



项目管理

XIANGMU GUANLI

主编 何建龙

陕西人民出版社

目 录

基 础 篇

第一章 项目的概念	3
第一节 项目的定义	3
第二节 项目的特征	5
第三节 项目的分类	7
第四节 项目与常规运作	8
第五节 项目的内外环境	10
第二章 项目管理的概念	15
第一节 项目管理的定义及其内容	15
第二节 项目管理的基本要素	18
第三节 项目管理的知识体系	22
第四节 现代项目管理的发展历程和发展趋势	23
第五节 项目管理在中国	27
第三章 项目的生命周期	31
第一节 项目的生命周期和阶段	31

第二节 项目阶段和项目质量	35
第三节 项目管理的五个过程	36

理 论 篇

第四章 项目范围管理	43
第一节 项目范围管理的概念	43
第二节 项目范围计划的编制	46
第三节 范围定义与工作分解结构	49
第四节 范围核实与范围变更控制	53
第五章 项目时间管理	59
第一节 项目时间管理的重要性	59
第二节 项目进度计划与控制	61
第三节 项目进度计划	67
第四节 项目进度控制	74
第六章 项目成本管理	81
第一节 项目成本管理概述	81
第二节 项目资源计划编制	89
第三节 成本估算	94
第四节 成本预算	98
第五节 成本控制	100
第七章 项目质量管理	104
第一节 项目质量管理概述	104
第二节 项目质量计划	109

第三节 项目质量保证	116
第四节 项目质量控制	119
第八章 项目风险管理	126
第一节 项目风险管理概述	126
第二节 项目风险管理计划编制	130
第三节 项目风险识别	133
第四节 风险的定性分析与定量分析	137
第五节 风险应对计划编制	142
第六节 项目风险监控	145
第九章 项目沟通与冲突管理	148
第一节 项目沟通管理概述	148
第二节 项目沟通管理的过程	156
第三节 项目冲突管理	160
第十章 项目组织与人力资源管理	171
第一节 概述	171
第二节 项目经理	179
第三节 项目团队	192
第十一章 项目采购管理	205
第一节 项目采购管理概述	205
第二节 项目采购计划编制	211
第三节 项目招标管理	217
第四节 项目合同管理	221

应 用 篇

第十二章 需求识别与项目评估	227
第一节 立项前期准备工作	227
第二节 需求识别	231
第三节 项目评估	239
第十三章 项目计划	247
第一节 项目计划概述	247
第二节 项目计划的形式、内容及过程	251
第三节 项目计划工具	261
第十四章 项目实施与控制	275
第一节 项目实施	275
第二节 项目控制	280
第十五章 项目收尾与后评价	292
第一节 项目验收	292
第二节 项目评审	300
第三节 项目移交	303
后 记	307

基 础 篇

第一章 项目的概念

在当今社会中，人们在日常生活中经常提到的一个名词就是项目。项目对社会、对企业、对个人的意义都是非常重要的，项目经理被看做是未来 20 年的黄金职业正是基于这一原因。

第一节 项目的定义

项目可能涉及很多人，也可能仅仅涉及一个人；完成一个项目所需要的时间也许不到 100 小时，也许会超过 1000 万小时；项目的完成也许只涉及组织中的一个单独部门，也许会涉及很多部门甚至跨越多个组织。

那么“项目”究竟是什么？我们必须给它下一个准确而又全面的定义。

一、几个具有代表性的定义

关于项目的定义很多，其中比较有代表性的定义有以下几种：

（一）美国项目管理协会的定义

美国项目管理协会（PMI）是国际上项目管理比较权威的机构，它对项目的定义是：项目是为创造特定产品或服务的一项有时限的任务。所谓时限指的是完成项目所需要的时间；特定是指

这一项目所形成的产品或服务在关键特性上不同于其他相似的产品或服务。

（二）德国 DIN69901 的定义

德国 DIN69901 的定义是：项目是指在总体上符合如下条件的唯一性任务。它具有以下三个特点：①具有预定目标；②具有时间、财务、人力和其他限制条件；③具有专门的组织。

（三）Harold Kerzner 博士的定义

Harold Kerzner 博士认为：项目是具有以下条件的任何活动和任务的序列。这些条件是：①有一个将根据某种技术规格完成的特定的目标；②有确定的开始和结束的时间；③有经费的限制；④消耗资源（如资金、人员、设备）。

（四）R·J·格雷厄姆的定义

R·J·格雷厄姆认为：项目是为了达到特定目标而调集到一起的资源组合。它与常规任务之间的主要区别在于：项目通常只做一次；项目是一项独特的工作努力，即按某种规范及应用标准导入或生产某种新产品或某项新服务。这种工作努力应该在限定的时间、人力资源及资产等前提下完成。

二、什么是“项目”

从以上的各种定义可以看出，尽管不同的组织或个人对项目的定义有所不同，但这些定义都从不同角度和不同程度上反映了项目的本质特征，并具有一些共性。具体来说有以下几点：①时间、人员和经费的限制；②有一个明确的目标；③要消耗一定的资源；④是一次性、临时性的活动。

所以，我们认为：项目是在既定资源和成本约束下为完成某一独特产品或服务所做的一次性努力。一次性是指项目有明确的开始和结束时间；独特是指项目所创造的产品或服务与所有的其

他产品或服务相比较，在某些方面仍然有明显的差别。

第二节 项目的特征

尽管项目的形式多种多样，内容五花八门，但作为项目还有其一些共同的特征。其主要特征如下：

一、一次性

每一个项目都是一项一次性的任务。这是因为，虽然每一个项目都有投入也有产出，然而它不是周而复始的，更不是无终了的。例如，建设一座火力发电厂可以当做一个大项目，但当这个火电厂建成投产以后的日常生产过程则不能当做项目。

一次性是指每一个项目都有明确的开始时间和结束时间。当项目目标实现以后或因项目不能实现而中止项目时，就意味着项目的结束。项目的一次性主要指的是所有项目的历时都是有限的，项目不是一直持续进行的工作。

作为一支队伍，项目队伍很少能够脱离项目而存在，也就是说，项目队伍因项目而建立，同时也因项目的完成而结束。一旦项目完成，项目队伍就会解散，队伍成员就会被重新分配。

二、明确的目标

任何项目最终都要实现一定的目标，目标既可能是一种期望的产品，也可能是某一种希望得到的服务。项目的目标一旦被确定，一般是不会轻易修改和变动的。一旦项目的目标发生了实质性的变化，原来的项目就会转变为另一个新的项目。项目目标的制订不仅要受到客户期望的限制，而且还要受到一定的工作范围、进度计划、成本和资源的约束。

三、独特性

一般的项目都是要完成一些以前未曾做过的工作,所以它是独特的。一个产品或者服务即使所属类别的范围很大,但它也是独特的。例如,建造的写字楼成千上万,但每一个写字楼都是独特的——不同的物主、不同的设计形式、不同的地理位置、不同的承包商等。虽然这当中也存在许多重复的成分,但不会改变整个项目的独特性。

四、过程性

项目任务的一次性决定了项目有一个确定的起始、实施和终结的过程。这也就构成了项目有限的生命周期。项目的生命周期一般分为三个阶段:第一阶段是项目前期阶段,一般包括项目任务的明确、基本要求、所需投入要素、目标及成本分析论证等等;第二阶段是项目的实施阶段,也就是通过运作来实现项目目标的过程;第三阶段是项目的终结阶段,包括项目的总结、清理等。

五、活动的整体性

项目中所有活动都是相互联系的,这些活动构成了一个完整的整体。项目的运作就是要实现项目的整体最优,也就是系统整体最优。

六、项目是一个开放的系统

每一个项目的完成都要跨越若干部门的界限,这就要求项目的工作人员即要协调好项目团队即企业内部各职能部门之间的关系,又要协调好项目团队与企业外部相关组织的关系,以便最大限度地取得他们的支持和协作,确保项目的顺利完成。项目经理

要学会与各种人打交道,如企业职能部门的领导、政府官员、银行家、工程承包商、原材料供应单位的负责人等。这些人对项目的顺利完成至关重要,但他们都不受项目管理组织的管辖,如何调动这些人的积极性让他们支持项目工作,是项目经理及项目团队的一项重要任务。

第三节 项目的分类

项目的定义明确了项目的内涵,而项目的分类可以帮助我们了解项目的外延。项目是多种多样的,有建设项目、科技项目、社会项目、有形项目 and 无形项目等等。对项目类型的划分因划分标准的不同而区分为不同的类型。我们这里也仅就具有一定技术经济意义的项目进行分类而不涉及社会项目。

一、综合性分类

按项目的产业分类,可分为工业型、农业型、商业型、服务型等。

按项目的服务对象分类,可分为科研型、生产型、生活型、服务型等。

按项目的规模,可分为大型、中型、小型等。

按项目的复杂程度,可分为复杂项目、简单项目等。

按项目用户,可分为有明确用户的项目、无明确用户的项目等。

按项目的期限,可分为长远项目、短平快项目、紧急项目、一般项目等。

按项目的区域,可分为地区性项目、跨地区项目和国际性项目等。

按项目的资金筹措,可分为国家项目、地方项目、独资项目、集资项目、合资项目等。

二、按投资特点分类

按投资管理,可分为基本建设项目、技术改造项目。

按资金用途,可分为生产项目、非生产项目。

按投资的性质,可分为新建项目、扩建项目、改造项目。

按投资阶段,可分为预备项目、筹建项目、施工项目、收尾项目、投产项目。

按资金来源,可分为国家预算拨款项目、银行贷款项目、自筹资金项目、外资项目。

第四节 项目与常规运作

组织通过工作来实现组织的目标,组织的工作通常包括两种基本类型:即常规运作和项目。这两者既有联系也有区别。弄清他们之间的这种关系对我们进一步了解什么是项目是很有帮助的。

一、项目与常规运作的共同点

项目与常规运作有很多的共同点,主要有以下三点:

(一) 都需要人来完成

不管是什么形式的组织工作,都需要有一定的人员共同努力,大家在一起通力合作来完成组织任务。

(二) 受到资源的限制

无论是项目还是组织的常规运作,都要受到人、财、物、时间、空间和信息等资源的限制。这是任何组织在生产过程中都面临到的一个无法回避的现实问题。组织的任务就是如何利用有限

的资源为组织赢得更多的产出。

（三）都需要进行计划、执行和控制等

组织的项目和常规运作都需要按照一定程序进行，都必须遵守规范的运行程序。也就是说它们二者都需要进行计划、执行和控制这些组织在运行过程中的基本程序。

二、项目与常规运作的区别

项目与常规运作的主要区别在于：

（一）运作的连续性和重复性

一般的常规运作都具有连续性和重复性的特点，也就是说常规运作往往是一种周而复始的重复过程。但项目却不是这样，项目一般都是临时性和独特性工作任务，不具有连续性和重复性。

（二）两者执行目的不同

项目在完成组织初期制定的目标后即意味着工作任务的完成，也就是项目的终止。而常规运作在完成任务以后需要制定新的目标并继续执行。

三、项目的一些例子

各个层次的组织都可以承担项目工作，他们可以是一个人，也可以是一群人；项目的持续时间也有长有短，也许只需要几天，也可能需要数年。项目有时只涉及一个组织的某一部分，有时则可能需要跨越好几个组织，如合资公司或合伙企业，以下是一些项目的例子：①开发一个新产品或提供一种新服务；②组织结构整改、人员配置调配或组织形式变革；③设计一种新型运输工具；④开发或获取一种全新的或升级的信息系统；⑤修建一座大楼或一项设施；⑥在发展中国家为一个社区建造供水系统；⑦开发一次政治竞选活动；⑧执行一套新的业务流程。

第五节 项目的内外环境

一、项目的内部环境

项目的内部环境主要是指项目实施所涉及的各种要素。它包括资源、需要和目标以及项目组织等要素。资源是项目实施最根本的保证。需要和目标是项目实施最基本的要求，项目组织是项目实施运作的核心实体。

（一）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。它包括自然资源和人造资源、内部资源和外部资源、有形资源和无形资源等等。例如，人力和人才、材料、机械、资金、信息、科学技术、市场等，有人把它们归纳为若干个M，以便叙述和记忆。其实还有一些其他东西，譬如商标、专利、信誉以及社会联系等，也是有用的资源。特别要指出的是，在知识经济时代，知识作为无形资产的价值表现得更加突出。资源的轻型化、软化的现象值得我们重视。我们不仅要管好用好各种硬资源，也要学会管好用好各种软资源。

由于项目固有的一次性，项目资源不同于其他组织机构的资源，它们是临时拥有和使用的。资金需要筹集，物资和咨询力量可采购或招聘，有些资源还可以租赁。项目过程中资源需求变化很大，有些资源用完后要及时偿还或遣散。任何资源的积压、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。

（二）需求和目标

项目利益相关者的需求是多种多样的。通常可以分为两大

类：必须满足的基本需求和附加获取的期望需求。

基本需求包括项目实施的范围、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。在一定的范围内，质量、成本、进度三者是相互制约的，当进度要求不变时，质量要求越高，则成本越高；当成本不变时，质量要求越高，则进度越慢；当质量要求不变时，进度过快或过慢都会导致成本增加。管理的目的是谋求快、好、省的有机统一，好中求快，好中求省。如果把“多”或“大”，即项目实施的范围或规模一起考虑在内的话，可以以利润替代成本作为目标。利润等于收益减去成本。因此，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。

期望要求通常对开辟市场、争取支持、减少阻力产生影响。例如一种新的产品，除了基本性能以外，外形、色彩、使用舒适度、建设和生产过程有利于环境保护等，也应当列入项目的目标之内。

一个项目的不同利益相关者有各种不同的需求，有的相去甚远，甚至互相抵触。这就更加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利益相关者的积极性，减少他们的阻力和消极影响。

（三）项目组织

组织就是把多个人联系起来，做一个人无法独立完成的事情。这是管理的一项基本功能。组织包括与它要做的事相关的任何资源，及其相互关系。项目组织与其他组织一样，要有好的领导、章程、沟通、人员配置、激励机制，以及好的组织文化等。同时，项目组织也有其与其他组织不同的特点。

为实现项目的目标，项目组织和项目一样有其生命周期，经历建立、发展和解散的过程。例如，项目的创意组织可能是某个咨询公司或机构中的一个研究小组，甚至个人，项目发起也许要另外一个组织出面，譬如某个政府部门、事业单位、企业或企业

与银行组成的集团；而项目的计划、实施可能还要组建新的机构，作为业主法人。总之，项目组织是在不断地更替和变化，其基本原则是因事设人。根据项目人物设置机构，设岗用人，事毕境迁，及时调整，甚至撤销。项目要有机动灵活的组织形式和用人机制，可称之为柔性。

项目组织的柔性还反映在各个项目利益相关者之间的联系都是有条件的，松散的；它们是通过合同、协议、法规以及其他各种社会关系结合起来的；项目组织不像其他组织那样有明晰的组织边界，项目利益相关者及其个别成员在某些事物中属于某项目组织，在另外的事物中可能又属于其他组织。此外，项目中各利益相关者的组织形式也是多种多样的。

项目组织结构对于项目管理会产生一定的影响，主要的项目组织结构有职能式结构、单列式结构和矩阵式结构。一般来讲，职能式结构有利于提高效率；项目单列式结构有利于取得效果；矩阵式结构兼具两者的优点，但也带来某些不利因素，例如，各个项目可能在同一职能部门中争夺资源；可能会存在多重领导的现象。

二、项目的外部环境

要使一个项目取得成功，除了需要对项目自身、项目组织及其内部环境有充分的了解外，还要对项目所处的外部环境有正确的认识。项目的外部环境主要包括以下几个方面：

（一）政治和经济

国际、国内的政治和经济形势对项目产生重大影响的事例比比皆是。大项目如此，小项目也不例外。当众多的项目投资者受东南亚经济奇迹的鼓励，预期“亚洲世纪”、“太平洋世纪”即将到来时，来势凶猛的东南亚金融危机给了他们一个最沉重的打击，