



项目管理手册

袁义才 陈 军 编著

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理手册/袁义才等编著. —北京: 中信出版社,
2000.12

ISBN 7-80073-308-4

I. 项… II. 袁… III. 项目管理—手册
IV. F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 81372 号

项目管理手册

XIANG MU GUAN LI SHOU CE

编 著	袁义才 陈 军	开本	850mm×1168mm 1/32
责任监制	王祖力	印张	20.875
责任编辑	何建华	字数	400 千字
出 版 者	中信出版社 (北京市朝 阳区新源南路 6 号京城 大厦 邮编 100004)	版次	2001 年 1 月第 1 版
承 印 者	北京地质印刷厂	印次	2001 年 1 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社	书号	ISBN 7-80073-308-4 F·232
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	36.00 元

版权所有·翻印必究

第一章 项目及项目管理

什么是项目？下面是一些项目的例子：

- 开发一种新产品；
- 投建一个新企业；
- 装修一间旧房子；
- 举行一次生日晚会；
- 策划一场文艺演出；
- 为企业设计一套财务管理系统；
- 进行一次市场调研；
- 建一条高速公路；
- 作一次旅行。

对你来说，可能很容易地看出诸如开发一种新型汽车、设计一套新数据库、建立一个海外子公司等都是一些项目，但是，对于日常中那些需要较少投入和努力的工作任务，你可能认为它们并不是项目。

考虑下面一个例子，为你的公司招聘一位市场部经理。大多数经验丰富的经理并不认为这就是项目，因为在他们的头脑中早已计划好了应该如何开展招聘活动：首先在报纸上登一则招聘启示；然后对应聘者进行面试；最后进行

择优录取。事情真是太简单了！

但是，招聘一位新的市场经理也涉及众多的因素，比如你需要考虑最后期限，投入多少人力、时间和金钱，并且希望通过一次招聘活动就能选出合适的人员，在很多的招聘活动中，可能还需成立一个招聘小组。当你能成功地完成招聘任务时，既定的目标已经完成——你拥有了一位新的市场部经理。

从这种观点来看，招聘市场部经理就是一个项目，并且值得我们用项目管理的方法来管理它。良好的项目管理能够帮助你在最短的时间内，以最少的成本挑选出一位合适的市场经理。一位合适的市场经理每年可能会为你多签订几百万的订单，这将使公司的经营业绩大为不同！

当然，计划如何招聘一位市场经理要比计划如何在长江上建一座大桥所花的时间要少得多，可能也无需用计算机来创建项目计划和管理支出，但是掌握项目管理技术相当重要，它能帮助你成功地实现你的目标。

第一节 项 目

一、项目及其特征

所谓项目，简单地说，就是在既定的资源和要求的约束下，为实现某种目的而相互联系的一次性工作任务。通

过项目的实施，最终要达到一定的目的，其结果既可能是所期望的一种产品，也可能是所希望得到的一种服务。

任何工作任务都有其共同的特征，譬如都要有一定的受托人或组织来完成；要在既定的资源约束下且要符合客户或委托人的要求；要遵循一定的工作程序等。一般来说项目具有如下的基本特征：

1. 明确的目标

任何项目最终都要实现一定的目标，其结果可能是一种期望的产品，也可能是一种所希望得到的服务。项目的目标一旦确定，一般不能轻易修改和变动；当然，如果项目的环境（即外部环境和内部环境）发生了巨大的变化，项目的目标也将随之调整或发生实质性的变化，一旦项目的目标发生了实质性的变化，它就不再是原来的项目了，随之产生的将是一个新的项目。

项目目标的制定通常要依照一定的工作范围、进度计划和成本、资源约束。例如，“京九”项目的目标就是要在三年之内将贯穿南北的交通大动脉分阶段地全程贯通，其质量要符合铁道部和建设部的要求，成本要在预算约束之内。

项目管理小博士

项目就是在既定的资源和要求约束下，为实现某种目的而相互联系的一次性工作的任务。通过项目的实施要实现一定的目的，它可能是一种期望的产品或服务。

2. 独特的性质

某些项目，如三峡工程，因其项目本身的独一性而具有独特的性质，即史无前例，也就是说历史上没有建设过类似的工程，后也不可能有同例。而有些项目，即使所提供的服务和产品是类似，但因其特定的需求，发生的时间、地点、内部环境和外部环境不同，项目的实施过程和项目的本身也会具有独特的性质。例如某礼仪公司，虽然经常为新婚夫妇主持婚礼，但因为每次婚礼的新婚夫妇不同，发生的时间、地点、规模等不同，因此每一婚礼项目也都具有自己的独特性。

3. 资源成本的约束性

每一项目都需要运用各种资源来实施。资源可能包括不同的人力（如项目经理、项目成员）、物力（如设备、原材料等）和财力。例如建造一“安居工程”项目，其资源包括受委托的建筑商、相关的供应商以及建筑机械、工具等。显然，同样的“安居工程”项目，会因不同的建筑商、供应商，及其所拥有的人力、物力、财力等资源的不同，可能会建造出不同风格、不同质量的建筑物；同时，承建商在建造“安居工程”时还要受到硬的成本预算约束，即以尽可能低的成本建造出高质量的、符合要求的建筑物。

4. 项目实施的一次性

每一项目都是一项一次性的任务。这是项目与其他重复性工作任务的最大区别。随着项目实施结果的移交和合同的终止，该项目即告结束，因而项目不是周而复始的工作任务，也不是无终了的职能。例如，建设一家鞋厂是一个项目，但建成投产以后的日常重复性生产过程则不能当作是项目。国际上，通过统一管理、批量生产，有完全相同的产品，但决不可能通过批量实施而产生完全相同的项目。每个项目都应该根据具体的条件进行系统的管理，因而项目的实施具有一次性。

5. 项目的不确定性

每个项目都包含一定的不确定性，即在项目的具体实施中，由于外部环境和内部因素在发展变化，因而项目的具体实施必然与实施前的项目计划有所不同。例如，项目可能会提前完成，也可能会拖延工期；由于经济环境的变化，这将导致实际项目成本可能要高于或低于预算成本；更有甚者，可能会出现项目的实施结果与预计结果不符。此类现象都是项目所包含的不确定性，有时我们也称之为项目风险。因此，在项目实施之前，充分地分析影响项目的内部因素和外部环境是必要的。在项目的实施中，要进行有效的管理和控制，以防止项目目标出现偏差。

6. 特定的委托人

每个项目都有特定的委托人，也称之为客户。它既是项目结果的需求者，也是项目实施的资金提供者。它可能是一个人，或是一个组织，或者是由两个或更多的人构成的一个团体，也可能是对同一项目结果具有相同需求的许多组织。当一个建筑商为某一机构建筑一幢办公楼时，这家机构便是这一项目的委托人；当某一军工企业从政府获得一笔资金研究开发一种新式武器时，政府便是这一项目的委托人。

当然，在某些情况下，也会出现某一项目的委托人亦是受委托人的情形，例如，某一企业集团拨一笔专用资金，成立一个新产品研究开发项目小组，意欲在一年之内推出一种新产品。再例如，某一家具有建筑设计能力的房地产开发商，通过对市场需求的调研，准备开发一批高级住宅推向市场。

7. 结果的不可逆转性

项目不像其他事情那样，做坏了可以重新再来；也不像流水线上的产品那样，能达到

项目管理小博士

项目不像其他事情那样做坏了可以重新再来，一旦实施项目，就必须确保其成功；项目具有自身的机会成本，一旦实施失败，就永远失去了实施原项目的可能性。这就是项目结果的不可逆性。

99%的合格率就算很好了。一旦实施项目，必须要确保其成功。这是因为人力资源、物力资源、财力资源都具有稀缺性，都具有自身的机会成本，某一项目一旦实施失败，就永远失去了重新实施原项目的可能性。因此，在项目的实施进程中，要充分预计到各种可能的不确定性，以确保预期目标的实现。

综上所述，项目就是在既定的资源和成本约束下，为了达到特定目的一项一次性任务。

二、制约项目目标成功的因素

每一项目最终都要实现一定的目标，该目标要符合委托人的要求，然而在项目的具体实施中，由于各种因素的影响，可能会导致最终的目标，即提供的产品或服务不符合委托人或客户的要求，不能使客户满意。项目目标的成功实现，通常受下面四个因素的制约：委托人的评价、项目范围、项目进度和项目成本。

1. 委托人的评价

项目实现的目标，最终是为了满足客户的需求，因此，委托人的评价直接决定着目标的成功与否。为了确使项目的成功实现，以使委托人满意，在项目开始之前，根据委托人的要求制定一份项目计划甚为关键。项目计划书中应当包括所有工作任务、相关成本和完成项目所需的时间估

计等。可以想象，项目计划恰似航海中的罗盘，指引着项目的实施最终驶进客户满意的港湾。

2. 项目范围

项目范围又称工作范围，它是为使委托人满意所必须要完成的工作。要使委托人满意，就要确保实施项目的目标，即所提供的产品或服务要符合项目开始时所指定的要求和标准。例如，某一调查公司承接某一公司新产品上市后的调查项目，项目的范围可能涉及到消费者对新产品的满意程度、新产品定位是否合理、产品所占的市场份额等。委托人总是希望承接方能高质量地完成工作范围内的所有任务，如果调查公司只完成了规定中的某几项，其结果显然不能让该企业满意，这将影响企业市场策略的制定和调整。

3. 项目成本

项目成本就是客户同意为一个可接受的项目所提供的产品或服务所支付的款项。项目成本以预算为基础，其范围包括将用于支付项目雇用人员的工资、原材料、设备和工具的租金，以及将负责执行某些子项目的分包商及咨询商的费用。例如，如果项目是改造一个迪吧，预算的项目成本可能会包括音响设备、照明工程、室内装修等等。客户总是希望以最小的支出得到满意的产品或服务，如果项目的成本超过了客户的意愿支出，或超过了他的支付能力，

该项目的实施显然不能算是成功的。

4. 项目进度

项目进度，通俗地说，就是实施某项项目的时间安排。每个项目都有其开始时间和结束时间，通常要依据客户与受委托人的实际情况来规定完成工作范围的时间，在许多项目中，时间因素是衡量项目目标是否成功的关键指标。如某一公司委托某个印刷厂设计、印刷一批圣诞卡，如果印刷厂在圣诞节之后才交付产品，印制出的圣诞卡显然失去了意义，该公司当然也不能接受。

第二节 项目管理

一、项目管理及其特征

自本世纪 50 年代以来，随着社会经济和科技的迅猛发展，各国都在努力提高自身的综合实力，以求在全球化的竞争中独占鳌头。正是在这一进程中，现代化的大型企业集团不断建立，大规模的工程项目层出不

项目管理小博士

众多“豆腐渣工程”、“半拉子工程”的出现常常令人们痛心疾首！

假如我们了解了更多的管理知识，如果我们已经掌握了项目运动规律，是否可以有效地避免此类现象的发生呢？

穷，高、精、尖的科研项目不断涌出，项目已构成了社会生活的基本单元。随着开发项目规模的日趋扩大，以及技术工艺复杂程度的不断提高，项目投资者对项目的质量要求也越来越高，因此，项目管理已成为提高项目生命力的关键。

所谓项目管理，就是项目的管理者，在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效地管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目的目标。

从这一概念我们可以看出，项目管理具有如下的基本特征：

1. 项目管理的主体是项目管理者。
2. 项目管理的客体涉及到项目的工作范围，即项目的全部工作任务，这些工作构成了项目系统的运动过程，这一运动过程被称为项目的生命周期。
3. 管理项目的目的是要实现项目的目标，即最终要提供符合客户需求的产品或服务。管理本身并不是目的，而是实现目的的手段。
4. 项目管理的职能大致可概括为计划、组织、指挥、协调和控制，离开了这些职能，项目不可能有效地运转，管理的目标也不可能实现。

因为项目具有一次性的特征，因此，每实施一个项目都有创新的性质，所以，我们又常称项目管理为创新管理。

二、现代项目管理的产生、发展过程

用有限的资源投入得到尽可能多的收益，这是任何一个符合“经济人”假设的项目管理者的普遍心理，也是其要追求的目标。项目管理自从有投资活动就已存在。最初的项目管理往往是一种经验管理，随着科技的迅速发展，大量技术复杂、风险程度较高的高、精、尖项目的不断涌现，传统的管理方法已经越来越不能适应项目管理的客观需要。

项目管理小博士

为了成功地实现项目的目标，项目管理者需要在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效的管理。这就是项目管理。

在第二次世界大战期间，美国对原子弹以及后来的“阿波罗登月”等重大的科学实验项目都采用了项目管理形式，并达到了预定的目标。到了 20 世纪五六十年代，这种管理形式已开始被广泛地采用，尤其是在电子、核子和宇宙空间技术等项目中应用较多。因此，现代项目管理的应用过程，也是项目管理从传统的经验管理逐渐演化为现代科学管理的过程，在这一转变过程中，涌现了许多新的管理思想和新的管理技术，概括来讲，现代项目管理具有如下明显的特征：

1. 管理思想的现代化

现代化的管理认为，管理的对象（即项目）是由要素组成的系统，管理必须从系统的整体出发，研究系统内部各要素、各子系统之间的关系，以及系统内部与外界环境之间的关系。因此，系统理论已成为现代项目管理的基础理论。

2. 管理技术的现代化

在现代的项目管理中，大量地运用了经济模型、计算机技术，并使其和管理者的经验、决策有效地结合起来，从而实现了定量分析和定性分析的高度融合，真正地体现了管理过程的自动化、系统化和网络化，确保了项目管理的科学性和有效性。

3. 项目管理组织的现代化

现代化的项目管理充分地体现了以人为本的思想，并对组织形式进行了有效地设计，采用开放的系统模式，通过制度建设来规范组织行为，确定组织的功能和目标，大大地提高了项目组织的工作效率。

三、项目管理的过程

过程是指产生某种结果的行动序列。项目管理过程就

是根据执行项目的行动次序制定项目计划书，然后按计划有步骤地工作。进行项目管理时，首先必须制定一个预定计划，预定计划书规划了如何按时在成本预算内实现工作范围。这一计划工作大致包括以下步骤：

1. 明确地界定项目目标，这种界定需要客户和执行项目的被委托人共同完成，首先由客户提出需求，然后被委托人根据客户需求提出项目方案，最后，在双方的协同下，最终达成项目的目标。

2. 根据项目的工作范围将项目划分为若干个子项目或项目包。一般说来，一个较大的项目可能令人不知所措，但如果将其分解成若干个子项目，分阶段、有步骤地实施，那么，一个复杂较难的项目无疑要变得相对简单明了了。这种方法我们通常称之为工作分析结构，（Working Break-down Structure，即 WBS）。

3. 确定完成每个子项目的具体活动。

4. 用项目网络图来描述活动，以表明各种活动之间的必要次序和相关性。

5. 进行时间估计，规定完成每项活动的基准时间，以控制进度，确保项目在客户所要求的时间内完成。

6. 最后进行成本预算。预计完成每项活动所需的资源和成本，各项活动成本预算的总和便是总成本预算。

项目计划书决定着项目该怎么做，由谁去做，耗费多少资源、成本，需要多少时间，这恰似战役之前的战略部署。许多项目，有的不能如期竣工，有的超出预算成本，

有的不能达到建设的标准和客户的要求，这些都直接与实施项目之前的计划有关。因此，在实施项目之前，用一定的时间来做一个考虑周全的计划是十分重要的。要做一名成功的项目管理者，首先就要懂得如何做好项目实施之前的准备和计划工作。许多重大的项目，其准备和酝酿时间，要远远超过其真正的实施时间。

四、项目管理的内容

明确了什么是项目管理及项目的管理过程，那么在实际的项目管理中到底涉及到哪些方面的管理呢？在此我们提供一种国际上普遍认同的项目管理内容：

1. 项目范围管理，是为了实现项目的目标，对项目的工作内容进行控制的管理过程。它包括范围的界定，范围的规划，范围的调整等等。

2. 项目时间管理，是为了确保项目最终的按时完成的一系列管理过程。它包括具体活动的界定，活动的排序，时间估计，进度安排以及时间控制等工作。

3. 项目费用管理，是为了保证完成项目的实际成本、费用不超过预算成本、费用的管理过程。它包括资源的配置，成本、费用的预算以及费用的控制等工作。

4. 项目质量管理，是为了确保项目达到客户所规定的质量要求所实施的一系列管理过程。它包括质量规划，质量控制和质量保证等。

5. 人力资源管理，是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效地发挥和利用所做的一系列管理措施。它包括组织的规划、团队的建设、人员的选聘和项目的班子建设等一系列工作。

6. 项目沟通管理，是为确保项目信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施。它包括沟通规划，信息传输和进度报告等。

7. 项目风险管理，涉及项目可能遇到各种不确定因素，为了将它们有利的方面尽量扩大并加以利用，而将其不利方面所带来的后果降到最底程度，需要采取一系列的风险管理措施。它包括风险识别，风险量化，制订对策和风险控制等。

8. 项目采购管理，是为了从项目实施组织之外获得所需货物和服务所采取的一系列管理措施。它包括采购计划，采购与征购，资源的选择以及合同的管理等项目工作。

9. 项目交接管理，这是国际项目管理协会根据项目管理的发展动态提出的一项新的项目管理内容。这是因为，有些项目是相对独立的，项目实施完成后，随着标的物的移交，合同即告终止，但也有些项目不是这样，项目实施的完成即是客户运用该项目的结果进行投产运营的开始。由于该项目刚刚投产运营，客户即项目的接受者，可能缺乏相应的经营管理人才，也可能对项目的技术、性能等不很熟悉，这些都需要项目的实施单位协助项目的接受单位加以解决，因此，项目的交接管理便应运而生。