

高等学校项目管理系列规划教材

PROJECT PLANNING

项目策划

(第2版)

卢长宝 主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等学校项目管理系列规划教材

PROJECT PLANNING

项目策划

(第2版)

卢长宝 主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

项目策划 / 卢长宝主编. —2 版. —北京：电子工业出版社，2013.1
高等学校项目管理系列规划教材
ISBN 978-7-121-18904-3

I. ①项… II. ①卢… 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(2012)第 266779 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京丰源印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：19 字数：368 千字

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

高等学校项目管理系列规划教材编委会

编委会主任：钱福培 国际项目管理协会（IPMA）副主席
中国（双法）项目管理研究委员会（PMRC）常务副主任
西北工业大学教授

（以下按姓氏笔画排序）

编委会副主任：王守清	清华大学教授	乌云娜	华北电力大学教授
白思俊	西北工业大学教授	张连营	天津大学教授
邱菀华	北京航空航天大学教授	欧立雄	西北工业大学副教授
戴大双	大连理工大学教授	魏法杰	北京航空航天大学教授
编委会委员：丁荣贵	山东大学教授	乞建勋	华北电力大学教授
于惊涛	大连理工大学副教授	丰景春	河海大学教授
王祖和	山东科技大学教授	王瑶琪	中央财经大学教授
卢向南	浙江大学教授	刘欣	上海交通大学副教授
刘荔娟	上海财经大学教授	孙军	北京化工大学教授
吴守荣	山东科技大学教授	吴秋明	福州大学教授
李春好	吉林大学教授	杨侃	天津理工大学副教授
杨爱华	北京航空航天大学教授	汪道平	北京科技大学教授
陈立文	河北工业大学教授	陈敬武	河北工业大学副教授
周国华	西南交通大学教授	易涛	华北电力大学副教授
郑会颂	南京邮电大学教授	郝生跃	北京交通大学副教授
骆珣	北京理工大学教授	唐丽艳	大连理工大学副教授
郭波	国防科技大学教授	戚安邦	南开大学教授
蒋国瑞	北京工业大学教授	韩传峰	同济大学教授
窦文章	北京大学教授	詹伟	中国科学院研究生院

项目管理学位教育呼唤 高质量的项目管理教材

——代序

“当今社会，一切都是项目，一切也都将成为项目”，这种泛项目化的发展趋势正逐渐改变着组织的管理方式，使项目管理成为各行各业的热门话题，受到前所未有的关注。项目管理学科的发展，无论在国外还是国内，都达到了一个超乎寻常的发展速度。国际上两大权威机构即国际项目管理协会（IPMA）和美国项目管理协会（PMI）的项目管理知识体系越来越完善、专业资质认证越来越普及就是佐证之一，目前仅在美国就有 100 多所大学开设了项目管理专业或课程方案（Programme），进行学士、硕士或博士学位教育，其中有 20 多所大学的 Programme 得到了 PMI 全球项目管理认证中心（GAC）的认证。

在我国，有关项目的管理和项目管理学科的建设也正在积极进行中，大量项目管理书籍层出不穷，甚至有一些专家根据现代项目管理的广义性提出了创建“项目学”的倡议……这些都是项目管理学科逐渐走向成熟的标志。

特别值得一提的是我国项目管理学位教育的发展。目前，我国已经有 200 余所院校设立了工程管理本科专业，在教育部本科专业目录中其英文名称即为 Project Management（项目管理）。该专业分布在不同类型的院校之中。虽然其内涵和课程设置上仍偏重于工程项目管理，但由于各院校面向不同的行业领域，有着不同的培养方向，其行业覆盖面还是具有项目管理的广泛性。2004 年，中央财经大学经国家教委批准，自主设置了项目管理本科专业并正式招生，标志着国内最早的真实意义上的项目管理本科学位教育的诞生。2006

年7月起,经全国自学考试办公室批准,福建省和天津市又分别开设了高等教育自学考试项目管理专业(独立本科段),分别由福州大学、厦门大学和天津理工大学担任主考学校并对合格者授予项目管理学士学位,使项目管理本科学位教育又向前迈进了一步。

早在世纪之交前后,我国许多高等院校就在管理学科与工程一级学科或其他学科下设置了项目管理方向,开始了硕士与博士研究生的培养。而从2003年国务院学位办和全国工程硕士专业学位教育指导委员会批准清华大学和北京航空航天大学试办、2004年72所高校正式开办项目管理领域工程硕士专业学位教育(我国首个真正意义上的项目管理研究生学位教育)以来,我国项目管理学位教育发展更为迅猛。2005年10月项目管理领域工程硕士的报考人数已达到12 083人,录取人数达到5 752人,均居全国38个工程硕士领域的第一位;目前全国已经有96所高校具有项目管理领域工程硕士培养权,发展形势令人鼓舞。这一方面表明了社会和市场对项目管理人才的旺盛需求,另一方面也说明了项目管理学科的价值,同时也给相关培养单位和教育工作者提出了更高的要求,即如何在社会需求旺盛的条件下提高培养质量,以保持项目管理学位教育的稳定和可持续发展。因此,各培养单位之间以及与国外同行之间就培养方案、课程设置、教学大纲和教学管理等研讨和交流就显得非常重要,教材建设和师资培训更是重中之重。

提高教学质量,教材要先行。近几年来,国内项目管理领域的出版物增长极快,一年的出版物可以等于甚至超过过去十几年的出版总量,但真正适用于项目管理学位教育的教材还比较少,尤其是项目管理领域工程硕士专业学位教育仍处于起步但高速发展阶段,既涵盖项目管理知识体系又能满足项目管理应用实际要求的教材更为缺乏。针对这些问题,电子工业出版社策划和组织了本系列教材的编写,他们在组织编写之前还广泛征求了各方面的意见,并得到了积极的响应。参加本系列教材编写的专家来自不同的院校和不同的学科领域,提高了教材在不同院校、不同领域和不同培养方向上的广泛适用性,希望能够解目前项目管理学位教育师生的燃眉之急。

本系列教材共有20册,分为专业基础课、专业核心课和专业选修课三大类。在课程体系设计上既有反映项目管理共性知识的专业主干课程,也有面向不同培养方向的专业应用课程。

本系列教材最突出的特点是与国际项目管理专业资质认证(IPMP)的融合性。本系列教材依托目前我国唯一的跨行业项目管理专业学术组织——中国(双法)项目管理研究委员会(PMRC),并由IPMA副主席、PMRC常务副主任、IPMP中国首席认证师、西北工业大学钱福培教授担任编委会主任,编委会成员和作者大都是各高校项目管理学位教育负

责人和教学一线的教师，同时又是 IPMP 培训师和评估师，因此本系列教材的内容更能体现 IPMP 培训与认证的思想和知识体系，更符合在与国际接轨的同时体现我国项目管理特色的内容，为项目管理工程硕士专业学位教育与专业资质认证的成功合作提供了有力的保证。

编写项目管理学位教育系列教材是一个新课题，虽然编委会和电子工业出版社做出了很大的努力，但项目管理是一门新兴的并正在快速发展的学科，其理论、方法、体系和实践应用还在不断发展和完善之中，加之专业局限性和写作时间的限制，本系列教材肯定会有不尽如人意之处，衷心希望全国高等院校项目管理专业师生在教学实践中积极提出意见和建议，并及时反馈给出版社，以便对已经出版的教材不断修订、完善，与大家一起共同探讨我国项目管理学位教育的特点，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多、更好、更新、更切合我国项目管理教育的高质量的教材。



清华大学建设管理系暨清华大学国际工程项目管理研究院教授、博导、副院长

全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长

中国（双法）项目管理研究委员会副主任

中国对外承包工程商会专家

中国建筑业协会工程项目管理委员会专家委员会副主任

美国项目管理协会（PMI）全球项目管理鉴定中心中国专家委员会副主席

前言

策划无处不在，对那些需要进行“系统思考或价值创造”的事件或话题来说，无论一般的还是重要的，都需要开展富有前瞻性的策划。在当今充满变化的环境中，优秀的策划已成为各类组织或个人获得成功的必要条件之一。策划时髦的背后不仅凸显了各类组织或个人对创新与创意的巨大需求，而且彰显了创造性思维与战略性规划的重要价值。鉴于策划在价值创造层面上的重要意义，这个年代的很多事情都会不自觉地与策划挂钩，因此出现“营销策划、旅游策划、房地产策划、活动策划、电视栏目策划”等诸多学科就不足为奇了。

与策划相似，项目正成为经济社会的新焦点，项目管理也因此成为这个时代的另一个具有重要话语权的学问。众所周知，一个项目往往需要投入大量的人力、物力和财力。因此，如何有效地管理人、财、物等关键资源，并保证项目发起者能够获得最大的收益或社会价值，也就成为项目投资决策的关键。而策划作为一种能够提供前瞻性、创新性智慧的系统方法，在梳理项目管理与运营的操作性框架的同时，也为项目及项目的成功创造了条件。

一方面，项目策划从一个项目的前期准备、中期管理、后期评估及项目自身价值挖掘、主题提炼等诸多层面，对一个项目涉及的管理问题或风险进行了充分的分析和论证。另一方面，它还还为项目的实施及未来运营提供了可付诸实施、可以达到、可以赢利的管理模式。尽管在当今社会上，项目的概念已变得非常宽泛，但这并不妨碍项目策划的实践。相反，这恰恰为项目策划提供了更为广阔的运用前景与实践动力。本书正是这个背景下的产物。

本书的创作既借鉴了前人大量的理论和实践思考，同时汇集了编者多年的咨询与教学经验。作为一本融合多种学科知识的教材，主要有以下两个方面的鲜明特点。

第一，视角新，体系新。为了充分反映策划学的发展现状，跳出项目策划就是“项目计划与风险评估”的藩篱，积极响应知识化、信息化、全球化的时代诉求，本书在综合考虑项目策划所包含的创意、谋略、计划、管理、营销、风险控制等知识体系的同时，吸纳了麦肯锡咨询公司的结构性分析方法，利用系统思考的研究成果，从战略、营销、项目管理等多个视角，围绕企业策划的实际需求，对项目策划的理论和知识体系开展了科学的设计。

第二，系统性，实战性。项目策划是一项系统工程，有其要解决的核心问题，以及要掌握的基本原理、分析方法、基本流程、操作手段、策划撰写等多种知识节点。为了满足学科建设的需要，本书在强调知识建构系统性的同时，增加了许多实战性的内容。本书所采用的大量的新鲜案例，从宏观、中观、微观三个层面，对不同形式的项目策划进行了充分的阐述，目的在于让策划人员对不同项目的特点有更为深刻的理解，并增强本书的吸引力。

为了充分体现本书的特色，领会项目策划的基本原理，教师在教学过程中，应强化案例讨论和实践教学的内容。在条件许可的情况下，可通过具体项目的策划与讨论，来提升学生的感性认识、领悟力和动手能力。作为一本具有很强实用性的书籍，本书既适合项目管理硕士及本科的教学，也适合从事项目策划的人员利用本书来完善自身的知识结构。

本书共9章，由卢长宝统一撰写和编订。在本书修订过程中，编者对自2008年开始发行的第1版教材所发现的一些错误进行了修订，并着重对书后的案例进行了更新。林阳阳、林颖莹、秦琪霞参与了第2~8章课后案例的收集与文字整理工作。此外，邹婷、徐妹、李娜在本书修订时为书稿的校对做了大量工作，在此表示衷心的感谢！

在本书第1版写作与第2版修订的过程中，我们查阅、参考、借鉴、吸收了大量国内外著作（包括专著、论文、教材、调查报告以及其他因特网信息资料）中的研究成果，特别是借鉴了因特网上大量的案例及公开资料。由于难以找到所有的作者，因此在书末参考文献中未能一一列出，在此向上述著作以及所有案例的作者们表示衷心的感谢和歉意。

本书作为一本正在处于完善过程中的教材，虽然编者在第1版写作及第2版修订的过程中，投入了大量的心力与精力试图将它编写好，但新编教材在内容和体系上的不成熟，似乎难以避免，再加上个人能力有限，书中讹误自然还有不少，在此热忱欢迎学界同人和广大读者批评指正（E-mail: lu8299@126.com）。

卢长宝

2012年10月于福州大学

目 录

第1章 项目策划的关键概念、核心问题 与根本出路.....1

引导案例.....	1
本章学习目标.....	2
1.1 项目与项目管理.....	3
1.2 策划与项目策划.....	18
本章小结.....	27
复习思考题.....	27
案例分析题.....	28

第2章 项目策划的原理、流程与基本 原则.....31

引导案例.....	31
本章学习目标.....	32
2.1 项目策划创新思维的特点与 方法.....	32
2.2 项目策划的基本原理.....	41
2.3 项目策划的流程与诉求.....	45
2.4 项目策划的基本原则.....	51
本章小结.....	59

复习思考题.....	60
案例分析题.....	61

第3章 项目策划的结构性分析方法.....65

引导案例.....	65
本章学习目标.....	66
3.1 系统思考与项目策划.....	66
3.2 结构性分析方法.....	71
3.3 结构性分析方法的基本框架.....	75
3.4 项目策划的过程管理.....	86
本章小结.....	88
复习思考题.....	89
案例分析题.....	90

第4章 项目策划中的数据挖掘与环境 分析.....94

引导案例.....	94
本章学习目标.....	95
4.1 项目策划中的数据挖掘.....	96
4.2 项目宏观环境的 PEST 分析.....	103
4.3 项目产业环境的作用力分析.....	107

4.4 项目发起企业分析.....	112
4.5 项目自身条件分析.....	116
4.6 项目策划的 SWOT 分析.....	117
本章小结.....	120
复习思考题.....	121
案例分析题.....	121
第5章 项目策划中的市场细分、目标 市场与市场定位.....	125
引导案例.....	125
本章学习目标.....	126
5.1 目标营销与 STP 分析框架.....	126
5.2 项目策划中的市场细分.....	132
5.3 项目策划中的目标市场选择.....	138
5.4 项目策划中的市场定位.....	142
本章小结.....	151
复习思考题.....	152
案例分析题.....	152
第6章 项目策划中的营销组合 策略.....	156
引导案例.....	156
本章学习目标.....	157
6.1 营销组合与项目策划.....	157
6.2 项目策划中的产品策略.....	164
6.3 项目策划中的价格策略.....	170
6.4 项目策划中的渠道策略.....	176
6.5 项目策划中的传播策略.....	178
本章小结.....	185
复习思考题.....	186
案例分析题.....	186
第7章 项目策划中的组织结构设计与 人力资源管理设计.....	190
引导案例.....	190
本章学习目标.....	191
7.1 项目策划与项目管理的对接.....	192
7.2 项目管理中的组织结构设计.....	195
7.3 项目策划中的人力资源管理 设计.....	207
本章小结.....	223
复习思考题.....	224
案例分析题.....	225
第8章 项目策划中的财务管理与策划 的实施控制.....	228
引导案例.....	228
本章学习目标.....	229
8.1 项目策划中的财务管理.....	230
8.2 项目策划的实施控制.....	252
本章小结.....	257
复习思考题.....	258
案例分析题.....	258
第9章 项目策划书的撰写与策划 陈述.....	263
引导案例.....	263
本章学习目标.....	264
9.1 项目策划书的撰写要求.....	264
9.2 项目策划书的陈述.....	272
本章小结.....	281
复习思考题.....	281
案例分析题.....	282

第1章

项目策划的关键概念、核心问题与根本出路

当今社会，
一切都是项目，
一切也将成为项目。
——Paul Grace

引导案例 失败的铱星计划

铱星移动通信系统是摩托罗拉公司设计的一种全球性卫星移动通信系统，最大的技术特点是通过卫星与卫星之间的接力来实现全球通信，因此与静止轨道卫星通信系统比较有两大优势。一是轨道低，传输速度快，信息损耗小，通信质量大大提高；二是不需要专门的地面接收站，每部移动电话都与卫星连接，这就使地球上任何地区的通信都变得畅通无阻。铱星公司于1996年开始试验发射，总投资34亿美元。铱星公司主要业务包括移动电话、寻呼和数据传输服务。从技术角度看，铱星公司已突破了星间链路等关键技术问题，系统基本结构与规程也初步建成，系统研发的各个方面都取得了重要进展。在此期间，全世界有几十家公司参与了铱星计划的实施。应该说铱星计划从初期的确立到后来的运筹和实施都是非常成功的。到1998年5月，铱星布星任务全部完成。同年11月1日，正式开

通全球通信业务。然而，命运却和摩托罗拉公司开了一个大玩笑。此时，普通手机已完全占领市场。由于无法形成稳定、足量的客户群，公司亏损巨大。摩托罗拉公司不得不为铱星公司申请破产保护，并正式通知铱星用户：如果到1999年3月15日还没有买家收购铱星公司并追加投资，铱星服务将于美国东部时间3月17日23点59分终止。3月17日，铱星公司正式宣布破产。

铱星计划的失败常常促使人们思考这样一个重要的问题，它的失败究竟是如何产生的？事实上，如果当时的项目策划足够严密，那么也不至于对市场做出如此重大的误判。历史教训是深刻的，作为一门综合了“艺术”和“科学”精神的学科，项目策划既有常规性的操作模式，同时又需要创造性的灵感。然而在大多数项目发起者与管理者的眼里，项目仍然是一场“赌博”，有成功也就有失败。至于项目策划，只不过是这场赌博的“计划编制”或者“可行性研究与风险评估”。这些有失偏颇的理解往往使人误入迷途，进而难以精准地把握项目策划的内涵与基本结构。因此，要想避免类似铱星计划的失败，并且在项目策划的丛林中走得更远，直至成功，就有必要先了解项目策划所涉及的关键概念与核心问题。

本章学习目标

- 了解项目、项目管理、策划和项目策划四个重要概念的内涵，明确项目策划与其他三个概念之间的关系，熟悉上述三个概念对理解项目策划的作用和意义。
- 掌握项目的定义，熟悉项目的作用、特征、要素、分类方法、一般结构和利益相关者。
- 了解项目管理的定义、发展历程和作用，重点掌握项目的知识体系。
- 了解策划的定义、历史发展和思维特点，重点掌握项目策划的定义以及它与项目的关系，熟悉当今项目策划的误区以及项目失败的原因，明确项目策划的核心问题是建立以市场为导向的策划理念，理解项目策划的根本出路在于与营销策略、企业战略、项目管理的对接。

1.1 项目与项目管理

优秀的项目策划是连接“项目”和“项目管理”的桥梁，也是项目取得成功的关键因素之一。项目策划对项目决策和项目管理有着深刻的影响。因此在很大程度上，准确理解项目、项目管理这两个概念的内涵，对于掌握项目策划的动机与目的将会起到关键的作用。

1.1.1 项目

1. 组织的两类活动

对于任何组织^①乃至整个人类社会来说，一直存在着两种重要的活动。一种是经常性、持续性、程式化的特定（具体）活动，在其运行过程中，不确定性较小，一致性程度较高，其管理过程一般具备统一标准与依据，人们习惯称之为“运营或者作业活动”（operation），如企业流水线的生产加工、政府部门工作人员的考勤等。另一种是临时性、一次性的特殊活动，这些活动往往带有很强的目的性，需要更多的创造性或创新性，在其运行的过程中，不确定性程度较高，一致性程度较低，其管理过程不具备现成的标准或依据，人们习惯称之为“项目”（project），如沪宁杭高速公路的修建、传奇游戏软件的开发、扬州瘦西湖风景区的扩建、财富中国盛大庆典活动的举办或为宝钢集团提供管理咨询等。

随着市场竞争、顾客需求、技术与环境变化的不断加剧，组织内部面临高不确定性和复杂管理的创新活动频繁发生，人们逐渐认识到，有必要把项目管理与运作管理区分开来。事实上，实践已经证明项目的管理与运营的管理有着不同的需求和实践框架。

2. 项目的作用与定义

在很多项目管理类书籍中，人们习惯将大型项目尤其工程类投资项目称为“项目”。然而，随着项目概念的不断泛化，项目已经逐渐演变成一种普遍的社会现象，以至于美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 曾断言，“当今社会，一切都是项目，一切也将成为项目”。事实上，只要有社会进步，有组织乃至个人的创新与创意活动，就会有项目存

^① 在企业管理类文献中，组织一般仅指企业。鉴于项目的发起者并不仅限于企业这一类组织，因此，本书中用组织来代表各类项目的发起者或项目的实施主体。

在。在某种意义上，项目已经成为创意和创新的载体，成为许多活动的代名词。

项目对于人类社会和政治经济的进步与发展有着重要的作用。在宏观上，项目的成功可以促进国家或区域竞争优势的构建。在微观上，项目的成功可以提升组织的核心竞争能力。如今，“项目带动”^①已成为各类组织发展自身、强化竞争优势的重要战略手段之一。项目的成功不仅意味着组织或社会创造了崭新的运作平台，而且还意味着这个创新型平台的聚集、扩散作用，为组织或社会创造更大的辉煌提供了条件。因此，对于政府官员和企业领导来说，“项目、投资、工程、管理”等名词，已转化为创造财富、获得收益、推动组织发展和社会进步的重要力量。而项目开发则成为国家、地区、企业发展的重要途径与支柱。

尽管项目的重要作用已经为人们所熟知，但是在我国，关于项目尚无公认的定义。在不同的项目管理类书籍中，研究者出于不同的需要，对项目有着不同的解释和界定。在这些定义中，有三种很具有代表性。一是美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）给出的定义。他们认为，“项目是一种被承办的旨在创造某种特殊产品或服务的临时性努力”。二是世界银行给出的定义。他们认为，“项目是指在规定的期限内，为完成一项（或一组）开发目标而规划的投资、政策、机构以及其他各方面的综合体”。三是英国项目管理协会（Association of Project Management, APM）给出的定义。他们认为，“项目是为了在规定的时间内、费用和性能参数下满足特定目标而由一个人或组织所进行的具有规定的开始和结束日期、相互协调的独特的活动集合”。此定义目前已被国际标准化组织（International Standard Organization, ISO）采用。比较上述三个定义，可以看出，英国项目管理协会的定义更能体现项目活动的基本特征。因此，本书采用英国项目管理协会的定义来规范项目策划的研究对象。必须指出，虽然个人的活动也是项目的一个重要组成部分，但是本书主要将分析和研究的重点放在由各类组织发起的项目尤其商业性（营利性）项目策划上。

3. 项目的基本特征

按照项目的定义，项目既可以是建设三峡水库、举办世博会、发展核武器这样庞大的公共项目，也可以是宋祖英举办纽约个人音乐会、加多宝赞助中国好声音、联想推出新一代笔记本电脑等营利性项目。通过归纳，不难发现，上述项目都具有如下基本特征。

（1）目标性。也称目的性。每一个项目发起者对项目都有一定的心理预期，尽管其结

① 项目带动已经成为我国很多地区通过招商引资、发展区域经济的重要策略之一。事实上，政府部门对项目带动作用的重视，也为项目策划提供了更为广阔的实践空间和发展机会。

果可能是实体性产品或者无形的服务性产品。例如,举办个人音乐会就是要让消费者获得高度的音乐享受。然而,无论哪一种项目,其目标都会受到一定条件的约束。具体来说,这些约束包括三个层面,即性能规范、时间限制与资金预算。此外,项目的目标是多方面的、合目的性的。一方面,项目的目标由成果性目标和约束性目标构成,成果性目标体现为明确的交付标的物,而约束性目标则体现为时间、质量、成本等可以量化的约束性条件。另一方面,项目要满足利益相关者的不同需要,这些需要既可以是成文的,也可以是隐含的。对于任何一个项目来说,都必须要建立明确的目标。这既是项目管理的需要,同时也是项目实施目标管理(management by objects, MBO)的起点。项目目标的设计必须遵循SMART原则,即目标要明确具体(specific),要可测量(measurable),要可达到(attainable),要注重与全体参与人员利益相关(relevant),要注意在时间上的限制(time-based)^①。

(2) 独特性。也称唯一性。每个项目都是独一无二的,项目中必然包含先前所没有遇到或做过的事情,所以它是唯一的。事实上,尽管不同的产品或服务项目有很多的相似性,但是它仍然可以是唯一的。例如,上海市建造了成千上万座办公楼,但每一座都是独特的。它们可能有着不同的开发商、不同的设计院、不同的地点、不同的建筑商等。再如,建设高速公路这一类项目,每条高速公路都有独特的地质条件,需要不同的设计方案,需要要有技术创新。因此,某些重复性因素的存在并不能改变项目的独特性特征。此外,项目的独特性还体现在项目的临时性或一次性上。每一个项目都有确定的起点和终点。当目标已实现,或者已明确知道该项目目标不可能实现,或对项目需求已不复存在时,该项目就到达了它的终点。一次性并不意味着时间短,许多项目要经历好多年,甚至更长。但在任何情况下,项目都是有期限的,它不是一种持续的工作。项目的一次性凸显出项目是一次性的成本中心,项目经理是一次性得到授权的管理者,项目管理组织是一次性的组织,作业层由一次性的劳务构成。

(3) 资源约束性。任何一个项目都需要足够的资源来完成。当然,这里所说的资源概念是宽泛的。它既包括项目所需要的人、财、物,也包括组织核心能力以及组织外部各种社会关系等非物质资源^②。例如,公共关系项目就需要动用很多组织外部关系资源。对于项

① 编者在多年咨询和教学经验中发现,缺乏目标管理是组织和个人最常见的问题。由于很多人不懂目标制定的SMART原则,因此在一些企业里,目标就成了难以达到、使人感到挫折的代名词。

② 能力在本质上属于资源的范畴。例如,人的能力就是资源。而对于公共关系等项目策划来说,外部关系资源有时会比内部资源更重要。如今,关系已经被看做一种重要的社会资本。

目管理者来说，就是要在有限资源与能力约束的基础上，充分发挥资源的效率，创造出最好的结果。而从资源利用主体的角度来说，项目资源配置首先要考虑的因素应该是人的问题。鉴于不同的项目需要不同的专业人才，因此组织必须熟悉项目需要什么样的专业人力资源，只有这样才有可能充分发挥组织自身的能力，充分利用可用资源。再者，项目需要在规定的日程和预算之内完成，因此有限资源和计划需求的冲突是固有的，如何做到计划需求与可用资源恰好匹配，非常困难。事实上，项目在实施过程中，经常会出现资源需求和可用资源不再匹配等问题。例如，在建设某栋大楼的过程中，建设者突然发现，原先的地基设计存在问题，需要投入更多的钢材和混凝土，这也就使得整个建筑的可用资源安排出现了问题。

（4）整体性。也称系统性。项目是一个独立的、开放的系统，是为了完成特定目标而展开的多项任务和资源的集合，是一系列活动的有机结合，是一个完整的过程。任何将项目内部不同部分割裂开来决策的做法都有可能导致决策失误，造成项目失败。彼得·圣吉在《第五项修炼》所举的“啤酒游戏”（beer game）^①就是明证。这个游戏指出，啤酒生产企业应整体看待供应链上局部销售增长的情况，否则，如果只看片面的数据，就会造成大量的啤酒库存与积压。事实上，“整体永远大于部分之和”，大象永远大于所有盲人摸到的总和。此外，任何项目的进程都可以看做有一个特定的生命周期，具体表现为启动、成长、成熟和终止四个阶段。一般来说，项目进展表现为慢开始（策划与论证）、快增长（实施与监控）和慢结束（总结与评估）的规律。因此，要看待一个项目的成功，不应该只看它的某一个阶段，而是要对整个生命周期进行分析。强调项目的整体性就是要强调项目的过程性与系统性。项目的整体性体现在过程与目标的有机统一上，就是时间和内容的完整一致。

4. 项目的基本要素

要完成项目的预期目标，项目发起者必须认真考虑和把握制约项目进展的 7 个基本要素，即项目的范围、组织、质量、时间、成本、资源和环境。这些要素是一个相互关联的集合，其中任何一项的变化都会引起其他要素的连锁反应。为了保持项目的平衡发展，就必须保证 7 个基本要素的相互匹配。事实上，这也是项目策划人员需要重点关注的基本内容。

① 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 上海：上海三联书店，2001.