

[高等院校国际经贸专业规划教材]

项目战略组合设计

■ 梁 蓓 主编

PROJECT Strategy Designing

- 项目战略管理中的最佳实践书籍
- 讲述从项目启动、项目规划到项目结束整个管理流程
- 展示创新思考过程，从评估项目背景，选择生命周期，到为项目建立清晰的条件
- 简明扼要，深入浅出，易学实用

Architect

legibility
adjacencies
sight lines
human scale
functionality
aesthetics
landscaping & ur



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

Strategy

human factors engineering
cognitive behaviour
research

国际经贸专业规划教材

项目战略组合设计

PROJECT Strategy Designing

梁蓓 主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

中国·北京

ght lines
man scale
nctionality
sthetics
ndscaping & urban setting

图书在版编目 (CIP) 数据

项目战略组合设计 / 梁蓓主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011

高等院校国际经贸专业规划教材

ISBN 978-7-5663-0120-8

I. ①项… II. ①梁… III. ①企业管理: 项目管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 166863 号

© 2011 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

项目战略组合设计

梁 蓓 主编

责任编辑: 夏 鸿 赵 昕

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 19.75 印张 386 千字

2011 年 9 月北京第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-0120-8

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 34.00 元

总 序

奉献在读者面前的这套教材，由对外经济贸易大学国际经济贸易学院教师根据多年的教学科研经验精心编写，从我国加入世界贸易组织五年过渡期结束后的 2007 年初开始陆续出版，是一项重要的教材建设工程。它与我国改革开放的新时代同步发展，标志着我院为国家培养创新型高等人才所作出的一份特殊贡献。

我院历来重视教材建设，秉承 50 多年学科建设的经验积累，在国际经济与贸易、金融、国际运输与物流、经济学等专业领域先后出版了大量教材，在全国产生了较大的影响。如《国际贸易实务》、《国际贸易》等累计发行近 150 万册，先后被评为国家级精品课程。本系列教材的出版，是对我院近十年来学科建设成果的一次检阅。

自“九五”以来，以“211 工程”建设为契机，我院对本科和研究生教育进行了认真全面的专业梳理和课程体系优化，以面向新世纪、面向全球化、面向提升学生职业生涯竞争力为导向，在课程建设和教材建设方面视野开阔、目标明确、标准严格、工作扎实，老中青三代学者共同努力，基本完成了学院所开设专业课程的教材和教学辅助资料的编写工作。回顾我院“九五”以来课程体系建设，我们走过了一条清晰的发展之路。首先是课程群的界定和建设，我们抓住 20 世纪 90 年代中期我国全面推进改革开放所带来的对外向型经济人才的需求急速增加的机遇，围绕着我院长年积累的在国际经济与贸易、国际金融、国际运输与物流等专业所形成的专业优势，借鉴国际上高水平大学的课程建设经验，设定了培养学生具有国际竞争力所需要的课程群。在此基础上狠抓师资队伍建设和通过海内外招聘和支持现有教师在国内外攻读博士学位，以国际化的高标准打造了一支高水平的师资队伍，凝聚了学科建设的核心力量。而后以国际高水平大学的科研和教学标准评价师资队伍，以高水平科研促进高水平教学，实现科研与教学的相互促进。随着学科建设的不断进步，我院的专业领域和课程覆盖面均有了很大的突破。

进入 21 世纪，我院的国际贸易学学科被教育部列为本领域唯一的国家重点学科，为我院的学科群建设和课程建设提供了巨大的推动力。通过“十五”、“211 工程”建设，我院以国际上先进的研究群（Research Cluster）的模式，开展了学科建设，涌

现了大量的研究成果，对课程建设和教材建设产生了直接的推动作用。本套系列教材的问世，得益于“211工程”建设所带来的师资队伍水平的提高、科研成果的丰富和国际学术交流的经验分享。这些教材的作者，都是我院教学科研第一线的骨干教师，他们积累了丰富的教学经验，对本课程的核心问题都有深入的研究，对教学中的疑点和难点问题有着深刻的理解，并将其体现在教材的体例安排和知识点的表述之中。我们在组织这套教材的编写过程中，一直坚持建设精品教材、方法与国际接轨、内容面向我国全面对外开放新时代的原则，相信使用这套教材的教师和学生会有切实的体会。

本套教材的出版得到了对外经济贸易大学出版社的大力支持，从社长、总编辑到责任编辑都倾注了大量的心血，这也见证了我院和出版社长期的精诚合作关系。

使用这套教材的国内各高校教师和学生将最有资格发表评论，我们也真诚地欢迎你们建设性的批评意见和建议，使这套教材再版时日臻完善，随岁月的流逝和中国的崛起而成为经典。

对外经济贸易大学国际经济贸易学院

院长、教授

赵忠秀

2007年1月25日

序

项目的历史甚为久远。自从人类文明开始，人们就在从事各种各样有组织的活动。随着社会的发展，这些有组织的活动逐步分化为两种类型：一类是连续不断、周而复始的活动；另一类是临时性、一次性的活动，人们把后者称之为“项目”。历史上不乏经典的项目：规模宏大、建筑神奇、气势雄伟的金字塔和中国古代长城就被公认为早期成功项目的典范。

随着知识经济时代的到来，经济全球化步伐的加速，全球性竞争日益加剧，市场变化莫测而且日益动荡。快速变化和激烈竞争所带来的压力迫使越来越多的组织工作转变成项目工作。技术革新和顾客需求的改变使得工作的常规性和重复性不断降低，项目的重要性日益突出。项目开发的成功与否决定了企业的兴衰，项目组合的效率和效益更是成为一个地区、一个国家快速发展和综合实力提高的重要基础，也是各发达国家跨国公司成功的例证。

那么如何做好一个项目？如何进行项目组合设计？如何使项目更好地服务于整个公司的大战略？这些正是本书要解决的问题。

本书共有八章，根据项目战略组合设计的基本过程编写而成。书中吸收了国内外最先进的项目战略组合设计理论、方法和知识体系，同时借鉴了项目组合设计的最新实践成果。本书有以下特点：

首先，注重基本知识体系的构建。书中详细介绍了项目战略组合设计所涉及各个方面的知识，包括项目组合、公司战略、项目风险管理、项目融资等。这些基本知识正是我们搭建项目战略组合设计这座“摩天大楼”的材料。有了牢固的理论基础和知识储备，在实际工作中我们才能“知其道，用其妙”，信手拈来而又恰到好处。

其次，注重从现实出发，研究如何做项目。从项目的可行性分析，到项目的组合与战略设计，再到项目融资、项目管理与项目风险控制，强调解决这一系列问题的能力。

再次，本书结合了大量的案例，注重理论联系实际。在每一章节的末尾，都有一

个或几个案例，在本书的最后一章，更是抽出了一章的篇幅重点介绍国内外的经典案例。这些案例能帮助学习者更加深刻地领会到项目战略组合设计的知识，并身临项目的环境中。

本书主体内容是：第一章，概述，介绍项目的定义、项目的特点；第二章，公司战略管理，首先介绍公司战略的定义、内容以及世界上几种经典的公司战略，然后专门对跨国公司的战略进行分析；第三章，项目战略设计，这是本书的一个核心章节，介绍项目战略定义及项目战略设计的流程；第四章，项目组合，首先介绍的是项目组合的概念和意义，然后分析企业不同发展阶段的项目组合，将项目组合的理念与经典的企业生命周期理论结合；第五章，项目融资，是从金融的角度研究项目战略组合设计，讲解项目融资的可行性分析、项目融资的结构、渠道和模式等；第六章，项目管理，这是本书的又一个核心，首先是讲述项目的概念和如何制订项目管理计划，然后对项目管理的一些方法进行介绍，包括项目管理过程组 and 项目管理办公室等；第七章，项目创新，对项目战略组合设计的前沿发展进行介绍；第八章，项目战略组合设计与跨国公司，这一章包含了 10 个案例，既有精益求精的世界著名公司，也有正在崛起的中国优秀企业。“他山之石可以攻玉”，借鉴别人的经验，结合我国现有的实际，探索中国企业的品牌之路，这是本书的结尾，也正是本书的落脚点。

项目战略组合设计至今仍是一门发展中的学科，可供参考的资料并不丰富，加之作者的水平有限，书中难免存在疏漏或者不妥之处，敬请广大读者和同仁提出宝贵意见，以便今后改进。

在本书的编写过程中，许多研究生做了大量的工作，在此表示衷心感谢。

衷心期望中国品牌能够做得更好，比肩世界，基业长青！

2011 年 4 月 17 日

编 者

目 录

第一章 概述	1
第一节 项目概述	2
第二节 项目战略组合设计的意义	15
第三节 案例分析	27
复习思考题	36
第二章 公司战略管理	37
第一节 公司战略	38
第二节 公司战略管理	41
第三节 跨国公司全球战略	52
第四节 案例分析	62
复习思考题	66
第三章 项目战略设计	67
第一节 项目战略设计概述	67
第二节 项目战略设计的流程	71
第三节 案例分析	74
复习思考题	80
第四章 项目组合	81
第一节 项目组合概述	82
第二节 项目选择	86
第三节 项目组合管理	93

第四节 企业发展不同阶段的项目组合	101
第五节 案例分析	112
复习思考题	119

第五章 项目融资 121

第一节 项目融资概述	122
第二节 项目融资可行性研究	130
第三节 项目融资结构与项目融资渠道	140
第四节 项目融资模式	148
第五节 项目融资风险与担保	171
第六节 案例分析	186
复习思考题	191

第六章 项目管理 193

第一节 项目管理概述	194
第二节 项目管理过程组	200
第三节 项目管理计划	211
第四节 项目管理办公室	220
第五节 定义成功的项目	225
第六节 案例分析	230
复习思考题	237

第七章 项目创新 239

第一节 项目管理过程的创新	239
第二节 项目创新与企业的战略创新	244
第三节 项目团队的组织创新	250
第四节 案例分析	256
复习思考题	274

第八章 项目战略组合设计与跨国公司 275

第一节 跨国公司的成功案例	275
---------------	-----

第二节 跨国公司在中國	284
第三节 中國跨国公司的成长	292
复习思考题	301
参考书目	302

第一章 概 述

✓ 本章摘要

• 项目是特殊的、将被完成的有限任务，它是一个组织为实现既定目标，在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下所展开的，满足一系列特定目标、有一定独特性的经济活动。

• 项目具有独特性、多重目标属性、生命周期属性、相互依赖性和冲突属性等特征。

• 项目一般由五个要素构成：项目的范围、项目的组织结构、项目的质量、多项目的成本、项目的时间进度。

• 项目的定位包括市场定位、产品或服务定位以及组织职能定位。

• 项目与产品是不可分割的关系，每一个项目都将产生特定的产品，并为该产品服务。企业的一切经营活动都是围绕着产品展开的，而企业对产品的开发与组合管理则通过每个项目的实施来完成。

• 项目市场细分就是指根据项目消费者或用户的差异性，把市场划分为若干个子市场的过程。市场细分的客观基础是消费者需求的差异性。

✓ 本章关键词

项目 生命周期属性 多重目标属性 项目的质量 市场定位
项目型企业 可持续性企业 项目市场细分 品牌经营 产品差异化

✓ 学习完本章你需要掌握

- 掌握项目的定义与项目的特征；
- 理解项目的要素：范围、组织结构、质量、时间进度及多项目的成本；
- 学习项目的定位，包括市场定位、产品及服务定位与项目的组织职能定位；
- 理解项目与产品的关系，了解产品组合策略和项目管理与产品管理的关系；

- 学习公司战略管理和项目的关系，理解项目型企业的管理模式以及可持续性企业的生存模式；
- 理解项目与市场的关系，学会项目市场细分的步骤和选择，掌握项目市场细分的方法。

第一节 项目概述

一、项目的定义

项目的历史已甚为久远，时至今日，人们仍然对早期成功的项目叹为观止。规模宏大、建筑神奇、气势雄伟的金字塔和中国古代长城就被公认为早期成功项目的典范。建于4500年前的埃及金字塔是古埃及法老（即国王）和王后的陵墓。陵墓是用巨大石块砌成的方锥形建筑，因形似汉字“金”字，故译作“金字塔”。跨越了从第三王朝到第十三王朝10个朝代的金字塔建筑闪耀着古埃及人民智慧和力量的光芒，至今依然给人留下许多未解之谜。中国的长城始建于2000多年前的春秋战国时期，秦朝统一中国之后连接成万里长城。汉、明两代又曾大规模修筑。抵御外敌入侵的万里长城工程之浩繁，气势之雄伟，堪称世界奇迹。岁月流逝，物是人非，然而时至今日，登上长城遗址，仍然能领略逶迤于群山峻岭之中的长城雄姿，感悟中华民族创造历史的大智大勇。无论是在2000年前还是过去的50年里，成功的项目比比皆是，那么，如何定义项目呢？

人类自起源开始就开展了各种有组织的活动。随着社会的发展，有组织的活动逐步分化为两类：一类是连续不断、周而复始的活动；另一类是临时性、一次性的活动；人们把后者称之为“项目”。前者每天重复的是大体相同的内容，后者无完全可以照搬的先例。

在不同的项目中，项目内容可能会千差万别，因此人们对项目的理解和定义就不完全相同。以下介绍几种常见的项目定义：

（一）美国质量管理专家哈罗德·科兹纳博士（Harold Kerzner）^① 的定义

项目是具有以下条件的任何活动和任务：

^① 哈罗德·科兹纳博士是国际学院（International Institute of Learning）的杰出教师，俄亥俄州Bald-Wallace学院系统管理教授，美国一流企业与跨国公司的资深咨询顾问和培训师。

- (1) 有明确的规范的特定目标；
- (2) 有明确的限定的开始和结束日期；
- (3) 有限额的预算经费。

(二) 美国项目管理研究会 PMI^①，提出了一套项目管理知识体系的定义

项目是一种旨在创造某种独特产品或服务的临时性活动。

(三) 德国国家标准 (DIN 69901) 的定义

项目是在总体上符合下列条件的唯一的任务：

- (1) 具有预定的目标；
- (2) 具有限制的条件，如时间、财务、人力等；
- (3) 具有专门的组织。

(四) 美国罗尼·乔·格雷厄姆 (Ronnie. Joe. Graham) 博士的定义

项目是为了达到特定目标把资源组合在一起的活动，它与常规任务之间关键的区别是：项目是一项独特的一次性活动，其目标是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。这项活动应当在限定的时间、成本、人力资源等项目参数内完成。

(五) 美国杰克·梅雷迪思 (Jack. R. Meredith) 和塞缪尔·曼特 (Samuel. J. Mantel) 教授的定义^②

项目是具有目的属性、寿命周期属性、依赖属性、独特属性，以及冲突属性的特殊的有限任务。

(六) 罗伯特·威索基 (Robert K. Wysocki)、罗伯特·贝克 (Robert Beck) 和大卫·克莱 (David. B. Crane) 的定义^③

项目是一系列独特的、复杂的和相关的活动组合，并具有必须在限定时间内、限制预算内及特定规范内完成的目的或目标。

① 美国项目管理协会 (Project Management Institute) 成立于 1969 年，它是一个会员数量庞大的国际性学会，是项目管理专业领域中最大的由研究人员、学者、顾问和经理组成的全球性专业组织。

② Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr. 项目管理：管理新视角. 4 版. 北京：电子工业出版社，2004.

③ Robert K. Wysocki, Robert Beck, Jr., and David. B. Crane. 有效的项目管理. 3 版. 费琳，李盛萍，等，译. 北京：电子工业出版社，2004.

从上述项目的概念可以看到，项目的外延是广泛的。大到长江三峡工程建设，小到组织一次会议之类的活动，均称为一个项目。正像美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 所讲：“在当今社会中，一切都是项目，一切也将成为项目。”总之，项目可以说是建立一个新企业、新产品、新工程，或规划实施一项新活动、新系统的总称。

然而，本书所讲述的项目将界定在经济活动范围内，因此，项目的定义为：项目是特殊的将被完成的有限任务，它是一个组织为实现既定目标，在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下，所展开的满足一系列特定目标、有一定独特性的经济活动。

案例

香奈尔 (CHANEL)

1912 年，卡佩尔出资帮助香奈尔在巴黎启动了“香奈尔帽子店”。该项目启动之前，香奈尔经常流连街头，细心地观察、研究过往行人的衣着。在她眼里，她们的衣着式样陈旧，没有时代精神，一派死气沉沉的景象。她决心当一名勇敢的拓荒者，她以低价从豪华的拉菲特商店购买了一批过时、滞销的女帽，她把帽子上俗气的饰物统统拆掉，然后适当加以点缀，改制成式样明朗亮丽的新式帽子。这种帽子透着新时代的气息，非常适应大众流行的趋势。特别富有创意的是，香奈尔在为顾客示范帽子的戴法时，一反常态地把帽子前沿低低地压到眼角上，显得神气非凡。这样，一种原本平淡无奇的帽子就变得又可爱又洋气了。这种新颖的帽子，很快成为巴黎妇女的最爱，被称为“香奈尔帽”。而这种别致的戴法，也一时间在巴黎的大街小巷流行开来，成为最新时尚。“香奈尔帽”的流行，让香奈尔很快就赚回了本钱，还清了借款，并积累了相当丰厚的一笔资金。



二、项目的特征

从上文对项目定义的各种描述中，可以归纳出项目作为一类特殊活动的特征：

(一) 独特性，又称为唯一性

一个项目不存在已完全程序化的过程可以对照执行，它作为一种任务，一旦完成

即告结束，不会有完全相同的任务重复出现，即每个项目都是独一无二的。但项目的一次性特征是对项目整体而言的，并不排斥在项目巾存在着重复性的工作。

举例而言，自 1932 年诞生开始，ZIPPO 打火机由 22 个零件经 108 道工序制成，至今不变。每次生产 ZIPPO 打火机的项目似乎都具有非常相似的特点，如完全相同的零件配置、内壳设计和生产流程，但当它匹配符合于不同时代的外壳面世时，却又成了完全不同的项目。如作为奖励“沙漠之盾”行动中奋战将士们的纪念火机系列和 1997 年披头士乐队纪念火机系列，就成为了两个彼此不同的独特项目。

（二）多重目标属性

每个项目都有其预期的目标，一种新产物，例如一栋楼、一套软件、一件产品、一项新技术等。从概念上讲，项目目标一般分为成果性目标与约束性目标。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，成果性目标被分解为一个三维的目标，要求同时满足性能规范、时间日程及成本预算三个约束条件。三个约束条件称之为约束性目标，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。因此，项目的目标正是成果性目标和约束性目标两者的统一。

一个项目可以在三个约束条件所构成的三维空间的任何一点结束。不同的项目决定了能否接受三个约束条件点的偏离。例如，时间日程可能是一个项目的关键性问题，如果该项目是一个软件开发项目，必须在一个签订的合同到期日前完成设计、测试、获得认证并安装，那么，延迟就有可能让公司发生巨额赔偿损失。然而，当一个生产商接受了一个固定价格的合同，要生产汽车零部件，如果超出了预算，生产商就要赔钱，此时预算就成了最重要的问题。另外，在某些情形下，性能规范是核心的关注点。在 20 世纪 60 年代初，在太空船还无法运载大型设备时，实施了一个名为同温层观测镜二（Stratoscope II）的计划。计划的目标是用热气球将一台大型望远镜带到 2 430 千米的高空，由于已经超出了地球的大气层，望远镜能够以光学分辨率清晰地观测到遥远的星云。要达到这一目标，望远镜的主要镜片需要完美无瑕。因为只有具备这样一个镜片，项目才能成功，如果性能规范达不到，让气球运载望远镜升空便没有任何意义。这既需要比原始日程更多的时间，也需要比原始预算更多的资金。

（三）生命周期属性

项目的生命周期描述了项目从开始到结束所经历的各个阶段，最一般的划分是将项目分为概念（Conceive）、开发（Develop）、实施（Execute）和收尾（Finish）四个阶段（简称为 C. D. E. F 阶段）。实际工作中根据不同领域或不同方法再进行具体的划

分。例如，按照软件开发项目划分为需求分析、系统设计、系统开发、系统测试、运行维护几个阶段，而在建筑业中一般将项目分成立项决策、计划和设计、建设、移交和运行等阶段。

一个项目的生命周期从不同角度会有不同的起始点和结束点。以 IT 服务项目为例，从厂商看项目是从接到合同开始，到完成规定工作结束，但如果从客户角度看，项目是从确认有需求开始，到使用项目的成果实现商务目标结束，生命周期的跨度要比前者大。当项目的根本目标是满足客户的需求时，按后者划分考虑比较有益。第一，概念阶段又称为识别需求阶段，当需求被客户确定时，项目就产生了。这个阶段的主要任务是确认需求，分析投资收益比，研究项目的可行性，分析厂商所应具备的条件。这个阶段既可由客户单独完成，也可以由厂商介入共同完成。第二，开发阶段，主要由各厂商向客户提交标书、介绍解决方案。这个阶段是赢得项目的关键，公司既要展示实力又要合理报价。如果竞标成功则签订合同，厂商开始承担项目成败的责任。第三，实施阶段，从公司角度看，这才是项目的开始。这个阶段项目经理和项目组将代表公司完全承担合同规定的任务。第四，收尾阶段，主要包括移交工作成果，帮助客户实现商务目标；系统交接给维护人员；结清各种款项。完成这些工作后一般进行项目评估。

项目生命周期中有三个与时间相关的重要概念：检查点（Checkpoint）、里程碑（Mile Stone）和基线（Base Line），描述了在什么时候对项目进行什么样的控制。检查点是指在规定的时间内对项目进行检查，比较实际与计划之间的差异，并根据差异进行调整。可将检查点看作是一个固定“采样”时点，而时间间隔根据项目周期长短不同而不同，频度过小会失去意义，频度过大会增加管理成本。常见的间隔是每周一次，项目经理需要召开例会并上交周报。里程碑是完成阶段性工作的标志，通过设定里程碑渐近目标、增强控制、降低风险。基线是指一个（或一组）配置项在项目生命周期的不同时间点上通过正式评审而进入正式受控的一种状态。基线是重要的里程碑，交付物应通过评审并开始受控。

（四）相互依赖性

项目是由资源来完成的，也就是人和物。项目常需要与组织中同时进展的其他工作或项目共同享用组织所提供的物资资源与人力资源。对于项目所要求的许多资源，项目经理能够有效控制的很少。例如，如果需要一台车床，那么，这台车床可能是由模型车间小组控制的，而如果需要一台电脑，那么，电脑却是由数据处理小组控制的。此外，项目人员通常临时从组织中的其他部门调度。因此，项目经理必须保持项目与组织中各事业部门（行销、财务、制造等）的适当联系，并组织正确的人力资源

来利用可用的物质资源。

（五）冲突属性

在一个组织内部，资源的冲突是固有的，有限的资源常常面临着多个项目的同时需求。项目之间有为资源而与其他项目进行的竞争，有人员而与其他职能部门的竞争。项目组的成员在解决项目问题时，几乎一直是处在资源和领导问题的冲突中。为了完成项目，项目经理有责任去解决冲突。而要解决冲突就必须了解冲突的来源。从理论角度来讲，一些主要的来源如下：

1. 资金

资金的合理分配常常引发争斗，这是永远存在的。

2. 优先权

这种冲突经常发生在人们对他们时间的支配上。它经常是一个深层问题的征兆，在一个项目和另一个相关项目之间产生问题。在职能经理和项目经理的斗争中，优先权是一个主要的争斗点。

3. 进度

几乎所有的项目都会有此种冲突的发生。对于工作将要花费多长时间的问题，将会产生争论。

4. 控制权

项目控制权和项目经理角色问题的核心是项目经理的授权。

对于如何去完成工作发生争论，它可能变得很激烈，并且可能对团队成员的能力和技能提出质疑——正像在控制问题上对项目经理授权的质疑。

5. 性格

在团队之中存在性格的冲突。对于所有的问题和冲突，这是最具有情绪化并且和项目最不相干的。

三、项目的要素

项目的组成要素是指与项目本身活动有关的方方面面的总和，项目不论大小，都是由若干个部分、若干个相关要素构成的。项目管理人员必须对项目的组成要素有正确的认识和足够的了解。不论是直接的还是间接的，表面的还是潜在的，都要做到心中有数。对相关元素全部的、彻底的通透了解有时并不具有可能性，但是对主要要素必须详细了解。比如搞产品，技术和市场最重要，对技术，则要弄清先进与否？成熟与否？与核心技术匹配的技术是什么？与技术相关的工艺、设备、工具是什么？这些