



# 项目管理学概论

王俊杰 徐风华 / 编著

中共中央党校出版社

F224.5

W232.1/4

# 项目管理学概论

王俊杰 徐风华 编著

中共中央党校出版社

责任编辑 任尊严  
封面设计 孙超英  
版式设计 尹植

图书在版编目(CIP)数据

项目管理学概论/王俊杰编. —北京: 中共中央党校出版社, 2006.12

ISBN 7-5035-3598-9

I. 项… II. 王… III. 项目管理-党校-函授教育-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 153982 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: [www.dxcbs.net](http://www.dxcbs.net)

新华书店经销

合肥杏花印务股份有限公司印刷

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 9.5

字数: 245 千字 定价: 12.60 元

印数: 87000 册

属印装质量问题印厂负责调换

联系电话: 0551-5657630 5657388

# 说 明

项目管理是一门综合了工程学、管理学、计算机技术等多学科交叉科学，也是一门实践性很强的学科，尽管它最早源于军事，但现在已广泛地应用于经济、社会等领域。现代社会，企业、政府等组织面临越来越复杂和变化快异的环境，竞争日益剧烈，项目管理越来越多地被这些组织所采用。随着实践的发展，项目管理理论的内容也越来越完善、丰富。

项目管理学在我国是一门比较新的学科，为了让大家比较详细地了解项目管理的内容、方法，更好地服务于社会主义经济、社会建设，我们邀请中央财经大学管理学院王俊杰教授主编了这本《项目管理学教程》教材。本书从什么是项目、项目管理出发，向读者比较系统地介绍了项目的范围管理、组织结构设计、人力资源管理、质量管理、沟通管理、采购管理等内容。

本教材由王俊杰教授主编，徐风华参加了部分内容的编写。书中如有不妥之处，请读者指正，以便进一步修改和完善。

中共中央党校出版社

中共中央党校函授学院

2006年11月

# 目 录

|                      |    |
|----------------------|----|
| <b>第一章 基本概念</b>      | 1  |
| 第一节 什么是项目            | 2  |
| 第二节 项目生命期            | 7  |
| 第三节 项目的利益攸关者         | 11 |
| 第四节 项目管理             | 16 |
| 第五节 项目的知识体系          | 22 |
| 第六节 项目管理的国内外进展       | 25 |
| 第七节 学习本课程的重要意义       | 28 |
| <b>第二章 项目管理战略</b>    | 32 |
| 第一节 项目管理与战略管理        | 33 |
| 第二节 项目环境分析           | 37 |
| 第三节 项目战略的选择方法        | 45 |
| <b>第三章 项目组织与项目经理</b> | 56 |
| 第一节 项目组织             | 57 |
| 第二节 项目经理             | 69 |
| <b>第四章 项目范围管理</b>    | 77 |
| 第一节 基本概念             | 77 |
| 第二节 项目目标             | 81 |
| 第三节 范围规划             | 84 |
| 第四节 范围定义与工作分解结构      | 89 |

|            |                             |            |
|------------|-----------------------------|------------|
| 第五节        | 范围核实 .....                  | 96         |
| 第六节        | 范围控制 .....                  | 99         |
| <b>第五章</b> | <b>项目时间管理 .....</b>         | <b>103</b> |
| 第一节        | 项目时间管理概述 .....              | 104        |
| 第二节        | 项目活动定义 .....                | 108        |
| 第三节        | 时间管理的核心技术——网络计划<br>技术 ..... | 110        |
| 第四节        | 进度计划控制 .....                | 124        |
| <b>第六章</b> | <b>项目成本管理 .....</b>         | <b>129</b> |
| 第一节        | 项目成本管理概述 .....              | 130        |
| 第二节        | 项目成本估算 .....                | 136        |
| 第三节        | 项目成本预算 .....                | 141        |
| 第四节        | 项目成本与进度的权衡——挣值法 .....       | 144        |
| <b>第七章</b> | <b>项目质量管理 .....</b>         | <b>151</b> |
| 第一节        | 项目质量概述 .....                | 152        |
| 第二节        | 项目质量规划 .....                | 157        |
| 第三节        | 质量保证与全面质量管理 .....           | 160        |
| 第四节        | 项目质量控制 .....                | 168        |
| <b>第八章</b> | <b>项目人力资源管理与团队建设 .....</b>  | <b>187</b> |
| 第一节        | 项目人力资源管理概述 .....            | 188        |
| 第二节        | 项目组织计划编制 .....              | 189        |
| 第三节        | 项目人员配备 .....                | 194        |
| 第四节        | 项目团队概述 .....                | 197        |
| 第五节        | 项目团队激励 .....                | 203        |
| 第六节        | 项目团队的考核 .....               | 210        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第九章 项目沟通管理与冲突管理</b> ..... | 214 |
| 第一节 项目沟通管理概述 .....           | 215 |
| 第二节 项目冲突管理 .....             | 229 |
| <b>第十章 项目风险管理</b> .....      | 238 |
| 第一节 项目风险管理概述 .....           | 239 |
| 第二节 风险管理规划 .....             | 247 |
| 第三节 项目的风险识别 .....            | 249 |
| 第四节 项目风险的评估 .....            | 255 |
| 第五节 项目风险控制 .....             | 264 |
| <b>第十一章 项目采购管理</b> .....     | 268 |
| 第一节 项目采购管理概述 .....           | 269 |
| 第二节 项目采购计划编制 .....           | 275 |
| 第三节 项目的供应商管理 .....           | 281 |
| 第四节 项目招标管理 .....             | 286 |
| 第五节 项目合同管理 .....             | 290 |
| <b>参考文献</b> .....            | 294 |

# 第一章 基本概念

## 案例导入：经理的困惑

美国著名的项目管理专家詹姆斯·刘易斯曾在德国拜访过一家公司，它是刘易斯一个客户的总公司。他想跟那里的一个经理比较一下美国与德国的项目管理是否相同。

刘易斯将自己的独到发明——刘易斯方法——与经理的方法做了对比，发现两种方式大体相似。

经理说：“我一直想把项目管理的观念介绍给这里的高层经理，但收效不大。在一次会议上，我们的一位副经理不满地说：‘我不明白，为什么我们不去买个微软项目管理软件来进行管理！’当然，他的意思是说为什么我们不进行项目管理。”他显出沮丧的样子。

刘易斯笑着说：“在美国也一样，那里的高级经理们同样认为，进行项目管理仅仅是列进度表。我想，如果他们仅仅是给每个人买一套这样的软件工具，他们将得到速溶项目经理。我们应当把进度表软件装进盒子里，重新命名为速溶项目经理。在盒子外面写上：加水、搅拌、摇动、加热，你就可以立即享用到项目经理的服务——就像你享用速食布丁一样。”

经理想了一会儿说：“那就是我们正在做的，不是吗？进行速食布丁式的项目管理！”

刘易斯笑着说：“是的，并且我告诉你，全世界很多地方都在使用这种方式。其实项目管理并非只是列进度表，它也不仅仅是一些工具，也不仅是一个工作岗位或一个职位头衔。”

由此看出，即使是项目经理也会对项目管理产生困惑，这其中的一个主要原因是项目经理对项目管理的相关基本概念和知识



的框架体系不是很清楚。因此，我们用一章的篇幅来对项目管理的  
相关基本概念和知识的框架体系进行综合研究。

## 第一章 什么是项目

### 一、项目的概念

项目在我们的生活和工作中随处可见，比如：安排一个演出活动；开发一种新产品；设计并开发一个计算机系统；建一幢房子；美军进攻伊拉克等等。小到一次聚会、一次郊游，大到一场文艺演出、一次体育比赛、一项建筑工程、阿波罗登月计划等，这些都可以称之为“项目”。因此，项目同社会的发展息息相关。

项目可能仅涉及一个人，也可能涉及成千上万的人；完成一个项目所需要的时间可能不到 100 小时，也可能超过 1000 万小时；项目可能只涉及组织中的一个单独部门，但也可能以联营体或合伙的形式跨越多个组织。

那么究竟什么是“项目”？许多相关的项目管理组织都给项目下过定义，其中比较有代表性的有如下几种：

#### （一）美国的项目管理协会的定义

美国的项目管理协会是国际上项目管理比较权威的机构，它对项目的定义是：项目是为创造特定产品或服务的一项有时限的任务。这里的“时限”是指每一个项目都有明确的起点和终点；“特定”是指一项目所形成的产品或服务在关键特性上不同于其他相似的产品和服务。

#### （二）德国 DIN69901 的定义

德国 DIN69901 认为：项目是指在总体上符合如下条件的唯一性任务：①具有预定的目标；②具有时间、财务、人力和其他限制条件；③具有专门的组织。

### (三) Harold Kerzner 博士的定义

Harold Kerzner 博士认为：项目是具有以下条件的任何活动和任务的序列。这些条件为：①有一个将根据某种技术规格完成的特定的目标；②有确定的开始和结束日期；③有经费限制；④消耗资源（如资金、人员、设备）。

### (四) R. J. 格雷厄姆的定义

R. J. 格雷厄姆博士认为：项目是为了达到特定目标而调集到一起的资源组合，它与常规任务之间关键的区别是：项目通常只做一次；项目是一项独特的工作努力，即按某种规范及应用标准导入或产出某种新产品或某项新服务。这种工作努力应当在限定的时间、成本费用、人力资源及资财等项目参数内完成。

综上所述，尽管不同的组织或个人对项目的定义有所不同，但这些定义均从不同程度上揭示了项目的本质特征，并具有一些共性，如都有明确的起止时间，都有一些预定目标，都受到经费和人力的限制，都要消耗资源，都要为达到目标而付出努力，而且都是临时性、一次性的活动。

综合起来，我们认为：项目是为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。一次性是指项目有明确的开始时间和结束时间；独特是指项目所创造的产品或服务与所有的其他产品或服务相比较，在某些方面仍然有明显的差别。

## 二、项目的特点

尽管项目的形式多种多样，内容五花八门，但项目是有共同之处的。对于一般项目，其主要特征如下：

### (一) 一次性

项目有投入也有产出，然而不是周而复始的，更不是无终了的。例如，建设一座火电厂可以当做一个大项目，但建成投产以后的日常生产过程则不能当做项目。

一次性是指项目有明确的开始时间和结束时间。当项目目标

已经实现，或因项目目标不能实现而项目被中止时，就意味着项目的结束。一次性并不意味着项目历时短，许多项目都历时数年。然而，项目的历时总是有限的，项目不是一直持续进行的工作。

项目的一次性还表现在这种努力的其他方面，例如：市场机会通常都是短暂的——所有的项目都必须在有限的时间内完成，以提供产品和服务。

作为一支队伍，项目队伍很少能够脱离项目而存在——项目由项目队伍实施，项目队伍因为实施项目这一独特的目的而组建。项目一旦完成，项目队伍就会被解散，队伍成员会被重新分配。

另外，项目所提供的产品或服务通常并不是一次性的。项目可能常常会带来一些预期的和不可预期的社会、经济和环境的影响，这些影响可能会比项目本身持续的时间长得多。大多数项目实施的目的是创造一个持久的结果。例如，建造民族纪念碑，就是希望所创造的结果可以世代永存。而要达到一个战略目标，可能需要一系列的项目和/或一些并行的辅助项目。

## （二）明确的目标

项目的目标有成果性目标和约束性目标。成果性目标是指项目的功能要求，如设计规定的产品的规格、品种、生产能力目标。约束性目标是指限制条件，如工程质量标准、竣工验收投产使用、工期、投资目标、效益指标等。当然，项目目标并不是一成不变的，也可能在实现目标过程中发生变化。这种变化可能是因为顾客提出改变目标，也可能是由于活动本身产生的新信息表明原来的目标不完全恰当，需重新确立项目及其目标。

## （三）独特性

项目要完成的某些工作是以以前未曾做过的工作，所以它是独特的。一个产品或服务即使其所属类别的范围很大，但它也是独特的。例如，建造的写字楼成千上万，但每一个写字楼都是

独特的——不同的物主、不同的设计形式、不同的地理位置、不同的承包商等。虽然这当中也许存在重复的成分，但不会改变整个项目结果的独特性，如：一个开发新型商业飞机的项目可能需要多个原型；将新的药品投放市场之前，需要上千剂药来进行临床试验；一个房地产发展项目可能包括上百个独立单元；一项开发项目（例如，水和卫生设施）可能在五个不同的地理位置实施。

#### （四）过程性

项目任务的一次性决定了项目有一个确定的起始、实施和终结过程，这就构成了项目的有限寿命。对于一般项目来说，其有限寿命可分为三个阶段：第一阶段是项目前期阶段，一般包括项目规划、部署，即明确项目的任务、基本要求、所需投入要素、目标及成本效益分析论证。第二阶段是项目的实施阶段，即具体组织项目的实施以实现项目的目标。第三阶段是项目终结阶段，包括项目的总结、清理等。

#### （五）项目是一个开放系统

一个项目是一个整体，在按其需要配置生产要素时，要做到数量、质量、费用、结构的总体优化。同时，项目的完成要跨越若干部门的界限，这也要求项目管理人员为了保证项目完成，既要协调好项目团队和企业内部各职能部门之间的关系，又要协调好项目团队与企业外部相关组织的关系，以便最大限度地取得他们的支持和协作。项目经理需要与各类人打交道，如企业职能部门的领导、政府官员、银行家、工程承包者、供应单位的负责人等，他们对项目的成败至关重要但都不受项目管理组织的管辖，如何让这些人支持项目工作，是项目经理及所领导的项目团队的重要任务。

### 三、与项目有关的几个概念

#### （一）项目与运作

组织运作的方式主要有两类，一类是在相对封闭和确定的环境下开展的重复性、持续性的工作，即日常运作（operation）；另一类是在相对开放、不确定的环境下开展的独特性、一次性的努力，即项目（project）。这两类运作方式虽然创造的都是一定的产品或服务，有许多的相同之处，但它们之间也有很多本质不同。充分认识和理解这些相同之处和不同之处，有助于我们对项目和项目的理解。

项目与日常运作的共同之处在于：两种方式的工作都需要人来完成；都受到资源的限制；都有计划、执行和控制的过程。

项目与日常运作的不同之处主要体现在以下几个方面：从工作性质来看，日常运营一般存在大量常规性的重复活动（工作或任务），要持续不断地进行，而项目是独特性、一次性的努力；从目标来看，日常运作强调效率与有效性，而项目强调项目目标的实现；从环境来看，日常运作的环境相对封闭与确定，而项目的环境相对开放、不确定；从组织体系来看，日常运作的组织体系一般是相对不变和持久的，基本上按部门来划分，而项目“一次性”和“独特性”的特征决定项目的组织体系是相对变化和暂时的，一般按项目团队来划分；从管理模式来看，日常运作一般按照部门的职能和直线指挥系统进行管理，包括计划、组织、领导、控制等，而项目则按照项目的过程和活动进行管理，包括项目的发起、论证、规划、执行、控制、移交等。

## （二）项目与大型项目、子项目

大型项目（program）是指一组彼此关联的项目组，以相互协调的方式对其进行管理，以获得单独管理每个项目所不能取得的预期收益。很多大型项目包括许多重复性和周期性的工作。例如，电视节目的播出是一个大型项目，它包括许多周期性的工作，而每一期电视节目的制作都是一个单独的项目。

子项目（subproject）是项目或大型项目中相互独立的一部分，可以在一定程度上对其进行独立管理。实际工作中，通常把

项目分解成更易于管理的子项目来运作。如一个煤矿建设项目中的土建部分、一个软件开发项目中的程序自动测试都可以被视为子项目。子项目通常可以分包出去由其他企业或本企业其他部门去完成。

大型项目、项目与子项目的关系是：大型项目由一组相关联的项目组成，而项目是大型项目的子集。同时，任何一个项目又可进一步划分为多个易于管理的部分，即子项目。

## 第二节 项目生命期

### 一、基本定义

项目有起止时间的要求。一个项目从开始到结束，一般要经历筹划、实施、收尾等阶段，我们通常将项目从开始到结束经历的各个阶段的序列叫做项目生命期。

项目生命期由连续的、互不重叠的各个项目阶段组成，项目阶段的数量和名称由参加项目的机构和控制项目进程的需要所决定。项目阶段的数量和名称也由于项目性质的不同而有所区别。

在项目生命期的历程中通常发生一些标志项目进程的重大事件，这些事件标志着某个可交付成果的完成。我们称这些重大事件为里程碑。这些里程碑式的可交付成果将项目生命期划分成工作范围和性质各不相同的、在时间上前后衔接的时间段，这些时间段我们叫做项目阶段。不同的项目阶段预示着在整个项目的生命期间成果和焦点方面发生的变化。各个项目阶段的完成由对可交付成果和项目的执行情况来检验，所以有些项目经理常常把项目生命期作为项目管理的基石。

一个项目通常包括若干个项目阶段，至少可以分为筹划、实施、收尾三个阶段。如图 1—1 所示。

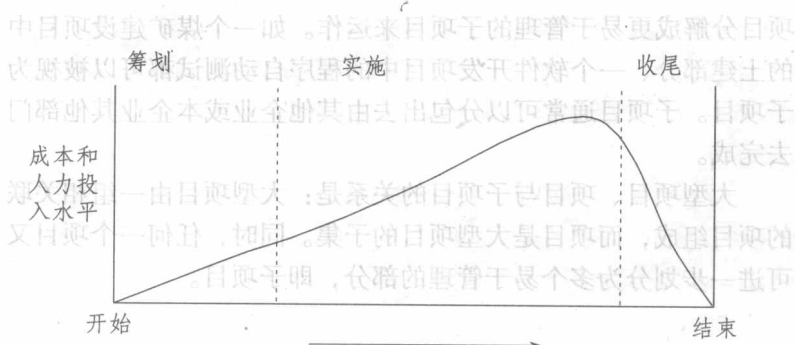


图 1—1 一般的项目生命期

不同的项目可以划分为内容和个数不同的若干阶段。例如建设项目可分为：发起和可行性研究、规划与设计、制造与施工、移交与投产；新药开发项目可分为：基础和应用研究、发现与筛选药物来源、动物实验、临床实验、投产登记与审批；世界银行贷款项目的生命期分为六个阶段：项目选定、项目准备、项目评估、项目谈判、项目实施和项目后评价。由将各衡量要素组合成项目生命期内的子项目也可以有明显的项目生命期。例如，一家建筑师事务所受雇为他人设计新办公楼时，首先在设计时参与了业主的设计要求制定阶段，随后又在协助施工时参与了业主的实施阶段。但建筑师本身的设计项目也有自己的一系列阶段，包括项目构思、要求制定、实施、项目收尾。这位建筑师甚至可以把办公楼的设计和对施工的协助视为两个不同的项目，分别包括各自的明显阶段。

## 二、项目生命期的特征

项目生命期的描述可能十分简单，也可能十分详细。详细的描述可能使用大量表格、图形和检查表提供结构和衔接。

大多数项目生命期有共同的特征：

1. 人力投入和成本开始时低，随着项目的进展而增高，而在项目接近收尾时迅速下降（如图 1—2 所示）。

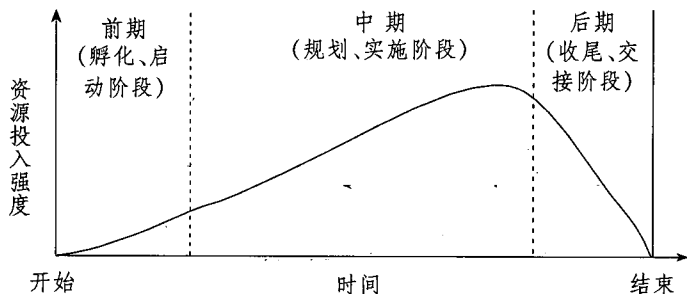


图 1—2 项目生命期内典型的资源投入模式

2. 项目开始时，成功的完成项目的可能性最低，因此风险和不确定性最高。随着项目的继续进展，成功地完成项目的可能性一般都逐渐上升。

3. 项目开始时，项目利益关系者对项目产品最后特点和项目最后成本的影响力最强，而随着项目的进展，这种影响逐渐减弱。造成这种现象的主要原因是随着项目的进展，变更计划和纠正失误的成本通常与日俱增。

### 三、几个典型的项目生命期

#### (一) 制药项目

图 1—3 描述了一个医药产品开发项目的项目生命期。具体包括如下几个阶段：

第一阶段：发现和筛选——包括进行基础研究和应用研究，以确定可用于临床前测试的候选药物。

第二阶段：临床前研究——包括实验室和动物试验来确定药物的安全性和有效性，以及研究用新药申请的准备和申报。

第三阶段：登记病情检查情况——包括临床阶段 I、阶段 II



和阶段 III 试验，以及新药申请的准备和申报。

第四阶段：申报后的活动——包括支持食品和药品管理局对新药申请进行审查的其他工作。

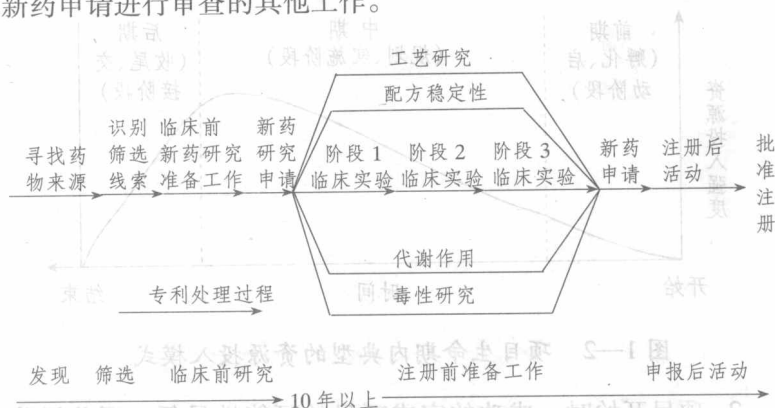


图 1—3 药物研制项目典型生命期

## (二) 建筑项目

图 1—4 描述了一个建设项目的生命期。具体包括如下几个阶段：

第一阶段：可行性研究——包括项目描述、可行性研究、策略设计与审批。项目上与不上的决策在此阶段结束时做出。

第二阶段：规划与设计——包括基础设计、成本与进度计划、合同期限与条件、详细规划。主要合同在此阶段结束时发包。

第三阶段：施工——包括制造、交货、土建工程、安装与检验。此阶段结束时设施基本完成。

第四阶段：移交和投入使用——竣工检验和维修。此阶段末设施完全投入使用。