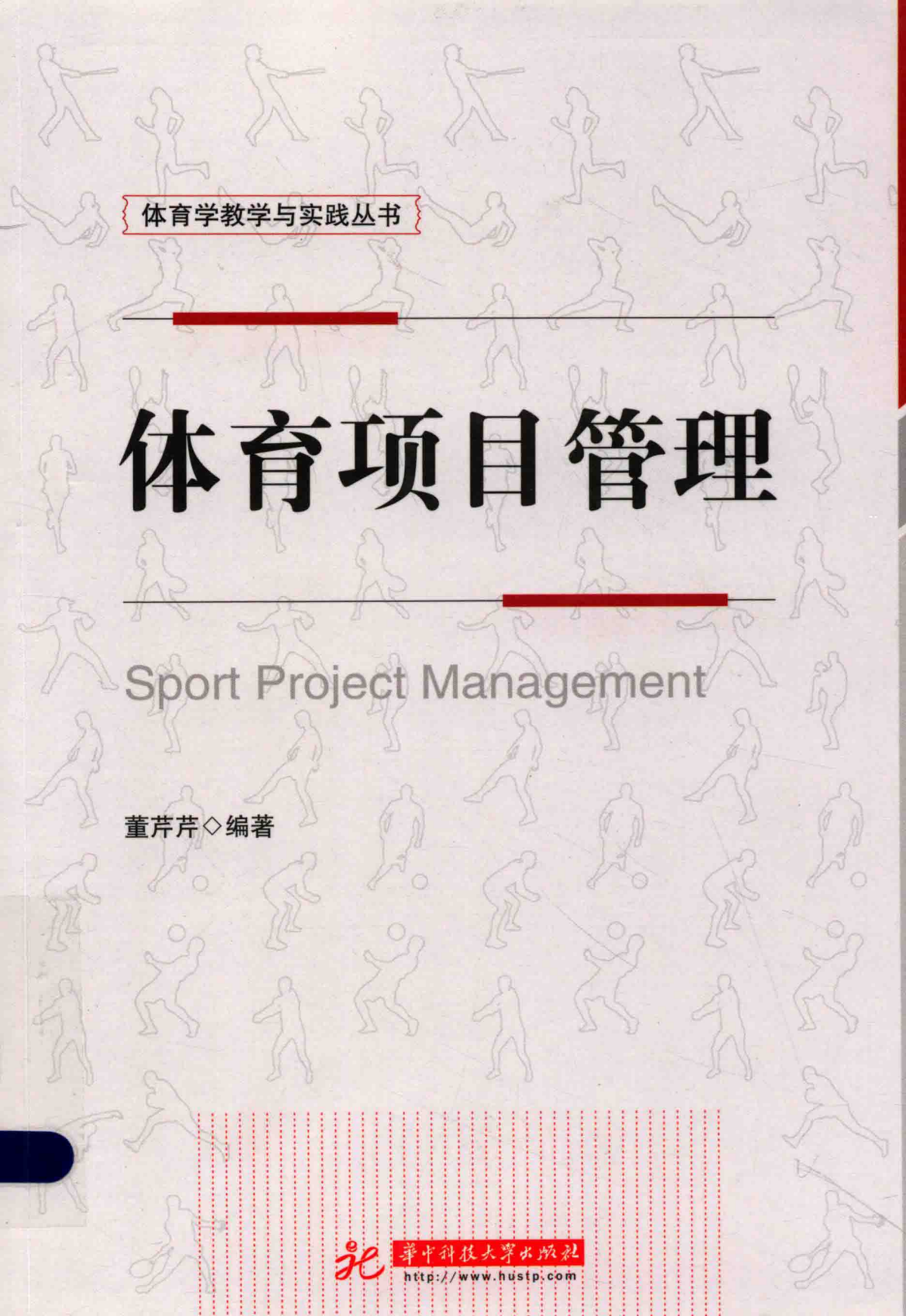




体育学教学与实践丛书

体育项目管理

Sport Project Management

董芹芹◇编著



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

体育学教学与实践丛书

2016年度教育部人文社会科学研究青年基金项目“基于多维视角的体育社会组织绩效评价体系研究”（项目编号16YJC890005）阶段性研究成果

2014年度湖北省教育厅科学技术研究项目计划“创新驱动下湖北省体育科技与体育产业协同发展研究”（项目编号Q20144103）阶段性研究成果

体育项目管理

董芹芹◇编著



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 提 要

本书参照项目管理的流程,系统地介绍了项目管理的理论知识和实践操作,以PMBOK的知识框架为基础,系统、详细地介绍了项目管理过程中涉及的各种活动,融项目管理知识体系介绍和操作能力培养为一体。书中采用循序渐进的方法,将项目管理过程按时间顺序归为五大基本管理活动、九大知识体系,深入浅出地讲解了项目管理每个过程、每个知识体系的概念、方法和技巧,将项目管理的理论结合体育管理实践,归纳出体育项目管理的特点与规律;凸显项目管理在体育领域主要项目中的应用。书中还分析了项目管理中常见的典型问题,并在每章的末尾对该章的要点进行了总结回顾。本书内容系统、知识全面、通俗易懂,结合案例分析,具有很好的知识性和操作性,适于全国普通高等体育院校、高师体育学院硕士研究生及本、专科学生专修、选修使用,亦可作为体育专业成教人员及体育干部培训教材,同时还可作为体育教师的教学用书以及体育行政管理人员的工作参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

体育项目管理/董芹芹编著. —武汉:华中科技大学出版社, 2018. 2
(体育学教学与实践丛书)
ISBN 978-7-5680-2584-3

I. ①体… II. ①董… III. ①体育项目-项目管理-高等学校-教材 IV. ①G808.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 036048 号

体育项目管理

董芹芹 编著

Tiyu Xiangmu Guanli

策划编辑:周晓方 杨 玲

封面设计:原色设计

责任编辑:苏克超

责任校对:张会军

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉华工鑫宏印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:23.25 插页:2

字 数:405千字

版 次:2018年2月第1版第1次印刷

定 价:58.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

Sport Project Management





项目管理作为一项成熟的管理技术在国际上的许多行业被广泛运用,但在中国的体育活动中,项目管理的运用还处于非常初级的起步阶段。随着越来越多的大型体育活动落户中国,我们急需一种科学有效的管理手段来运作、组织这些活动。由于体育活动具有过程性、一次性、独特性、目标确定性、组织的临时性和开放性、不确定性和风险性的特点,所以项目管理的方法可以适用于大型体育活动。

国内目前介绍项目管理知识的相关书籍大致有四种类型:①面向工程项目的教材,这类书籍比较成熟,使用历史较长;②翻译书籍,大多是直接翻译国外教材和著作,这类教材是国内读者直接了解国外大学项目管理教育内容的一个重要途径;③外国原版教材,大多是直接影印国外原版教材,是国内大学开设双语教学的一种工具;④国内学者在借鉴国外教材和著作的基础上整理而成的教材,大多按照 PMBOK(项目管理知识体系)把各类相关知识进行整合。

体育活动的开展与项目运作密不可分,对体育院校的学生来说,“体育项目管理”是一门相当重要的课程,对于培养学生的项目组织和项目管理能力具有十分重要的作用。本书在充分研究体育项目特点和群体案例的基础上,有针对性地总结出适合于体育院校学生的“体育项目管理”教学内容和方法,将项目管理的理论结合体育项目管理实践,归纳出体育项目管理的特点与规律,凸显项目管理在体育领域主要项目中的应用。

作者

2017年2月

1 第一章 项目及项目管理基础

- 1/ 第一节 什么是项目
- 9/ 第二节 项目的生命周期
- 15/ 第三节 项目利益相关者
- 21/ 第四节 什么是项目管理
- 31/ 第五节 项目管理的产生及其发展
- 35/ 第六节 项目管理知识体系

45 第二章 项目组织

- 45/ 第一节 项目组织的概念
- 46/ 第二节 项目组织的类型及其优缺点
- 55/ 第三节 项目组织结构的设计

64 第三章 项目经理与项目团队

- 65/ 第一节 项目管理领域中的核心概念
- 67/ 第二节 项目经理的角色定位
- 70/ 第三节 项目团队的建立和发展
- 75/ 第四节 项目人力资源管理

78/	第五节 项目人力资源的形成
84/	第六节 项目人力资源绩效管理
95/	第七节 项目人力资源的培训与开发

98 第四章 项目启动与项目评估

98/	第一节 项目需求
99/	第二节 项目目标
100/	第三节 项目论证与评估

127 第五章 项目范围管理

128/	第一节 项目范围管理概述
130/	第二节 项目范围规划
133/	第三节 项目范围的定义
137/	第四节 制作工作分解结构
141/	第五节 项目范围核实
143/	第六节 项目范围控制

151 第六章 项目进度管理

152/	第一节 项目进度计划的编制
170/	第二节 项目进度计划的执行及其动态监测
176/	第三节 项目进度控制
179/	第四节 项目进度更新

186 第七章 项目成本管理

187/	第一节 项目资源计划
------	------------

191/	第二节	项目成本估算
195/	第三节	项目成本预算
204/	第四节	项目成本控制

213 第八章 项目质量管理

213/	第一节	项目质量管理及其管理体系
219/	第二节	项目质量规划
225/	第三节	项目质量保证
228/	第四节	项目质量控制

235 第九章 项目冲突与沟通管理

235/	第一节	认识项目冲突
239/	第二节	项目沟通及其管理
250/	第三节	面对冲突的项目沟通管理

255 第十章 项目采购与合同管理

256/	第一节	采购管理概述
266/	第二节	工程项目采购
270/	第三节	货物采购
272/	第四节	咨询服务采购
275/	第五节	合同管理

283 第十一章 项目的风险管理

284/	第一节	项目风险与风险管理
289/	第二节	项目风险管理规划

294/	第三节	项目风险识别
302/	第四节	项目风险分析
307/	第五节	项目风险应对规划
311/	第六节	项目风险监控
315/	第七节	专题:大型体育赛事的项目风险管理

331 第十二章 项目后评价

331/	第一节	项目后评价概述
340/	第二节	项目后评价的程序和方法
348/	第三节	世界银行项目后评价模式简介
350/	第四节	项目后评价的成果——后评价报告

358 第十三章 项目管理职业资格认证

363 参考文献

第一章

项目及项目管理基础

主要内容

- 什么是项目
- 项目利益相关者
- 项目管理的产生及其发展
- 项目的生命周期
- 什么是项目管理
- 项目管理知识体系

在当今社会中，一切都是项目，一切都将成为项目。

——Paul Grace(美国项目管理专业资质认证委员会主席)

第一节 什么是项目

一、项目的定义

从人类开始有组织的活动起，就一直执行着各种规模的“项目”：史前人

类的围猎是人类历史上最早的项目；中国的古长城、埃及的金字塔是古代较大型、较复杂的项目；美国的“曼哈顿计划”、“阿波罗登月计划”以及中国的原子弹、氢弹“两弹计划”是近代较成功的项目；三峡工程、英法海底隧道、香港新机场等是现代项目管理的绝佳范例。项目无处不在，建设桥梁、房屋、铁路、公路或其他建筑是项目；安装一条新的生产线是项目；开发一种新产品是项目；制订一个新的营销计划是项目；修建新的体育场馆、举办体育赛事、策划体育赞助活动、组织体育旅游活动等也都是项目。在日常生活中，我们也被各种项目所淹没，房屋装修、修理水龙头、组织野餐、养育孩子、撰写书稿等等，都是项目。正如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，一切都将成为项目。”

项目来源于人类有组织的活动的分化。人类有组织的活动随着人类的发展逐步分化为两类：一是连续不断、周而复始的活动，人们称之为“作业或动作”(Operation)，如企业日常生产产品的活动；二是临时性、一次性的活动，人们称之为“项目”(Projects)，如企业的技术改造活动、一项环保工程的实施、大型体育赛事等。

什么是项目？项目的差别是如此之大，以至于很难对其进行界定。让我们来回顾一下国内外研究项目的学者所提供的一些定义。

Graham(1985)的定义为：一个项目是一组人员和其他资源临时被集合起来去完成一个明确目标，该目标通常具有一个固定的预算和一个固定的时期。

Buchanan 和 Boddy(1992)的定义为：项目具有开端和结局，是人们在成本、进度和质量等参数范围内为达到既定目标而实施的一种独特事业。

Gray(1994)的定义为：一个项目有专门的资源，一个专一的责任点，资源和可交付物品移动的清楚界限，有限的持续时间，它是一件一次性的工作任务，并具有目标。它是组织工作的一种有用方式。如果没有有意的介入，项目就不会自动产生。

美国项目管理协会(PMI)(2004)的定义为：项目是为完成某一独特的产品、服务或任务所做的一次性努力。

项目的定义真可谓五花八门，但其内涵和特征是一致的，项目所具有的以下特性说明了项目与其他活动的区别。

一个项目就是一次独一无二的冒险。在一定程度上，项目与项目之间没有重复性，每一个项目都有其独自的特点。

项目有一个明确的目标(目的)。项目工作追求一个特定的、可能实现的

目标,目标贯穿项目工作的始终,所有的项目工作都围绕这个目标进行。

项目都有客户。客户是提供必要的资金,以达成目标的实体,它可能是一个人、一个或多个组织、一个团队或政府。客户不仅包括目标资助人,而且包括其他利害关系方,项目目标可简单地表达为使客户满意。

项目包含一定的不确定性。项目开始时会在一定的假定和预算基础上进行时间、成本、质量的估计,假定和预算存在一定程度的不确定性,从而带来了项目目标的实现的不确定性。另一方面项目不像其他事情可以试做,失败了可以重来,项目后果的不可挽回决定了项目具有较大的不确定性。

项目需要资源。无论是简单还是复杂的项目,都需要消耗资源,都要受到人力、财力、物力的限制。

项目的生命期是有限的。项目是一种临时性的任务,它要在有限的期限内完成,当项目的基本目标达到时就意味着项目已经寿终正寝,尽管项目所建成的目标也许刚刚开始发挥作用。

项目要经过一系列相互关联的任务。项目的复杂性是固有的,必须完成多个任务,而且这些任务是相互关联的,前期任务未完成,后面的任务就无法启动。如果这些任务不能协调地进行,就不能实现整个项目的目标。

项目组织具有临时性和开放性。项目往往需要临时组建一个班子去实现,一旦项目完成,班子就会解散。参与项目的组织往往有多个,它们通过合同、协议或其他的社会联系组合在一起,项目组织没有严格的界限。

综上所述,我们可以为项目下这样一个定义:项目是在限定条件下,为实现特定目标而执行的一次性任务。这个定义包括以下三层含义。

(1) 项目是一项有待完成的任务,有特定的环境与要求。这一点明确了项目自身的动态概念,即项目是指一个过程,而不是指过程终结后所形成的成果。例如,人们把一个新图书馆的建设过程称为一个项目,而不把新图书馆本身称为一个项目。

(2) 项目必须在一定的组织机构内,利用有限的资源(人力、财力、物力等)在规定的时间内完成任务,任何项目的实施都会受到一定的条件约束。在众多的约束条件中,质量、进度、费用是项目普遍存在的三个主要约束条件。

(3) 项目任务必须要满足一定性能、质量、数量、技术指标的要求。这是项目能否实现,能否交付用户的必备条件。功能的实现、质量的可靠、数量的饱满、技术指标的稳定,是任何可交付项目必须满足的要求,项目合同对于这些均具有严格的要求。

二、项目的特征及属性

(一) 项目的特征

通过对项目定义的理解和认识,可以归纳出项目作为一类特殊的活动(任务)所表现出来的区别于其他活动的特征。

1. 项目的一次性

项目是一次性任务。一次性是项目区别于其他活动(任务)的基本特征。这意味着每一个项目都有特殊性,不存在两个完全相同的项目。项目的特殊性可能表现在项目的目标、环境、条件、组织、过程等诸方面,两个目标不同的项目肯定各有其特殊性,即使目标相同的两个项目也各有其特殊性。

2. 项目目标的明确性

人类有组织的活动都有其目的性。项目作为一类特别的活动,更有其明确的目标。从对项目概念的剖析可以看到,项目目标一般由成果性目标与约束性目标组成。其中,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,成果性目标被分解成项目的功能性要求,是项目全过程的主导目标;约束性目标通常又称限制条件,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,是项目管理的主要目标。可见,项目的目标正是成果性目标和约束性目标两者的统一。

3. 项目的整体性

项目是为实现目标而开展的任务的集合,它不是一项项孤立的活动,而是一系列活动有机组合而形成一个完整的过程。强调项目的整体性,也就是强调项目的过程性和系统性。

(二) 项目的属性

以上分析的是项目的外在特征,外在特征应该是其内在属性即项目本身所固有的特性的综合反映。结合项目的概念,项目的属性可归纳为以下六个方面。

1. 唯一性

唯一性又称独特性,这一属性是项目得以从人类有组织的活动中分化出来的根源所在,是项目一次性属性的基础。每个项目都有其特别的地方,没

有两个项目会是完全相同的。建设项目通常比开发项目有更多的相同之处,显得更程序化些,但在有风险存在的情况下,项目就其本质而言,不能完全程序化。项目主管之所以被人们强调很重要,是因为他们有许多例外情况要处理。

2. 一次性

由于项目的独特性,项目任务一旦完成,项目即告结束,不会有完全相同的任务重复出现,即项目不会重复,这就是项目的一次性。但项目的一次性属性是对项目整体而言的,它并不排斥在项目巾存在着重复性的工作。

3. 多目标性

项目的目标包括成果性目标和约束性目标。在项目实施过程中,成果性目标都是由一系列技术指标来定义的,同时都受到多种条件的约束,其约束性目标往往是多重的。因而,项目具有多目标性。如图 1-1 所示,项目的总目标是多维空间的一个点。

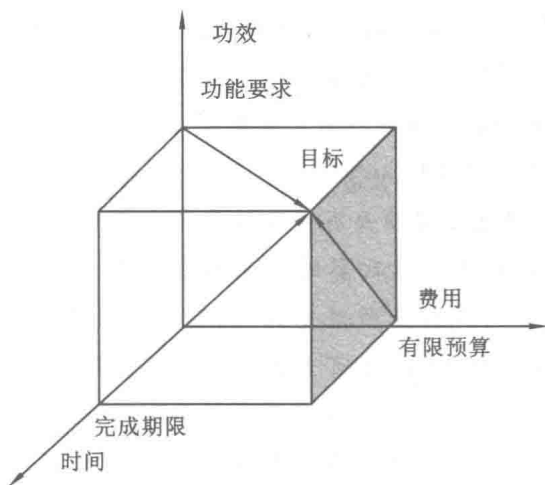


图 1-1 项目的多目标性示意图

4. 周期性

项目是一次性的任务,因而它是有起点也有终点的。任何项目都会经历启动、实施、结束这样一个过程,人们常把这一过程称为“生命周期”。项目的生命周期性还表现为,在项目的全过程中,启动阶段比较缓慢,实施阶段比较快速,而结束阶段又可能比较缓慢的规律。

5. 相互依赖性

项目常与组织中同时进行的其他工作或项目相互作用,但项目总是与项

目组织的标准及手头的工作相抵触。组织中各事业部门(行销、财务、制造等)间的相互作用是有规律的,而项目与事业部门之间的冲突则是变化无常的。项目主管应清楚这些冲突并与所有相关部门保持适当联系。

6. 冲突性

项目经理与其他经理相比,生活在一个更具有冲突特征的世界中,项目之间有为资源而与其他项目进行的竞争,有为人员而与其他职能部门进行的竞争。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。

案例

体育赛事项目的特点

通过对项目管理特点和体育赛事特点的研究可知,体育赛事是一个典型的项目,基本上具有项目所有的一切特点,主要表现在以下几个方面。

(1) 过程性。任何一项体育赛事均具有明确的开始、运作和结束过程,这符合作为项目性质的基本特征。体育赛事项目也要涉及启动、计划、实施、控制与收尾这5个基本的过程。

(2) 一次性。体育赛事项目有明确的起点和终点,它可以借鉴以往体育赛事项目的运作过程,但由于比赛的主观和客观因素会发生变化,具体情况会有所不同,所以不可以完全照搬先例,也不会有相同的复制。体育比赛的魅力也正是在于其不确定性、不可重复性和不可预测性。因此,一次性是运作体育赛事项目与其他重复运作或操作工作的最大区别。

(3) 独特性。每个体育赛事都具有自己的独特性,不同的体育赛事项目本身之间就存在着较大的差异。即使是相同项目的比赛,也会因时间、地点、人物等客观条件和不同的组成因素而存在差异,比如同样是世界杯,可能因为举办地、参赛球队、参赛球员、对阵情况等因素的不同而吸引不同的赞助商去赞助,吸引不同的人群去关注。所以每场体育比赛都是独一无二的。

(4) 目标的确定性。体育赛事的管理运作必须有明确的目标,如任务要在规定的时段或规定的时点之前完成,这样才能在赛事期间提供基本的客观比赛环境。如为球员在赛事规定的范围内准时准点地提供良好的比赛服务与支持,为观众提供体育赛事产品及良好的服务,为赞助商提供展示、推销自己产品的平台等其他需满足的要求。

(5) 组织的临时性和开放性。运作体育赛事的管理机构在运作过程中, 由于涉及很多方面, 其人数、成员、职责都是在不断变化的, 参与到体育赛事运作的组织往往也有多个, 如奥运会这样的大型体育赛事, 就要涉及很多部门, 它们通过协议或合同等关系组织到一起, 在体育赛事运作的不同时段以不同程度介入到运作过程当中。因此, 体育赛事运作组织没有严格的边界, 具有临时性和开放性。

(6) 不确定性和风险性。体育赛事管理因为是一次不可预知的管理活动, 所以存在着不确定性和风险性。它不同于其他项目可以试做和重做。体育赛事的运作受到很多客观因素的影响, 比如突发的天气因素可能导致体育比赛暂停、延期甚至取消。2008年北京奥运会中, 一场在上海进行的女子足球半决赛, 就因为突降大暴雨而中断比赛, 延时十多分钟后才继续进行。所以体育赛事存在着很大的不确定性和风险性, 体育赛事项目管理一旦失败就会成为既成事实, 从而永远失去重新运作的机会。

三、项目的组成要素

为了达到预期的目标, 项目由以下五个要素构成:

- (1) 项目的范围;
- (2) 项目的组织;
- (3) 项目的质量;
- (4) 项目的费用;
- (5) 项目的时间进度。

项目目标五要素中, 项目的范围和项目的组织是最基本的, 而项目的质量、时间进度、费用可以有所变动。

福琼(Fortune)和彼得斯(Peters)在《从失败中学习: 系统解决》一书中指出, 失败简单地说是某事出了问题, 超越这个简单论断, 可以发现失败有四种类型: 未达到目标; 出现不希望产生的负面效应; 设计失败; 目标不合适。福琼和彼得斯指出, 几乎所有关于失败的论断都是主观的, 它们被个人看法、环境以及各种期望所渲染, 当项目涉及多个干系人时更是如此。某些人认为是成功的项目, 却可能会被另一些人认为是失败的项目。

墨菲(Murphy)等人对 650 多个项目的研究成果表明: 项目成功与否完全取决于项目关键人物对项目的满意度。导致项目失败的原因很多, 常见的有

以下几种：

- (1) 项目目标定义不当或不切实际；
- (2) 上层领导理解和支持不够；
- (3) 项目计划不够慎重和完善；
- (4) 项目成员角色和责任不明确；
- (5) 项目人力资源不足或配置不当；
- (6) 项目出现太多不受控制的变化。

项目失败的原因是多方面的，也是复杂的，项目的失败通常是几个原因联合作用的结果。避免项目失败的方法就是要避免发生以上错误，并遵守成功项目的基本准则：

- (1) 透彻分析项目目标、获得客户许可并加以准确定义和恰当规划，以方便项目相关人员交流和沟通；
- (2) 配备最佳的项目团队成员和适当的资源；
- (3) 注重项目成功的三项标准并在项目团队中全面贯彻：准时，项目预算控制在既定范围内，项目得到委托人和用户的赞许；
- (4) 项目委托方要主动介入项目活动；
- (5) 项目的实施应采用市场运作机制。

四、项目与运营

项目与运营是既有区别，又有联系的。从表 1-1 可以看出项目与运营有四个方面的区别：首先，它们的目的不同，项目管理的目的是要结束一件工作，而运营则是要更好地维持经营；其次，工作性质不同，项目的工作目标是独特的、创新的，不可重复的，而运营则是重复地做同样的工作，通俗的解释是，项目就是每次都干不同的活，而运营则是每次都干一样的活；再次，工作环境不同，项目的工作环境多是开放的，受内外部的影响因素较多，有较大的风险，而运营多处于人造的、封闭的、相对安全的、风险较小的工作环境中；最后，管理组织不同，项目的组织工作多是临时性的，项目结束就解散了，而运营则是相对稳定和持久的，一般都有常设组织和管理架构。

表 1-1 项目与运营的区别

项目(project)	日常运作(operation)
一次性	重复性