吨加工能力；提供热轧卷板开平业务，年 6 万吨热轧卷板开平能力。钢筋加工中心设有数控弯箍机 钢筋笼成型机等设备，具有每年 10 万吨的商品钢筋加工能力。

（5）钢材汽运超市业务

“钢材汽运超市”是以新钢联车队为业务主体，以首钢总公司的车队以及行业中的大型车队为辅助，由新钢联为中心组织带动其为交易中心大楼入驻商户承揽运输业务。目前业务联系方式除了日常坐班时间，另设电话预约、网络订单、值班室三种类型均为 24 小时服务。“钢材汽运超市”有服务对象明确，市场优势明显，沟通途径直接，信息反馈快，形式灵活，操作简便等特点，建立了一种较新的运输理念和服务方式，是为入驻商户提供的另一项便捷服务。

3.1.5 首钢钢铁产品交易中心资源优势

（1）区位、交通运输优势

交易中心地处西五环内，区位优势明显。在北京的城市建设布局中，东部、北部已基本饱和，而西南部城市建设正处在待开发阶段，由此带来的车流、物流的集合、中转需求为该项目提供了巨大的资源量。交易中心陆路交通便捷，区域范围有多条直达石景山南站的铁路专用线，火车运输条件成熟。

（2）土地资源优势

交易中心现有建设用地 550 亩，交易中心东侧的卢沟桥农工商砂石厂回填土地 300 亩（此地已无法进行农业耕种），北侧建贸五环公司占地 150 亩，首钢综合利用厂共有土地 300 亩，以上土地均可以利用开发，项目后期发展空间很大。

（3）管理与功能服务优势

交易中心的管理单位首钢新钢联公司已成功运行多年，积累了相当成熟的仓储物流、库存管理、配套加工、融资服务等管理经验。交易中心建立了一支具有优秀服务意识、过硬业务水平的服务队伍和管理人才队伍，在管理与功能服务上具有明显优势。

3.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目前期做法及问题

3.2.1 首钢钢铁产品交易中心招商的主要做法

2009 年 10 月份，交易中心硬件设施建设基本完成之后，交易中心招商工作恰逢全球金融风暴之中，整体市场形势恶化，全球金融风暴影响市场中各个企业缩小支出，经营规模萎缩，经销商的经营策略趋附于保守，不愿意进驻新的交易平台，控制风险。另外，由于新成立交易中心运营团队基本是首钢销售公司和首钢下属厂矿人员组成，招商人员专业化素质不高，经营团队缺乏市场化经营招商运作经历和经验，工作难度极大，招商工作推进缓慢。

在面临困境的情况下，交易中心经理层在招商运作方面提出，要求首钢总公司销售公司给予支持，希望借助股东方的力量，利用首钢销售公司的渠道优势，推进交易中心招商的工作，采取“价格手段结合行政推广”方式招商，具体做法如下：

（1）以首钢总公司销售公司为主体召开《交易中心招商推介会》。由首钢总公司销售公司招集采购首钢钢材协议户，进行招商工作强力推广，促进各协议户入住首钢交易中心，支持交易中心的招商工作，销售公司针对入驻用户在资源保证上给予相应支持回报。

（2）采用低价销售策略推进招商工作，调研北京城区各钢材交易场所的交易席位的价格，对交易中心交易席位价格制定上，采取市场竞争的手段，将交易中心席位价格调整到 1.8 万元/年，低于市场平均价 2.3-2.4 万元/年的水平，以确保入驻商户的利益。

（3）提供资源信息、仓储服务、加工配送等钢材交易及深加工配送的相应配套服务，满足下游钢材用户产品细分需求，实现深度的服务功能。

此方案实施后，经过首钢销售公司的推广，销售公司协议经销用户抵触情绪较大，由于北京市在各城区均有大型的钢铁产品交易场所，基本形成各自的市场特点和成熟的交易环境，用户对新型交易中心不熟悉，不信任，不愿意改变原有的经营环境和习惯，响应的用户不多，同时对于大多数经销用户对“拉郎配”方式的招商不满情绪增加，认为市场经济社会，不应采取行政手段强制交易，这一时期整个交易中心的招商工作仍无法摆脱困境。

经首钢销售公司努力做商户工作，同时交易中心的价格低于市场平均水平，有部分用户入驻交易中心，但总体入驻水平仍不理想，共计招商进驻客户 32 位，仅完成交易席位的 18% 的比例，招商工作没有得到有效的突破，由于没有形成市场机制，没有交易市场的资源和信息氛围，即使入驻的商户，大部分不到交易中心进行日常办公交易，交易中心人气冷清，无法形成良性的市场交易环境。

针对上述情况，交易中心再次调整降低交易席位的价格，由先前的 1.8 万元/年降低到 1.5 万元/年，以扩大招商力度，但是响应入驻的商户不但没有增加，反而有一部分前期入驻的商户却提出退出的要求，交易中心的招商工作陷入僵局。

3.2.2 首钢钢铁产品交易中心招商存在的问题及原因

开业之初招商活动虽然在一定程度上打开了招商项目的局面，扩大了交易中心的影响，但整体效果不尽理想，交易中心仍不具有持续发展招商的能力，至 2010 年 9 月，钢铁产品交易中心运行的招商工作进展仍然缓慢，商户入住率低，整体招商工作缺乏有效的管理，在招商项目管理的过程中还存在着一些比较明显的问题，具体分析如下：

(1) 没有提出有针对性招商进度方案，缺乏品牌性商户入驻。

在前期招商工作中，招商团队工作准备不充分，工作方法缺乏粗放，主要精力放在如何争取股东方的支持上来，没有形成具有市场化的工作思路和运用项目管理的工作方法，没有运用项目管理方法进行进度管理、风险控制。整个招商项目没有按着项目管理进行运作，招商工作基本处于走一步看一步的状态，处于失控局面。

先期入驻的 30 余家商户主要以中小商户为主，尚没有品牌性的商户入驻，这主要是由于项目的宣传推广工作效果不佳，同时许多品牌性商户还处于观望状态。招商项目管理部门还需要进一步转换招商观念，强化品牌意识，加大宣传推广力度，没有针对性措施，无法对具有代表性的品牌企业产生吸引力，钢铁产品交易中心在行业中影响力有待加强。

具体原因是：①招商项目工作方案粗放，没有运用科学市场化和项目管理方法运作。②进度管理失控，调整措施仅用单一的价格因素，没有达到项目目标。

（2）自我定位不够明确，招商项目方案风险估计不足。

招商管理部门在前期市场调研时，没有重点关注用户的需求，仅强调交易席位价格因素，从实际的招商结果看，这并不是商户最为关注的，用户更为关注交易中心是否能够提供一个增值的交易平台，在招商工作中没有突出这一重点，这说明对自身的定位还不够明确。

另外，采取股东方支持进行招商的方案风险估计不足，没有系统对整个招商项目风险进行识别、分析、控制，至使招商工作进展缓慢，遇到问题没有解决方案，不能系统防范项目风险。

具体原因是：①公司管理层只强调股东方的支持，没有真正进行细化的市场分析调研。②对项目风险的管控上，没有进行科学的项目管理。

（3）招商环境有待改善，无法形成长效市场效能机制。

虽然在项目开始前已经做了一些投资环境的改善工作，但是随着项目的不断展开，还是有商户反映投资环境存在的问题。目前商户反映比较集中的问题有交易大楼格子间的改造、协调铁路运转线、交易中心停车场车位不足、缺少餐饮娱乐配套设施等。随着招商项目的不断推进，更多的商户入驻近来，必然会对投资环境提出更高的要求，项目管理部门要经常进行换位思考，及时发现和解决投资环境上的不足。此外，招商项目没有明确的组织机构，存在着激励不到位的问题。

这些问题的具体原因是：

①在招商初期，基本由公司经理层进行招商管理，项目组织松散，没有专门的机构进行管理，以及后续的相关服务改进，权责不清晰，至使招商项目管理上无法达到有效的管理监督，责任不明确，招商工作推进力度没有延续性。

②一个成熟的市场必须要形成自发的市场效应，目前交易中心还没有形成这种市场效应。由于没有明确的招商项目机构，所有招商工作兼职化，不能形成长效的服务机制。兼职人员缺少服务意识，激励机制不到位没有与业绩挂钩，不能有效满足客户提出的需求，已经入驻的商户对交易中心的各项业务功能和机制还缺乏全面、透彻的了解，还不能最大限度地利用交易中心的各项平台为自己创造收益，这要求招商项目管理部门还需要进一步做好对商户的服务和指导。

第4章 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度管理

为摆脱首钢钢材交易中心招商困境，发挥交易中心市场职能，针对前期招商工作的不足，2010年9月开始，采用项目管理科学理论，再次制定首钢钢铁产品交易中心招商项目方案，以指导和安排2010年9月份-2011年8月份的招商工作。

项目进度管理是招商项目管理的重要内容，是完成招商项目任务，顺利履行招商项目以及达到交易席位100%入驻预期目标必不可少的手段。具体而言，项目进度管理要求在2010年9月份到2011年8月份一年的规定时间内，拟定出合理、经济的进度计划，并在执行计划的过程中，经常检查实际进度是否按要求施行。如果出现偏差，要及时找出原因，采取必要的补救措施进行调整，或者修改原计划，直至项目成功完成。

4.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目活动的分解确定

本文在借鉴其它招商项目一般经验的基础上，结合首钢钢铁产品交易中心的实际情况和具体特点，采用项目活动分解法，经过运用头脑风暴法，反复研究和广泛征求意见，最终确定了首钢钢铁产品交易中心招商项目的项目活动清单，它包括进行市场调研、制定招商方案、项目宣传推广、项目实施运作以及市场效应扩大五个项目活动，各项活动的具体内容及排序如下：

（1）组织市场调研

为了更加准确地把握商户需求，为后期各项招商活动奠定基础，项目管理部门首先以基本的市场调研工作为着手点，展开地毯式入户走访和电话访问：

①制作调查问卷，组织调研人员深入到北京市的西三旗、沙河、垡头、东坝、张家湾、百子湾、首荣达等北京地区主要钢材市场实地走访，向商户发放调查问卷。

②向商户介绍首钢钢铁产品交易中心的基本情况，包括交易中心的发展定位、软硬件基础设施以及商务平台、钢材贸易、仓储、钢材加工和钢材汽运超市等各项主体业务。

③确定并召集几组不同实力层次的商户进行深度访谈，重点了解掌握不同层次商户对交易中心招商平台的现实需求和潜在需求。

④调研掌握北京其它交易平台竞争对手基本设施、资源、运行机制、管理特点。

⑤分析对比自身的优势和劣势，抓住商户需求点，调查其入驻意向明确自身交易中心的定位，编写调研报告。

通过市场调研明确钢材交易中心提供融资平台、资源平台和信息平台中用户最为注重的功能，结合自身的优势与劣势确定自身发展优先顺序，确定了初步的市场定位，招商对象及招商条件，为完善和实施项目方案做前期准备。

(2) 招商方案制定

根据充分的市场调研形成的调研报告，立即组织钢铁营销、项目管理、金融服务等方面的专家，通过头脑风暴的方式研究制定《首钢钢铁产品交易中心招商项目方案》及相应的《交易中心招商细则》，对招商项目的各项活动、实施进度和预期目标等做出科学、合理和细致的规划，用以指导后期招商活动的顺利进行。

①提出新思路，实施交易式融资业务为核心卖点项目招商方案

一是招商卖点的确定。根据实际市场调研活动，许多用户提出运营资金紧张，提出交易中心资金支持的需求，希望交易中心提供资金平台，通过咨询专业的融资服务团队，结合中小企业经销商对资金的需求，搭建起“中心—商户”产品买卖融资桥梁，以在交易中心货场存放物料为质押品，为经销商提供贸易融资贷款业务，达到多方共赢、资源共享、共同发展。为满足中小经销商的资金需求，更好地服务于客户，不断提升招商规模，帮助客户有效盘活存货，提前实现销售收入，推出了贸易融资贷款业务，其业务流程如下：

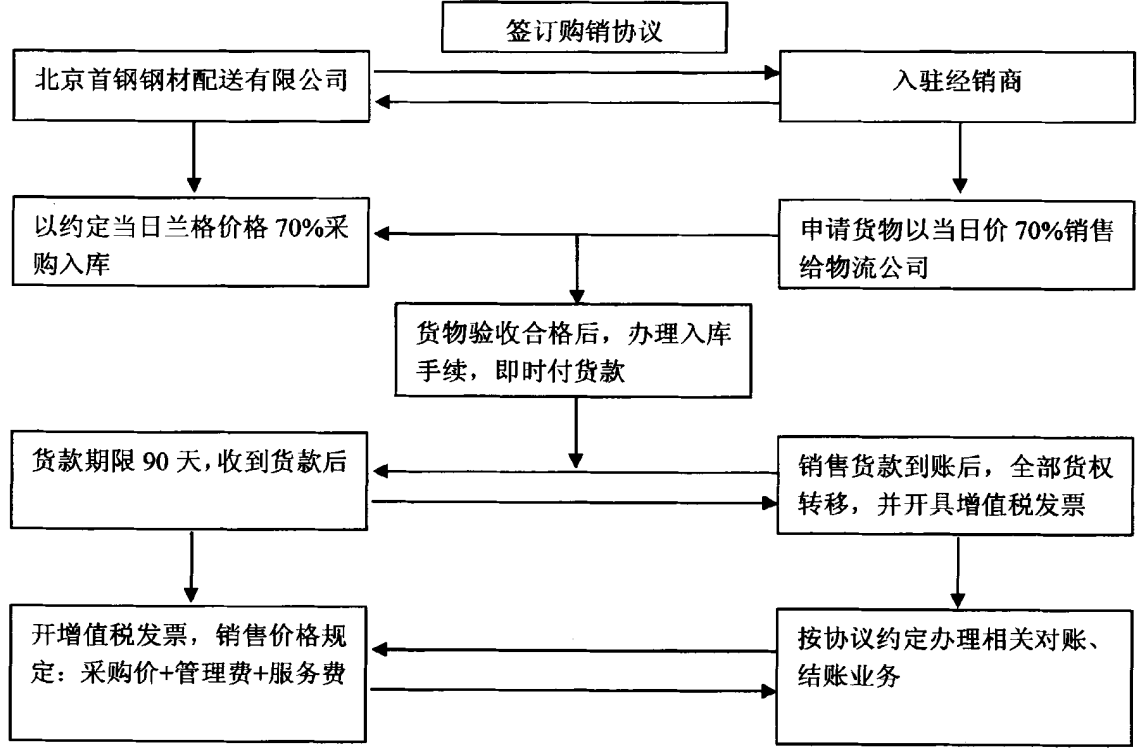


图 4.1 首钢钢铁产品交易中心交易式资金共享业务流程

Fig.4.1 Fund sharing business flow chart of Capital Steel Products Trading Center

二是服务承诺的推出。招商方案中服务承诺主要有：融资服务业务，钢厂代订货业务、仓储业务、加工配送业务、企业广告宣传业务、钢材运输业务、中心内部生活、交通保障等等服务业务。

②明确建立明确招商项目管理机构，加强团队建设方案内容

建立明确的项目管理机构，注重经营团队的整体功能，使每个人能各司其职，责任落实，做好工作，使全体员工能够在思想上“合心”、在行动上“合拍”、在工作上“合力”，增强了“一荣俱荣，一损俱损”的整体观念。把相互沟通作为最基本的工作方法，做到多交流、多谈心、多换位思考，增进了团结，团结和谐的工作氛围创造了能吃苦能战斗的经营团队。

③拓展完善服务机制方案内容

对于已入驻的商户群体，坚持实施家园化、人性化的管理，实行“客户的要求有标准，我们服务永无止境”的服务理念，先编制商户入驻服务指南，设立招商及服务热线，并设专人接听商户意见；不定期走访商户，增进与商户间的沟通，对于商户反映的问题认真记录、及时处理，做到当天事当天解决问题不过夜，为商户排忧解难，并将整个工作流程记录归档；为入驻的商户间搭建彼此沟通的平台，建立客户QQ群，完善交易中心网站；举办了期货知识有奖问答、市场信息交流会，钢材汽运超市推介会等活动，相互间形成了良好互动，增加了商户交流机会，进一步活跃了市场气氛。

《首钢钢铁产品交易中心招商指南》服务承诺真正做到为商户提供了真正意义的集钢材交易、仓储、加工、配送、信息服务、资金结算、电子商务于一体的“一站式”服务，不但提升了入驻商户交易环境，促进入驻商户整体业务的赢利水平，开辟了新的利润增长点，同时为商户创造了盈利点。

（3）项目宣传推广

项目宣传推广工作是关系到招商项目能否成功启动以及项目后期能否顺利实施的关键环节，通过推广、招商宣传造势，提升项目招商价值与升值潜力，使本交易中心商业的价值最大化，因此，要全方位、多角度地开展招商项目宣传活动，宣传策略：先大众传播，后小众传播；吸引大众的眼球，抓紧小众的需求。主要分以下两个阶段：

①入市的初始阶段，先确定和编制广告预算，在推广策略上，以地毯式大众媒体轰炸为主，目的是塑造形象，形成口碑效应，同时积累目标客户。具体的措施和方

法主要有以下几个方面：召开项目发布会，进行项目发布；制作宣传交易中心的宣传海报、横幅、宣传册、编制招商指南；利用广播电视、网络各种媒体资源展开必要的宣传攻势，开展钢材市场知识有奖问答活动，建立招商活动专题网站；在我的钢铁、兰格钢铁、钢之家、中华商务网、中国冶金报等行业性专业网站和报刊刊登广告。

②当客户积累到一定数量之后，在招商过程中，开始以点对点、针对准目标客户进行小众传播及引导。指派专人针对个别用户对招商内容进行细致的讲解，介绍优惠政策，邀请他们参观交易中心，实地考察交易中心的各种硬件措施以及地理环境、交易氛围等。

（4）项目实施运作

经过前期的宣传推广，招商项目进入实施运作阶段，鉴于交易中心运作机制初步形成，招商工作重点应放在先开发出少数主力商户和品牌商户上，试运行交易中心的各项管理机制，确保顺利运转起来。此阶段强化和突出项目对招商者的利益点，强调招商的回报性与安全性；同时抓住市场的有利时机策划系列的公关活动，吸引人气，搞活气氛，促进销售，在此过程中，及时发现问题，并加以优化和改善。这一阶段的目标是使交易大楼房屋出租率达到 50%以上，交易式资金额度控制额度安排在 8000 万元以内。

（5）市场效应扩大

通过继续努力，扩大交易中心的市场效应，定期召开大型市场信息交流研讨会，利用钢厂信息资源和大用户渠道资源为交易中心提供吸引力，使交易中心的融资平台、资源平台和信息平台功能实现健康有序运行，各项服务机制经过不断完善和拓展而趋于成熟，招商目标基本完成，交易中心的运作实现效用最大化。这一阶段要求交易大楼的出租率达到 100%，融资金额范围控制在 1.5 亿元至 2 亿元之内，品牌性商户占全部商户的比例达到 40%以上。

4.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度安排

4.2.1 招商项目活动工期估算

在对招商项目进行进度安排之前，还需要对前文界定的各个项目活动进行工期估算。项目活动工期估算是对项目已确定的各种活动所做的工期（或时间）可能长度的估算工作，对一项项目活动所需时间的估算，通常要考虑项目活动的作业时间

和延误时间。这项工作通常应由项目团队中对项目各种活动的特点熟悉的人来完成，也可以由计算机进行模拟和估算，再由专家审查确认这种估算^{【3】}。

由于首钢钢铁产品交易中心招商项目活动工期受许多因素的影响，使用其它方法计算和推理的方法存在很大困难，本文采取类比法与专家评估法相结合的方法，由钢铁营销、项目管理等方面的专家结合交易中心建设情况和类似招商项目的实际活动工期，对首钢钢铁产品交易中心招商项目活动工期的做出估算。

4.2.2 招商项目进度计划

结合招商项目活动界定、项目活动顺序安排、各项活动工期估算和所需资源情况，本文采取甘特表法最终形成以下进度安排：

表 4.1 首钢钢铁产品交易中心招商活动甘特图

Table4.1 Inviting investment Gantt chart of Capital Steel Products Trading Center												
活动名称	2010 年				2011 年							
	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月
前期市场调研												
制定招商方案												
项目宣传推广												
项目实施运作												
市场效应扩大												

4.3 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度控制

在项目进度管理中，制定出一个科学合理的进度计划只是为项目进度的科学管理提供了可靠的前提和依据，但并不等于项目进度的管理就不再出现问题。在项目实施的过程中，由于内外部环境和条件的变化，往往会造成实际进度与计划进度发生偏差，如不能及时发现这些偏差并加以纠正，项目进度管理目标的实现就一定会受到影响，因此，还必须对项目进度计划加以控制。

项目进度计划控制是对项目进度计划的实施与项目进度计划的变更所进行的管理控制工作。项目进度计划控制的主要内容包括：对于项目进度计划影响因素的控制（事前控制），对于项目进度计划完成情况的绩效度量，对项目实施中出现的偏差采取纠偏措施，以及对于项目进度计划变更的管理控制等。项目开始实施以后就必须严格控制项目的进程，以确保项目能够按进度计划进行和完成^{【14】}。

首钢钢铁产品交易中心招商项目进度计划的控制方法是以表 4-1 所示项目进度计划为依据，在实施过程中对实施情况不断进行跟踪检查，收集有关实际进度的信

息, 比较和分析实际进度与计划进度的偏差, 找出偏差产生的原因和解决办法, 确定调整措施, 对原进度计划进行修改后再予以实施, 随后继续检查、分析修正, 直至项目的最终完成^[15] (其过程如图 4-1 所示)。在本招商项目进度管理上, 根据分析进度中项目活动偏差性质情况, 确定招商项目进度控制方法。

(1) 市场调研、招商方案制定和项目宣传推广项目活动阶段。根据招商项目各项活动的特点, 本文认为, 首钢钢铁产品交易中心项目活动中组织市场调研、招商方案制定和项目宣传推广三个项目活动主要是针对招商活动做前期的准备策划和推进工作, 目标是掌握外部环境, 制定解决方案和宣传推广, 因此这类项目活动的主动权在项目团队手中, 针对进度管理控制宜采用事先控制的方法, 因此详细制定每个项目活动的项目步骤内容和各步骤的进度节点, 严格检查及考核制度, 进行进度控制, 如遇客观不可抗拒的原因, 如发生自然灾害等等, 项目执行前提条件发生变化, 则适当考虑调整进度安排, 推迟项目进度执行。

(2) 项目实施阶段和市场效应扩大阶段。由于阶段项目活动中外部因素变化是不可完全预知的, 因此该进度计划的偏差将主要发生在后两个阶段, 这主要是因为这两项活动的逐步开展将会对交易中心的各项功能的运行实现机制提出考验, 并要求不断完善相关的配套设施、改进服务手段等, 届时, 针对招商服务条款实现情况和实施效果将出现两种情况: 一是招商效果不好, 席位招商停滞; 二是招商效果超预期, 席位供不应求。

①招商效果不好, 席位招商停滞, 达不到 50%、100%席位入驻率两个进度控制过程中节点要求, 如在 50%进度安排节点达不到席位入驻率, 由项目办公室迅速对前期招商工作进行分析, 寻找存在问题根源, 调整项目方案内容及进度: 一是市场竞争因素, 招商项目提供的服务价格高于此时市场平均价格, 及时调整增加优惠幅度, 调整启动优惠方案, 确保项目活动目标和进度要求; 二是因招商项目服务承诺设计不完善, 增加新的服务项目内容, 则根据调整的项目方案内容, 增加项目步骤, 要以新服务内容实现工期要求调整项目进度计划。

②招商效果超预期, 席位供不应求, 一旦出现商户入驻需求旺盛, 交易中心面临着接纳能力和各项服务平台扩展的问题时, 表明此次招商项目提供的综合服务价格低于目前市场水平, 要迅速展开市场价格调研, 由于前期承诺不能更改失信于人, 因此采用如下调整方法:

第一种是及时调整减少优惠幅度, 实现不同位置席位区别差异化订价方法, 增

加招商效益；

第二种是整合价格内涵，将交易大楼楼体外广告位置及灯箱广告位置租用费加入席位价格中，提高招商的效益；

第三种是对市场内席位面积进行再次规划，合理增加租赁面积，增加新区营业面积；

第四种是对经营绩效不好的商户进行调整，缩小经营面积，调整经营位置，引进实力雄厚的商户。

上述这四种方法中，第一、二种调整方法不会对进度计划产生影响，因此，按原进度计划执行；第三、四种计划，由于涉及到席位改造、与用户做协商工作，因此要考虑增加项目步骤的时间，项目进度时间给予调整。

综上所述，在招商项目执行客观前提条件发生变化或增加减少项目活动、步骤时，要相应调整项目进度计划，确保招商项目保质保量的完成，达到项目目标。具体调整方法如下图：

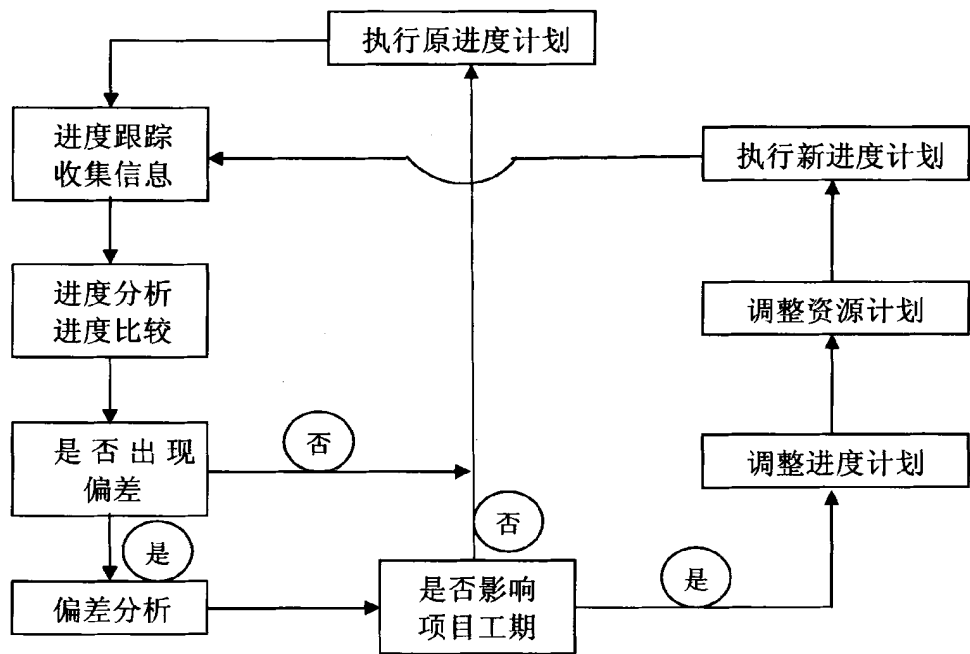


图 4.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目进度计划的控制

Fig.4.2 Center Inviting investment project schedule control of Capital Steel Products Trading

第 5 章 首钢钢铁产品交易中心招商项目组织管理

针对前期首钢钢铁交易中心招商项目组织存在组织结构不明确，权责不明晰现状，需要着手进行改进，项目是按照项目的目标以一定的形式组建起来的，项目管理既是由组织各部门调集专业人才并指派项目负责人在特定时间内完成相应的项目活动，项目组织的结构设计对于项目的管理实施有着不可忽视的作用，组织结构的设计体现了一种责、权、利的关系，构筑了一个项目的运行环境。

首钢钢铁产品交易中心招商项目是一项复杂的系统工程，涉及多个部门和环节，必须由专门机构负责统筹和协调，只有做好了招商项目的组织工作，才能使各部门分工明确，步调一致，有序开展业务，避免多头管理，互相推诿。交易中心成立招商项目管理办公室，为交易中心直属机构，并安排一名副总经理专门负责招商项目，统一负责招商项目管理工作，直接由交易中心总经理负责，首钢钢铁交易中心组织结构图具体调整如下：

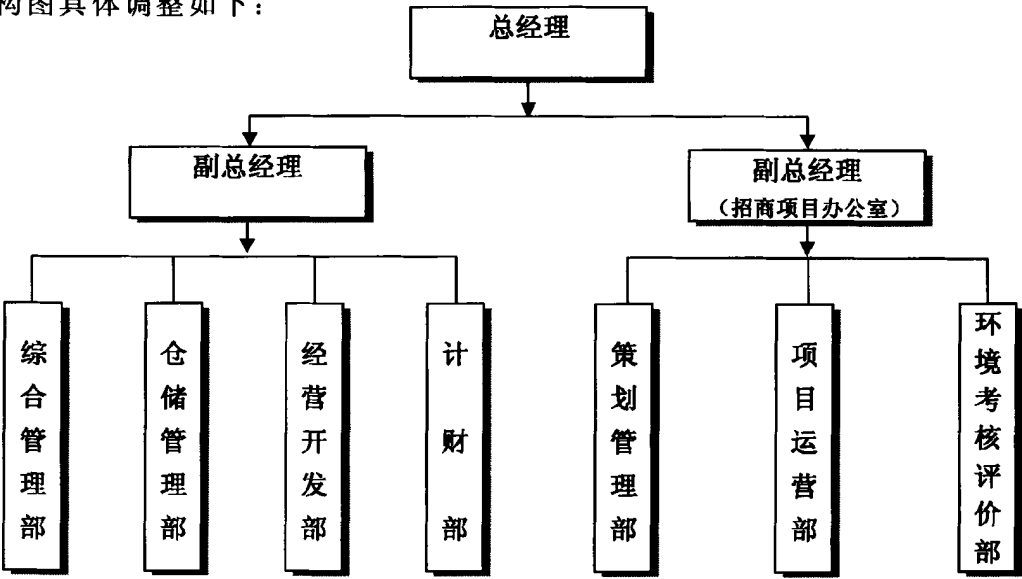


图 5.1 首钢钢铁产品交易中心项目管理组织结构

Fig.5.1 Project organization chart of Capital Steel Products Trading Center

5. 1 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理办公室的职责与部门构成

5. 1. 1 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理办公室的职责

招商项目管理办公室是整体招商工作的领导及协调机构，负有重要的组织及领导

职能，由公司副总经理直接负责招商项目管理办公室，此机构承担以下职责^{[9][10]}：

(1) 统筹协调招商项目各项管理活动，制定和维护招商项目管理相关的标准、方法和流程等；制作各种文件的模板、表格和检查清单等；引进并建立适合要求的管理方法如标杆管理等。

(2) 为招商管理部门提供咨询和指导。为活动计划工作、活动控制、活动团队、活动执行提供技术支持，对活动的各个阶段提供管理专家意见以改善计划，为活动成功提供建议。

(3) 制定中长期项目发展规划和管理方案，及时对项目的进展情况做全面、细致的总结。

(4) 负责对外联络、协调、服务和审批工作；承办商户的来访联络、协调和接待工作，承办、组织交易中心范围内的大型洽谈活动等；负责交易中心招商及协作项目的收集、整理、筛选、编印和信息发布；

(5) 督促检查交易中心改善投资环境，简化办事手续，提高办事效率情况；协调解决商户反映的问题和意见。为商户提供优质、规范、便捷的服务，依法保护商户的合法权益。

(6) 为招商管理部门提供合格的项目主管，建立项目主管的资料库，跟踪活动主管在组织招商活动中的表现，为招商管理部门选拔、招募优秀的招商活动项目主管提供支持。

(7) 为招商管理部门提供项目管理培训。对招商活动团队成员进行项目管理技术的训练和指导，提高各个成员的管理技能、合作能力和专业技术水平。

(8) 进行专业的风险评估，开发风险评估的标准和程序。提供风险评估操作方面的指导和咨询；提供风险管理培训；选择和维护风险管理工具等。

5.1.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理办公室部门构成

(1) 策划管理部

安排人员4人，其中1名主管，主要职责：贯彻执行国家的有关法律、法规和方针、政策，拟定招商活动办法、规定、程序等；编制招商工作的年度计划并组织实施，定期总结回顾招商工作；负责对外联络、协调、服务和审批工作；开展项目相关人力资源管理和组织招商人才的培训；负责交易中心招商项目的信息收集、整理、筛选、编印和发布；为入驻商户提供“一站式”、“一条龙”审批服务。

(2) 项目运营部

安排人员 6 人，其中 1 名主管，主要职责：起草招商项目计划，编写《招商项目投资指南》；策划各项招商活动方案，具体实施各项招商管理活动；承办商户的来访联络、协调和接待工作，承办、组织交易中心范围内的大型洽谈活动等；提供风险评估操作方面的指导和咨询，提供风险管理培训，选择和维护风险管理工具等；组织与外部单位和部门进行专业性交流沟通。

（3）环境考核评价部

安排人员 3 人，其中 1 名主管，主要职责：负责运营环境考核评价的日常工作，督促检查改善投资环境、简化办事手续、提高办事效率。受理商户投诉，协调解决投诉的有关事宜；检查各种招商项目规章制度的执行情况和对商户反映强烈有关问题进行专项检查；对于具有共性的突出问题，制定具体的解决办法，依法保护商户的合法权益；监督检查招商协议的履行情况，按照规定对违反规定的商户做出处理。

5.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目管理团队的构建

招商项目工作团队是为完成某项招商活动而组成的组织，它是一组相互信任、相互依赖、齐心协力、共同合作、一起工作的团队成员所构成的整体。要克服招商困境，实现 100%交易席位招商目标，要使团队成员间有效合作，就需要项目经理和项目管理人员积极开展项目团队的建设工作。

5.2.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目团队建设的目标

首钢钢铁产品交易中心招商项目团队建设的目标包括以下几个方面：

（1）加强团队成员的培训，明确理解项目目标及方案

首先三个部门要有各自的工作计划，纳入整体招商方案，明确各部门负责招商项目部分工作范围、质量标准和进度计划，部门主管要培训部门内每个团队成员对于要实现的项目目标有清晰明确的理解，同时项目办公室要培训每个部门主管以及每个团队成员对本部门项目的结果和实施方案有清晰的认识，各部门协调各自工作进度确保总体招商工作时效和质量。

（2）全体团队成员共同参与项目方案制定，分部门实施。

为确保项目方案有效性，项目团队需要团队成员参与讨论项目方案计划，解决员工如何能够将他们的工作与项目目标结合起来的问题。团队成员中要塑造相互尊重和重视对方工作成果，并且能够相互肯定各自为实现项目目标所付出的劳动。项目团队每位成员都能承担起责任，完成所承担的任务。

（3）强化激励，团队成员都要为实现项目目标而努力

实施以业绩为考核依据的方式，加大奖惩力度，设立进度结点项目明星奖，激励每位成员都强烈希望为实现项目的目标而付出自己的努力。项目团队成员乐于为项目成功付出必要的时间和努力，乐于为项目的成功努力做出贡献。

（4）搭建促进团队成员之间高度的合作与互助的平台

进度结点阶段性开展工作聚餐、季度组织团队郊游等娱乐活动，达到项目团队通常能够进行开放、坦诚而及时的沟通。为团队成员交流信息、思想、想法及感情搭建平台，塑造互助互爱的团队文化。也为能相互提供并彼此接受各种反馈及建议性的批评和意见减少障碍。

（5）团队成员之间的高度相互信任

一个有效的项目团队，团队成员相互理解、相互信任并相信依赖。项目团队中的每个成员都是项目成功的重要因素，每个成员都可以相信其他人所做的和所想的事情都是在为项目的成功而努力，而且都会按照标准要求完成他们的任务。项目团队成员相互关心，并承认彼此存在的差异，每个成员就会感到自我的存在，从而构成一个好的项目团队。

5.2.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目团队成员素质要求

在首钢钢铁产品交易中心招商项目执行的过程中，项目团队成员素质和能力将起到举足轻重的作用。为确保招商项目成功实施，在团队成员选用上实施内、外部招聘管理。首钢钢铁产品交易中心招商项目要求项目管理人员招聘具备相应的素质与能力如下：

（1）有良好的道德素质

在本项目中，项目管理人员面对的是大宗的钢铁产品，控制着巨大的财权和物权，如果项目团队成员尤其是项目经理个人道德品质不良，很容易出现违法的行为。因此，为保证项目经理班子以及项目团队成员严格遵纪守法，提高违法成本，人员招聘上重点考虑已婚，政治面貌中共党员，具有固定住所和北京市户口人员为主，有国企工作经验优先。

（2）健康的身体和心理素质

项目管理是一项纷繁复杂的工作，要求多方面考虑和缜密的布置，在遇到突发事件时及时正确快速的处理，这需要有强健的体魄和充沛的精力，没有良好的身体和心理素质是不可能作好这方面工作。首钢钢铁产品交易中心的管理团队成员招聘要

求：性格开朗，善于与各种人交往，胸襟豁达，有敬业精神、灵活性和应变能力等。

（3）全面的理论知识与丰富的工作经验

项目团队成员在精于钢铁产品及其贸易的知识和经验的同时，应该有更广泛的知识面，要掌握项目管理的基本理论，了解物流服务、金融等多个学科、多个专业的知识，在招聘时具有项目管理、市场营销、金融服务专业背景人员优先。

（4）系统的思维能力

人们解决问题的能力固然和个人的经验和知识有密切的关系，但是两者不是一回事。没有系统的知识肯定不能设计出解决项目问题的方案，但是不具备系统的思维能力，即使有了相应的知识也不能有效的运用知识。系统的思维能力还要求项目管理人员具有分析能力和综合能力，具有从整体上把握问题的系统思维能力。

5.3 首钢钢铁产品交易中心招商项目的绩效考评与激励机制

5.3.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目的绩效考评原则

招商活动的绩效考评是指运用一定的方法、程序、指标等对招商活动团队在一定时期内的行为、表现做出某种判断和评价的过程。其目的在于通过考评对招商活动团队的行为产生导向和牵引作用，从而保持和修正团队和个人的行为活动以保证组织战略目标的实现。对于招商活动项目化管理绩效考评的原则是：

原则一：当前业绩与长远发展相结合。绩效考评既应关注团队与个人的当前表现，又要考虑团队和个人的未来发展。

原则二：定量考核与定性评价相结合。考评体系应该将定量指标和定性指标相结合，以公平合理地评价团队现实与预期业绩。

原则三：客观因素与主观努力相结合。考评要结合团队客观环境的变化以及团队与个人主观努力的情况，对团队与个人的绩效给出公正合理的评价。招商活动绩效考评机制由考评体系、考评方法与流程、考评制度与规则等要素组成，其考查的对象为招商管理部门内部各相互联系的子系统(如项目团队)、子部门（如资源部门）或组成它们的基本元素（如各类人员）。

5.3.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目的激励机制

招商活动实行项目化管理的情况下，组织的柔性导致了人员流动性的增强，对人的激励显得越来越重要。实行招商活动激励机制的最根本的目的是正确地诱导员工

的工作动机，使他们在实现招商目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。绩效考评是实施激励的基础，也是制定激励机制的依据，即激励机制的设计必须和特定的绩效考评指标体系相配合。这包含两方面的意义：一是考虑短期利益和长期利益的均衡，激励机制必须和绩效考评指标体系的设计相结合。二是激励机制和绩效考评指标的匹配能够使风险与收益获得均衡。

首钢钢铁产品交易中心招商项目的激励机制主要包括以下内容：

（1）完善招商奖励制度。一是扩大奖励范围。只要是为招商项目建设有功的，不论是项目管理人员，还是社会的各界人士，都应获得奖励。如：社会人事按引进席位年租金额度 8.3% 提取介绍费，即奖励 1500 元/席位的奖金。二是加大奖励力度。在奖金来源有保证的前提下，应加大对招商项目建设作出突出贡献的单位和个人的奖励，如：设立进度优异单项奖，优秀服务明星奖；三是完善奖励程序。要建立和完善招商奖励的申报、审定、兑现等程序，做好商户身份的认定，严格规定兑现奖励的时间。

（2）推进落实招商项目建设责任制。深入推行招商引资和项目建设责任制，以进一步推动各单位尤其是责任人以高度负责的精神完成任务。实行招商引资目标责任制，并把招商引资目标完成情况作为目标管理考核的重点和考核主要领导业绩的重要依据，如：在项目进度管理上，每一个项目活动确定责任部门和负责人和相应协助部门，在每一项目活动结束后进行整体奖评，以项目活动完成指标进度快慢质量高低为依据进行奖励，项目进度提前奖最高达到责任部门 5 万元，辅助部门 2 万元奖金。

（3）重奖完成和超额完成招商任务的部门员工。各招商引资责任单位完成的本部门（单位）实际到位资金目标任务，即获得招商引资目标责任奖；若超额完成任务，对实际到位资金超出目标任务计奖基数的部分，按比例进行奖励。如凡是职工超额完成招商任务，引进入驻商户，按超额引进席位年租金额度 5.5% 左右提取奖励，即奖励 1000 元/席位的奖金，超过 8 个席位奖金外，还获得年度免费黄山游（家庭）；

（4）严格兑现奖惩。全面落实招商引项目建设的各项奖惩措施，做到言必信、行必果。及时兑现奖惩规定，该奖就奖，该奖多少就奖多少；该罚就罚，该罚多少就罚多少，切实做到奖罚分明，充分发挥激励效应，进一步增强团队招商引资的责任感，充分调动团队的积极性。

第 6 章 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险管理

项目内外部环境的复杂性以及项目本身的一次性、独特性等特点，使得项目存在着大量的不确定性。项目不确定性的存在使项目的管理者及其他相关利益者，在无法确知行动结果的情况下制定项目目标和行动计划，在项目的实施中逐渐调整，给项目带来各种风险，有时甚至会改变项目的主要目标和行动计划。项目风险管理就是将项目的不确定性事件或活动，努力转化为项目的确定性事件或活动的过程，其主要内容包括项目风险的识别、度量、防范措施制定和控制等。本文从项目风险的识别、分析和防范的角度来阐述首钢钢铁产品交易中心项目风险管理。

6.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险识别

结合项目风险管理的一般要求和原则，本文主要运用头脑风暴法对首钢钢铁产品交易中心项目风险进行识别。作者召集项目管理部门和交易中心的相关问题专家，请他们畅所欲言，共同讨论项目会遇到的风险、风险的后果危害程度、风险的主要成因以及风险事件的征兆等。经过充分的沟通交流，本文认为首钢钢铁产品交易中心招商项目存在着以下几项风险：

1、招商失败风险

招商失败风险是指在经过前期准备和宣传推广之后，出现交易中心入驻商户的数量不够，交易大楼空置率较高，相关业务难以支撑交易中心运营的情况。尽管项目管理部门前期已经进行了相关的走访调研，但是一旦进入实际运作阶段，潜在的商户在决定入驻前会对首钢钢铁产品交易中心进行实地考察，全面了解交易中心的地理位置、交通环境、运行机制、服务水平、配套设施、人员素质等，在掌握多方面的情况以后做出综合性判断，有可能出现商户在综合考虑多种条件后推翻以前入驻决定的情况；

其次，在项目运作的前期，商户们肯定会出现一定程度的观望心理，会使招商活动面临较大的压力；此外，不排除商户在入驻一段时间后，认为在交易中心没有实现预期的目标，又退出交易中心的情况。

2、货物质押风险

货物质押风险是指商户在申请融资时，用于质押的货物存在的风险，它主要取决于三个方面的因素：一是商户在交易中心是否具有与购销合同协议数量相等的实物

库存；二是商户在交易中心的库存货源是否安全可靠；三是在质押的过程中，交易中心对商户相应实物库存的管理是否完善。交易中心在对商户开展质押融资业务时必须处理好上述三个问题，任何一个环节出现问题都将会导致货物质押风险发生。

3、市场波动风险

根据交易中心融资平台的运行机制，商户在以货物做抵押进行融资时，与交易中心按当日市场价格的 70% 签订购销合同，如果在用户赎回货物之前该品种钢材市场价格下跌幅度达到 30%，用户则可能放弃赎回货物，那么市场波动的风险则主要由交易中心来承担。

4、融资额度风险

随着招商活动的开展，入驻交易中心的商户将逐渐增加，商户的融资需求也会越来越大，有可能造成融资需求规模超过交易中心所能提供的资金额度。交易中心融资业务设计最大额度为 2 亿元，一旦融资需求超出 2 亿元的阈值，则会出现交易中心自有资金不足的风险。

6.2 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险度量

6.2.1 风险度量的过程

在结合对交易中心招商项目风险识别结果的基础上，本文主要从风险可能性大小，后果严重性程度等方面对该项目的招商失败风险、货物质押风险和市场波动风险等进行度量。由于这些项目风险可能会同时或在较短时间间隔内发生，在完成上述分析与判断之后，还需要根据项目风险的度量，确定出项目风险的度量和项目风险控制的优先序列。项目控制优先序列安排的基本原则是项目风险后果最严重、发生概率最高、发生时间最早的优先控制。

对于风险度量的方法，本文主要采用专家评估法，作者邀请了 6 名具有丰富实践经验的项目管理、钢材销售、财务管理、金融管理等方面的专家，他们结合项目的特点、环境的变化等因素，主要从两个方面对风险进行度量：一是风险发生的概率，二是风险发生时对整个项目影响的大小。对于上述招商失败风险、货物质押风险、市场波动风险和融资额度风险，专家们的度量过程如下：

（1）招商失败风险度量

总体上看，没有商户入驻交易中心的可能性不大，交易大楼的入驻率具有一定的保障，一方面，前期调研显示，交易中心的各项服务平台对部分商户中小具有非常

大的吸引力，它们有强烈的入驻意愿；另一面，尽管在正式运营初期阶段会有需要改进和完善的地方，但是我们筹备成立的交易中心招商项目管理部门将会是一个具有高素质的管理团队，能够及时响应商户的需求。此外，首钢具有坚实的建材客户基础，可以对钢材产品交易中心的招商形成支撑。

（2）货物质押风险度量

由于钢材属于大宗商品，货物质押风险一旦发生造成较大的损失，因此交易中心和招商项目管理方在推出融资业务时，已经做了一些风险规避和消减措施：规定融资业务仅仅针对正式入驻交易大楼的商户，该商户必须在交易中心的仓库里有足够数量的实物库存，并且证实该批货物具有正当来源；在货物出库时，如果商户要出的数量在实际库存与最低质押库存差值内，则仓储部门允许办理出库，如果出库数量在差值外，必须通过交易中心监管部办理解押手续才能出库。通过采取上述措施，货物质押风险基本上得以控制。

（3）市场波动风险度量

市场波动风险产生的阈值是市场价格在 90 天内下跌幅度超过 30%，根据建筑钢材现货价格运行的规律，这种风险发生的概率很小，统计数据显示，自 2001 年以来 6.5mm 高线仅有一次跌幅大大超过 30%（2008 年下半年国际金融危机爆发）。从风险后果的严重程度看，即使发生市场波动风险，交易中心的损失仅限于跌幅超过 30% 的部分，事实上在此之前交易中心可以选在在现货或期货市场抛售货物，从而避免损失发生。

（4）融资额度风险度量

融资额度风险预计将发生在招商项目的后期，如果融资额度满足不了商户的融资需求，则会使交易中心失去核心平台，必然会对后期的招商活动产生消极影响，甚至前期已经入驻的商户也有可能离开交易中心，从而导致整个招商项目的失败。从业务对象看，首钢钢铁产品交易中心的质押融资业务主要是针对入驻的资金需求强烈的中小商户，结合交易中心大楼的容量、货场的面积、钢材市场运行情况等，我们认为招商项目中前期融资需求超过 2 亿元阈值的可能性很小。

6.2.2 风险度量的结果

对于首钢钢铁产品交易中心招商项目风险度量的结果，本文用风险矩阵的方式加以反映。风险矩阵按照风险发生可能性和风险发生后带来损失的大小，将风险分为四个象限：

- I 象限：发生概率高，影响比较小，此类风险应根据实际情况判断确定是否需要对策。
- II 象限：发生概率高，影响比较大，此类风险应准备预防对策及发生时的对策。
- III 象限：发生概率低，影响比较小，此类风险可以不作考虑。
- IV 象限：发生概率低，影响比较大。此类风险应考虑发生时的对策。

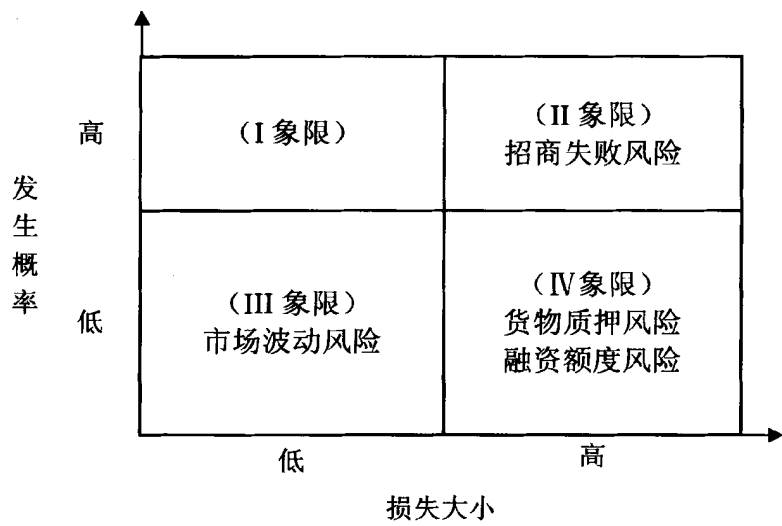


图 6.1 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险矩阵

Fig.6.1 Project risk matrix chart of Capital Steel Products Trading Center

根据专家对首钢钢铁产品交易中心招商项目风险的度量,本文认为招商项目各项风险除招商失败风险外,其它风险发生的概率都比较低,这是由项目本身的特点所决定的,从风险可能带来的损失看,市场波动风险预期带来的损失较小,处于风险矩阵的第 III 象限,对于此项风险可以不用着重防范;货物质押风险和融资额度风险,则处于第 IV 象限,一旦发生风险将会带来较大的损失,需要给予足够的重视;而招商失败风险发生概率和损失都比较大、需要重点关注,做好风险防范预案,安排好相应的防范措施。

为了指导后续的风险防范,综合上述情况以及各项风险发生的时间顺序,本文对首钢钢铁产品交易中心招商项目的风险做如下排序:招商失败风险、货物质押风险、融资额度风险、市场波动风险。

6.3 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险应对措施

项目风险应对措施是指项目风险管理者采取各种措施和方法,消灭或减少风险事

件发生的各种可能性，或者减少风险事件发生时造成的损失。项目风险的应对措施和方法主要有：风险规避、风险遏制、风险转移、风险化解、风险消减、风险储备、风险容忍、风险分担措施等。在制定风险应对措施时要综合考虑项目风险的特性、项目组织抗风险的能力、以及可供选择的应对措施等等^[20]。

（1）招商失败风险的应对

通过头脑风暴法，以及行业专业人士咨询，我们得知招商失败风险招商不同阶段表现形式和防范内容各不相同。这两个阶段的分割点在交易席位达到 50%这一入驻率时候。

第一阶段：交易席位入驻率没有达到 50%时，此时风险主要集中在市场招商方案策划和宣传推广上。因此在这一阶段，招商方案的策划是否满足用户的需求和潜在需求、宣传推广是否有力是问题的关键，风险在外部市场用户，因此防范此阶段风险采取以下措施。

①防范招商项目方案失真性：招商项目市场调研报告及招商项目方案编写完成后，第一步要在公司全体员工间进行讨论其客观性和可行性；第二步招集招商专家、钢材市场资深人士进行可行性论证分析，第三步通过销售公司组织在上海地区销售量前 10 位经销商进行背对背单独招商需求及满足需求的方案测试，完善整体招商项目方案

②防范宣传推广风险，制定加大推广优惠幅度，通过调研我们得知入驻商户关心资金流量、经营规模效益，苦恼在有市场机会时没有资金把握市场机遇，因此此次优惠幅度不再是席位价格，而是融资额度和融资利率的优惠上，直接将效益体现在用户的经营效果上，交易中心搭建的不论是信息平台（免市场价格信息费用）、资源平台（优先订购交易中心自营的负钢材产品），宣传平台（提供宣传位置），还是融资平台都给予优惠条件，同时享受 X 年的优惠待遇（具体年数，视推广情况而定），现时拉开优惠幅度，入驻交易席位前 10 名，前 20 名和前 30 名享受的优惠年数不同，利用好经济杠杆的调节作用。

第二阶段：交易席位入驻率达到 50%时，巨大的市场效应会推动整个招商项目前进，此时风险主要集中在市场招商方案承诺兑现和后继服务上，此时，这将成为招商风险的关键，风险解决集中在内部管理上；因此防范此阶段风险采取以下措施：

①加强在业务流程的梳理，在招商服务过程中及时将用户的意见收集上报，建立免费服务热线，定期招开入驻商户市场座谈会（其中目的之一是征求对招商服务的

意见和需求), 根据用户的意见采取相应管理措施, 将用户的不满消除在萌芽中。

②利用销售公司渠道优势和影响力, 适时开展交易中心代订货业务, 进一步扩大交易中心的影响力和宣传面, 同时利用首钢新钢联在北京地区经销商突出的影响力在交易中心定期召开北京地区大经销商季度商会。

(2) 货物质押风险的应对

应对货物质押风险, 主要集中在入驻商户货源合法性、质押收款放货偏差管理风险, 应对防范措施如下:

①入驻商户货源合法性风险防范。在融资业务需求不断扩大以后, 要确保商户货源安全可靠, 防止质押货物的非法, 导致经营风险和质押资金安全, 因此对融资商户的资质要进一步加以限制, 具体措施: 一是规定申请融资业务的商户必须要是首钢的协议户, 用以质押的货物必须是首钢生产的钢材, 产品直接由首钢车队从厂内直接运入库存(有发货清单); 二是外钢厂产品要求增值税票、发货清单或交易合同。

②质押收款放货偏差管理风险防范。主要措施是加强内部管理, 利用信息化手段支撑, 减少人为操作的失误, 如引进高达仓储管理软件, 由监管部门输入并锁死融资质押所需的最低库存数量, 如果商户在交易中心实际库存数量少于最低库存数量, 则无法打印出库单, 这样基本上就将货物质押风险降到最低。

(3) 融资额度超出交易中心信用额度风险的应对

由于招商项目中承诺交易中心给予商户一定融资功能, 针对交易中心融资额度有限, 商户融资要求无限的风险, 采取措施如下:

①尤其在招商项目中后期和钢材市场趋涨的情况下, 必须要有相应的应对措施: 一是在钢材市场涨幅明显、质押融资需求快速膨胀时, 应该相应地提高利息、仓储、管理费用等, 利用市场机制调节资金需求;

②向股东方追加投资获取资金, 另外向首钢集团申请追加担保银行贷款, 增加资金额度;

③利用资金运作手法, 在银行将一部分现金转换成承兑汇票, 利用资金的放大效应, 提高资金使用额度。

(4) 市场价格大幅波动、质押货物贬值风险的应对。

质押货物贬值 30%以上经营风险。由于质押的保证金是 30%货物的价值, 为应对市场价格波动 30%以上产生的资金风险, 从合同约定上进行风险防范, 在与商户购销合同中约定当市场价格跌幅到达 25%时, 商户必须赎回货物, 交易中心发出赎

回通知后，如 3 日内不赎回的货物，交易中心有权利抛售商户质押货物，此时价格仍让高于跌幅 30%的阈值，从而使交易中心避免发生损失，成功地规避了市场波动风险。

6.4 首钢钢铁产品交易中心招商项目风险监控

制定了风险应对计划后，并不意味着项目风险不存在了，在项目推进的过程中已经识别的风险可能会出现风险的增大或者衰退，同时还有可能产生新的项目风险，所以定期监控风险以跟踪它的当前状态就非常有必要了，如果忽视了这一点，则有可能给项目带来重大的损失，甚至导致整个项目的失败。因此，首钢钢铁产品交易中心招商项目在执行的过程中，必须要时刻监督各种项目风险的发展与变化情况，项目的风险监控工作主要包括以下两个层面：

（1）跟踪已识别风险的发展变化情况。一般来说，已识别项目风险的不确定性往往随着时间的推移而减小，这是因为随着项目的进展和时间的推移，有关项目风险本身的信息和资料会越来越多，项目管理者对风险的把握和认识也会变得越来越清楚。在整个项目周期内，对于本文已经识别的招商失败风险、货物质押风险、融资额度风险以及市场波动风险，项目管理者要时刻监控风险产生条件的变化，衡量风险减缓计划需求。比如在项目中后期，首钢钢铁产品交易中心交易大楼的商铺有可能已经全部出租出去，那么招商失败风险就基本上可以提前解除了，从而需要项目管理者改变风险排序，调整风险防范和监控的重点。

（2）根据风险的变化情况及时调整风险应对计划，并对已发生的风险及其产生的遗留风险和新增风险及时识别、分析，并采取适当的应对措施。

①对于已发生过和已解决的风险应根据实际情况对其发生概率和可能造成的损失进行重新度量，或者直接将其从项目风险监控列表调整出去。如在较为极端的市场形势下，有可能发生融资额度超出交易中心信用额度的风险，这时项目管理方可以向股东方追加投资获取资金，或者向首钢集团申请追加担保银行贷款，增加资金额度，避免项目风险发生。等到市场形势恢复正常后，融资需求下降，由于融资额度已经得到扩充，融资额度风险将比先前进一步下降，可以视情况调整其风险排列次序。

②当风险引发时首先调用风险策略，如果风险策略失效，则调用风险应急计划。如当市场波动风险发生时，商户放弃赎回货物的权利，按照合同约定，首钢钢铁产

品交易中心有权利抛售该批质押货物，但是由于市场下滑态势明显，短期内交易中心可能找不到买家，无法将该批货物出售。这时应该及时启动相关应急计划，如选择在期货市场卖出同等数量的合约，进行套期保值，等市场回暖后再卖出该批货物，或者待期货合约到期后将该批货物在期货市场实物交割。同时，交易中心也可以选择以该批货物参加建筑工程项目的招投标，一旦中标项目，便可以用远期交货的方式锁定该批货物的价格，进而起到规避市场波动风险的作用。

③及时识别和度量新的项目风险，并制定相应的风险防范措施。随着项目的深入开展，交易中心招商项目可能会出现一些新的项目风险，比如作为竞争对手的北京地区其它建材市场推出更有竞争力的服务，则必然会影响到交易中心招商活动的顺利进行，对于诸如此类的潜在风险，项目管理部门需要密切监控，时刻加以注意，及时进行风险的识别和度量，并采取行之有效的风险应对措施，确保项目的顺利实施和完成。

第7章 结论与展望

7.1 本文结论

本文通过学习查阅国内外项目管理理论书籍和文章等大量文献资料,结合在首钢钢铁产品交易中心从事招商项目管理工作的实践经验,对前期招商项目管理情况进行了认真的剖析,分析提出了钢铁产品交易中心招商项目管理中存在的问题。运用项目管理知识,从确定项目活动、安排项目进度、制定项目计划、设计项目组织、管控项目风险等几个方面,提出了解决首钢钢铁产品交易中心项目管理存在问题的措施,构建了切实可行的项目管理流程,为招商项目管理提供了很好的指导,结论如下。

(1) 运用项目管理思想和方法,分析证实了企业招商工作项目管理化的必要性。

(2) 在项目管理化平台上,构建了行之有效的企业招商项目管理框架,制定相应管理措施,建立以项目为中心的招商管理运作体系。

(3) 从企业招商项目进度管理、组织管理、风险管理角度分析项目管理内涵特点,并对具体实施进行了研究。将项目管理与企业招商实际工作进行结合,提出针对项目组合企业招商工作管理手段。

总之,项目管理的思想和方法为招商活动提供了独特的诠释和有益的借鉴,企业在从事相关的活动时充分借鉴项目管理理论,从制度层面上对招商活动进行规范和引导,保证资本、技术、人才等要素得到最优化的配置。

7.2 展望

鉴于作者从事项目管理工作的实践经验略显不足,在项目管理理论功底方面尚有欠缺,本文将招商引资工作和项目管理理论结合得不够深刻,招商项目管理流程的构建还不够详细、系统,在方法选择上定性分析较多,定量分析较少。另外,本文属较为新颖课题,参考资料不是十分充足,也给本文的研究和应用造成一定的局限性。今后,作者将进一步加强项目管理学习,在实践工作中大胆应用先进的项目管理知识,对招商项目管理流程进行更深入、详尽、系统的研究,不断完善项目管理体制,探索出科学可行的招商流程,把本文的理论观点进一步成熟细化,使之更具有操作性,更有效地指导钢铁产品交易中心的招商引资工作。

参考文献

- [1] 中国（双法）项目管理研究委员会. 中国项目管理知识体系（CPMBOK2006）[M]. 北京：电子工业出版社，2005，251.
- [2] 美国项目管理协会. 卢有杰、王勇译. 项目管理知识体系指南 3 版[M]. 北京：电子工业出版社，2005，156.
- [3] 戚安邦等. 项目管理学[M]. 北京：科学出版社，2007.
- [4] 孟化. 项目进度管理研究概述[J]. 现代商业 2009（9），126.
- [5] Gregory T. Haugan(美). 项目计划与进度管理[M]. 北京：机械工业出版社，2005，247.
- [6] 马国丰，陈强. 项目进度管理的研究现状及其展望[J]. 上海管理科学 2006（9），71.
- [7] 李欣. 小议项目管理中组织结构[J]. 项目管理者联盟. 2003（5），18.
- [8] 刘易勇. 项目管理中的项目组织结构[J]. 项目管理者联盟，2003（12），30.
- [9] 孙卓. 沈北新区农产品深加工产业园招商引资项目管理研究[D]. 辽宁：东北大学，2009.
- [10] 刁义雄. 政府招商引资活动项目化管理研究[D]. 南宁：广西大学，2008.
- [11] OGC 组织编，欧立雄，薛岩译. 成功的项目管理[M]. 北京：机械工业出版社，2004.
- [12] 薛峰. 浅析项目风险管理[J]. 商场现代化，2009（11）17-18.
- [13] 杨传彬. 项目风险管理系统框架研究[J]. 甘肃农业，2006（1），113.
- [14] 周美娣. 辽化公司 A 项目进度管理案例研究[D]. 辽宁：大连理工大学，2008.
- [15] 郭蕊. 国内外项目管理研究的理论、框架及其发展[J]. 现代管理科学，2006，27-29.
- [16] 岳茗. 利乐中国公司项目组织的研究[D]. 陕西：西北大学，2004.
- [17] 沈建明. 项目风险管理[M]. 北京：机械工业出版社，2004.
- [18] 戚安邦. 项目管理的十大风险[M]. 北京：中国经济出版社，2004.
- [19] 崔景涛. 项目风险管理信息系统的研究与开发[D]. 江苏：南京理工大学，2008
- [20] 戚安邦、盛峰. 面向不确定性的项目风险管理方法研究[J]. 理论探讨，2008

(2), 70-73.

[21] 刘凤楼.我国的项目管理及其发展展望[J].商场现代化, 2006, 59-60.

[22] 王慧.我国招商引资存在的问题及对策[J].价格月刊, 2008(2), 48-51.

[23] 郭蕊.国内外项目管理研究的理论、框架及其发展[J].现代管理科学, 2006(5), 27-29.

[24] Michal Trnik.The role of investment promotion agencies at attracting Foreign Direct Investment and Their Impact on Economic Development in Central Europe[D].Central European University,2007.

[25] International Project Management Association ,ICB-IPMA Competence Baseline [M], June, 2006, 3:27-50.

[26] William Pinkerton , Project Management[M] , McGraw-HillProfessional ISBN:007141281, 2006, 2:171-192.

致谢

我首先感谢我的导师许慧敏副教授，我的论文从选题、定题、结构设计、完成初稿到最后定稿，每个环节都是在导师许慧敏副教授的精心指导下完成的，其中倾注了许老师大量的心血。许老师给予我的不仅仅是学术知识，更重要的是她那严谨的治学态度，给了我很大的帮助。

同时，感谢东北大学工商管理学院项目管理教学的领导和老师们：张吉善教授、卢纪华教授、钟磊刚教授、戢守峰教授、孙新波教授、庄新田教授、窦胜功教授、杜晓君教授、谭英教授、张彦博教授等，他们渊博的学识和亲切教诲，为我打开领悟管理学精髓的大门，带我畅游于管理学科的知识海洋，我将受益终生。