

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材

项目管理案例教程

The Course
of Project Management Cases

第3版

白思俊◎主编

介绍了现代项目管理知识与技术在项目实践中的应用过程。

介绍了成功项目管理的基本原理、流程和应用模型，阐述了项目化管理的应用思路。

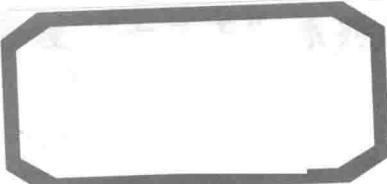
通过介绍不同类型的项目管理综合应用案例，指导读者应用项目管理方法和工具。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

项目管理/工程

规划教材



项目管理案例教程

第3版

白思俊 主编



机械工业出版社

本书从项目管理的实际应用和案例实操经验共享出发,结合现代项目管理理念和国际项目管理的规范做法,向读者展示现代项目管理知识与方法在项目实践中的应用过程。本书介绍了成功项目管理的基本原理与应用特点,结合成功企业波音公司介绍了项目管理的应用实施过程及流程体系,结合典型项目管理案例介绍了项目管理核心理念、沟通管理、冲突管理、风险管理和团队管理的应用技巧,结合项目实例介绍了里程碑计划、工作分解结构、网络计划技术、资源费用曲线、挣值分析及 MS Project 等方法与工具在项目管理过程中的应用,介绍了项目管理在工程项目建设、软件开发、产品研制及项目群管理中的综合应用案例,同时结合华为项目管理的应用、天士力的项目化管理和中石油设计公司的项目管理体系建设展示了企业项目管理的应用案例。

本书在项目案例的选择上,力争能够反映不同类别、不同行业 and 不同方法应用的侧重点。本书案例强调将现代项目管理理论方法和国际项目管理的规范做法与具体的项目实践相结合,读者在读完本书相关案例之后可以通过类似的方法将项目管理的方法技术应用于项目实践。

本书内容具体实用、通俗易懂,作者编写时特别注意使之适合作为本科生和研究生的教材使用,同时也可作为项目管理人员和工程技术人员必备的参考书,此外也可供有相关兴趣的人员和爱好者自学之用。

图书在版编目(CIP)数据

项目管理案例教程/白思俊主编.—3版.—北京:机械工业出版社,2018.8

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材
ISBN 978-7-111-60523-2

I. ①项… II. ①白… III. ①项目管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 154631 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:胡嘉兴 责任编辑:戴思杨

责任校对:舒莹 责任印制:孙炜

北京中兴印刷有限公司印刷

2018 年 8 月第 3 版第 1 次印刷

169mm×239mm·15.75 印张·311 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-60523-2

定价:49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材 编委会

名誉主任：钱福培（西北工业大学教授，PMRC 创立者、名誉主任）

主任：白思俊（西北工业大学教授，PMRC 副主任委员）

委员：（按姓氏笔画排序）

丁荣贵（山东大学教授，PMRC 副主任委员）

王祖和（山东科技大学教授，PMRC 常委、副秘书长）

卢向南（浙江大学教授，PMRC 副主任委员）

孙 慧（天津大学教授）

吴守荣（山东科技大学教授，PMRC 委员）

沈建明（国防项目管理培训认证中心主任，PMRC 副秘书长）

骆 琦（北京理工大学教授）

薛四新（清华大学档案馆研究馆员）

戚安邦（南开大学教授，PMRC 副主任委员）

谭术魁（华中科技大学教授）

戴大双（大连理工大学教授，PMRC 副主任委员）

丛书序一

这是一套作为项目管理教材使用的系列丛书，是一套历经 15 年，经过三版修订的丛书。第一版是 2003 年出版的，时隔 5 年于 2008 年出版第二版修订本，现在时隔 10 年又出版第三版修订本。

一套教材出现被出版、使用、修订再版的情况至少说明两点，一是市场的需求，二是作者和出版者的执着。市场需求是一定条件下时代发展情况的反映；作者和出版者的执着是行业内专业人员和出版机构成熟度的反映。

我国项目管理的发展是有目共睹的，特别是自 20 世纪 70 年代的改革开放以及 20 世纪 90 年代引进国际现代项目管理理论和工具方法以来，在实践和理论层面上都有了极大的提高。在项目管理领域国内外信息日益频繁交流的同时，也向教育、培训、出版业提出了需求。2003 年 14 本“21 世纪项目管理系列规划教材”的出版正是我国项目管理发展状态的反映，系列教材的及时出版很好地满足了市场的需求。

2003 年第一版系列丛书的出版虽然很好地满足了市场的需求，但由于国际现代项目管理的迅速发展，以及在第一版丛书中发现的问题，在征得作者同意后，出版社于 2008 年对原版丛书进行了修订。2003 年和 2008 年出版的丛书获得了市场的认可，有三本书列选为国家“十一五”“十二五”规划教材，在使用期间，诸多书籍还一再重印，有几本更是重印达 10 余次之多。根据国内外项目管理的最新发展情况，机械工业出版社再次决定于 2018 年修订出版第三版，这一决定得到了作者们的一致赞同，我想这是英明的决定。只有跟随时代的发展和学科专业的发展，在实践中不断努力，及时修订的教材，才能反映我们的水平，使之成为高质量的精品之作，也才能赢得业界的认同。据了解，我国引进并翻译出版的英国项目管理专家丹尼斯·洛克出版的《项目管理》，已经出版了第 10 版，被各国项目管理领域广泛选用就是一个很好的例子。

第三版的修订，除了在丛书的书目上有所变化外，鉴于项目管理和工程管理的专业设置现状，我们将丛书名修改为“项目管理/工程管理‘十三五’系列规划教材”，以便使本套教材更适合学科的发展。在章节内容上也做了一些横向的延伸，拓展到工程管理专业。在内容方面，增强了框架性知识结构的展示，强调并突出概念性的知识体系，具体知识点详略得当，适量减少了理论性知识的阐述，增加了案例的比重，以提高学生理论联系实际的能力。此外，为充分利用现代电子化条件，本套教材的配套课件比较完整、全面并且多样化，增加了教材使用的便利性。

为适应市场多元化的需求，继机械工业出版社出版的这套项目管理系列教材之

后，适用于项目管理工程硕士的系列教材和适用于项目管理自考的系列教材也相继出版。这不仅是我国项目管理蓬勃发展的表现，也是我国出版界蓬勃发展的表现。这应该感谢中国项目管理专家们的努力，感谢出版界同仁们的努力！

随着 VUCA 时代的发展，丛书在实践应用中还会有新的变化，希望作者、读者、出版界同仁以及广大项目管理专业研究人员及专家们继续关注本套系列教材的使用，关注国内外项目学科的新发展、新变化。丛书集 15 年的使用经验以及后续的使用情况，在实践中将不断改进，不断完善。

祝愿这套丛书成为我国项目管理领域的一套精品教材！

钱福培
西北工业大学 教授
PMRC 名誉主任
中国优选法统筹法与经济数学研究会 终身会员
IPMA Honorary Fellow
IPMA 首席评估师
2017 年 12 月 15 日

丛书序二

“项目管理/工程管理‘十三五’系列规划教材”是2003年陆续出版的“21世纪项目管理系列规划教材”整体上的第三次再版，这套系列丛书也是我国最早出版的一套项目管理系列规划教材。机械工业出版社作为开拓者，让这套教材得到了众多高等院校师生的认可，并有两本教材被列入“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”、一本教材被列入“‘十二五’普通高等教育本科国家级规划教材”。

作为一种教给人们系统做事的方法，项目管理使人们做事的目标更加明确、工作更有条理性、过程管理更为科学。项目管理在越来越多的行业、企业及各种组织中得到了极为广泛的认可和应用，“项目化管理”和“按项目进行管理”逐渐成为组织管理的一种变革模式，“工作项目化，执行团队化”已经成为人们工作的基本范式。“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，无论是在国内还是国外，都达到了一个超乎寻常的发展速度。

特别值得一提的是我国项目管理/工程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，160多所高校具有项目管理领域工程硕士培养权，100多所高校具有工程管理专业硕士学位授予权。项目管理/工程管理教育的发展成了最为热门的人才培养专业之一，项目管理/工程管理的专业硕士招生成了招生与报名人数最多的领域。这一方面表明了社会和市场对项目管理人才的需求旺盛，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情况下提高教学质量，以保持项目管理/工程管理学位教育的稳定和可持续发展。

提高教学质量，教材要先行。一套优秀的教材需要经历许多年的积累，国内项目管理领域的出版物增长极快，但真正适用于项目管理/工程管理学位教育的教材还不丰富。机械工业出版社策划和组织的本系列教材能够不断更新，目的就是打造一套项目管理/工程管理学位教育的精品教材。第三版系列教材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。在系列教材课程体系的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知识体系的融合性，体现了国际上

两大项目管理组织——国际项目管理协会和美国项目管理协会的项目管理最新知识内容的发展。本系列教材的内容能体现 IPMP/PMP 培训与认证的思想和知识体系，也能够在与国际接轨的同时呈现有我国项目管理特色的内容。

编写一套优秀的项目管理学位教育系列教材是一项艰巨的任务，虽然编委会和机械工业出版社做出了很大的努力，但项目管理是一门快速发展的学科，其理论、方法、体系和实践应用还在不断发展和完善之中，加之专业局限性和受写作时间的限制，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/工程管理专业师生在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已经出版的教材不断修订、完善，让我们共同提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更好、更新、更切合我国项目管理/工程管理教育的高品质教材。

白思俊

西北工业大学管理学院教授、博导
 中国（双法）项目管理研究委员会副主任委员
 陕西省项目管理协会会长
 中国优选法统筹法与经济数学研究会理事
 中国建筑业协会理事兼工程项目管理委员会理事、专家
 中国宇航学会理事兼系统工程与项目管理专业委员会副主任委员

前 言

由于项目管理最大限度地利用了企业内外部资源,从根本上改善了中层管理人员的工作效率,极大地促进了国民经济和企业的发展。因此自20世纪80年代后,项目管理的应用领域迅速扩展到各行各业以及相关机构中,如电子、通信、计算机、软件开发、制造业、金融业、保险业以及政府机关和国际组织,特别是在各类企业中得到了广泛应用。项目管理在发达国家不但已经发展成为一门独立的学科,而且已经发展成为一种职业。

项目管理在当今社会中的用途更是非常广泛,当今人们创造财富和社会福利的途径与方式已经由过去重复进行的生产活动为主逐步转向了以项目开发和项目实施活动为主的模式。当今社会,项目开发与实施已经成为各类企业最主要的生产运营方式。比如在软件生产过程中,软件的开发项目是主要的生产方式,而软件的复制这种传统意义上的生产运营方式已经只剩下对于“复制”命令的执行了。同样,在制药业、建筑业、管理咨询业和保险业等行业,它们如今的生产方式不是全部以项目开发与项目实施的形式来实现,就是主要依靠项目的开发与实施的形式来实现。许多新兴知识产业和高科技产业的主要或全部生产都是按照项目的模式开展的。今天,项目已经成为社会创造精神财富、物质财富和社会福利的主要方式,项目管理也逐步成为现代社会中最主要的管理与组织方式,成为发展最快和使用最为广泛的组织管理模式。

项目管理进入我国后,已经在各个领域发挥了很大作用,形成了许多项目管理的成功经验和具体做法。本书针对我国项目管理应用发展的需要,结合大专院校与广大本科生和研究生对项目管理实践及应用了解的需求,旨在提供一些不同行业、不同侧重点且具有代表性的项目案例,介绍了现代项目管理理论与理念、技术与方法在这些项目中的实际应用过程、操作方法和经验。目的是给学生学习项目管理及其应用项目管理方法解决实际项目问题,提供一本系统全面、方便实用的项目管理案例教学参考书。

本书在第1版和第2版教学实践及应用的基础上进行了修订和完善,作者主讲的“项目管理”课程也先后被列为西北工业大学“精品课程”、陕西省“精品课程”、西北工业大学“研究生高水平课程”及“慕课建设课程”,教材的编写也是基于作者教学实践的总结和提升。本书第3版的编写原则仍然是以成功企业应用项目管理及典型项目开展项目管理的实际操作和经验为例,结合现代项目管理理念和国际项目管理的规范做法,介绍了现代项目管理理论、理念、知识、方法与技术在项目实践中的应用过程。全书共分6章,第1章项目管理及其应用,主要介绍了项

目管理的发展、理念及应用状况,介绍了成功项目管理的基本原理和应用特点;第2章以成功应用项目管理的波音公司项目管理体系为例介绍了企业项目管理的实施过程、工作内容及工作表单;第3章结合成功企业项目管理和典型项目管理案例介绍了项目管理核心理念、沟通管理、冲突管理、风险管理和团队管理的应用技巧;第4章强调了以典型项目管理方法和工具为主的项目管理应用过程展示,包括团队管理及里程碑计划在项目启动过程中的应用、工作分解结构在项目范围管理中的应用、网络计划技术在进度计划编制中的应用、资源费用曲线在项目计划编制中的应用、挣值分析法在项目费用进度综合监控中的应用及MS Project在项目计划制定中的应用;第5章介绍了四个不同类型项目管理的综合应用案例,第一个是邮电通信大楼建设工程的项目管理,第二个是财税库行横向联网系统开发的项目管理,第三个是工业产品实现的项目管理,第四个是大型建设公司在上海地区的项目群管理案例;第6章介绍了华为公司的项目管理应用案例、天士力企业的项目化管理应用案例和CPE公司企业项目管理体系的建设案例。

本书在项目案例的选择上,着重于选择项目管理应用比较成熟领域中具有广泛代表性的项目,同时考虑到项目管理技术应用的深度和广度,力争使本书能够反映不同类别的项目、不同项目管理理念和不同项目管理方法应用的侧重点。本书最大的特点是实用,将现代项目管理理论与技术和国际项目管理的规范做法与具体实际项目相结合,以展示案例应用过程为主。在内容上,具体实用、通俗易懂,作者编写时特别注意使本书适合于作为本科生和研究生的教材使用。

本书由西北工业大学白思俊主编,参加本书编写的有西北工业大学白思俊(第1章、第2章和第6章)、郭云涛(第5章)、舒湘沅(第3章)、刘丽华(第4章),华为公司项目管理能力中心的易祖炜(第6章)。另外,参与本书第1版和第2版编写的作者还有张宝海、张翠林、曾戈君、张美露、孙兆辉、朱宏超、张要一、王克勤、张家浩和王景山等。

本书在编写过程中参阅并吸收了大量资料和公开发表的有关人员的研究成果,已经尽可能详细地列出了各位专家、学者的研究成果和工作,在此对他们的工作、贡献表示衷心的感谢。由于项目管理是一门不断发展的学科,加之作者水平有限、编写时间较为紧张,错误或疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

目 录

丛书序一

丛书序二

前言

第1章 项目管理及其应用	1
1.1 概述	2
1.1.1 项目管理应用的发展	2
1.1.2 国外项目管理的应用和发展	3
1.1.3 我国项目管理的应用	5
1.1.4 现代项目管理应用的特点	7
1.2 成功的项目管理	8
1.2.1 成功项目管理的基本原理	8
1.2.2 如何实现企业战略的项目化管理	11
复习思考题	14
第2章 波音公司项目管理体系实施过程	16
2.1 定义项目	17
2.1.1 项目概述	17
2.1.2 项目战略	19
2.2 项目计划	21
2.2.1 项目描述	21
2.2.2 工作分解结构	22
2.2.3 任务描述	24
2.2.4 责任矩阵	25
2.2.5 项目估算	27
2.2.6 网络计划	29
2.2.7 资源管理	31
2.2.8 风险和风险规避	33
2.3 项目启动	35
2.4 项目控制管理	38
2.4.1 项目可视化控制	38
2.4.2 领导	40
2.5 项目收尾	41

复习思考题	43
第3章 项目管理理论和理念的应用案例	44
3.1 成功企业的项目管理应用理念	45
3.1.1 向波音公司学项目管理	45
3.1.2 解析 IBM 的矩阵组织结构	48
3.1.3 项目管理为华为产品研发带来的管理变革	51
3.1.4 塔里木油田一体化项目管理体系	56
3.2 项目沟通管理应用案例	58
3.2.1 案例一	58
3.2.2 案例二	59
3.3 项目冲突与风险管理应用案例	62
3.3.1 项目冲突管理应用案例	62
3.3.2 项目风险管理应用案例	65
3.4 项目团队管理应用案例	67
3.4.1 案例正文	67
3.4.2 案例分析一塑型“外圆内方”	69
3.4.3 案例分析二提供发展舞台	70
3.4.4 核心观点——团队管理应基于个人发展	71
复习思考题	71
第4章 项目管理方法和工具的应用案例	73
4.1 团队管理及里程碑计划在项目启动过程中的应用	74
4.1.1 项目概况	74
4.1.2 组建项目小组	75
4.1.3 确定里程碑计划	77
4.1.4 总结	79
4.2 工作分解结构在项目范围管理中的应用	80
4.2.1 项目背景	80
4.2.2 从现代项目管理视角分析《送给加西亚的信》	81
4.2.3 项目描述	82
4.2.4 工作分解结构	83
4.3 网络计划技术在进度计划编制中的应用	86
4.3.1 项目概况	86
4.3.2 项目范围的确定	87
4.3.3 工作分解结构在项目工作分解中的应用	89
4.3.4 网络计划技术在项目进度计划编制中的应用	89
4.4 资源费用曲线在项目计划编制中的应用	91

4.4.1	项目概况及甘特图计划	91
4.4.2	资源负荷图的应用	93
4.4.3	费用负荷图与累积曲线的应用	97
4.5	挣值分析法在项目费用进度综合监控中的应用	99
4.5.1	概述	100
4.5.2	CD合成剂项目人工时(费用)/进度综合检测过程	101
4.6	MS Project 在项目计划制订中的应用	116
4.6.1	项目背景	117
4.6.2	项目目标	117
4.6.3	项目分解	117
4.6.4	项目进度计划	119
4.6.5	项目人力资源安排	120
4.6.6	项目费用预算	120
4.6.7	项目监控	125
	复习思考题	127
第5章	项目管理的综合应用案例	129
5.1	邮电通信大楼建设工程项目管理	129
5.1.1	项目概况	129
5.1.2	项目范围的确定	130
5.1.3	项目管理的组织形式	133
5.1.4	项目进度计划	135
5.1.5	项目资源计划	136
5.1.6	项目费用计划	138
5.1.7	项目质量计划与质量保证	140
5.1.8	项目风险计划	143
5.1.9	项目控制过程	145
5.2	财税库行横向联网系统项目	148
5.2.1	项目概况	148
5.2.2	项目管理的组织形式	149
5.2.3	项目范围的确定	150
5.2.4	项目进度计划的编制	154
5.2.5	项目人力资源计划	155
5.2.6	项目资源费用计划	160
5.2.7	项目质量计划和质量保证	162
5.2.8	项目风险计划	164
5.2.9	项目进度管理过程	170

5.2.10 项目总结报告	175
5.3 工业产品实现项目案例	175
5.3.1 项目背景	175
5.3.2 项目筛选	176
5.3.3 项目可行性研究	177
5.3.4 项目启动与计划	179
5.3.5 项目实施控制	181
5.3.6 项目结束	184
5.4 CE 公司沿海经济地区项目群管理案例	184
5.4.1 CE 公司沿海经济地区项目群实施背景	184
5.4.2 项目群组织管理结构与管理流程	186
5.4.3 CE 公司沿海经济地区项目的选择、决策与管理策略	189
5.4.4 项目群资源整合与集成化管理	193
5.4.5 项目群管理的主要内容	195
复习思考题	202
第 6 章 企业项目管理应用案例	204
6.1 华为公司“以项目为中心”的项目化管理转变案例	205
6.1.1 “以项目为中心”的管理变革	205
6.1.2 “以项目为中心”的项目管理体系建设	206
6.1.3 “以项目为中心”转变落地	209
6.1.4 “以项目为中心”转变的经验教训	210
6.2 天士力企业项目化管理应用案例	211
6.2.1 企业发展中的问题	211
6.2.2 天士力的项目化管理	212
6.2.3 项目信息管理与支持体系	215
6.2.4 企业项目化管理成果	218
6.3 CPE 公司企业项目管理体系建设	219
6.3.1 企业项目管理体系概述	219
6.3.2 企业项目管理体系建设	221
6.3.3 CPE 公司 EPC 项目管理体系建设	227
复习思考题	234
参考文献	235



项目管理

主要内容

- 概述
- 成功的项目管理

第1章

项目管理及其应用

1.1 概述

项目管理是一门很年轻，但又很具活力的新兴学科。自从美国阿波罗登月计划实施以来，项目管理在世界各地的项目中得到了日益广泛的应用。目前，项目管理已经应用到实际生产的各个方面，按项目进行管理已经成为企业管理的一种理念。

1.1.1 项目管理的发展

“项目作为国民经济及企业发展的基本元素，一直在人类的经济发展中扮演着重要角色。实际上，自从有组织的人类活动出现至今，人类就一直执行着各种规模的“项目”。中国的长城、埃及的金字塔以及古罗马的妮姆水道都是人类历史上运作大型复杂项目的范例。在日常生活中，我们也被各类项目所淹没，如家居装修、举办运动会、开发新软件、道路修筑、水运通道建设、港站建设和建设巨型水利枢纽等，却很少有人有意识地控制和管理这些项目。直到第二次世界大战爆发，战争需要新式武器、探测需要雷达设备等，这些从未做过的项目接踵而至，不但技术复杂、参与的人员众多，时间还非常紧迫。因此，人们开始关注如何有效地实行项目管理来实现既定的目标。“项目管理”这个词就是从这时才开始被认识的。随着现代项目规模越来越大，投资越来越高，涉及专业越来越广泛，项目内部关系越来越复杂，传统的管理模式已经不能满足运作好一个项目的需要，于是就产生了对项目进行管理的模式，并逐步发展成为一门主要的管理学科。

项目和项目管理的发展是工程和工程管理实践的结果，是传统的项目和项目管理的概念，其主要起源于建筑行业，这是由于在传统的实践中建筑项目相对其他项目来说，组织实施过程表现得更为庞大和复杂。随着社会进步和现代科技的发展，项目管理也在不断地完善，同时项目管理的应用领域也在不断扩充，现代项目与项目管理的真正发展可以说是大型国防工业发展所带来的必然结果。

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），在二十世纪四五十年代主要应用于国防和军工项目，二十世纪六十年代至八十年代，其应用范围也只局限于建筑、国防和航天等少数领域，如美国的阿波罗登月计划。进入二十世纪九十年代以后，随着信息时代的来临和高新技术产业的飞速发展，项目的特点也发生了巨大变化。管理人员发现许多在制造业经济下建立的管理方法，到了信息经济时代已经不再适用。在制造业经济环境下，强调的是预测能力和重复性活动，管理的重点很大程度上在于制造过程的合理性和标准化；而在信息经济环境里，任务的独特性和创新性取代了重复性过程，信息本身也是动态的、不断变化的。灵活性成了新秩序的代名词，人们很快发现实行项目管理恰恰是实现灵活性的关键手段。同时还发现项目管理在运作方式上最大限度地利用了内

外资源,从根本上改善了中层管理人员的工作效率和任务执行过程的可控性。于是纷纷采用这一管理模式,并使之成为企业重要的管理手段。经过长期探索总结,现代项目管理逐步发展成为独立的学科体系,成为现代管理学的重要分支。

项目管理的理论来自于管理项目的工作实践,时至今日,项目管理已经成为一门学科。但是当前大多数的项目管理人员拥有的项目管理专业知识不是通过系统教育培训得到的,而是在实践中逐步积累的,并且还有许多项目管理人员仍在不断地重新发现并积累这些专业知识。通常,他们要在相当长的时间内(5~10年),在付出昂贵的代价后,才能成为合格的项目管理专业人员。正因为如此,近年来,随着项目管理的重要性为越来越多的组织(包括各类企业、社会团体,甚至政府机关)所认识,组织的决策者开始认识到项目管理知识、工具和技术可以为他们提供帮助,以减少项目的盲目性。于是这些组织开始要求他们的雇员系统地学习项目管理知识,以减少项目过程的偶发性。在多种需求的促进下,项目管理迅速得到推广普及。

目前,在欧美发达国家,项目管理不仅普遍应用于建筑、航天和国防等传统领域,而且已经在电子、通信、计算机、软件开发、制造业、金融业和保险业甚至政府机关和国际组织中成为其运作的主要管理模式。比如 AT&T、Bell、US West、IBM、EDS、ABB、NCR、Citybank、Morgan Stanley、美国白宫行政办公室、美国能源部和世界银行等在其运营的核心部门都采用了项目管理。

自从我国改革开放后,随着世界银行贷款、赠款项目在我国的启动,项目管理开始在我国部分重点建设项目中运用,如云南鲁布革水电站、二滩水电站和三峡水利枢纽建设等,并取得了良好的效果。同时在交通、水利、国防和 IT 等国家大型重点项目以及跨国公司的在华机构中,项目管理也获得了广泛应用,如神舟飞船、商务飞机、上海世博会和西安世园会等。今天,我国掀起了一股项目管理热潮,项目管理逐渐扩展到各行各业。

1.1.2 国外项目管理的应用和发展

20世纪60年代,美国阿波罗登月项目的巨大成功使项目管理经受了实践的考验。阿波罗登月计划是人类首次全面系统地应用项目管理方法进行大规模项目实施的典型案例,阿波罗项目的成功使得项目管理在实践中的应用得到了很大发展,也奠定了项目管理在实践中的科学地位。

20世纪70年代,项目管理首先在大型国防企业中开始流行并进一步获得了完善。

20世纪80年代,随着项目管理知识体系的完善和逐步推广,理论化程度越来越高,项目管理逐步开始向民营企业转移推广,应用范围逐步扩大,在社会上得到越来越大的重视。

20世纪90年代后,随着现代科学技术的飞速发展,管理科学领域内部革新与