



全国工程硕士专业学位教育指导委员会推荐教材



项目管理概论

戚安邦 张连营 主编

<http://www.tup.com.cn>

清华大学出版社

全国工程硕士专业学位教育指导委员会推荐教材

项目管理概论

戚安邦 张连营 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本教材主要内容分两部分:一是对现代项目管理知识体系的介绍,包括第1章和第2章;二是现代项目管理专门知识领域的基本原理和方法,包括从第3章到第12章共10章内容。本教材的内容又可以分成“五硬”和“五软”。其中的“五硬”包括:项目范围、时间、成本、质量和集成管理,因为它们的管理对象主要是项目的硬指标并需要使用“硬逻辑”(即工程方法)。其中的“五软”包括:项目沟通、风险、组织、人力资源和采购管理,因为它们涉及的主要对象是人并需要使用“软逻辑”(即艺术方法)。这些原理和方法不仅可供建设和投资等项目的管理使用,而且可供任何创新性活动项目的管理使用。所以本书既可以作为项目管理工程硕士和项目管理学本科生的教材,同时也可以供那些从事项目管理和项目决策的中高级管理人员使用。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

项目管理概论/戚安邦,张连营主编. —北京:清华大学出版社,2008.10

(全国工程硕士专业学位教育指导委员会推荐教材)

ISBN 978-7-302-18438-6

I. 项… II. ①戚… ②张… III. 项目管理—研究生—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 130805 号

责任编辑:汪亚丁

责任校对:赵丽敏

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京季蜂印刷有限公司

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:25 字 数:541 千字

版 次:2008 年 10 月第 1 版 印 次:2008 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:50.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025958-01

《项目管理概论》这一教材是项目管理工程硕士和项目管理本科生的专业基础课教材,它在项目管理工程硕士和项目管理本科生的培养中占有举足轻重的地位,因此全国工程硕士教学指导委员会将《项目管理概论》这本教材作为项目管理工程硕士领域的推荐教材之一。我们倾全力组织编写好这本《项目管理概论》教材,就是希望能够不辱使命,为项目管理工程硕士教育有所贡献。

在编写这本《项目管理概论》的教材过程中,我们参考了国内外各种同类教材和国际上多家项目管理协会最新的项目管理知识体系,如美国项目管理协会(PMI)的《项目管理知识体系(PMBOK)指南》(2004版)和国际项目管理协会(IPMA)最新的《项目管理知识体系与要点》,以及英国和澳大利亚项目管理协会等组织最近提出的《项目管理知识体系》等。

在此基础上,我们努力突出了两个方面的特色。第一个特色是,我们重新设计和编排了项目专项管理的体系,以使整个知识体系的组织安排更加科学合理。其中,最重要的是我们专门增加了项目组织管理一章,并将其放在了项目人力资源管理一章的前面,因为在实际的项目管理中先有项目组织安排,而后有项目人力资源管理。另外,我们还打破了《项目管理知识体系(PMBOK)指南》(2004版)关于项目集成一章的内容安排,使这部分内容更加简洁,逻辑条理更加清晰。另一个特色是,我们在全书的内容中突出了现代项目管理原理和方法的内容,并给出了原理和方法的解释和来龙去脉,这一方面摆脱了PMI的《项目管理知识体系(PMBOK)指南》(2004版)和IPMA的《项目管理知识体系与要点》等存在的知识点相对孤立和“输入/方法/输出”给出知识点的做法(这种做法根本就不适合做教科书,人家原来也不是做教科书的);另一方面更加便于老师教学和学生自学。

本书由南开大学戚安邦教授(第1章和第2章以及全书的编撰)和天津大学张连营教授(第9章)主编。参加编写的人员有:天津理工大学孙贤伟教授(第3章),南开大学杨坤副教授(第4章),南开大学于仲明教授(第5章),河

北工业大学李金海教授(第6章),南开大学杨玉武博士(第7章),南开大学程莉莉副教授(第8章),南开大学李季副教授(第10章),北京航空航天大学杨爱华教授(第11章),西北工业大学欧立雄教授(第12章)。另外,南开大学项目管理研究中心的部分研究人员杨玉武、瞿磊、杨伟、熊勤勤、刘俊业、王新、张伟、贾路和徐国振也参加了素材的收集和整理工作。

尽管本书在编写和改编过程中进行了反复推敲和仔细而深入的研究工作,但由于作者本身的能力和水平所限,所以书中的错误和问题在所难免。因此作者恳请使用本书的老师、学生和读者们提出宝贵意见和建议。

主 编

2008年5月于南开大学

第 1 章 绪论	1
1.1 项目的概念和特性	1
1.1.1 项目的定义	1
1.1.2 项目的特性	2
1.1.3 项目的分类	5
1.1.4 项目与日常运营的关联与不同	7
1.2 项目管理的概念与内涵	9
1.2.1 项目管理的定义	9
1.2.2 项目管理的基本特性	12
1.2.3 项目管理与日常运营管理的不同	14
1.3 现代项目管理知识体系及其内涵	16
1.3.1 现代项目管理知识体系及其构成	16
1.3.2 项目管理知识体系的逻辑框架模型	19
1.3.3 项目管理中所涉及的其他知识	20
1.3.4 项目管理中的一般性管理知识	21
1.4 现代项目管理的发展历程	23
1.4.1 传统项目管理的发展历程	23
1.4.2 现代项目管理的发展历程	24
1.4.3 我国项目管理的发展历程	26
1.5 现代项目管理的最新发展	28
1.5.1 社会、管理和项目管理范式的转换	28
1.5.2 基于项目的管理和企业级项目管理	31
1.5.3 项目群管理和项目组合管理	32
1.5.4 项目导向型组织与项目导向型社会	33
1.5.5 组织项目管理成熟度模型及其他发展	36
本章思考题	38

第2章 项目过程与项目决策	39
2.1 项目生命周期方法	39
2.1.1 项目生命周期的定义与内涵	39
2.1.2 项目生命周期的描述	41
2.1.3 项目生命周期方法的应用	44
2.2 项目生命周期的阶段和内容	47
2.2.1 项目阶段的划分	48
2.2.2 项目定义与决策阶段	49
2.2.3 项目计划与设计阶段	52
2.2.4 项目实施与控制阶段	54
2.2.5 项目完工与交付阶段	55
2.3 项目管理过程及其内容	57
2.3.1 项目管理过程及其内涵	58
2.3.2 项目管理子过程之间的关系	59
2.4 项目决策管理	61
2.4.1 项目决策的定义与内涵	61
2.4.2 项目决策的过程与内容	63
2.4.3 项目决策中的分析与评估	66
本章思考题	71
第3章 项目范围管理	72
3.1 项目范围管理的概念	72
3.1.1 项目范围管理的内涵	72
3.1.2 项目范围管理的作用	74
3.2 项目起始和项目章程	76
3.2.1 项目起始及其决策	76
3.2.2 项目章程及其制定	80
3.2.3 项目初步范围说明书及其制定	82
3.3 项目范围管理计划	84
3.3.1 项目范围管理计划的内容	84
3.3.2 项目范围管理计划的依据和方法	85
3.4 项目范围界定	86
3.4.1 项目范围界定的内容和依据	86

3.4.2	项目范围界定的方法	88
3.4.3	项目范围界定的成果	89
3.5	项目工作分解结构	90
3.5.1	项目工作分解结构的内容和依据	90
3.5.2	项目工作分解结构的编制方法	93
3.6	项目范围确认	97
3.6.1	项目范围确认的概念和依据	97
3.6.2	项目范围确认的方法和技术	99
3.7	项目范围控制	100
3.7.1	项目范围控制的内容和依据	100
3.7.2	项目范围控制的方法和成果	101
	本章思考题	103
第4章	项目时间管理	104
4.1	项目时间管理的概念	104
4.1.1	项目时间管理的定义和内涵	104
4.1.2	项目时间管理的内容和工作	105
4.2	项目活动界定	106
4.2.1	项目活动界定的概念和依据	106
4.2.2	项目活动界定的方法和结果	108
4.3	项目活动排序	112
4.3.1	项目活动排序的概念和依据	112
4.3.2	项目活动排序的方法和结果	113
4.4	项目活动资源估算	117
4.4.1	项目活动资源估算的概念和依据	117
4.4.2	项目活动资源估算的方法和结果	118
4.5	项目活动工期估算	121
4.5.1	项目活动工期估算的概念和依据	121
4.5.2	项目活动工期估算的方法和结果	122
4.6	项目进度计划制订	124
4.6.1	项目进度计划制订的概念和依据	124
4.6.2	项目进度计划制订的方法和结果	125
4.7	项目进度计划的控制	129
4.7.1	项目进度计划控制的概念和依据	129

4.7.2 项目进度计划控制的方法和结果	130
本章思考题	132
第5章 项目成本管理	133
5.1 项目成本及其管理	133
5.1.1 项目成本的内涵	133
5.1.2 项目成本管理的定义和内涵	134
5.1.3 项目成本管理的内容	135
5.1.4 现代项目成本管理方法的发展	137
5.2 项目资源计划	140
5.2.1 项目资源计划的概念	141
5.2.2 项目资源计划的影响因素	142
5.2.3 我国现有项目资源计划方法存在的问题	143
5.2.4 项目资源计划的依据和方法	145
5.2.5 项目资源计划的结果	146
5.3 项目成本估算	148
5.3.1 项目成本估算的概念	148
5.3.2 项目成本的构成及影响因素	149
5.3.3 我国现有项目成本估算方法存在的问题	151
5.3.4 项目成本估算的依据和方法	153
5.3.5 项目成本估算的结果	156
5.4 项目成本预算	157
5.4.1 项目成本预算的概念和依据	157
5.4.2 项目成本预算的内容和方法	158
5.4.3 项目成本预算的结果	162
5.5 项目成本控制	163
5.5.1 项目成本控制的概念和依据	163
5.5.2 项目成本控制的方法和结果	164
5.6 项目挣值分析方法	167
5.6.1 项目挣值的定义及原理	168
5.6.2 项目挣值分析方法的内涵	169
5.6.3 项目成本变化的预测分析	171
本章思考题	172

第 6 章 项目质量管理	174
6.1 项目质量管理的基本概念	174
6.1.1 质量和质量管理的基本概念	174
6.1.2 质量管理的基本概念	176
6.1.3 项目质量的概念	178
6.1.4 项目质量管理的概念	179
6.1.5 国际项目质量管理标准 ISO 10006	181
6.2 项目质量计划	184
6.2.1 项目质量计划的概念和依据	184
6.2.2 制订项目质量计划的方法和结果	185
6.3 项目质量保障	189
6.3.1 项目质量保障的概念与依据	189
6.3.2 项目质量保障的方法与结果	191
6.4 项目质量控制	193
6.4.1 项目质量控制的概念和依据	193
6.4.2 项目质量控制的方法和结果	195
本章思考题	198
第 7 章 项目集成管理	199
7.1 项目集成管理的概论	199
7.1.1 项目集成管理的基本概念	199
7.1.2 项目集成管理的作用机制	201
7.1.3 项目集成管理的主要内容	203
7.2 项目集成管理的应用与方法	204
7.2.1 项目集成管理的主要应用	204
7.2.2 项目集成管理的方法	207
7.3 项目集成计划的制订	210
7.3.1 项目集成计划的概念和作用	211
7.3.2 项目集成计划的编制和更新	212
7.3.3 项目集成计划编制的方法	214
7.3.4 项目集成计划的依据和结果	215
7.4 项目集成计划的实施	217
7.4.1 项目集成计划实施的指导和管理	218

7.4.2 项目集成计划的监督与控制工作	220
7.5 项目变更的总体控制	222
7.5.1 项目变更总体控制的作用和内容	222
7.5.2 项目变更总体控制的依据和方法	223
本章思考题	224
第8章 项目风险管理	226
8.1 项目风险和项目风险管理	226
8.1.1 项目风险的定义与概念	226
8.1.2 项目风险的分类及其特性	229
8.1.3 项目风险管理的概念和方法	231
8.2 项目风险管理计划	234
8.2.1 项目风险管理计划的主要任务和内容	234
8.2.2 项目风险管理计划的依据和方法	236
8.2.3 项目风险管理计划的使用和修订	238
8.3 项目风险的识别	241
8.3.1 项目风险识别的概念和内容	241
8.3.2 项目风险识别的依据和方法	242
8.3.3 项目风险识别的结果	244
8.4 项目风险度量	245
8.4.1 项目风险度量的内涵及其主要影响因素	245
8.4.2 项目风险度量的常用方法和过程	247
8.5 项目风险应对措施制定	251
8.5.1 项目风险应对措施的概念和措施	251
8.5.2 制定项目风险应对措施的依据和结果	252
8.6 项目风险监控	254
8.6.1 项目风险监控的概念、目标和依据	254
8.6.2 项目风险监控方法的步骤与内容	255
本章思考题	257
第9章 项目沟通管理	258
9.1 管理沟通及其管理的概念和特性	258
9.1.1 管理沟通的概念和过程	258
9.1.2 开展管理沟通的基本原则和影响要素	261

9.2 项目沟通方法与技巧	263
9.2.1 项目沟通中的主要方法	264
9.2.2 项目沟通中的主要技巧	266
9.3 项目沟通的主要障碍及其解决方法	269
9.3.1 项目沟通中的主要障碍	269
9.3.2 克服项目沟通障碍的方法	271
9.4 项目沟通计划编制	273
9.4.1 项目沟通计划编制的准备工作	273
9.4.2 项目沟通方式与方法的确定	276
9.4.3 项目沟通计划的编制	276
9.5 项目沟通计划的实施	278
9.5.1 项目的信息加工与传递	278
9.5.2 项目报告及其分类和编写要求	280
9.5.3 项目绩效报告	282
9.5.4 项目工作终结报告	284
9.6 项目会议沟通的管理	286
9.6.1 项目会议的类型	286
9.6.2 项目会议沟通的方法与结果	287
本章思考题	289

第 10 章 项目组织管理

10.1 项目组织管理及其全面集成

10.1.1 项目组织管理理论与实践的发展

10.1.2 项目组织集成管理及其层次模型

10.2 项目经理

10.2.1 项目经理的角色与职责

10.2.2 项目经理的技能要求

10.2.3 项目经理的素质要求

10.3 项目团队

10.3.1 项目团队的定义与特性

10.3.2 项目团队的创建与发展

10.3.3 项目团队的精神与绩效

10.3.4 项目团队绩效的影响因素

10.4 项目管理办公室

10.4.1	项目管理办公室的定义与分类	310
10.4.2	项目管理办公室的主要功能	311
10.5	项目实施组织	313
10.5.1	直线职能型组织及其项目团队	314
10.5.2	项目型组织及其项目团队	315
10.5.3	矩阵型组织及其项目团队	316
10.5.4	组合型组织及其项目团队	317
10.5.5	项目实施组织对项目团队的影响	318
10.6	项目相关利益主体	320
10.6.1	项目的相关利益主体	320
10.6.2	项目相关利益主体之间的关系	322
	本章思考题	324
第 11 章	项目人力资源管理	325
11.1	项目人力资源管理的概念	325
11.1.1	人力资源和人力资源管理	325
11.1.2	项目人力资源管理	327
11.2	项目人力资源规划与组织设计	330
11.2.1	项目人力资源规划与组织设计的程序	330
11.2.2	项目组织的规划与设计	334
11.2.3	项目组织的岗位与工作分析	335
11.2.4	项目组织中岗位的工作设计	338
11.3	项目团队成员的获得与配备	340
11.3.1	获取候选人信息	340
11.3.2	项目团队成员的选拔	341
11.3.3	项目团队成员的录用和评估	343
11.3.4	项目团队成员的配备	344
11.4	项目团队的开发与建设	345
11.4.1	项目团队成员的培训	345
11.4.2	项目团队的开发与绩效评估	346
11.5	项目团队的管理与控制	348
11.5.1	项目团队绩效信息的收集	348
11.5.2	项目团队绩效的考评与激励	349
11.5.3	项目团队的冲突及其处理	352

11.5.4 项目团队的问题解决	353
本章思考题	355
第 12 章 项目采购管理	356
12.1 项目采购管理概述	356
12.1.1 项目采购管理的关键角色和资源来源	356
12.1.2 项目采购中的合同	359
12.1.3 项目采购管理的构成	360
12.1.4 项目采购的基本方法	362
12.2 项目采购和采购工作计划的制订	367
12.2.1 制订项目采购和采购工作计划所需的信息	367
12.2.2 项目采购和采购工作计划的编制过程和成果	368
12.3 项目采购和采购工作计划的实施	372
12.3.1 项目所需货物的采购计划实施	372
12.3.2 项目所需劳务的采购计划实施	373
12.3.3 项目采购计划实施工作的结果	376
12.4 项目采购合同管理	376
12.4.1 项目采购合同管理的信息和内容	377
12.4.2 项目采购合同的终结管理	379
12.4.3 项目终结的集成管理	380
本章思考题	384

1 绪 论

管理学是一门很大的学科,其内容可以按照不同的分类标志进行各种各样的分类。但是最重要的分类是按照管理对象分为两类,即日常运营管理和项目管理。本书专门讨论现代项目管理的原理、内容和方法,而本章是对于整个现代项目管理的初步介绍。所以本章将介绍项目与项目管理的定义、特性和分类,讨论项目管理与运营管理的不同,讲述项目管理知识体系及其中所包含的各个项目专项管理的基本概念,以及整个现代项目管理科学的发展历程和现代项目管理最新的发展及其原因、意义和作用。

1.1 项目的概念和特性

本书中所讲的项目指的是广义的现代项目,所以本节中有关项目的定义、概念和特性等都是指现代项目的。由于对不同的人而言,可以从不同角度出发对于项目有不同的界定,如项目的出资者、所有者、使用者、实施者和项目的政府监管部门等,他们会从完全不同的角度对于项目进行定义和分析。同时,人们也会从不同的专业项目去给出项目的定义和特性,如从建筑、软件开发、新产品试制、服务、管理咨询和创新活动等,这些不同的专业领域和角度对于项目内涵的界定也会有所不同。本书将在兼顾这些不同的角度和专业等方面的定义的基础上,进一步从现代项目管理的理论出发去对项目及其内涵进行界定,这就是从一般项目或广义项目这一角度对其进行分析和界定。

1.1.1 项目的定义

现代项目管理的理论认为:项目是一个组织为实现自己既定的目标,在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下,所开展的一种有一定独特性的、一次性的工作。这一定义表明,项目是人类社会中一类特有的经济和社会活动,它是为创造特定的产品或服务而开展的一次性的社会活动。因此,凡是人类为创造独特型产品或服务的活动都属于项目的范畴。例如,建造一栋大楼或开发一个油田都是项目,建设一座水坝或一个体育场馆也是项目,开发一项新产品或开展一项科研课题的研究同样是项目,即使是开展一项社会变革或组织变

革也都属于项目的范畴。另外,项目还可以是一项特定的服务或一次独特的活动,甚至是一项特殊的工作或任务,如婚礼、救灾义演或缉毒行动等也都属于项目的范畴。

人们对于项目的定义有许多,最有代表性的是 PMI 给出的项目定义:“项目是为提供某种独特产品、服务或成果所做的临时性努力。”^①其中,“临时性”是指每一个项目都有明确的起点和终点,所以是一次性和有始有终的一件事情;“独特性”是指一个项目所形成的产品、服务或其成果甚至活动在关键特性上不同于其他的产品、服务、成果或活动。另外,美国学者麦克·吉多对于项目的定义也很具有代表性,他认为:项目就是以一套独特而又相互关联的任务为前提,有效利用资源而为实现特定的目标所作的努力^②。另外,国际标准化组织(ISO)也有一个关于项目的定义,ISO 对于项目的定义是:“项目是由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的,通过实施活动而达到满足时间、费用和资源等约束条件和实现项目目标的独特过程。”^③这个定义是从项目过程的角度给出的,他们认为一个项目包括多个具体活动,随着这个过程的发展项目的目标和产出物的特性与规定会逐步细化、明确和生成,项目的组织也会随着项目的过程而不断发展变化,甚至到项目结束时就会解散。

从各种各样的项目定义中可以看出,实际上现代项目管理所定义的项目包括各种组织所开展的各式各样的一次性、独特性和有创新性的任务或活动。现代项目管理所定义的项目不仅包括传统的工程建设项目,而且包括所有其他的一次性和独特性的任务。其中,典型的现代项目包括:各种创新活动所构成的项目(如新产品或新服务的开发项目以及技术改造与技术革新项目),各种组织变革与组织结构或组织管理模式的变革项目,各种科学与技术的研究与开发项目,各种软件或信息系统的开发项目,各种大型体育比赛项目或文艺演出项目,以及各种各样的服务活动项目等。

1.1.2 项目的特性

人们要认识项目的本质不但需要知道它的定义,而且需要知道项目所具有的各种特性。不同组织或不同专业领域的项目特性千差万别,但是从本质上讲,一般项目还是具有一些共同的特性,项目的这些共同特性可以概括如下。

1.1.2.1 目的性

项目的目的性是指任何项目都是为实现一个组织的特定目标服务的,所以任何项目都必须根据组织的既定目标去确定和设计项目和项目目标与内容。项目的目的性是项目最为

① PMI. 项目管理知识体系指南. 第三版. 卢有杰等译. 北京: 电子工业出版社, 2005: 88

② Gido, Jack, James P. Clements, Successful Project Management. South Western College Publishing, 1999

③ 国际标准化组织. ISO 10006, 项目质量管理指南. 第一版. 北京: 标准出版社, 1997

重要和最需要关注的基本特性,因为它在很大程度上决定了一个项目的其他特性。

项目的目的性使得项目涉及三个方面的目的性指标,其一是有关项目功能的指标,其二是有关项目产出物的指标,其三是项目工作的指标。项目的功能指标是指项目所能发挥的功能和作用的具体指标,项目产出物指标是指为实现项目功能所需所生成的项目结果指标,项目工作指标是指为生产项目产出物所需要开展的项目活动指标。项目产出物指标是根据项目功能指标设计得到的,项目工作指标是根据项目产出物指标分解得到的。

例如,一个学校为了扩大招生与教学规模而需要开展一个教学楼的建设项目,这个项目的功能指标包括大楼有什么功能和作用以及这些功能和作用的具体指标值;而这个项目的产出物指标则包括据此分解出这栋教学大楼的建筑规模、主要空间、使用寿命和使用安全性等方面的指标;而这个项目的工作指标则包括项目工期、成本、质量和环保等方面的目标或指标。在许多情况下,项目的目的性就是由这些目标或指标给出的。

1.1.2.2 独特性

项目的独特性是指项目的目标和项目产出物以及项目工作等要素与其他项目和产品或服务相比所具有的独特之处,前面有关项目的定义本身就很好地说明了项目的独特性这一特性。实际上任何一个项目的目标、产出物和工作在某些方面总是会与其他的项目、产品或服务是不同的,因为每个项目都会有某些方面是全新的和独特的。例如,每个人的婚礼都是一个项目,因为每个人的婚礼总与别人的婚礼有许多独特的地方。虽然按照特定地区的习俗,人们的婚礼会有一些相同的成分,但是每个人的婚礼一定会有独特之处。这既可以表现在内容上和形式上,也可以表现在时间、地点、人物等各个方面的特性。实际上,人们建造了成千上万座办公大楼,这些大楼之间相互比较就可以发现各自的独特性,这包括不同的业主、不同的设计、不同的位置和方位、不同的承包商、不同的施工方法和施工时间等。因此,尽管许多项目会有一定的共性,但是项目的独特性才是项目相互区别的根本特性。

1.1.2.3 一次性

项目的一次性也被称为项目的时限性,这是指每个项目都有自己明确的起点与终点,所以项目是一次性的和有始有终的。英文中的项目“project”有“抛出、投出”的含义,而任何事物一经“抛出”就无法收回了,所以这个词本身就有一次性的含义。在“时效性”中,项目的起点就是项目开始的时间,项目的终点就是项目终止的时间。项目终止时间既可以是项目目标得以实现而终止,也可以是项目目标无法实现而被迫终止。项目的一次性与项目持续时间长短无关,不管项目持续有多长时间都是有始有终的。例如,装修一间房子的项目持续时间较短而建造一座大桥所用的时间较长,但是这两个项目都会有自己的起点和终点。这就是项目的一次性,这一特性使得项目的成功机会多数是一次性的,所以对于项目的管理要比对其他事物的管理更为严格。项目的一次性也是项目不同于日常运营的关键特性之一。