

管
理
科
学
与
工
程

Guanli Kexue yu
Gongcheng



Shangwu Xiangmu Guanli
商务项目管理

主 编 ◉ 张照贵

副主编 ◉ 周 游 李俭富



西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

管
理
科
学
与
工
程

Guanli Kexue yu
Gongcheng

Shangwu Xiangmu Guanli
商务项目管理

主 编◎张照贵

副主编◎周 游 李俭富



西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

商务项目管理/张照贵主编. —成都:西南财经大学出版社,
2010.3

ISBN 978 - 7 - 81138 - 684 - 4

I. ①商… II. ①张… III. ①商业管理 IV. ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 029742 号

商务项目管理

主编:张照贵 副主编:周游 李俭富

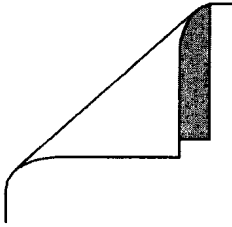
责任编辑:李霞湘

封面设计:大 涛

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	17
字 数	385 千字
版 次	2010 年 3 月第 1 版
印 次	2010 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 81138 - 684 - 4
定 价	32.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。



前言

随着社会的发展,人们的需要日益增长和多样化,对各类项目的需要也越来越多,使得整个社会处于项目林立的时代。正如美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 所讲:“在当今社会中,一切都是项目,一切都将成为项目。”项目管理作为管理理论的一个新领域,对项目的实施提供了一种有利的组织管理形式,改善了人们对各种资源的计划、组织、执行和控制的能力,其科学理念提供给人们一种解决问题的方法和思路,从根本上改善了管理人员的工作流程,使公司运营效率得到大幅提升。经过长期探索总结,项目管理已成为现代管理学的重要分支和当代社会的主要管理模式之一。

本书的研究对象是广义服务业领域的项目,这里将其称为商务项目。当前,学术界对“商务”的概念仍是众说纷纭,见仁见智,还未达成共识。综合各学者的理解并根据本书的研究目的,我们将商务定义为以盈利为目的的广义服务业的微观经济主体出售和购买经济资源的各种活动的总称。它包括了营利性组织和个人除生产活动外的全部对外经济活动。根据这个概念可以看出商务项目与传统项目特别是与工程项目的区别,即商务项目只包括广义服务业领域的项目,而不包括第一产业和第二产业范围的生产活动类项目。

本书讨论与商务项目相关的管理知识。主要内容有商务项目论证、商务项目管理要素、商务项目管理过程、商务项目范围管理、商务项目进度管理、商务项目成本管理、商务项目质量管理、商务项目风险管理、商务项目沟通与冲突管理、商务项目采购与合同管理、商务项目后评价。为了帮助读者了解各章主要内容和加深理解,本书在每章前设有导读,章末附有案例。本书既可作为财经院校管理类专业本科教材,也可供服务业项目从业人员参考使用。

本书共分为十二章。第一章由张照贵编写,第二章、第三章、第五章和第九章由李俭富编写,第四章、第七章和第十二章由周游编写,第六章由吴江编写,第八章由鲁万波编写,第十章由张红历编写,第十一章由刘宏鲲编写。

在本书的编写过程中,始终得到西南财经大学统计学院和西南财经大学出版社的支持,本书参考引用了一些专家学者的观点和材料,在此一并表示诚挚的谢意。由于编者水平的局限,特别是对商务项目和商务项目管理的界定及其内容尚处于探讨阶段,其缺点及错误恳请专家及读者批评指正。

编者

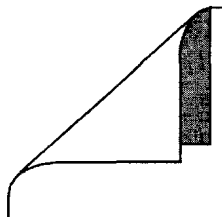
2010年1月

目 录

第1章 导论	(1)
第1节 商务的概念	(1)
第2节 项目与商务项目	(4)
第3节 项目管理与商务项目管理	(10)
第2章 商务项目论证	(23)
第1节 商务项目论证概述	(23)
第2节 商务项目论证的过程和基本方法	(26)
第3节 商务项目的评价	(31)
第4节 商务项目论证的不确定性分析	(41)
案例	(46)
第3章 商务项目管理要素	(49)
第1节 商务项目需求	(49)
第2节 商务项目干系人	(50)
第3节 商务项目组织	(52)
第4节 项目经理	(57)
第5节 项目团队	(61)
案例	(66)
第4章 商务项目管理过程	(69)
第1节 商务项目启动	(69)
第2节 商务项目计划	(75)
第3节 商务项目执行与控制	(81)
第4节 商务项目收尾	(83)
案例	(85)

第5章 商务项目范围管理	(88)
第1节 商务项目范围管理概述	(88)
第2节 商务项目范围计划	(90)
第3节 商务项目范围界定	(92)
第4节 工作分解结构	(95)
第5节 商务项目范围核实	(100)
第6节 商务项目范围变更控制	(101)
案例	(105)
第6章 商务项目进度管理	(107)
第1节 商务项目进度管理概述	(107)
第2节 商务项目活动界定	(108)
第3节 商务项目活动排序	(109)
第4节 商务项目活动时间估算	(112)
第5节 商务项目进度编制	(114)
第6节 商务项目进度控制	(120)
案例	(124)
第7章 商务项目成本管理	(126)
第1节 项目成本管理概述	(126)
第2节 商务项目资源计划	(129)
第3节 商务项目成本估算	(132)
第4节 商务项目成本预算	(135)
第5节 商务项目成本控制	(138)
案例	(145)
第8章 商务项目质量管理	(151)
第1节 商务项目质量管理概述	(151)
第2节 商务项目质量计划	(155)
第3节 商务项目质量保证	(157)
第4节 商务项目质量控制	(160)
第5节 六西格玛管理与商务项目质量管理	(170)
案例	(174)
第9章 商务项目风险管理	(177)
第1节 商务项目风险与风险管理	(177)
第2节 商务项目风险管理规划	(180)
第3节 商务项目风险的识别	(183)
第4节 商务项目风险评估	(190)

第5节 商务项目风险应对计划	(196)
第6节 商务项目风险监控	(198)
案例	(199)
第10章 商务项目沟通与冲突管理	(202)
第1节 商务项目沟通管理	(202)
第2节 商务项目沟通计划	(206)
第3节 商务项目信息发布	(210)
第4节 绩效报告	(213)
第5节 商务项目干系人管理	(216)
第6节 商务项目冲突管理	(218)
案例	(225)
第11章 商务项目采购与合同管理	(227)
第1节 商务项目采购管理	(227)
第2节 商务项目采购计划	(230)
第3节 询价计划	(233)
第4节 询价	(234)
第5节 商务项目采购渠道选择	(236)
第6节 商务项目采购合同管理	(237)
第7节 商务项目采购合同收尾	(239)
案例	(240)
第12章 商务项目后评价	(242)
第1节 商务项目后评价概述	(242)
第2节 商务项目后评价步骤和方法	(247)
附录	(254)
案例	(257)
参考文献	(261)



第1章 导论

本章导读

本章主要介绍与商务项目管理的基础知识,分为商务的概念、商务项目、商务项目管理和商务项目管理的分析框架四部分。第一节主要对本书分析的商务项目管理中的商务进行界定,第二节主要介绍项目的定义、特点、组成要素、项目的生命周期及商务项目的定义、特征,第三节主要介绍项目管理的定义、项目管理的特点、项目管理所需要的环境、项目的知识体系与职业资格认证、项目管理的模式和过程、商务项目管理的定义及特点。

第1节 商务的概念

商务项目和商务项目管理,商务是前提,是对项目和管理限定,而要准确地把握商务管理的实质和意义,首先要弄清并掌握商务的概念。

一、商务的概念

在中国,商务实践活动先于商业,早在我国远古时代就存在。但“商务”一词在我国相当长时期里没有得到广泛使用。随着1978年的改革开放,“商务”一词在我国经济生活中开始使用,特别是大量引进的西方经济管理学方面的著作中,“商务”一词频频出现。在国内的经济管理学著作中,“商务”一词出现的频率也明显增多,如“商务活动”、“商务谈判”、“商务项目”、“商务礼仪”等。近年来,许多著作和教科书也冠以“商务”一词,如“商务英语”、“商务会计”、“商务运输”、“商务统计”、“商务管理”等;许多场所也冠以“商务”之名,如“商务会所”、“商务宾馆”、“商务饭店”等。“商务”一词不仅被广泛使用,似乎还有泛滥成灾的趋势。

尽管我国很早就有商务实践活动,但“商务”一词却是舶来品。在国内权威性的辞书中,“商务”一词比较少见。在众多的辞书中,唯有商务印书馆的《现代汉语词典》中收录了“商务”一词,在1983年1月第2版第1000页解释为“商业上的事务”。同时把“商务”定义为“以买卖方式使商品流通的经济活动”。

在国内翻译的大量西方经济管理学著作中,人们通常将“Business”译为“商务”(而

将“Marketing”译为“营销”)。“Business”在英文中是一个多义词,与“商务”相关的解释就有三种:①买卖、商业、贸易;②商店、工商企业;③营销性的事业。其中,第一种解释可以理解为“商业”或“贸易”,即买卖商品,第二种解释可以理解为“以交换方式实现生产经营目的的厂商行为”,第三种解释可以理解为“一切以盈利为目的的事业”。

在译著中对“商务”的不同解释,使得在中文中“商务”的含义也产生了明显差异。国内经济管理学论著以及实际工作对“商务”概念的理解大体有以下四种:

(1)商务就是买卖商品的事务。一切买卖商品和直接为买卖商品服务的活动都是商务,一切旨在达成商品交易的行为都是商务行为。

(2)商务即市场营销。一切买卖商品的活动都是市场活动,都要以销售为中心。市场销售活动就是以销售为中心的市场活动,也就是说市场营销与商务是一个概念的两种表述。

(3)商务指各种经济资源有偿转让的活动(包括物质产品、劳动、土地、资本及信息等的所有权转移)。只要这种资源通过交换方式实现所有权的转移,那么这种所有权转移的活动就是商务活动。

(4)商务泛指一切营利性的事业。只要人们从事的活动是以营利为目的,那这种活动就是商务活动,它包括了商业活动、生产活动和服务活动。

上述四种定义中,实际工作者多持第(1)、(2)种看法,而理论工作者多持第(3)、(4)种看法。当然,也有学者认为,上述四种定义中,本质上没有什么区别,但各自都有其自身的不足。如第一种定义虽然抓住了商务的核心内容,是一个简洁而实用的定义,但存在两个不足:一是买卖对象不具体,二是买卖主体不明确。第二种定义虽然有利于我们明确商务主体,将消费主体明确地排斥在商务主体之外,但把商务与营销混为一谈。英文中的“Business”和“Marketing”也是两个不同的概念。第三种定义虽然表述得较全面、具体,但同样没有明确界定商务的主体,认为企业在市场上购买用于进一步转售的商品才是商务行为。第四种定义虽然抓住了商务的直接目的是营利,但将商务的外延扩大到一切营利性行为,把生产和全部服务行为都纳入其定义之中,范围过于宽泛。有学者认为“商务是指以营利为目的的微观经济主体出售和购买经济资源的各种活动的总称”。商务的主体是以营利为目的的微观经济主体,包括自然人和法人;商务的客体是可供买卖的所有经济资源,不仅包括有形商品和资产,而且包括无形商品和资产,如商品、服务性劳务、知识产权等;商务的实质是通过买卖方式实现商品所有权的转移,它反映微观经济主体为获得收益的各种以货币为媒介的交易行为;商务的范围包括直接买卖经济资源和为买卖经济资源服务的全部活动。在这种表述中,对商务活动的主体、客体、本质和范围有明确的界定,是一个概括性较强的定义。

我们认为,目前对“商务”的概念仍然是众说纷纭,见仁见智,还未达成共识。大多数人根据在不同场合的使用以及不同角度的理解来界定“商务”。“商务”的概念仍然处于混乱甚至混沌的状态。要达成对“商务”概念较为统一的认识,需要用时间去解决。

在本书中,我们基本认同“商务是指以营利为目的的微观经济主体出售和购买经济资源的各种活动的总称”这一概念。根据本书的研究目的,我们将商务定义为:商务是指以营利为目的的广义服务业的微观经济主体出售和购买经济资源的各种活动的总称。它包括了营利性组织和个人除生产活动外的全部对外经济活动。根据这个概念可以看

出商务项目与传统项目,特别是工程项目相区别,即商务项目只包括广义服务业领域范围的项目,而不包括第一次、第二次产业范围的生产活动的项目。

二、商务活动的范围与内容

在市场经济条件下,从微观经济主体角度考察其再生产过程来看,商务活动的范围大致可分为以下三个层次:

(1)为保证生产活动正常运行所进行的采购、销售、储存及运输等活动,这是微观经济主体最基本的商务活动。

(2)为稳定微观经济主体与外部的经济联系及有效开展购销活动所进行的商情调研、商业机会选择、商务洽谈、合同签订与履行、商务纠纷(冲突)处理等活动,这是为生产和购销服务的商务活动。

(3)为保持自身的竞争优势和长期稳定发展所进行的塑造组织形象、制订和实施竞争战略、扩张经营资本、开拓新市场及防范经营风险等活动,这是战略性的商务活动。

上述三个层次相互联系、相互影响,构成一个完整的商务体系。

从上述商务活动三个层次的分析可知,商务活动的内容非常丰富,商务活动的内容至少包括八个方面:

(1)商情调研与发现商业机会。企业运营过程中,必须对其目标市场、服务对象和经营环境有一个全面的了解,为企业进行商务决策做好充分的准备。

(2)供给分析与选择商业机会。在现实生活中,商业机会随时随地都存在,通过商情调研可以发现一系列的商业机会,但并不是每个商业机会企业都能抓住,都能使其转化为营利机会。一个营利性组织要使某个商业机会转化为营利机会,不仅要从中找到满足消费需要的商业机会点,而且要认真分析供给状况和自身条件,把商业机会与供给及自身条件有机结合起来。

(3)商务磋商与签订商务合同。现代商务活动是有组织的活动,除了直接面对最终消费者的零售业务活动外,大多数商务活动都是以合同为纽带的。要保证交易的顺利进行和合同的有效履行,商务主体之间首先要进行交易磋商,就交易的标的、价格、品质、数量等交易条件进行谈判,达到双方一致的进行交易的意思表示并通过契约的形式固定下来,使之成为约束双方交易行为的依据,即通过签订合同来明确商务主体之间的权利和义务,规范商务行为。

(4)商品购销与履行商务合同。传统的商务活动是从采购开始的,以购买生产所需的经济资源为起点,经过生产过程创造出产品或服务后,再把产品或服务推销出去,最终实现产品或服务的价值。也就是说,传统的商务活动是围绕着生产进行的,以生产定采购,以生产定销售,生产是中心,商务为生产服务。现代商务活动是围绕着市场进行的,生产和商务活动都要以市场为中心,因此,现代商务活动以发现商业机会为起点,以商务合同为纽带,生产围绕着商务合同展开,购销运存活动的过程直接体现为履行商务合同的过程。当商务合同签订以后,商务活动的中心任务就是按合同要求组织好购销运存活动,保证合同的有效履行。

(5)对外关系与塑造企业形象。商务活动是面对市场、面向外部的活动,企业与外部的各种经济联系主要是通过商务活动实现的。由于商务活动面临的外部环境总是不断

变化的,因此,商务活动必须经常保持与外部环境的适应性,理顺企业与外部的关系,包括供应商、经销商、顾客、股东、竞争者、银行及其他金融机构、传播媒体、政府部门、社区及社会团体等的关系。商务活动在理顺对外关系中的重要职能是:妥善处理商务冲突,讲求诚信交易,扩大对外宣传,塑造良好形象。

(6)制订实施竞争战略与保持企业长期发展。现代商务活动是有组织的整体活动,不能急功近利,只重视短期利益。有效的商务活动必须从企业的整体利益出发,注重长期发展,从战略高度规划。为此,现代商务活动要把制订和实施竞争战略作为重点,从企业的长期发展来确定商务竞争的目标、手段和方式,并始终围绕着企业的发展目标来展开商务竞争,把长远利益与短期效益有机统一起来。

(7)稳定市场份额与开拓新市场领域。商务活动的最终目的是实现企业的盈利目标。企业要实现一定的盈利目标,必须保持与自身生产技术和经营能力相适应的市场份额,即企业的产品或服务价值能够有效转移至消费者和用户,市场份额相对稳定。产品或服务能否最终出售是实现企业利润的关键,只有稳定的市场份额,才能有稳定的利润来源。同时,还必须不断开拓新的市场领域,包括:扩大原有产品或服务市场范围,提高市场占有率;开发相关或连带产品和服务的市场领域;开发新产品,拓展新的产品和服务市场领域等。这些都是企业拓宽利润来源,保持旺盛生命力的重要商务活动。

(8)资本营运与商务风险控制。企业商务活动的集中体现是科学营运资本,有效达成产权交易。也就是说,如何有效营运资本是企业商务活动的最高形式。无论是资本营运还是商品交易都面临着一定的风险,由交易而产生的风险是商务风险,商务活动面临大的风险,可能带来大的收益,也可能带来灾难性的损失。可见,如何有效控制商务风险,是企业商务活动的重要内容。

第2节 项目与商务项目

一、项目的定义与分类

人类社会的进步与发展始终是以项目的开发建设为载体,通过不断的项目运作来实现的,比如中国的古长城、埃及的金字塔是古代最大、最复杂的项目。可以说,没有以往的项目也就没有我们今天的一切。随着社会的发展,人们的需要日益增长和多样化,对各类项目的需要也越来越多,使得整个社会处于项目林立的时代。众所周知的美国“曼哈顿计划”、“阿波罗登月计划”、中国的“两弹计划”和三峡工程等是我们所了解的最成功的项目。可以这么认为,项目无处不在,从桥梁、铁路、公路或其他建筑的建设到安装一条新的生产线、开发一种新产品、制订一个新的营销计划、组织结构与组织模式的变革、科学技术研究与开发、大型体育比赛项目或文艺演出、新服务的开发都是我们社会活动中出现的项目。我们的日常生活也被各种项目所淹没:房屋装修、组织野餐等都可做项目。正如美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 所讲:“在当今社会中,一切都是项目,一切都将成为项目。”

那么,到底什么是项目呢?人们常用“时间”、“资源(或缺乏资源)”、“某种工作努

力”、“交付物或者产品”、“综合工程”、“缺乏凌驾其他班组的职权”以及“预算”来界定项目。一般认为,项目是一种独特的工作努力,即遵照某种规范及应用标准去导入或生产某种新产品或某项新服务。这种工作努力应在限定的时间、成本费用和质量要求等项目参数内完成。

事实上,项目的定义虽然五花八门,但是其内涵和特征却是一致的。比如 Gray (1994)认为一个项目有专门的资源,一个专一的责任点,资源和可交付物品移动的清楚界限,有限的持续时间,是一次性的工作任务,并具有目标。它是组织工作的一种有用方式。如果没有有意的介入,项目就不会自动产生。美国项目管理协会(Project Management Institute,简称 PMI)(2004)认为项目是为完成某一独特的产品、服务或任务所作的一次性努力。而根据项目管理知识体系(Project Management Body of Knowledge,简称 PM-BOK)的定义,项目是在一段时间内为完成某一独特的产品或提供独特的服务所进行努力的过程。

综上所述,我们这样定义项目:项目是在限定的资源条件下,在特定时间内为实现特定目标而执行的一次性任务。这个定义包含三层含义:

(1)项目是一项有待完成的任务,有特定的环境与要求。这表明项目是指一个过程,而不是指过程终结后所形成的成果。例如,人们把一个新产品的市场推广过程称为一个项目,而不把新产品本身称为一个项目。

(2)项目必须是由一定的组织机构利用有限的资源(人、财、物等)在规定的时间内完成任务,任何项目的实施都会受到一定的条件约束。在众多的约束条件中,质量、进度、费用是项目的三个最主要约束条件,对它们的管理通常称为项目管理“铁三角”。

(3)项目还必须满足一定性能、数量、技术指标的要求。这是项目能否实现,能否交付用户的必备条件。功能的实现、数量的饱满、技术指标的稳定,是任何可交付项目必须满足的要求,项目合同对于这些均有严格的要求。

二、项目的特性

从项目的定义我们可以归纳出项目作为一类特殊的活动(任务)所表现出来的区别于其他活动的一些特征与属性:

1. 唯一性

唯一性又称独特性,是指项目所生成的产品或服务与其他产品或服务都有一定的独特之处。这一属性是“项目”得以从人类有组织的活动中分化出来的根源所在,是项目一次性属性的基础。每个项目都有其特别的地方,没有两个项目会是完全相同的。项目的独特性可能表现在项目的目标、环境、条件、组织、过程等诸方面,两个目标不同的项目肯定各有其特殊性,即使目标相同的两个项目也各有其特殊性。通常,表面上看起来几乎相同的项目,在有风险存在以及实施条件不同的情况下,总是有许多例外情况要处理,从而体现出项目的唯一性。

2. 一次性

项目总是一次性任务。所谓的一次性(也被称为“时限性”)是指每一个项目都有明确的时间起点和终点,都是有始有终的,而不是不断重复、周而复始的。一次性是项目区别于其他活动(任务)的基本特征。由于项目的独特性,项目任务一旦完成,项目即告结

束,不会有完全相同的任务重复出现。但项目的一次性属性是对项目整体而言的,它并不排斥在项目巾存在着重复性的工作。

3. 目的性

目的性是指任何一个项目都是为实现特定的组织目标服务的。项目作为一类特别的活动,更有其明确的目标。项目目标一般由成果性目标与约束性目标组成。其中,成果性目标是项目的来源,也是项目的最终目标。在项目实施过程中,成果性目标被分解成为项目的功能性要求,由一系列技术指标来定义,是项目全过程的主导目标;约束性目标通常又称限制条件,是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称,是项目实施过程中必须遵循的条件,是项目管理的主要目标。可见,项目目标正是成果性目标和约束性目标的统一。

4. 生命周期属性

由于项目是一次性工作,因此项目具有生命周期。任何项目都会经历概念阶段、开发阶段、实施阶段、结束阶段这样一个过程,人们常把这一过程称为项目的“生命周期”。项目的生命周期特性还表现在项目的全过程中概念阶段比较缓慢,实施阶段比较快速,而结束阶段又可能比较缓慢的规律。

5. 整体性

整体性是指项目是一个整体在按需要配置生产要素,追求最优的费用效益时,做到时间、质量、费用的总体优化。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活劫,而是一系列活动有机组合而形成一个完整的过程。强调项目的整体性,也就是强调项目的过程性和系统性。

6. 其他特性

除以上特性外,项目特性还包括冲突属性、不确定性、项目的风险性、项目过程的渐进性、项目成果的不可挽回性、项目组织的临时性和开放性等。

三、项目的分类

从项目的完成方式看,项目可以分为业务项目和自我开发项目。业务项目是由专业性项目公司为特定的客户或业主所完成的项目。自我开发项目是项目团队为自己企业或组织所完成的各种开发项目。

从来源看,项目可以分为企业项目、政府项目和非营利机构的项目。企业项目是由企业提供投资或资源,并作为项目业主或顾客。政府性项目是由国家或地方政府提供投资或资源,并作为业主或顾客,而非营利机构的项目是指像学校、社团、社区等组织提供投资或资源,为满足这些组织的需要而开展的各种项目。

从是否以营利为目的看,项目可以分为营利性项目和非营利性项目。营利性项目是以获得平均利润为目标而开展的项目,非营利项目是以增加社会福利或公益为目标所开展的项目。

此外,从规模看,项目还可以分为大项目、项目和子项目,按项目的服务对象划分为科研型、生产型、服务型项目等,按项目的资金筹措划分为国家项目、地方项目。

四、项目的来源

项目的来源与各种需求和需要解决的问题紧密相关,产生于社会生产、分配、消费的循环之中。

(1)随着社会的发展,人民的需要日益增长和多样化。人民生活、社会发展和国防建设的种种需要常常要通过项目来满足。比如随着我国的经济发展,生活和生产用电需求越来越大,从而产生了火电厂、水电站、电网改造等项目。

(2)科学研究也是项目的来源,而且是更重要的来源。科研产生的项目往往会衍生出许多与之相关的项目,比如由核裂变理论研究而提出的“曼哈顿计划”。

(3)政府的经济体制改革和产业政策为许多于国于民有利的项目创造了条件,比如“家电产品下乡”、“城乡统筹一体化”。

五、项目生命周期

(一)项目生命周期阶段

项目作为一种创造独特产品与服务的一次性活动是有始有终的。项目从始到终的整个过程构成了一个项目的生命周期。在项目生命周期各种理论中,项目生命周期四阶段的观点被人们广泛接受。这一观点认为,任何项目都会经历概念阶段、开发阶段、实施阶段、结束阶段。项目生命周期四阶段理论在实际工作中又可根据不同领域或不同方法再进行具体的划分。例如,按照软件开发项目的特点,其项目生命周期可划分为需求分析、系统设计、系统开发、系统测试、运行维护几个阶段;新药开发项目可以分为基础和应用研究、发现与挑选药物来源、动物实验、临床实验、投产登记与审批;对于服务项目而言,从公司的角度项目意味着从接到合同开始,到完成规定工作结束,但客户认为项目是从确认有需求开始,到使用项目的成果实现商务目标结束。而世界银行贷款项目因其特殊性,其生命周期可以分为六个阶段:项目选定、项目准备、项目评估、项目谈判、项目实施和项目后评价。

不论项目阶段如何划分,大部分项目的生命周期都可以划分为启动、规划、实施、结束几个阶段,而且各个阶段的资源投入体现出开始阶段投入低,然后逐步增加,当接近结束阶段时又迅速降低,如图 1.1 所示。

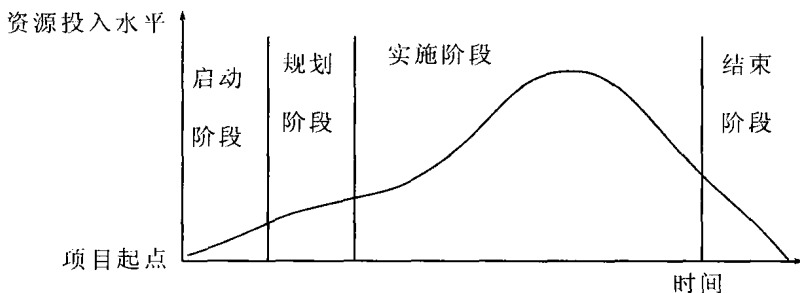


图 1.1 典型的项目生命周期示意图

1. 第一阶段:启动阶段

项目生命周期的第一阶段主要是要识别客户需求。当需求被客户确定时,项目就产

生了。项目生命周期的第一阶段就是由客户和项目承包商就客户的需求进行识别,确认客户现实的真实需求和未来的潜在需求,分析投资收益比,研究项目的可行性,以明确项目的目标、产品、服务或要解决的问题,同时分析识别项目面临的各种制约因素。通常的做法是由客户用书面文件的形式明确自己的需求,并向个人、项目团队或组织(即项目承包商)征询“需求建议书”,要求项目承包商提交在成本约束和进度约束下满足客户需求的书面文件,以进一步识别、正确确定客户需求并决定项目是否由其承担。

2. 第二阶段:规划阶段

项目生命周期的第二阶段主要是对客户的需求提出解决方案,由各项目承包商向客户提交标书,提出满足客户需求的方案,双方就方案及其目标进行进一步磋商,确定最优方案并与项目承包商签订合同。这个阶段项目承包商既要展示实力又要合理报价,需要花费大量时间和精力提出解决客户问题、满足客户需求的方案及其所需资源的种类、数量、执行方案所需的时间等,并形成书面文件提交客户参与项目执行权的竞争。在客户对多个项目承包商的项目方案书进行评估并选出中标者后,客户和中标商将共同协商签署项目合同或协议,项目承包商开始承担项目成败的责任。

3. 第三阶段:实施阶段

项目生命周期的第三阶段主要是执行项目方案,从公司角度来看这才是项目的开始。本阶段的内容包括:细化项目目标,制订详细的工作计划;组建项目团队;协调人力和其他资源,执行项目计划;定期监控项目进展,分析项目偏差,采取必要措施进行偏差纠正;高质量地在预算内按时完成项目任务,实现项目目标,使客户满意。

4. 第四阶段:结束阶段

项目生命周期的最后阶段是项目结束阶段,在这个阶段有两个任务:一是项目结束的后续活动,即项目成果的移交与接交、项目款项的清算等;二是项目绩效的评估,一方面确认客户对项目的满意度及项目是否达到客户的期望度,另一方面分析项目缺陷,总结未来执行项目提供可借鉴的经验。项目的评估可以请客户参加,让其表达意见,并争取下一个商业机会,或请求将项目作为成果向其他客户展示。

(二)项目生命周期中的几个重要概念

项目生命周期中有三个与时间相关的重要概念:检查点、里程碑和基准线,描述了在什么时候对项目进行怎样的控制。

1. 检查点

检查点指在规定的时间内对项目进行检查,比较实际与计划之间的差异,并根据差异进行调整。可将检查点看做一个固定“采样”时点,而时间间隔根据项目周期长短不同而不同,频度过小会失去意义,频度过大会增加管理成本。常见的间隔是每周一次,项目经理需要召开例会并上交周报。

2. 里程碑

里程碑是完成阶段性工作的标志。里程碑在项目管理中具有重要意义。首先,对一些复杂的项目,需要逐步逼近目标,里程碑产出的中间“交付物”是每一步逼近的结果,也是控制的对象。如果没有里程碑,中间想知道“做到哪个阶段或程度了”是很困难的。其次,可以降低项目风险。通过早期评审可以提前发现需求和设计中的问题,降低后期修改和返工的可能性。另外,还可根据每个阶段产出结果分期确认收入,避免血本无归。

最后,一般人在工作时都有“前松后紧”的习惯,而里程碑强制规定在某段时间做什么,从而合理分配工作,细化管理。

3. 基准线

基准线指一个(或一组)配置项在项目生命周期的不同时间点上通过正式评审而进入正式受控的一种状态。基准线其实是一些重要的里程碑,但相关交付物要通过正式评审并作为后续工作的基准和出发点。一般来说,基准线一旦建立,其变化需要受到控制。

六、商务项目的概念

(一) 商务项目的定义

商务项目,商务是前提,是对项目的限定。在上面对商务界定的基础上,我们所指的商务项目是广义服务业的微观经济主体在限定的资源条件下,在特定时间内为实现特定目标而执行的一次性任务。

(二) 商务项目的特性

商务项目除具有一般项目的特性外,还具有一些不同于一般项目的特征。

1. 商务项目涉及角色多

一般项目中,主要的角色是两个,一个是项目的投资方,另一个是项目的承包方。而对复杂的商务项目来说,项目所涉及的角色往往还有卖方、咨询方和外包商。

2. 商务项目具有复杂性

商务项目复杂性的原因,主要是在项目的实施中,管理、技术、商业活动、竞争及其他因素混合在一起,需要控制多重关联的商业和业务活动中的变化。这些变化跨越了公司之间和公司内部的部门之间,从而使沟通与协调变得更加困难,也使得商务的管理面临着实在的挑战。复杂性主要表现在:高层管理者的期望值很高;为适应商务项目的要求,项目组织体现出高度柔性;项目的实施过程中存在着紧迫的时间压力;项目存在着严重的预算压力,而商务项目实施初期很少获得大规模的利润。

3. 商务项目性质具有多样性

由于我们对商务项目的界定主要是与传统项目,特别是工程项目相区别,主要是指广义服务业的项目。由于服务业门类繁多,如商业、邮电通信、房地产、公用事业、卫生、体育、社会福利、教育、科研、文化、广播、金融、保险、国家机关、社会团体等,其服务对象、服务性质千差万别。商务项目具有一个明显的特点,即项目性质的多样性。

4. 商务项目存在着较大的风险

由于商务项目是创建新的商务活动,它的实施将改变现有的业务流程,影响业务结构,一旦失败很难弥补,这就需要项目实施方认真遵循项目管理的方法,严肃地对待商务项目,从而降低风险。

5. 商务项目的生命周期短

由于商务项目一般都要涉及各种商业机会,而在不确定的商业环境中,机会来得快,去得也快,这使得商务项目不可能持续太长时间,否则项目尚未建成,就有可能面临被淘汰的危险。

第3节 项目管理与商务项目管理

一、项目管理的产生与发展

(一) 项目管理的历史进程

自有人类社会以来,人们就在从事着各种项目管理。传统的项目和项目的管理的概念,主要源于建筑行业。随着社会进步和现代科技的发展,项目的种类越来越多,项目管理的工具、技术和方法也在不断地扩充和完善,项目管理从经验走向科学的过程,逐渐形成了现代项目管理的理念,这一过程大致经历了如下五个阶段:

1. 潜意识的项目管理

从远古到20世纪30年代以前,对项目的管理还只是凭个人的经验、智慧和直觉,依靠别人的才能和天赋,根本谈不上科学性。在这个阶段,项目实施的目标是完成任务,如埃及金字塔、古罗马的供水渠、中国的长城等,还没有形成行之有效的方法和计划,没有科学的管理手段和明确的操作技术规范。

2. 传统项目管理的形成

从20世纪30年代初期到50年代初期,开始用横道图进行项目的规划和控制。横道图又名条线图,又称为甘特图。甘特图直观而有效,便于监督和控制项目的进展情况,时至今日仍是管理项目尤其是建筑项目的常用方法。

3. 项目管理的传播和现代化

现代项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物,主要用于国防和军工项目。随着知识经济的发展和信息社会的进步,现代项目管理已成为集技术与方法论为一体的专门学科,在发达国家中已经逐步发展成为企业管理的重要分支,并广泛应用于IT、金融、服务以及工程等诸多行业。从20世纪50年代初期到70年代末期,网络计划技术的开发和推广成为现代项目管理的标志。网络计划技术克服了甘特图的种种缺陷,能够反映项目进展中各工作间的逻辑关系,能够描述各工作环节和工作单位之间的接口界面以及项目的进展情况,并可以事先进行科学安排,因而给管理人员对项目实行有效的管理带来极大的方便。

4. 现代项目管理的发展

从20世纪70年代末到现在,项目管理应用范围由最初的航空、航天、国防、化工、建筑等部门广泛普及到了医药、矿山、石油、金融、投资等领域。而计算机技术、价值工程和行为科学在项目管理中的应用极大地推动了项目管理的发展。

5. 现代项目管理全球推动阶段

进入21世纪,尤其是随着知识经济时代的来临,全世界所有国家均开始认识到项目管理的重要性;全球性项目管理知识体系的标准与规范逐渐被各国采用,“项目管理语言”在全球通行。为了生存与发展,没有企业能完全无法拒绝项目管理的引进,大型企业已将其视为跨国经营的战略性工具。

总的来说,现代项目管理与传统的项目管理有很大的不同。在当今信息社会和知识