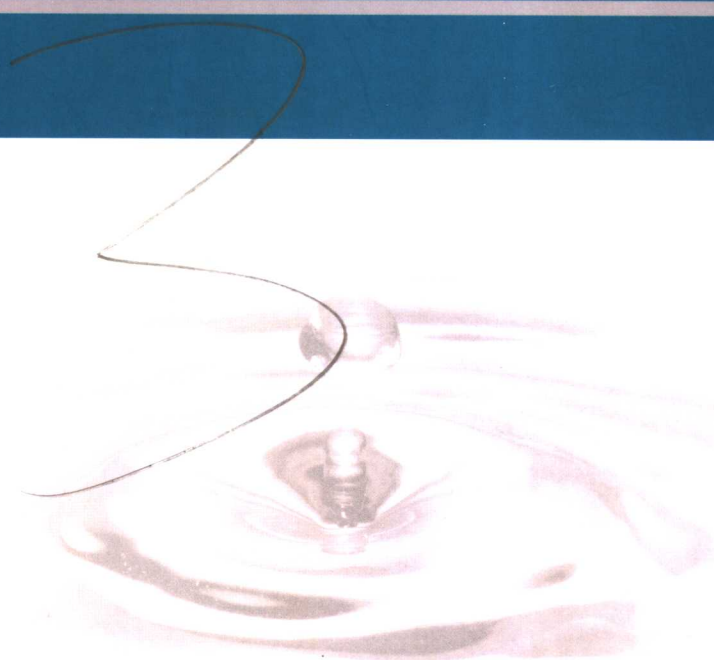


精·品·课·程·立·体·化·教·材·系·列



# 项目管理学

戚安邦 等/编著



 科学出版社  
[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

精·品·课·程·立·体·化·教·材·系·列

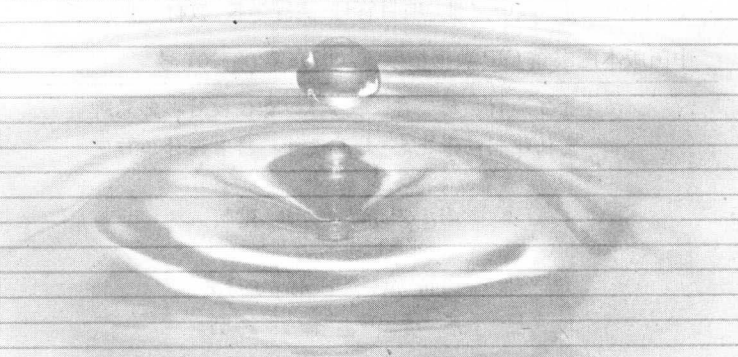
F224.5/153

2007



# 项目管理学

戚安邦 等/编著



科学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书是国家级精品课程“项目管理学”的教材,它全面而详细地介绍了项目管理的基本原理、核心内容和主导方法。本书的主要特色有四个方面:其一是知识体系与国际接轨且包含有项目管理的最新研究成果;其二是论述深入浅出,符合读者学习和认知项目管理学的要求;其三是内容充实且包含有适合中国国情的独特内容;其四是适合老师开展教学或读者自学使用。全书共分12章,第一章讨论了项目、项目管理、项目组合管理等基本概念和面向知识经济的项目导向型组织和社会以及组织项目管理成熟度模型等本学科的最新发展。第二章主要讨论了项目决策管理和项目管理过程以及项目生命周期方法和项目全过程的阶段划分等。第三章讨论了项目组织及其集成管理,并且详细讨论了项目相关利益主体、项目实施组织、项目团队和项目经理的管理。第四章到第十二章分别详细地介绍和讲述了项目集成管理、项目范围管理、项目质量管理、项目时间管理、项目成本管理、项目沟通管理、项目采购管理、项目风险管理、项目人力资源管理的原理和方法。

本教材既可作为各管理专业的本科生教材使用,也可作为项目管理工程硕士(MPM)和工商管理硕士(MBA)等专业学位的教材使用,同时还可以作为研究人员的参考用书以及各类管理人员的自学用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

项目管理学/戚安邦等编著. —北京:科学出版社,2007

(精品课程立体化教材系列)

ISBN 978-7-03-019115-1

I. 项… II. 戚… III. 项目管理-高等学校-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第087101号

责任编辑:林建 王剑虹/责任校对:邹慧卿

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2007年7月第一版 开本:B5(720×1000)

2007年7月第一次印刷 印张:25 3/4

印数:1—3 500 字数:495 000

定价:29.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

# 前 言

我于 1986 年吉林工业大学技术经济学硕士毕业后一直从事项目评估和项目管理方面的研究与教学，随后我在英国 LEEDS 大学和美国 UNCC 大学留学期间也是学习和研究项目管理的理论与方法，就连我的博士论文的题目也是《工程项目全面造价管理的方法论研究》，所以我的大半生都是在做现代项目管理方面的教学和研究工作。十分有幸的是，我从 1999 年开始参与国家外专局引进美国项目管理协会（PMI）的现代项目管理知识体系（PMBOK）和项目管理专业资质人员（PMP）认证的工作，随后 2001 年初在中国中央电视台第一频道主持了面向全国的《现代项目管理》讲座，同时编著出版了《现代项目管理》一书以作为国家外专局和 PMI 指定的全国 PMP 认证考试培训的中文教材，本书就是在该书的基础上全面修订而成的。

随着人类社会逐渐迈向知识经济和信息社会，原有工农业经济与社会以周而复始不断重复的日常运营活动为主的财富创造范式正逐渐为一次性、独特性和创新性的项目活动为主的全社会财富创造范式所替代，所以原有以职能管理为主导的管理范式正在逐步转为以现代项目管理为主导的全新的管理范式，并且现代项目管理的原理和方法也在不断地更新和发展，本书正是根据近年来现代项目管理的最新发展编写的。本书的直接前身是我们 2003 年出版的《项目管理学》一书，该书不但在国内得到了广泛的应用，而且获得了天津市 2004 年社科成果奖。实际上从最初的《现代项目管理》到 2003 年出版的《项目管理学》一直到本书，我们分别参照美国 PMI 的 PMBOK 第一版（1996 年版）、第二版（2000 年版）和第三版（2004 年版）的结构框架，然后按照我们自己的研究和教学积累编写

了全书的核心内容。例如，本书中增加了“项目导向型组织与社会”和“组织项目管理成熟度模型”以及“创新项目管理”等内容以适应我们建设创新性国家的需要。

另外，本书的知识体系结构和内容组织安排也是多年来我们开发建设“项目管理学”课程的教学实践经验的总结。南开大学的“项目管理学”课程建设至今已历经7年时间并获得十几万元的资助，先从南开大学资助的“双语”课程建设起步，然后到南开大学的校级精品课程建设，进一步到南开大学的校级精品示范课程建设，更进一步到天津市精品课程建设，一直到2005年被评为国家级精品课程。本书正是这一课程建设的长期积累的成果。本书在内容的“深度”和“广度”方面也下了很深的工夫，以便使读者既能全面了解现代项目管理的知识体系，又能学习和掌握项目各专项管理的精髓。

本书不但可供管理学各专业本科生使用，也可供项目管理工程硕士（MPM）和其他管理学的专业硕士（EMBA、MBA和MPA等）使用，并且还可供从事管理的人员自学使用。本书由南开大学商学院戚安邦博士/教授担任主编，负责全书的总撰和审定工作以及第一章、第三章、第四章、第七章、第九章、第十章和第十二章的主编工作。由天津理工大学管理学院孙贤伟教授担任副主编，负责第二章、第五章、第六章、第八章和第十一章的主编工作。另有6位南开大学的博士和博士生参加了本书在其前身基础上的修订工作，其中刘俊业完成了第一章和第二章的修订，王新完成了第三章和第五章的修订，熊琴琴完成了第六章和第七章的修订，杨伟完成了第四章和第八章的修订，杨玉武博士完成了第九章和第十章的修订，翟磊完成了第十一章和第十二章的修订工作。由于《项目管理学》所涉内容广且发展快，特别是由于编者水平有限，书中如有错误和疏漏之处还请读者批评指正。

戚安邦

2007年3月于南开大学园

# 目 录

## 前 言

### 第一章

<b>概论</b> .....	1
第一节 现代项目管理的发展历程 .....	1
第二节 项目的概念和特性 .....	7
第三节 项目管理的概念与内涵 .....	15
第四节 现代项目管理知识体系及其内涵 .....	21
第五节 现代项目管理的最新发展 .....	29
本章思考题 .....	39

### 第二章

<b>项目决策与项目管理过程</b> .....	40
第一节 项目生命周期 .....	40
第二节 项目阶段及项目阶段工作内容 .....	49
第三节 项目管理过程及其内容 .....	58
第四节 项目决策及其管理 .....	63
本章思考题 .....	73

### 第三章

<b>项目组织管理</b> .....	74
第一节 项目组织管理及其全面集成 .....	74

第二节	项目相关利益主体 .....	80
第三节	项目实施组织 .....	84
第四节	项目团队 .....	90
第五节	项目经理 .....	96
第六节	项目管理办公室 .....	104
	本章思考题 .....	108
<b>第四章</b>		
	<b>项目集成管理</b> .....	109
第一节	项目集成管理的概论 .....	109
第二节	项目集成管理的应用与方法 .....	115
第三节	项目起始阶段的集成管理 .....	122
第四节	项目集成计划的实施 .....	134
第五节	项目终结的集成管理 .....	142
	本章思考题 .....	145
<b>第五章</b>		
	<b>项目范围管理</b> .....	146
第一节	项目范围管理的概论 .....	146
第二节	项目范围规划 .....	150
第三节	项目范围定义 .....	152
第四节	项目工作分解 .....	157
第五节	项目范围确认 .....	165
第六节	项目范围控制 .....	168
	本章思考题 .....	172
<b>第六章</b>		
	<b>项目时间管理</b> .....	173
第一节	项目时间管理的概念 .....	173
第二节	项目活动定义 .....	175
第三节	项目活动排序 .....	181
第四节	项目活动资源估算 .....	187
第五节	项目活动工期估算 .....	191
第六节	项目进度计划制定 .....	196
第七节	项目进度计划的控制 .....	201
	本章思考题 .....	204

<b>第七章</b>	
	<b>项目成本管理</b> ..... 205
第一节	项目成本及其管理..... 205
第二节	项目成本估算..... 213
第三节	项目成本预算..... 223
第四节	项目成本控制..... 230
第五节	挣值分析方法..... 235
	本章思考题..... 240
<b>第八章</b>	
	<b>项目质量管理</b> ..... 242
第一节	项目质量管理的概念..... 242
第二节	项目质量计划..... 253
第三节	项目质量保障..... 258
第四节	项目质量控制..... 262
	本章思考题..... 269
<b>第九章</b>	
	<b>项目风险管理</b> ..... 270
第一节	项目风险和项目风险管理..... 270
第二节	项目风险管理计划..... 279
第三节	项目风险的识别..... 287
第四节	项目风险度量..... 291
第五节	项目风险应对措施的制定..... 297
第六节	项目风险监控..... 301
	本章思考题..... 304
<b>第十章</b>	
	<b>项目沟通管理</b> ..... 305
第一节	沟通及其管理的概念和特性..... 305
第二节	项目沟通方法与技巧..... 311
第三节	项目沟通中的主要障碍及其解决方法..... 317
第四节	项目沟通计划编制..... 321
第五节	项目沟通计划的实施..... 327
第六节	项目会议沟通的管理..... 335
	本章思考题..... 338



---

<b>第十一章</b>	
	<b>项目人力资源管理</b> ..... 340
第一节	项目人力资源管理的概念..... 340
第二节	项目人力资源规划与设计..... 346
第三节	项目团队成员的获得与配备..... 356
第四节	项目团队的开发与建设..... 362
第五节	项目团队的管理与控制..... 365
	本章思考题..... 373
<b>第十二章</b>	
	<b>项目采购管理</b> ..... 374
第一节	项目采购管理概述..... 374
第二节	项目采购和采购工作计划的制定..... 386
第三节	项目采购和采购工作计划的实施..... 392
第四节	项目合同管理..... 397
	本章思考题..... 401
<b>参考文献</b>	..... 402

# 第一章

## 概 论

**【本章导读】** 本章首先讨论了整个现代项目管理科学的发展历程，以及项目与项目管理的定义、特性和分类等方面的内容；其次讨论了项目管理以及项目管理与运营管理的不同，并讨论了项目管理知识体系及其中所包含的各个项目专项管理的基本概念；最后讨论了现代项目管理近年来的最新发展及其原因、意义和作用。

### 第一节 现代项目管理的发展历程

项目和项目管理的实践从人类社会开始形成而开展社会活动时就已经开始了，只是到了近代人们才将项目管理发展成了管理方面的单独专业或学科。项目管理学科的发展经历了两个主要的阶段，即传统的项目管理阶段和现代项目管理阶段。

#### 一、传统项目管理的发展历程

中文的“项”和“目”是指人的“颈上”部分，每个人与他人的不同主要表现在这一部分，所以，中文的“项目”是指人们所开展的各种具有不同特性的活动，这表明中华民族在古代就已经认识了“项目”和“项目管理”的某些实质和特性。传统的项目和项目管理不仅可以追溯到中国的长城和埃及的金字塔等世界著名的古代工程项目，而且可以追溯到人类最早的各种有组织的社会活动。因为

人类所有的有组织活动最初都是以某种项目形式出现的，而且只有项目出现成果以后人们才将其投入运营。例如，人们只有先完成开垦荒地的项目，才能有每年耕种收获的运营；人们只有先完成修建都江堰工程的项目，然后才能用它来运行至今。

中国古代的项目管理多数涉及建造皇宫、水利建设以及防御外敌入侵的工程等，因为中国历朝历代都动用过大量的人力、物力和财力修建这些而将这些项目经验加以总结，最终留给了我们许多关于传统项目管理的宝贵知识和资料，这些形成了中国乃至世界的传统项目管理的思想与方法。例如，由我国战国时期李冰父子组织修建的都江堰至今仍在使用，它以实物向人们展示了这一工程中使用项目管理思想与方法的优异成就。

由此证明，我们中华民族是人类对项目和管理认识最早，并且认识深度与广度最高的民族之一。例如，据我国春秋战国时期的科学技术名著《考工记》记载，早在 2000 多年前我们的先人就已经规定：凡修筑沟渠堤防，一定要先以匠人一天修筑的进度为参照，再以一里工程所需的匠人数和天数来预算这个工程的劳力，然后方可调配人力进行施工<sup>①</sup>。这就是人类最早的项目成本预算与项目施工管理和控制方法的文字记录。另据《辑古纂经》一书记载，我国唐代时就已经有了夯筑城台的定额“功”。我国北宋时期李诫（主管建筑的大臣）所著的《营造法式》一书，甚至全面汇集了北宋以前建筑项目成本管理技术的精华。该书中的“料例”和“功限”就是我们现在的“材料消耗定额”和“劳动消耗定额”，这是人类采用定额进行工程项目成本管理的最早方法和记载。

当然，像古埃及的金字塔和古巴比伦的空中花园等也都是人类在项目和项目管理上的伟大成就，这些都证明我们人类早在几千年前就已经开始认识和掌握项目和项目管理的规律与方法了。只是这些传统的项目和管理知识仅仅局限于一些狭小的领域（主要是工程项目领域），并且存在很大的不完善性（主要是对项目成本、质量和时间的管理），所以我们将这一阶段称为传统的项目管理阶段。传统的项目管理阶段又可以分为两个大的子阶段：其一是工业革命前的古典项目管理阶段，在这个阶段人们使用直觉和经验开展各种项目的管理工作；其二是工业革命后到新技术革命（20 世纪 80 年代）前的传统项目管理阶段，在这一阶段人们使用适合于工业社会的各种传统项目管理的理论和方法。但是，自从新技术革命或者说知识经济革命以后，项目管理就进入了现代项目管理阶段，即进入了使用现代项目管理理论和方法管理各种一次性、独特性和创新性的活动或任务（即项目）的阶段。

---

<sup>①</sup> 闻人军. 考工记导读. 成都: 巴蜀书社, 1996 年.

## 二、现代项目管理的发展历程

现代项目管理实际上是近 20 多年发展起来的一个管理学科的崭新领域，现代项目管理所涉及的理论和方法与传统项目管理和运营管理的理论与方法都不同。现代项目管理的理论和方法是有关现代社会活动中各种现代项目（各种一次性、独特性和创新性的活动）的管理理论和方法。它可以用于科学研究项目、科技开发项目、房地产开发项目、软件系统集成项目或各种各样的服务项目管理，因为它是在总结各种现代项目管理的一般规律的基础上建立起来的，并且具有广泛适用性的一个现代项目管理理论与方法。

实际上现代项目管理理论和方法的发展可以追溯到工业革命之后，在工业革命后，由于社会发展的需要，有很多项目需要建设和开发，所以人们提出并建设了新的项目管理理论和方法。但是在 20 世纪 80 年代中期的新技术革命以后，项目管理学科获得了“脱胎换骨”的发展并进入了现代项目管理阶段。因此，现代项目管理发展历程可以说经历了两个阶段：一是工业革命之后到 20 世纪 80 年代之前的现代项目管理的缓慢发展阶段；二是 20 世纪 80 年代之后现代项目管理的快速转变阶段，这两个阶段的发展变化及其主要特征分述如下。

### （一）现代项目管理缓慢发展的阶段

现代项目管理的理论和方法的创建可以追溯到工业革命之初，发展十分缓慢。直到 20 世纪初现代项目管理的理论和方法才开始加快发展和完善，例如，美国人亨利·甘特发明的“横道图”（即甘特图）就是 20 世纪初出现的早期近代项目管理工具。从 20 世纪 40 年代到 60 年代，项目管理的理论方法和工具均获得了巨大的发展，现在所用项目管理的方法和技术很多都是那个时期开发的。例如，项目计划评审技术（project evaluation & review technique, PERT）与关键路径法（critical path management, CPM）等都是那个年代创立的，甚至项目工作分解结构（work breakdown structure, WBS）技术和项目挣值管理技术（earned value management, EVM）以及项目生命周期管理方法（project life cycle, PLC）等最初也是在这个时代提出的<sup>①</sup>。随后，这些项目管理的理论和方法在 20 世纪 70 年代进入了不断完善和提高了的阶段，同时在这一阶段中项目管理的职业化也获得了很大的发展。

在这个现代项目管理的子阶段中，项目管理主要集中应用于工程建设项目的成本、时间和质量等少数几个方面，而且还借用了某些运营管理的原理和方法。

<sup>①</sup> Burke R. Project management: planning & control techniques. 3rd Edition. John Wiley & Sons Ltd, 1999.

在 20 世纪 60 年代前后各国先后成立了项目管理协会,尤其是两大国际性项目管理协会先后成立。其一是以欧洲国家为主成立的国际项目管理协会(international project management association, IPMA);其二是以美洲国家为主成立的美国项目管理协会(project management institute, PMI)。这些协会为推动项目管理职业化的发展而开始研究和提出项目管理者所需的知识体系,这对于现代项目管理知识体系的形成和全面推广做出了卓越的贡献。

在这一阶段中,发达国家的政府部门在现代项目管理理论和方法方面的研究与开发中占据着主导性的地位,它们创造了许多全新的项目管理方法和工具并且一直沿用至今。例如,美国海军最早提出和开发的项目计划评审方法(PERT)、美国国防部提出的项目成本与进度管理规范(cost/schedule control systems criteria, C/SCSC)(后来发展成项目挣值管理方法)等,这些技术和方法都是在这个时期提出、创建并投入使用的。

## (二) 现代项目管理脱胎换骨的阶段

进入 20 世纪 80 年代后,随着全球性的新技术革命与知识经济时代的到来,现代项目管理进入脱胎换骨的阶段。在这一阶段中项目管理被应用到了各种一次性、独特性和创新性任务的管理之中,有关项目集成管理、项目范围管理、项目风险管理和项目沟通管理等全新的项目专项管理的理论和方法开始出现,最终被整合成由 9 个项目专项管理知识组成的现代项目管理知识体系,从而使项目管理进入了真正的现代项目管理的阶段。

真正的现代项目管理阶段始于 20 世纪 80 年代中期的原因是因为此时全世界发达国家开始从工业经济社会进入知识经济社会,使全球性竞争日益加剧,而各种创新成了人们获得竞争优势的主要手段,所以社会中的各种项目数量、规模和复杂程度的急剧增加,迫使人们努力去寻找更为科学和有效的项目管理原理和方法。特别是人类社会在进入知识经济社会以后,科学技术成了人类社会的第一生产力,各种创新活动成了人们创造财富和福利的主要手段,而每一个创新活动实际上都是一个项目并且都需要科学有效的项目管理方法,这些推动了现代项目管理学科的不断发展和提高。

20 世纪 80 年代的这种经济社会的转型与变化,不但使现代项目管理的理论和方法获得了快速发展和长足进步,而且使其被广泛地应用到了人类社会的各种活动和各个领域之中,最终使得现代项目管理在人类社会中的作用越来越重要。因为在知识社会中,项目和项目管理已经成为全社会创造物质财富和精神财富以及社会福利的主要方式和途径,所以现代项目管理的理论和方法也就成了当今发展最快的管理学科领域之一。在这种知识社会中人们创造财富的主要途径与方式

已经由过去周而复始不断重复进行的生产运营活动逐步转向了创新（项目）活动<sup>①</sup>。从微软公司巨额财富的积累到我们建设创新型国家，这些都说明创新活动已经成了创造社会财富和福利的主导模式，甚至今天的多数加工制造业等传统行业已经由“铁领”（机器人等自动化设备）代替了“蓝领”（传统的技能工人），把多数人从重复性的劳动中解放出来去从事各种各样的创新活动（项目）及其管理（项目管理）。例如，在软件业的生产经营活动中，软件开发活动（项目）是主要的生产方式，而软件生产这种传统意义上的运营活动只是一种“复制”和销售的工作。这种“复制”和销售活动不管从成本、时间还是所付出的努力等方面都只占整个软件生产经营过程的很小的一部分，而软件开发项目不但成本很高，盈利也很高。另外像制药、建筑、管理咨询等行业，创新活动是占主导地位的，甚至它们的运营也主要靠项目形式来实现。确切地说，随着知识经济和社会的发展，人类已迈入了一个以项目（创新活动）开发与实施为主的社会，所以现代项目管理也就逐步成为了人类社会主要的管理领域。

### 三、我国项目管理的发展历程

我国的现代项目管理无论从职业化发展和学术性发展方面，还是从学科发展与管理实践方面都相对比较落后，但是近两年的发展速度十分迅速并且正在与国际水平看齐。

#### （一）我国在传统项目管理方面的发展历程

我国在传统项目管理理论方法和实践方面不但发展最早而且颇有建树，只是在工业革命之后我国的发展逐渐落后而在项目管理方面也出现了落后。如前所述，我国早在数千年前就已经开始了项目和项目管理的实践并创造了许多好的项目管理方法和实践经验。例如，传说中的神农氏尝百草实际上就是最早的中药开发项目，而大禹治水实际上就是最早的水利工程开发项目，随后的都江堰和长城建设项目不管从工程设计还是项目施工都使用了某些系统管理的思想并建成了举世公认的伟大工程项目，这些都充分体现了我们中华民族的伟大的聪明智慧。

在项目专项管理知识方面，如前所述我国很早就有了基于“工料定额”的“项目时间”和“项目成本”等方面的管理方法。其中，我国许多朝代的“工部”都有相应的“定额标准”，甚至有自己的“标准图纸和工艺”规定。但自宋朝之后我国在各方面开始走下坡路，未能跟上世界工业革命带来的变革与发展，所以

---

<sup>①</sup> 戚安邦等. 面向知识经济与创新型国家的项目导向型组织和社会研究. 科学与科技管理, 2006年第4期。

在传统项目管理理论和方法方面逐渐落后于世界发达国家，从而使我们在传统项目管理理论和方法方面处于一种落后的地位。

## （二）我国现代项目管理在学术方面的发展

在现代项目管理的发展方面，我国首先是从原苏联引进了一些项目管理的理论和方法（如工程造价管理的方法），但是那些多数是为计划经济服务的。随后在 20 世纪 70 年代中后期，我国一些高校和研究机构开始引进和介绍世界银行等国际组织的项目管理理论与方法，现代项目管理的理论和学科的发展只是近 10 年来的事情。例如，我国在 1997 年教育部新编学科目录中根本就没有列入项目管理这个学科，直到 2004 年我们才有项目管理工程硕士教育并在 2005 年成为我国国家教育部批准的第一个正式的项目管理专业教育项目。

我国正式的引进现代项目管理知识体系始于 1999 年，由国家外专局组织会同南开大学等单位共同向国内引进和介绍（美国）PMI 的现代项目管理知识体系（project management body of knowledge, PMBOK）及项目管理职业认证（project management professional, PMP）<sup>①</sup>。最初，国家外专局培训司组织于 1999 年夏在南开大学东方艺术系礼堂召开了“中国现代项目管理首次推广发布会”，PMI 认证委员会的官员在会上做了有关 PMBOK 和 PMP 的介绍，本书主编担任了该发布会的翻译和中方发言人。然后由国家外专局出资助，本书主编按照 PMI 的 PMBOK 知识体系在 2000 年编写出版了《现代项目管理》一书，然后使用该书作为全国推广 PMBOK 和 PMP 的指定培训教材开始了现代项目管理在全国的推广工作。特别是在 2001 年春节前后由国家外专局和中央电视一台合作，本书作者和外专局的钱铮司长等人向全国播出了《现代项目管理》的讲座。这些在我国全面推广 PMI 现代项目管理知识体系的工作对于我国现代项目管理的发展起到了较大的启动和推进作用。

此后，我国在现代项目管理教育、研究和实践等各个方面都获得了很大的发展。例如，2004 年国务院学位办开始试办项目管理工程硕士教育，短短几年时间全国举办项目管理工程硕士教育的学校和单位已经达到 96 家。同时，我国现代项目管理的研究工作也普遍开展并取得了许多成就，从国家自然科学基金资助的课题到教育部人文社科基金的课题等都给予了较多的资助并取得了很好的成果。甚至，现在我们已经同国际同步开展了关于项目导向型社会、项目导向型组织、项目导向型企业、项目管理成熟度模型以及企业级项目管理理论等国际最

---

<sup>①</sup> PMI 中国代表处. PMP 资质认证在中国的发展. 中国现代项目管理发展报告. 北京：电子工业出版社，2006 年 10 月。

新的现代项目管理理论与方法的研究<sup>①</sup>。

但是我们也必须认识到，不管是在学术研究和专业教育方面，还是在职业化发展与管理实践方面，我国的现代项目管理理论和实践水平与国际水平相比还有较大的差距。我们还需要各方面共同努力以做好现代项目管理学科的引进、消化、培养人才、开展学术研究等各方面的工作，而且更需要进一步研究在中国国情下的现代项目管理特殊问题，逐步形成有中国特色的现代项目管理理论和方法体系，以及相应的职业化和学术发展道路。实际上现在的韩国、日本、俄罗斯等国家都在积极探索、研究和发发展自己的现代项目管理模式、理论和方法。例如，日本的现代项目管理的理论和方法的研究重点聚焦在创新性活动这类特殊项目的管理理论和方法上，对我们有很好的可借鉴性。

## ■ 第二节 项目的概念和特性

本书中的项目是指一般意义上的现代项目，这是一种广义的项目概念，具体项目需要在前面加必要的定语予以界定（如建设项目）。如果要进一步从不同角度对项目进行界定（如从项目投资者、使用者、实施者或政府监管部门等不同角度），就需要通过进一步增加定语而对项目的内涵给出界定。若无专门界定，则本书中的项目皆是指广义的项目。

### 一、项目的定义

现代项目管理的理论认为：项目是一个组织为实现自己既定的目标，在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下所开展的一种有一定独特性的、一次性的工作。这一定义表明，项目是人类社会中一类特有的社会活动，它是为创造特定产品或服务而开展的一次性社会活动。因此，凡是人类为创造独特产品或服务的一次性活动都属于项目的范畴。例如，项目可以是建造一栋大楼或开发一个油田，也可以是建设一座水坝或一个体育场馆，像大庆油田的建设和三峡工程等都属于项目的范畴。同时，项目既可以是一项新产品的开发或一项科研课题的研究，也可以是一项科学试验和社会变革（像全新空调的研制）；项目可以是一项特定服务或一次独特的活动，也可以是一项特殊工作或任务（像婚礼和救灾义演等）。

项目的定义有许多，其中最有代表性的是 PMI 给出的定义，他们认为：项

<sup>①</sup> 戚安邦，杨伟等. 项目管理理论研究与学科发展. 中国现代项目管理发展报告. 北京：电子工业出版社，2006年10月。



目是为提供某种独特产品、服务或成果所做的临时性努力<sup>①</sup>。这一定义中的“临时性”是指每个项目都有明确的起点和终点，而其中的“独特性”是指一个项目所形成的产品、服务或成果在关键特性上的不同。另外，麦克·吉多对于项目的定义也很具有典型性，他认为：项目就是以一套独特而又相互关联的任务为前提，有效利用资源，为实现一个特定的目标所做的努力<sup>②</sup>。国际标准化组织（ISO）也有一个关于项目的定义，这个定义是从项目过程的角度给出的，ISO认为：“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。”<sup>③</sup>

从上述项目定义可以看出，实际上现代项目包括各种组织所开展的各式各样的一次性、独特性和有创新性的任务或活动，其中典型的项目类型包括：各种创新活动所构成的项目，新产品或新服务开发项目，技术改造与技术革新项目，组织变革与组织管理模式变革项目，科技研发项目，设备系统集成项目，软件或信息系统开发项目，建设项目，政府或社会团体的公共项目，体育比赛项目，文娱演出项目，以及各种服务活动所构成的项目等。

## 二、项目的特性

要认识项目的本质不但需要知道其定义，而且需要知道它所具有的特性。不同组织或不同专业领域的项目虽千差万别且各有特性，但项目的共同特性可以概括为如下几个方面：

### （一）目的性

这是指任何项目都是为实现一个组织的特定目标服务的，所以任何项目都必须根据组织的既定目标确定和设计项目目标与内容。项目的目的性使项目涉及两个方面的目标或指标，其一是有关项目产出物的目标，其二是有关项目工作的目标。前者是根据组织的既定目标分解得到的，后者是根据项目的产出物要求得到的。例如，学校为扩大规模而要建设一栋教学楼就是一个项目，该项目的目的是为了扩大学校规模，该项目的产出物指标包括建筑物规模、功能、特性和使用寿命等，而该项目的工作指标包括项目工期、成本、质量和范围等指标。在许多情况下，项目的目的性是项目最为重要和最需要关注的基本特性。

① PMI. 项目管理知识体系指南. 第三版. 卢有杰等译. 北京: 电子工业出版社, 2005年。

② Gido, Jack, James Clements P. Successful project management. South Western College Publishing, 1999.

③ 国际标准化组织. ISO10006 项目质量管理指南. 第一版. 1997年12月。