

# 2015全国招标师职业资格考试辅导教材

## 招标采购项目管理

全国招标师职业资格考试辅导教材指导委员会



2015 年版全国招标师职业资格考试辅导教材

# 招标采购项目管理

全国招标师职业资格考试辅导教材指导委员会

中国计划出版社

## 图书在版编目 (C I P) 数据

招标采购项目管理/孔晓主编. —北京: 中国计划出版社, 2015. 6

2015年版全国招标师职业资格考试辅导教材/任珑主编  
ISBN 978-7-5182-0146-4

I. ①招… II. ①孔… III. ①采购—招标—中国—项目管理—资格考试—教材 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 094554 号

2015年版全国招标师职业资格考试辅导教材

### 招标采购项目管理

全国招标师职业资格考试辅导教材指导委员会

中国计划出版社出版

网址: [www.jhpress.com](http://www.jhpress.com)

地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 3 层

邮政编码: 100038 电话: (010) 63906433 (发行部)

新华书店北京发行所发行

三河富华印刷包装有限公司印刷

787mm×1092mm 1/16 26.25 印张 631 千字

2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

印数 1—60000 册

ISBN 978-7-5182-0146-4

定价: 65.00 元

版权所有 侵权必究

本书环衬使用中国计划出版社专用防伪纸, 封面贴有中国计划出版社  
专用防伪标, 否则为盗版书。请读者注意鉴别、监督!

侵权举报电话: (010) 63906404

如有印装质量问题, 请寄本社出版部调换

# 全国招标师职业资格考试辅导教材 指导委员会

主任：任 珑

副主任：贾建华 李小林

成 员：（按姓氏笔画为序）

毛林繁 孔 晓 石国虎 冯志祥

朱宏亮 朱建元 李启明 杨飞雪

何红锋 张作智 岳小川 赵 勇

胡安喜 袁炳玉 谭敬慧

# 《招标采购项目管理》 编审委员会

主 编：孔 晓

常务副主编：杨飞雪

副 主 编：李 君 王大年

编 写 人 员：（按姓氏笔画为序）

王大年 尤伯军 孔 晓 朱宏亮

李志敏 李 君 李艳飞 杨飞雪

张京敏 张高亚 张瑞芝 陈伟珂

陈 琦 林 辉 柯 洪 娄黎星

聂振宁 徐志刚 高喜珍 蒋玉红

裘正弘 雷开贵

审 查 人 员：（按姓氏笔画为序）

王 凯 毛 强 冯志祥 李小林

李启明 李晓飞 陈川生 俞 烈

袁 静 郭 宪 储 殷

# 前 言

为了全面提高招标采购专业人员的职业素质，规范职业行为，建立招标师职业资格制度，人力资源社会保障部、国家发展改革委于2013年3月，制定印发了《招标师职业资格制度暂行规定》和《招标师职业资格考试实施办法》（人社部发〔2013〕19号）。据此，中国招标投标协会组织编写的《全国招标师职业资格考试大纲》已于2015年3月由国家发展改革委和人力资源社会保障部审定发布。

为了建立和完善招标采购人员的专业知识能力结构体系，帮助招标采购人员学习和掌握招标师职业资格考试内容和要求，中国招标投标协会组织成立了全国招标师职业资格考试辅导教材指导委员会，依据《全国招标师职业资格考试大纲》，借鉴以往招标师职业水平考试和学习辅导中的经验教训，结合拓展和提高招标采购职业能力的要求，编写了一套全国招标师职业资格考试辅导教材，按照考试大纲科目分别为《招标采购专业知识与法律法规》、《招标采购项目管理》、《招标采购专业实务》、《招标采购合同管理》等四册教材。

《招标采购专业知识与法律法规》是招标师职业资格考试的专业理论基础课程。该课程按照招标采购职业知识能力结构的需要，系统简介了招标采购相关的技术、经济、管理和法律等专业理论知识。概要介绍了招标采购基本理论与法律制度体系，招标采购相关的交易成本、博弈论、公共选择等专业理论以及民商法、行政法、经济法、程序法等与招标投标有一定关系的法律法规要点解读。

《招标采购项目管理》是招标师职业资格考试的专业管理基础课程。该课程从招标采购职业定位需要，系统介绍了项目管理的基本原理、任务和工具，重点介绍了工程建设项目管理基本程序要点，首次运用项目管理的基本理论系统阐述了招标采购项目化管理特点、流程标准、组织实施以及风险控制等知识体系。

《招标采购专业实务》是招标师职业资格考试的核心专业课程。该课程根据招标师专业知识能力结构要求，系统传授了工程建设项目及其相关货物、服务的招标投标、政府采购和机电产品国际招标的法律法规、政策和标准、招标采购基本程序、专业实务操作重点和难点，标准文本释义、典型案例分

析等，并介绍了竞争性谈判、竞争性磋商、询价等采购方式，以及电子招标投标、特许经营权招标、企业集中采购等新运用领域的招标采购专业实务。

《招标采购合同管理》是招标师职业资格考试的主要专业课程。该课程体系阐述了招标采购合同的法律基础和操作实务，主要介绍了建设工程咨询、设计、监理、施工、国内外货物买卖、特许经营、担保合同的规划、条款设置、签订、履行、风险控制、争议解决等合同管理实务要点，并附有标准合同文本释义和典型案例分析。

本辅导教材对于培养提高招标采购人员的专业实务能力，以及参加招标师职业资格考试具有系统、权威和实用的指导作用。辅导教材的编写，得到了国家发展改革委和国务院有关部门及各省市招标投标协会、高等院校、项目招标单位、招标代理机构以及行业内有关专家的大力支持和帮助，在此一并表示感谢。

《全国招标师职业资格考试辅导教材》（2015年版）难免存在疏漏或不足，欢迎读者批评指正，联系邮箱：ctba2005@163.com，或在中国招标投标协会网上论坛（<http://www.ctba.org.cn/bbs/home.jsp>）留言，以便纠正并再版时修改完善。

为了维护广大读者和作者的合法权益，本套辅导教材采用“一书一码”的方式为读者提供正版图书的网上验证服务。读者可通过手机扫描教材封底的验证二维码，鉴别所购教材真伪，同时登陆中国招标师在线的图书验证助学专区（<http://www.zbsonline.com/>）完成注册，可获得招标师职业资格考试学习辅导的其他增值优惠服务。

全国招标师职业资格考试辅导教材编制指导委员会  
2015年5月30日

# 目 录

第 1 章 项目管理概论 .....	1
1.1 项目及其生命周期 .....	1
1.1.1 项目的定义 .....	1
1.1.2 项目的属性 .....	2
1.1.3 项目与运营的区别和联系 .....	2
1.1.4 项目生命周期及阶段划分 .....	4
1.2 项目管理 .....	6
1.2.1 项目管理概述 .....	6
1.2.2 项目管理过程组 .....	7
1.3 项目利益相关方 .....	8
1.3.1 项目利益相关方概述 .....	8
1.3.2 项目经理及管理团队 .....	10
1.4 项目目标及绩效管理 .....	14
1.4.1 需求分析 .....	14
1.4.2 项目目标管理 .....	16
1.4.3 项目管理方案 .....	20
1.4.4 项目绩效管理及考核 .....	21
1.5 项目过程管理 .....	23
1.5.1 项目动态管理 .....	23
1.5.2 项目流程管理 .....	23
1.6 项目管理组织 .....	26
1.6.1 项目管理组织概述 .....	26
1.6.2 项目式管理组织结构 .....	26
1.6.3 职能式管理组织结构 .....	27
1.6.4 矩阵式管理组织结构 .....	28
1.6.5 三种组织结构形式的比较与选择 .....	30
1.7 组织层面项目管理方式 .....	31
1.7.1 项目群管理 .....	31
1.7.2 项目组合管理 .....	32
1.7.3 项目化管理 .....	33
1.7.4 项目管理行业组织与项目管理知识体系 .....	34



<b>第 2 章 项目管理任务及工具</b> .....	38
2.1 项目管理任务及三个层面划分 .....	38
2.2 项目范围管理 .....	39
2.2.1 项目范围管理过程 .....	39
2.2.2 工作分解结构 .....	40
2.3 项目时间管理 .....	44
2.3.1 项目时间管理过程 .....	44
2.3.2 横道图 .....	45
2.3.3 网络图 .....	47
2.4 项目质量管理 .....	53
2.4.1 项目质量管理过程 .....	53
2.4.2 因果分析图 .....	54
2.4.3 排列图 .....	56
2.5 项目成本管理 .....	57
2.5.1 项目成本管理过程 .....	57
2.5.2 项目成本管理常用工具 .....	58
2.6 项目人力资源、沟通、风险及采购管理 .....	59
2.6.1 项目人力资源管理 .....	59
2.6.2 项目沟通管理 .....	61
2.6.3 项目风险管理 .....	65
2.6.4 项目采购管理 .....	71
2.7 项目整合管理 .....	72
2.7.1 项目整合管理过程 .....	72
2.7.2 挣值分析 .....	75
<b>第 3 章 工程建设项目管理</b> .....	79
3.1 工程建设项目技术基础 .....	79
3.1.1 工程建设项目技术分类及特征 .....	79
3.1.2 工程通用设备分类及技术标准 .....	85
3.2 工程建设项目分类、生命周期及管理要素 .....	92
3.2.1 工程建设项目的管理分类 .....	92
3.2.2 工程建设项目生命周期及阶段划分 .....	95
3.2.3 工程建设项目参与方与其他利益相关方 .....	98
3.3 工程建设项目投资决策 .....	102
3.3.1 投资决策概述 .....	102
3.3.2 投资决策程序 .....	105
3.3.3 项目建议书、可行性研究报告及项目申请报告 .....	106

3.3.4	政府投资项目的决策 .....	109
3.3.5	企业投资项目的决策 .....	110
3.4	工程建设项目评价 .....	112
3.4.1	资金时间价值理论 .....	112
3.4.2	工程建设项目经济效果评价 .....	117
3.4.3	不确定性分析 .....	120
3.4.4	工程建设项目经济费用效益分析 .....	124
3.4.5	工程建设项目社会评价 .....	125
3.4.6	工程建设项目环境影响评价 .....	127
3.5	工程建设项目组织与管理 .....	130
3.5.1	工程建设项目管理的基本依据 .....	130
3.5.2	工程建设项目管理模式 .....	130
3.5.3	工程建设项目业主管理实施方式 .....	138
3.5.4	工程建设项目参与方集成管理 .....	140
3.5.5	业主在工程建设项目各阶段的主要管理工作 .....	141
3.6	工程建设项目勘察设计、施工、试运行和质保管理 .....	147
3.6.1	工程建设项目勘察设计管理 .....	147
3.6.2	工程建设项目施工管理 .....	155
3.6.3	项目的试运行及质量保修管理 .....	162
3.7	工程建设项目进度管理 .....	170
3.7.1	项目进度计划的类型 .....	171
3.7.2	项目进度管理体系 .....	171
3.7.3	项目进度管理的核心角色与内容 .....	187
3.7.4	项目进度计划编制方法 .....	188
3.8	工程建设项目质量、职业健康安全与环境管理 .....	189
3.8.1	工程建设项目质量管理 .....	189
3.8.2	职业健康安全与环境管理 (HSE) .....	194
3.8.3	一体化管理体系的建立与运行 .....	197
3.9	工程建设项目造价管理 .....	200
3.9.1	工程建设项目投资与建筑安装工程造价 .....	200
3.9.2	工程计价依据和方法 .....	202
3.9.3	工程设计与计划阶段的造价管理 .....	205
3.9.4	施工合同签订阶段的造价管理 .....	211
3.9.5	施工与竣工阶段的造价管理 .....	214
3.9.6	建设项目竣工决算 .....	218
3.10	工程建设项目风险管理 .....	218
3.10.1	概述 .....	218
3.10.2	决策及设计阶段风险管理 .....	221

3.10.3	施工及竣工验收阶段风险管理 .....	223
3.10.4	工程保险 .....	226
<b>第4章</b>	<b>其他类型的项目管理 .....</b>	<b>232</b>
4.1	货物生产过程及管理 .....	232
4.1.1	货物的概念及分类 .....	232
4.1.2	货物生产管理概述 .....	232
4.1.3	货物的研发、设计与工艺管理 .....	234
4.1.4	货物的制造与库存管理 .....	236
4.2	货物的质量管理与监督 .....	239
4.2.1	货物生产的质量标准 .....	239
4.2.2	货物生产企业内部质量管理 .....	240
4.2.3	企业外部的质量监督与鉴定 .....	242
4.2.4	特种设备与产品的特殊质量要求 .....	245
4.3	货物贸易的项目化管理 .....	248
4.3.1	货物贸易项目化管理的发展 .....	248
4.3.2	货物贸易项目化管理的机制要求 .....	254
4.3.3	国际贸易项目的利益相关方分析 .....	256
4.4	服务项目管理 .....	259
4.4.1	服务项目与服务项目管理概述 .....	259
4.4.2	服务项目生命周期与管理内容 .....	261
4.5	工程咨询服务项目管理 .....	272
4.5.1	概述 .....	272
4.5.2	工程咨询服务项目的范围、质量与进度管理 .....	275
4.6	投融资服务项目管理 .....	279
4.6.1	概述 .....	279
4.6.2	投融资服务项目的范围与质量管理 .....	283
4.6.3	投融资服务项目进度管理 .....	286
4.6.4	投融资服务项目合同管理 .....	287
4.7	物流服务项目管理 .....	289
4.7.1	概述 .....	289
4.7.2	物流服务项目范围与质量管理 .....	291
4.8	科技研发与咨询服务项目管理 .....	296
4.8.1	概述 .....	296
4.8.2	科技研发与咨询服务项目合同管理 .....	297
4.8.3	科技研发与咨询服务项目知识产权管理 .....	299

<b>第 5 章 招标采购的项目化管理</b> .....	301
5.1 招标采购的项目化管理概述 .....	301
5.1.1 招标采购项目化管理及特点 .....	301
5.1.2 招标采购项目化管理与整体项目的关系 .....	305
5.1.3 招标采购项目化管理过程 .....	308
5.2 招标采购规划阶段管理 .....	311
5.2.1 招标采购需求分析 .....	311
5.2.2 招标采购目标制订 .....	317
5.2.3 招标采购项目管理方案 .....	320
5.2.4 招标采购工作计划编制 .....	327
5.2.5 招标采购项目管理方案实例 .....	336
5.3 招标采购实施与控制阶段管理 .....	347
5.3.1 招标采购实施的管理要点 .....	347
5.3.2 招标采购质量、成本和进度管理 .....	350
5.3.3 招标采购的检查 .....	354
5.3.4 招标采购管理要素及考核 .....	361
5.3.5 政府对招标采购的监管 .....	362
5.3.6 招标采购实施阶段主要控制点设置实例 .....	363
5.4 招标采购风险管理 .....	379
5.4.1 概述 .....	379
5.4.2 招标采购风险管理过程 .....	379
5.4.3 招标采购风险管理与合同制订 .....	383
5.5 招标采购沟通、信息及标准化管理 .....	386
5.5.1 招标采购沟通管理 .....	386
5.5.2 招标采购信息管理 .....	387
5.5.3 招标采购标准化管理 .....	390
5.6 标的物合同履行阶段的管理 .....	391
5.6.1 标的物合同履行的管理 .....	391
5.6.2 标的物合同履行的跟踪 .....	394
5.7 招标采购收尾阶段管理 .....	396
5.7.1 招标采购收尾 .....	396
5.7.2 招标采购档案管理 .....	397
5.7.3 招标采购总结 .....	399
5.7.4 招标采购评价 .....	400
<b>参考文献</b> .....	403

# 第 1 章 项目管理概论

进入 21 世纪的今天，招标采购作为一种特殊的采购方式，已经被广泛地用于国内外多行业、多领域的各类项目。采购管理虽然已经是较大规模、较复杂项目实施过程中必不可少的重要管理工作，但却无法脱离它所服务的项目及其他项目管理工作而独立存在。招标师要想做好招标采购工作，必须了解与招标采购有关的其他项目管理工作。同时，招标采购活动本身也具有唯一性、一次性、渐进性、不确定性等项目的属性，也应该采用项目管理的方式。

经过多年的研究与实践，采购管理已经形成了自己的知识领域，但是采购管理的知识只是项目管理知识体系的一部分。所以除了需掌握采购管理的专门知识外，招标师也需要对项目管理的整个知识体系有基本的了解。掌握项目管理的基本知识，既能使招标师在超出本职工作的整体层面把握项目的采购工作，又能运用项目管理知识指导招标采购工作。

## 1.1 项目及其生命周期

### 1.1.1 项目的定义

什么是项目？现代项目管理的理论认为：项目是为实现既定目标，在资源约束的条件下开展的一次性工作。按美国项目管理协会（PMI）的《项目管理知识体系指南》（*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK Guide）给出的概念，“项目”是“为创建一个独特产品、服务或任务而进行的一种临时性工作”，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”，这样的一次性努力与过程在项目的目标实现后就结束或终止了。国际标准化组织（ISO）关于项目的定义是：“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。”上述项目的定义表明，项目是人类的生产活动中一类特有的经济和社会活动，它是为创造特定的产品或服务而开展的一次性的生产活动。项目的典型例子包括：建造一栋大楼、软件或信息系统的开发、开发一个新产品或进行一项社会变革或组织变革等。另外，项目还可以是一项特定的服务或一次独特的活动，甚至是一项特殊的工作或任务，如体育比赛、救灾或组织一次文艺演出活动等。据 2001 年发布的一份国际统计报告提供的数据，全世界消耗在各类项目上的花费约占全世界国民生产总值（GDP）的四分之一。各类组织也越来越意识到项目对它们的重要性。在当今的组织和机构里，通常 50% 以上的管理工作是以项目的形式进行的。

### 1.1.2 项目的属性

项目投资可大可小，京沪高速铁路是一个工程建设项目，总投资约达 2200 亿元人民币，而一个小型商业推介项目可能只需花费几千元。项目周期可长可短，有的可能需要几年十几年才能实现，有的可能只需几天或几个月就可结束。所以投资大小、时间长短并不是项目的本质属性，界定一项工作是否为项目需要判断其是否具有如下属性：

1) 临时的一次性。临时性是指项目有确切的开始时间与结束时间。当项目目标已实现或项目目标不可能实现，或实施项目的需求已不存在时，项目终止。临时性并不意味着项目历时短，而主要是指项目是有始有终的过程。例如承包商在某时、某地为某业主建造一栋新房子，该承包商的行为一定会有明确的开始时间与结束时间。一旦工作结束项目即已完成，而不会周而复始地进行。需要注意的是，项目的一次性与项目持续的时间长短无关，而是指项目有始有终。例如，装修一座房屋的持续时间较短，而建造一座大桥所用的时间较长，但是这两个项目都会有自己的起点和终点，这就是项目的一次性。项目的一次性也是项目不同于日常运营的关键特性之一。

2) 特定成果与目标的唯一性。因为项目的工作是以前没有人做过的，所以项目的产品必定是独特的。在上例承包商为某业主建造新房子时，即使采用了以往用过的老图纸或标准图纸，但是因时间、地点、承包商等因素与以往不同，建造行为交付的成果仍然是特定和唯一的。任何一个项目的目标、交付成果和工作在某些方面总是与其他的项目、产品或服务不同，因为每个项目都会在某些方面是全新的和独特的。由于项目唯一性的存在，各个项目在表现内容和形式上，在时间、地点、利益相关方等各个方面都会各具特性。尽管许多项目会有一些的共性，但是项目所具有的唯一性才是项目相互区别的根本特性。项目的唯一性决定了对于项目的管理需要有别于普通企业管理的方法与手段。

3) 不断完善的渐进性。从项目提出到完成，项目的目标、工作内容、采用的方法手段等均会出现从概略到具体、从模糊到完善的渐进特点，项目不断完善的渐进性是项目临时性和唯一性所导致的。因为每个项目都是临时和唯一的，因此，在项目的初期，对项目的理解是笼统的，而随着项目团队的开发，对项目的理解将会越来越完善，项目的目标和产品的特征也会越来越清晰、明确。项目不断完善的渐进性决定了项目管理的过程，对项目进行管理必须分阶段来开展且贯穿于项目的全过程。

4) 存在风险的不确定性。因为上述提到的项目的唯一性、一次性及渐进性，因此与日常运营活动的标准化、程序化、规律化相比，项目存在着更大的不确定性，由此导致更大的风险。项目的不确定性是项目决策及实施失误的主要原因之一。

### 1.1.3 项目与运营的区别和联系

随着人类社会生产活动的不断发展，有组织的活动逐步划分为两种基本类型：一类是临时的、独特性的活动，称为“项目”。而另一类则是连续不断、周而复始的规律性活动，可称为“运营”，如组织的日常生产活动、大规模连续的自动化生产，企业定型产品的生产、铁路运输系统的经营与运行、政府的日常办公等都属于这一范畴。运营活动与项目活动有许多本质的不同，充分认识这些不同之处将有助于加强人们对于项目的本质和项目管

理行为的认识与掌握。

例如，建造一个工厂属于工程项目活动，而在工程交付后投产则属于运营活动。再如，研发新产品的过程是一个项目，而对研发所获得的产品进行批量生产则属于运营。

项目活动与运营活动的不同之处主要有：

1) 项目与运营的结果不同。项目的结果是获得创新性的成果，这种成果是一次性形成的，也可以供日后日常运营使用。例如，每个新产品的研发都能获得独一无二的成果，而对这一新产品进行大规模生产的成果都会是一样的。

2) 项目与运营的工作性质与内容不同。针对运营的管理存在着较明显的确定性、程序性、常规性和不断重复的活动，而项目则存在较多的创新性、非程序性和不确定性的活动。所以日常运营工作基本上是常规性和程序化的，而针对项目的许多工作往往是开创性的。

3) 项目与运营的工作环境方式不同。一般而言，日常运营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动态的。如在新产品研发项目中主要面对的是外部市场和顾客全新的需求等环境情况，而对产品的生产基本上都是在较为封闭的企业内部完成的。

4) 项目与运营的组织与管理不同。由于日常运营是重复性的和相对确定的，所以一般开展日常运营的组织是相对稳定的，而项目的组织是相对变化和临时性的，因此项目的组织形式多数是以团队的形式来实现的。

从管理要素上来分析，项目与运营的不同点见表 1-1。

表 1-1 项目与运营的主要区别

类别	项目	运营
管理内容	动态的	静态的
信息	后馈信息	前馈信息
现金流	净流入	净流出
管理过程	基于一次性的设计	基于历史性的积累
管理组织	临时的、变化的	持续的、稳定的
管理文化	积极的、创造的	平稳的、成熟的

在社会生产与生活中，人们既利用项目或项目管理，进行新产品的研发与创新，满足社会日益发展的个性化需求，同时又利用运营和运营管理进行有规律的大规模生产，满足社会不可或缺的共性需求，并大大降低社会的成本，所以项目与运营两者都是社会经济发展所需要的。

另外需要注意的是，在生产实践活动中，项目与运营不是截然分开的，它们之间也存在着联系与交叉。以新产品的研制和生产过程为例，首先，任何产品在技术和管理上的创新都需经过研发和试验，随着研发试验的成功，经过工艺设计与试生产，标志着新技术新管理被普遍采用，从而开始大规模的重复性生产运营，为企业产生经济效益和社会效益。

在这个过程中，按“项目”进行管理的研发试验及按“转向基于项目管理的工作方式”进行试生产或小批量生产等是创新得以成功的过程和载体。另外，随着社会的进步，人们愈来愈需要个性化的产品和服务，即需要小批量的甚至是单件的产品和单一性的服务，这样的生产和服务多属“项目管理的工作方式”或“基于项目管理的工作方式”。

由项目管理向运营管理的过渡如图 1-1 所示。

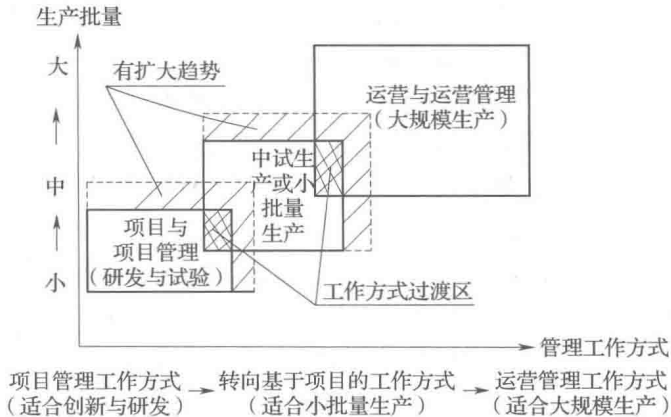


图 1-1 由项目向运营管理的过渡

因为世间不存在绝对的事物，所以项目及项目管理中往往存在一定的运营管理的因素，而在运营及运营管理中也往往存在一定的项目管理的因素，两者的区分仅仅在于是什么样的属性和特征处于主导地位，项目及项目管理与运营及运营管理的交叉融合就形成了“基于项目的工作方式”特征的过渡方式。

#### 1.1.4 项目生命周期及阶段划分

##### (1) 概述

因为项目的一次性和唯一性，任何项目都有属于自己的生命周期。从生命周期的角度来看，一个项目可以划分成一系列不同的项目阶段，这些项目阶段构成了项目的全过程，这些阶段连接起来的项目全过程就构成了项目的生命周期。项目管理实际上是一种基于过程和管理，因此，现代项目管理特别强调项目阶段的划分和控制。项目的生命周期管理要求将一个项目的全过程分解成一系列的项目阶段，然后根据不同项目阶段的内容和工作的特性开展项目的计划、组织、实施和控制等管理活动。项目管理者必须根据项目生命周期及其中各个阶段的特点、性质和关键点做好对项目的管理，这就是在项目管理中识别项目生命周期的作用和意义。

项目的过程是“由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的组成的、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”。项目管理的这个过程从开始到结束可以划分为若干带有规律性的工作阶段。识别项目生命周期既是一种对项目描述的方法，也是一种对项目进行全过程管理和控制的方法。美国项目管理学会（PMI）对项目生命周期的定义是：“项目生命周期就是由项目各个阶段按照一定顺序所构成的整体，项目生命周期有多少个阶段和各阶段的名称取决于组织开展项目管理的



需要。”这个定义是从对项目的管理和控制的角度出发的，它同样也强调项目过程的阶段性和项目生命周期的管理作用。项目生命周期和项目产品的生命周期的概念是不一样的。项目所创造的产品或成果一般不具有临时性，大多数创造了持久性的结果，比项目本身更长久。而项目生命周期则仅仅是指项目从立项到成果交付收尾的这一段一次性的过程。

项目生命周期管理的方法是现代项目管理的主要管理方法之一，要求项目管理者根据具体项目所在行业领域的独特性和项目过程中的具体情况和组织背景，划分项目阶段，按照不同的阶段管理项目的成果和交付。虽然项目生命周期总体上是连续的各个项目阶段的全体，但是具体到阶段划分和描述，由于不同项目所处的行业性质和专业内容具有很大区别，项目阶段的数量和名称也不同。例如，软件开发项目的生命周期及其项目阶段的划分就与工程建设项目的生命周期及其阶段划分有很大不同。

## (2) 项目生命周期的阶段划分

生命周期的阶段可以由项目执行机构的控制需要决定，但一般具有一定的规律可以遵循，一个典型项目的生命周期可以概括为若干阶段，如图 1-2 所示。

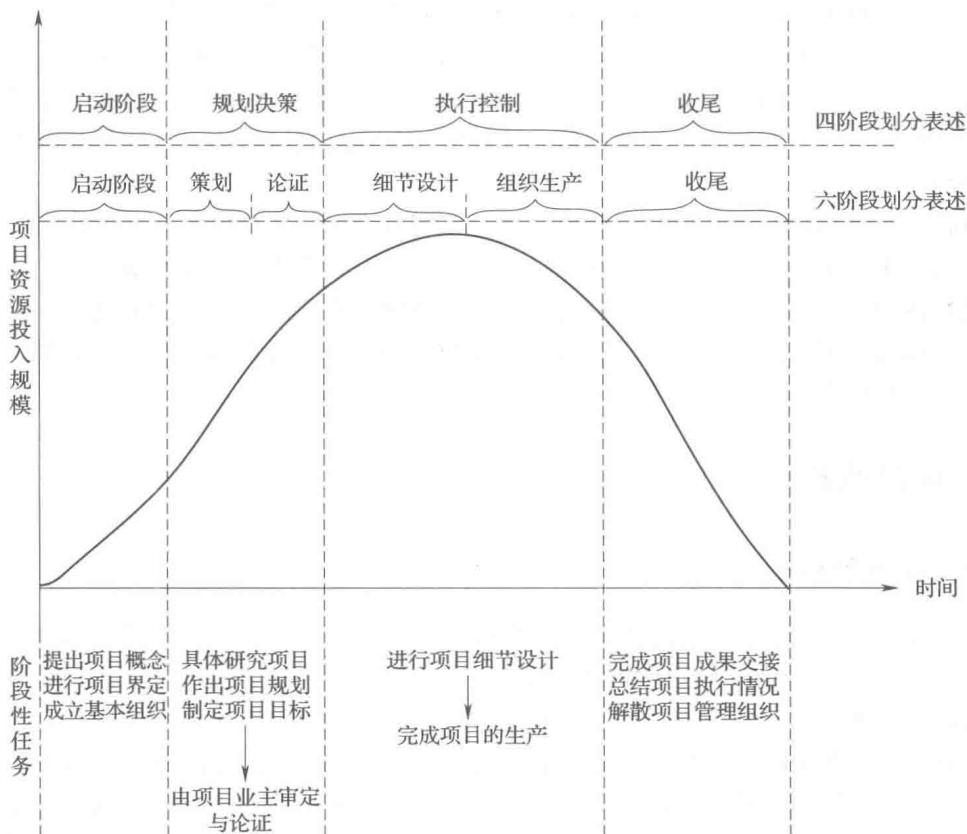


图 1-2 项目生命周期的阶段划分

从图 1-2 中可以看到，项目的生命周期一般被划分为四到六个阶段，分别是：

1) 开始阶段（项目启动与提出项目概念阶段）。在这一阶段主要是提出项目概念，进行项目界定，成立项目基本组织。