

Management

管理学系列教材

项目管理

Project Management

主 编 / 陈池波 崔元峰

副主编 / 冯 华



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

Management

管理学系列教材

项目管理

Project
Management

主 编 / 陈池波 崔元峰

副主编 / 冯 华



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/陈池波,崔元峰主编;冯华副主编. —武汉:武汉大学出版社,2006.4

管理学系列教材

ISBN 7-307-04955-4

I. 项… I. ①陈… ②崔… ③冯… 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(2006)第 014925 号

责任编辑:范绪泉 责任校对:王 建 版式设计:支笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省通山县九宫印务有限公司

开本:787×980 1/16 印张:15.75 字数:314千字

版次:2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷

ISBN 7-307-04955-4/F·975 定价:23.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售

前 言

在 21 世纪,伴随着信息化和经济全球化,无论是政府、企业还是个人,都面临着越来越激烈的竞争,为求生存和发展,不断推出新产品、新技术、新工艺、新服务以及实施各种改革措施是其发展的必由之路。事实上,绝大多数创新和改革往往都有明确的目标性、一次性和独特性的特征,通过实践,人们已经认识到仅仅采用常规的运作管理是很难达到推陈出新的目的的,而正确的方法是需要组成专门的项目团队,通过运用各种知识、技能和方法并实施科学管理才能实现既定的目标,这种管理模式就是项目管理。为谋求竞争优势而不断地启动各种项目已经成为越来越多的组织的选择;而人类从事的许多重复性运作工作也正被越来越多的各种自动化机器设备所取代。故此,有人说“一切都将成为项目”,“21 世纪的社会是项目管理型社会”。

项目管理在国外,尤其是西方发达工业国家,发展已相当成熟。这主要体现在两个方面:职业化发展和学术性发展。在职业化发展方面,国外项目管理职业化发展较早,已形成了一系列成熟的、较为细化的项目管理专门职业。例如,专业项目经理、造价工程师、建筑师、营造师等。国外的项目管理系列职业资格体系认证制度也比较完善,例如美国项目管理协会(PMI)和国际项目管理协会(IPMA)主办的项目管理专业人员职业资格认证,美国造价工程师协会(Association of American Cost Engineers, AACE)主办的造价工程师资格认证,英国皇家特许测量师协会(Royal Institute of Chartered Surveyor, RICS)主持的工料测量师、营造师资格认证等。这些工作极大地推动了项目管理职业的细化和职业化的发展。国际项目管理协会(IPMA)开展的项目管理专业人员资格认证分为 A、B、C、D 四个级别,其中 A 级是工程师主任级证书, B 级为项目经理级证书, C 级为项目管理工程师级证书, D 级为项目管理技术员级证书。对不同资格证书的要求也各异,获得证书者分别可负责大项目或国际项目、一般项目、一般项目的主要工作和一般项目工作的管理。虽然这些项目管理人员资格认证的侧重有所不同、方法有所不同,但是都为推进项目管理的职业化发展做出了很大的贡献。

国外项目管理学术发展方面主要体现在项目管理专业教育体系的建立和项目管理理论与方法的研究。国际上有许多大学相继建立和完善了项目管理专业的本科和研究生教育体系。美国的大学不但设立有项目管理硕士学位,而且这种硕士学位大

有取代工商管理硕士（MBA）专业的趋势。另外，还有许多项目管理的研究机构，这些研究机构、大学、国际和各国的项目管理专业协会以及一些大型企业共同开展了大量的项目管理理论与方法的研究，取得了丰硕的成果，如美国项目管理协会（PMI）、美国造价管理协会（AACE）等组织提出的项目管理知识体系指南（Guide to Project Management Body of Knowledge）、项目全面造价管理（Total Cost Management）、项目风险造价管理、挣值管理（Earned Valued Management）、项目合作伙伴式管理（Partnering Management）等。项目管理学术研究的快速发展，使得现代项目管理在项目的范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理、风险管理和集成管理等方面已经形成了专门的理论和方法体系。另外，国际标准化组织还以美国项目管理协会（PMI）的项目管理知识体系指南（PMBOK）等文件为框架，制定了关于现代项目的标准（ISO10006）。国外项目管理在职业化和学术性方面的发展，使得项目管理的理论和方法取得了长足进步。

我国项目管理理论研究和实践起步较晚，尤其是在现代项目管理方面，不论是从现代项目管理的职业化发展，还是从现代项目管理的学术性发展，以及现代项目管理的实践方面，我国与发达国家存在着一定的差距。要迅速改变这种状况，人才的教育与培养是关键。为了尽快把欧美发达国家的先进项目管理理念和方法介绍给广大读者，以迅速推动我国项目管理事业的发展。中南财经政法大学工商管理学院组织编写了这本项目管理教材。

全书共分十三章，第一章到第三章介绍了项目管理的基本情况和项目管理的背景，第四章到第十三章详细介绍了项目管理各个知识领域的概念、内容和方法。为了方便读者复习，及时掌握各章项目的知识，每章后附有小结和思考题，部分章节附有教学案例。

本书由陈池波、崔元锋任主编，冯华任副主编，由陈池波对全书进行策划。参加本书编写工作的有：陈池波、崔元锋、冯华、陈杰、彭克强、胡彦龙、王静、曹清华、高小军。

本书在写作过程中参考了大量国内外最新研究成果，作者已尽可能地在参考文献中列出，在此表示真诚的感谢；也有可能因为多方面的原因而有疏漏，作者表示歉意，并愿意在得知具体情况后予以纠正。由于作者水平有限，因此本书难免会有疏漏和谬误之处，恳望广大读者批评指正，不吝赐教。

编者

2006 年春

目 录

前 言	1
第一章 导 论	1
第一节 项目界定	1
第二节 项目的概念	5
第三节 项目的特点及其职能	8
第四节 项目的知识体系及其主要内容	11
第五节 国际项目管理的发展及中国项目管理的发展	15
本章小结	21
思考题	21
第二章 项目过程管理	22
第一节 项目启动	22
第二节 项目规划	26
第三节 项目实施	28
第四节 项目收尾	31
本章小结	35
思考题	35
第三章 项目组织和项目经理	37
第一节 项目组织及其环境	37
第二节 组织结构的形式	39
第三节 项目组织结构的选择和项目组的组建	47
第四节 项目经理	50
本章小结	57
思考题	57
案例 IBM 矩阵式的组织结构	58

第四章 项目集成管理	61
第一节 项目集成管理的基本概念	61
第二节 项目集成计划制定	62
第三节 项目集成计划实施	69
第四节 项目变更总体控制	72
本章小结	75
思考题	76
第五章 项目范围管理	77
第一节 项目的起始工作	77
第二节 项目范围规划	80
第三节 项目范围界定	82
第四节 项目范围核实	84
第五节 项目范围变更控制	86
本章小结	88
思考题	88
第六章 项目时间管理	89
第一节 项目活动定义	89
第二节 项目活动排序	91
第三节 项目活动时间估算	94
第四节 项目时间计划的制定	97
第五节 项目时间控制	104
本章小结	106
思考题	107
案例 三峡工程的时间管理	107
第七章 项目成本管理	111
第一节 资源计划	111
第二节 成本估算	113
第三节 风险分析	119
第四节 成本计划	122
第五节 成本控制	124
本章小结	129
思考题	129

案例 三峡二期工程 79 项目成本控制点滴	129
第八章 项目质量管理	132
第一节 项目质量管理的概念和主要内容	132
第二节 项目质量计划	134
第三节 项目质量控制	139
第四节 项目质量保证	144
第五节 项目质量审计	146
第六节 项目质量管理组织	147
第七节 项目质量体系	148
本章小结	150
思考题	151
案例 喀土穆炼油厂工程质量管理模式	151
第九章 项目风险管理	155
第一节 项目风险管理概述	155
第二节 项目风险管理规划	157
第三节 项目风险识别	159
第四节 项目风险评估	163
第五节 风险量化	165
第六节 风险应对计划	168
第七节 风险监控	170
本章小结	172
思考题	172
第十章 项目沟通管理	173
第一节 项目沟通管理	173
第二节 项目冲突管理	179
本章小结	184
思考题	184
案例 国家科技攻关 305 项目的沟通管理	184
第十一章 项目人力资源管理	190
第一节 项目人力资源管理概述	190
第二节 项目组织规划与设计	191

第三节 项目人员获取	199
第四节 项目人员的培训	200
第五节 项目员工的绩效考评与激励	202
第六节 项目团队的建设	205
本章小结	208
思考题	208
案例 ERP 实施项目中的人力资源管理	208
第十二章 项目采购管理	211
第一节 项目采购管理概述	211
第二节 项目采购方式	213
第三节 项目采购管理的过程	218
第四节 项目合同管理	221
本章小结	225
思考题	225
第十三章 项目融资管理	226
第一节 项目融资概述	226
第二节 项目融资的主要模式	229
第三节 项目融资担保	236
本章小结	237
思考题	238
案例 泉州刺桐大桥项目融资	238
参考书目	242

第一章 导 论

本章首先界定了项目及项目管理的基本概念、基本特点，然后讨论了项目管理的知识体系及其主要内容，最后介绍了国际项目管理的发展现状和中国项目管理的发展情况。其中在界定项目和项目管理的概念及特点时，还讨论了项目利益相关者和项目管理的要素、基本职能。同时，也介绍了项目管理的主要内容。

第一节 项目界定

一、项目的概念

“项目”一词现在已经成为人们使用得越来越频繁的词汇。项目的历史已经十分久远了，埃及的金字塔，中国的古长城、都江堰水利工程等已被世人誉为古代成功项目的经典。在当今世界，项目已经成为推动生产发展和社会的巨大动力，项目无处不在。那么项目的确切定义到底是什么呢？

我们认为，项目是创造独特产品、服务或其他成果的一次性工作任务。项目来源于人类的活动的细分。随着社会的发展，人类有组织的活动逐步细化为两类：一类是持续不断、周而复始的活动，称为“运作或作业”（Operations），例如企业的日常生产经营活动、火车在某一线路上往复运行等；另一类是临时性的、一次性的、独特的活动，称为“项目”（Projects），例如企业的技术改造活动、中国载人航天工程、某人乘飞机赴外地完成一项任务等。任何一项工作，无论是作业还是项目，都有许多共同之处，例如都要由个人或组织机构来完成，均受制于有限的资源条件，均需遵循某种程序，都要进行计划、执行和控制等。

项目定义包含三层含义。其一，项目是一项有待完成的任务，有着特定的环境和要求。此点实际上明确了项目是一个动态的概念，即项目指的是一个过程，而不是指过程终结所形成的成果。我们把一座大厦的建设过程叫做一个项目，而不把建成的大厦本身称为一个项目。其二，项目是在一定的组织机构内，利用有限的资源（人力、物力、财力等）在规定的时间内完成的任务。任何项目的实施都要受到一定条件的约束，这些条件是多方面的，如环境、资源、项目管理者理念等，在诸多约束条件中，质量、进度、费用是项目普遍存在的三个主要的约束条件。其三，任

务须满足一定的性能、质量、数量、技术指标等要求。项目能否实现，能否交付用户，必须达到事先规定的目标要求。功能的实现、质量的可靠、数量的饱和、技术指标的稳定等，是任何一个可交付项目必须满足的基本要求，项目合同对此均有严格规定。

二、项目的特性及其分类

（一）项目的特性

项目有多方面的特性，主要有以下几个：

1. 一次性。一次性是项目与其他常规运作的最大区别。项目有确定的起点和终点，没有可以完全照搬的先例，也不会有完全相同的复制品。项目的其他属性也是从这一主要特性衍生出来的。它是指项目并不是正在进行的工作，而是有一个明确起点和一个明确终点的一次性任务，从项目整体而言，项目任务一旦完成，项目即告结束，没有重复。

2. 独特性。每个项目都是独特的。或者项目提供的成果有其自身的特点；或者其提供的成果与其他项目类似，然而其时间和地点、内部和外部环境、自然和社会条件有别于其他项目。因此项目总是独一无二的，世界上没有两个项目是完全相同的。

3. 项目目标的确定性。人类有组织的活动都是有目的的，项目作为一种特别设立的活动，当然也有其明确的目标。项目目标通常由成果性目标和约束性目标组成。其中约束性目标通常又称为限制性条件，是实现项目成果性目标的客观条件和人为主观约束条件的总称，是项目实施过程中必须遵循的条件，从而成为项目实施过程中管理的主要目标；成果性目标既是项目的来源，又是项目的最终目标，在项目实施过程中，成果性目标被分解成为项目的多个功能性要求，是项目全过程的主导目标。项目的目标正是此二者的统一，没有明确的目标，行动就没有方向，也就不成其为一项任务，也就不会有项目的存在。当然，项目的目标允许有一个变动的幅度，亦即可以修改，但是一旦项目目标发生了实质性变化，它就不再是原项目了，而将产生一个新项目。

4. 整体性。项目中的一切活动都是相互联系的，构成一个整体、一个完整的过程。项目不能有多余的活动，也不能缺少某些必要的活动，否则必将损害项目目标的实现。强调项目的整体性，也就是强调项目的过程性和系统性。

5. 项目的临时性和开放性。在项目进展的过程中，项目团队的人数、成员、职责都不断地变化。某些成员可能是借调来的，项目终结时团队要解散，人员要转移。参与一个项目的组织往往有多个，有时甚至几十个或更多。它们通过协议或合同以及其他社会关系结合到一起，并在项目的不同时段以不同的程度和形式介入项目活动。因此，项目组织并没有严格的界限，它是临时性的、开放性的。这一特点

与一般的企业、事业单位和政府机构是很不一样的。

6. 项目开发与实施的渐进性。每一个项目都是独一无二的，无法从其他模式那里一下子复制过来，因此，任何项目的开发必然是渐进的。也就是说，项目具有生命周期属性，即任何项目都会经历启动、开发、实施、结束这样一个过程。在项目的全部过程中，启动阶段比较缓慢，开发实施阶段比较快速，而结束阶段又比较缓慢。项目的实施需要逐步地投入各种资源，持续不断地积累可交付的成果。

（二）项目的分类

各类项目，可以按多个标准进行分类。目前已经提出的项目分类法有以下两种：

1. 综合性分类

按照项目所在的产业门类，项目可分为工业项目、农业项目、商业项目、服务项目等；

按照项目的规模大小，项目可分为大型项目、中型项目、小型项目；

按照项目的期限长短，项目可分为长期项目、短平快项目、紧急项目、一般项目；

按照项目的服务对象，项目可分为生产项目、生活项目、服务项目、科研项目等；

按照项目的区域性，项目可分为地区性项目、跨地区性项目、国际性项目等；

按照项目的资金来源，项目可分为国家项目、地方项目、独资项目、集资项目、合资项目。

2. 按投资特点分类

按照资金来源，项目可分为国家预算拨款项目、银行贷款项目、自筹资金项目、外资项目；

按照投资管理权限，项目可分为基本建设项目、技术改造项目、世界银行援助项目；

按照投资的用途，项目可分为生产性项目、非生产性项目；

按照投资的性质，项目可分为新建项目、扩建项目、改建项目；

按照投资的阶段，项目可分为预备项目、筹建项目、施工项目、收尾项目、投产项目。

我们对项目进行分类的目的是为了更好地认识项目，掌握各种项目的特点和规律，为进行科学的项目管理，提高项目的成功率和效益打下基础。

三、项目利益相关者

每一项目的实施，都要有许多方面的组织或个人积极参与。简言之，项目利益相关者就是项目的参与方及受项目影响的组织或个人。一般地，简单的项目，其利

益相关者比较少，大型的复杂的项目往往有多个利益相关者。因此，项目的利益相关者可以定义为：项目的参与方和利益受项目影响的有关方面，他们在项目中有既定利益，主要包括客户或委托人、项目发起人、项目经理、被委托人或承包商、供应商、分包商和政府有关部门、社会公众等其他利益相关者。

1. 客户或委托人。每一个项目均有其特定的客户，亦叫委托人。其可能是一个人、一个组织，也可能是由两个以上的人组成的一个团体，还可能对同一项目结果具有相同需求的许多组织。一般地，当客户向被委托人提交需求建议书之时，就是一个项目诞生之日。客户既是项目结果的需求者，也是项目实施的资金提供者。

2. 项目发起人。项目发起人是首先命令执行项目的人。其可能是客户，但在许多情况下是第三方，例如一位命令建造新厂房的总经理。项目发起人负责保证项目得到足够的预算款项及其他完成项目所需要的资源。

3. 项目经理。项目经理是对于保证按时、按照预算、按照工作范围以及按所要求的性能标准完成项目负有全面责任的人。项目经理是一个项目的核心，其作用对于项目的成功是非常重要的，但在很多情况下，项目经理的职权很小，不能很好地发挥其在项目管理中应有的关键性作用，这是值得重视的。

4. 被委托人或承包商。被委托人，就是承接项目、满足客户需求的项目承接方，也叫承包商。被委托人接受委托人的委托，承接项目以后，根据客户的需求和要求，启动项目。从项目启动、规划、实施直到项目结束的整个项目管理过程中，被委托人始终处于主导地位，对于项目的质量起着关键性作用。因此，承包商素质和能力的高低直接关系到项目质量的高低，选择一个优秀的项目承接方，是创造高质量项目的关键。

5. 供应商。供应商是为项目的承包商提供原材料、设备、工具等物资资源的商人。为了保证项目实施的进度和质量，每一个承包商一般都有自己相对固定的供应商。长期的协作关系使得承包商与供应商之间建立了良好的信任，这就使承包商能够有效地配置资源，进行必要的赊购，获取适当的利润，供应商也能有期望的利润回报。

6. 分包商。由于现代项目的技术复杂、工程量较大、客户要求较高，因此，承包商在承接项目后，一般都会将总项目中的一些子项目再转包给不同的分包商。分包商参与到项目中来，一方面，能更好地发挥各自的专业特长，使得项目能够高质量地完成；另一方面，这同时也增加了项目管理的复杂性，使得分包商与承包商之间、各分包商之间，有时很难进行有效的沟通与协调。

7. 其他利益相关者。除上述项目的直接利益者以外，还有一些组织和个人与项目存在着或多或少的利益关系。主要有政府有关部门、项目所在社区的公众、项目用户、新闻媒介、市场上潜在的竞争对手和合作伙伴等；有时甚至将项目班子的

家属也视为项目的利益相关者。

项目的不同利益相关者对于项目有着各自不同的需求与期望，他们关注的目标和重点常常相差很远。比如，项目的业主/客户要求 and 期望以最小的投资获得最大的收益和项目产出物功能；项目承包商或分包商要求和期望以最小的成本获得最大的利润；项目供应商要求或期望能够获得更多的销售收入并从中获得最大利润；项目的设计者要求和期望能够留下传世的精品之作并有所回报；项目的所在社区要求和期望不要破坏环境和造成污染；项目的政府主管部门要求和期望项目能够扩大就业和提高社会福利水平等。项目管理的根本目的就是要努力使这些不同的要求和期望能够很好地实现综合平衡，并且最终使项目合理地、最大限度地满足这些不同的要求和期望，甚至超越这些要求和期望。

第二节 项目管理的概念

一、项目管理的定义

项目管理是指以项目为对象的系统管理方法，它通过项目各方利益相关者的合作，通过一个临时性的专门的柔性组织，把各种资源应用于项目，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化，并最终实现项目的目标，使项目各利益相关者的需求得到不同程度的满足。所谓实现项目全过程的动态管理，是指在项目的生命周期内，不断进行资源的配置和协调，不断地做出科学决策，从而使项目执行的全过程处于最佳的运行状态，产生最佳的效果。所谓项目目标的综合协调与优化，是指项目管理应综合协调好时间、费用及质量等约束性目标，在相对较短的时期内成功地达到一个特定的成果性目标。项目管理的日常活动通常是围绕着项目计划、项目组织、质量管理、费用控制和进度控制五项基本任务展开的。

项目管理贯穿于项目的整个寿命周期，它是运用一定规律和方法对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制的管理手段，并在时间、费用和质量的约束下达到预定的项目目标。

一般地说，采用项目管理的专门方法进行管理的项目往往都是技术上比较复杂、工作量比较繁重、不确定性因素很多的项目。比如，第二次世界大战期间美国原子弹试验项目、后来的阿波罗登月计划等重大科学实验项目，是最早采用项目管理的典型例子。项目管理的专门方法在 20 世纪 50 至 60 年代被广泛应用，尤其是在电子、核工业、国防和航空航天等工业领域中应用最多。目前项目管理已经应用于所有的工业领域中。

二、项目管理的要素

要深刻理解项目管理的定义，我们就必须弄清项目管理的各个要素，尤其是其中的基本要素，如资源、目标和需求、项目组织、项目环境、项目、项目利益相关者。其中项目、项目利益相关者在第一节我们已经讨论过了，这里仅就资源、目标和需求、项目组织、项目环境进行介绍。

（一）资源

资源概念的内容十分丰富，可以理解为一切具有现实和潜在价值的东西，包括自然资源和人造资源、内部资源和外部资源、有形资源和无形资源。例如人力和人才、原料和材料、资金和市场、信息和科技等。此外，专利、商标、信誉以及某种社会联系等，也是十分有用的资源。特别是在走向知识经济的时代，知识作为无形资源的价值更加突出。当今，我们不仅应该管好用好“硬”资源，也要学会管好用好“软”资源。

项目管理作为一种管理方法和手段，本身也是一种资源。可是，由于项目固有的一次性特点，项目资源不同于其他机构的资源，它多是临时拥有和使用的。资金需要筹集，服务和咨询力量可以采购（如招标发包）或招聘，有些资源还可以租赁。项目实施过程中资源需求变化很大，有些资源用完后要及时偿还或遣散，任何资源的积压、滞留或短缺，都会给项目带来损失。资源的合理、高效使用对项目管理尤为重要。

（二）目标和需求

项目要求达到的目标可分为两类：必须满足的规定要求和附加获取的期望要求。规定要求包括：项目实施范围、质量要求、利润或成本目标、时间目标以及必须满足的法规要求等。在一定范围内，质量、成本、进度三者是互相制约的，当进度要求不变时，质量要求越高，则成本越高；当成本不变时，质量要求越高，则进度越慢；当质量标准不变时，进度过快或过慢都会导致成本的增加。项目管理的目的就是谋求快、好、省的有机统一和协调均衡。

但是，项目要求达到的目标是依据利益相关者对项目的需求和现实可能性这两个方面共同确定的。一个项目的不同利益相关者对项目有着各自不同的需求，有的相去甚远，甚至互相抵触。这就更要求项目管理者对这些不同的需求加以协调，统筹兼顾，以取得某种平衡，最大限度地调动各个项目利益相关者的积极性，尽可能减少他们的阻力和消极影响。

（三）项目组织

组织是把多个人联络在一起，做一个人无法做的事情的形式或机制，是管理的一项功能。项目组织与其他组织一样，要有好的领导、章程、沟通、人员配备、激励机制和良好的组织等。但是，项目组织也有与其他组织不同的特点。

由于项目的临时性,项目组织也有生命周期,要经历建立、发展、解散的过程。总之,项目组织是不断更替、调整和变化的。项目组织的一个基本原则是因事设人,就是根据项目的任务设置有关项目机构,设岗用人,事毕境迁,及时调整,甚至撤销。项目要想获得成功,必须有机动灵活的组织形式和用人机制,即实行柔性管理。

项目组织的柔性还反映在各个项目利益相关者之间的联系均是有条件的,松散的,它们通过合同、协议、法规以及其他各种社会关系结合在一起,项目组织不像其他组织那样有明晰的组织边界,项目利益相关者在某些事务中属于某个项目组织,而在另外的事务中可能又属于其他组织。同时,项目中各利益相关者和组织形式也是多种多样的。

(四) 项目环境

这里所指的环境,特指项目所处的外部环境。项目的外部环境包括自然和社会等十分广泛的内容。在一定条件下,外部环境的一些方面对项目会产生重大的,甚至决定性的影响。这里我们仅就政治和经济、文化和意识、标准和规章三个方面作一说明。其一,政治和经济。这包括国际、国内的政治经济形势,涉及多方面的因素,大到政局的稳定、经济的景气、金融危机等,小到某种物价的涨落、某个政策和规定的变更,甚至某个关键的人事变动等。其二,文化和意识。文化是人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,在这里特指精神财富,如文学、艺术、教育、科学,也包括人们的行为方式、信仰、制度、惯例等。项目管理必须了解当地的文化,尊重当地的风俗习惯。在与项目利益相关者沟通时,如果善于在适当场合使用当地文字、语言和交往方式,往往能取得理想的效果。在项目进程中,通过不同文化的交流、融合,可以减少摩擦、增进理解、取长补短、相互促进。意识也属于文化,会对项目产生影响,诸如民族意识、家庭意识、人权意识、市场意识、消费意识、环保意识、节水意识等。在不同的环境下人们的意识会有明显的差异,必须引起项目管理人员的关注。其三,标准和规章。国际标准化组织(ISO)将标准和规章做了如下区分:标准是“一个公认的机构批准的文件,规定了与产品、工艺过程或服务有关的法则、指南和特征,这些并不一定是要求强制遵守的”。例如,国际标准化组织公布了一系列标准化文件,从各种关于质量的准则到电脑磁盘的尺寸,包罗万象。规章是“一个规定产品、工艺过程或服务特征的文件,包括其适用性的行政条款,这些是要求强制遵守的”。建筑法规即是一例。有些标准由于其合理性并得到实践检验,已经变成了事实上的规章,若不遵守这些标准,会受到业内人士的抵制。例如,在大型施工项目的进度计划中普遍使用了关键路线法这一施工标准。很多规章只是在一定范围内要求强制遵守,出了这个范围只供参考执行。由于有关项目的标准和规章对于项目有重要的影响,因此,项目管理人员应当熟悉与项目有关的标准和规范,充分考虑它们对项目可能产生的

影响。

第三节 项目管理的特点及其职能

一、项目管理的特点

项目管理与一般管理的区别很大,因为项目不同于我们称为“非项目”的工作。每个项目都被作为一个特定的任务来进行计划、预算、安排进度和控制。与非项目不同,项目经常是需要运用多门专业知识和跨越部门界限以得到所需的技术、信息、资源和人员,而跨越这些界限会引部门之间的冲突。因此,项目管理与非项目管理相比,最大的特点是项目管理注重综合管理,并且项目管理工作有严格的时间期限。项目管理必须通过不能完全事先确定的过程,在确定的期限内生产出事先不能完全确定的产品,日程安排和进度经常对项目管理产生很大压力。具体来说,项目管理主要有如下几个特点:

(一) 复杂性和系统性

一般地,项目有多个组成部分,项目管理需跨越多个组织,且需要运用多学科的知识来解决遇到的各种问题;通常情况下,项目管理几乎没有现成的经验可以借鉴,也会遇到大量不确定性因素,这就需要将具有不同阅历、不同专业、来自不同组织的人员有机地组织在一个临时性组织内,为完成项目目标而努力。由于项目管理的复杂性,我们在对项目进行管理时,应把项目看成一个完整的系统,依据系统论“整体—分解—综合”的原理,将系统分解成许多责任单元,由责任者分别按要求完成目标,然后汇总、综合成最终的成果;同时,应把项目看成一个有完整生命周期的过程,强调部分对于总体的重要性,使管理者不要忽视其中任何阶段,以免造成总体效果不佳,甚至失败。

(二) 管理方法的创造性

由于项目管理的对象是项目,而项目具有一次性的特点,因此项目管理必须最大限度地发挥项目管理人员的创造性,发挥管理人员的聪明才智,在继承前人的知识、经验和成果的基础上,根据某个项目的具体情况,做出必要的、合理的探索和创新,只有如此,才能提高项目管理的效率,尽可能确保项目成功。

(三) 项目管理需要集权领导和建立专门的项目组织

项目的复杂程度与项目的范围关系密切,项目愈大愈复杂,其包括或涉及的学科、技术也愈多。项目在进行的过程中出现的问题往往涉及项目的多个组织,要求这些不同的部门能够作出迅速而且相互关联、相互依存的反应。传统的职能组织是不能做出如此适当反应的,因此,需要建立针对项目每一特定任务的决策机制和相应的专门组织,这些组织不受现存组织的任何影响和约束,根据必要性原则,由各