

高等院校经管类创新应用精品教材



项目

Project Management

管理

颜明健 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

014059167

高等院校经管类创新应用精品教材

F224.5-43
68

项目



Project Management

管理

主 编：颜明健

副主编：张菊香

编著者：王国彦 张 蕊

蔡少茹



F224.5-43
68



北航

C1746371



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



北航

C1746371

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/颜明健主编. —厦门:厦门大学出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5615-5090-8

I. ①项… II. ①颜… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 180777 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

沙县方圆印刷有限公司印刷

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:26 插页:2

字数:632 千字 印数:1~3 000 册

定价:48.00 元

如有印装质量问题请寄本社营销中心调换

前言

项目管理成为一门专门的科学,其历史并不长,从第一个专业性国际组织国际项目管理协会(International Project Management Association,简称IPMA)1965年成立,美国项目管理协会(Project Management Institute,简称PMI)1969年成立,至今都还不到50年的岁月。但是,经此近50年各方的耕耘与努力,目前国际相关专业人士对项目管理的重要性及其基本概念已有了初步共识,世界各国各种项目管理专业性组织如学会(协会)、从本科到博士生的专业学位培养、相关培训教育机构、咨询服务和研究与开发机构等,如雨后春笋般欣欣向荣,竞相成长,多年来持续迅猛发展之势头。

更确切地说,项目管理概念的产生已经有近80年了,开始的目的是解决国家的国防工程和其他大型工程建设的项目预算、规划和管理等方面的问题。随后,项目管理受到世人的重视,前述两大协会的成立,以及随后各国相继成立的项目管理协会,使项目管理在许多国家得到迅速发展;诸多超大型项目管理的成功经验以及成功方法的不断积累,项目管理的应用从传统的军事、航天逐渐拓展到各个领域,成为现代管理领域里不可或缺的重要工具,也成就了现代项目管理的知识体系和职业专业化的逐步成形。

项目管理是一种对资源进行管理、分配和调度的过程,通过这个过程,我们能够高效地实现某个给定的目标。可以说,任何一个领域都能见到项目管理的身影。一个项目可以非常简单,也可以非常复杂,如筹办一次运动会、举办一个培训班(小的具体任务),又如城市建设项目、系列技术改造项目(大的系列任务)。作为一种科学管理方法,项目管理特别适用于那些责任重大、关系复杂、时间紧迫、资源有限的一次性任务。

如今,项目管理已经成为了一门单独的学科,并且还牵涉到从商学到工程学的一系列其他学科。项目管理技术在许多领域得到了广泛应用,其中包括建筑管理、银行业、制造业、工程管理、营销、卫生保健服务系统、运输业、R&D以及公共服务等。

由于经济和社会的全球化,项目和项目管理出现在一些新行业和应用领域中。David L. Pells指出这些新领域包括纳米技术、全球变暖和气候控制、太空中的人类、未来能源以及未来城市(都市重建)、应急响应和重建(尤其是与自然灾害和气候相关的紧急事件)、环境修复和地球管理(包括两极地区和海底)、国际贸易和经济关系、维和与国际安全等,以及与现代生活更加息息相关的其他方面。可见全球对更高质量、更专业化项目管理之高度需求,实在是不言而喻的趋势与事实!

本书主要根据美国项目管理协会项目管理知识体系PMBOK所制定的项目管理的九大知识领域组织编写。本书是一本项目管理导论教材,能够帮助读者初步了解项目管理的理论体系以及项目管理的基本应用环节,对项目管理知识体系、理论、方法和应用进行了全面论述。全书共分十二章,包括项目与项目管理概述、项目启动与评估、项目组织管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目风险管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目采购管理、项目结束等。

本书可作为工程管理专业及项目管理相关专业本科学生的教材,也可作为项目管理人员和工程技术人员必备的参考书;此外,也可供给所有大学生及有兴趣的人员自学之用,毕竟,项目管理正是要让我们学习一种做事情的方法,掌握一些项目管理的思想、方法和工具,学会一种基本的项目管理工具,使我们的职业道路多一种能力,多一项基本技能。

本书在编写方面体现的主要特色:

一、全书编写力求深入浅出,简单易懂,条理清楚扼要,重点突出明确。

二、高效有序引导学习。每章开始以“本章学习要点”、“开篇案例”引导学习目标,其间穿插“知识链接”或“案例链接”,每章后有“本章提要”、“关键概念”,再以“思考习题”、“案例分析”与“技能实训”终结,使学习者按部就班地理解相关知识点及综合运用技能,更适合自学者自学参考。

本书的编著者是厦门大学嘉庚学院管理学院的优秀教师群,他们是——
主编:张菊香(毕业论文召集人,核心骨干教师,负责编写第2、第7、第11、第12章)

编著者:

王国彦(教师科研召集人,核心骨干教师,负责编写第3、第6、第9、第10章)

张蕊(实践教学召集人,核心骨干教师,负责编写第1、第4、第8章)

蔡少茹(实践教学召集人,核心骨干教师,负责编写第5章)

本书的完成不仅是他们多年辛勤努力教学与科研的成果,更是众人精诚团结、众志成城的呈现。特别要感谢张菊香老师在研拟编写基本知识框架和整合编者的工作上,蔡少茹老师在最后校对及润笔工作上,付出了大量的心血;另外,张彩霞老师在整个编写的进度里,承接了许多细琐文书编写和联系协调的工作;还有厦门大学出版社的陆蔚,自始至终真诚全力的支持与协助,本书才得以顺利完成。当然,也要由衷地感谢本书所参考所有相关文献的专家前辈们,他们的指引与努力让我们更坚定地完成工作。

项目管理已经成为21世纪适应新经济时代最具生命力的学科与管理工具之一,举凡项目管理的工具、技术、行业、标准、资质、软件开发等内容,无不以多面向、多层次的节奏快速发展进步!由于编者才疏学浅,疏漏之处在所难免,敬请各方先进贤达不吝批评指正。(我们会提供给采用本书的教师一套自制的课程PPT,我们的邮箱是 mnmdep@xujc.com)

厦门大学嘉庚学院管理学院 颜明健

2014.8



目 录

第1章 项目与项目管理概述	1
1.1 项目的概念与特性	3
1.1.1 项目的定义	3
1.1.2 项目的特性	5
1.2 项目过程和阶段	6
1.2.1 项目阶段及项目阶段的工作内容	7
1.2.2 定义阶段的工作	9
1.2.3 规划阶段的工作	12
1.2.4 执行阶段的工作	12
1.2.5 收尾阶段的工作	13
1.3 项目生命周期	14
1.3.1 项目生命周期的定义	14
1.3.2 项目生命周期的特点	15
1.4 项目管理的概念与内涵	16
1.4.1 项目管理定义	17
1.4.2 项目管理的基本特性	18
1.4.3 项目管理的内容	19
1.5 项目管理过程	20
1.5.1 项目的管理过程	21
1.5.2 项目管理具体过程之间的关系	22
1.6 现代项目管理的发展历程	23
1.6.1 项目管理的发展历史	23
1.6.2 项目管理的现状及发展	26
1.7 现代项目管理知识体系及其内涵	28
1.7.1 现代项目管理知识体系及其构成	28
1.7.2 项目管理中的一般管理知识	29
第2章 项目启动与评估	35
2.1 项目构思	37
2.1.1 需求识别	37

2.1.2 项目识别	41
2.1.3 项目构思	42
2.1.4 项目选定	45
2.2 项目启动	47
2.2.1 项目发起	47
2.2.2 项目核准和立项	47
2.2.3 项目启动	48
2.2.4 明确项目要求	50
2.2.5 项目管理手册	51
2.3 项目可行性研究	52
2.3.1 可行性研究概述	52
2.3.2 可行性研究的产生与发展	54
2.3.3 可行性研究的内容	55
2.3.4 可行性研究的程序与报告	67
2.3.5 可行性研究报告的结构	68
2.3.6 可行性研究与项目评估的关系	72
2.4 项目评估	74
2.4.1 项目评估概述	74
2.4.2 项目评估的内容	75
2.4.3 项目评估原则与程序	78
第3章 项目组织管理	87
3.1 项目关系人的管理	89
3.1.1 项目关系人分析的目的	90
3.1.2 项目关系人的分析步骤	91
3.2 项目组织结构的选择	94
3.2.1 项目组织的结构	94
3.2.2 职能型组织	95
3.2.3 项目型组织	96
3.2.4 矩阵型组织	97
3.3 项目团队的组建	101
3.3.1 项目技术师	101
3.3.2 合约管理者	101
3.3.3 项目规划及控制者	102
3.3.4 项目会计师	102
3.3.5 联络者	102
3.3.6 生产协调者	102
3.3.7 现场管理者	102
3.3.8 质量管理者	102
3.3.9 职能部门技术代表	102

3.3.10 项目助理	102
3.3.11 职能经理	103
3.3.12 项目功能领袖与工作包监督者	103
3.3.13 项目赞助者	103
3.3.14 其他项目关系人	104
3.4 项目经理与领导力	104
3.4.1 项目经理的角色	104
3.4.2 项目经理的工作责任	105
3.4.3 项目类型的选择	105
3.4.4 项目经理相应的领导力	106
3.5 项目管理办公室	106
第4章 项目范围管理	111
4.1 项目范围管理概论	113
4.1.1 项目范围	113
4.1.2 项目范围管理	114
4.2 项目范围规划	115
4.2.1 项目范围说明书	115
4.2.2 范围管理计划	118
4.3 项目范围的定义	120
4.3.1 工作分解结构的含义	120
4.3.2 工作分解结构图	121
4.3.3 工作分解结构的作用	122
4.3.4 工作分解结构的方法	123
4.3.5 项目工作分解的步骤	124
4.4 项目范围的确认	124
4.4.1 项目范围确认的概念	124
4.4.2 项目范围确认的依据	126
4.4.3 项目范围确认的工具	126
4.4.4 项目范围确认的结果	127
4.5 项目范围的控制	128
4.5.1 项目范围变更的原因分析	128
4.5.2 项目范围变更控制的依据	129
4.5.3 项目范围变更控制的工具和技术	129
4.5.4 项目范围变更控制的结果	130
第5章 项目时间管理	133
5.1 项目时间管理概述	135
5.1.1 时间与时间管理	135
5.1.2 项目时间与项目时间管理	136
5.1.3 项目管理软件	137

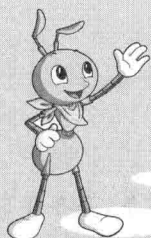
8.4.2 项目风险评估的流程	255
8.4.3 项目风险评估的依据	256
8.4.4 项目风险评估的工具和方法	256
8.4.5 项目风险评估的结果	258
8.5 项目风险应对	258
8.5.1 风险应对计划编制的依据	258
8.5.2 项目风险应对的方法	259
8.5.3 风险应对的策略	261
8.6 项目风险监控	263
8.6.1 项目风险监控的概念	263
8.6.2 项目风险监控的目标和依据	264
8.6.3 项目风险监控的步骤与内容	264
8.6.4 项目风险监控技术与工具	266
第9章 项目人力资源管理	271
9.1 项目人力资源管理的概念	274
9.1.1 项目人力资源管理确立的相互依赖元素	274
9.1.2 将项目和人力流程相连接的工作流程	275
9.1.3 项目人力资源管理系统的功能	275
9.1.4 项目人力资源管理的重要性	276
9.2 项目人力资源规划	276
9.2.1 人力资源管理的主要过程	276
9.2.2 协作人力资源计划的力量	280
9.3 项目人力资源的招聘	281
9.3.1 项目人员招聘工作的意义	282
9.3.2 影响项目人员招聘活动的因素	283
9.3.3 招聘工作与项目人力资源管理其他活动的关系	284
9.3.4 招聘工作的程序	284
9.3.5 内部招聘的来源	286
9.3.6 内部招聘的方法	287
9.3.7 外部招聘的来源	287
9.3.8 招聘信息的发布	288
9.4 项目人力资源的培训	288
9.4.1 项目员工培训和开发的概念	288
9.4.2 项目员工培训的目的	288
9.4.3 项目员工培训的方案设计	289
9.4.4 项目员工培训方案的实施	290
9.5 项目人力资源的绩效管理	291
9.5.1 绩效管理的意义	291
9.5.2 绩效管理的过程	291

6.2.5 降低成本	189
6.3 项目成本会计及管理信息系统	189
6.4 管制账户规划与预算编制	190
6.4.1 如何形成管制账户	190
6.4.2 成本汇总	191
第7章 项目质量管理	197
7.1 项目质量管理概述	199
7.1.1 质量的含义	199
7.1.2 质量管理的含义	199
7.1.3 项目质量管理含义	200
7.2 项目质量规划	201
7.2.1 项目质量规划概述	201
7.2.2 项目质量规划的工具和方法	204
7.3 项目质量保证	212
7.3.1 项目质量保证概述	212
7.3.2 项目质量保证的工具和方法	215
7.3.3 项目质量保证的结果	222
7.4 项目质量控制	222
7.4.1 项目质量控制	222
7.4.2 项目质量控制的工具和方法	224
7.4.3 项目质量控制的结果	233
第8章 项目风险管理	239
8.1 项目风险和项目风险管理	241
8.1.1 风险	241
8.1.2 项目风险	242
8.1.3 项目风险管理	245
8.2 项目风险管理规划	247
8.2.1 项目风险管理规划概述	247
8.2.2 项目风险管理规划的流程	247
8.2.3 项目风险管理规划的依据	249
8.2.4 项目风险管理规划的工具和方法	249
8.2.5 项目风险管理规划的结果	250
8.3 项目风险识别	251
8.3.1 项目风险识别的概念和内容	251
8.3.2 项目风险识别的依据	252
8.3.3 项目风险识别的方法	253
8.3.4 项目风险识别的结果	254
8.4 项目风险评估	255
8.4.1 概述	255

5.2 规划进度管理	139
5.2.1 规划进度管理:输入	139
5.2.2 规划进度管理:工具与技术	139
5.2.3 规划进度管理:输出	140
5.3 项目活动定义	141
5.3.1 定义活动:输入	141
5.3.2 定义活动:工具与技术	142
5.3.3 定义活动:输出	143
5.4 项目活动排序	147
5.4.1 项目活动的分类	147
5.4.2 排列活动顺序的输入、工具与技术和输出	148
5.5 项目活动资源估算	155
5.5.1 估算活动资源:输入	155
5.5.2 估算活动资源:工具与技术	156
5.5.3 估算活动资源:输出	157
5.5.4 估算活动资源与项目时间管理	157
5.6 项目活动持续时间估算	158
5.6.1 估算活动持续时间:输入	158
5.6.2 估算活动持续时间:工具与技术	159
5.6.3 估算活动持续时间:输出	161
5.6.4 项目活动持续时间与网络图	162
5.7 制定项目进度计划	166
5.7.1 制定项目进度计划:输入	167
5.7.2 制定项目进度计划:工具与技术	168
5.7.3 制定项目进度计划:输出	170
5.8 项目进度控制	172
5.8.1 控制进度:输入	174
5.8.2 控制进度:工具与技术	174
5.8.3 控制进度:输出	177
第6章 项目成本管理	181
6.1 项目成本概述	184
6.1.1 项目成本的类别	184
6.1.2 成本扩大化与估计错误的原因	184
6.1.3 成本估计方法	186
6.2 项目成本估计的程序	187
6.2.1 将工作任务与成本分类	187
6.2.2 采用适当的估计技术	187
6.2.3 进行细部估计	188
6.2.4 调和估计	188

9.6 项目人力资源的开发	294
9.6.1 项目人力资源开发的需求分析	294
9.6.2 项目人力资源素质开发	295
第10章 项目沟通管理	299
10.1 项目沟通管理	300
10.1.1 全面认识沟通	301
10.1.2 项目沟通的类型	302
10.2 项目沟通的特征	304
10.2.1 项目群体的沟通	304
10.2.2 项目团队沟通	305
10.3 项目沟通计划的实施	307
10.3.1 沟通的作用	307
10.3.2 项目沟通管理及沟通管理计划	307
10.3.3 沟通的重要性	308
10.3.4 项目沟通计划编制	310
10.3.5 沟通计划的结果	310
10.3.6 绩效报告	311
10.3.7 管理收尾	311
10.3.8 信息化时代项目沟通的计划	311
10.4 项目沟通方法与技巧	312
10.4.1 长话短说	312
10.4.2 好的说话方式	313
10.4.3 高效的说话方式	314
10.4.4 令人生厌的说话方式	314
10.5 项目信息管理	315
10.5.1 项目信息收集	315
10.5.2 项目信息的加工	316
10.5.3 项目信息传递	316
第11章 项目采购管理	319
11.1 项目采购管理概述	321
11.1.1 项目采购管理的含义	321
11.1.2 项目采购的分类	321
11.1.3 项目采购的原则	325
11.1.4 项目采购管理的一般过程	326
11.1.5 项目采购的重要性	327
11.2 项目采购计划的制定	328
11.2.1 项目采购计划制定的过程	328
11.2.2 项目采购规划的依据	330
11.2.3 制定项目采购计划的工具和方法	331

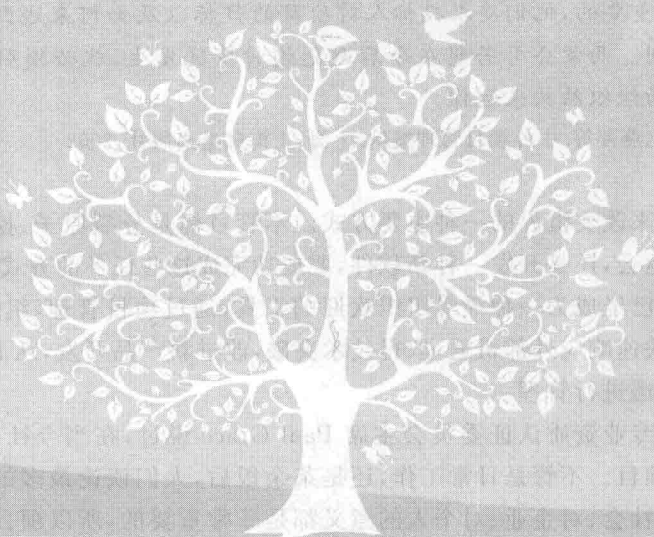
11.2.4 项目采购计划的编制成果	335
11.3 项目采购计划的实施	338
11.3.1 项目所需资源的采购计划实施	338
11.3.2 项目所需劳务的采购计划实施	342
11.3.3 项目采购合同订立方法	348
11.4 项目合同履行管理	351
11.4.1 项目合同的履行	351
11.4.2 项目合同的变更和解除	351
11.4.3 项目合同纠纷的解决方式	353
11.4.4 索赔	355
11.5 项目采购收尾	357
11.5.1 项目采购收尾的含义	357
11.5.2 项目采购收尾的工具和方法	358
11.5.3 项目采购收尾的结果	358
第12章 项目结束	363
12.1 项目结束概述	364
12.1.1 项目结束概述	364
12.1.2 正常结束(竣工)	365
12.1.3 非正常终止(下马)	365
12.2 项目验收	366
12.2.1 项目验收概述	366
12.2.2 项目验收的范围、方法和结果	368
12.2.3 项目验收的标准及依据	370
12.2.4 项目验收的组织和程序	371
12.2.5 项目质量验收	372
12.2.6 项目文件验收	375
12.3 项目决算与审计	376
12.3.1 项目决算	376
12.3.2 项目审计	377
12.3.3 项目的竣工审计	378
12.4 项目交接与清算	380
12.4.1 项目交接	380
12.4.2 项目清算	382
12.5 项目后评价	383
12.5.1 项目后评价概述	383
12.5.2 项目后评价的主要内容	385
12.5.3 项目后评价的程序	387
12.5.4 项目后评价报告	390



第1章 项目与项目管理概述

本章学习要点：

1. 理解并掌握项目与项目管理的基本概念和学科定位；
2. 对项目管理知识体系的基本构成有全面的了解；
3. 对项目适用领域和项目管理的意义和重要性有理性认识；
4. 在了解项目运行价值的基础上，领会项目管理理论的基本构架。





开篇案例

西蒙公司失去合同

1988年,西蒙工程公司赢得了能源部的一个大合同。该合同为期5年,每年1500万美元。到1993年,西蒙工程公司的年销售额已达到2500万美元,其中主要的合同都来源于能源部,只有一些小合同是和其他客户签订的。

公司和能源部签订的大合同在1993年期满后可以续签。但能源部的人曾经明确指出,尽管他们对西蒙工程公司的技术方面非常满意,但接下来的合同也必须通过竞标来取得。1993年10月,能源部准备签订一个每年1000万美元的5年合同。1993年6月,西蒙工程公司收到了发标的请求。这个发标的技术要求对公司来说不是个问题。就技术方面,任何人都不会产生疑问,西蒙工程公司会赢得合同。比较麻烦的问题是,在发标中能源部对西蒙工程公司怎样管理这个每年1000万美元的项目以及项目管理系统如何运行都有单独的要求,公司必须给出完整、详细的描述。

当西蒙工程公司在1988年赢得标书的时候,能源部对项目管理没有要求。所有的项目都是由生产线经理来领导,项目依赖于传统的组织结构来完成。1993年7月,西蒙工程公司聘请了咨询顾问来培训整个组织的项目管理。在竞标书制作阶段,咨询顾问和竞标小组紧密合作,一起研究怎样才能达到能源部的项目管理要求。竞标书在8月的第2个星期制作完毕,送到了能源部。1993年9月,能源部对西蒙工程公司的所有问题都作了回答。

1993年10月,公司收到通知,他们没有赢得合同。在合同发布会上,能源部表示他们对西蒙的项目管理系统没有信心,因此西蒙工程公司不能再续签合同。

不难看出,忽视项目管理是西蒙工程公司失去合同的主要原因,尽管公司在技术方面不成问题,并且已经和能源部签订过合同。标书评价委员会认为项目管理技能和技術能力是同等重要的,他们要求投标人对项目的目标以及如何来达到这个目标要有清晰、明确的计划。西蒙公司若想在今后避免这种情况发生,就必须引入项目管理的概念,建立相应的组织结构来运作。

资料来源:纪燕萍等.中外项目管理案例.上海:上海邮电出版社,2002

项目是人们用来改变世界的一种主要方式。不管目标是分裂原子、挖掘穿越英吉利海峡的隧道、筹备奥运会,还是开发一种新软件,要成功完成这些任务的方式是相同的:通过项目管理。项目管理已经成为一种最受组织欢迎的工具,通过项目管理,组织、公众或个人可以改善内部经营,快速响应外部机遇,取得技术突破,改进新产品开发,从而有力地对商业环境中出现的各种机遇进行管理。

美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 说过,在当今社会中,一切都是项目,一切也将成为项目。不管是日常工作,还是茶余饭后,人们谈论最多的事情也是各种各样的项目。项目对社会、对企业、对个人的意义都是非常重要的,所以项目经理被视为未来

二十年的黄金职业也不无道理。

首先,项目是解决社会供需矛盾的主要手段。需求与供给的矛盾是社会与经济发展的动力,而解决这一矛盾的策略之一是扩大需求,如商家促销、政府鼓励个人贷款消费、鼓励社会投资、加大政府投资等都属于扩大需求,这类策略是我国目前为促进社会发展而采取的主要策略;另一个策略就是改善供给,改善供给需要企业不断推陈出新,推出个性化服务和产品,降低产品价格,增加产品功能,而这类策略的采用,就要求政府和企业不断启动、完成新项目,这也向项目管理提出了新的要求和挑战。

其次,项目是知识转化为生产力的重要途径,是知识经济的一个主要业务手段。知识经济可以理解为把知识转化为效益的经济。知识产生新的创意,形成新的科研成果,新的科研成果需要通过一个项目的启动、策划、实施、经营才能最终变为财富;否则,知识永远是躺在书本上的白纸黑字。因此,从知识到效益的转化要依赖于项目来实现,企业买专利、搞发明创造,最终都需要通过项目实现利润。

最后,项目是实现企业发展战略的载体。企业的使命、企业的愿景、企业的战略目标都需要通过一个个成功的项目来具体实现。成功的项目不但能够实现企业的发展目标和利润,扩大企业的规模,而且能够强化企业的品牌效应,锻炼企业的研发团队,留住企业的人才。

1.1 项目的概念与特性

在项目管理中,项目的概念比通常意义上的概念更广。例如,北京的奥运会、上海的世博会、三峡工程等大型建设项目,以及开发新产品等小型工作,都是项目。项目的多寡实际上反映了企业现状及发展前景,一个没有项目的企业,是不可能获得发展的。现代社会的项目往往是和创新、发明、创造相联系的。如果企业不求上进,不努力求得发展,那么它面临的只有倒闭和死亡。

1.1.1 项目的定义

人类的各类活动可以归纳为两个方面:一是人们经常提到的项目,它是经过对项目主体的可行性研究并慎重考虑后所决策的行动过程。这个阶段所做的工作是按照既定的目标所进行的一系列活动,而这个目标又可以分为项目的功能性目标和限制性目标。所谓功能性目标即项目未来所达到的功能属性,如发电厂能发电、大坝能防洪、公路能行车等;而限制性目标实际上是指资源限制。另一方面是运行,指项目管理结束后项目的运转或运行过程。其特点是可以周而复始地重复。需要注意的是有些活动未必有运行阶段,这是由于项目的一次性特点所决定的,如生日晚会、大型文艺演出、奥运会等。由此可以看出,项目与运行是两个界限分明的不同阶段,其活动过程的特点、管理内容及要求也就有所不同。



案例链接

为了更清楚地了解项目的定义及特征,首先看一些项目的范例:

一家软件开发企业应邀对一种现有的数据系统做出修正,以便用户能够直接使用恢复数据来准备报告,从而无须把它转录到一种文字处理系统中。这个任务可能要求对该数据库和该文字处理系统有一定的理解,会见并观察用户,建立规格,编写并测试编码,安装新版软件以及提供培训和文档。

一家公司的销售部门可能被要求为一种新产品投放市场做准备。这项任务包括市场调查、策划和实施广告活动、组织促销活动和媒体发布以及与批发商和零售商保持联络。

为了在某个国家的贫困地区发展商业和创造就业机会,一家建筑商可能要求在被弃的土地上修建道路和一些规模较小的工厂设施。这项任务可能会包括测量土地、推倒院墙、清理碎石、移植树木、平整场地、设计并修建进入通道、修建地基以及建造该项目计划要求的建筑物。

项目和项目工作往往要与过程进行对比:过程描述的是一个组织的一般日常活动,而项目往往被用来描述发生在日常工作之外的事情。当然,在某些领域,如建筑、研究和软件设计,一般的日常工作就是实施“项目”。那么什么是项目呢?

关于项目,目前存在多种定义:

1. PMI 认为,项目是一种被承办的、目的在于创造某种独特产品或服务的临时性的努力。

2. Joan Knutson Ira Bits 认为,项目是为达到某个目标而精心组织的某个过程,该目标起初只有抽象的开始、抽象的结束和抽象的移交物。

3. R. J. 格雷厄姆认为,项目是为了达到特定目标而调集到一起的资源组合。它与常规任务之间的主要区别在于: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提供某项新服务。这种工作努力应该在限定的时间、人力资源及资产等前提下完成。

4. 德国的 DIN69901 认为,项目是具有以下条件的任何活动和任务的序列:

- 具有预定的目标;
- 具有时间、人员及资金等条件限制;
- 具有专门的组织。

5. J. R. Meredith 和 S. J. Mantel 认为,项目是由一些独特的、复杂的和相关的活动所组成的一个序列,它有一个必须在特定时间内、预算之内及根据规范完成的目的及目标。

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的人,如参加阿波罗登月计划的有四十多万人。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。