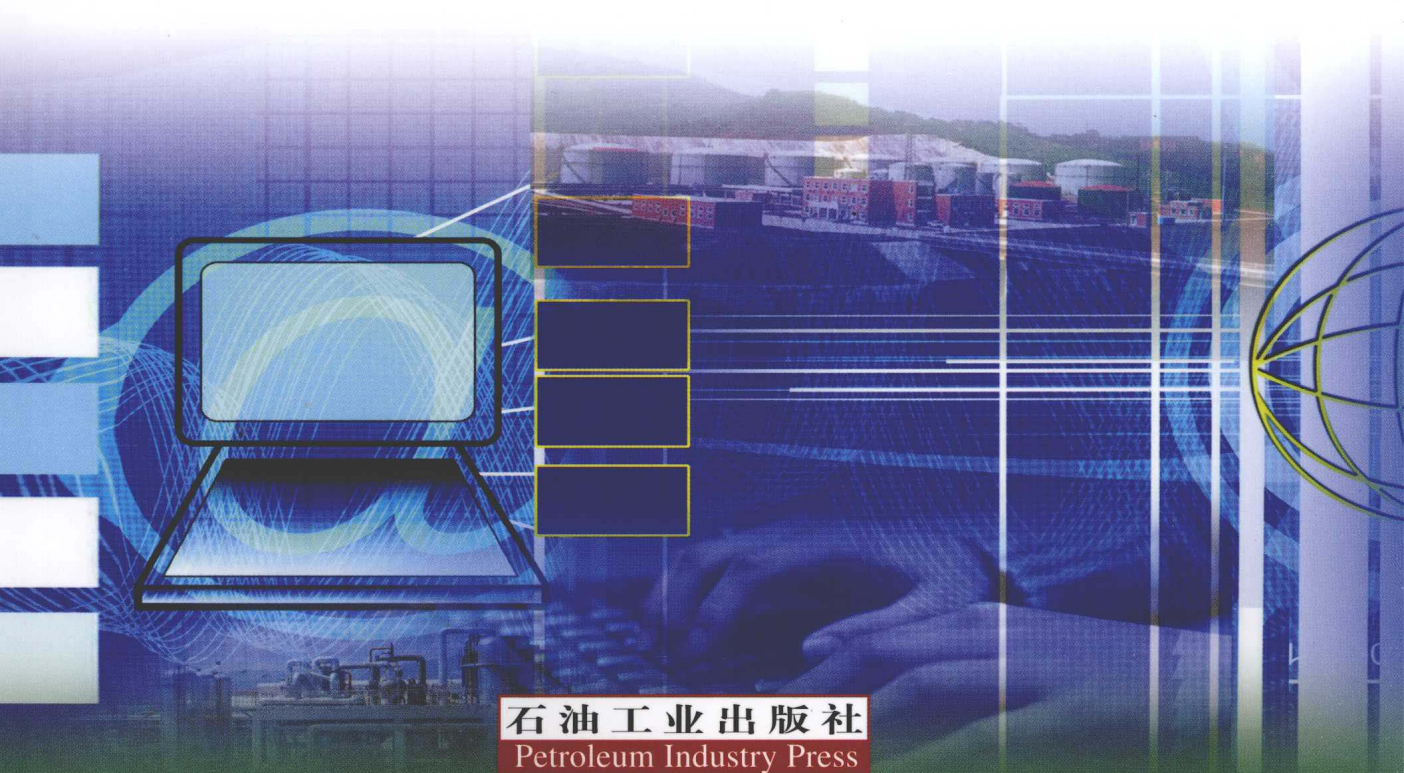


高等学校教材

项目管理学

张 坚 黄 琨 刘鸿渊 编著



石油工业出版社
Petroleum Industry Press

高等学校教材

项目管理学

张 坚 黄 琨 刘鸿渊 编著

石油工业出版社

内 容 提 要

项目管理学是现代管理学的重要组成部分,是一门实践性很强的学科。本书结合石油石化工程项目特色,分为三篇编写,第一篇为项目管理概论;第二篇为企业层次项目管理;第三篇为项目层次项目管理。其中,项目层次项目管理篇是按照项目概念、项目规划与实施和项目结束3个阶段对项目管理的9大知识领域展开全面论述。本书内容全面系统,侧重项目管理的实际运作,结合案例分析,具有很强的实用性和可操作性,且每章均配有思考题,以便帮助读者较好地理解和掌握项目的知识体系。

本书可作为高等院校工程管理专业、石油工程专业的教学用书。同时,也可作为从事石油石化工程管理、咨询和技术类人员在参与项目管理实践时的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

项目管理学/张坚,黄琨,刘鸿渊编著.
北京:石油工业出版社,2012.8
(高等学校教材)

ISBN 978-7-5021-9220-4

I. 项…

II. ①张…②黄…③刘…

III. 项目管理—高等学校—教材

IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 188091 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:<http://pip.cnpc.com.cn>

编辑部:(010)64523612 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:北京中石油彩色印刷有限责任公司

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:28.25

字数:722 千字

定价:50.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

前 言

20 世纪 80 年代初开始,项目管理在我国石油勘探开发和石油化工企业内部被逐步推行。经过 30 年的不懈努力,在项目管理的制度化、程序化和规范化建设方面卓有成效,形成了一系列先进的项目管理理论、工具、模型和方法,为企业的可持续发展提供了保障。目前,国内不少石油石化类高校已将“项目管理理论与方法”作为本科生和硕士研究生的必修课。虽然,国内外已经出版的项目管理理论书版本比较多,但适用于石油石化类高校学生学习的、能体现石油石化工程项目特色的项目管理课书较少,本书就是在这样的背景下产生的。

由于石油石化行业项目管理的实践非常丰富,编者近 10 年来主持并参与了石油石化类企业项目管理实践课题 10 余项,积累了大量的案例。本书编写的特色在于选取石油石化行业典型的项目管理案例,将理论与实践相结合。同时,本书在内容的选取和编排上有较大的创新,结构清晰,理论分析透彻,内容实用,注重可操作性和实用性。

本书分为三篇共 20 章。第一篇为项目管理概论,包括项目、项目管理、项目的生命周期;第二篇为企业层次项目管理,包括企业项目管理概述、项目管理组织、项目管理模式和项目综合管理;第三篇为项目层次项目管理,包括项目概念阶段的项目立项与启动、项目评价及投资决策,项目规划与实施阶段的项目集成管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量与安全管理和项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购及合同管理,项目结束阶段的项目终止和验收、项目后评价等内容。

本书是华东理工大学、长江大学、西南石油大学长期讲授项目管理学课程的教师倾力合作的成果:第一篇由张坚编写;第二篇由黄琨、张坚编写;第三篇的第 1~7 章、12~13 章由张坚、黄琨编写,第 8、9 章由刘鸿渊、黄琨编写,第 10、11 章由黄琨、刘鸿渊编写。全书由张坚策划构思并统稿。

本书在撰写过程中,参阅和吸收了许多国内外相关文献的内容。在此,对这些相关资料和论著的作者表示感谢。王勤志、裘凤英、郭璐、聂旭三位硕士研究生参与了本书相关基础资料的整理工作。同时,本书的编写和出版得到了石油工业出版社有关编辑的关心和支持,在此表示衷心感谢。

由于编者的视野和水平有限,书中定会存在疏漏和错误,恳请读者批评和指正。

编 者

2012 年 2 月

目 录

第一篇 项目管理概论

第一章 项目	2
第一节 项目与项目参与方	3
第二节 项目的特性	8
第三节 项目的基本要素和类型	11
第四节 项目与日常运营的关系	18
第二章 项目管理	21
第一节 项目管理的产生和发展	23
第二节 项目管理的概念和特点	29
第三节 项目管理的要素、内容和类型	32
第四节 项目管理与日常运营管理	37
第五节 项目管理知识体系及其构成	39
第三章 项目的生命周期	44
第一节 项目生命周期理论	46
第二节 项目生命周期的阶段	50
第三节 项目管理过程理论	64
第四节 项目生命周期与项目管理过程	68

第二篇 企业层次项目管理

第一章 企业项目管理概述	73
第一节 企业项目管理的概念和内容	75
第二节 项目管理成熟度模型	83
第三节 企业项目管理的主要问题和对策	87
第二章 项目管理组织	91
第一节 项目组织的概念和形式	92
第二节 项目组织形式的选择	101
第三节 项目组织设计的原则、依据和内容	103
第三章 项目管理模式	109
第一节 项目管理模式的发展历程	111
第二节 项目管理模式的类型	114

第四章 项目综合管理	138
第一节 项目冲突管理.....	138
第二节 项目监督管理.....	148

第三篇 项目层次项目管理

第一部分 项目概念阶段

第一章 项目立项与启动	157
第一节 项目的立项.....	157
第二节 项目的启动.....	160
第三节 项目目标的确立.....	162
第二章 项目评价及投资决策	170
第一节 项目评价.....	170
第二节 油气勘探开发建设项目周期与投资决策.....	182

第二部分 项目规划与实施阶段

第三章 项目集成管理	193
第一节 项目集成管理概述.....	193
第二节 项目集成管理计划的编制.....	197
第三节 项目集成管理计划的执行.....	201
第四节 项目集成管理计划的监控.....	203
第五节 项目变更及其控制.....	206
第四章 项目范围管理	212
第一节 项目范围管理概述.....	212
第二节 项目范围规划.....	214
第三节 项目范围定义.....	217
第四节 项目范围确认.....	226
第五节 项目范围控制.....	227
第五章 项目时间管理	231
第一节 项目时间管理概述.....	231
第二节 项目活动界定.....	233
第三节 项目活动排序.....	236
第四节 项目活动时间估算.....	242
第五节 项目活动资源估算.....	246
第六节 项目进度计划编制.....	252
第七节 项目进度计划控制.....	260
第六章 项目成本管理	267
第一节 项目成本管理概述.....	267
第二节 项目成本估算.....	269

第三节	项目成本预算	272
第四节	项目成本控制	277
第七章	项目质量与安全管理	288
第一节	项目质量与安全管理概述	288
第二节	项目质量计划	291
第三节	项目质量保证	296
第四节	项目质量控制	300
第五节	项目健康、安全与环境管理	305
第八章	项目人力资源管理	311
第一节	项目人力资源管理概述	311
第二节	项目人力资源规划	313
第三节	项目团队组建	316
第四节	项目团队建设	321
第五节	项目团队管理	327
第九章	项目沟通管理	330
第一节	项目沟通管理概述	330
第二节	项目沟通规划	334
第三节	项目信息发布	339
第四节	项目执行报告	342
第五节	项目利益相关者管理	345
第十章	项目风险管理	347
第一节	项目风险管理概述	347
第二节	项目风险管理规划	351
第三节	项目风险识别	355
第四节	项目风险评估	360
第五节	项目风险应对	366
第六节	项目风险监控	371
第十一章	项目采购与合同管理	376
第一节	项目采购与合同管理概述	376
第二节	项目采购规划	380
第三节	项目招投标	384
第四节	项目合同管理	396

第三部分 项目结束阶段

第十二章	项目终止和验收	409
第一节	项目终止	409
第二节	项目验收与交接	411
第三节	项目决算与清算	421

第十三章 项目后评价..... 424

第一节 项目后评价概述..... 424

第二节 项目后评价的内容..... 428

第三节 项目后评价的方法..... 431

第四节 项目后评价报告..... 436

第五节 项目监测评价..... 440

参考文献..... 443

第一篇 项目管理概论

第一章 项目

第二章 项目管理

第三章 项目的生命周期

第一章 项 目



引导案例

克拉2气田产能建设项目

1998年1月,塔里木油田公司克拉2气田的发现,直接促成了横贯我国东西的能源大动脉——西气东输一线工程的建设。西气东输工程被誉为现代能源的“丝绸之路”。克拉2气田犹如这一巨大工程的“心脏”,向其提供着新鲜“血液”。

克拉2气田西距拜城县城约60km,东距库车县城45km,气田东西长约19km,南北宽约3km,含气面积47km²,地质储量2840×10⁸m³,是目前我国规模最大、特高丰度、超高压、特高产的特大型整装优质气田。

克拉2气田产能建设项目包括天然气中央处理厂、集气系统和外输管道等工程。由于气田所在地区沟壑林立、山势险峻,钻井、测试等工作难度很大。克拉2气田与西气东输一线工程轮南首站相距超过160km,横亘其间的天山支脉秋里塔格(“塔格”意为“山”)成为气源与首站对接的最大障碍。

塔里木油田公司克拉2气田储量丰富、单井产量高,但地表环境恶劣、地下异常高压、构造高陡。如何保证高效、科学开发,对于管理者和建设者都是挑战。

克拉2气田于2003年8月27日开工。工程启动后,雄伟的南天山机器轰鸣,炮声隆隆。30多支设计、监理、检测及施工队伍的数千名建设者,在隧道穿越、河流穿越、山前钻井等施工中日夜奋战。他们用炸药和雷管劈开一座座山丘、清除一道道障碍,使克孜尔河大桥、气田内部公路、管道伴行公路和盐水沟隧道等工程全部提前建成。随后,一座座井架在寂静的天山沟壑中拔地而起,夜战的灯火照耀着戈壁天庭。

在克拉2气田施工现场,抢时间、赶工期成为各路建设者的共同理念。全长约2公里的盐水沟隧道横穿天山支脉秋里塔格,是我国石油管道建设中最长的隧道,被视为克拉2气田建设的“咽喉工程”。秋里塔格岩石破碎、极易风化,地质情况相当复杂。隧道工程计划耗时300天,但施工单位仅用180天就把它建成了。

经过长期努力,塔里木油田公司克拉2气田形成具有塔里木特色的异常高压天然气高效开发模式和异常高压气藏开发配套技术,弥补了国内大型异常高压气藏开发技术空白,创造出山前地震、构造精细解释、Y型整体式采气树、高压集输和22铬双相不锈钢管材焊接施工等150多项国内气田勘探开发领先技术。在日常运行管理中,克拉作业区发明的操作卡制度等管理模式在中国石油天然气集团公司推广应用,先进的高压气田管理经验成为中国石油天然气股份有限公司气田管理标准。

在经历了 15 个月的紧张建设后, 2004 年 12 月 1 日克拉 2 气田正式投产输气, 2004 年 12 月 30 日西气东输工程正式全线商业运营, 此间近万名建设者奋战 15 个月, 在多项技术方面取得了 150 多项国内之最。建成后的克拉 2 气田拥有 $108 \times 10^8 \text{m}^3$ 年产能力, 优质天然气通过 160km 长的输气管道, 涌进西气东输一线工程干线的轮南首站, 然后继续东进, 途经甘肃、宁夏、陕西、山西、河南、安徽和江苏, 最终到达上海, 可以确保向东部地区提供充足稳定的天然气。

先进的技术和管理推动气田高效开发。塔里木油田公司克拉 2 气田年产量连续 3 年保持 $100 \times 10^8 \text{m}^3$ 以上, 成为我国首个单个年产气突破 $100 \times 10^8 \text{m}^3$ 的大气田。而单井产气量最高的克拉 2-7 井, 累计产气突破 $64 \times 10^8 \text{m}^3$, 成为当前国内产气量最高的单井。

目前, 塔里木油田公司克拉 2 气田是全国累计产气最多的特大型整装优质气田, 并让 2 亿多居民用上洁净能源, 让 3000 多家企业成为绿色企业, 让北京“绿色奥运”成为现实, 让上海“低碳世博”引人瞩目。

第一节 项目与项目参与方

一、项目的概念

在我们的生活中可以发现各种各样的项目, 而真正把项目作为一个系统来进行管理却是由曼哈顿原子弹计划开始的。作为一个专业术语, 许多组织及学者都从不同的角度和侧面给“项目”下过定义, 其中比较权威的有:

美国项目管理协会 (PMBOK, 2008) 认为, 项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作^①。

ISO 9000 的支持性文件 ISO 10006 (ISO 10006, 2000) 中将项目定义为“具有独特的过程, 有开始和结束日期, 由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标, 包括满足时间、费用和资源等约束条件”^②。

Harold Kerzner (2006) 认为, 项目是具有以下条件的任何活动和任务的序列: 有一个将根据某种技术规格完成的特定的目标; 有确定的开始和结束日期; 有经费限制; 消耗资源 (如资金、人员、设备)^③。

R. J. 格雷厄姆 (1988) 认为, 项目是为了达到特定目标而调集到一起的资源组合, 它与常规任务之间关键的区别是, 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。这种工作努力应当在限定的时间、成本费用、人为资源及资财等项目参数内完成^④。

从不同的角度出发, 对项目下的定义有所不同, 但是所有的定义都有其共性, 即项目是

①[美] 项目管理协会. 项目管理知识体系指南 (PMBOK 指南). 王勇, 张斌, 译. 4 版. 北京: 电子工业出版社, 2009.

②北京中科项目管理研究所. ISO 10006: 质量管理—项目管理质量指南. 北京: 中国标准出版社, 2000.

③[美] Harold Kerzner. 项目管理: 计划、进度和控制的系统方法. 杨爱华, 杨敏, 王丽珍, 译. 9 版. 北京: 电子工业出版社, 2006.

④[美] R J 格雷厄姆著. 项目管理与组织行为. 王亚禧, 罗东坤, 译. 东营: 石油大学出版社, 1988.

在一定条件约束条件下的具有特定目标的一项一次性任务。当目标实现或者权利方决定结束时，项目就结束了。

项目是一个特殊的将被完成的有限任务。它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。

此定义实际包含三层含义：

(1) 项目是一项有待完成的任务，有特定的环境与要求。这一点明确了项目自身的动态概念，即项目是指一个过程，而不是指过程终结后所形成的成果。例如，我们把一个区块的勘探开发建设过程称为一个项目，而不把一个新区块本身称为一个项目。

(2) 在一定的组织机构内，利用有限资源（人力、物力、财力等），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，这些条件是来自多方面的，如环境、资源、理念等。这些约束条件成为项目管理者必须努力促其实现的项目管理的具体目标。在众多的约束条件中，质量（工作标准）、进度、费用是项目普遍存在的三个主要约束条件。

(3) 任务要满足一定性能、质量、数量、技术经济指标等要求。项目是否能实现，能否交付用户，必须达到事先规定的目标要求。功能的实现、质量的可靠、数量的饱满、技术经济指标的稳定，是任何可交付项目必须满足的要求，项目合同对于这些均具有严格的要求。

可见，项目是一个有待完成的一次性任务，有特定的环境和目标；在一定的组织、有限的资源和规定的时间内完成；满足一定的性能、质量、数量、技术经济指标等要求。

由项目的定义可以看出，项目可以是建造一栋大楼、一座工厂或一座大水坝，也可以是解决某个研究课题，举办各种类型的活动等。项目是为完成某一独特的产品或服务而实施的彼此相互关联的一次性任务或活动过程。通过项目的实施，最终要达到预计的目的。项目可以在组织的所有层次上进行，它可能仅涉及一个人，也可能涉及成千上万人，如参加阿波罗登月计划的有 40 多万人。完成一个项目所需要的时间可能只有几十分钟，也可能长达十几年。项目费用少则不足百元，多则可达数千亿。总之，项目普遍存在于人们的生产和生活之中，遍布各行各业的每一个企事业单位、政府机构和社会团体。这些都是一次性的，都要求在一定的期限内完成，不得超过一定的费用，并有一定的性能要求等。所以，有人说项目是建立一个新企业、新产品、新工程，或规划实施一项新活动、新系统的总称。

二、项目参与方的范畴

项目参与方，又称为利益相关者（stakeholder）。利益相关者理论真正作为一个理论产生是在 20 世纪 60 年代，1963 年 Stanford 研究所指出，利益相关者即那些支撑企业存在的人群^①。

从广义角度，以 Freeman 的定义为代表，1984 年 Freeman 给予广义利益相关者以经典定义是：“企业利益相关者是指那些能影响企业目标的实现或被企业目标的实现所影响的个人或群体”^②。股东、债权人、雇员、供应商、消费者、政府部门、相关的社会组织和社会团体、周边的社会成员等，全部归入此范畴。广义的概念强调利益相关者与企业的关系，能为企业管理者提供一个全面的利益相关者分析框架。

从狭义的角度，Clarkson 的表述最具代表性，他认为“利益相关者在企业中投入了一

①贾生华，陈宏辉．利益相关者的界定方法述评 [J]．外国经济与管理，2002，(5)．

②Freeman, R. E. & Evan. W. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation [J] . Journal of Behavioral Economics. 1990, (19): 337 - 359.

些实物资本、人力资本、财务资本或一些有价值的东西，并由此而承担风险，或者说，他们因企业活动而承受风险”^①。该定义排除了政府部门、社会组织和社会团体、社会成员等。狭义的概念强调了专用性投资，指出哪些利益相关者对企业具有直接影响从而必须加以考虑。

利益相关者可能是客户内部的（如雇员），也可能是客户外部的（如供应商或压力群体）。大多数情况下，利益相关者可分类如下^②：

- (1) 所有者和股东、银行和其他债权人；
- (2) 供应商、购买者和顾客；
- (3) 广告商、管理人员；
- (4) 雇员、工会；
- (5) 竞争对手、地方及国家政府；
- (6) 管制者、媒体；
- (7) 公众利益群体、政党、宗教群体及军队。

在项目管理体系中，项目利益相关者是指项目的参与各方及其受影响的个人或组织。利益相关者群体大致包括四个层次：

(1) 项目所有者。项目所有者一般分为战略管理层和项目管理层（业主）两个层次。投资者和其委托的项目管理主持人（业主）就是项目的所有者。

(2) 项目管理者。项目管理者通常是一个由项目经理领导的项目经理部。项目管理者由业主选定，为他提供有效的独立的管理服务，负责项目实施中的具体的事务性管理工作。他的主要任务是自始至终对一个项目负责，这可能包括项目任务书的编制、预算控制、法律与行政障碍的排除、土地资金的筹集等，同时使设计者、工料测量师和承包商的工作正确地分阶段进行，在适当的时候引入指定分包商的合同和任何专业建造商的单独合同，以使业主委托的活动顺利进行。

(3) 具体项目任务的承担者，即项目操作层。具体项目任务的承担者包括承担项目工作的专业设计单位、施工单位、供应商、技术咨询工程师和项目监理等。

(4) 项目的投资者（贷款人）和政府机构。项目的投资者，一般是银行等金融机构，它们主要是从资本保全和经济收益的角度对项目进行全面的评估和支持；政府机构，主要是从全社会的角度对经济可行性、环境可行性和社会资源的最佳配置等角度进行评估和管理。

一般来说，项目利益相关者的数量与项目大小和复杂程度有关。简单小型的项目利益相关者较少，而大型复杂的项目利益相关者众多。一个大型投资工程项目可能包含客户、投资方、贷款方、设计方、承建方、分包方、项目组、供应商、咨询顾问方等利益相关者，也包括受到项目间接影响的项目用户、政府部门、社会公众、新闻媒体、竞争对手、合作伙伴等。

由于各方关系较为复杂，项目的直接利益相关者一般是通过合同或协议的形式联系在一起。因此，项目的利益相关者可以被定义为：在项目中有既定利益的任何人员，包括客户、供应商、贡献者、项目投资方、经理以及在项目涉及公共设施的当地居民。

①Clarkson, M. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social performance [J]. Academy of Management Review. 1995, 20 (1): 92-117.

②戚安邦. 项目管理学. 北京: 科学出版社. 2007.

1. 项目主要的利益相关者

一个项目会涉及许多组织、群体或个人的利益，这些组织、群体或个人都构成了这一项目的相关利益主体。这些项目的相关利益主体可能与项目直接相关，也可能与项目间接相关，结果造成了项目相关利益主体识别的困难。例如，石油勘探开发中新技术的应用和推广项目可能会影响某些被替代的技术服务人员未来的生活，甚至会间接影响到很多人未来的利益和福利。

1) 项目的客户或项目最终用户

项目的客户或项目最终用户也是项目的主要相关利益者。

项目的最终用户是项目成果的使用者，任何项目都是为项目最终用户服务的。

但是项目的客户，也叫委托人。它可能是一个人、一个组织，也可能是由两个或更多的人组成的一个团体，或是对同一项目结果具有相同需求的许多组织，对其有两种理解：

(1) 从项目承包商的角度，项目客户可能就是项目业主或项目发起人。

(2) 从项目业主的角度，项目客户可能是项目成果的使用者。

每个项目都有特定的客户。在一些情况下，客户是订购并付款的人，例如建设建筑物、住宅或公路时；在其他情况下，客户是购买由项目开发出来，以及后来由公司生产出来的产品的人。

质量改进运动强调把满足项目的客户或者最终用户的需要作为业务成功的一个条件。所以，在项目组织管理中必须认真识别和分析项目的客户或最终用户的需要、期望和要求。因此，人们需要识别和确认项目的客户或最终用户，以确保项目的成功和符合项目的客户与最终用户的要求和期望。

2) 项目的业主或项目发起人

项目的业主是项目投资人和所有者（owner），同时也是项目的最终决策者。他们拥有对于项目工期、成本、质量和集成管理等方面的最终决策权，因为整个项目属于他们所有。项目发起人（sponsor）是指项目出资者，它可能并不是项目最终的所有者（如房地产开发商多数时候并不是房地产项目的业主）。项目业主或项目发起人也可以是项目直接用户甚至项目实施者，当然也可能这三者是各自不同的组织。例如，对住宅建设项目而言，房地产开发商并不是项目的业主（多数开发的房子是为卖的），也不是项目的用户（它不使用房屋）和项目的实施者（承包商盖房子）。但是，企业自行技术攻关的项目则是项目业主、用户和实施者集于一身。对于任何一个项目的组织管理者，首先要确认：谁是项目的业主或发起人。

3) 项目经理

项目经理是对保证按时、按照预算、按照工作范围以及按所要求的性能水平完成项目全面负责的人。项目经理的作用对于项目的成功非常重要。他既是一个项目的领导者、组织者、管理者和项目管理决策的制定者，也是项目重大决策的执行人。

项目经理多数时间居于项目全体相关利益主体的核心地位，领导项目团队去完成项目实施组织应承担的义务和责任，做好项目的计划、组织、实施和控制等一系列的项目管理工作。但是在有关项目工期、质量和成本等方面的重大决策上，项目经理还需要服从项目业主或客户的要求和期望。同时，由于项目经理对一个项目的成败是至关重要的，所以项目经理

必须具有很高的管理技能和较高的素质，还必须能够积极与他人合作并能够激励和影响他人的行为，为实现项目的目标与要求服务。所以，项目经理多数是在项目之初首先确定，而其他项目管理人员则是根据项目的发展变化和实际需要随后选定的。

4) 被委托人或承包商

被委托人，即承接项目满足客户需求的项目承建方，又叫承包商。被委托人承接项目以后，根据客户的需求和要求，开始启动项目。从项目启动、规划到项目的实施和结尾的整个管理过程中，被委托人始终处于主导地位。因此，被委托人素质和能力的高低直接关系到项目质量的高低，选择一个好的项目承接方，是创造高质量项目的关键。

目前，在国际上，客户大多用招标、投标的方式来挑选最佳的承包商。

项目承包商可能是项目业主委托的独立的专业组织或企业，也可能是项目业主自己内部的单位或部门。一个项目可能会有很多个项目承包商，也可能只有一个项目承包商。项目承包商与项目业主在利益上是不同的。实际上，项目是由项目承包商中的项目团队完成的，但是项目实施的法律义务和责任是由项目承包商来承担。

5) 供应商

供应商，即为项目的承包商提供原材料、设备、工具等物资设备的商人。为了确保项目的实施进度和质量，每一个承包商一般都有自己相对固定的供应商。长期的协作关系使得承包商和供应商之间有良好的信誉，这使承包商能有效地配置资源，供应商也能获得自己所期望的利润。

6) 分包商

由于现代项目技术复杂、工程量较大、客户要求较高，一般承包商在承接项目之后，都要将总项目中的一些子项目再转包给不同的分包商。分包商的参与，将能有效地发挥各自的特长，使得项目能高质量地完成；但这同时也增加了项目管理的复杂性，使得分包商与承包商之间，各分包商之间，有时很难得到有效的沟通和协调。

2. 项目的其他利益相关者

除了上述项目的直接利益相关者之外，还有其他个人和组织与项目之间有或多或少的利益关系。比如，项目的贷款银行、政府主管部门、项目所涉及的社区公众、项目用户、新闻媒体、市场中潜在的竞争对手、合作伙伴、公共社团等，也应视为项目次要的相关利益主体。

项目不同的利益相关者对项目有不同的期望和需求，他们关注的目标和重点常常相去甚远。例如，业主也许十分在意时间进度、设计师往往更注重技术一流、政府部门可能关心税收、附近社区的公众则希望尽量减少不利的环境影响等。弄清楚哪些是项目利益相关者，他们各自的需求和期望是什么，这一点对项目管理者来说非常重要。只有这样，才能对项目利益相关者的需求和期望进行管理并施加影响，调动其积极因素，化解其消极的影响，以确保项目获得成功。

3. 项目利益相关者之间的关系

项目相关利益主体之间的关系既有利益相互一致的一面，也有利益相互冲突的一面，所以项目相关利益主体的要求和期望有时是不统一的。实际上项目相关利益主体各自都有不同

的利益和目标，而且有时这些利益和目标本身就是相互冲突的。例如，管理信息系统开发项目中利益相关者之间关系如图 1-1-1 所示，其业主、最终用户和开发商的利益会有冲突，项目业主会要求在保障功能的前提下系统开发成本越低越好，但是承包系统开发业务的公司就希望在完成任务的基础上能够获得最大的业务利润，所以他们希望项目造价或开发收费越高越好。

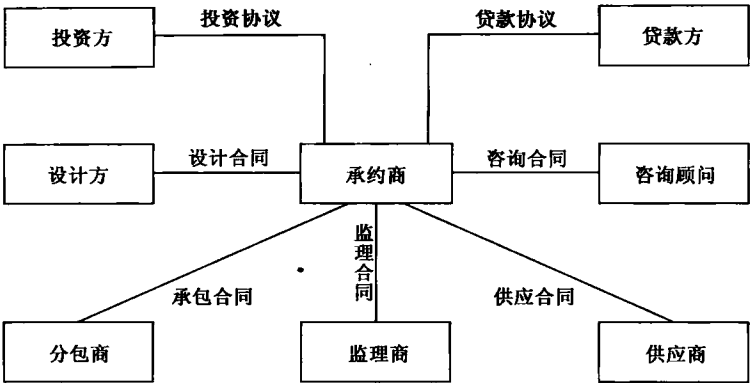


图 1-1-1 项目利益相关者之间的关系

项目会涉及很多人的相关利益，所有这些都属于项目相关利益主体的范畴，项目相关利益主体的全体构成了项目的全团队。通常在一个项目的组织管理中，主要是做好项目直接的和主要的相关利益主体管理，即项目全团队组织管理，也是对项目所涉及的各个相关利益主体所构成的虚拟项目团队的管理。项目组织管理者先需要识别出项目的相关利益主体，然后管理好这些项目相关利益主体的要求和期望，从而保证项目能获得成功。

第二节 项目的特性

在各种不同的项目中，项目内容可以说是千差万别的。但项目本身有其共同的特点，这些特点可以概括如下：

- (1) 项目由多个部分组成，跨越多个组织，因此需要多方合作才能完成。
 - (2) 通常是为了追求一种新产物才组织项目。
 - (3) 可利用资源预先要有明确的预算。
 - (4) 可利用资源一经约定，不再接受其他支援。
 - (5) 有严格的时间界限，并公之于众。
 - (6) 项目的构成人员来自不同专业的不同职能组织，项目结束后原则上仍回到原职能组织中。
 - (7) 项目的产物的保全或扩展通常由项目参加者以外的人员来进行。
- 与其他组织活动相比较，项目具有以下特性。

一、独特性

独特性是“项目”得以从人类有组织的活动中分化出来的。每个项目都是独特的，

或者其提供的成果具有自身的特点，或者其提供的时间、环境、外部条件有别于其他项目。建设项目通常比开发项目更程序化些，但不同程度的用户化是所有项目的特点。项目的这种特征意味着项目不能完全用常规方法完成。这就要求项目经理创造性地解决项目所遇到的问题。

二、一次性

由于项目的独特性，项目作为一种任务，一旦任务完成，项目即告结束，不会有完全相同的任务重复出现，即项目不会重复，这就是项目的“一次性”。但项目的一次性属性是对项目整体而言的，并不排斥在项目存在重复性的工作。项目的一次性也体现在如下几个方面：

- (1) 项目：一次性的成本中心；
- (2) 项目经理：一次性的授权管理者；
- (3) 项目经理部：一次性的施工生产临时组织机构；
- (4) 作业层：一次性的项目劳务构成。

三、目的性

任何项目都具有特定的目的性，并通过明确的项目目标表现出来。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或过程要求，是项目全过程的主导目标。约束性目标通常又称为限制条件，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，从而成为项目实施过程中管理的主要目标。可见，项目的目标正是两者的统一，没有明确的目标，行动就没有方向，也就不成其为一项任务，也就不会有项目的存在。

在项目过程中成果性目标都是由一系列技术指标来定义的，同时都受到多种条件的约束，其约束性目标往往是多重的。例如把成本、时间、质量称为项目的“三大目标”，用以提出对项目的特定的管理要求。因而，项目具有多目标属性。如图 1-1-2 所示，项目的总目标是多维空间的一个点。

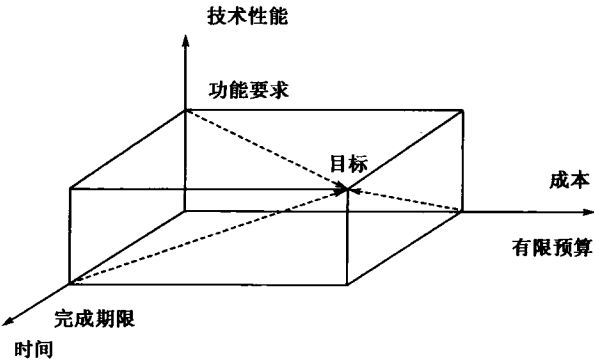


图 1-1-2 项目的多目标属性