

电子商务项目管理

陈志钦 主编



北京理工大学出版社



高等职业教育“十三五”创新型规划教材

电子商务项目管理

总主编	李桂鑫	张秋潮
主 编	陈志钦	
副主编	朱良辉	
编 委	袁东升	林 颖 林 宇
审 核	朱良辉	
校 对	黄晓锋	

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务项目管理/陈志钦主编, —北京: 北京理工大学出版社, 2018. 10 (2018. 11 重印)
ISBN 978 - 7 - 5682 - 6227 - 9

I. ①电… II. ①陈… III. ①电子商务 - 项目管理 IV. ①F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 195042 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)
(010) 82562903 (教材售后服务热线)
(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 7

字 数 / 165 千字

版 次 / 2018 年 10 月第 1 版 2018 年 11 月第 2 次印刷

定 价 / 24.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 王俊洁

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李 洋

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

项目的兴起,起源于人类组织活动的分化。早在两千多年前,人类社会就有了古老项目的实践存在,如我国长城的筑造、古埃及金字塔的建造等,在古代长时期的项目实践中,并没有形成系统的项目管理知识理论体系,直到20世纪初,项目管理学才从现代管理学中逐步诞生出来并得到了迅速的发展。

20世纪80年代以后,由于项目管理知识体系的进一步完善和两大国际性项目管理研究体系的大力推广,项目管理的应用从传统的军事、航空航天领域逐渐扩展到更多的行业中,如软件开发业、制造业、金融业、保险业、计算机业、电信业等,甚至成为政府和大企业日常管理的重要工具。20世纪90年代后,随着现代科学技术的飞速发展,管理科学领域内部的革新与知识结构重组日益增多,相关理论与方法也不断发展,并日趋成熟。作为管理学的重要分支,项目管理的学科地位已经在国内外被普遍认同,其已成为集多领域知识为一体的综合性交叉学科,被视为一种有生命力且能实现复杂企业目标的良好方法。现在,几乎所有行业和领域都在尝试着将工作任务细分为一个个相对独立的“项目”进行管理和运作。项目管理的应用领域得到空前拓展,电子商务也不例外,从电子商务创业到电子商务运营中各类活动的策划和实施、电子商务平台的研发等,无不融汇着项目管理的知识和技术。

本书在研究传统项目管理的基础上,结合电子商务的特点,介绍了在电子商务领域项目管理的基础知识和应用。

根据不断变化的电子商务项目管理知识,本书按照项目管理的五个阶段作为主线,在有所取舍的基础上,分别按电子商务项目管理基础知识、项目启动、项目实施、项目控制、项目人力资源与沟通管理、项目收尾几个方面全面介绍了电子商务项目的知识。

在本书的编写过程中,为能够全面、系统地介绍电子商务项目管理领域的知识和方法,我们参阅了大量的文献资料和论著,利用了部分网络资源,引用了一些专家学者的研究成果和一些公司的案例资料。在此,对这些相关文献资料和论著的作者致以最诚挚的谢意!

本书虽力求完善,然而由于时间仓促和能力有限,书中难免存在不妥及疏漏之处,恳请各位学者、专家和广大读者不吝赐教,以使本书能够不断充实和完善。

本书为揭阳市扬帆计划“十万电商人才培育工程”项目中电子商务人才培训系列丛书之一。为进一步推进揭阳市十万电商人才培训工程,由揭阳市委组织部牵头申报的“十万电商人才培育工程”项目获省“扬帆计划”2016年专项扶持资金支持。通过竞争性谈判,

揭阳职业技术学院中标揭阳市委组织部扬帆计划“十万电商人才培育工程”项目，负责项目具体实施。“十万电商人才培育工程”项目的实施，将进一步完善揭阳市电商人才培训体系，推动全市电商培训机构抱团发展，打造具有全国影响力的电商人才培训基地，为揭阳市乃至整个粤东地区电子商务产业发展提供强有力的电商人才支撑。

本电子商务人才培训系列丛书在编写的过程中得到中共揭阳市委组织部、揭阳职业技术学院等单位各领导与同事的大力支持，在此表示衷心感谢。

编 者

第 1 章 项目管理基础知识	(1)
1.1 项目概述	(1)
1.1.1 项目的定义	(1)
1.1.2 项目目标	(2)
1.1.3 项目的特性	(3)
1.1.4 项目与日常运营	(4)
1.1.5 项目管理的定义及其知识范围	(4)
1.1.6 项目管理需要的专业知识和技术	(5)
1.1.7 项目管理学科的产生和发展	(7)
1.1.8 项目经理应该具备的技能和素质	(14)
1.1.9 项目干系人	(15)
1.2 电子商务项目管理	(16)
1.2.1 电子商务	(16)
1.2.2 电子商务项目	(16)
1.2.3 电子商务项目管理	(18)
1.3 项目的组织方式	(18)
1.3.1 组织体系	(19)
1.3.2 组织的文化与风格	(19)
1.3.3 组织结构	(19)
1.4 项目生命周期	(23)
1.4.1 项目生命周期的特征	(23)
1.4.2 项目阶段的特征	(25)

2. 电子商务项目管理

1.4.3 项目生命周期与产品生命周期的关系	(25)
1.5 项目管理过程	(26)
1.5.1 项目管理	(26)
1.5.2 项目管理过程	(27)
1.5.3 项目管理过程组	(28)
第2章 项目启动	(38)
2.1 项目可行性研究	(38)
2.1.1 可行性研究方法	(38)
2.1.2 可行性研究内容	(39)
2.1.3 项目可行性分析报告的审批	(40)
2.2 项目章程	(40)
2.3 项目启动	(41)
2.3.1 项目启动的依据——项目工作说明书	(41)
2.3.2 项目启动的方法、技术和工具	(42)
2.4 项目范围说明书	(43)
2.4.1 项目范围说明书的作用	(43)
2.4.2 项目范围说明书的内容	(43)
2.4.3 制定项目范围说明书的技术和工具	(44)
2.4.4 制定项目范围说明书的输入和输出	(44)
2.5 项目管理计划	(44)
2.5.1 项目管理计划的内容	(44)
2.5.2 编制项目管理计划遵循的基本原则	(45)
2.5.3 编制项目管理计划工作流程	(46)
2.5.4 制定项目管理计划的主要方法	(47)
2.5.5 制定项目管理计划的输入、输出	(47)
2.6 项目执行的管理	(49)
2.6.1 项目执行管理的方法	(50)
2.6.2 项目执行管理的输入、输出	(50)
第3章 项目实施	(52)
3.1 范围管理	(52)
3.1.1 范围管理过程	(52)
3.1.2 编制范围管理计划	(53)

3.1.3	范围界定	(53)
3.1.4	创建工作分解结构	(54)
3.1.5	范围确认	(57)
3.1.6	范围控制	(57)
3.2	项目进度管理	(58)
3.2.1	项目进度管理涉及的主要过程	(58)
3.2.2	项目进度管理计划	(58)
3.2.3	项目进度管理计划的编制	(59)
3.3	项目成本管理	(60)
3.3.1	项目成本管理	(60)
3.3.2	项目成本估算与预算	(62)
3.4	项目质量管理	(65)
3.4.1	项目质量管理标准	(65)
3.4.2	制订项目质量计划	(68)
3.4.3	项目质量保证	(68)
3.5	项目风险管理	(69)
3.5.1	风险的内涵	(69)
3.5.2	风险管理的含义	(70)
3.5.3	制订风险管理计划	(71)
第4章	项目控制	(73)
4.1	项目进度控制	(73)
4.1.1	项目进度控制的内容	(73)
4.1.2	项目进度控制的主要技术和工具	(74)
4.2	项目成本控制	(74)
4.2.1	项目成本控制的内容	(74)
4.2.2	成本控制的工具与技术	(75)
4.3	项目质量控制	(79)
第5章	项目人力资源与沟通管理	(80)
5.1	项目人力资源管理	(80)
5.1.1	项目人力资源管理的内容	(80)
5.1.2	项目人力资源管理有关概念	(82)

4 电子商务项目管理

5.2 项目人力资源计划编制	(82)
5.2.1 项目人力资源计划的作用	(82)
5.2.2 项目人力资源计划的内容	(82)
5.3 项目团队组织建设	(85)
5.3.1 组建项目团队	(85)
5.3.2 团队激励	(85)
5.3.3 项目团队建设	(90)
5.4 项目团队管理	(91)
5.4.1 项目团队管理的方法	(91)
5.4.2 冲突管理	(92)
5.5 团队沟通管理	(93)
5.5.1 团队沟通管理的过程	(93)
5.5.2 沟通和沟通管理的含义及特点	(94)
5.5.3 沟通管理计划	(94)
5.5.4 项目干系人管理	(95)
第6章 项目收尾	(97)
6.1 项目收尾的内容	(97)
6.1.1 项目验收	(97)
6.1.2 项目总结	(97)
6.1.3 项目评估和审计	(98)
6.2 项目团队成员转移	(99)
6.2.1 项目团队成员的转移	(99)
6.2.2 项目团队转移成员的业绩评定	(100)
6.2.3 项目团队成员的表彰	(100)
参考文献	(101)

项目管理基础知识

要讨论项目，首先得理解什么是项目，项目的定义和概念可以从许多不同的角度给出，这既可以从项目的投资者、所有者、使用者、实施者和项目的政府监管部门等不同的角度，也可以从不同的专业领域，像建筑、软件开发、管理咨询等角度，以及其他各种各样的角度给出。

项目的兴起，起源于人类组织活动的分化。早在两千多年前，人类社会就有了古老项目的实践存在，如我国长城的筑造、古埃及金字塔的建造等，在古代长时期的项目实践中，并没有形成系统的项目管理知识理论体系，直到 20 世纪初，项目管理学才从现代管理学中逐步诞生出来并得到了迅速的发展。

在 20 世纪 80 年代之前，项目管理主要应用于传统的大型建筑行业，随着社会的发展，现在项目管理的思维 and 理念已经融入各个行业。在许多行业中，项目开发与项目实施已经成为了最主要的社会生产运营方式。例如，在计算机软件业的生产活动中，软件开发项目是主要的生产方式，而软件复制这种传统意义上的生产活动只剩下对于“复制”命令的执行了。这种“复制性”的生产活动不管从生产成本、生产时间，还是生产所付出的努力等各个方面都只占整个软件生产全过程很小的一部分，而软件开发项目在整个软件的生产成本、生产时间和努力等方面都占有很大的比重。同样，在制药业、房地产开发业、管理咨询业、金融业等的行业，当今有些虽然不是全部以项目的形式来实现的，但主要还是依靠项目的形式来实现的。特别是现在，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，电子商务也不例外，从电子商务创业到电子商务运营中各类活动的策划和实施、电子商务平台的研发等，无不融汇着项目管理的知识和技术。

越来越多的企业、非营利性组织都逐渐地认识到，要想获得成功，就必须熟悉并运用电子商务项目管理技术；个人也逐渐地认识到，要想在社会竞争中保持个人的优势，就必须通过技能的培养，成长为项目团队成员或者项目管理者，充分学习和掌握电子商务项目管理的理论、方法和技能，才能够在现代社会中立足和发展，才能够为企业和社会创造更多的财富。

1.1 项目概述

1.1.1 项目的定义

本书所采用的项目管理的定义是：项目是一个组织为实现既定的目标，在一定的时间、

人员和其他资源的约束下，所开展的一种有一定独特性的、一次性的工作。项目是人类社会所特有的一种经济、社会活动形式，是为创造特定的产品或服务而开展的一次性活动。

这里的资源指完成项目所需要的人、财、物等，一定的时间指项目有明确的开始日期和结束日期。

1.1.2 项目目标

1. 项目目标的概念

项目目标包括约束性目标和成果性目标。

项目约束性目标也叫管理性目标，项目成果性目标有时也简称为项目目标。项目成果性目标指通过项目开发出的满足客户要求的产品、系统、服务或成果，例如下面几种：

(1) 研发上线一个官方购物平台是一个项目，完成后的购物平台就是该项目的产品。

(2) 策划参加一次聚划算平台组织的年中大促销活动也是一个项目，完成后的项目效果就是该项目的产品。

(3) 开发一个网上书店也是一个项目，完成后的网上书店就是该项目的产品。

(4) 一个 ERP^① 系统的实施也是一个项目，完成后的 ERP 系统就是该项目的产品。

(5) 进行一场谈判也是一个项目，如果谈判成功，合同就是该项目的成果。

项目约束性目标是指完成项目成果性目标需要的时间、成本以及要求满足的质量。例如要在一年的时间内完成一个电商平台线上项目，同时还要满足验收标准（质量要求）。

项目目标要求遵守 SMART 原则，即项目的目标要求 Specific（具体）、Measurable（可测量）、Agree to（需相关方的一致同意）^②、Realistic（现实）、Time-related（有一定的时限）。

2. 项目目标的特性

项目目标具有如下特性：

1) 项目目标有不同的优先级

项目是一个多目标的系统，不同目标可能在项目管理的不同阶段根据不同需要，其重要性不一样。例如，在项目的启动阶段，对技术性能可能给予更多的关注；在实施阶段，成本将会成为重点；而时间进度往往是在验收时给予高度的重视。对于不同的项目，关注的重点也不一样，如单纯的电子商务系统平台研发项目，将更多地关注技术指标和软件质量。

当项目管理性目标中的三个基本目标之间发生冲突的时候，成功的项目管理者会采取适当的措施来进行权衡和优选，可能为了保证进度需要减少对质量和成本的关注。其实项目目标的冲突不仅限于三个基本目标，有时项目的总目标体系之间也会难以协调。此时，都需要项目管理者根据目标的优先级进行权衡和选择。

2) 项目目标具有层次性

项目目标的层次性是指对项目目标的描述需要有一个从抽象到具体的层次结构。即一个项目目标既要有最高层的战略目标，又要有较低层次的具体目标。通常是把有明确确定的项目目标按其意义和内容表示为一个层次结构，而且越低层次的目标应该描述得越清晰具体。

实践中，往往清晰确定的某一层次目标，就有可能直接作为初步的项目范围基准，为进

^① ERP: Enterprise Resource Planning 的简称，即企业资源计划。

^② 这一条，有的资料显示为 A（Achievable），即可完成性。

一步划分范围提供直接有效的依据。

对项目目标的描述应是一项非常重要的工作，其描述一般包含在项目建议书中。电商运营项目的目标一般由企业的投资人或项目的分管领导来确定，有时还需要合作方来参与确定。

项目目标的确定需要一个过程，而且确定的项目目标需要被项目团队各层次的管理人员了解。特别是项目经理，应该对项目目标的确定有正确的理解。原因很简单——项目经理不但是项目的管理者，还是项目的领导者，直接把握和控制项目的发展方向。

项目通常是实现组织战略计划的一种手段。

1.1.3 项目的特性

不同专业领域中的项目在内容上不尽相同，也各自都有自己的特性。但是从本质上说，项目具有一些共同的特性。项目的这些共同特性可以概括如下：

1. 目的性

每个项目都应该有一个明确的目标，该目标应该是根据组织目标而确定的项目的目标，项目的目标包含两层意思：一个是任务的内容；另一个是任务应该达到的质量。例如，一个电子商务营销方案的目标可能是在3个月内，以100万元的经费预算，把一款新的产品在阿里平台上打造成为爆款，实现销售额500万元的营业目标。这个目标主要指的是任务在内容方面的目标，如果考虑任务的质量目标，在活动中，还得考虑PV（页面浏览量）订单量、单价等系列指标。

2. 独特性

每一个项目都有自身独特的成分，也就是说，现实中，没有任何两个项目是完全相同的。就像哲学上说的，人不能两次踏入同一条河流。项目的这种独特性意味着每一个项目都是一次全新的努力，不能完全照搬另外一个项目的内容、方式方法和技术手段来完成，作为项目经理，需要创造性地解决项目中所遇到的各类问题。

3. 一次性

项目的一次性（也称为“临时性”）是指每一个项目都有自己明确的时间起点和终点，都有一个开始、有一个结束（不是不断重复、周而复始的），这是跟那些常规工作所不同的地方，那些常规工作，比如说每周部门的例会、公司各部门的日程运营等，是一种周而复始、不断重复的工作，不具有项目的特征。项目的起点是项目开始的时间，项目的终点是项目的目标已经实现，或者项目的目标已经无法实现，从而中止项目的时间。项目的一次性与项目持续时间的长短无关，不管项目持续多长时间，一个项目都是有始有终的。例如，开发一个电商的微信公众号平台，要实现各种具体功能，有可能开发时间会比较长，但是一定会有一截止时间，也就是终点。这就是项目的一次性特性。

4. 组织性

一个项目涉及的各方人员有很多，所以一个项目必须有一个主要方或者项目发起人，以便于协调项目涉及的各方利益冲突，实现项目内各类资源的优化配置和承担项目的主要责任，在整个项目的实施过程中，项目经理是整个项目组中协调、控制的关键，一个项目涉及的专业领域往往十分广泛，项目经理不可能是每个领域的专家，在项目管理的

过程中，其只能扮演协调、控制的角色，协调各专家、人员共同确定项目的目标、时间、经费、工作质量标准等。

5. 风险性

因为每个项目都是独一无二的，所以项目在发展过程具有一定程度的不确定性，这些不确定性将为项目的实现带来一定的风险，这些风险包括成本风险、技术风险、质量风险和进度风险，甚至还会存在项目失败的一些潜在风险。这种风险性是项目管理富于挑战性的主要原因之一，尤其是那些涉及新技术的项目。

1.1.4 项目与日常运营

1. 运营的定义

运营也叫日常业务，它是一个组织内重复发生的或者说经常性的事务，通常由组织内的一个业务部门来负责。例如物业公司的管道疏通业务就属于日常运营，因管道堵塞经常发生，尽管每一次客户的求助都可以认为是一个简单的项目，但这些项目太过简单，也不用制定专门的计划，只要问清堵塞的症状、位置、家庭住址，预约维修时间，然后派发维修单派人上门服务，服务完后让客户签单付款即可。

2. 运营与项目有许多共同特征

- (1) 需要由人来完成。
- (2) 受制于有限的资源。
- (3) 需要进行计划、执行和控制等。

3. 项目和运营的主要区别

运营是具有连续性和重复性的，而项目则是临时性的和独特的。值得关注的是，项目中的有些过程也具有重复的特性，但此种过程的重复特性是从属于项目的，不同于日复一日的重复性日常工作。

项目目标与运营的目标有根本区别。一个项目的目标是要达到这一目标从而结束项目；相反，持续进行的运营的目标是为了维持这一业务。当确定的目标实现后，项目就会终止，而运营通常会选定新的目标并继续进行工作。

组织的各个层次都可以承担项目工作，可以只有一个人参与项目，也可以有几千人参与项目。项目的持续时间从几周到几年不等。项目可以涉及一个或多个组织部门，例如联合投资者或合作伙伴。可以这样理解，凡是在组织现行的框架内日常运营之外的、符合项目定义的工作都可以按项目来进行管理。

1.1.5 项目管理的定义及其知识范围

1. 项目管理的定义

项目管理是指在项目活动中综合运用知识、技能、工具和技术，在一定的时间、成本、质量等要求下来实现项目的成果性目标。项目管理是快速开发满足客户和用户需求的新的有效手段，是快速改进已有的设计及已投放市场的成熟产品的有效手段。

项目管理的目标一般包括如期完成项目以保证用户的需求得到确认和实现，在控制项目成本的基础上保证项目质量，妥善处理用户的需求变动。为实现上述管理目标，企业在项目

管理中应当采用成本与效益匹配、技术先进、充分交流与合作等原则。

传统观念认为,时间、成本和质量是制约项目成功的三约束;也有的观点认为,项目成功的三约束是范围、时间和成本。实际上,一个项目应保证最低的质量要求,但还要受到范围、时间和成本的影响,所以最新的观点认为,项目成功受到范围、时间、成本和质量4个方面的约束,也叫四维约束。

2. 项目管理的范围

项目管理通过执行一系列相关的过程来完成,这些过程分布在核心知识域、保障域、伴随域和过程域中。值得注意的一点是,在实际工作中,项目管理的很多过程是重叠的和交互的。

核心知识域包含整体管理、范围管理、进度管理、成本管理、质量管理和信息安全管理等。

保障域包含人力资源管理、合同管理、采购管理、风险管理、资料管理、知识产权管理、法律法规标准规范和职业道德规范等。

伴随域包含变更管理和沟通管理等。

过程域包含科研与立项、启动、计划、实施、监控和收尾等,而其中的监控过程则可能发生在项目生命周期的任何一个阶段。

1.1.6 项目管理需要的专业知识和技术

许多管理项目的技术和工具对于特定的项目管理来说是独特的,例如工作分解结构(Work Breakdown Structure, WBS)、关键路径分析和挣值管理。然而,对于管好一个具体的项目来说,单纯具有这些项目管理专有的知识是不够的。有效的项目管理要求项目管理团队至少能理解和使用以下6个方面的专门知识:

- (1) 项目管理知识体系。
- (2) 项目应用领域的知识、标准和规定。
- (3) 项目环境知识。
- (4) 通用的管理知识和技能。
- (5) 软技能或人际关系技能。
- (6) 经验、知识、工具和技术。

这6个方面看起来是独立的,但又有交叉,没有一个方面是独立存在的。有效的项目团队会将它们整合到项目的方方面面。对于项目团队成员来说,没有必要要求所有人在这6个方面都是专家。实际上,对于任何一个人来说,也不太可能具有项目所需要的所有知识和技能。

1. 项目管理知识体系

项目管理知识体系描述了对于管理项目所需的管理知识,这些知识中的某些部分也可能出现在其他管理领域,因此项目管理知识体系与其他管理领域有重叠的部分。美国项目管理协会发布的《项目管理知识体系指南》(即PMBOK指南)就是项目管理知识领域中的一个子集:项目管理知识体系,如图1-1所示,这个体系介绍了项目的生命期、项目管理的5个过程以及项目管理的9个知识领域。在PMBOK指南中,只介绍了管理项目所需的通用的管理过程,因此这些管理过程是跨行业的。要想把某个具体行业的项目管好,还需要这个行业的业务过程和技术过程,以及上面提到的其他知识。例如要想把一个医院的MIS(管理信息系

统) 管好, 需要了解项目的管理过程, 需要了解医院的工作流程和业务需求, 也需要了解如需求调研分析、总体设计这样的 IT 专业技术过程, 更应该知道该项目的阶段划分和管理重点。

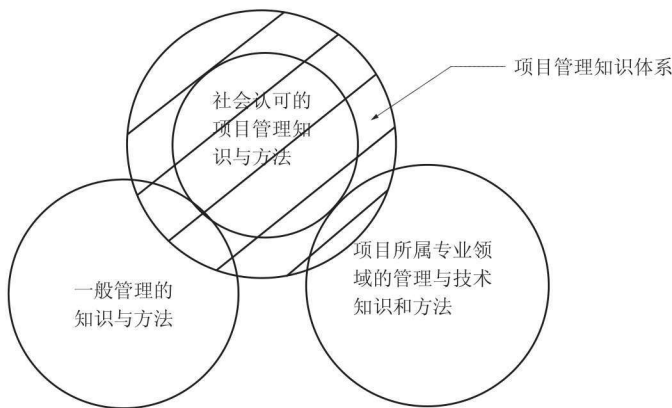


图 1-1 项目管理团队需要的专业知识领域

2. 应用领域的分类、标准和规定

1) 分类

我们把项目按应用领域进行分类, 同一应用领域的项目具有一些公共元素, 这些公共元素对于某些项目来说是重要的元素, 但并不是对于所有项目都是必需的。应用领域通常根据如下几个方面来确定:

- (1) 职能部门和支持领域, 如法律、产品和库存管理、市场营销、后勤和人事等。
- (2) 技术因素, 如软件开发、水利和卫生工程、建筑工程等。
- (3) 管理专业领域, 例如政府合同、地区开发和新产品开发等。
- (4) 工业组织, 如汽车、化工、农业和金融服务等。

2) 标准和规定

每个应用领域通常都有一系列公认的标准和实践, 经常以法规的形式成文。国际标准化组织 (International Organization for Standardization, ISO) 是这样区分标准和法规的 (ISO/IEC Guide, 1996):

(1) 标准是“一致同意建立并由公认的机构批准的文件, 该团体提供通用的和可重复使用的规则、指南、活动或其结果的特征, 目的是在特定的背景下达达到最佳的秩序。”一些标准的例子, 如银行卡的大小、鞋子或衣服的尺码等。

(2) 法规是政府强制的要求, 它制定了产品、过程或服务的特征, 包括适用的管理条款, 并强制遵守。快递法规是法规的一个例子。

标准和法规之间有很大的一块灰色区。例如标准通常以描述一项为多数人选用的最佳方案的准则形式开始, 然后随着其得到广泛的采用, 变成了实际的法规。

要管好一个电子商务项目, 管理者除需要掌握项目的知识体系之外, 还需要了解相应的电子商务知识、系统平台环境与操作、项目所涉及产品的行业知识, 等等。

3. 理解项目环境

项目的开展不是在真空中进行的, 它存在于一个具体的社会、政治和自然环境背景下。

1) 社会环境

项目团队需要理解项目如何影响人以及人们如何影响项目。这要求对项目所影响的人群或对项目感兴趣的人群的经济、人口、教育、道德、种族、宗教和其他特征有所理解。项目经理应该调查组织文化并确定项目管理是否被认为是一项正当的职业。

2) 政治环境

项目团队的一些成员可能需要熟悉影响项目的一些适用的国际、国家、地区和本地的法律、风俗和政治风气。

3) 自然环境

如果项目会影响到自然环境,那么团队的一些成员就应该对影响项目或被项目所影响的当地的生态和自然地理非常了解。

4. 一般的管理知识和技能

一般的管理知识和技能包括计划、组织、执行和控制一个正在运行的企业所需要的知识和技能。它包括一些支持性的学科,如下所示:

- (1) 财务管理和会计。
- (2) 购买和采购。
- (3) 销售和营销。
- (4) 合同和商业法律。
- (5) 生产和分配。
- (6) 仓储和供应链。
- (7) 战略计划、战术计划和运营计划。
- (8) 组织结构、组织行为、人事管理、薪资、福利和职业规划。
- (9) 健康和安全保障。

一般的管理知识提供了很多构建项目管理技能的基础,通常说来,它们对于项目经理都是很重要的。对于任何一个特定的项目来说,许多通用管理领域的技能都是必需的。

5. 软技能

软技能包括人际关系管理。软技能包含以下几项:

- (1) 有效地沟通,即有效地交流信息。
- (2) 对组织施加影响,即“让事情办成”的能力。
- (3) 领导能力,即形成一个前景和战略并组织人员实现它的能力。
- (4) 激励,就是激励相关人员达到高水平的生产率并克服变革的阻力。
- (5) 谈判和冲突管理,就是与其他人谈判取得一致或达成协议。
- (6) 解决问题,就是首先界定问题、明确问题,然后作出决策并解决问题。

1.1.7 项目管理学科的产生和发展

1. 项目管理学科的产生

古代埃及建筑的金字塔、古代中国开凿的都江堰和修筑的万里长城等许多古代建筑工程,人们都可以认为是人类祖先完成的一个个项目。有项目,就必然会有项目管理的问题。古代对项目的管理还只是凭借优秀建筑师个人的经验、智慧,依靠个人的才能和天赋,

还谈不上科学的标准。

近代项目管理随着管理科学的发展而发展起来。1917年,亨利·甘特发明了著名的甘特图,用于车间日常工作安排,经理们按日历徒手画出要做的任务图表。20世纪50年代后期,美国杜邦公司的路易斯维化工厂创造了关键路径法(Critical Path Method, CPM),用于研究开发、生产控制和计划编排,结果大大缩短了完成预定任务的时间,并节约了10%左右的投资,取得了显著的经济效益。同一时期,美国海军在研究开发北极星号(Polans)潜水舰艇所采用的远程导弹F. B. M的项目中开发出了计划评审技术(Program Evaluation and Review Technique, PERT)。计划评审技术的应用使美国海军部门顺利解决了组织、协调参加这项工程的遍及美国48个州的200多个主要承包商和11000多个企业的复杂问题,节约了投资,缩短了约两年工期,缩短工期近25%。其后,随着网络计划技术的广泛应用,该项技术可节约投资的10%~15%,缩短工期15%~20%。

现代项目管理科学便是从上述技术的基础上迅速发展起来的,融合了后来发展起来的工作分解结构(Work Breakdown Structure, WBS)、蒙特卡罗(Monte Carlo)模拟技术和挣值(Eamed Value, EV)管理分析技术,形成了一门关于控制项目成本、时间、人力资源等的管理科学。

20世纪80年代,在世界范围内又出现了新的形势,全球性的生产能力开始形成,现代项目管理逐步发展起来。项目管理快速发展的原因主要有以下几点:

1) 适应现代产品的创新速度

现代产品的创新日新月异。

2) 当前的世界经济正在进行全球范围的结构调整

这使得各个企业需要重新考虑如何进行业务的开展,如何赢得市场,赢得消费者。抓住经济全球化的发展机遇,最重要的就是创新。为了具有竞争能力,各个企业不断地降低成本,加速新产品的开发速度。为了缩短产品的开发周期,缩短从概念到产品推向市场的时间,提高产品质量,降低成本,必须围绕产品重新组织人员,将从事产品创新活动、计划、工程、制造、销售等人员组织到一起,从产品开发到市场销售全过程,形成一个项目团队。

3) 适应现代复杂的项目系统

项目管理的吸引力在于,它使企业能处理需要跨领域解决方案的复杂问题,并能实现更高的运营效率。可以根据需要把一个企业的若干人员组成一个项目团队,这些人员可以来自不同的职能部门,与传统的管理模式不同,项目管理不是通过等级命令体系来实施的,而是通过所谓“扁平化”的结构来实现的。其最终目的是让企业或机构能够按时地在预算范围内实现其目标。

4) 适应以用户满意为核心的服务理念

传统的项目管理三大要素分别是满足时间、成本和质量指标。评价项目成功与否的标准也就是这三个条件的满足与否。除此之外,现在最能体现项目成功的标志是客户和用户的认可与满意。使用户满意是现今企业发展的关键要素,这就要求加快决策速度,给职员授权。项目管理中项目经理的角色从活动的指挥者变成了活动的支持者,他们尽全力使职员尽可能有效地完成工作。

正是由于上述工程界和学术界不懈地努力,项目管理已形成从经验上升为理论,并与实际结合的一门现代管理学科。