

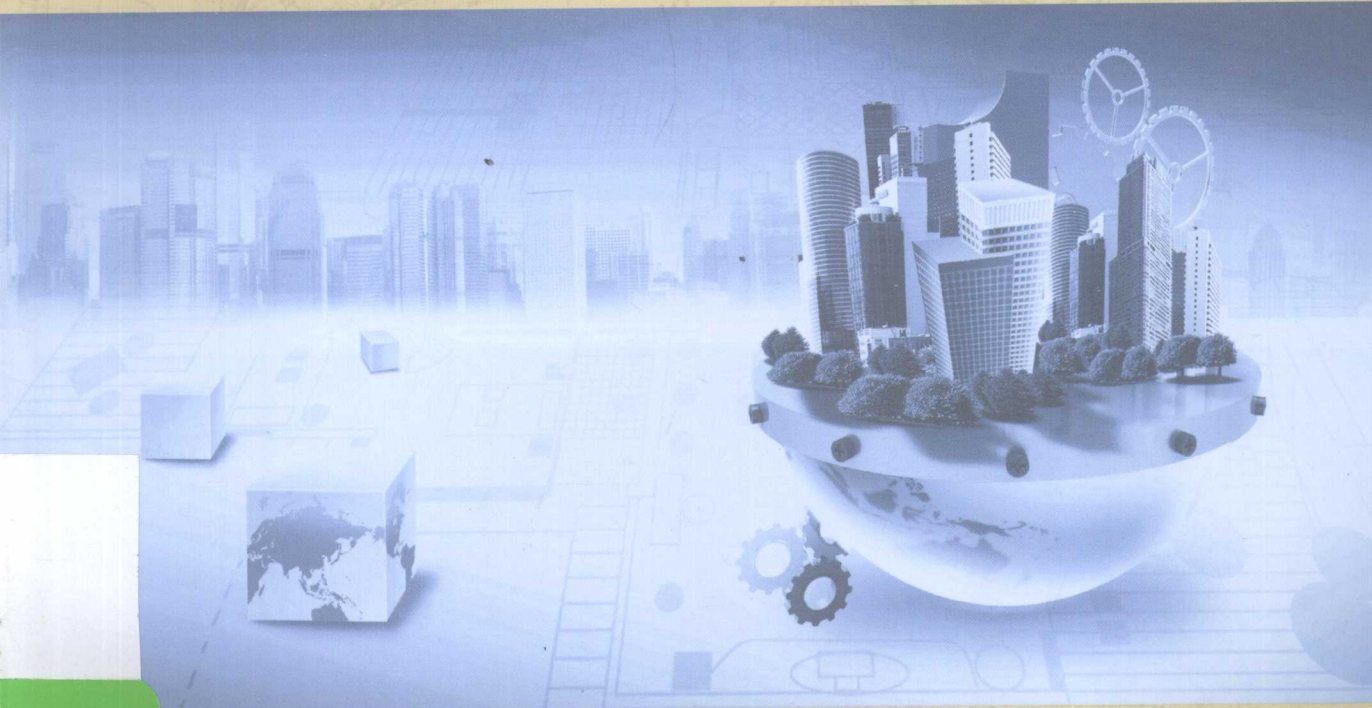


普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代城市管理学

(第三版)

马彦琳 孙春霞 刘建平 主编



科学出版社

013026538

F293

16-3

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代城市管理学

(第三版)

马彦琳 孙春霞 刘建平 主编



F293
16-3

科学出版社

北京



北航

C1633805

内 容 简 介

本书围绕社会主义市场经济条件下如何进行城市管理这一中心,按照现代城市管理的一般原理、现代城市管理的主体、现代城市管理的手段体系、现代城市管理的客体以及城市发展与城市管理的变革五个层次展开,系统地阐述了现代城市管理的基本原理和基本知识。本书配有多媒体教学课件和案例库,以方便教师授课和学生学习。

本书注重理论性与实用性相结合,可作为高等院校公共管理、行政管理、城市管理、公共事业管理等专业的基础课程教材,也可供各级城市管理部门人员培训选用。

图书在版编目(CIP)数据

现代城市管理学 / 马彦琳, 孙春霞, 刘建平主编. —3 版. —北京: 科学出版社, 2013

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-03-036910-9

I. ①现… II. ①马…②孙…③刘… III. ①城市管理—高等学校—教材 IV. ①F293

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 041469 号

责任编辑: 陈 亮 王京苏 / 责任校对: 裴智俐
责任印制: 徐晓晨 / 封面设计: 蓝正设计

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>

北京市文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2003 年 6 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2005 年 8 月第 二 版 印张: 19 1/2

2013 年 3 月第 三 版 字数: 444 000

2013 年 3 月第十二次印刷

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

编写指导委员会

(按姓名拼音顺序)

主任委员

齐二石

副主任委员

白世贞

董千里

黄福华

李荷华

刘元洪

王道平

王海刚

王汉新

王槐林

魏国辰

肖生苓

徐 琪

委

员

曹翠珍

柴庆春

丁小龙

冯爱兰

甘卫华

高举红

郝 海

阚功俭

李传荣

李学工

李向文

李晓龙

李於洪

林丽华

刘永胜

柳雨霁

马建华

孟祥茹

倪跃峰

乔志强

汪传雷

王 侃

吴 健

易伟义

于 英

张 军

张 浩

张 潜

张旭辉

赵丽君

周晓晔

周兴建

丛书总序

物流业是商品经济和社会生产力发展到较高水平的产物，它是融合运输业、仓储业、货代业和信息业等的一种复合型服务产业，是国民经济的重要组成部分，涉及领域广，吸纳就业人数多，促进生产、拉动消费作用大，在促进产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力等方面发挥着非常重要的作用。

随着我国经济的高速发展，物流专业在我国的发展很快，社会对物流专业人才需求逐年递增，尤其是对有一定理论基础、实践能力强的物流技术及管理人才的需求更加迫切。同时随着我国教学改革不断深入以及毕业生就业市场的不断变化，以就业市场为导向，培养具备职业化特征的创新型应用人才已成为大多数高等院校物流专业的教学目标，从而对物流专业的课程体系以及教材建设都提出了新的要求。

为适应我国当前物流专业教育教学改革和教材建设的迫切需要，北京大学出版社联合全国多所高校教师共同合作编写出版了本套《21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材》。其宗旨是：立足现代物流业发展和相关从业人员的现实需要，强调理论与实践的有机结合，从“创新”和“应用”两个层面切入进行编写，力求涵盖现代物流专业研究和应用的主要领域，希望以此推进物流专业的理论发展和学科体系建设，并有助于提高我国物流业从业人员的专业素养和理论功底。

本系列教材按照物流专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写而成。教材立足于物流学科发展的需要，深入分析了物流专业学生现状及存在的问题，尝试探索了物流专业学生综合素质培养的途径，着重体现了“新思维、新理念、新能力”三个方面的特色。

1. 新思维

(1) 编写体例新颖。借鉴优秀教材特别是国外精品教材的写作思路、写作方法，图文并茂、清新活泼。

(2) 教学内容更新。充分展示了最新的知识以及教学改革成果，并且将未来的发展趋势和前沿资料以阅读材料的方式介绍给学生。

(3) 知识体系实用有效。着眼于学生就业所需的专业知识和操作技能，着重讲解应用型人才培养所需的内容和关键点，与就业市场结合，与时俱进，让学生学有所用，学而能用。

2. 新理念

(1) 以学生为本。站在学生的角度思考问题，考虑学生学习的动力，强调锻炼学生的思维能力以及运用知识解决问题的能力。

(2) 注重拓展学生的知识面。让学生能在学习了必要知识点的同时也对其他相关知识有所了解。

(3) 注重融入人文知识。将人文知识融入理论讲解，提高学生的人文素养。



3. 新能力

(1) 理论讲解简单实用。理论讲解简单化,注重讲解理论的来源、出处以及用处,不做过多的推导与介绍。

(2) 案例式教学。有机融入了最新的实例以及操作性较强的案例,并对案例进行有效的分析,着重培养学生的职业意识和职业能力。

(3) 重视实践环节。强化实际操作训练,加深学生对理论知识的理解。习题设计多样化,题型丰富,具有启发性,全方位考查学生对知识的掌握程度。

我们要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师,他们为本系列教材的出版付出了大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在不足之处。我们相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国物流专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

齐二石

2009年10月

齐二石 本系列教材编写指导委员会主任,博士、教授、博士生导师。天津大学管理学院院长,国务院学位委员会学科评议组成员,第五届全国863/CIMS主题专家,科技部信息化科技工程总体专家,中国机械工程学会工业工程分会理事长,教育部管理科学与工程教学指导委员会主任委员,是最早将物流概念引入中国和研究物流的专家之一。

前 言

美国项目管理专业资质认证委员会主席保罗·格雷斯(Paul Grace)曾说过:“当今社会,一切都是项目,一切也将成为项目。”当前,项目已成为社会和企业发展的重要载体和创新方式,实践证明,在许多领域项目管理是一种科学的管理方法,并已发展成一门独立的、具有一整套系统的管理理论、方法和技术的较为成熟的学科体系和现代管理学的重要分支。

在我国,项目管理引入物流行业的时间并不长。随着近年来我国物流产业的高速发展,项目管理模式逐渐在物流行业中得到广泛应用,项目管制也被物流界逐步认可。在宏观上,成功的物流项目能够提高国家或地区的物流竞争力;在微观上,物流项目管理能够降低物流成本,提高组织物流运作效率和顾客满意度,为物流企业提供在新的平台上运作的条件。

基于物流产业对国家经济发展的重要贡献,我国政府和企业日益重视物流产业的发展,并相继出台了各种政策和规划。“十二五”期间,各级政府都把物流作为重点发展产业。我们有理由相信我国的物流产业正迎来前所未有的发展契机,各种物流项目必将层出不穷,既有物流配送中心、物流仓储中心、物流产业园区、物流管理信息系统等“硬件”设施的建设,又有物流发展规划、物流咨询、物流策划等“软件”项目。物流项目开发成功与否对物流企业的生存与发展,对区域甚至国家的经济发展和综合实力意义重大,但在我国,物流项目管理尚不成熟,值得广大有志之士进行深入探讨和改进。因此,我们编写了本书,不仅希望对原有的项目管理理论和方法进行梳理,而且希望在课程体系上进行探讨和再设计,以适应现代物流项目管理的需要。

本书以物流项目管理的逻辑流程为主线,按照项目的知识体系划分模块,从纵向和横向上突出物流项目管理的系统性、各模块的相对独立性和联系性,详细阐述了物流项目管理的基本理论、方法和技巧。秉承“易读、好教”的写作目的,本书在写作结构上进行了以下尝试:每章的开头标明了本章教学要点,并列出本章学习中的关键词,这是对于本章学习目的和内容的简要概述,帮助读者掌握该章内容;导入案例引起读者思考并引入该章内容;本章小结围绕开头提出的教学要点进行总结;习题部分设计了一定数量的练习题;章节末的案例提供思考及检验读者综合应用本章所学知识解决实际问题的能力;本书附录部分设计了一个综合案例,要求读者综合运用本书所讲知识点来分析案例,讨论问题,系统回顾本书的知识内容。

本书的编写分工如下:攀枝花学院张旭辉教授负责全书编写思路和结构框架,编写第1章,整理附录部分,并统稿;攀枝花学院孙晖博士编写第2章、第3章和第5章;攀枝花学院何征编写第4章;攀枝花学院蔡洪文博士编写第6章、第7章和第9章;攀枝花学院阳霞副教授编写第8章。

本书建议授课学时为42~48学时,各章节的参考授课学时见下表。建议按照章节顺序安排教学,结合案例分析讨论和实践教学,各章结束进行适当的小结和复习。



章 号	授课学时	章 号	授课学时
1	4	6	4
2	8	7	6
3	4	8	4
4	4	9	4
5	6	附录	2

本书在编写过程中，借鉴了国内外一些教材、专家学者的观点和最新研究成果，同时参阅了许多媒体网站和资料，在此仅向他们表示深深的谢意！

由于编者水平有限，书中缺点和错误在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者
2012 年 11 月

目 录

第 1 章 物流项目与物流项目管理概述 ... 1

1.1 项目概述	2
1.1.1 项目的定义	3
1.1.2 项目的特征	4
1.1.3 项目的分类	4
1.1.4 项目利益相关者	5
1.1.5 项目生命周期	6
1.2 项目管理概述	7
1.2.1 项目管理的概念	7
1.2.2 项目管理的基本特征	8
1.2.3 项目管理的“六大要素”和 “五个过程”	9
1.2.4 项目管理的发展	9
1.2.5 项目的知识体系	13
1.3 物流项目概述	15
1.3.1 物流项目的定义	15
1.3.2 物流项目的特点	15
1.3.3 物流项目的分类	16
1.3.4 典型的物流企业项目	17
1.4 物流项目管理概述	19
1.4.1 物流和供应链管理的产生和 发展	19
1.4.2 物流项目管理的定义	20
1.4.3 物流项目管理的特殊性	20
1.4.4 现代物流项目管理的新趋势 ...	21
1.4.5 我国物流项目管理的误区	24
本章小结	25
习题	26

第 2 章 物流项目前期策划

2.1 物流项目前期策划的主要工作和 注意事项	30
2.2 物流项目识别与构思	32
2.2.1 物流项目需求识别与物流项目 识别	32
2.2.2 物流项目构思	35

2.3 物流项目可行性研究

2.3.1 物流项目可行性研究的概念 及其作用	39
2.3.2 物流项目可行性研究的 工作阶段	39
2.3.3 物流项目可行性研究报告的 主要内容	40

2.4 物流项目的财务评价

2.4.1 资金时间价值理论	43
2.4.2 物流项目财务评价的含义	45
2.4.3 物流项目财务评价的 取价原则	45
2.4.4 物流项目财务评价的 内容和步骤	45
2.4.5 物流项目财务评价指标计算 ...	47

2.5 物流项目国民经济评价

2.5.1 物流项目国民经济评价的 含义	48
2.5.2 物流项目国民经济评价与 财务评价的联系与区别	48
2.5.3 物流项目国民经济评价的 内容和步骤	49
2.5.4 物流项目国民经济效益和 费用分析	51

2.6 物流项目社会评价

2.6.1 物流项目社会评价的概念	54
2.6.2 物流项目社会评价的内容	54
2.6.3 物流项目社会评价的方法	55

2.7 物流项目不确定性分析

2.7.1 物流项目结果产生不确定性 的原因	56
2.7.2 物流项目不确定性分析的 含义与作用	57
2.7.3 物流项目不确定性分析的 内容与方法	58



2.7.4 盈亏平衡分析	58	4.1.2 物流项目组织的类型	110
2.7.5 敏感性分析	61	4.1.3 物流项目组织结构的类型	113
2.7.6 概率分析决策	65	4.2 物流项目经理	114
2.7.7 综合案例	67	4.2.1 物流项目经理的责任与 权力	114
2.8 物流项目融资	70	4.2.2 物流项目经理的素质与 能力	115
2.8.1 物流项目融资的基本概念	70	4.2.3 物流项目经理的挑选与 培养	117
2.8.2 物流项目融资的种类	70	4.2.4 物流项目经理的激励与 薪酬设计	118
2.8.3 物流项目融资同其他融资的 差别	71	4.3 物流项目团队	119
2.8.4 物流项目融资的参与者	72	4.3.1 物流项目团队的概念及 特征	119
2.8.5 物流项目融资的程序	72	4.3.2 物流项目团队的建设	120
2.8.6 物流项目融资的资金成本	73	4.3.3 常用的物流项目团队 决策方法	121
本章小结	76	4.3.4 常见的物流项目团队陷阱及 克服建议	123
习题	77	4.4 物流项目冲突管理	124
第3章 物流项目实施计划与控制	80	4.4.1 冲突的概念及类型	124
3.1 物流项目实施计划综述	82	4.4.2 冲突对物流项目的影响	125
3.2 物流项目实施计划的编制	83	4.4.3 解决物流项目冲突的程序及 策略	126
3.2.1 物流项目实施计划编制的 过程	83	本章小结	128
3.2.2 物流项目实施计划编制的 原则	84	习题	129
3.3 物流项目目标和范围计划	86	第5章 物流项目进度管理	131
3.3.1 物流项目目标	86	5.1 物流项目进度管理概述	132
3.3.2 物流项目范围计划	90	5.1.1 物流项目进度管理的概念	133
3.4 其他物流项目子计划	97	5.1.2 物流项目进度管理的 内容和要点	133
3.5 物流项目控制	98	5.1.3 影响物流项目进度的因素	134
3.5.1 物流项目控制的意义	98	5.1.4 常见的物流项目进度拖延 情况及解决措施	136
3.5.2 物流项目控制的过程和内容	99	5.2 物流项目进度计划的编制	137
3.5.3 物流项目控制的必要条件	100	5.2.1 物流项目进度计划编制的 依据	138
3.5.4 物流项目控制的形式和 类型	101	5.2.2 物流项目进度计划编制的 基本要求	138
3.5.5 物流项目控制的策略	102		
3.5.6 物流项目变更控制	103		
本章小结	104		
习题	105		
第4章 物流项目组织管理	108		
4.1 物流项目组织	109		
4.1.1 物流项目组织的定义与 特点	109		

5.2.3 物流项目进度计划编制的 步骤	138	6.4.2 物流项目质量控制的依据和 方法	193
5.2.4 物流项目进度计划的 方法和工具	144	6.4.3 物流项目质量控制的结果	196
5.2.5 物流项目进度计划的结果	147	本章小结	197
5.3 物流项目网络计划技术	148	习题	198
5.3.1 网络计划概述	148	第 7 章 物流项目成本管理	201
5.3.2 双代号网络计划	150	7.1 物流项目成本管理的概念	203
5.3.3 物流项目网络计划优化	158	7.1.1 物流项目成本管理的含义	203
5.4 物流项目进度控制	166	7.1.2 物流项目成本管理的内容	203
5.4.1 物流项目进度控制的原理	166	7.1.3 物流项目成本构成及其 影响因素	204
5.4.2 物流项目进度控制的过程 (步骤)	167	7.2 物流项目资源计划	206
5.4.3 物流项目进度检测的方法	168	7.2.1 物流项目资源计划的概念	207
5.4.4 物流项目进度比较分析 方法	169	7.2.2 物流项目资源计划编制的 依据	207
5.4.5 物流项目进度更新	175	7.2.3 物流项目资源计划编制的 方法	208
本章小结	178	7.3 物流项目成本估算	209
习题	179	7.3.1 物流项目成本估算的概念	209
第 6 章 物流项目质量管理	183	7.3.2 物流项目成本估算的方法	209
6.1 物流项目质量管理概论	185	7.3.3 物流项目成本估算的结果	211
6.1.1 物流项目质量概述	185	7.4 物流项目成本预算	212
6.1.2 物流项目质量管理的概念及 职能	186	7.4.1 物流项目成本预算的概念	213
6.2 物流项目质量规划	187	7.4.2 物流项目成本预算的依据	213
6.2.1 物流项目质量规划的概念	187	7.4.3 物流项目成本预算计划的 编制	213
6.2.2 物流项目质量规划的 前提条件	187	7.4.4 物流项目成本预算计划的 方法	214
6.2.3 制定物流项目质量规划的 方法和技术	188	7.4.5 物流项目成本预算计划的 编制步骤	215
6.2.4 物流项目质量规划工作的 成果	189	7.5 物流项目成本控制	216
6.3 物流项目质量保障	190	7.5.1 物流项目成本控制的概念	216
6.3.1 物流项目质量保障的概念与 工作内容	190	7.5.2 物流项目成本控制的依据	217
6.3.2 物流项目质量保障的依据与 方法	192	7.5.3 物流项目成本控制的方法	217
6.4 物流项目质量控制	193	7.5.4 物流项目不确定性 成本的控制	218
6.4.1 物流项目质量控制的概念	193	7.5.5 物流项目成本控制的结果	219
		7.6 挣值分析方法	220
		7.6.1 挣值的定义	220
		7.6.2 挣值分析方法的内涵	220



本章小结	223	9.2.3 物流项目风险识别的方法	260
习题	223	9.2.4 物流项目风险识别的结果	263
第 8 章 物流项目招标投标与合同管理	229	9.3 物流项目风险估计	264
8.1 物流项目招标投标概述	231	9.3.1 物流项目风险估计的内涵	264
8.1.1 物流项目招标投标的概念	231	9.3.2 物流项目风险估计的常用定性方法	265
8.1.2 物流项目招标投标的特点	231	9.3.3 物流项目风险估计的常用定量方法	265
8.2 物流项目招标	232	9.3.4 物流项目风险识别与风险估计的过程	267
8.2.1 物流项目招标的方式和方法	232	9.4 物流项目风险应对措施制定	269
8.2.2 物流项目招标的基本程序	233	9.4.1 物流项目风险应对措施的概念	269
8.3 物流项目投标	243	9.4.2 物流项目风险应对的主要措施	269
8.3.1 物流项目投标活动的特点	243	9.4.3 制定物流项目风险应对措施的依据	274
8.3.2 物流项目投标的准备工作	243	9.4.4 物流项目风险应对措施制定的结果	275
8.3.3 物流项目投标的实施步骤	243	9.5 物流项目风险控制	275
8.3.4 物流项目投标书	244	9.5.1 物流项目风险控制的概念	275
8.4 物流项目合同管理	244	9.5.2 物流项目风险控制的目标和依据	276
8.4.1 物流项目合同管理概述	244	9.5.3 物流项目风险控制方法的步骤与内容	276
8.4.2 物流服务项目合同	246	本章小结	278
本章小结	247	习题	278
习题	248	附录 某煤炭物流中心项目可行性研究报告	284
第 9 章 物流项目风险管理	251	参考文献	303
9.1 物流项目风险和物流项目风险管理	252		
9.1.1 物流项目风险的概念	252		
9.1.2 物流项目风险管理的概念	256		
9.2 物流项目风险的识别	258		
9.2.1 物流项目风险识别的概念	259		
9.2.2 物流项目风险识别所需的信息和依据	259		

第 1 章 物流项目与 物流项目管理概述

【本章教学要点】

知识要点	掌握程度	相关知识	应用方向
项目的定义、特征	熟悉	美国、英国的定义，狭义与广义的定义，一次性、独特性、整体性及与环境的相互制约性等特征	项目识别、项目计划、利益相关者识别
项目生命周期	熟悉项目	项目启动、计划、执行和收尾 4 个阶段，各阶段如何划分及特点	项目分阶段管理
项目管理知识体系	掌握	项目管理知识体系的九大领域及主要内容	项目管理人员选拔与培训
物流项目特殊性	理解	物流项目与一般项目的差别和特点	物流项目基础管理、风险识别
物流项目的新发展	理解	电子商务物流、服务化物流、绿色物流、再生资源物流项目的兴起和发展趋势	物流新项目开发

【关键词】

项目、项目管理、物流项目、物流项目管理



导入案例

项目名称：西太华商厦及商品交易配送中心

项目业主：某工贸集团股份有限公司

项目内容：该项目位于兰州西站东北角繁华地段，占地面积 22.1 亩^①，建筑总面积 92 678m²，共计 12 层，其中地下 1 层，地上 11 层。该项目是集商品直销、配送、餐饮、娱乐、办公、商住于一体的大型综合性工业品直销市场。该中心建成后将成为西北地区的大型综合工业品集散地。

市场预测：由于国家产业政策向西部倾斜和国内外资金大量涌入西部地区，使得西部商业门店、卖场发展迅速，因此迫切需要在西北交通枢纽——兰州选址建设一个物流配送中心。兰州西站交通发达，购物、配送潜力每日为 550 万元，配送中心预计可占 36.3%，为 200 万元以上。

投资估算：总投资为 3.659 亿元，其中自筹 1 亿元，吸收社会投资 1.159 亿元，其余通过贷款或引资解决。

经济效益：该项目建成后，预计年销售额 15.5 亿元，年利税 6 450 万元，投资回收期 7~8 年。

(资料来源：缪桂根，<http://www.doc88.com/p-245652250877.html>。)

思考：该项目属什么样的物流项目？有什么特点？

随着物流产业的高速发展，项目管理这种当今世界上较为先进的管理模式逐渐在物流行业中得到广泛的应用。自项目管理制引入物流行业到被物流界认可，物流项目管理已经成为物流管理与创新的一种重要方式。在宏观上，成功的物流项目能够提高国家或地区物流竞争力；在微观上，物流项目管理能够降低物流成本，提高组织物流运作效率和顾客满意度，为物流企业提供在新的平台上运作的条件。

目前，我国物流行业的发展迎来了前所未有的良好机遇，政府对物流行业重视程度日益增加，并出台了各种相关规划。可以说，要振兴我国的物流行业，不实施物流项目管理是难以想象的。国家物流战略发展、物流区域和园区规划、物流网络 and 核心枢纽建设需要物流项目，供应链企业物流流程重组、物流一体化、信息化、智能化需要物流项目，企业物流管理层需要具备物流项目管理的知识和能力，正确地策划、组织和实施物流项目。物流项目管理已成为社会和企业物流实践的一个重要方面。

1.1 项目概述

人类社会形成以来，一直存在着各类有组织的活动，这些有组织人类活动的存在和不断分化，是人类社会存在和发展的基础。它们一般可以分为两类：一类是循环往复、不断重复的活动，该类活动整个过程的不确定性很小，一致性较高，往往有比较成型的标准性参考依据，我们称之为“运作”或“作业”，如企业生产线日常的产品加工活动、交通运输企业的日常运营活动等；另一类是临时性、特殊性、一次性的活动，这种活动往往带有一定的创新性或创造性，不确定性较高，一致性较低，缺少现成的标准性参考依据，我们称之为“项目”，如修建一座大桥、开发一套软件、企业的技术改造、设备大修与安装、举办一次庆典活动等。

^① 1 亩≈666.67m²。

为了促进社会的不断进步和发展,组织的各类创新性活动日益频繁,其对社会进步与组织发展所产生的促进作用不断加强,这类创新性活动不确定性和复杂性不断增加的现实,促进了项目与项目管理的不断推广与普及,项目管理已成为组织战略实施和调整的主要手段。

当前,“项目”已成为人们使用日益频繁的词汇,成为一种普遍的社会现象,是社会进步与组织创新的基本单元。只要有创新、有变化,就会有项目,项目是创新的载体,是投资与资金的载体,工程是项目的一种表现形式,资金则是项目的血液。好的项目已成为国家、地区和企业发展的支柱。项目的作用表现为以突变与跳跃的方式获得收益,推动组织发展与社会进步。

1.1.1 项目的定义

项目的定义有很多,其中比较有代表性的有两种:一种是由美国项目管理协会(Project Management Institution, PMI)给出的定义,即项目是一种被承办的旨在为创造某种特定产品或服务的临时性努力;另一种是由英国项目管理协会(Association of Project Management, APM)给出的定义,即项目是为了在规定的时间内、费用和性能参数下满足特定目标而由一个人或组织所进行的具有规定的开始和结束日期,相互协调的独特的活动集合。该定义被国际标准化组织(International Organization for Standardization, ISO)采用(ISO 10006)。

其他许多相关组织和学者都给项目下过定义。例如,项目是在一定时间、资源、环境等约束条件下,为达到特定的目标所做的一次性任务或努力。项目是在一定的组织机构内,利用有限的资源(人力、物力、财力)在规定时间内完成任务,该任务要达到一定性能、质量、数量、技术指标等要求。项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动,这些活动有着一个明确的目标或目的,必须在特定的时间、预算、资源限定内,依据规范完成。项目参数包括项目范围、质量、成本、时间、资源。

哈罗德·科兹纳(Harold Kerzner)博士认为,项目是具有下列特征的一系列活动和任务。

- (1) 有一个依据某个计划书来完成的特定目标。
- (2) 有确定的开始和结束时间。
- (3) 有经费限制。
- (4) 消耗人力和非人力资源。
- (5) 多职能。

这些定义都从不同的程度和角度提示了项目的本质特征,项目可以是一个组织中各个层次的任务或努力,可以只涉及一个人,也可以涉及数万人,有的项目仅用很少的工时即可完成,而有的需要成千上万工时。

项目是普遍存在的,新建一个水电站为工程建设项目,研究一个课题为科研项目,研制一项设备也可称为一个项目。在生产实践中到处可发现不同的项目。

项目侧重于过程,是一个动态的概念。例如,可以把一条高速公路的建设过程称为项目,但不可以把高速公路本身称为项目。

任何项目的设立都有其特定的目标,这种目标从广义的角度看,表现为预期的项目结束之后所形成的“产品”或“服务”。如果把产品或服务做最大范围的理解,那么用美国项目管理专业资质认证委员会主席保罗·格雷的话:“21世纪的社会,一切都是项目,一切也将成为项目。”



综合以上各种观点,本书对项目的定义为:项目是在一定的时间、资源和环境约束条件下,为实现某种特定的产品生产、服务提供或思想知识创造等目标而进行的一系列系统的、连续的、协调的及有指标要求的组织或个人活动的集合。

1.1.2 项目的特征

虽然各类项目具有不同的特征,但作为一个项目一般具有以下几个典型特征。

1. 一次性

一次性是项目与日常运作的最大区别。项目有明确的开始时间和结束时间,只有一个起点和一个终点。项目在此之前从来没有发生过,而且将来也不会在同样的条件下再发生,而日常运作是无休止或重复的活动。一个配送中心的建设是一个项目,但配送中心建成后的日常配送作业则不再属于项目管理的范畴。正因为项目管理的一次性,项目的实施和管理没有完全相同的先例可遵循,项目的管理大都带有创新的性质。

2. 独特性

每个项目都有自己的特点,每个项目都不同于其他的项目。项目所产生的产品、服务或完成的任务与已有的相似产品、服务或任务在某些方面有明显的差别。项目自身有具体的时间期限、费用和性能质量等方面的要求。因此,项目的过程和成果具有自身的独特性。

3. 目标的明确性和多元性

每个项目都具有约束性目标(如时间、成本、质量等)和明确的成果目标,为了在约束目标下达到成果目标,项目经理在项目实施以前必须进行周密的计划。事实上,项目实施过程中的各项工作都是为项目的预定目标而进行的,项目的多目标性还表现在项目要满足各种利益相关者的不同需要,这些需要既有明示的,又有隐含的。

4. 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,而是一系列活动的有机结合,是一个完整的过程。强调项目的整体性就是强调项目的过程性和系统性。

5. 与环境的相互制约性

项目能否通过立项、顺利实施和交付使用,总是受当时当地的环境条件的制约,项目在其寿命全过程中又会对环境产生积极和消极两方面的影响,从而形成对周围环境的制约。

6. 组织的临时性和开放性

项目开始时需要建立项目组织,项目组织中的成员及其职能在项目的执行过程中将不断地变化,项目结束时项目组织将会解散,因此项目组织具有临时性。一个项目往往需要多个甚至成百上千个单位共同协作,它们通过合同、协议以及其他的社会联系组合在一起,可见项目组织没有严格的边界。

1.1.3 项目的分类

项目按不同的分类标准可划分为不同的类型,如表 1-1 所示。

表 1-1 项目分类

分 类 依 据	项 目 管 理
项目规模	大型项目、中型项目、小型项目
复杂程度	复杂项目、简单项目
项目结果	产品、服务
所属行业	农业项目、工业项目、投资项目、教育项目、社会项目
用户状况	有明确用户的项目、无明确用户的项目

其中项目按规模也可分为宏观项目、中观项目和微观项目。例如，全国交通路网建设项目可以看做宏观项目，而某城市的物流基础设施建设可以看其中做中观项目，某企业的仓库改造则可看做微观项目。

另外，项目还有其他分类标准。例如，项目按作用可分为进取型项目与守成型项目，如某第三方物流企业的运输工具改造，就是一个守成型项目，而进行整体信息系统建设，或者提供新的物流服务业务则可以认为是进取型项目。又如，项目按物理形态则可分为硬项目和软项目，如修建一条输油管道是硬项目，开发一套物流软件则可以看做软项目。再如，项目按所属的主体可分为私营项目和公共项目；项目按周期可分为长周期项目和短周期项目；项目按风险可分为高风险项目、中度风险项目和低风险项目等。

1.1.4 项目利益相关者

项目利益相关者是指积极参与项目或其利益会受到项目执行或完成情况影响的个人或组织。项目利益相关者对项目的目的、实施过程和结果施加影响。一般来说，项目利益相关者有以下几类(见图 1.1)。

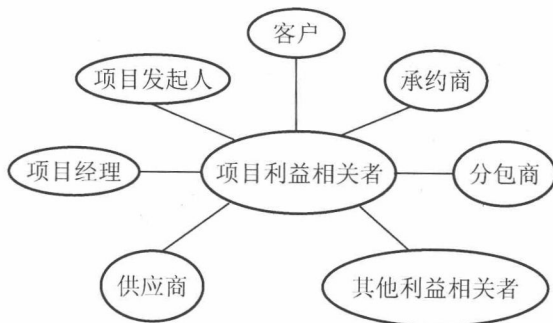


图 1.1 项目利益相关者构成

(1) 客户：购买或使用项目产品的个人或组织。项目的客户可能会有若干层次。例如，一个配送中心的客户包括开展配送业务的受委托方企业——第三方物流企业、委托方企业和购买该配送中心产品的顾客。在一些应用领域，客户和用户的意思是一样的，而在其他领域，客户是指采购项目产品或服务的实体，用户是指真正使用项目产品或服务的组织或个人。

(2) 项目发起人：发动项目的个人或者团体，往往为项目提供财务资源。早在项目刚开始构思时，发起人即为项目提供支持，包括游说更高层的管理人员，以获得组织的支持，并宣传项目将给组织带来的利益。在整个项目选择过程中，发起人始终领导着项目，直到