

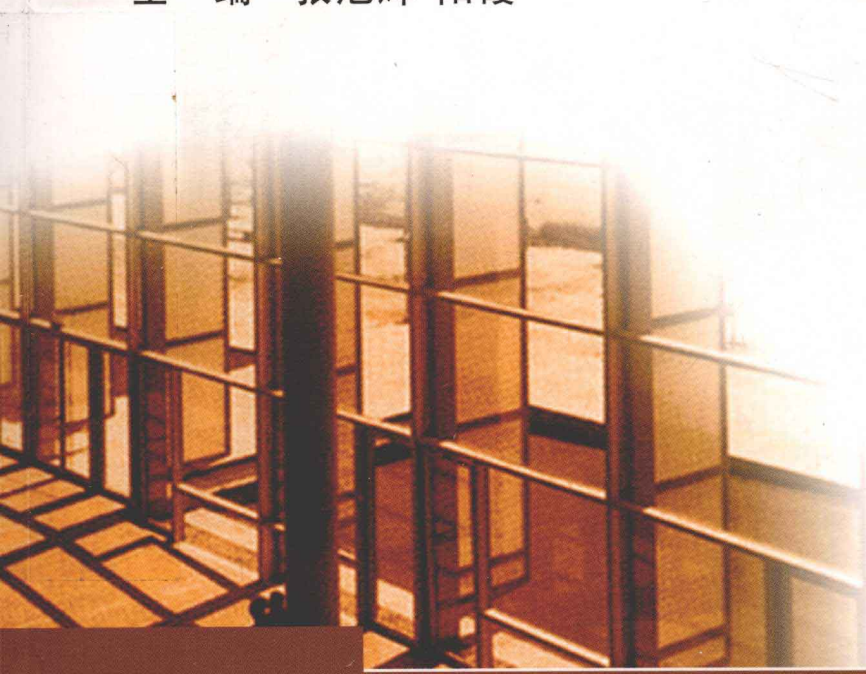
21世纪普通高等院校系列规划教材

四川省精品课程

XIANGMU TOUZI GUANLIXUE

项目投资管理学

主 编 张旭辉 阳霞



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

XIANGMU TOUZI GUANLIXUE

项目投资管理学

主 编 张旭辉 阳 霞
副主编 陈建西 伍虹儒 李自荣 雷友明



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

项目投资管理学/张旭辉,阳霞主编. —成都:西南财经大学出版社,
2010.8

ISBN 978 - 7 - 81138 - 904 - 3

I. ①项… II. ①张…②阳… III. ①项目管理—高等学校—教材
IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 159536 号

项目投资管理学

主 编:张旭辉 阳 霞

策 划:肖 勋

责任编辑:王 利

助理编辑:吴 雯 植 苗

封面设计:杨红鹰

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 10 月第 1 版
印 次	2010 年 10 月第 1 次印刷
印 数	1— 3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 81138 - 904 - 3
定 价	32.80 元

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

前言

《项目投资管理学》是工商管理系列教材之一，是为适应工商管理专业覆盖面广的需要而编写的。它以培养应用型人才为目标，目的是使学生掌握项目投资管理学的基本原理、基本知识和常用分析方法，具备从事各类项目建议书、可行性研究、环境影响评价等前期工作的初步能力。

本教材具有以下特点：

(1) 前瞻性。教材根据目前项目投资管理学最新的发展动态，补充了国内教材以往很少涉及的项目建议书、项目环境影响评价等内容，体现了学科建设的发展方向。

(2) 系统性。教材力图对项目投资管理学的基本理论与方法进行较为全面的阐述。教材内容既包括了项目投资管理学的经典理论，又涵盖了环境影响评价、项目建议书、项目可行性研究以及国家发改委、建设部发布的《建设项目经济评价方法与参数》(第三版)的内容与评价体系。

(3) 实用性。教材编写充分考虑了实用性要求。首先，每章都有相应的小结和习题，并在最后配备了一个综合案例，便于学生对知识点进行理解和掌握。其次，教材专门对前期非常重要的项目建议书、项目可行性研究以及环境影响评价进行了详尽的描述，对指导实际操作具有很强的实用性。

本书由攀枝花学院张旭辉教授、阳霞博士担任主编；成都大学陈建西教授，攀枝花学院伍虹儒博士、李自荣讲师，四川烹饪高等专科学校雷友明副教授担任副主编。第一章由攀枝花学院张旭辉教授编写；第二、三、四章由攀枝花学院阳霞博士编写；第五章由成都大学陈建西教授编写；第六章由攀枝花学院伍虹儒博士与四川烹饪高等专科学校雷友明副教授合编；第七、九、十章由攀枝花学院伍虹儒博士编写；第八章由攀枝花学院李自荣讲师与四川烹饪高等专科学校雷友明副教授合编；第十一、十二章由攀枝花学院李自荣讲师编写；全书案例由攀枝花学院张旭辉教授撰写。全书由张旭辉教授和阳霞博士统一定稿。

本书以编写一本具有前瞻性、系统性和实用性的项目投资管理学教材为初衷，但限于编者水平，虽经仔细校对修改，仍难免有不当之处，敬请各位专家和读者不吝赐教。

编者

2010年8月

目 录

1	项目投资管理学概论	(1)
1.1	项目	(1)
1.2	投资	(7)
1.3	项目管理	(9)
2	项目投资周期与建设程序	(16)
2.1	项目投资发展周期	(16)
2.2	项目投资建设程序	(17)
3	项目投资可行性研究	(23)
3.1	项目投资可行性研究概论	(23)
3.2	项目建议书	(28)
3.3	项目投资可行性研究的工作程序与研究内容	(30)
3.4	项目评估	(45)
4	项目投资评价与决策	(50)
4.1	财务评价	(50)
4.2	国民经济评价	(70)
4.3	不确定性分析	(77)
4.4	环境影响评价	(83)
5	项目组织管理	(88)
5.1	项目主要利益相关主体及其管理	(88)
5.2	项目组织	(93)
5.3	项目团队及其建设与发展	(100)
5.4	项目经理及其角色职责	(105)
6	项目招投标管理	(110)
6.1	项目招投标管理概述	(110)
6.2	项目招标	(111)

6.3	项目招投标的基本程序	(114)
7	项目进度管理	(135)
7.1	项目活动	(136)
7.2	项目进度计划编制	(142)
7.3	项目进度计划控制	(144)
8	项目质量管理	(149)
8.1	概述	(150)
8.2	项目质量规划	(153)
8.3	项目质量保证	(157)
8.4	项目质量控制	(160)
9	项目成本管理	(165)
9.1	概述	(165)
9.2	项目资源计划	(168)
9.3	项目成本估算	(171)
9.4	项目成本预算	(176)
9.5	项目成本控制	(179)
10	项目风险管理	(184)
10.1	概述	(184)
10.2	项目风险识别	(190)
10.3	项目风险评估	(195)
10.4	项目风险应对	(198)
10.5	项目风险控制	(201)
11	项目竣工验收	(206)
11.1	项目竣工验收的标准与组织	(206)
11.2	项目竣工验收的程序和内容	(209)
11.3	项目竣工决算与技术档案管理	(213)
11.4	项目竣工决算审计	(219)

12 项目后评价	(224)
12.1 概述	(224)
12.2 项目建设过程后评价	(228)
12.3 项目效益后评价	(232)
参考文献	(238)
附录：某酒业有限公司酒庄建设项目可行性研究报告	(239)

1 项目投资管理学概论

【本章教学要点】

知识要点	掌握程度	相关知识
项目	掌握	定义、特性、分类、项目生命周期
投资	理解	定义、特性、分类
项目管理	掌握	定义、特性、发展历程、知识构成

【关键词】

项目 投资 项目管理

项目投资是对特定项目进行的投资行为。完整的项目投资管理是包括投资项目的论证、决策、实施以及竣工验收与后评价等全过程的一系列管理。

1.1 项目

“项目”一词已被越来越广泛地应用于社会经济和文化生活的各个方面。人们经常用“项目”来表示一类事物。项目是人类社会独有的一类经济、社会活动形式，是为创造特定的产品或服务而开展的一次性活动。

1.1.1 项目的定义

关于项目的定义很多，可以从不同的角度给出。既可以从项目的投资者、使用者、所有者、实施者和项目的政府监督管理部门等不同的角度，也可以从不同的专业领域，如建筑、软件开发、新产品试制、服务提供、管理咨询等角度，以及其他各种各样的角度给出。许多管理专家都试图用简单通俗的语言对项目进行抽象性概括和描述，其中较具有代表性的有：

(1) 美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）在《项目管理知识体系》（Project Management Body of Knowledge, PMBOK）中认为，项目是为创造特定产品或服务的一项有时限的任务。其中，“时限”是指每一个项目都有明确的起点和终点；

“特定”是指每一个项目所形成的产品或服务在关键特性上不同于其他的产品和服务。

(2) 国际标准化组织 (ISO) 从项目过程的角度出发, 认为项目是由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的, 通过实施活动而达到满足时间、费用和资源等约束条件和实现项目目标的独特过程。ISO 认为, 一个大项目中可以包括多个具体的单个项目, 某些类型项目的目标和产出物的特性和规定必须随着项目的进展而逐步细化和明确。一个项目的成果可能是一个或几个项目的产出物, 项目组织都是临时的并且在项目生命周期结束的时候会解散, 项目活动之间的相互关系可能是简单的也可能是非常复杂的。

(3) 德国国家标准 DIN69901 将项目定义为: “项目是指在总体上符合如下条件的具有唯一性的任务 (计划): 具有预定的目标; 具有时间、财务、人力和其他限制条件; 具有专门的组织。”

此外, 麦克·吉多的定义也很典型。他认为, 项目就是以一套独特而又相互关联的任务为前提, 有效利用资源, 为实现一个特定的目标所做的努力。

从这些定义中可以看出, 项目是组织的一项或多项任务所构成的一个整体, 它们可以小到只涉及几个人, 也可以大到涉及几万人; 项目也可以是多个组织的共同努力, 它们甚至可以大到涉及所有国家和地区。项目的时间长短也不同, 有的很短时间内就能完成, 有的则需要很长时间, 甚至很多年才能完成。从项目涉及的领域来看, 其实现代项目管理所定义的项目包括各种组织所开展的各式各样的一次性的独特任务和活动, 也可以说凡是人类创造特定产品或服务活动都属于项目的范畴。项目可以是一项新产品的开发、一项科研课题的研究、一种新药的试制, 也可以是建造一栋大楼、开发一个油田, 或者建设一座水坝, 还可以是一项特定的服务、一项特别的活动, 或是一项特殊的工作。

1.1.2 项目的特性

从内容上讲, 各种不同专业领域内的项目千差万别, 不同项目都有各自的特性, 如建设项目往往具有固定性以及投资额巨大、建设周期长的特性。但从本质上看, 项目是具有共同特性的, 这些共同特性可以概括为:

(1) 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, 因此, 项目目标的制定必须以组织目标为依据。项目目标包括两个方面的内容: 一方面是针对项目工作本身的目标, 如作为一栋建筑物的建设项目而言, 项目工作的目标包括项目工期、造价、质量、安全等方面的目标; 另一方面是有关项目产出物的目标, 如作为建设项目, 项目产出物的目标应包括建筑物的功能、特性、使用寿命和使用安全性等方面的目标。

(2) 独特性。独特性是指项目所生成的产品或服务与其他产品或服务相比具有一定的独特之处。通常一个项目的产出物在一些关键方面与其他的产品和服务是不同的, 如科研课题项目。每一个项目的产出都有很大差异, 即使是项目中较为常规的建设项目, 由于涉及不同的业主、地处不同的位置、气候环境的不同等, 导致每个建设项目都是独特的。

(3) 一次性。一次性是项目与日常运营活动相区分的关键特性,是指每个项目都有自己明确的起点和终点。项目的起点是项目开始的时间,项目的终点是项目目标得以实现,或者项目的目标已经无法实现,从而终止项目的时间。项目在其目标确立后开始,项目在达到目标或失败时终结,没有任何项目是不断地、周而复始地持续下去的。

(4) 约束性。项目的约束性也是一个项目成败的关键特性之一。任何项目的实施都有一定的限制条件,除了时间上的限制外,还有资源的限制。首先是资金资源的限制。任何项目都不可能没有财力上的限制,通常表现在:必须按投资者(企业、国家、地方等)所具有的或能够提供的财力策划相应范围和规模的项目;必须按项目实施计划来安排资金计划,并保障资金供应。此外还有其他资源的限制,如人力资源、物力资源、信息资源、技术资源等各方面。通常情况下,一个项目的资源越宽裕,成功的可能性越高;反之,则项目成功的可能性就会大大降低。

(5) 其他特性。除了上述特性外,项目还具有一些其他特性,包括项目的创新性和风险性、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。这些项目特性是相互关联和相互影响的。

1.1.3 项目的分类

项目可以按照不同的角度进行不同的分类。项目的主要分类有如下几种:

(1) 业务项目和自我开发项目。业务项目是指由专业项目公司为特定的业主/客户所完成的一次性工作,这是一种商业性服务或开发、生产项目。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,是一种企业内部的研究与开发性项目。例如,由房地产开发商出资,由建筑设计部门和施工承包商完成的住宅建设项目、由管理顾问公司为某个企业所做的战略管理或组织再造咨询项目等都属于业务项目;而由加工制造企业自己的产品设计与研究开发部门完成的新产品开发项目、由企业内部人员组成项目团队完成的技术改造项目等都属于自我开发项目。这两种项目的分类角度是项目的所有者和项目的实施者是否属于同一个组织。

(2) 企业项目、政府项目和非营利机构项目。企业项目是由企业提供投资或资源,并作为项目业主/客户,为实现企业的特定目标所开展的各种项目,不管企业的性质是国有企业、集体企业,还是私营企业或合资企业。政府项目是由国家或地方政府提供投资或资源,并作为业主/客户,为实现政府的特定目标所开展的各种项目。非营利机构项目是指像学校、社团、社区等非营利性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。例如,企业出资的新产品开发项目属于企业项目,而国家投资的国防项目属于政府项目,学校出资的建设项目则属于非营利机构项目。这种项目分类的角度是项目投资者的社会属性。

(3) 营利性项目和非营利性项目。营利性项目是以获得利润为目标而开展的项目,如商品的开发与生产项目和商业服务项目。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,如城市基础设施建设项目和希望工程项目、城市道路建设项目和希望工程小学捐助项目等。这种项目分类的角度是项目本身的目的性。

(4) 大项目、项目和子项目。大项目是由一系列项目构成的一个集合,而项目是大项目的一个子集。同时,任何一个项目又可以进一步划分为多个可管理的部分,即子项目。子项目多数是可以分包出去由其他企业或本企业的其他职能部门完成的一个项目的子集。一个项目可以组合或分解成各种不同层次的子项目。

1.1.4 项目的生命周期

项目由始到终的整个过程构成了一个项目的生命周期。在对项目生命周期的定义中,美国项目管理协会的定义最具代表性,兹表述如下:“项目是分阶段完成的一项具有独特性的任务,一个组织在完成一个项目时会将项目划分成一系列的项目阶段,以便更好地管理和控制项目,更好地将组织的日常运作与项目管理结合在一起。项目的各个阶段放在一起就构成了一个项目的生命周期。”这一定义从项目管理和控制的角度,强调了项目过程的阶段性和由项目阶段所构成的项目生命周期,这对于开展项目管理是非常有利的。

项目的时间限制决定了项目的生命周期是一定的,在这个时期内项目经历了由产生到消亡的全过程。不同类型的项目生命周期是不同的,但它们都包括下述几个方面的主要内容:

(1) 项目的时限。项目生命周期的首要内容是给出了一个具体项目的时限。这包括一个项目的起点和终点,以及一个项目各个阶段的起点和终点。这些项目或项目阶段的起点和终点,既给出了与项目有关的时点数据(项目开始和结束的时点),也给出了与项目有关的时期数据(项目持续的时期长度)。

(2) 项目的阶段。它包括一个项目的主要阶段划分和各个主要阶段中具体阶段的划分。这种阶段划分将一个项目分解成一系列前后连续、便于管理的项目阶段,而每个项目阶段都是由这一阶段的可交付成果所标识的。所谓项目阶段的可交付成果,就是一种可见的、能够验证的工作结果(或叫产出物)。

(3) 项目的任务。它包括项目各个阶段的主要任务和项目各阶段主要任务中的主要活动等。例如,一个工程建设项目生命周期要给出项目定义阶段、设计计划阶段、施工阶段和交付阶段的各项主要任务,以及各个项目阶段主要任务中的主要活动。

(4) 项目的成果。项目生命周期同时还需要明确给定项目各阶段的可交付成果。这同样包括项目各个阶段和项目各个阶段中主要活动的成果。

一般来说,项目生命周期的描述包括文字、图、表以及核检表等方式。这些项目生命周期的描述方法通常属于项目管理的特定工具与方法的范畴。下面给出的是几种用图表和文字描述的不同种类和不同详细程度的项目生命周期实例。

(1) 典型的项目生命周期描述

有些项目的生命周期可以分为四个阶段,但是也有些项目的生命周期可以分成五个、十个甚至更多的项目阶段。最为典型的项目生命周期是由下图 1-1 给出的四阶段项目生命周期。

图 1-1 中的纵轴表示项目的资源投入水平,横轴表示项目及项目阶段的持续时间。这种典型的项目生命周期描述方法还适用于对多数项目的生命周期描述,但是它

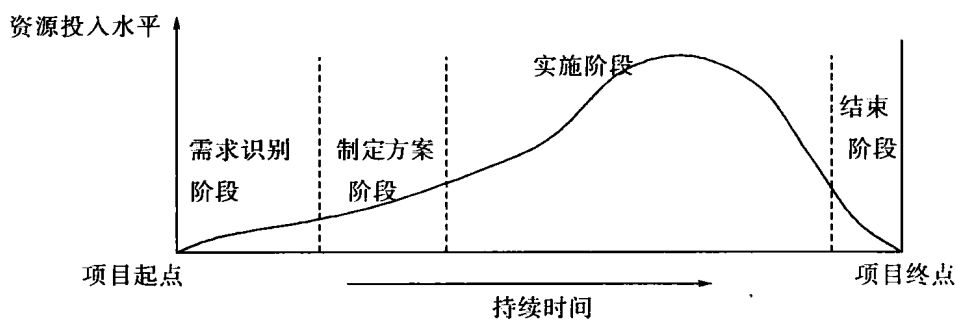


图 1-1 典型的项目生命周期示意图

比较粗略。

(2) 美国国防部的项目生命周期描述

美国国防部 1993 年修订的项目管理规程中，给出了图 1-2 所示的项目生命周期的项目阶段划分和对阶段性里程碑的系统的说明和描述。

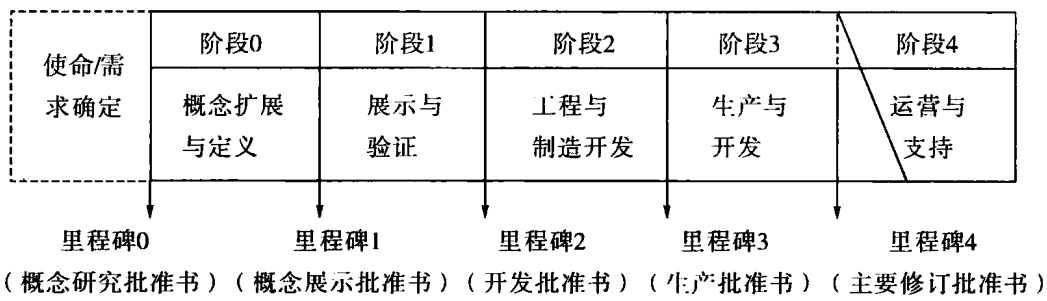


图 1-2 美国国防部的项目生命周期示意图

这种项目生命周期的描述，不但给出了项目的阶段和时限，而且给出了项目各个阶段的任务和新里程碑应取得的成果。

(3) 一般工程建设项目的生命周期描述

一般工程建设项目的生命周期也可以划分为四个阶段，图 1-3 给出了一般工程项目四阶段生命周期的图示描述。

近几十年来，人们对项目生命周期的认识经历了一个过程。早期人们定义的项目生命周期从批准立项到项目对象的完成和交付为止。随着项目管理实践和研究的深入，项目的生命周期不断向前延伸和向后扩展。首先向前延伸到可行性研究阶段，后来又延伸到项目的构思；向后拓展到运行管理（如物业管理、资产管理、运行维护）阶段，这样就形成了项目全生命周期的管理。

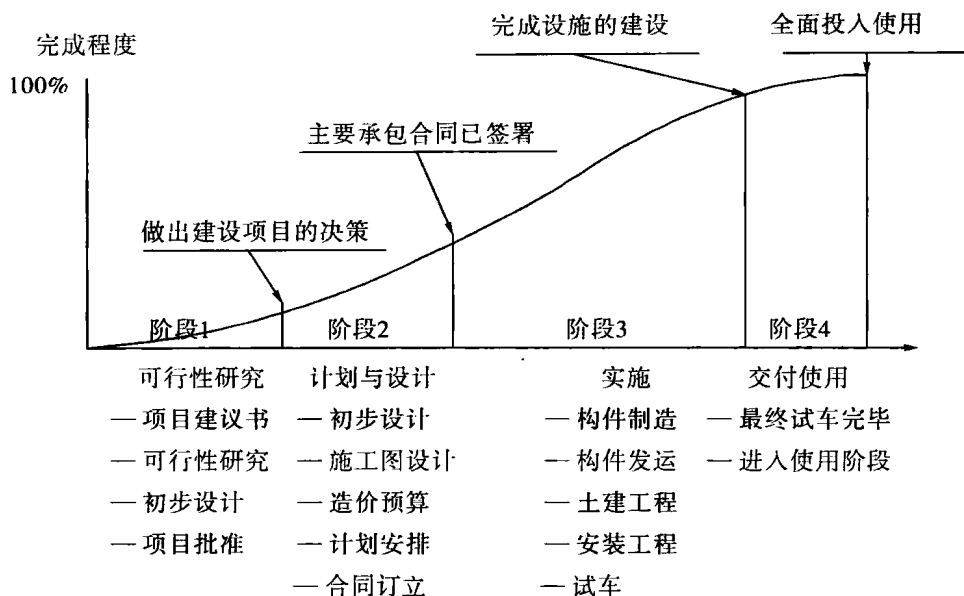


图 1-3 一般工程建设项目生命周期示意图

1.1.5 项目与运营的区别

人类的社会经济活动可分为两大类：一类是在相对封闭和确定的环境下所开展的重复性的、周而复始的、持续性的活动或工作，通常人们将这种活动或工作称为日常运营或运行（Operation）；另一类活动是在相对开放和不确定的环境下开展的独特的一次性活动或工作，这就是项目。项目与运营的不同主要包括下述几个方面：

（1）工作性质与内容不同

一般在日常运营中存在着大量的常规性、不断重复的工作或活动，而在项目中则存在较多创新性、一次性的工作或活动。因为运营工作通常是不断重复、周而复始的，所以运营中的工作基本上是重复进行的常规作业；但是每个项目都是独具特色的，其中的许多工作是开创性的，所以二者的工作性质与内容是不同的。例如，企业日常生产经营一种产品或服务的工作内容多数时间是相同的，很少有创新的成分；而企业新产品的研究与开发项目的工作多数是不同的，基本上都是创新性的工作。因为没有创新就不会有这个项目，也就不会有新产品。

（2）工作环境与方式不同

一般日常运营工作的环境是相对封闭和相对确定的，而项目的环境是相对开放和相对不确定的。因为运营工作的很大一部分是在组织内部开展的，所以它的运营环境是相对封闭的，比如企业的生产活动主要是在企业内部完成的。同时，运营中涉及的外部环境也是一种相对确定的外部环境，比如企业一种产品的销售多数是在一个相对确定的环境中开展的。虽然企业的外部环境会有一些变化和竞争，但是从相对的角度而言，还是比较确定的。由于工作环境的这种相对封闭性，加上运营工作的重复性，所以运营中的不确定性较低，而且在不断重复的作业过程中还可以使许多不确定性因

素逐步得以消除。然而,项目工作基本上是在组织的外部环境下开展的,所以它的工作环境是相对开放的,比如工程建设项目只能在外部环境中完成,而新产品研制项目主要是针对外部市场新的需求而开发的。由于项目所处环境的这种相对开放性,再加上项目工作的一次性和独特性,就使得项目的不确定性较高,因为人们对新的尝试很难全面预先认识和预测事物的未来和发展。

(3) 组织与管理不同

由于运营工作是重复性的和相对确定的,所以一般运营工作的组织是相对不变的,运营的组织形式基本上是分部门成体系的。由于项目是一次性的和相对不确定的,所以一般项目的组织是变化的和临时性的,项目的组织形式多数是团队性的。同时,运营工作的组织管理模式以基于部门的职能性和直线指挥管理系统为主;而项目的组织管理模式主要是基于过程和管理活动的管理系统为主。例如,一项产品的生产经营管理基本上是按照供应、生产、销售部门的供产销计划、组织和领导与人、财、物、信息的控制展开的,而一个工程项目的管理基本上是按照项目建议书、可行性分析、工程设计、工程施工、完工交付的过程以及其中的各项具体活动展开的。

1.2 投资

在市场经济环境下,人们的投资活动日益频繁,“投资”成为人们耳熟能详的词语。作为一个客观经济范畴,投资具有数量上的集合性、机遇上的选择性、空间上的流动性、时间上的延续性、产业上的转让性、收益上的风险性和投入的长期性。

1.2.1 投资的含义

投资形式的多样化使得人们对投资概念的理解多种多样。实际上,各类投资活动和投资本身蕴藏着一般的共同规律,这就是投资的本质特性。从已有的研究来看,目前对“投资”一词有着以下不同的表述:

(1) 从投资和消费的关系来界定投资。对投资的解释,一般与投资者的消费动机相联系,因为投资者通过投资无非是使自己的财富保值增值,从而使自己的消费安排不受影响,使自己的消费效用得到提高。如威廉·夏普将投资定义为:“为了(可能不确定的)将来的消费(价值)而牺牲现在一定的消费(价值)。”

(2) 从资本的形成过程来界定投资。萨缪尔森在《经济学》中认为:“对于经济学家而言,投资的意义总是实际的资本形成、增加存货的生产,或新工厂、房屋和工具的生产……只有当物质资本形成生产时,才有投资。”西方经济学家编写的《现代经济学辞典》对投资概念的解释为:“该术语最常用来指能增加或保持实际资本存量的支出流量。”

(3) 将投资区分为广义投资和狭义投资。如 G. M. Dowrie 和 D. R. Fuller 在《投资学》中定义:“广义的投资是指以获利为目的的资本使用,包括购买股票和债券,也包括运用资金以建筑厂房、购置设备、原材料等从事扩大生产流通事业;狭义的投资指

投资人购买各种证券，包括政府公债、公司股票、公司债券、金融债券等。”

投资是指经济主体（法人或自然人）为了获得预期收益而在现时投入生产要素（资金或资源），从而形成资产并实现其增值的经济活动的总称。预期收益主要是指经济收益，也包括社会效益。投入的资金（资源）可以是货币资本，也可以是实物资金或其他资源。

在对投资含义的理解中，需注意以下几点：

- (1) 投资总是一定主体的经济行为。
- (2) 投资的目的是为了获取一定的效益。
- (3) 投资获取预期收益具有风险性。
- (4) 投资必须花费现期的一定收入。

1.2.2 投资的特点

投资具有以下特点：

(1) 投资资金使用的长期性。从资金的投入到最终效益的产出一般需要经历相当长的时间，投资存在明显的时滞。现时投入资金的活动要持续很长时间，而且投入的资金在一段时期内不能为社会提供有效的产出。因此，为了使投资能够发挥正常的扩大再生产能力，保证经济运行的连续性，需要合理安排每一个时期的投资活动。

(2) 投资的风险性与收益性。投资必定有风险，而投资者希望获取预期的收益。只有在收益和风险相统一的条件下，投资行为才能得到有效调节。

(3) 投资影响的不可逆性。投资的过程是组合各种资源形成新的生产能力的过程，它主要是资金的物化过程。投入的资金一旦得到了物化，就被固化在某一场所，具有显著的固定性和不可分割性。投资产生的效果无论好坏都将对国民经济产生持续影响，如果某项投资行为被证明是错误的，在短期内将难以消除其不良影响；同时，扭转错误的投资行为，也需要付出巨大的代价。这意味着，在相当长的一段时期内，投资的影响通常是不可逆的。投资的这一特点要求人们在投资活动中应保持非常谨慎的态度，尽力提高投资的质量。

1.2.3 投资的分类

一般来说，投资可从以下角度进行分类：

- (1) 投资按其性质的不同分为固定资产投资和流动资产投资。
- (2) 投资按其运用形式和投入行为的不同，分为直接投资和间接投资。
- (3) 投资按其投资期限的长短，分为长期投资和短期投资。
- (4) 投资按其用途的不同，分为生产性投资和非生产性投资。
- (5) 投资按不同所有制形式或经济类型，分为包括国民经济投资、集体经济投资、私营经济投资、个体经济投资、联营经济投资、股份制经济投资、外商投资、港澳台投资以及其他经济投资。

(6) 投资按经营目标的不同，分为经济性投资（营利性投资）和政策性投资（非营利性投资）。

1.3 项目管理

项目作为一项复杂的系统工程,往往需要耗费大量的人力、物力和财力。为了在预定的时间内实现特定的目标,必须推行项目的科学管理。

1.3.1 项目管理的定义

项目管理,从字面上理解应是对项目进行管理,即项目管理属于管理的大范畴,同时也指明了项目管理的对象应是项目。

然而,随着项目及其管理实践的发展,项目管理的内涵得到了很大的充实和发展,当今的项目管理已是一种新的管理方式、一门新的管理学科。

可见,“项目管理”一词有两种不同的含义:其一是指一种管理活动,即有意识地按照项目的特点和规律,对项目进行组织管理的活动;其二是指一种管理学科,即以项目管理活动为研究对象的一门学科,它是探求项目活动科学组织管理的理论和方法。前者是一种客观实践活动,后者是前者的理论总结;前者以后者为指导,后者以前者为基础。

现代项目管理理论认为,项目管理是运用各种知识、技能、方法与工具,为超越项目有关各方对项目的要求与期望而开展的各种管理活动。在项目管理的定义中,包括两层含义。

第一,项目管理的根本目的是满足或超越项目有关各方对项目的需求与期望。项目有关各方是指一个项目的所有利益相关者,包括项目的业主/客户、项目的承包商或实施者、项目的供应商、项目的设计者或研制者、项目所在的社区、项目的政府管辖部门等。这些项目的利益相关者对项目的要求与期望既有一致的方面,又有冲突的方面,可表述为:

- (1) 项目有关各方对项目的共同要求和期望。
- (2) 项目有关各方不同的有关各方的需求和期望。
- (3) 项目已识别的有关各方的需求和期望。
- (4) 项目尚未识别的有关各方的要求和期望。

第二,项目管理的根本手段是运用各种知识、技能、方法和工具开展各种管理活动。为使项目能够最大限度地满足或超越项目所有相关利益者的要求和期望,就必须开展各种各样的管理活动。项目管理活动与一般的运营管理活动的原理和方法有所不同,因为二者管理的对象不同。前者管理的是具有一次性、独特性和相对不确定性的项目工作,后者管理的是重复性、常规性和相对确定性的日常运营工作。因此项目管理需要运用各种知识、技能、方法和工具,既包括独特的项目工期、质量、成本、风险管理等方面的知识、技能、方法和工具,也包括项目本身所涉及的具体专业领域的专门知识、技能、方法和工具,同时还包括一般管理的计划、组织、领导、协调、控制等一系列的知识、技能、方法和工具。

1.3.2 项目管理的特性

项目管理具有如下基本特性:

(1) 普遍性。项目作为一种创新活动,普遍存在于社会、经济和生产活动之中。现有各种运营活动都是各种项目的延续,人们的各种创新的想法、建议或提案或迟或早都会转化成项目,并通过项目的方式得以验证或实现。由于项目的这种普遍性,使得项目管理也具有了普遍性。

(2) 创新性。项目管理的创新性包括两层含义:其一是指项目管理是对于创新(项目所包含的创新之处)的管理;其二是指任何一个项目的管理都没有一成不变的模式和方法,都需要通过管理创新去实现对于具体项目的有效管理。

(3) 目的性。一切项目管理活动都是为实现“满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望”这一目的服务的。项目管理的目的性不但表现在要通过项目管理活动去保证满足或超越那些项目有关各方已经明确提出并清楚地规定出的项目目标的完成,而且要通过项目管理去识别和满足、超越那些尚未识别和明确的潜在需要。

(4) 独特性。项目管理的独特性是指项目管理既不同于一般的生产、服务的运营管理,也不同于常规的行政管理,它有自己独特的管理对象、管理活动和管理方法与工具,是一种完全不同的管理活动。

(5) 集成性。项目管理的集成性是相对于一般运营管理的专门性而言的。在一般运营管理之中,分别有生产管理、质量管理、成本管理、供应管理、市场营销管理等各种各样的专业管理,这种专业管理是由于一般运营的重复性和相对确定性,基于运营管理的详细分工而形成的。项目管理要求的主要是管理的集成性,虽然也有一定的分工要求,但是要求充分强调管理的集成特性。

1.3.3 项目管理的发展历程

项目和项目管理的发展是工程和工程管理实践的结果。传统项目和项目的概念,主要起源于建筑业,这是由于在传统的实践中,建筑项目相对于其他项目来说,组织实施过程表现得更为复杂。随着社会进步和现代科技的发展,项目管理不断完善,其应用领域也不断扩充,现代项目与项目管理的真正发展是大型国防工业发展的结果。

现代项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物(如美国研制原子弹的“曼哈顿计划”)。从整个项目管理的发展历程来看,大致可以分为以下阶段:

(1) 潜意识的项目管理阶段。这一阶段从远古到20世纪30年代以前,人们无意识地按照项目的形式运作。其代表作如中国的长城、埃及的金字塔、古罗马的供水渠这样不朽的伟大工程。西方人提出,人类最早的项目管理是埃及的金字塔和中国的长城。但是,这个阶段的项目管理还没有形成有效的计划和方法,没有科学的管理手段和明确的操作技术标准,因此对项目的管理凭借的仅仅是个人的经验、智慧和直觉,谈不上科学性。

(2) 传统项目管理的形成阶段。这一阶段从20世纪30年代初期到50年代初期,人们开始使用横道图进行项目的规划和控制。20世纪初期,人们就已经开始了对项目