

IT 项目管理丛书

IT项目管理理论与方法

(第2版)

丰景春 李明 王岩 黄德春 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

IT 项目管理丛书

IT 项目管理理论与方法

(第 2 版)

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书针对 IT 项目及其管理的特点,借鉴工程建设、航空航天等领域成熟项目管理理论与方法及取得的成功经验,对 IT 项目管理的主要内容进行了较为系统的研究,建立了 IT 项目管理的理论和方法框架体系,为研究 IT 项目管理的主要问题打下基础。

本书主要包括以下内容:IT 项目的分类、特点、内涵及知识体系,IT 项目的划分与生命周期,IT 项目管理体制与模式、投融资管理、估价与定价、采购管理、目标控制、评价与审计、管理咨询及合同管理等。

本书可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材,也可供 IT 项目管理及相关人员的学习参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

IT 项目管理理论与方法 / 丰景春等编著. —2 版. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2011.8

(IT 项目管理丛书)

ISBN 978-7-5121-0654-3

I. ① I… II. ① 丰… III. ① IT 产业-项目管理 IV. ① F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 140147 号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:宋望溪

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:20 字数:500 千字

版 次:2011 年 8 月第 2 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0654-3/F·856

印 数:1~4 000 册 定价:36.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

序言（一）

党的“十七大”报告提出：“立足社会主义初级阶段这个最大的实际，科学分析我国全面参与经济全球化的新机遇新挑战，全面认识工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的新形势新任务，深刻把握我国发展面临的新课题、新矛盾，更加自觉地走科学发展道路，奋力开拓中国特色社会主义更为广阔的发展前景。”信息化是继人类社会农业革命、城镇化、工业化、市场化和国际化后又一个新的发展时期的重要标志，这充分表明国家对信息化工作的高度重视。目前，我国信息产业已经成为国民经济的基础性、支柱性、先导性和战略性产业。在“以信息化带动工业化”的国家发展战略带动下，我国信息化建设的浪潮持续高涨。

人类从农业社会向工业社会的变迁经历了几个世纪，从工业社会向信息社会的过渡经历了几十年，而实现互联网的全球化只用了近十年的时间。在从农业社会向工业社会变迁的漫长时间内，人们可以逐渐地接受生产方式与生活方式的变迁，互联网全球化的速度之快、变化之大使得人们在短时间内难以建立和适应新的管理理念和价值观。目前，我国信息技术（Information Technology, IT）领域正处于高速发展阶段，呈现三个方面的发展趋势：一是计算机科学技术向高速化、网络化和开放化方向发展；二是 Internet 将全球各地的个人和组织有机地联系在一起，已基本形成一个虚拟的网络世界；三是通信与网络技术向高速、大容量、远距离和宽带化方向发展。信息技术已经从根本上改变了人类社会的经济、生态、文化，以及生产方式、工作方式、生活方式等。

随着业主需求多样化和个性化、新技术的不断引入、产品生命周期的缩短、市场竞争的加剧及组织外部环境的多变，信息技术领域的投资建设活动呈现出明显的项目化趋势。这客观上要求信息技术建设活动按照项目的形式加以组织实施，将项目引入信息化建设中，由此产生了 IT 项目及 IT 项目管理。信息化建设的成功经验表明，IT 项目管理以面向业主为核心，在限定的资源条件下，能够最大限度地调动和利用内外部资源，有效地实现 IT 项目进度、费用、质量和安全等控制性目标，提高 IT 项目成功率，实现 IT 项目功能性目标，获得最大的经济效益、社会效益和生态效益。

本套丛书的作者紧密结合信息技术行业及 IT 项目的特点，根据项目管理的一般理论与方法，吸取国内外其他行业项目管理的成功经验，借鉴 IT 项目管理现有成果，对 IT 项目管理进行了较为系统、全面的研究，形成了具有一定理论与实践价值的系列丛书。本套丛书具有以下特点。

（1）完善了 IT 项目管理的范围。将 IT 项目管理的研究从微观层次扩展到中观层次和宏观层次，适应了微观经济、中观经济、宏观经济管理的需要。IT 项目管理的范围除了包括整体管理、范围管理、质量管理、时间管理、费用管理、风险管理、采购管理、人力资源管

理、沟通管理等知识领域外，还关注 IT 项目管理宏观和中观层面的问题，包括 IT 项目投融资管理、IT 项目管理体制、IT 项目管理模式、IT 项目运行机制等。

(2) 突出了 IT 项目管理的关键内容。除了论述 IT 项目管理知识领域的一般性内容外，还突出了 IT 项目管理体制、IT 项目管理模式、IT 项目投融资管理、IT 项目估价与定价、IT 项目管理咨询、IT 项目评价与审计、IT 项目采购与合同管理、IT 项目目标控制等。

(3) 兼顾了 IT 项目管理理论和实践两个方面。从理论角度，系统地研究了 IT 项目管理理论与方法，初步形成了 IT 项目管理的理论与方法体系。从实践角度，对当前 IT 项目管理应用问题进行了研究和总结，形成了 IT 项目管理应用指南。

陸佑楣

2011 年 6 月

序言（二）

信息技术是当今世界发展速度最快、应用范围最广、渗透性最强的一项关键技术，它对于推动经济增长、提高经济运行效率、扩大知识传播、丰富物质文化生活、支持各行业的创新活动，发挥着十分重要的作用。信息技术是实施国家信息化战略、走新型工业化道路、转变经济增长方式、加快经济结构调整、建设创新型国家和构建和谐社会的关键要素。

随着我国经济体制改革的不断深入，加入世界贸易组织，与世界经济逐渐接轨，信息技术建设活动呈现出项目化趋势等，IT 项目管理在 IT 项目建设活动中发挥着日益重要的作用，受到了人们的普遍重视。随着信息技术的飞速发展，信息技术行业已成为项目管理应用最为广泛的领域之一。IT 项目管理是一门新兴的管理学科，正在逐步形成独立的管理学科体系，成为项目管理的重要分支之一。同时，信息技术建设活动不但需要优秀的技术人才，而且迫切需要杰出的 IT 项目管理人才。

IT 项目管理引起广泛重视源于 20 世纪 70 年代中期，当时 IT 项目成功率非常低。Kathy Schwalbe 指出 IT 项目有两个 80/20 的统计：一是有 80% 的 IT 项目失败，只有 20% 的 IT 项目成功；二是在失败的 IT 项目中，80% 是由非技术因素导致的，只有 20% 是由技术因素导致的。国际著名的信息化研究机构 Standish Group 对 IT 项目的统计结果表明，IT 项目的成功率不高。根据 IT 项目的实施结果，IT 项目可以分成三类。第一类 IT 项目：该类 IT 项目取得完全成功（IT 项目完全达到其预定的功能性目标和控制性目标）的比例不足 20%。第二类 IT 项目：该类 IT 项目取得部分成功（IT 项目只实现了部分功能性目标和控制性目标）的比例不足 50%。第三类 IT 项目：该类 IT 项目彻底失败的比例为 30% 左右。在各类 IT 项目中，软件类 IT 项目的成功率最低。目前，IT 项目实施状况仍不容乐观，根据美国最近公布的调查结果，在北美，IT 项目完全失败的比例仍居高不下，而国内 IT 项目的失败率则更高。

理论研究成果和实践表明，项目管理为 IT 项目的实施提供了一种有效的手段，能有助于提高 IT 项目的成功率，取得良好的效果。据美国有关部门对 2001 年以来实施的 IT 项目的研究表明，项目管理的应用使得 IT 项目成功率有了较大幅度的提高。随着我国信息化建设投入的不断增加，IT 项目管理对于提高 IT 项目成功率、实现 IT 项目功能性目标、增加 IT 项目效益、发挥 IT 项目功能、提高 IT 项目资金使用效率等将起到越来越重要的作用。目前，IT 项目管理的作用与日俱增，人们对其重要性也逐步认同，IT 项目管理将由起步阶段进入一个快速发展的时期，有关 IT 项目的研究也必将进入一个百家争鸣的时期。

本丛丛书的作者紧密结合 IT 项目的特点，充分考虑目前 IT 项目管理理论与实践方面的不足，通过对 IT 项目管理理论与实践进行系统深入的探讨，以及对 IT 项目宏观管理、中观管理、微观管理层面问题的潜心研究，建立了较为完善、系统的 IT 项目管理理论与方法体

系，形成了这套包括 IT 项目管理理论与方法、IT 项目投融资管理、IT 项目估价与定价、IT 项目管理咨询、IT 项目采购与合同管理、IT 项目目标控制、IT 项目评价与审计、IT 项目管理应用指南等分册的系列著作。相信本套丛书能如愿为 IT 项目管理的理论与实践应用提供依据，为进一步开展相关研究和制定相关文件提供重要参考。



2011 年 6 月

前 言

IT 项目具有投资大、周期长、知识密集、高风险、阶段之间关系紧密、技术更新快等特点，这对 IT 项目管理提出了新的要求。IT 项目因其应用领域、规模、类型、复杂性等方面的不同而在管理上存在较大的差异，因此，需要采用科学、有针对性的项目管理理论与方法。但是目前多数情况仍凭项目管理人员的经验加以管理，尚未形成像工程项目那样完整、成熟的项目管理理论与方法体系。现有的项目管理理论和方法体系难以完全适用 IT 项目管理的需要。为此，本书针对 IT 项目及其管理的特点，借鉴工程建设、航空航天等领域项目管理理论与方法，以及取得的成功经验，对 IT 项目管理进行了较为系统的研究，初步建立了 IT 项目管理的理论和方法框架体系。

本书是作者根据 2009 年出版的《IT 项目管理理论与方法》修订而成的。本书分 10 章，分别为 IT 项目管理绪论、IT 项目划分与 IT 项目生命周期、IT 项目管理体制与模式、IT 项目投融资管理、IT 项目估价与定价、IT 项目采购管理、IT 项目目标控制、IT 项目评价与审计、IT 项目管理咨询、IT 项目合同管理。

目前，在系统集成、软件开发、通信工程、网站建设中，IT 项目管理的一些称谓还不统一，包括客户、用户、委托人、集成商、开发商、承包商、投标商等不同的称谓，为了避免混淆，本书采用以下称呼：业主、设计人、承包人、监理人、咨询方、供货人、总承包人、分包人等。在涉及 IT 项目采购时，采用招标人、投标人、中标人、招标代理机构等。IT 项目分为订单 IT 项目（即在合同环境下生产的 IT 项目）、非订单 IT 项目（在非合同环境下生产的 IT 项目）。

本书适合于政府机构、行业主管部门中负责信息化建设和 IT 项目规划的有关管理人员、实施人员、监理人员、咨询人员、采购及招投标人员、合同管理人员；IT 企业负责项目（系统集成项目、软件开发项目、网站建设项目、通信工程项目等）的高层管理者、项目总监、信息总监、技术总监、项目经理、技术经理、产品经理、部门经理和项目组骨干等人员；科研机构 and 高等院校的科研人员、教师及学生；信息服务业、金融投资、通信、商业智能、交通智能、教育、文化等行业 IT 部门信息化项目管理人员；有志学习提升 IT、软件或信息化知识和管理水平，拓展职业生涯和优势的相关人员。同时，本书也可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材及学习参考书。

本书主编为丰景春、李明、王岩、黄德春。各章编写具体分工为：丰景春、洪玉振、刘媛负责撰写第 1 章，丰景春、高佳旭、薛松、刘媛负责撰写第 2 章、第 3 章、第 5 章，黄德春负责撰写第 4 章，王岩、郑婵负责撰写第 6 章、第 10 章，洪玉振、郑婵负责撰写第 7 章，

李明、薛松负责撰写第8章、第9章。全书由丰景春和李明统稿。

由于IT项目管理是一门新兴学科，起步较晚，加上作者水平所限，书中难免有疏忽、不完善之处，敬请各位读者、专家、同行批评指正，对此表示不胜感激。同时，对书中和书后所列参考文献资料的专家和作者一并表示衷心的感谢。

作者
2011年6月

目 录

第 1 章 IT 项目管理绪论	(1)
1.1 概述	(1)
1.2 IT 项目含义与分类	(8)
1.3 IT 项目管理的内涵与知识体系	(12)
1.4 IT 项目管理的类型及其目标	(18)
1.5 IT 多项目管理	(23)
第 2 章 IT 项目划分与 IT 项目生命周期	(28)
2.1 IT 项目划分	(28)
2.2 IT 项目生命周期	(36)
2.3 IT 项目各阶段内容	(38)
第 3 章 IT 项目管理体制与模式	(45)
3.1 概述	(45)
3.2 IT 项目管理体制	(47)
3.3 IT 项目管理模式	(53)
3.4 IT 项目组织模式	(64)
第 4 章 IT 项目投融资管理	(71)
4.1 概述	(71)
4.2 IT 项目投资内容	(73)
4.3 IT 项目融资内容	(79)
4.4 IT 项目投融资风险管理	(83)
第 5 章 IT 项目估价与定价	(88)
5.1 概述	(88)
5.2 IT 项目估价原理与体系	(93)
5.3 IT 项目投资费用组成	(98)
5.4 IT 项目投标报价费用组成与内容	(105)
5.5 IT 项目估价内容与方法	(108)
5.6 IT 项目投资分类估价	(115)

5.7 非订单 IT 项目定价	(120)
第 6 章 IT 项目采购管理	(124)
6.1 概述	(124)
6.2 IT 项目采购原则与方式	(129)
6.3 IT 项目采购类型及要求	(133)
6.4 IT 项目采购管理内容	(138)
6.5 IT 项目采购计价类型	(143)
6.6 IT 项目招标与投标程序	(149)
6.7 IT 项目标准招标文件	(154)
第 7 章 IT 项目目标控制	(158)
7.1 概述	(158)
7.2 IT 项目目标体系	(159)
7.3 IT 项目目标及其控制特点	(162)
7.4 IT 项目目标控制原理	(166)
7.5 IT 项目质量控制	(170)
7.6 IT 项目进度控制	(179)
7.7 IT 项目费用控制	(186)
7.8 IT 项目安全控制	(192)
7.9 IT 项目风险控制	(201)
第 8 章 IT 项目评价与审计	(204)
8.1 概述	(204)
8.2 IT 项目评价体系	(209)
8.3 IT 项目效益与费用	(211)
8.4 IT 项目财务评价	(214)
8.5 IT 项目经济分析	(216)
8.6 IT 项目社会评价	(219)
8.7 IT 项目环境评价	(226)
8.8 IT 项目后评价	(229)
8.9 IT 项目方案经济比选	(233)
8.10 IT 项目不确定性分析与风险分析	(235)
8.11 IT 项目审计	(238)
第 9 章 IT 项目管理咨询	(242)
9.1 概述	(242)
9.2 IT 项目管理咨询框架与内容	(246)
9.3 IT 项目管理咨询服务对象	(252)

9.4	IT 项目管理咨询方法	(253)
9.5	IT 项目监理	(257)
第 10 章	IT 项目合同管理	(268)
10.1	概述	(268)
10.2	IT 项目法律体系与原则	(270)
10.3	IT 项目合同结构与类型	(275)
10.4	IT 项目合同管理体系	(280)
10.5	IT 项目合同各方权利义务	(284)
10.6	IT 项目合同管理的一般内容	(286)
10.7	IT 项目合同支付与结算	(292)
10.8	IT 项目合同控制	(294)
10.9	IT 项目合同条件与条款	(300)
参考文献		(303)

第 1 章 IT 项目管理绪论

随着信息技术在社会经济中扮演越来越重要的角色，IT 项目管理已成为现代项目管理的一个重要分支。IT 项目是一类以信息技术为基础的项目，其特点决定了 IT 项目管理既具有一般项目管理的属性，也有其自身的特点与要求。本章通过分析项目及项目管理的一般含义、特点，从不同角度对 IT 项目进行分类；分析 IT 项目的特点和 IT 项目管理知识体系；阐述 IT 项目管理方式，以及在不同承包模式下业主方、设计人、实施人、供货人、总承包人项目管理的目标；探讨 IT 多项目管理、项目群管理及项目组合管理等相关内容。

1.1 概述

1.1.1 项目含义与特征

1. 项目含义

项目是指在一定约束条件下，具有特定明确目标（质量目标、进度目标、投资目标、安全目标、其他目标）的一次性活动，即项目是以独特而相互联系的任务为前提，通过有效地利用人力、物力、财力等资源，为实现特定目标所实施的活动。

项目有广义和狭义之分，狭义的项目一般专指建设项目；广义的项目泛指一切符合项目定义（项目建议书）的一次性活动，如信息技术项目、技术创新项目、应用科学研究项目、会展项目等。项目包含以下三个方面的含义。

（1）一次性活动。项目是一项不可重复的活动，而日常工作是一项具有可重复性的活动。

（2）在限定资源条件下完成。组织有限的资源（人力、物力、财力等），在一定的环境、理念、价值观、文化背景条件下，在规定的时间内完成任务。

（3）具有明确的目标。目标是项目最重要的特征。项目目标包括功能性目标和控制性目标，其中，功能性目标取决于项目的性能和功能，由于不同项目之间的功能相差较大，因此，项目的功能性目标也存在较大的区别。相对于项目功能性目标，项目的控制性目标则基本相同，一般包括质量、进度、费用、安全等目标。

2. 项目的特征

项目的特征是区分项目与日常工作运作的重要标志。日常工作运作是持续不断和重复的

活动，它们具有相同或相近的技术、工艺、方法、生产流水线等；而项目是一次性的、独特的活动，不同项目之间的技术、工艺、方法等存在差异。

1) 明确的目标体系

项目有一个明确的目标体系。根据工作范围、进度、费用、质量等确定项目的目标体系。项目目标由功能性目标和控制性目标组成，其中，功能性目标是项目的来源，也是项目的最终目标。功能性目标可以分解为项目的功能性要求，是项目全过程的主导目标。控制性目标是在一定的客观条件和资源约束条件下为实现功能性目标而设置的一种目标。

项目的目标一旦确定，不应轻易变动，应当按照预定的目标实施。如果由于项目的内部条件和外部环境发生重大变化，导致预定的目标难以实现，此时可以根据实际情况、相应的要求及规定的程序，对项目目标进行修改、调整、完善和优化。

2) 实施的一次性

项目是一项一次性、不可重复、甚至是独一无二的活动。项目具有一个明确的开始时间和收尾时间，随着项目实施结果的移交和合同的终止，该项目即告结束。项目不是周而复始的工作任务，也不是可以重复的日常运作。设计和建造空间站项目属于独一无二的活动，而开发和设计一个计算机系统、建造一幢住宅楼、筹划一场婚礼、举行一次会展等项目，因其特定的需求则成为一次性活动，但不属于独一无二的活动。项目的一次性特点还体现在其他方面，项目班子因为项目实施而组建，项目一旦完成，项目班子就会被解散，对项目班子成员进行再分配。

3) 特定的业主

项目具有特定的业主（委托人）。特定的业主既是项目结果的需求者，也是项目资金的提供者和项目的组织者。特定的业主可以是自然人、法人、其他组织，或由两个以上的自然人、法人、其他组织构成的联合体。在一般情况下，业主和承包人（设计人、供货人、总承包人）为两个不同的主体，但在有些情况下，项目业主同时也是项目的承包人（设计人、供货人、总承包人），此时，项目业主和项目承包人（设计人、供货人、总承包人）都是组织自身。

4) 资源的约束性

项目实施需要各种资源作为其约束条件。项目资源包括人力资源、物力资源、财力资源、时间资源等。项目的实施受业主和承包人等所拥有的人力资源、物力资源、财力资源、时间资源，以及文化背景、价值观、理念等的影响。

5) 项目的独特性

项目具有独特性，即使项目之间具有相似性，但因其特定的需求，以及所发生的时间、地点、内部条件和外部环境的不同，项目的实施过程和项目的结果具有独特的性质。项目的实施过程允许存在重复的部分，但不会因此而改变整个项目结果的独特性。

6) 项目的不确定性

项目具有较大的不确定性。在项目开始之前，需要以独特的活动、估计的时间参数、资源的有效性和性能为前提，以资源的相关费用估价为基础，并在此前提和估价的基础上编制计划。这些前提和估价基础将直接影响项目的预算、进度计划和工作范围的确定，给项目的实施带来不确定性，从而影响项目目标的成功实现。有些项目实现了进度目标，但是费用超支；有些项目实现了费用目标，却没有实现进度目标；有些项目费用目标和进度目标都没有

实现。

7) 项目组织的临时性和开放性

项目组织属于临时性组织,因项目的产生而组建,随着项目的结束而解散。在项目开始前,根据需要组建项目班子;在项目执行过程中,项目班子的人数、成员根据项目需要而进行调整;当项目结束后,项目班子随即解散。参与项目的组织往往有多个,通常包括业主、承包人(设计人、供货人、总承包人)、咨询方/监理人等,他们之间通过经济关系或其他方式而联系在一起。项目组织的边界具有模糊性、弹性和开放性,这与一般的企、事业单位等长期性组织存在明显的区别。

3. 确保项目目标成功的因素

影响项目目标能否实现,即项目能否取得成功的关键因素包括:项目范围、项目费用、项目进度和业主评价。

1) 项目范围

项目范围也称工作范围。它是指为使业主满意而必须实施的所有工作,即交付物要满足项目开始时所制定的标准和要求。

2) 项目费用

项目费用是业主为一个可接受的项目所支付的款额。项目费用以估价为基础加以确定,它包括人工费、材料费、机械使用费等直接费,以及利润、税金、设备和工具购置费、项目建设其他费用、预备费、建设期融资费用等。

3) 项目进度

项目进度计划可以明确每项活动开始及结束时间。项目目标需要依据业主与执行工作的个人或组织商定的具体日期,以确定项目里程碑时间和项目的完成时间,即项目工期。

4) 业主评价

由于项目最终目标是为了满足业主的需求,因此业主的评价直接决定目标的成功与否。为了确保项目的成功实现,以使业主满意,在项目开始前,应根据业主要求,进行需求分析,提出需求分析报告,编制项目建议书。

1.1.2 项目管理的含义与特征

1. 项目管理的含义

项目管理是指以项目为对象,为实现项目目标,通过一个临时、专门的柔性组织,对项目所进行的计划、组织、协调、指导、控制、领导、创新等活动。

项目管理有两种不同的含义:一是指管理活动,即一种有意识地按照项目的特点和规律,对项目进行组织和管理的活动;二是管理学科,即项目管理是以项目管理活动为研究对象的一门科学,是探求项目活动科学组织管理的理论与方法。前者是一种实践活动,后者是前者的理论总结,就本质而言,两者具有统一性。

根据项目管理的定义,项目的核心体现在两个方面。一是项目全过程的动态管理。指在项目生命周期内,不断地资源进行配置和协调,作出科学决策,从而使项目执行的全过程处于最佳的运行状态,产生最佳效果。二是项目目标的综合协调与优化。按照对立统一的辩证唯物主义思想,项目管理应综合协调好进度、费用及质量等控制性目标,实现进度、费用、质量的整体最优。

2. 项目管理的特征

1) 基于团队的项目经理负责制

项目管理是一种基于团队管理的个人负责制。项目管理强调个人责任，实行项目经理负责制。项目经理是整个项目的核心人物，他是组织法定代表人在项目上的代表人，他拥有资源的调配权，对项目的质量、进度、安全等承担责任。项目经理的主要任务是协调与组织。项目经理不仅要努力实现项目时间、费用及质量等目标，还必须协调整个项目的执行过程，以满足项目参与者及其他利益相关者的需求和期望。

2) 项目组织的特殊性

项目组织具有特殊性。项目组织的突出特点是项目本身作为一个组织单元，围绕项目来建立组织。项目管理采用临时性、动态性、相对稳定性的组织形式，即项目组织结构。该组织具有临时性和柔性等特点。与组织的长期性组织形式不同，项目组织打破了传统固定建制的组织形式，根据项目生命周期各个阶段的管理需要建立组织，以保障组织高效、经济地运行。项目经理需要根据具体项目的性质、特点、种类、规模等因素，组建项目组织结构，配备相关人员。当项目结束或终止时，项目组织也随之解散。

3) 以项目目标为导向

项目管理实行效益最优原则下的目标控制。目标控制是一种以建立目标体系为基础的管理程序。根据项目管理需要和项目规模，将功能性目标和控制性目标逐层分解为子目标，形成目标体系。在项目实施过程中，各方均以项目目标为导向展开各自的项目管理工作。

4) 先进的管理理论与方法

项目管理采用科学、先进的管理理论和方法。项目管理理论与方法具有先进性、开放性。这些理论和方法包括组织理论、行为学、管理学、生产力与生产关系理论、资源配置理论、项目决策技术与方法、进度管理理论与方法、项目评价理论与方法、质量管理理论与方法、费用管理理论与方法、信息技术、多项目管理理论与方法、项目群与管理链理论与方法、成组技术、组合管理技术等。

3. 项目管理与战略管理和运作管理的区别

1) 项目管理与战略管理的区别

战略管理立足于长远和宏观角度，着重考虑组织的核心竞争力，围绕增强核心竞争力的企业流程再造、业务外包和供应链管理等，它以战略计划的制订为起点，包括计划的执行、追踪与控制等环节的完整的管理过程，其特点是稀少性、指导性、重大性和长远性。而项目管理是对具体的项目进行管理，由于项目是在一定的资源约束下完成既定目标的一次性活动，所以项目管理是对项目计划、组织及项目所需资源的管理，其目的是确保项目在规定时间内、规定预算内实现质量目标。项目管理立足于短期、中观和微观的角度，着重考虑有限目标、学习型组织和团队合作等。

2) 项目管理与运作管理的区别

项目管理面对独特性、一次性、不确定性、资源限制性的项目，仅仅按照规范化、标准化的原则难以满足管理的需要。项目管理要求针对不同的项目，根据项目特点、规模、性质，实施针对性的管理；而运作管理与执行管理面对重复性和延续性的日常管理事务，其管理原则是标准化和规范化。

1.1.3 项目管理的发展

1. 项目管理的发展历程

从人类开始有组织的活动，就一直执行各种规模的“项目”。古埃及金字塔、中国万里长城都可以称为广义项目，但并不是严格意义上项目。现代意义上的项目管理是第二次世界大战的产物（曼哈顿计划），这是美国军方为制造原子弹所设立的项目。20世纪40—50年代，项目管理主要应用于国防和军工项目。尽管人类项目的实践活动可以追溯到几千年以前，但是作为一门学科，项目的历史并不长。

20世纪60—80年代，项目管理主要应用于国防、建设领域。到了90年代，项目管理的应用迅速扩展到各个领域，包括电信业、服务业、制造业、金融业、IT行业等。目前，项目管理学科的发展与普及已进入一个飞速发展的时代。随着信息技术的发展，项目管理在IT行业的应用进入了一个崭新的时期。

国际项目管理协会（IPMA）于1965年成立，是世界上第一个项目管理专业性国际组织。历经40多年的努力，IPMA对项目管理的的重要性及基本概念进行了研究和探索，并形成了项目管理体系。美国项目管理协会（PMI）于1966年成立，是目前全球影响最大的项目管理专业机构，PMI建立了《项目管理知识体系指南》（PMBOK），它包括项目管理引论、9大项目管理知识领域及相关的术语。

自20世纪末以来，项目管理在操作性和标准化方面有了较大发展，研究并编制了一批有关项目管理操作性和标准化方面的成果，包括项目管理绩效评价标准、软件过程能力及成熟度评估管理办法等。

2. 项目管理的发展趋势

随着环境的变化、业主需求多样化和个性化，以及市场竞争的激烈，项目管理正朝着全球化、专业化、多元化、一体化、精益化、战略化、和谐化的方向发展。项目管理的发展趋势见图1-1。

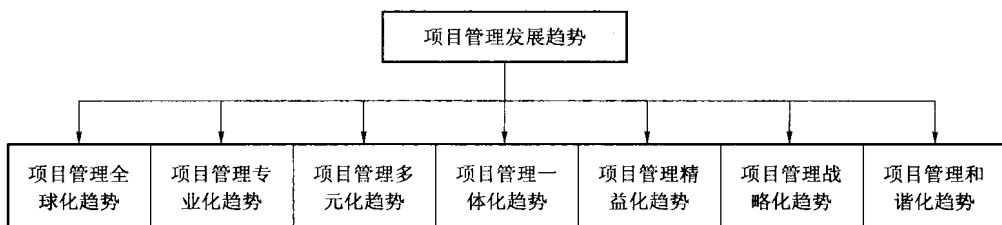


图 1-1 项目管理的发展趋势

（1）全球化。信息技术的发展促进了世界经济的全球化和一体化，也促使了项目管理的全球化发展。

（2）多元化。随着国际之间项目合作日益增多，国际化的专业分工协作日益频繁、项目管理的专业信息也日益共享。

（3）专业化。项目管理已经渗透到各个行业、各个领域，这种普及和发展促进了项目管理向专业化方向发展。

（4）一体化。随着市场竞争的加剧，项目管理理论与方法日趋完善，作为买方的业主