



项目管理理论研究者与实务工作者的案头必备手册
国际项目管理专业资质认证体系 (IPMP) 知识考核的标准与依据

中国项目管理 知识体系

(C-PMBOK2006) (修订版)

中国 (双法) 项目管理研究委员会 著



Chinese Project Management
Body of Knowledge (Revision)



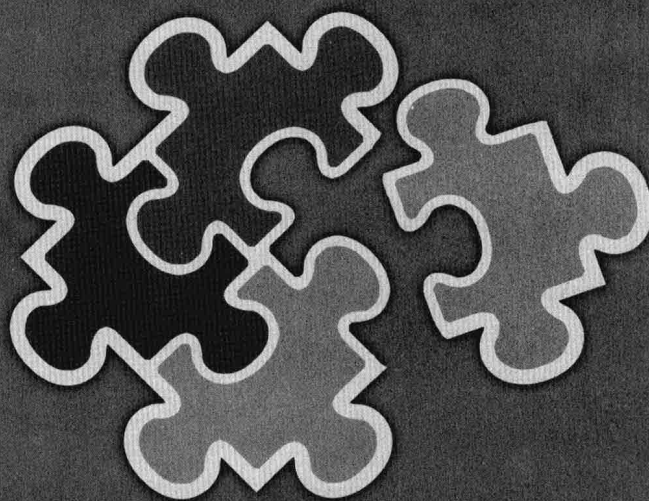
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



中国项目管理 知识体系

(C-PMBOK2006) (修订版)

中国（双法）项目管理研究委员会 著



Chinese Project Management
Body of Knowledge (Revision)

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从项目管理学科的高度,结合其实际应用性学科的特点,系统地呈现了项目管理的理论方法体系和实践过程规范,具有集理论前沿性、知识系统性、内容权威性、表述概要性于一体的鲜明特色。

全书共有 9 章,在逻辑上分为三大部分。第一部分即第 1 章,为项目管理学科的体系框架,内容包括项目管理学科的形成与发展,项目管理学科定位及中国项目管理知识体系结构。第二部分包括第 2~8 章,为面向临时性项目组织的项目管理知识,第 2 章介绍了项目和项目管理的基本概念,项目管理的基本内容、思路和特点;第 3、4、5、6 章以项目生命周期为线索,分别介绍了项目概念阶段、开发阶段、实施阶段及结束阶段相关的项目管理知识;第 7 章以项目管理职能领域为线索,介绍了项目范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、信息管理、风险管理、采购管理和综合管理九大领域相关的项目管理知识;第 8 章介绍了项目管理中经常用到的基本方法和工具。第三部分即第 9 章,为组织项目化管理,系统介绍了长期性组织项目化管理的体系框架与主要方法。

本书编写的主要目的是形成我国项目管理学科的基础性文件,构建项目管理学科体系框架。同时兼顾了作为 IPMA 国际项目管理专业资质认证(IPMP)知识考核依据和标准的需要,是项目管理理论与实践工作者不可多得的案头书,也是国际项目管理专业资质认证(IPMP)知识考核的标准和依据,同时还可作为高等院校项目管理概论课程或企事业单位项目管理知识培训的教材或参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

中国项目管理知识体系(C-PMBOK2006)(修订版)/中国(双法)项目管理研究委员会著.
北京:电子工业出版社,2008.9
ISBN 978-7-121-06959-8

I. 中… II. 中… III. 项目管理—中国—指南 IV. F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 090861 号

责任编辑:李 静

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:北京中新伟业印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:880×1230 1/16 印张:19.5 字数:370 千字

印 次:2008 年 9 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

《中国项目管理知识体系（修订版）》

（C-PMBOK2006）

编委会

主 任 钱福培

副主任 欧立雄

委 员 （按姓氏拼音排序）

白思俊	戴大双	洪显明	刘荔娟
卢向南	马旭晨	欧立雄	钱福培
沈建明	王守清	王祖和	薛 岩
张玉麟			

目录

第1章 项目管理学科体系框架	1	3.2 项目机会研究	42
1.1 项目管理学科的形成与发展	1	3.2.1 项目机会研究的概念	42
1.2 项目管理学科的基本结构	5	3.2.2 项目机会研究的主要内容	42
1.3 中国项目管理知识体系框架	9	3.2.3 项目机会研究的方法与工具	43
1.3.1 C-PMBOK2006 的编写目的	9	3.2.4 项目机会研究的结果	43
1.3.2 C-PMBOK2006 的知识范畴	10	3.3 方案策划	43
1.3.3 C-PMBOK2006 的体系框架	12	3.3.1 方案策划的概念	43
1.3.4 C-PMBOK2006 的主要特点	13	3.3.2 方案策划的内容和步骤	43
第2章 项目管理基础	16	3.3.3 方案策划的方法与工具	44
2.1 项目	16	3.3.4 方案策划的结果	44
2.1.1 项目的概念	16	3.4 初步可行性研究	45
2.1.2 项目的属性	20	3.4.1 初步可行性研究的定义及 目的	45
2.1.3 项目的分类	22	3.4.2 初步可行性研究的主要内容	45
2.2 项目管理	23	3.4.3 初步可行性研究的结果及 作用	45
2.2.1 项目管理的概念	24	3.5 详细可行性研究	45
2.2.2 项目管理的特点	25	3.5.1 详细可行性研究的概念	45
2.2.3 项目管理的内容	27	3.5.2 详细可行性研究的依据	46
第3章 项目概念阶段相关知识	39	3.5.3 详细可行性研究的内容	47
3.1 一般机会研究	39	3.5.4 详细可行性研究的步骤	47
3.1.1 一般机会研究的概念	39	3.5.5 详细可行性研究的方法与 工具	47
3.1.2 一般机会研究的主要内容	40	3.5.6 详细可行性研究的成果	48
3.1.3 一般机会研究的依据	41	3.6 项目评估与决策	48
3.1.4 一般机会研究运用的 方法与工具	41		
3.1.5 一般机会研究提供的结果	42		

3.6.1 项目评估的概念	48	4.5.3 质量计划的方法与工具	63
3.6.2 项目评估的依据	49	4.5.4 质量计划的结果	64
3.6.3 项目评估的过程	49	4.6 组织规划	64
3.6.4 项目评估的内容	49	4.6.1 组织规划的概念	64
3.6.5 项目评估的成果	50	4.6.2 组织规划的依据	65
3.6.6 项目决策	50	4.6.3 组织规划的方法与工具	66
第4章 项目开发阶段相关知识	53	4.6.4 组织规划的结果	68
4.1 启动	54	4.7 采购规划	68
4.1.1 启动的概念	54	4.7.1 采购规划的概念	68
4.1.2 启动的依据	55	4.7.2 采购规划的内容	68
4.1.3 启动的方法与工具	55	4.7.3 采购规划的依据	70
4.1.4 启动的结果	56	4.7.4 采购规划的方法与工具	70
4.1.5 项目描述	56	4.7.5 采购规划的结果	70
4.2 范围规划	58	4.8 活动排序	71
4.2.1 范围规划的概念	58	4.8.1 活动排序的概念	71
4.2.2 范围规划的依据	58	4.8.2 活动排序的主要内容	71
4.2.3 范围规划的方法与工具	58	4.8.3 活动排序的方法与工具	72
4.2.4 范围规划的结果	59	4.8.4 活动排序的结果	72
4.3 范围定义	59	4.9 活动持续时间估计	73
4.3.1 范围定义的概念	59	4.9.1 活动持续时间估计的概念	73
4.3.2 范围定义的依据	59	4.9.2 活动持续时间估计的依据	73
4.3.3 范围定义的方法与工具	60	4.9.3 工作持续时间估计的 方法与工具	74
4.3.4 范围定义的结果	60	4.9.4 活动持续时间估计的结果	74
4.4 活动定义	61	4.10 进度安排	74
4.4.1 活动定义的概念	61	4.10.1 进度安排的概念	74
4.4.2 活动定义的依据	62	4.10.2 进度安排的依据	75
4.4.3 活动定义的方法与工具	62	4.10.3 进度安排的方法与工具	75
4.4.4 活动定义的结果	62	4.10.4 进度安排的结果	76
4.5 质量计划	62	4.11 资源计划	77
4.5.1 质量计划的概念	62	4.11.1 资源计划的概念	77
4.5.2 质量计划的依据	63		

4.11.2 资源计划的依据.....	77	5.2.3 合同管理的依据.....	94
4.11.3 资源计划的方法与工具.....	78	5.2.4 合同管理的方法与工具.....	94
4.11.4 资源计划的结果.....	78	5.2.5 合同管理的结果.....	94
4.12 费用估计.....	79	5.3 合同收尾.....	95
4.12.1 费用估计的概念.....	79	5.3.1 合同收尾的概念.....	95
4.12.2 费用估计的依据.....	79	5.3.2 合同收尾的依据.....	95
4.12.3 费用估计的方法与工具.....	80	5.3.3 合同收尾的方法与工具.....	95
4.12.4 费用估计的结果.....	80	5.3.4 合同收尾的结果.....	96
4.13 费用预算.....	81	5.4 质量保证.....	96
4.13.1 费用预算的概念.....	81	5.4.1 质量保证的概念.....	96
4.13.2 费用预算的依据.....	81	5.4.2 质量保证的依据.....	96
4.13.3 费用预算的方法与工具.....	81	5.4.3 质量保证的方法与工具.....	96
4.13.4 费用预算的结果.....	81	5.4.4 质量保证的结果.....	97
4.14 项目计划集成.....	83	5.5 质量控制.....	97
4.14.1 项目计划集成的概念.....	83	5.5.1 质量控制的定义.....	97
4.14.2 项目计划集成的依据.....	83	5.5.2 质量控制的依据.....	98
4.14.3 项目计划集成的方法与 工具.....	85	5.5.3 质量控制的步骤.....	98
4.14.4 项目计划集成的结果.....	85	5.5.4 质量控制的方法与工具.....	98
5.5.5 质量控制的结果.....	100	5.5.5 质量控制的结果.....	100
第 5 章 项目实施阶段相关知识.....	87	5.6 质量验收.....	100
5.1 采购招标.....	88	5.6.1 质量验收的概念.....	100
5.1.1 招标投标的概念与特征.....	88	5.6.2 质量验收的范围、标准与 依据.....	100
5.1.2 招标投标的过程描述.....	89	5.6.3 质量验收的结果.....	101
5.1.3 招标准备阶段的工作要点.....	89	5.7 生产要素管理.....	102
5.1.4 投标准备阶段的工作要点.....	90	5.7.1 生产要素管理的概念.....	102
5.1.5 开标评标阶段工作要点.....	91	5.7.2 生产要素管理的主要内容.....	102
5.1.6 授标签约阶段工作要点.....	91	5.7.3 生产要素管理的方法与 工具.....	103
5.1.7 合同签订.....	92	5.7.4 生产要素管理的过程.....	103
5.2 合同管理.....	93	5.7.5 生产要素管理的结果.....	103
5.2.1 合同与合同管理.....	93		
5.2.2 合同类型.....	93		

5.7.6 现场管理与环境保护	103	5.13.3 范围确认的方法与工具	115
5.8 进展报告	105	5.13.4 范围确认的结果	115
5.8.1 进展报告的概念	105	第 6 章 项目结束阶段相关知识	116
5.8.2 执行信息的收集	105	6.1 项目资料验收	117
5.8.3 进展报告的内容	105	6.1.1 项目资料验收的概念	117
5.8.4 进展报告的周期	106	6.1.2 项目资料验收的范围与 内容	117
5.8.5 进展报告的结果	106	6.1.3 项目资料验收的依据与 程序	118
5.9 范围控制	106	6.1.4 项目资料验收的结果	118
5.9.1 范围控制的概念	106	6.2 项目交接或清算	118
5.9.2 范围控制的前提和依据	107	6.2.1 项目交接的概念	118
5.9.3 范围控制的方法与工具	108	6.2.2 项目交接的范围与依据	119
5.9.4 范围控制的结果	108	6.2.3 项目交接的结果	119
5.10 进度控制	108	6.2.4 项目交接后的回访与保修	119
5.10.1 进度控制的概念	108	6.2.5 项目清算	119
5.10.2 进度控制的依据	109	6.3 费用决算	120
5.10.3 进度控制的方法与工具	109	6.3.1 费用决算的依据	120
5.10.4 进度控制的结果	109	6.3.2 费用决算的内容	120
5.11 费用控制	110	6.3.3 费用决算的结果	120
5.11.1 费用控制的概念	110	6.4 项目审计	121
5.11.2 费用控制的依据	111	6.4.1 项目审计的概念	121
5.11.3 费用控制的方法与工具	111	6.4.2 项目审计的任务	121
5.11.4 费用控制的结果	112	6.4.3 项目审计的范围和内容	121
5.12 综合变更控制	113	6.4.4 费用审计	123
5.12.1 综合变更控制的概念	113	6.4.5 项目审计的程序	124
5.12.2 综合变更控制的依据	113	6.5 项目后评价	125
5.12.3 综合变更控制的方法与 工具	114	6.5.1 项目后评价的概念	125
5.12.4 综合变更控制的结果	114	6.5.2 项目后评价的特点	125
5.13 范围确认	114	6.5.3 项目后评价的内容	125
5.13.1 范围确认的概念	114	6.5.4 项目后评价的形式和方法	127
5.13.2 范围确认的依据	115		

6.5.5 项目后评价的过程.....	127	7.5.5 项目经理.....	142
6.5.6 项目后评价指标体系.....	127	7.6 项目信息管理.....	145
6.5.7 项目后评价的结果.....	128	7.6.1 信息管理规划.....	146
第 7 章 项目管理领域相关知识	129	7.6.2 信息分发.....	148
7.1 项目范围管理.....	130	7.6.3 进展报告.....	149
7.1.1 启动.....	130	7.6.4 信息归档.....	149
7.1.2 范围规划.....	131	7.7 项目风险管理.....	150
7.1.3 范围定义.....	131	7.7.1 风险管理规划.....	151
7.1.4 范围控制.....	131	7.7.2 风险识别.....	154
7.1.5 范围确认.....	131	7.7.3 风险评估.....	156
7.2 项目时间管理.....	131	7.7.4 风险应对计划.....	160
7.2.1 活动定义.....	132	7.7.5 风险监控.....	162
7.2.2 活动排序.....	132	7.7.6 安全管理.....	163
7.2.3 活动持续时间估计.....	132	7.8 项目采购管理.....	167
7.2.4 进度安排.....	132	7.8.1 采购规划.....	168
7.2.5 进度控制.....	132	7.8.2 采购招标.....	168
7.3 项目费用管理.....	132	7.8.3 合同管理.....	168
7.3.1 资源计划.....	133	7.8.4 合同收尾.....	168
7.3.2 费用估计.....	133	7.9 项目综合管理.....	168
7.3.3 费用预算.....	133	7.9.1 项目计划集成.....	170
7.3.4 费用控制.....	133	7.9.2 生产要素管理.....	170
7.4 项目质量管理.....	134	7.9.3 综合变更控制.....	170
7.4.1 质量计划.....	134	7.9.4 冲突管理.....	170
7.4.2 质量保证.....	134	7.9.5 项目监理.....	172
7.4.3 质量控制.....	135	7.9.6 行政监督.....	174
7.4.4 质量验收.....	135	第 8 章 项目管理常用方法与工具	175
7.5 项目人力资源管理.....	135	8.1 工作分解结构.....	176
7.5.1 组织规划.....	136	8.1.1 工作分解结构 (WBS) 的	
7.5.2 团队组建.....	136	概念.....	176
7.5.3 团队建设.....	138	8.1.2 WBS 分解时应注意的	
7.5.4 团队管理.....	140	问题.....	177

8.1.3 编制 WBS 的几种思路·····	177	8.6.3 资源费用曲线的画法·····	194
8.1.4 WBS 分解的结果和表达形式·····	178	8.7 资源负荷图·····	194
8.2 网络计划技术·····	179	8.7.1 资源负荷图的概念·····	194
8.2.1 网络计划·····	179	8.7.2 资源负荷图的应用·····	195
8.2.2 网络计划的特点·····	179	8.8 质量控制方法·····	196
8.2.3 网络计划图的基本概念·····	179	8.8.1 数理统计方法应用原理·····	196
8.2.4 网络图的编制步骤·····	180	8.8.2 数理统计方法基础·····	196
8.2.5 网络计划图绘制的结果·····	180	8.8.3 项目质量控制常用方法与工具·····	196
8.2.6 网络计划参数的计算·····	181	8.9 质量技术文件·····	200
8.2.7 网络计划的优化·····	184	8.9.1 质量技术文件的概念·····	200
8.3 甘特图·····	186	8.9.2 质量保证大纲·····	201
8.3.1 甘特图的概念·····	186	8.9.3 质量工作计划·····	201
8.3.2 甘特图的特点·····	186	8.9.4 技术文件·····	201
8.3.3 甘特图的绘制·····	187	8.9.5 质量成本·····	202
8.3.4 甘特图的应用·····	187	8.10 标杆管理·····	202
8.3.5 甘特图示例·····	188	8.10.1 标杆管理的概念·····	202
8.3.6 注意事项·····	190	8.10.2 标杆管理类型·····	202
8.4 里程碑图·····	190	8.10.3 标杆管理过程·····	203
8.4.1 里程碑计划·····	190	8.10.4 标杆管理成功关键因素·····	204
8.4.2 编制里程碑计划的依据·····	190	8.10.5 标杆管理收益·····	204
8.4.3 编制里程碑计划的步骤·····	190	8.10.6 信息和数据来源·····	204
8.4.4 里程碑计划的结果·····	191	8.11 责任矩阵·····	205
8.5 项目融资·····	191	8.11.1 责任矩阵的概念·····	205
8.5.1 项目融资的概念·····	191	8.11.2 工作任务参与类型的表示符号·····	205
8.5.2 项目融资的特征·····	191	8.11.3 责任矩阵的特点和适用对象·····	205
8.5.3 项目融资的主要方式·····	192	8.11.4 责任矩阵示例·····	206
8.6 资源费用曲线·····	193	8.12 激励理论·····	207
8.6.1 资源费用曲线的概念·····	193	8.12.1 激励的含义·····	207
8.6.2 资源费用曲线的特点和应用对象·····	194		

8.12.2 激励理论.....	207	8.20 资金时间价值.....	230
8.13 沟通方式.....	210	8.20.1 基本概念.....	230
8.13.1 沟通的概念.....	210	8.20.2 现金流量图.....	230
8.13.2 沟通的类型.....	211	8.20.3 资金等值计算公式.....	231
8.13.3 沟通的方式.....	212	8.21 评价指标体系.....	231
8.14 模拟技术.....	218	8.21.1 静态评价指标.....	231
8.14.1 模拟的概念.....	218	8.21.2 动态评价指标.....	232
8.14.2 系统模拟的步骤.....	219	8.21.3 评价指标体系的归纳.....	234
8.14.3 随机离散系统模拟的通用 方法.....	219	8.22 项目财务评价.....	234
8.14.4 蒙特卡罗模拟.....	220	8.22.1 项目财务评价的概念和 目标.....	234
8.15 挣值方法.....	221	8.22.2 项目财务评价的过程 描述.....	235
8.15.1 挣值方法的概念.....	221	8.22.3 项目基本财务数据的 预测.....	235
8.15.2 挣值方法评价过程.....	222	8.22.4 基本财务报表的编制.....	236
8.15.3 挣值方法应用举例.....	223	8.22.5 项目财务评价的结果.....	236
8.16 并行工程.....	223	8.23 项目国民经济评价.....	236
8.16.1 并行工程的概念.....	223	8.23.1 国民经济评价的概念.....	236
8.16.2 并行工程的实施要素.....	224	8.23.2 国民经济评价的特点.....	237
8.17 要素分层法.....	225	8.23.3 国民经济评价方法的研究 内容与应用程序.....	237
8.17.1 要素分层法的概念.....	225	8.23.4 影子价格及其确定.....	238
8.17.2 要素分层法的特点.....	226	8.23.5 通用参数.....	238
8.17.3 要素分层法的应用程序.....	226	8.23.6 国民经济评价方法的应用 范围.....	239
8.18 方案比较法.....	226	8.23.7 国民经济评价方法的结果 处理.....	239
8.18.1 方案比较法的概念.....	226	8.24 不确定性分析.....	239
8.18.2 方案比较法的可比原理.....	226	8.24.1 不确定性分析的必要性.....	239
8.18.3 方案比较法的实际应用.....	227	8.24.2 不确定性分析的步骤.....	239
8.19 SWOT 分析法.....	229		
8.19.1 SWOT 分析法的概念.....	229		
8.19.2 SWOT 分析的匹配矩阵.....	229		
8.19.3 SWOT 分析法的应用 步骤.....	229		

8.24.3 盈亏平衡分析	240	9.2 项目化管理方法	255
8.24.4 敏感性分析	241	9.2.1 大型计划管理	256
8.24.5 概率分析	241	9.2.2 项目组合管理	259
8.25 项目环境影响评价	242	9.3 项目化管理组织	262
8.25.1 项目环境影响评价的 概念	242	9.3.1 项目化管理组织设计原则	262
8.25.2 项目环境影响评价的目的 与基本要求	242	9.3.2 项目化管理常见组织形式	262
8.25.3 项目环境影响评价的基本 内容和工作程序	242	9.3.3 项目化管理常见组织元素	265
8.25.4 项目环境影响评价的 结果	243	9.4 项目化管理机制	267
8.26 有无比较法	244	9.4.1 项目选择与决策机制	267
8.26.1 有无比较法的概念	244	9.4.2 资源配置与整合机制	269
8.26.2 有无比较法的方法与 工具	244	9.4.3 绩效考评与激励机制	270
8.26.3 有无比较法的依据	244	9.4.4 信息沟通与知识积累机制	274
8.26.4 有无比较法的结果	245	9.4.5 项目管理能力持续改进 机制	276
8.26.5 案例分析	245	9.5 项目化管理流程	283
第 9 章 项目化管理	247	9.5.1 组织内部的单项目管理 流程	284
9.1 项目化管理体系框架	247	9.5.2 组织内部的多项目管理 流程	285
9.1.1 项目化管理的概念	247	9.5.3 跨组织的项目管理流程	288
9.1.2 项目化管理的任务	249	附录 A 中国（双法）项目管理研究 委员会（PMRC）简介	289
9.1.3 项目化管理的体系	251	附录 B 致谢	292
		附录 C 项目管理参考读物	293

第 1 章

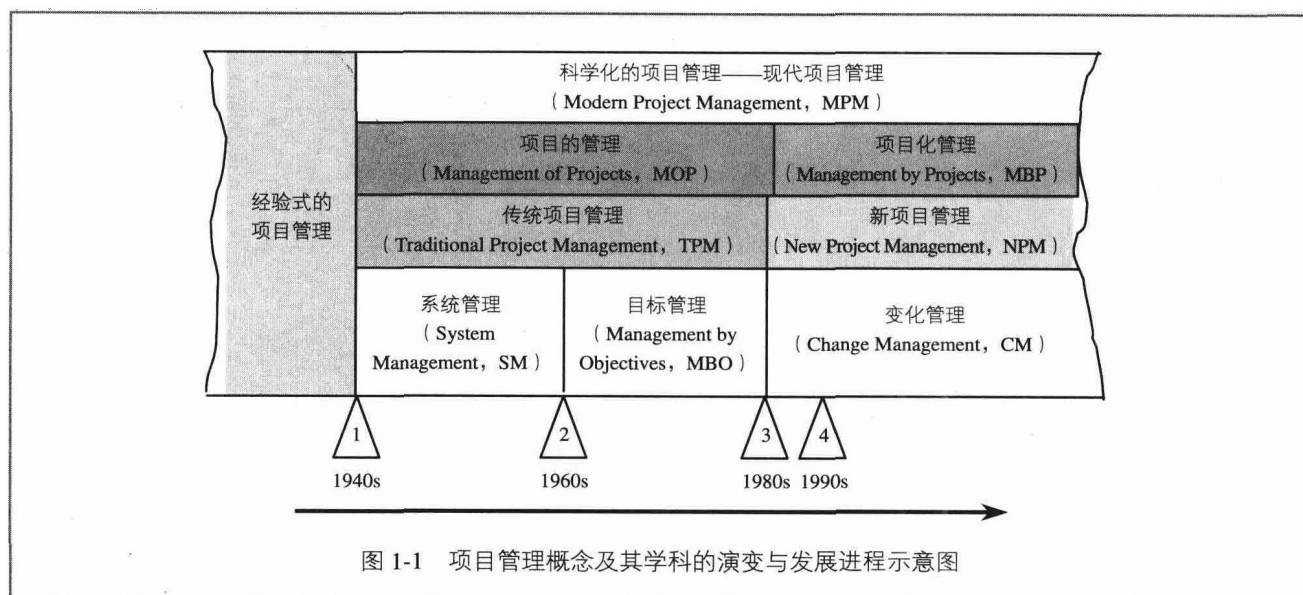
项目管理学科体系框架

管理是无边界的大概念，任何事物都需要管理。管理是使事物的发展从混乱、无序走向有序、有效发展的唯一方法。管理与人类发展并存，人类从原始走向现代，管理也从低级走向高级、从自发走向自觉、从分散孤立的思想和方法走向综合统一的学科体系。这种学科体系的建立是不断探索、逐渐完善的过程。项目管理学科的发展也正在经历着这样一条发展的道路。

随着人类的发展，人类有组织的活动分化为两种类型：一类是连续不断、周而复始的活动，人们称之为“运作”或“作业”(Operations)；另一类是临时性、一次性的活动，人们称之为“项目”(Projects)。有项目，就有项目管理的问题。可见，项目的历史源远流长，经过漫长的发展过程，项目管理作为一门独立的学科，作为管理科学的一个重要分支目前已经得到了世人的普遍认同。

1.1 项目管理学科的形成与发展

关于项目管理学科形成与发展的认识，目前在国际项目管理学术界存在着不同的观点。基于对国际项目管理界几种主流观点的关注和对项目管理学科形成与发展历程的系统研究，我国学者将项目管理概念及其学科的演变与发展进程归纳为如图 1-1 所示的四个层面的主要变化。



(1) 项目管理由经验管理走向科学管理。项目管理由“经验式的项目管理”阶段步入“科学化的项目管理”阶段可以说是项目管理学科发展的真正起点。在经验式的项目管理阶段，项目的成功更多地依赖于项目管理者个体的经验和处理问题的“艺术”。正如一位著名的项目管理专家所说的，“出色的项目管理是连续成功的项目管理”。对一个管理者而言，仅仅一个项目的成功并不能代表其项目管理能力水平的高低；对一个组织而言，仅仅一个项目的成功也并不意味着整个组织在其项目管理方法上的成功，因为任何项目都有可能特殊的条件保障或强大的行政干预下获得成功。

为使项目管理能够“连续成功”，人们开始针对项目的特点探索其规律性及具有普遍适用性和可重复性的管理方法。人们普遍认为这种科学化项目管理的探索兴起于 20 世纪 40 年代，网络计划技术等方法的问世并在项目管理实践中得到普遍的认可，标志着“科学化的项目管理”时代的真正到来。为区别于过去的经验式项目管理，人们把这种“科学化的项目管理”称为“现代项目管理”(Modern Project Management, MPM)。

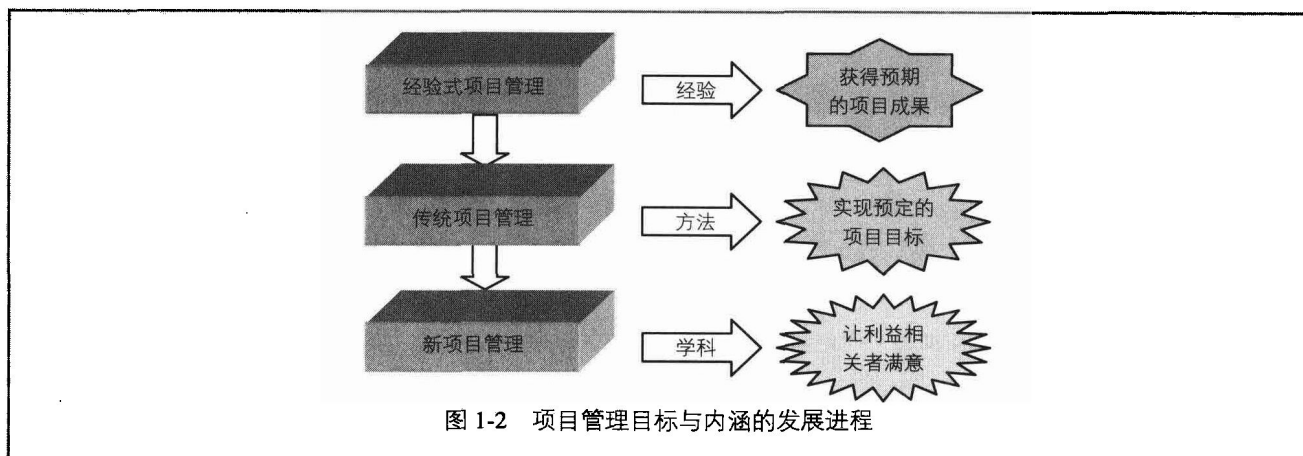
(2) 现代项目管理源于科学地管理好项目，走向组织的项目化管理。现代项目管理的发展源于科学地管理项目这类一次性任务的需要。显然，其研究的对象是项目，研究的内容是如何管理好项目，俗称为“项目的管理”(Management of Projects, MOP)。因而现代项目管理总体上表现为一种以目标为导向的系统思维方式和针对项目的特点在长期实践过程中总结提炼出来的一系列过程、方法和工具(见图 2-7)。

随着现代项目管理方法的推广应用及市场环境的快速变化，以下两个方面的需要日益显现出来。一方面是现代项目管理方法在项目中的应用离不开项目所依存的上

组织的管理运行平台的支撑，也就是说要在项目层次推行现代项目管理的理念与方法，没有上级组织相应的管理模式和机制支持是行不通的，因而从在长期组织中推行现代项目管理方法以科学地管理好项目的角度出发，需要探索长期性组织与之相适应的管理模式与运行机制问题；另一方面伴随着科学技术的飞速发展、市场竞争的日益激烈及客户需求的日趋个性化，快速变化环境中长期性组织的任务日趋“项目化”，如何构建一种基于项目的、能动态整合组织内外的资源以应对外部环境快速变化的有效机制，成为长期性组织的迫切需求。基于上述两方面的需要，20世纪90年代初期，长期性组织“项目化管理”（Management by Projects, MBP）的概念应运而生。项目化管理（MBP）是一种长期性组织的管理方式，其核心是通过项目来实现长期性组织的战略。因此，现代项目管理的研究对象由项目这类一次性任务扩展到了变化环境中的长期性组织，这里的长期性组织包括国内通常所说的企事业单位和政府部门等，而现代项目管理的内容也由单纯的对项目的管理（MOP）拓展到组织的项目化管理（MBP）。

（3）现代项目管理由重视计划到关注变化。现代项目管理（MPM）在相当长一段时期内是基于相对稳定的环境中的项目管理问题展开研究的，其工作重点是针对项目一次性的特点探索有效保障项目目标实现的方法。项目的目标包括成果性目标和时间、费用、质量等约束性目标，因此项目管理所追求的目标通常可表述为“按时在预算内完成预定的性能指标”。由于项目目标通常是明确而具体的，项目管理关注的中心任务就是如何有效地实现这一目标，因此需要解决好“做什么？”、“谁来做？”、“怎么做？”等问题，也就是计划的问题。由于计划的本质是对未来的工作进行安排，而在相对稳态的环境条件下，未来的可预测性较高，计划执行过程中的变化也较少，因此计划制定得好坏成为项目成败的关键，计划工作成为这一时期项目的核心。到了20世纪80年代后期，瞬息万变的市场环境对项目管理提出了新的挑战，对变化的管理成为关注的焦点。现代项目管理进入了一个新的发展阶段，人们称之为“新项目管理”（New Project Management, NPM），而把前一阶段的项目管理称为“传统项目管理”（Traditional Project Management, TPM），如图1-1所示。

图1-2反映了项目管理发展的三个阶段：① 经验式项目管理阶段，项目成功的标准是获得预期的项目成果，而取得项目成功所依靠的主要是管理者的经验；② 传统项目管理阶段，项目成功的标准是实现预定的项目目标，除项目的成果性目标外，更多地关注了项目约束性目标的实现，而实现目标所依靠的主要是科学的方法；③ 新项目管理阶段，项目成功的标准是让项目利益相关者满意，让项目利益相关者满意意味着评价项目成功的标准不再拘泥于某些预先设定的具体目标的实现，这些目标本身也是可能随环境的变化而变化的。新项目管理充分认可变化的客观存在，实现让项目利益相关者满意所依靠的则是集权变思想、系统思维与平衡理念于一体的变化管理方法体系。



（4）现代项目管理由以目标为导向的系统管理方法到面向对象的变化管理方法论。现代项目管理的发展从其内涵的主体特征上看可分为三个阶段，即图 1-1 所示的“系统管理”（System Management, SM）阶段、“目标管理”（Management by Objectives, MBO）阶段和“变化管理”（Change Management, CM）阶段。

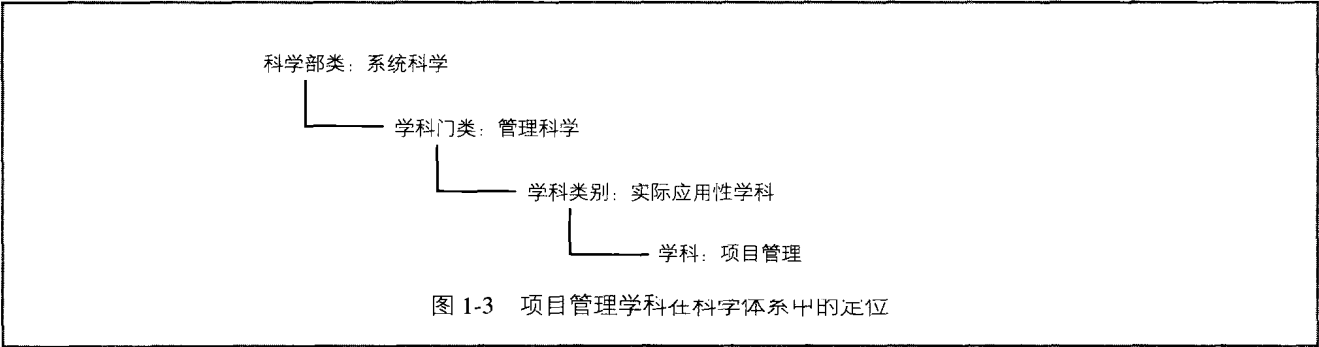
关于“科学化的项目管理”的探索，在早期相当长的一段时间内主要集中在系统论思想在大型复杂项目管理中的应用探索，如何将抽象的系统理论结合工程学思想形成对项目的管理具有普遍适用性的系统管理方法是这一阶段管理探索的中心内容，当时人们称之为对项目的“系统管理”（SM）。

随着项目规模越来越大，涉及专业越来越广泛，项目内部关系越来越复杂，项目过程具有了很大的不确定性。项目的独特性表明项目是一种特殊的活动过程，从总体上而言是一次性，过程本身也通常是不可逆的。由于过程的不确定性，给项目目标的实现带来了很大的不确定性，原有的管理方法已经不能满足管理好项目的需要。项目管理引入“目标管理”的方法与理念，通过目标管理来降低项目过程不确定性带来的负面影响，以目标为导向解决问题。以目标为导向意味着目标是明确的，但实现目标的手段是可以选择的。项目管理发展成为以目标为导向的系统管理方法体系。

到了 20 世纪 80 年代，信息技术迅猛发展和全球化的加剧使这个世界变成了一个富有变化的世界，变化无处不在。在复杂多变的环境下，传统项目管理也面临着严峻的挑战，很少的项目能按照原定的目标不进行任何变化就能完成，项目目标本身的不确定性增加。如何对不确定的目标进行有效管理，成为变化的环境下项目管理的首要问题。为适应环境变化的要求，现代项目管理引入“变化管理”（CM）的理念，发展成为一种面向对象（Object-oriented）的变化管理方法论。这里的对象可能是任务、结果或目标，即通常所谓的任务导向、结果导向或目标导向的变化管理方法论。

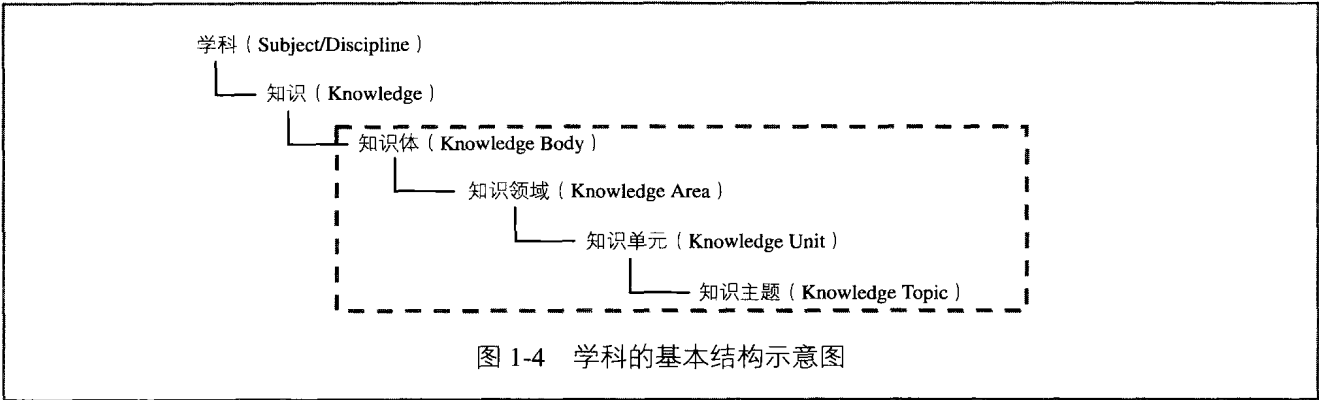
1.2 项目管理学科的基本结构

项目管理作为一门独立的学科，是科学体系一个重要组成的部分。基于科学学所定义的科学体系结构，项目管理学科在科学体系中的定位如图 1-3 所示。



可见，项目管理学科属于系统科学部类的管理科学门类，而管理科学门类又分为三个学科类别：基础理论性学科、技术方法性学科和实际应用性学科，项目管理学科虽然是一个综合性的交叉学科，但总体上归属实际应用性学科。

通常一门独立的学科就有其独立的知识体系。一门学科的基本结构如图 1-4 所示。可见，学科的内容是知识，而一门学科真正形成的标志则是有为特定范围的人们所普遍认可的人为界定的知识体（或称知识体系）。



因此，项目管理知识体系（Project Management Body of Knowledge, PMBOK®）概念的提出及其体系框架的建立是项目管理发展成为一门独立学科的标志。PMBOK®的概念由美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）首先提出来的，这一专门术语是指项目管理专业领域中的知识的总和。

根据美国著名认知教育心理学家 J. S. Bruner 的学科结构概念，知识是人们对于客