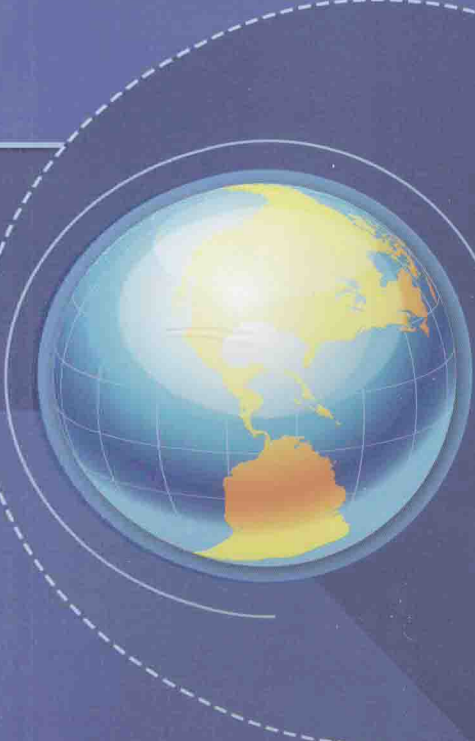


高等院校

电子商务专业系列教材



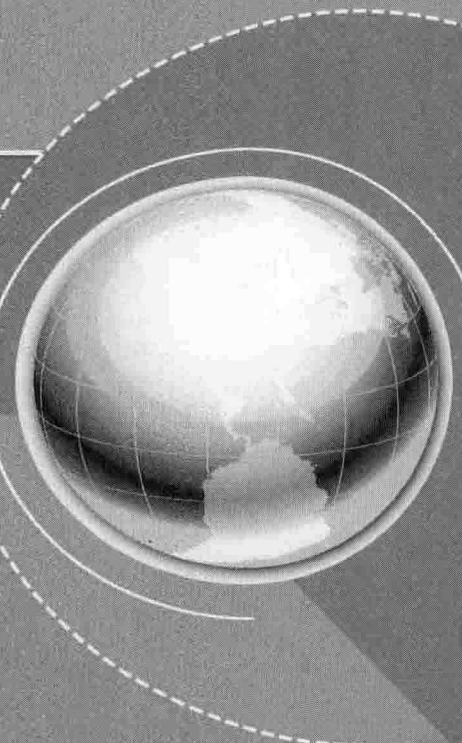
电子商务 项目管理

(第2版)

主编 左美云 副主编 杨波

高等院校

电子商务专业系列教材



电子商务 项目管理

(第2版)

主编 左美云 副主编 杨波

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务项目管理/左美云主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 9
高等院校电子商务专业系列教材
ISBN 978-7-300-20053-8

I. 电… II. 左… III. ①电子商务-项目管理-高等学校-教材 IV. ①F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 215953 号

高等院校电子商务专业系列教材
电子商务项目管理 (第 2 版)
主 编 左美云
副主编 杨 波
Dianzi Shangwu Xiangmu Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www. crup. com. cn		
	http://www. ttrnet. com(人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2008 年 4 月第 1 版
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		2014 年 10 月第 2 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2014 年 10 月第 1 次印刷
印 张	13.5 插页 1	定 价	26.00 元
字 数	303 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

高等院校电子商务专业系列教材

编委会名单

主 编 方美琪

副主编 左美云 牛东来

编 委(以姓氏拼音为序)

陈 禹	中国人民大学
陈国青	清华大学
陈 进	中国金融学院
黄京华	清华大学
李 东	北京大学
李 琪	西安交通大学
龙 红	北京理工大学
欧阳钟辉	泉州师范学院
谢 康	中山大学
尤晓东	中国人民大学
张 宁	北京大学



内容简介

高等院校电子商务专业系列教材

“要么电子商务，要么无商可务”。企业要实施电子商务，首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、组织生产和配送，进行电子商务的运营管理。显然，上述工作都可以项目的方式运作，分别对应着三类电子商务项目：电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。

本书围绕电子商务项目的立项、计划、执行、控制、验收等项目管理的五个过程，来讨论电子商务项目的范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、干系人和整体管理这些与项目职能管理有关的十个知识点。该书将案例教学法、体验式教学法体现在教材中，增强读者对各种项目管理的工具和模板的直观认识。

本书可作为电子商务、物流管理、信息管理与信息系统、电子政务、计算机应用、信息安全、工商企业管理、软件工程等专业本科生的教材，还可以作为相关专业硕士生以及各类 IT 项目经理的培训教材和参考资料。



总 序

高等院校电子商务专业系列教材

电子商务是世界经济领域近年来涌现出来的新事物。它大幅度地提高了各种经营活动的速度和效率,提供了许多以前无法想象的商机,从而从根本上冲击着工业时代形成的经济格局和社会分工体系,展现出了极强的生命力。尽管它成为社会各界关注的热点还不到15年,但是,我们已经可以看到,它的巨大而深远的影响正在开始显现出来。从政府的文件到企业的经营管理,从理论研究的论坛到人才培养的研究,“电子商务”一词出现的频率越来越高。这种状况确实不是偶然的。

从全世界的范围来说,20世纪90年代初,Internet的商业应用开放,是电子商务正式亮相的关键一步。我国也正是在这样的背景下,形成了90年代中后期的电子商务发展的第一次高潮。经过近15年的曲折发展,今天的电子商务已经逐步走上了健康、深入、讲求实效的发展阶段。2005年1月8日,我国第一个专门指导电子商务发展的政策性文件——国务院办公厅《关于加快电子商务发展的若干意见》颁布,标志着我国电子商务的发展进入了一个新的发展时期。该文件从国家政策的角度,阐释了国家对我国发展电子商务的若干重要意见,明确了我国发展电子商务的指导思想和原则,确立了我国促进电子商务发展的六大举措。其中专门提到:在人才培养上,要“培养适应电子商务发展需要的各类专业技术人才及复合型人才,加强电子商务理论研究”。自2005年以来,在商务部的直接领导下,《中国电子商务白皮书》已经出版了三本。这都表明,电子商务的理论和政策正在走向成熟。在这种情况下,电子商务的人才培养工作也必须走向更加科学、更加系统的新阶段。这套教材正是在这样的背景下策划和推出的。

中国人民大学信息学院信息系,在电子商务方面的理论政策研究和人才培养方面,从一开始就处于国内领先地位,在国际上也有广泛的影响。早在1994年,我们在引进国外教材和软件的基础上,开始进行电子数据交换(EDI)的教学和研究,我们的信息系团队在国内首次开发了“电子商务教学模拟环境”,至今还有近百所高校用此软件教学,许多



企业也在开展电子商务项目之前用该软件进行培训。该软件系统曾于 2000 年获北京科技进步三等奖。我们的信息系团队，自始至终参与了《中国电子商务白皮书》的编写，在电子商务的理论和政策研究方面发挥了重要的作用。我们学院目前正在进行多项国际合作项目，如中意科技合作项目“Electronic Commerce and Enterprise Model”，与美国 GMU 大学合作的远程教育研讨，与挪威国立医院合作的远程医疗项目，与芬兰合作的电子商务项目，等等。

在这些实践的基础上，中国人民大学信息学院先后编写了与该领域有关的一些教材。在新的形势发展下，电子商务的人才培养面临着新的要求。人才的层次需求进一步细分，新的模式和技术不断涌现。针对当今社会对电子商务人才的实际需要，并根据最新的电子商务模式和技术，中国人民大学信息学院决定和中国人民大学出版社紧密合作，共同推出这套新教材，以满足社会和兄弟院校的迫切需要。我们希望，这一举措将有利于这一领域的人才培养。由于经验和条件所限，不妥之处在所难免，切望各校同行和社会各界人士不吝赐教，以便共同推进电子商务人才培养工作的健康发展。

方美琪

2008 年 3 月



前 言

高等院校电子商务专业系列教材

“要么电子商务，要么无商可务”这一句广告词现在已经越来越深入人心。随着互联网和经济全球化的发展，电子商务越来越成为现代企业日常运营的基本组成部分。企业要实施电子商务，首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、组织生产和配送，进行电子商务的运营管理。显然，上述工作都可以项目的方式运作，分别对应着三类电子商务项目：电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。如何对上述三类项目进行有效管理，是从事电子商务的人士必须面对的问题。

作为电子商务及其相关专业的必修的核心课程教材，《电子商务项目管理》的重要性日趋凸显。本教材的第1版得到了很多教师和同学的厚爱，作为教材的编者，我们深感责任重大，现在电子商务的技术和实践日新月异，新的技术、新的实践、新的理念都需要对《电子商务项目管理》这本教材进行深入的修订和完善，以适应不断发展的现实需求。

基于电子商务发展的新趋势和新特点，以及项目管理知识体系指南（PMBOK）2012版内容，结合编者实际教学中的体会，以及使用该教材的老师们的和同学们的意见和反馈，听取合理化建议，我们对本教材第1版的内容进行了更新、修订和完善。较大的修订主要体现在如下各章：

第1章电子商务项目的含义与规划，在1.1节强化了对电子商务项目概念的论述，在加强对项目基本概念论述的基础上，增加了对项目及电子商务项目特点的论述，并针对目前电子商务项目发展的趋势，增加了对O2O电子商务项目的介绍。在1.2节根据新出版的PMBOK 2012（PMBOK 中文第五版），对知识领域及其过程作了相应的更新。

第2章电子商务项目的可行性研究与立项，增加了2.4节电子商务项目的招标与评



价，介绍了电子商务项目招标的流程、招标书和投标书的模板以及对电子商务项目承包商的选择。增加了 2.5 节电子商务项目合同，介绍了电子商务项目合同的一般格式和主要内容、合同中的非价格条款以及合同的管理。

第 3 章电子商务项目的范围与计划，在 3.1 节中把范围定义改为范围计划，增加了 WBS 的原则和方式以及 WBS 检验的标准，完善了 WBS 的编制方法，使得编制 WBS 更具有可操作性。在 3.2 节完善了关键路径法的介绍，补充了关键路径法与计划评审技术的比较的说明。3.3 节中增加了成本费用类别的介绍。

第 4 章电子商务项目的实施与控制，我们主要针对新版的 PMBOK 2012，对文中多处内容进行润色和修正，特别是其中的一些计算进行了重新确认。

第 5 章电子商务项目的人力资源与沟通，在项目沟通部分增加了“新型网络环境下的项目沟通”，分析了采用 Web 2.0 等网络应用进行项目沟通具备哪些新特点，以及对沟通管理产生了怎样的作用。补充完善了冲突解决策略，介绍了两种具体的冲突解决方法。增加了一个过程型激励理论的介绍，能够帮助读者更好地从过程要素的角度理解对项目管理成员的激励。

第 6 章电子商务项目的质量与风险，更新和完善了关于质量管理标准的内容，增加了对于 ISO14000 的介绍，以及对六西格玛管理的介绍，并分析了其与其他质量管理标准的异同。补充完善了关于风险管理的介绍，强调风险管理是全员参与全要素全程管理的过程。增加了关于监理合同的介绍，帮助读者了解实际项目进行中的监理事项。补充完善了审计在信息系统项目中作用的介绍，有利于读者理解审计这一在平时学习工作中不太常见的概念，以及其在电子商务项目管理中的作用。

第 1 版的第 7 章是“电子商务项目的运行与维护”，不少来信交流的老师认为虽然电子商务项目的运行与维护非常重要，但是这一部分内容与项目管理联系不够紧密，而且在“管理信息系统”等课程当中相关内容均有所涉及。因此，该章在第 2 版中被删除。

第 2 版的第 7 章是电子商务项目与项目管理软件，这一章我们花费了大量时间，采用新版本的 Microsoft Project 2013 对本章的案例重新进行了分析，绘制新图，并更新了时间等相关信息。

除以上各章的较大的修订外，本书还有很多小的修订，这里就不再赘述。

本书经过 2008 年第 1 版的发行使用，得到很多同行的建议和意见，这里一并表示感谢。其中要特别感谢的是湖北工程学院的邹晶老师，在历年来使用教材的过程中，不断将学生的建议以及教材中出现的瑕疵和问题给我们来信指出，这一版很多地方都采纳了邹晶老师的宝贵建议。我们希望通过本版的提升，使该书不断求“精”，不断求“新”。我们真诚地希望第 2 版能继续得到同行和读者的支持和指导，请将意见或反馈等函至中国人民大学信息学院经济信息管理系左美云教授（邮政编码：100872），或电子邮箱 zuomy@ruc.edu.cn。

本书的第 2 版共由 7 章组成。具体分工如下：余力博士完成第 1 章和第 3 章的修订；杨波博士完成第 2 章的修订；左美云博士完成第 4 章和第 7 章的修订；李倩博士完成第 5



章和第 6 章的修订。以钟兰云为主，张策协助，两位同志在左美云老师的指导下完成了全书案例部分和项目管理软件部分的修订工作。在上述参编者的第 2 版书稿交齐以后，全书由杨波、左美云两位老师进行了最终修改和完善。

因水平和精力有限，错误与不足之处在所难免，敬请读者不吝指正。

主编

2014 年 8 月 1 日



目 录

高等院校电子商务专业系列教材

第1章 电子商务项目的含义与规划	1
1.1 电子商务项目的含义	1
1.2 电子商务项目管理概念	4
1.3 企业信息化成熟度与项目规划	17
1.4 企业电子商务的层次与项目规划	21
思考题	24
第2章 电子商务项目的可研与立项	25
2.1 电子商务项目可行性研究的意义和内容	25
2.2 电子商务项目的成本效益及建设方式	30
2.3 可行性研究报告	36
2.4 电子商务项目的招标与评价	43
2.5 电子商务项目的合同	49
思考题	52
第3章 电子商务项目的范围与计划	53
3.1 电子商务项目的范围计划	53
3.2 电子商务项目的进度计划	61
3.3 电子商务项目的成本计划	74
3.4 电子商务项目的其他计划	80
思考题	82
第4章 电子商务项目的实施与控制	84
4.1 电子商务项目管理方法论与实施控制	84
4.2 电子商务项目的范围控制	92



4.3 电子商务项目的进度与成本控制	95
4.4 挣值分析技术与时间—成本平衡法	98
思考题	109
第5章 电子商务项目的人力资源与沟通	111
5.1 电子商务项目人员的职责和管理流程	111
5.2 电子商务项目的组织结构与职责分配	115
5.3 电子商务项目团队的建设	125
5.4 电子商务项目团队的激励和考核	135
思考题	144
第6章 电子商务项目的质量与风险	145
6.1 电子商务项目的质量管理	145
6.2 电子商务项目的风险管理	160
6.3 电子商务项目的监督与审计	171
思考题	175
第7章 电子商务项目与项目管理软件	176
7.1 项目管理软件简介	176
7.2 Microsoft Project 2013 介绍	178
思考题	198
主要参考文献	199
附录 练习案例——“味道网”(校园订餐网站系统)建设项目	202



第1章

高等院校电子商务专业系列教材

电子商务项目的含义与规划

“要么电子商务，要么无商可务”这一句广告词尽管略微有些夸大，但也振聋发聩。随着互联网、物联网、大数据等现代信息技术的推动和经济全球化的发展，电子商务越来越成为现代企业运作的基本平台。企业要实施电子商务，首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、组织生产和配送，进行电子商务的运营管理。显然，上述工作都可以项目的方式运作，分别对应着三类电子商务项目：电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。

在本章中，首先介绍项目管理的基本内容，然后讨论电子商务项目的含义和生命期。在此基础上，开始讲授企业信息化的一般规律，以及如何根据信息化项目的规划和电子商务的发展层次来进行电子商务项目的规划。

1.1 电子商务项目的含义

电子商务项目对企业的成功具有重要作用。但究竟什么是项目？有哪些电子商务项目？本节将围绕项目及电子商务项目的基本概念进行阐述。

1.1.1 项目的基本概念

一提到项目，大家一般会想到大型的工程项目，如三峡工程、奥运场馆建设、黄河小浪底工程、上海洋山港工程、青藏铁路、南水北调、西气东输、西电东送等大型工程项目，确实，工程项目是一类非常重要的项目。事实上，除了上述工程项目外，还有其他类别的项目，典型的如信息系统项目、科研型项目等。此外，家庭装修、旅游、婚



宴、培训、电影拍摄、电视节目制作等这种一次性的活动都可以作为项目来进行管理。

一般来讲，项目就是在一定的资源约束下完成既定目标的一次性任务。这个定义包含三层意思：一定资源约束、一定目标、一次性任务。这里的资源包括时间资源、经费资源、人力资源、物质资源（比如工具、设备）等。

一般来讲，项目具有以下几个典型特征：

（1）一次性。每个项目都有明确的开始时间和结束时间，项目在此之前从来没有发生过，这是项目最基本的特点。

（2）独特性。每个项目都有自己的特点，每个项目都不同于其他的项目。项目所产生的产品、服务或完成的任务与已有的相似产品、服务或任务在一些方面有明显的差别。项目自身有具体的时间期限、费用和性能质量等方面的要求。因此，项目的过程具有自身的独特性。但项目的独特性并不排除项目的类似性。有些项目尽管不同，但它们在内容和管理方法上是类似的。

（3）目标的明确性。每个项目都有自己明确的目标，为了在一定的约束条件下达到目标，项目经理在项目实施以前必须进行周密的计划，事实上，项目实施过程中的各项工作都是为项目的预定目标而进行的。

（4）项目的约束性。任何项目都要在一定的时间和成本等约束条件下，完成一定质量的可交付物，并以此作为项目团队的目标。这里的约束有广义和狭义之分。狭义的约束主要指项目要受到资源的约束，如人力、物力、财力等。广义的约束除了资源约束外，还指项目的完成要受到外部环境的约束，如经济环境、社会环境等。

项目的上述特点决定了它与日常运作有着本质的区别。项目是一项独一无二的任务，而日常运作是连续不断、周而复始的重复活动。需要强调的是，尽管项目和日常运作从理论上来讲是两个完全不同的概念，但在事实上，在一定条件下，两者可以相互转化。当对某项目的管理变得足够成熟，以至于可以完全实现标准化管理和操作时项目的管理实质上就转化为日常运作。相反，对某老员工来讲是日常运作的事情，也许对新员工而言需要按项目的角度来管理和执行。

1.1.2 电子商务项目的概念

随着互联网的发展和企业信息化程度的提高，电子商务越来越成为企业经营管理的一个非常重要的手段和平台。一个企业要将电子商务作为日常经营管理的手段，至少需要经历三个过程：首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、按订单组织生产和配送，进行电子商务的运营。显然，电子商务的模式策划、系统开发、按订单运营可以分别看作三种不同类型的项目，即电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目，都可以按照项目的方式来管理。这是因为上述三类有关电子商务的活动符合一般项目的特点：都是一次性的任务，都有一定的任务范围和质量要求，都有时间或进度的要求，都有经费或资源的限制。所以可以采用项目管理的思想和方法来指导有关电子商务的活动。



所谓电子商务策划项目,是指根据企业的战略目标和产品定位,选择合适的电子商务运作模式、明确电子商务需求的过程。比如需要确定到底是采用 B2C (business to consumer, 企业与消费者之间的电子商务) 模式还是 B2B (business to business, 企业与企业之间的电子商务) 模式? 电子商务的盈利模式如何?

近年来,随着社交网络的发展出现了一种新型的电子商务策划类项目,即 O2O (online to offline, 在线离线/线上到线下)。它通过将线下的商务机会与互联网结合,让互联网成为线下交易的前台,这样线下服务就可以通过线上来揽客,消费者可以用线上来筛选服务、在线成交结算,最重要的是还可以实现推广效果可查,每笔交易可跟踪。O2O 电子商务模式需具备四大要素:独立网上商城、国家级权威行业可信网站认证、在线网络广告营销推广、全面社交媒体与客户在线互动。

所谓电子商务系统项目,是指在明确电子商务需求的基础上,对电子商务网站或系统进行分析、设计、实施和试运行的过程。这里的实施可能有多种情况:(1) 电子商务应用系统全新的开发和测试;(2) 电子商务套装软件的部署和二次开发;(3) 企业内外系统之间的集成和相应的开发;(4) 委托外包商定制开发的电子商务系统;等等。

所谓电子商务运营项目,是指在电子商务网站或系统已经投入运行的基础上,企业在网上承接订单,然后按订单组织生产和交付的过程。这时企业将一个订单或一批订单的实现确定为项目的目标,企业关于订单的处理流程成为电子商务运营项目的生命期。

从学术界对电子商务项目的理解来看,出现了两种含义,即狭义的含义和广义的含义。狭义的电子商务项目仅指电子商务系统项目;广义的含义则认为电子商务项目有三种类型,即电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。

实际上,电子商务运营项目是将基于电子商务的企业业务按照项目管理方式运作,我们一般称之为企业的项目化运作,即用项目的思想管理企业的所有业务,含义确实比较广。也有的学者认为电子商务策划属于电子商务系统项目中的一个阶段,即前期策划阶段。这也是可以的,因为项目的任何一个阶段都可以当作一个子项目来进行管理。但是,如果电子商务的模式策划和电子商务的系统建设由不同的主体或单位来承担的话,则按照分开的电子商务策划项目和电子商务系统项目来管理会比较清晰。

为了主线清晰,本书主要采用狭义的含义进行讲解,即主要讨论电子商务系统项目管理。由于项目的思想对各类项目都是普遍适用的,所以也同样适用于另外两类广义的电子商务项目,即电子商务策划项目和电子商务运营项目。

1.1.3 电子商务项目的特点

电子商务项目是典型的一类项目,除具备一般项目的共同特征外,还具有如下几个特点。

(1) 角色多样性。在一般项目中,主要包含两个角色,即项目的投资者(客户或业主)和项目的承建商。而电子商务项目的角色可能还包括策划者、设计者和承建商等。有的电子商务项目,策划者和设计者往往是一体的,或是独立实体,或是客户本身,或是项目承建商。



(2) 复杂性。电子商务项目的复杂性主要表现在项目的实施中,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,也使得电子商务的管理面临着现实的挑战。此外,其复杂性主要表现在:高层管理者的期望值较高;为适应电子商务的要求,很多单位的内部机构需要调整;项目的实施过程中存在紧迫的时间压力;项目存在严重的预算压力,而电子商务项目实施初期很少获得大规模的利润。

(3) 动态性。电子商务项目往往处于一种激烈的竞争环境中,快速演变升级的基本技术、持续竞争和新的工具改变了以前项目运行所必须遵循的逻辑顺序,电子商务项目不再只是一个按部就班的软件生产过程,必须以快速应变和充满创造力的开发过程应对市场压力。这使得客户在电子商务项目的实施过程中,要不断调整商务和业务规划,使其与电子商务系统同步;有的项目可能要不断修改和实施原来的规划和设计。

(4) 风险较大。相对工程类项目或信息系统类项目,电子商务项目,特别是电子商务运营类项目和策划类项目,需要在软件方面投入较大比重,项目结果主要是形成无形的管理与服务能力。此外,电子商务项目通常不是简单地将现有业务搬到网上运作,其实施将改变现有的业务流程,影响业务结构,不仅涉及技术问题,还涉及内部管理、外部渠道及同业竞争等多种因素,一旦失败将很难弥补。

1.2 电子商务项目管理概念

所谓项目管理,就是指在项目活动中运用知识、技能、工具和技术,以满足(甚至超过)项目利害关系者对项目的需求和期望的过程。本节在介绍项目管理基本知识体系和组织的基础上,重点介绍项目管理的基本理论,包括项目管理过程和管理阶段,并在此基础上详细阐述三类电子商务项目的生命期管理。

1.2.1 项目管理的体系与组织

项目管理知识体系是项目管理的基本理论框架。目前使用最为广泛的项目管理知识体系是美国项目管理学会 PMI (Project Management Institute) 推出的项目管理知识体系指南 (Project Management Body of Knowledge, PMBOK)。该知识体系自 1987 年提出后,又经过了四次修订,目前最新版本是 2012 年修订的第五版(见图 1—1),覆盖了项目管理的十大知识领域。

(1) 项目整体管理。项目整体管理又称项目综合管理,是指为确保项目各要素之间相互协调而需要付出的努力,包括制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段六个过程。项目管理从其本质上讲是一个不断整合和平衡的过程,尽管项目管理所包含的各知识点看似相对独立,但它们对项目执行的影响彼此间是相互作用的。项目整体管理还体现在如何运用管理技

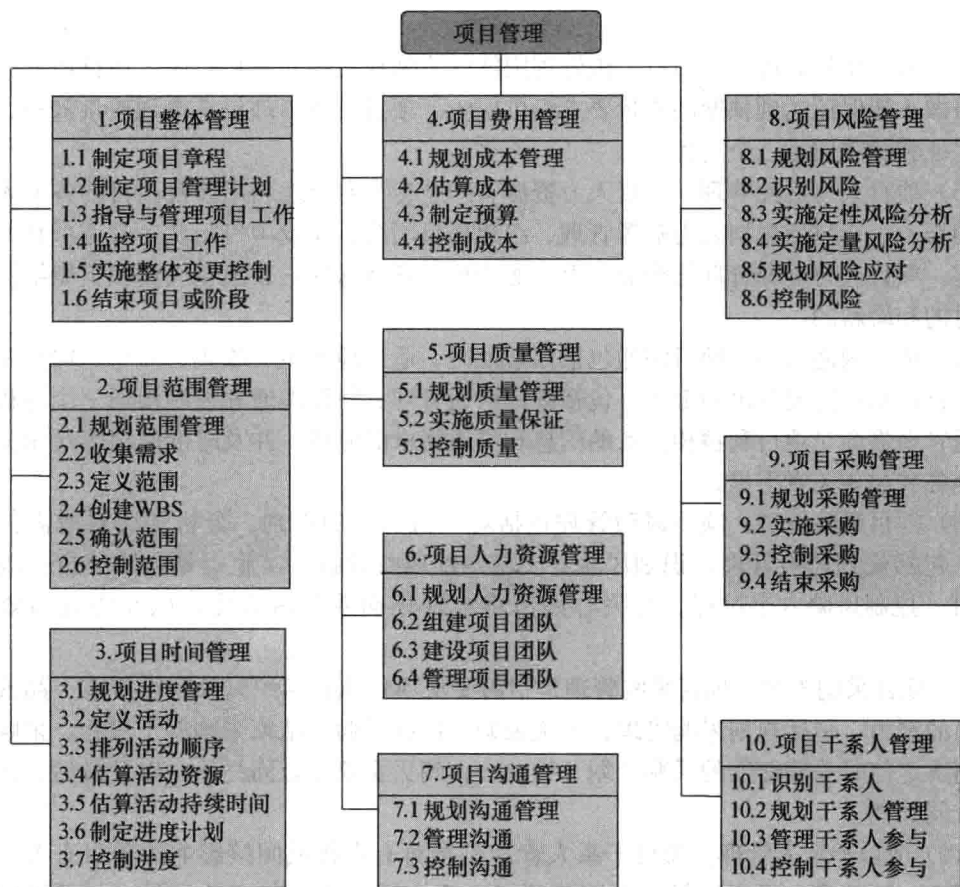


图 1-1 项目管理的十大知识体系

巧和手段将企业文化、公司标准融入项目团队的环境中，真正依靠团队合作精神来实现项目的最终目标。

(2) 项目范围管理。项目范围管理是确保项目包括成功完成项目所需的全部工作，但又只包括成功完成项目所必需的工作过程，包括规划范围管理、收集需求、定义范围、创建工作分解结构、确认范围、控制范围六个过程。项目范围管理是解决做什么的问题，目标是不偏离项目的目标，不少做也不多做。“范围”的概念包含产品范围和项目范围两方面。产品范围指的是附属于产品或服务上的属性特征或功能；项目范围（project scope）指的是为交付项目产品或服务所必须做的工作。

(3) 项目时间管理。项目时间管理是指为保证项目按时完成所必需的过程，它包括规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度七个过程，其中前六项属于计划编制的范畴，最后一项属于控制范畴。

(4) 项目费用管理。项目成本管理涉及如何确保在批准的预算内完成项目所需要付出的努力，它包括规划成本管理、估算成本、制定预算、控制成本四个过程。费用预算的概念是将总费用估算分配到各单项工作上的过程，由此得出费用基准方案作为费用控制的