

GONGGONGXIANGMUGUANLI YU PINGGU

公共项目管理与评估

程名望 李永奎 马利敏 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

公共项目管理与评估

程名望 李永奎 马利敏 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书全面地介绍了公共项目管理与评估相关领域的基本知识,目的是使读者能在此基础上,更好地了解公共项目前沿的关键技术及发展趋势。

全书共分 10 章,分别介绍了公共项目管理导论,公共项目组织,公共项目团队,公共项目沟通,公共项目计划与控制,公共项目成本管理,公共项目采购与合同管理及公共项目质量管理等内容。每章后附有复习思考题,以帮助读者掌握书中核心理论和思想的内涵。

本书概念清晰、理论性强,紧扣当前项目管理的研究前沿和热点话题,既可作为高校管理科学与工程、工程管理、工商管理、行政管理及公共管理类专科生、本科生教材,也可作为项目管理工程硕士、MPA 及项目管理专业人士的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

公共项目管理与评估/程名望,李永奎,马利敏编著. —上海:同济大学出版社,2010.1

ISBN 978-7-5608-4233-2

I. ①公… II. ①程…②李…③马… III. ①公共管理:项目管理
IV. ①F062.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 003746 号

公共项目管理与评估

程名望 李永奎 马利敏 编著

责任编辑 孙一风 责任校对 徐春莲 封面设计 潘向葵

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 10.25

印 数 1—3100

字 数 205000

版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4233-2

定 价 19.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

前 言

项目的历史源远流长,中国的长城、埃及的金字塔、古罗马的供水渠等不朽的伟大工程,都是历史上古人运作大型复杂项目的经典案例。人类进入 20 世纪后,项目管理进入了飞速发展的阶段,现代项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物,技术评审技术(PERT)的出现被认为是现代项目管理的起点。国际项目管理协会(IPMA)和项目管理协会(PMI)两个专业国际项目管理组织的成立标志着项目管理职业化时代的到来。截至 2008 年 7 月,中国分两批共计已有 22 所院校获准成为与 IPMP 的对接单位。而作为项目管理的分支,公共项目管理也迅猛发展,成为一个重要的学习和研究领域。

目前项目管理的书籍充斥着各大书店,但公共项目管理的书籍却很少,特别是真正适合本专科生阅读和作为教材的公共项目管理书籍更是少见。受“同济大学继续与网络教育研究基金”资助,本书在吸收国内外项目管理最新成果的基础上,结合作者自身教学、科研和实践等方面的心得体会,较全面地介绍了公共项目管理相关领域的基本知识,旨在通过本教材的编写使读者能够对公共项目管理有个总体认识,在此基础上,能更好地了解项目的前沿发展趋势及关键技术。

全书共分 10 章,第 1 章项目管理导论,主要从项目管理的产生和发展历程、项目管理在各方面的广泛应用,以及目前比较成熟的几种项目管理理论体系、项目管理的方法和工具、项目管理的最新发展等方面,对项目管理在总体上作一介绍;第 2 至第 4 章分别为项目组织、项目团队和项目沟通,通过这三方面的介绍,使读者能够对组织理论在项目管理中的地位和作用有更具体的体会;第 5 章是公共项目范围管理,这章内容属于项目管理九大知识体系中项目范围管理的一部分,特别是 WSB 这种工具在项目管理中发挥着非常重要的作用;第 6 章项目计划与控制,基本涵盖了项目管理的所有内容,这里通过条例清晰的介绍,使读者能够更好地理解如何对项目进行管理(计划与控制);第 7 章项目成本管理,主要从成本的估算、预算,重点突出地介绍了项目净值分析法与全生命期成本管理的理念;第 8 章公共项目采购管理,介绍了公共项目管理采购的概念、流程和方式;第 9 章项目合同管理,从合同法的角度介绍了采购合同的内容、签订与注意事项;第 10 章项目质量管理,介绍了围绕公共项目的质量进行计划、协调、控制等管理活动。每章后附有复习思考题,以帮助读者更好地理解书中核心理论和思想的内涵。

本书由同济大学经济与管理学院程名望副教授、李永奎博士以及马利敏同志编著,何清华、周安远、苏涛永、王莉参与了本书的编写工作。特别鸣谢同济大学继续与网络教育研究基金对本书出版的大力支持。

由于作者水平有限,书中难免有错误和疏漏之处,敬请读者不吝指正。

程名望
2009.8

目 录

前言

第 1 章 导论	(1)
1.1 项目管理的产生	(1)
1.2 公共项目管理的产生和应用	(3)
1.3 公共项目管理的方法与工具	(4)
1.4 公共项目管理的最新发展	(5)
1.5 公共项目管理的基本概念	(6)
1.6 公共项目管理应用案例分析——鲁布革水电站工程	(10)
复习思考题	(13)
第 2 章 公共项目组织	(14)
2.1 组织结构	(14)
2.2 组织分工	(22)
2.3 工作流程组织	(29)
复习思考题	(32)
第 3 章 公共项目团队管理	(34)
3.1 公共项目团队建设与发展	(34)
3.2 公共项目团队文化	(42)
复习思考题	(46)
第 4 章 公共项目沟通管理	(47)
4.1 公共项目沟通	(47)
4.2 公共项目冲突管理	(52)
复习思考题	(58)
第 5 章 公共项目范围管理	(59)
5.1 公共项目范围管理	(59)

5.2	WBS 的概念和作用	(64)
5.3	WBS 的层次结构和编码	(65)
5.4	WBS 的元素	(67)
5.5	WBS 的编制	(71)
	复习思考题	(76)
第 6 章 公共项目计划与控制		(77)
6.1	公共项目计划的层次和表现形式	(77)
6.2	公共项目计划的编制过程	(81)
6.3	网络计划技术	(85)
6.4	公共项目控制	(86)
	复习思考题	(87)
第 7 章 公共项目成本管理		(89)
7.1	公共项目成本估算	(89)
7.2	公共项目成本预算	(92)
7.3	公共项目成本控制的方法:公共项目挣值分析法	(98)
7.4	公共项目全生命期成本管理	(105)
	复习思考题	(107)
第 8 章 公共项目采购管理		(108)
8.1	公共项目采购的基本理论	(108)
8.2	公共项目采购计划的编制	(115)
8.3	公共项目采购计划的实施	(122)
	复习思考题	(126)
第 9 章 公共项目合同管理		(127)
9.1	公共项目合同管理	(127)
9.2	合同收尾	(130)
	复习思考题	(132)
第 10 章 公共项目质量管理		(133)
10.1	公共项目质量管理的基本概念	(133)

10.2 公共项目质量管理的原理与方法·····	(136)
10.3 质量成本·····	(141)
10.4 公共项目质量控制工具·····	(143)
10.5 公共项目质量管理体系·····	(148)
复习思考题·····	(152)
参考文献 ·····	(153)

第1章 导论

管理是人类古老而普遍的活动,从某种程度上来说,管理是伴随着人类社会的产生而形成的,无论是原始社会时期,还是现代的信息社会时代,只要有人的地方就存在着管理的问题。管理与人类发展并存,人类从原始走向现代,管理也从无序走向有序,从简单走向复杂,从分散孤立的思想和方法,走向综合统一的学科体系。管理发展到一定阶段,产生了项目管理,而项目管理在公共项目中的应用,促进了公共项目管理的产生和发展。本章作为导论部分,将重点对几个关键概念和术语进行定义和解释,并且介绍本书的梗概。

1.1 项目管理的产生

项目管理作为一种管理活动,其历史源远流长。人类自从开始进行有组织的活动以来,就一直在开展各种规模的项目管理。在古代,人们就进行了许多项目管理方面的实践活动,如中国的长城、埃及的金字塔、古罗马的供水渠等,这些不朽的伟大工程都是历史上古人运作大型复杂项目的经典案例。

现代项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物,美国研制原子弹的曼哈顿计划、美国海军的北极星导弹计划与美国军方的阿波罗登月计划等,是推动现代项目管理产生和发展的社会背景。

表 1-1 概述了 20 世纪以来项目管理发展历程中的重大事件,从中可以大体了解项目管理的发展脉络。

表 1-1 项目管理大事记

时 间	事 件	影 响
20 世纪 20 年代	亨利·甘特发明甘特图	开启了时间管理时代
20 世纪 40 年代	曼哈顿计划	系统工程思想的应用
20 世纪 50 年代	美国的路易斯维化工厂	关键路径法(CPM)
	北极星导弹研制	计划评审技术(PERT)
20 世纪 60 年代	阿波罗登月计划	采用了“规划、计划和预算编制制度”
	国际项目管理协会(IPMA)和项目管理协会(PMI)成立	项目管理专业化和职业化时代到来

20 世纪 20 年代起,美国开始研究工程项目管理。例如,1917 年杜邦公司的亨利·甘特发明了著名的甘特图(又称横道图)。甘特图是一种时间管理的重要工具,使项目经理按日历制作任务图表,用于日常工作安排。二战前夕,甘特图和里程碑系统已成为计划和控制军事工程与建筑项目的重要工具。

项目管理真正作为一个相对完整的概念,产生于 40 年代美国研制第一颗原子弹的计划中。1942 年 6 月美国陆军部开始实施利用核裂变反应来研制原子弹的计划,由于研制计划的总部开始设在纽约市曼哈顿区,亦称“曼哈顿计划”。美国把研制第一颗原子弹的任务作为一个项目来管理,在工程执行过程中应用了系统工程的思路和方法,为了先于纳粹德国制造出原子弹,该工程集中了当时西方国家(除德国外)最优秀的核科学家,动员了 10 万多人参加这一工程,在顶峰时期曾经起用了 53.9 万人,历时 3 年,总耗资高达 25 亿美元。于 1945 年 7 月 16 日成功地进行了世界上第一次核爆炸,大大缩短了工程所耗时间,并按计划制造出两颗实用的原子弹,整个工程取得圆满成功。

项目管理的突破性成就出现在 20 世纪 50 年代。1957 年,美国的路易斯维化工厂由于生产过程的要求,必须昼夜连续运行。因此,该工厂每年都不得不安排一定的时间,停下生产线进行全面检修。过去检修一次的时间一般为 125h。后来他们把检修流程精细分解后竟然发现,在整个检修过程中所经过的不同路线上的总时间是不一样的。如果缩短最长路线上工序的时间,就能够缩短整个检修的时间。他们经过反复优化,最后只用了 78h 就完成了检修,节省的时间达到 38%,当年产生效益达 100 多万美元。这就是至今项目管理工作者还在应用的著名的时间管理技术——关键路径法(CPM)。

就在关键路径法发明一年后,美国海军开始研制北极星导弹。这是一个军用项目(研制导弹核潜艇),技术新,项目巨大,据说当时美国有三分之一的科学家都参与了这项工作。管理这样一个项目的难度是可想而知的。当时的项目组织者想出了一个方法,为每项任务估计一个悲观的、一个乐观的和一個最可能的情况下的工期,在关键路径法技术的基础上,用“三值加权”法进行计划编排,最后竟然只用了 4 年的时间就完成了预定 6 年完成的项目,节省的时间也达到了 33%以上,由此产生了著名的计划评审技术(应用网络模型制订和控制一项工程有关活动的先后顺序和工作进度的计划管理技术,英文简称 PERT)。PERT 的出现被认为是现代项目管理的起点。

20 世纪 60 年代,美国国家航空航天局(NASA)在阿波罗载人登月计划(历时约 11 年,耗资 255 亿美元,工程高峰时期参加工程的企业有 2 万家、200 多所大学和 80 多个科研机构,总人数超过 30 万人)中,也采用了项目管理的理论和方法,通过立项、规划、评价及实施,开发出了著名的“矩阵管理技术”,项目取得了惊人的成功。该项目的实施中,工程管理人员将风险管理运用于项目管理中,采用失效模式和关键项目列表等方法对阿波罗飞船进行风险管理,取得了巨大成功。

60 年代初,麦克纳马拉出任美国国防部部长,提出了“集中指导与分散实施相结

合”的管理原则。为克服 50 年代三军各自为政的混乱状况,实施了统一的“规划、计划和预算编制制度”(Planning-Programming-Budgeting System, PPBS)。采用系统工程的理论方法,统筹规划国防和武器装备建设,减少了重复浪费。之后,英、法、德国也制定了相应的规划计划预算制度,对国防资源进行系统配置。

多项技术的显著成果说明项目管理对于项目的快速完成还存在着可观的空间。这个发现吸引了不少从事项目管理的人们走到一起来共同探求其中的奥妙。1965 年,以欧洲国家为主的一些国家成立了国际项目管理协会(International Project Management Association, IPMA)。IPMA 在瑞士注册,由会员国项目管理学会组织组成,目前 IPMA 已拥有来自全世界的 40 多个会员国组织,他们分别来自欧洲、北美、南美、亚洲及非洲,成为世界上最大的由会员国组成的项目管理专业组织。4 年后,在美国也成立了一个相同性质的组织,即项目管理协会(Project Management Institute, PMI)。目前该组织已有个人会员 22 万多名,是项目管理专业领域中最大的由个人会员组成的,包括研究人员、学者、顾问和经理的全球性专业组织。

IPMA 和 PMI 这两个重要的国际项目管理组织的出现,标志着项目管理职业化时代的到来,推动了项目管理的进一步发展。

1.2 公共项目管理的产生和应用

自从有了人类,人们就开展了各种有组织的活动,公共项目活动的历史也就甚为久远。中国古代的万里长城、京杭大运河、都江堰等工程以及埃及的金字塔等被人们誉为早期成功的公共项目典范。

公共项目管理是项目管理发展到一定阶段的产物,是项目管理在公共项目中的应用和发展。伴随着项目管理的产生和不断发展,项目管理理论和方法日趋成熟。由于学术团体的积极推动以及各行业对项目管理的迫切需要,项目管理在各行业得到了蓬勃的发展。在电力、水利、交通、环境、建筑与地产、医药、化工、矿山、政府、公共事业等部门也得到了广泛的应用。

在奥运项目中,1976 年的蒙特利尔冬季奥运会上首先采用了项目管理的方法,2008 年北京奥运会也采用了项目管理的运作方式。澳大利亚政府把 2000 年悉尼奥运会的火炬接力活动作为项目实施,比原计划节约了约一年的时间并取得了圆满成功。2004 年雅典奥运会进行了从 IDEF0 模型到项目计划的转换,并将其应用于奥运会后勤服务中,取得了良好的效果。

在美国,一些非营利性组织,如大学、医院和政府部门,也通过项目化转型将那些日常管理事务转变为各种项目,甚至连竞选活动、独唱音乐会、结婚典礼都使用了项目管理的方法。

美国加利福尼亚州交通部建立了项目办公室来完成各部门工作的协调,推进

职能管理者向项目管理者转变,通过项目团队的方式对跨部门的工作进行管理和控制。美国中央情报局已经在整个机构内开始了全面的项目管理培训和认证计划(PMTCP),情报分析人员在工作中广泛地采用了标准项目管理技术来完成他们的工作,他们将日常工作转化为项目来做,按照项目的标准和要求进行管理。

除此以外,项目管理还应用于立法工作、政府投资建设项目、市政公用设施项目等各种公共活动中,形成了一个较完善的公共项目管理体系。

1.3 公共项目管理的方法与工具

公共项目管理的方法与工具是指一切应用于公共项目管理领域的、行之有效的方法与工具,是项目管理工作顺利开展的保证。本节对公共项目管理的方法与工具作了分类、整理(表 1-2)。这些方法和工具曾对很多行业的深刻变革作出了巨大贡献,经过不断的发展创新,仍普遍应用于当今公共项目管理实践中。通过本节的介绍,大家可以对这些方法与工具有一个初步的了解和认识。

表 1-2 项目管理的相关方法与工具

管理领域	方法与工具	内 容
项目	方案比较法	对多个方案进行分析、比较
	要素分层法	对项目进行优劣势分层,分别打分
	SWOT 分析	对项目进行优势、劣势、威胁、挑战的分析
经济	国民经济评价	从宏观角度评价项目的经济合理性
财务	财务评价	从项目或企业微观角度评价项目的经济合理性
	项目融资	区别公司融资,是以项目未来收益和资产作为基础
环境	环境影响评价	识别环境影响因素,选择优化方案
范围管理	工作分解结构(WBS)	在项目全范围内分解和定义各层次的工作
进度管理	里程碑图	展示战略规划或项目的框架
	甘特图(横道图)	形象的进度计划的编制与控制工具
	网络计划技术	科学的计划管理方法:CPM,PERT...
	资源费用曲线	形象地显示全寿命周期中的计划和实际消耗情况,便于控制
	资源负荷图	直观显示资源使用情况在时间上的分布
成本管理	挣值分析法	将进度与成本相关联,判断项目的进展情况
	价值工程	以提高价值为目的,以功能分析为核心,实现全寿命周期费用最低

续表

管理领域	方法与工具	内 容
质量管理	PDCA 循环	通过计划、实施、检查、处理四个阶段循环以不断提高项目质量
	全面质量管理 (TQC)	通过全员的、全过程的和全企业的质量管理来达到更低的成本、更高的收益……
	质量功能展开 (QFD)	通过“质量屋”将顾客所需特性转化为一系列工程特性
	6Sigma 管理	是一种能够严格、集中和高效地改善管理质量的实施原则和技术
	质量控制工具	详见“质量管理”一章中因果分析节等
人力资源管理	责任矩阵	将 WBS 与组织结构相关联,是项目工作的控制及考核依据
	激励理论	通过激励,使被激励者向项目的目标发展
合同管理	合同进度控制系统	实现合同目标与实际进度结合
	合同档案管理系统	协助检索和归档合同文本
风险管理	风险识别方法	详见“风险管理”一章中检查表法、系统分解法等
	风险定性分析方法	详见“风险管理”一章中概率影响风险矩阵法等
	风险定量分析方法	详见“风险管理”一章中敏感性分析法等
	风险监控方法	详见“风险管理”一章中项目风险报告法等

1.4 公共项目管理的最新发展

随着公共项目管理的不断发展与完善,新时期的公共项目管理有了新的发展。

1.4.1 公共项目管理的全球化发展

全球化是公共项目管理发展最重要最突出的特点之一,在知识经济时代,随着经济发展的全球化,世界正在逐步成为一个没有地域限制的整体。日益增多的国际间合作项目、日趋频繁的国际化学术研讨活动、广泛而便捷的专业信息共享以及资源在全球范围内的优化配置,都是公共项目管理全球化发展的典型表现。

1.4.2 公共项目管理的信息化发展

按照公共项目管理的新概念,公共管理中绝大部分工作均可按项目管理的理念运作,因此公共管理的信息化必然带来项目管理的信息化,公共项目管理的信息化已经成为一种必然趋势,这给公共项目管理带来许多新的特点。在信息高速膨胀的今

天,公共项目管理越来越依赖于互联网技术,其竞争从某种意义讲已成为信息战。在激烈竞争的环境下,面对各种复杂的公共项目及其浩如烟海的信息,数据需要动态管理,要提高管理水平和工作效率,就必须使用先进的方法和工具。目前西方发达国家的公共项目管理已经普遍运用了计算机网络技术,开始实施公共项目管理的网络化和虚拟化。

1.4.3 公共项目管理的标准化发展

在全球化的潮流中,各国的公共项目管理为了更好地适应国际间合作,确保在复杂的充满文化差异的大熔炉中统筹协调、优化配置并最大程度地发挥团队合作力量以便有效完成合作项目,就必须要有有一个通用的国际项目管理标准或规范。否则,将会导致多种知识体系交织并行,行业标准各自为政,造成宏观管理和监控的困难。标准化包括多个方面,如知识体系标准化、术语标准化、度量标准化、管理框架标准化以及管理流程标准化,等等。

1.5 公共项目管理的基本概念

1.5.1 项目

项目无所不在。大到“三峡工程”、“神舟六号”上天,世博会举办,新产品研发,生产工艺改进,新校区建设;小到家庭购房、装修,参加一场比赛,举办一次同学聚会……这些都是项目。项目促进了人类文明,同时,人类智慧也丰富并促进了项目管理的逐步完善。

在现代社会中,一切活动都是项目,一切活动也都将成为项目,项目是国力的象征,项目是人类历史发展的里程碑。而对企业来说,项目是企业跳跃式发展的载体,企业的一切活动都将成为项目,以项目管理的方式来管理企业将成为未来企业管理的一种趋势。

1.5.1.1 项目的定义

什么是项目?对于项目的定义和概念,很多教科书、专家和组织从许多不同的角度对何谓“项目”做出了不同的定义,其中最重要的定义包括:

(1) 美国项目管理协会(PMI)PMBOK(第3版)对项目的定义为:项目是为提供某项独特产品、服务或成果所做的临时性努力。

(2) 国际项目管理协会(IPMA)ICB3.0中对项目的定义为:项目是受时间和成本约束的、用以实现一系列的既定可交付物(达到项目目标的范围)、同时满足质量标准 and 需求的一次性活动。

(3) Harold Kerzner 博士认为项目是具有下列特征的一系列活动和任务:

- ① 有一个在特定计划内要完成的具体目标;
- ② 有确定的开始和结束日期;

- ③ 有经费限制(如果项目可以实施的话);
- ④ 消耗人力和非人力资源(如资金、人员、设备);
- ⑤ 多职能(如横跨几条职能线)。

(4) 国际知名项目管理专家、《国际项目管理杂志》主编 J. Rodney Turner 认为:项目是一种一次性的努力,它以一种新的方式将人力、财力和物资进行组织,完成有独特范围意义的工作,使工作结果符合特定的规格要求,同时满足时间和成本的约束条件。项目具有定量和定性的目标,实现项目目标就是能够实现有利的变化。

1.5.1.2 项目的分类

为了更好地认识项目,人们还可以使用分类的方法将项目按不同的标志进行分类,从而更好地揭示项目的特征和内涵。实际上任何一个项目分类的标志都是项目的特征之一,而任何一种项目分类都是对项目特征更为深入的描述。现有项目的分类有如下几种:

- (1) 封闭性项目和开放性项目(按不确定性的项目分类);
- (2) 业务项目和自我开发项目(按服务对象不同的项目分类);
- (3) 企业、政府和非营利机构的项目(按业主性质的项目分类);
- (4) 公共项目和私营项目(按项目本身是否具有营利性出发的项目分类);
- (5) 项目组合、项目群和项目(按项目之间的层次、规模和统属关系分类)。

项目的分类还有很多,甚至人们可以根据需要而使用不同的分类标志对项目进行各种各样的分类,如项目还可以按照时间长短分成长期项目、中期项目和短期项目,按照资金的来源情况分成自有资金项目和借贷资金项目等。

项目管理的原则可用于各类项目和各个行业,但对于不同的项目和行业来说,这些原则的相对重要程度是不同的。表 1-3 列出了某些行业/项目的大致比较。

表 1-3 项目的分类/特征

比较项目	项目/行业类型					
	部门内 研发	小型 建筑业	大型 建筑业	航空业/ 国防工业	管理信 息系统	工程
人际关系技巧需求	低	低	高	高	高	低
组织结构的重要性	小	小	小	小	大	小
时间管理的难度	小	小	大	大	大	小
会议的数量	过多	少	过多	过多	多	适中
项目经理的监督者	中层 管理者	高层 管理者	高层 管理者	高层 管理者	中层 管理者	中层 管理者

续表

比较项目	项目/行业类型					
	部门内 研发	小型 建筑业	大型 建筑业	航空业/ 国防工业	管理信 息系统	工程
项目发起人是否参与	是	否	是	是	否	否
冲突的强度	低	低	高	高	高	低
成本控制水平	低	低	高	高	低	低
计划/进度水平	只有 里程碑	只有 里程碑	详细 计划	详细 计划	只有 里程碑	只有 里程碑

对航空业和大型建筑业这些项目驱动型行业来说,高价值的项目需要更具活力的项目管理方法。而在非项目驱动型行业,项目管理往往是非正式的,尤其是无眼前利益可图时。非正式项目管理与正式的项目管理是相似的,但是文档工作的需求可以减少至最低程度。

1.5.2 项目管理

美国项目管理协会(PMI)对项目管理的定义是:项目管理就是把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动之中,以达到项目的要求。项目管理是通过应用和综合诸如启动、规划、实施、监控和收尾等项目管理过程来进行的。项目经理是实现项目目标的负责人。

管理一个项目需要做的工作包括:

- (1) 识别利益相关者的要求和期望;
- (2) 确定清晰的、量化的、可实现的目标;
- (3) 权衡项目利益相关者对项目质量、范围、时间和费用方面的要求,并满足这些要求;
- (4) 制定项目基准计划并监控项目的执行状态。

国际知名项目管理专家 J. Rodney Turner 提出不要试图去定义一个本身就不精确的事务,因此他给出了一个很简练的泛泛的定义:项目管理既是艺术,又是科学,它使远景转变为现实。

美国著名的项目管理专家 James Lewis 博士认为:项目管理就是组织实施对实现项目目标所必须的一切活动的计划、安排与控制。

Harold Kerzner 博士给出了项目管理的总体定义:项目管理是为了一个相对短期的目标(这个目标是为了完成一个特定的大目标和目的而建立的)去计划、组织、指导和控制公司的资源。进一步地说,项目管理就是利用系统的管理方法将职能人员(垂直体系)安排到特定的项目中(水平体系)去。

项目管理包括项目计划和项目控制。

(1) 项目计划:

- ① 确定工作要求;
- ② 确定工作质量和数量;
- ③ 确定所需资源。

(2) 项目控制:

- ① 跟踪进程;
- ② 比较实际产出和计划产出;
- ③ 分析影响;
- ④ 做出调整。

1.5.3 公共项目管理

1.5.3.1 公共项目的含义

公共项目是指直接或间接向社会提供公共消费品。其内容主要包括:城市基础设施项目(能源系统、水资源系统、交通系统、邮电系统、环境系统、防灾系统),公共卫生系统,教育项目,文化项目,体育项目。

1.5.3.2 公共项目的特征

1. 整体性

公共项目是为实现目标而开展的任务的集合。它不是一项项孤立的的活动,而是一系列活动的有机组合,从而形成一个完整的过程,强调公共项目的整体性,也就是强调公共项目的过程性和系统性。公共项目是有组织地进行的,但公共项目不是组织本身。现实中,公共项目的定义不但依赖于该公共项目的产品范围,而且依赖于为完成该产品所需的管理过程。

2. 一次性

公共项目是必须完成的、临时的、一次性的、有限的、有始有终的任务,这是区别于其他常规“活动和任务”的关键特征。公共项目的一次性并不意味着项目历时短,有时可达几年甚至更长,比如长江三峡工程公共项目。

3. 独特性

公共项目都有一个特定的明确的目标,或称特定的产品或服务。这一特定的目标通常在公共项目初期设计出来,并在公共项目活动中一步步地实现。有时尽管一个公共项目中包含部分的重复内容,但在总体上仍然应当是独特的。

4. 生命期属性

公共项目是一次性的任务,因而它是有起点和终点的。任何公共项目都会经历启动、计划、实施、收尾这样4个阶段,人们常把这4个阶段连在一起称为“生命期”。由于公共项目是一次性的,而“生命周期”有周而复始的重复性的意思,所以我们用“生命期”而不用“生命周期”来表征项目的属性。