

21st CENTURY
实用规划教材

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材



项目管理

主 编 康 乐 张 莉



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21世纪全国高等院校财经管理系列

项目管理

主 编 康 乐 张 莉
副主编 李娟芳 梁江莹 廖梦如
主 审 陈可文



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是根据编者在企业的项目管理实践经验以及高等学校教学实践经验编写而成。全书共分 13 章，具体内容包括：概述、项目生命周期与组织、项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理、单个项目的项目管理过程、项目经理职业道德与专业行为规范。

本书可作为高等院校经济、管理类专业本科的教材，也可作为项目管理工程硕士和工商管理硕士等专业的实用教材，还可作为理工类专业学生学习相关知识的教材或者从事项目管理工作有关人士的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/康乐, 张莉主编. —北京: 北京大学出版社, 2015.1

(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-24823-2

I. ①项… II. ①康…②张… III. ①项目管理—高等学校—教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 216809 号

书 名: 项目管理

著作责任者: 康 乐 张 莉 主编

策 划 编 辑: 王显超

责 任 编 辑: 葛 方

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-24823-2/F·4049

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20 印张 465 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括理论经济学、应用经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农林经济管理、图书馆、情报与档案管理 7 个一级学科门类和 31 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明，在全国普通高校中，经济类专业布点 1518 个，管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化，适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新，特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、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，立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验，用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成，在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上，形成编写大纲。最终融合了各地特点，具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材融入了大量案例研究分析内容,让学生在 学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中 的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维 能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力, 促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,经济管理类教材应在基本理论上做到以马克思 主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族 优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教 材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学 术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一 系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理 学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出 的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一些不足和错漏。我相 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,并在我国大学经济管理类专业教学改革和课程 体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校《资本论》研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

随着社会的发展，项目管理日益受到大家的重视，但现代项目管理却是近几年发展起来的一个管理学科的新领域。现代项目管理所涉及的是有关现代社会活动中各种项目的一般管理理论和方法，而不是限于工程建设的传统项目管理方法。现代项目管理在当今社会中的用途非常广泛，很多理论和方法可以适用于社会中各种项目的管理，如房地产开发项目、软件开发项目，已经逐步成为当代社会的重要管理领域。只有充分学习和掌握现代项目管理的理论、方法和技能，才能更加有利于自身的发展，才能为企业和社会创造更多的财富。

项目管理领域的发展主要以美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)对项目知识体系(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)的发展和更新为主。PMI 成立于 1969 年，是全球领先的项目管理行业的倡导者，它创造性地制定了行业标准，由 PMI 组织编写的《项目管理知识体系(PMBOK 指南)》已经成为项目管理领域最权威教科书，被誉为项目管理“圣经”。PMBOK 是美国项目管理协会对项目管理所需的知识、技能和工具进行的概括性描述。PMI 目前在全球 185 个国家有 70 多万会员和证书持有人，是项目管理专业领域中由研究人员、学者、顾问和经理组成的全球性的专业组织机构。

书籍的编写过程本身就是一个项目，作为本书的主编，也是本书的项目经理，我很荣幸能够带领大家顺利按时完成书稿。更为欣慰的是，通过对本书的编写，把项目管理的理念，项目经理所需的素质，传递给大家。

本书的出版需要感谢太多的人，陈可文教授在学术方向与逻辑编排给予的战略部署，张莉教授、李娟芳副教授热心细致的指引，还有梁江莹、廖梦如在操作与案例方面给予的大量支撑，黄众、罗如学的鼎力支持，在此对他们表示感谢！

最后需要特别感谢执行团队的 14 位成员：邝乃苗、陈冰、叶佩青、刘成佳、吴维民、梁健明、吴嘉欣、黄斯敏、薛海维、王舒敏、袁键程、黄健嫦、方彩玲、李健杨。在毕业季最忙碌的时候，他们通宵达旦地精诚合作，热情高效地沟通配合，这些恰恰就是项目经理所需要的。

在编写本书的过程中，参考和引用了部分国内外文献资料，在此谨向原书作者表示衷心感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏之处，敬请各位读者批评指正。

编 者

2014 年 9 月

目 录

| | | | |
|-------------------------|----|-------------------------|----|
| 第 1 章 概述 | 1 | 习题 | 29 |
| 1.1 项目及项目的属性 | 2 | 案例分析 | 30 |
| 1.2 项目管理过程 | 3 | 第 3 章 项目整合管理 | 31 |
| 1.3 项目与运营 | 5 | 3.1 制定项目章程 | 35 |
| 1.3.1 项目与运营概述 | 5 | 3.1.1 制定项目章程：输入 | 36 |
| 1.3.2 项目与运营的差别与联系 | 6 | 3.1.2 制定项目章程：工具与技术 ... | 37 |
| 1.4 项目管理、项目集管理和项目组合 | | 3.1.3 制定项目章程：输出 | 38 |
| 管理间的关系 | 6 | 3.2 制订项目管理计划 | 38 |
| 1.4.1 项目组合管理 | 7 | 3.2.1 制订项目管理计划：输入 | 39 |
| 1.4.2 项目集管理 | 8 | 3.2.2 制订项目管理计划：工具与 | |
| 1.4.3 项目与战略计划 | 8 | 技术 | 40 |
| 1.5 项目管理办公室 | 9 | 3.2.3 制订项目管理计划：输出 | 40 |
| 1.6 项目经理的角色 | 9 | 3.3 指导与管理项目执行 | 41 |
| 1.7 项目管理知识体系 | 10 | 3.3.1 指导与管理项目执行：输入 ... | 44 |
| 1.8 事业环境因素与组织过程资产 | 11 | 3.3.2 指导与管理项目执行：工具与 | |
| 1.8.1 事业环境因素 | 11 | 技术 | 44 |
| 1.8.2 组织过程资产 | 11 | 3.3.3 指导与管理项目执行：输出 ... | 44 |
| 1.9 相关术语 | 12 | 3.4 监控项目工作 | 46 |
| 本章小结 | 13 | 3.4.1 监控项目工作：输入 | 47 |
| 第 2 章 项目生命周期与组织 | 14 | 3.4.2 监控项目工作：工具与技术 ... | 47 |
| 2.1 项目生命周期 | 15 | 3.4.3 监控项目工作：输出 | 47 |
| 2.1.1 项目生命周期的特征 | 15 | 3.5 实施整体变更控制 | 48 |
| 2.1.2 产品生命周期与项目生命周期的 | | 3.5.1 实施整体变更控制：输入 | 50 |
| 关系 | 16 | 3.5.2 实施整体变更控制：工具与 | |
| 2.1.3 项目阶段 | 17 | 技术 | 50 |
| 2.1.4 生命周期中的项目治理 | 18 | 3.5.3 实施整体变更控制：输出 | 50 |
| 2.1.5 阶段与阶段的关系 | 18 | 3.6 结束项目或阶段 | 51 |
| 2.2 项目干系人 | 20 | 3.6.1 结束项目或阶段：输入 | 52 |
| 2.3 组织对项目的影响 | 25 | 3.6.2 结束项目或阶段：工具与 | |
| 2.3.1 组织文化与风格 | 25 | 技术 | 52 |
| 2.3.2 组织结构 | 25 | 3.6.3 结束项目或阶段：输出 | 52 |
| 2.3.3 组织过程资产 | 28 | 本章小结 | 53 |
| 本章小结 | 29 | 习题 | 53 |
| | | 案例分析 | 54 |

| | | | |
|-------------------------------|----|-------------------------------|-----|
| 第4章 项目范围管理 | 56 | 5.4 估算活动持续时间..... | 88 |
| 4.1 收集需求..... | 58 | 5.4.1 估算活动持续时间：输入..... | 90 |
| 4.1.1 收集需求：输入..... | 59 | 5.4.2 估算活动持续时间：工具与 技术..... | 90 |
| 4.1.2 收集需求：工具与技术..... | 59 | 5.4.3 估算活动持续时间：输出..... | 91 |
| 4.1.3 收集需求：输出..... | 61 | 5.5 制订进度计划..... | 92 |
| 4.2 定义范围..... | 63 | 5.5.1 制订进度计划：输入..... | 93 |
| 4.2.1 定义范围：输入..... | 64 | 5.5.2 制订进度计划：工具与技术... 94 | |
| 4.2.2 定义范围：工具与技术..... | 64 | 5.5.3 制订进度计划：输出..... | 96 |
| 4.2.3 定义范围：输出..... | 64 | 5.6 控制进度..... | 99 |
| 4.3 创建工作分解结构..... | 65 | 5.6.1 控制进度：输入..... | 100 |
| 4.3.1 创建工作分解结构：输入..... | 67 | 5.6.2 控制进度：工具与技术..... | 100 |
| 4.3.2 创建工作分解结构：工具与 技术..... | 67 | 5.6.3 控制进度：输出..... | 101 |
| 4.3.3 创建工作分解结构：输出..... | 69 | 本章小结..... | 102 |
| 4.4 核实范围..... | 70 | 习题..... | 102 |
| 4.4.1 核实范围：输入..... | 71 | 案例分析..... | 104 |
| 4.4.2 核实范围：工具与技术..... | 72 | 第6章 项目成本管理 | 106 |
| 4.4.3 核实范围：输出..... | 72 | 6.1 估算成本..... | 108 |
| 4.5 控制范围..... | 72 | 6.1.1 估算成本：输入..... | 110 |
| 4.5.1 控制范围：输入..... | 73 | 6.1.2 估算成本：工具与技术..... | 110 |
| 4.5.2 控制范围：工具与技术..... | 74 | 6.1.3 估算成本：输出..... | 114 |
| 4.5.3 控制范围：输出..... | 74 | 6.2 制定预算..... | 115 |
| 本章小结..... | 74 | 6.3 控制成本..... | 118 |
| 习题..... | 75 | 6.3.1 控制成本：输入..... | 119 |
| 案例分析..... | 75 | 6.3.2 控制成本：工具与技术..... | 120 |
| 第5章 项目时间管理 | 77 | 6.3.3 控制成本：输出..... | 124 |
| 5.1 定义活动..... | 80 | 本章小结..... | 125 |
| 5.1.1 定义活动：输入..... | 80 | 习题..... | 125 |
| 5.1.2 定义活动：工具与技术..... | 81 | 案例分析..... | 126 |
| 5.1.3 定义活动：输出..... | 82 | 第7章 项目质量管理 | 128 |
| 5.2 排列活动顺序..... | 82 | 7.1 规划质量..... | 129 |
| 5.2.1 排列活动顺序：输入..... | 83 | 7.1.1 规划质量：输入..... | 130 |
| 5.2.2 排列活动顺序：工具与技术... 83 | | 7.1.2 规划质量：工具与技术..... | 131 |
| 5.2.3 排列活动顺序：输出..... | 85 | 7.1.3 规划质量：输出..... | 135 |
| 5.3 估算活动资源..... | 86 | 7.2 实施质量保证..... | 136 |
| 5.3.1 估算活动资源：输入..... | 87 | 7.2.1 实施质量保证：输入..... | 137 |
| 5.3.2 估算活动资源：工具与技术... 87 | | 7.2.2 实施质量保证：工具与 技术..... | 138 |
| 5.3.3 估算活动资源：输出..... | 88 | | |

| | | | |
|---------------------------------|------------|----------------------------------|------------|
| 7.2.3 实施质量保证: 输出 | 138 | 9.2.1 规划沟通: 输入 | 180 |
| 7.3 实施质量控制 | 139 | 9.2.2 规划沟通: 工具与技术 | 180 |
| 7.3.1 实施质量控制: 输入 | 141 | 9.2.3 规划沟通: 输出 | 184 |
| 7.3.2 实施质量控制: 工具与 技术 | 141 | 9.3 发布信息 | 186 |
| 7.3.3 实施质量控制: 输出 | 149 | 9.3.1 发布信息: 输入 | 187 |
| 本章小结 | 149 | 9.3.2 发布信息: 工具与技术 | 187 |
| 习题 | 150 | 9.3.3 发布信息: 输出 | 188 |
| 案例分析 | 151 | 9.4 管理干系人期望 | 188 |
| 第 8 章 项目人力资源管理 | 152 | 9.4.1 管理干系人期望: 输入 | 189 |
| 8.1 制订人力资源计划 | 153 | 9.4.2 管理干系人期望: 工具与 技术 | 189 |
| 8.1.1 制订人力资源计划: 输入 | 154 | 9.4.3 管理干系人期望: 输出 | 190 |
| 8.1.2 制订人力资源计划: 工具与 技术 | 154 | 9.5 报告绩效 | 191 |
| 8.1.3 制订人力资源计划: 输出 | 156 | 9.5.1 报告绩效: 输入 | 192 |
| 8.2 组建项目团队 | 158 | 9.5.2 报告绩效: 工具与技术 | 193 |
| 8.2.1 组建项目团队: 输入 | 159 | 9.5.3 报告绩效: 输出 | 194 |
| 8.2.2 组建项目团队: 工具与 技术 | 160 | 本章小结 | 195 |
| 8.2.3 组建项目团队: 输出 | 161 | 习题 | 196 |
| 8.3 建设项目团队 | 161 | 案例分析 | 196 |
| 8.3.1 建设项目团队: 输入 | 163 | 第 10 章 项目风险管理 | 198 |
| 8.3.2 建设项目团队: 工具与 技术 | 163 | 10.1 规划风险管理 | 200 |
| 8.3.3 建设项目团队: 输出 | 165 | 10.1.1 规划风险管理: 输入 | 200 |
| 8.4 管理项目团队 | 167 | 10.1.2 规划风险管理: 工具与 技术 | 202 |
| 8.4.1 管理项目团队: 输入 | 168 | 10.1.3 规划风险管理: 输出 | 202 |
| 8.4.2 管理项目团队: 工具与 技术 | 169 | 10.2 识别风险 | 204 |
| 8.4.3 管理项目团队: 输出 | 171 | 10.2.1 识别风险: 输入 | 204 |
| 本章小结 | 172 | 10.2.2 识别风险: 工具与技术 | 206 |
| 习题 | 172 | 10.2.3 识别风险: 输出 | 208 |
| 案例分析 | 173 | 10.3 实施定性风险分析 | 209 |
| 第 9 章 项目沟通管理 | 174 | 10.3.1 实施定性风险分析: 输入 ... | 210 |
| 9.1 识别干系人 | 176 | 10.3.2 实施定性风险分析: 工具与 技术 | 210 |
| 9.1.1 识别干系人: 输入 | 177 | 10.3.3 实施定性风险分析: 输出 ... | 212 |
| 9.1.2 识别干系人: 工具与技术 | 177 | 10.4 实施定量风险分析 | 213 |
| 9.1.3 识别干系人: 输出 | 178 | 10.4.1 实施定量风险分析: 输入 ... | 214 |
| 9.2 规划沟通 | 179 | 10.4.2 实施定量风险分析: 工具与 技术 | 214 |

| | | | |
|---------------------------------|------------|------------------------|-----|
| 10.4.3 实施定量风险分析：输出 ... | 217 | 12.3.1 制定项目章程 | 257 |
| 10.5 规划风险应对 | 218 | 12.3.2 识别干系人 | 257 |
| 10.5.1 规划风险应对：输入 | 219 | 12.4 规划过程组 | 257 |
| 10.5.2 规划风险应对：工具与 技术 | 219 | 12.4.1 制订项目管理计划 | 259 |
| 10.5.3 规划风险应对：输出 | 221 | 12.4.2 收集需求 | 259 |
| 10.6 监控风险 | 222 | 12.4.3 定义范围 | 259 |
| 10.6.1 监控风险：输入 | 223 | 12.4.4 创建工作分解结构 | 259 |
| 10.6.2 监控风险：工具与技术 | 223 | 12.4.5 定义活动 | 260 |
| 10.6.3 监控风险：输出 | 224 | 12.4.6 排列活动顺序 | 260 |
| 10.7 识别风险 | 225 | 12.4.7 估算活动资源 | 260 |
| 本章小结 | 225 | 12.4.8 估算活动持续时间 | 260 |
| 习题 | 225 | 12.4.9 制订进度计划 | 261 |
| 案例分析 | 226 | 12.4.10 估算成本 | 261 |
| 第 11 章 项目采购管理 | 228 | 12.4.11 制订预算 | 261 |
| 11.1 规划采购 | 229 | 12.4.12 规划质量 | 262 |
| 11.1.1 规划采购：输入 | 231 | 12.4.13 制订人力资源计划 | 262 |
| 11.1.2 规划采购：工具与技术 | 232 | 12.4.14 规划沟通 | 262 |
| 11.1.3 规划采购：输出 | 233 | 12.4.15 规划风险管理 | 262 |
| 11.2 实施采购 | 236 | 12.4.16 识别风险 | 263 |
| 11.2.1 实施采购：输入 | 237 | 12.4.17 实施定性风险分析 | 263 |
| 11.2.2 实施采购：工具与技术 | 237 | 12.4.18 实施定量风险分析 | 263 |
| 11.2.3 实施采购：输出 | 239 | 12.4.19 规划风险应对 | 264 |
| 11.3 管理采购 | 241 | 12.4.20 规划采购 | 264 |
| 11.3.1 管理采购：输入 | 242 | 12.5 执行过程组 | 264 |
| 11.3.2 管理采购：工具与技术 | 243 | 12.5.1 指导与管理项目执行 | 265 |
| 11.3.3 管理采购：输出 | 244 | 12.5.2 实施质量保证 | 266 |
| 11.4 结束采购 | 245 | 12.5.3 组建项目团队 | 266 |
| 11.4.1 结束采购：输入 | 245 | 12.5.4 建设项目团队 | 266 |
| 11.4.2 结束采购：工具与技术 | 246 | 12.5.5 管理项目团队 | 266 |
| 11.4.3 结束采购：输出 | 246 | 12.5.6 发布信息 | 267 |
| 本章小结 | 246 | 12.5.7 管理干系人期望 | 267 |
| 习题 | 247 | 12.5.8 实施采购 | 267 |
| 案例分析 | 247 | 12.6 监控过程组 | 269 |
| 第 12 章 单个项目的项目管理过程 | 249 | 12.6.1 监控项目工作 | 270 |
| 12.1 项目管理过程间的作用 | 252 | 12.6.2 实施整体变更控制 | 270 |
| 12.2 项目管理过程组 | 253 | 12.6.3 核实范围 | 270 |
| 12.3 启动过程组 | 255 | 12.6.4 控制范围 | 270 |
| | | 12.6.5 控制进度 | 271 |
| | | 12.6.6 控制成本 | 271 |

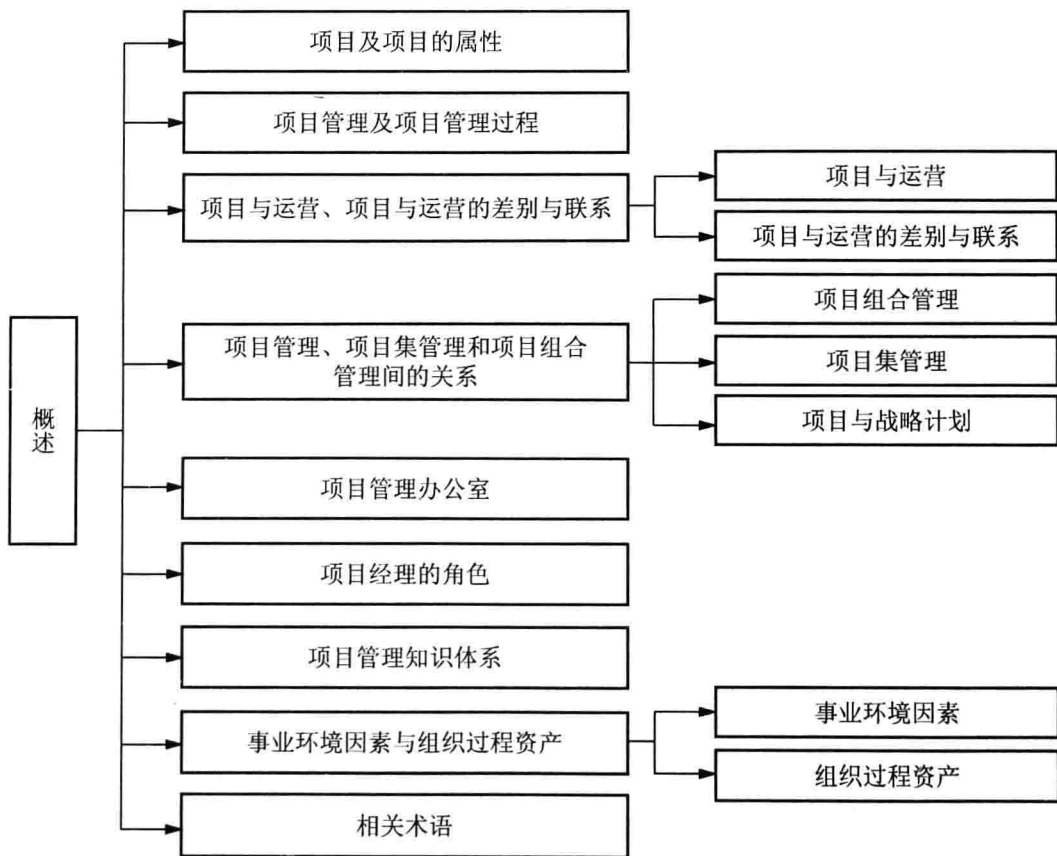
| | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| 12.6.7 实施质量控制 | 271 | 13.3 尊重规范 | 281 |
| 12.6.8 报告绩效 | 272 | 13.3.1 尊重规范描述 | 281 |
| 12.6.9 监控风险 | 272 | 13.3.2 尊重规范: 共识性准则 | 281 |
| 12.6.10 管理采购 | 272 | 13.3.3 尊重规范: 强制性准则 | 281 |
| 12.7 收尾过程组 | 273 | 13.4 公平规范 | 282 |
| 12.7.1 结束项目或阶段 | 273 | 13.4.1 公平规范描述 | 282 |
| 12.7.2 结束采购 | 273 | 13.4.2 公平规范: 强制性准则 | 282 |
| 本章小结 | 274 | 13.5 诚实规范 | 284 |
| 习题 | 274 | 13.5.1 诚实规范: 共识性准则 | 284 |
| 案例分析 | 275 | 13.5.2 诚实规范: 强制性准则 | 284 |
| 第 13 章 项目经理职业道德与 | | 13.6 项目经理道德价值观 | 284 |
| 专业行为规范 | 277 | 13.6.1 责任 | 284 |
| 13.1 愿景 | 279 | 13.6.2 尊重 | 285 |
| 13.1.1 愿景及目的 | 279 | 13.6.3 公平 | 285 |
| 13.1.2 本规范的价值观 | 279 | 13.6.4 诚信 | 286 |
| 13.1.3 共识性准则和强制性准则 | 279 | 本章小结 | 287 |
| 13.2 责任规范 | 279 | 习题 | 287 |
| 13.2.1 责任规范描述 | 279 | 案例分析 | 288 |
| 13.2.2 责任规范: 共识性准则 | 280 | 习题答案 | 290 |
| 13.2.3 责任规范: 强制性准则 | 280 | 参考文献 | 301 |

第 1 章 概 述

学习目标

通过本章学习项目及项目属性的目的性、独特性、一次性和临时性等加深对项目属性的理解。熟悉项目管理的五大过程包含哪些；项目与运营有哪些差别以及联系；项目集管理和项目组合管理又有哪些关系；项目的战略计划有哪些，项目管理办公室的工作有哪些，以及有哪些环境因素会影响到项目顺利进行。

知识结构





任务失败是谁的责任

三只老鼠一同去偷油喝。找到了一个油瓶，三只老鼠商量，一只踩着另一只的肩膀，轮流上去喝油。于是三只老鼠开始叠罗汉，当最后一只老鼠刚刚爬到另外两只的肩膀上，不知什么原因，油瓶倒了，最后，惊动了人，三只老鼠逃跑了。回到老鼠窝，三只老鼠开会讨论为什么会失败。最上面的老鼠说，我没有喝到油，而且推倒了油瓶，是因为下面第二只老鼠抖动了一下，所以我推倒了油瓶；第二只老鼠说，我抖动了一下，但我感觉到第三只老鼠也抽搐了一下，我才抖动了一下；第三只老鼠说：对，对，我因为好像听见门外有猫的叫声，所以抖了一下。“哦，原来如此呀！”

企业里很多人也具有老鼠的心态。例如，企业的一次季度会议。营销部门的经理 A 说：“最近销售做得不好，我们有一定责任，但是最主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好，所以我们很不好做，研发部门要认真总结。”研发部门经理 B 说：“我们最近推出的新产品是少，但是我们也有困难呀，我们的预算很少，就是少得可怜的预算，也被财务削减了！”财务经理 C 说：“是，我是削减了你的预算，但是你要知道，公司的成本在上升，我们当然没有多少钱。”这时，采购经理 D 跳起来：“我们的采购成本是上升了 10%，为什么，你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢价格上升。”A、B、C：“哦，原来如此呀，这样说，我们大家都没有多少责任了，哈哈哈哈哈！”人力资源经理 F 说：“这样说来，我只好去考核俄罗斯的矿山了！”

1.1 项目及项目的属性

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，项目是人类社会中的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，凡是人类为之创造特定产品或服务的一次性活动都属于项目的范畴。

虽然不同项目的形式各式各样、规模不一，但它们都具有相似的属性。

1. 目的性

每个项目都必须有明确的可度量的目标，而不是模糊的目标。当项目目标实现了，项目也就结束了。

2. 独特性

每个项目都会创造独特的产品、服务或成果。尽管某些项目可交付成果中可能存在重复的元素，但这种重复并不会改变项目工作本质上的独特性。例如，即便采用相同或相似的材料，或者由相同的团队来建设，但每一幢办公楼的位置都是独特的，连同不同的设计、不同的环境、不同的承包商等。

3. 一次性

一次性是项目和其他重复性工作最大的区别。一个项目有明确的开始时间和结束时间。

当项目目标已实现，或者因为明确预测到项目的目标无法实现而放弃项目，又或者项目的必要性已不存在时，该项目就到达了终点。

4. 临时性

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点。当项目目标达成时，或当项目因不会或不能达到目标而中止时，或当目标需求不复存在时，项目就结束了。临时性并不一定意味着持续时间短。项目所创造的产品、服务或成果一般不具有临时性。大多数项目都是为了创造持久性的结果。例如，国家纪念碑建设项目就是要创造一个流传百世的成果。项目所产生的社会、经济和环境影响，也往往比项目本身长久得多。

5. 不确定性

持续性的工作通常是按组织的现有程序重复进行的。相比之下，由于项目的独特性，其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性。项目团队所面临的项目任务很可能是全新的，这就要求比其他例行工作进行更精心的规划。此外，项目可以在所有的组织层次上进行，一个项目可能涉及一个人、一个组织单元或多个组织单元。

6. 制约性

项目的制约性是指每个项目都在一定程度上受客观条件和资源的制约。例如，项目的开始日期和结束日期必须符合时间要求，完成一个项目需要多种资源，包括人员、硬件和软件等。一所房屋的建造就需要各种人力资源和物力资源。

项目可以创造：①一种产品，既可以是其他产品的组成部分，也可以本身就是终端产品；②一种能力(如支持生产或配送的业务职能)，能用来提供某种服务；③一种成果，例如结果或文件(如某研究项目所产生的知识，可据此判断某种趋势是否存在，或某个新过程是否有益于社会)。

项目的例子包括(但不限于)：①开发一种新产品或新服务；②改变一个组织的结构、人员配备或风格；③开发或购买一套新的或改良后的信息系统；④建造一幢大楼或一项基础设施；⑤实施一套新的业务流程或程序。

1.2 项目管理过程

项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。项目管理是通过合理运用与整合 42 个项目管理过程来实现的。可以根据其逻辑关系，把这 42 个过程归类成如下 5 大过程组。

1. 启动过程

启动过程包含获得授权，定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，正式开始该项目或阶段。在启动过程中需要做的工作包括：定义一个项目阶段的工作与活动，决策一个项目或项目阶段的起始与否，以及决定是否将一个项目或项目阶段继续进行下去，等等。

2. 规划过程

规划过程包含明确项目总范围，定义和优化目标，以及为实现上述目标而制订行动方案。在规划过程中要做的工作包括：拟订、编制和修订一个项目或项目阶段的工作目标、工作计划方案、资源供应计划、成本预算、计划应急措施等。

3. 执行过程

执行过程包含完成项目管理计划中确定的工作以实现项目目标的一组过程。在执行过程中要做的工作包括：组织和协调人力资源与其他资源，组织和协调各项任务与工作，激励项目团队完成既定的工作计划、生成项目交付物等方面的工作。

4. 监控过程

监控过程包含跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更。在监控过程中要做的工作包括：制定标准，监督和测量项目工作的实际情况，分析差异和问题，采取纠偏措施等管理工作和活动。这些都是保障项目目标得以实现、防止偏差积累而造成项目失败的管理工作与活动。

5. 收尾过程

收尾过程包含为完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段或合同责任而实施。在收尾过程中要做的工作包括：制定一个项目或项目阶段的移交与接收条件，完成项目或项目阶段成果的移交，从而使项目顺利结束。

另外，项目各过程不是相互分立的、一次性的事件。在整个项目的每个过程它们都会不同程度地相互交叠。从图 1.1 可以看出，在项目执行过程中，执行所占的比例最大，需要付出的人力、物力、财力最多，关系到项目的成败，而监控则贯穿项目始终，保证执行不偏离既定目标，同时根据内外部环境变化，适时调整计划，保证计划的有效性。

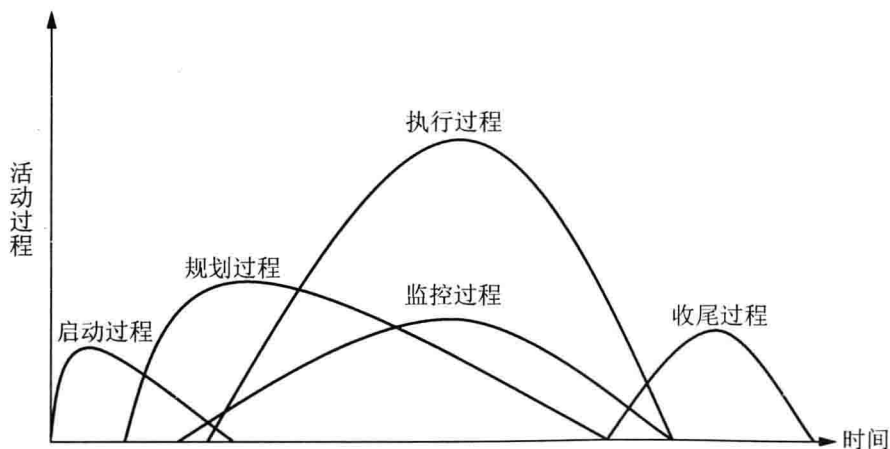


图 1.1 项目管理过程的交叠

管理一个项目通常要：①识别需求；②在规划和执行项目时，处理干系人的各种需要、关注和期望；③平衡相互竞争的项目制约因素，包括(但不限于)如图 1.2 所示。



图 1.2 平衡相互竞争的项目制约因素

具体的项目会有具体的制约因素，项目经理需要加以关注。

这些因素间的关系是：任何一个因素发生变化，都会影响至少一个其他因素。例如，缩短工期通常都需要提高预算，以增加额外的资源，从而在较短时间内完成同样的工作量；如果无法提高预算，则只能缩小范围或降低质量，以便在较短时间内以同样的预算交付产品。不同的项目干系人可能对哪个因素最重要有不同的看法，从而使问题更加复杂。改变项目要求可能导致额外的风险。为了取得项目成功，项目团队必须能够正确分析项目状况以及平衡项目要求。

由于可能发生变更，项目管理计划需要在整个项目生命周期中反复修正、渐进明细。渐进明细是指随着信息越来越详细和估算越来越准确，而持续改进和细化计划。它使项目管理团队能随项目的进展而进行更加深入的管理。

1.3 项目与运营

1.3.1 项目与运营概述

组织通过开展工作来实现各种目标。很多组织所开展的工作都可分成“项目”和“运营”两大类。这两类工作具有以下共同特征：①由人来做；②受制约因素(包括资源制约因素)的限制；③需要规划、执行和监控；④为了实现组织的目标或战略计划。

项目与运营的主要区别在于，运营是持续性的，生产重复的产品、服务或成果。项目(连同团队，也经常连同机会)是临时性的，有明确的终点。反之，运营是持续性的，维持组织的长久运转。运营不会因当前目标的实现而终止，而会根据新的指令继续支持组织的战略计划。

运营为项目所处的业务环境提供支持，因此运营部门与项目团队之间通常都会发生大量互动，以便为实现项目目标而协同工作。例如，在重新设计某个产品的项目中，项目经理可能要与多名运营经理合作，共同研究消费者喜好、设计技术规格、制作与测试原型，并安排生产。项目团队需要与运营部门沟通，了解现有设备的生产能力或确定新产品投放生产线的最佳时间。

不同项目需要运营部门为之提供数量不等的资源。例如，运营部门可向项目选派全职员工。他们将与项目团队其他成员一起工作，利用其运营专业技能来协助完成项目可交付成果，并进而协助完成项目。

基于项目的性质，其可交付成果可能改变或影响既有的运营工作。运营部门将把项目