

21 世纪工程造价研究丛书 主编·尹贻林

基于PMP 的项目管理导论

The Guide to Project
Management Based on PMP

■ 夏立明 朱俊文



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

21 世纪工程造价研究丛书 主编·尹贻林

基于PMP 的项目管理导论

The Guide to Project
Management Based on PMP

■ 夏立明 朱俊文



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以美国项目管理协会(PMI)的项目管理知识体系指南(PMBOK GUIDE)为框架,系统全面地介绍了现代项目管理的理论和方法。具体内容包括项目和项目管理的基本概念、项目管理的环境、项目管理过程和项目管理的九大知识领域:项目的集成管理、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、风险管理、采购管理。

本书可以作为各大专院校本、专科生的项目管理课程的参考教材,也可以作为项目管理专业人士(PMP)参加认证考试的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

基于 PMP 的项目管理导论/夏立明编著. —天津:天津大学出版社, 2004.4
ISBN 7-5618-1921-8

I. 基… II. 夏… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020604 号

出版发行	天津大学出版社
出 版 人	杨风和
地 址	天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话	发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742
印 刷	河北省昌黎县人民胶印厂
发 行	全国各地新华书店
开 本	170mm×240mm
印 张	17.25
字 数	395 千
版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 次	2004 年 4 月第 1 次
印 数	1—5 000
定 价	36.00 元

《21 世纪工程造价研究丛书》序言

工程造价学科的研究历经了几代学人的努力,并不断地有新的研究成果涌现。这套“21 世纪工程造价研究丛书”就是天津理工学院造价工程师培训中心(TCCCE)全体人员向该学科领域奉献的最新一批研究成果。以这套丛书为标志,TCCCE 人对该学科的执著努力已进入一个崭新的阶段,对该学科研究的广度、深度已达到了一个新的水平。TCCCE 人终于可以向所有关心、关注我们工作的前辈、领导和各方人士作个令人满意的交代了。

工程造价学科在中国的发展一直是顺利的。从 20 世纪 80 年代起,中国的经济体制改革引发了对工程概预算、定额管理体制的改造,到 90 年代,中国确定了社会主义市场经济体制,强调准确确定、有效控制工程造价管理体制,再到本世纪初,确定了以工程量清单为导向的工程造价的计价与控制,并强调公共投资项目工程造价的监管。其中多次反复,但市场导向的趋势是明确的,各级领导、专家的认识是一致的。即工程造价体制的改革,一要照顾到其他体制的配套性,二要以我国实施多年的定额管理为基础。我们 TCCCE 人有幸在这一框架下开展研究,并取得了一些成果。

首先,我们配合中国加入 WTO 的契机,对工程造价的国际惯例作了大量研究和介绍。如 1999 至 2001 年间我们在南开大学出版社出版了一套“21 世纪工程造价管理前沿丛书”,对美、英、日等国以及中国台湾地区、香港地区的工程造价管理情况作了详细介绍,还选择了中国厦门市的工程造价管理改革实践作为案例,并率先在全国提出了政府投资项目管理方式改革的课题。这套丛书适应了中国借鉴工程造价国际惯例的需要,在一定程度上满足了各级政府和行业建设行政主管部门入世后面临挑战和对策研究的需要。

其次,近年来我们一直致力于工程造价学科的创建和发展。2002 年教育部正式批准天津理工学院设立工程造价普通本科专业(全日制),同年我们完成了教育部跨世纪教改工程项目“21 世纪初工程造价人才培养模式研究”,并获全国优秀教学成果二等奖,2003 年还召开了“全国工程造价专业教材规划与教学协作会议”。本套丛书中《工程造价导论》从市场、成本、投资、公共投资项目等几个方面对工程造价基础理论进行了全面阐述,填补了工程造价基础理论的空白,这应是 TCCCE 人的又一贡献。同时,TCCCE 人近年还频繁出现在世界工程造价研究的论坛上,也正在为世界工程造价科学贡献着力量。

第三,TCCCE 扩展了传统的工程造价学科领域,从过去单纯研究定额、计价方法和计价制度发展到对新项目管理、市场监管、公共投融资体制、风险与工程保险、咨询业与专业人士、教育制度与 CPD(持续专业发展)等方面的研究,极大地丰富了工程造价学科的内容,为中国工程造价事业提供了更广阔的实践舞台和更开阔的研究平台。

回顾 TCCCE 创建八年的历程,我们深感创业之艰难。但无论如何,TCCCE 人最大的心愿是:使中国的工程造价学科的建设与发展走在世界的前列。

尹贻林

(尹贻林:教授、博士生导师,天津理工学院经济与管理学院院长,天津理工学院造价工程师培训中心(TCCCE)主任)

项目管理在二战期间诞生,经过几十年的发展,其应用范围急速扩展,影响也越来越大。尤其当人类已进入知识经济时代,创新是永恒的主旋律,而项目管理是管理创新的最佳方式。因此,项目管理已逐渐成为企业的核心竞争力之一。

我国从20世纪80年代初期开始接触项目管理方法。1982年,在我国利用世界银行贷款建设的鲁布革水电站引水导流工程中,日本大成公司以低于标底价43%的价格中标,他们运用先进的项目管理方法对这一项目的施工进行了有效的管理,优质高效地完成了项目。这个项目的成功给当时的中国工程建设领域带来了巨大的冲击,人们真实地感受到了项目管理的巨大作用。随着项目管理影响的扩大,它开始受到政府的关注。1987年,国家五部委联合发出通知,确定了一批试点企业和建设项目,尝试运用项目管理模式进行建筑业企业体制改革。1991年建设部进一步提出把试点工作转变为全行业普遍推广应用的要求。1993年建设部实行了全国施工企业项目经理培训上岗制度。

同时,鲁布革水电站工程项目的成功,对国内管理学界也造成了巨大震撼,从而引发了国内对项目管理研究的热潮。国际上各种先进的项目管理理念、方法开始引入国内,人们开始意识到项目管理对企业生存、发展的重要性。另外,改革开放以来,国内众多的外资、合资企业对项目管理的重视也激发了人们学习、应用项目管理的热情。

随着改革开放的逐步深入,我国的经济发展对项目管理人才尤其是高级项目管理人才的需求变得越来越迫切,而目前我国的项目管理无论是理论研究还是实践应用都和国外发达国家有相当大的差距。在这种背景下,本书将国外先进的项目管理理论介绍给读者,希望能对读者了解、熟悉现代项目管理提供一些帮助。

本书以美国项目管理协会(PMI)的项目管理标准为框架进行编写,其内容包括项目管理的框架(一至三章)和项目管理的九大知识领域(四至十二章):项目集成管理、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。

本书可以作为各大专院校学生的项目管理课程的参考教材,也可以作为有志成为PMP的人士的一本有价值的参考书。

本书各章撰写分工如下:

夏立明 第一、二、三、五、九章

朱俊文 第四、十二章

毕小清 第六、八章

李 彤 第十、十一章

王 华 第七章

全书由夏立明、朱俊文负责统稿。

本书在写作过程中,得到了尹贻林教授的悉心指导和大量帮助,在此特别致谢。

由于作者理论水平有限,本书错漏之处难免,希望各位读者批评教正。

作 者
2004 年 3 月

目

录

1	第一章 绪论
1	第一节 编写本书的目的
2	第二节 什么是项目
6	第三节 项目管理简介
10	第四节 项目管理知识体系与其他管理学科的关系 及与项目相关的工作
15	第二章 项目管理环境
15	第一节 项目阶段与项目生命周期
20	第二节 项目关系人
22	第三节 组织的影响
31	第四节 一般管理技能的主要内容
41	第五节 社会经济的影响
43	第三章 项目管理过程
43	第一节 项目过程
44	第二节 过程组
45	第三节 过程间相互作用
50	第四节 特定的过程间相互作用
51	第五节 项目管理过程的图示
53	第四章 项目集成管理
54	第一节 项目计划制定
59	第二节 项目计划执行
61	第三节 整体变更控制
68	第五章 项目范围管理
70	第一节 项目启动

75	第二节 范围计划编制
78	第三节 范围定义
83	第四节 范围核实
85	第五节 范围变更控制
88	第六章 项目时间管理
88	第一节 活动定义
92	第二节 活动排序
99	第三节 活动时间估计
103	第四节 制定进度计划
116	第五节 进度控制
121	第七章 项目成本管理
123	第一节 资源计划编制
125	第二节 成本估算
130	第三节 成本预算
133	第四节 成本控制
140	第八章 项目质量管理
141	第一节 项目质量管理概述
151	第二节 项目质量计划
161	第三节 项目质量保证
163	第四节 项目质量控制
173	第九章 项目人力资源管理
174	第一节 组织计划
180	第二节 人员招募
182	第三节 团队建设
194	第十章 项目沟通管理
196	第一节 沟通管理概述
204	第二节 沟通计划编制
206	第三节 信息分发
210	第四节 绩效报告
213	第五节 管理收尾
215	第十一章 项目风险管理
216	第一节 风险管理的架构体系
220	第二节 风险管理计划编制
222	第三节 风险识别
225	第四节 定性风险分析

230	第五节	定量风险分析
234	第六节	风险应对计划编制
239	第七节	风险监视和控制
244	第十二章 项目采购管理	
246	第一节	采购计划
251	第二节	询价计划
253	第三节	询价
254	第四节	供应方选择
258	第五节	合同管理
260	第六节	合同收尾
262	参考文献	

第一章

绪 论

本章包括以下主要内容：

- 本书的编写目的。
- 什么是项目？
- 什么是项目管理？
- 项目管理知识体系与其他管理学科的关系。
- 与项目有关的工作。

第一节 编写本书的目的

项目管理是一门新兴的学科，是管理学的一个分支，起源于第二次世界大战时期。在以后的几十年中，项目管理的应用范围迅速扩展，目前已延伸到各行各业。随着项目管理应用领域的扩展，项目管理本身也在不断地发展和成熟。目前，在一些西方发达国家，项目管理已经是一门独立的学科，很多高校设有项目管理的硕士点和博士点。近几年来，随着知识经济时代的来临和经济全球化浪潮的出现，项目管理越来越体现出能够快速灵活地应对复杂多变的经济环境的特点，逐渐成为企业的核心竞争力之一。美国一个著名的管理学家说过，在应对经济全球化的过程中，管理学有两个发展方向，一个是战略管理，另外一个就是项目管理。

我国项目的管理和应用起步都较晚，这种情况造成我国目前的项目管理无论是理论研究还是实践应用都和世界发达国家有相当大的差距。随着改革开放的逐步深入，我国的经济发展对项目管理人才的需求变得越来越迫切，具体表现在以下几个方面：数万亿的资金按项目运作；机构中的改革活动都属于项目活动；由于经济全球化的发展，中国经济逐渐融入全球市场，我国涉外项目的投资额已达数百亿美元^①。可以预见，项目管理将在我国的经济的发展过程中发挥巨大的作用，中国的改革与发展需要项目管理。当前，国内的项目管理培训异常火爆，人们迫切需要学习项目管理知识，获得项目管理的专业资质认证，这也表明了项目管理在国内的巨大发展潜力。

目前，项目管理研究体系在国际上有两大主流，一个是以欧洲的国际项目管理协会

^① 吴之明等：《项目管理引论》，191页，北京，清华大学出版社，2000。

(International Project Management Association, 简称 IPMA) 为首, 一个是以美国的项目管理协会 (Project Management Institute, 简称 PMI) 为首。这两个协会都推出了自己的关于项目管理的知识体系。IPMA 推出了《项目管理专业资质标准》(IPMA Competence Baseline, 简称 ICB), PMI 推出了《项目管理知识体系》(A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 简称 PMBOK)。这两个知识体系各有特色: IPMA 侧重于项目管理的实践经验, PMI 则更侧重于项目管理的理论体系。目前这两个体系还处在不断发展和完善的过程中。PMI 和 IPMA 都开发了各自的项目管理专业资质认证, PMI 认证的项目管理专业人员简称为 PMP (Project Management Professional), IPMA 认证的项目管理专业人员称为 IPMP (IPMA Project Management Professional)。

本书的主要内容是以 PMBOK 为框架编写的, 是对 PMBOK 的解释和补充。编写本书的目的就是将美国的项目管理知识体系介绍给广大读者, 另外也为那些有志成为 PMP 者提供一本学习的参考资料。另外, 本书还对以下人员有所帮助:

- 高级执行官;
- 项目经理的上级;
- 项目经理和其他项目队伍成员;
- 项目客户和其他项目干系人;
- 被分配到项目队伍中的职能部门经理;
- 传授项目管理和相关领域知识的教师;
- 项目管理和相关领域的顾问和专家;
- 开设项目管理课程的培训组织负责人。

第二节 什么是项目

一、项目的定义

在人类的发展历程中, 人们开展了各种有组织的活动。随着社会的发展进步, 有组织的活动逐渐分化为两种类型: 一类是连续不断、周而复始的活动, 人们称之为“运营 (operations)”, 如企业日常生产产品的活动; 另一类是临时性的、独特的、一次性的活动, 人们称之为“项目 (projects)”, 如企业的技术改造活动、一项环保工程的实施等。基于项目的这些特点, 项目可以定义为: 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明确的结束时间; “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, 在某些方面存在着明显的区别。下面是一些项目的例子:

- 开发一种新产品或提供一种新服务;
- 实现组织结构、人员结构和经营风格的一次改变;
- 开发或获取一个新的信息系统或者改进原有信息系统;

- 设计一种新型运输工具；
- 建造一座建筑物或设施；
- 在一个发展中国家为某个社区建造一个水利系统；
- 为政治机构开展一场竞选活动；
- 实施一套新的商业程序或过程。

二、项目的特征

通过讨论项目特征将有助于进一步理解项目的定义。

1. 一次性

一次性是指项目有明确的开始时间和明确的结束时间。当项目目标已经实现,或因项目目标不能实现而导致项目中止时,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;项目也不是一直持续进行的工作,在所有项目的例子中,项目的历时总是有限的。

虽然项目是一次性的,但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可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。实际上,大多数项目实施的目的就是要创造一个永久性的结果,如建造民族纪念碑,就是希望这一建筑的意义世代永存。

另外,区别项目目标与非项目工作的目标将有助于理解项目的一次性。一个项目的目标得以实现,这个项目就告结束;而持续进行的一项非项目型工作,就是要保持这一工作的正常运转。即项目与非项目工作的最基本的区别在于当确定的目标达到后,项目就会结束,而非项目工作通常会选定新的目标继续进行。

项目的一次性还表现在其他方面,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;

项目队伍依赖项目而存在——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,项目队伍就会解散,其成员会被重新分配工作。

2. 独特性

项目所生产的产品、服务或完成的任务与已有的同类产品、服务或任务,在某些方面有明显的差别。项目可能是在以往的工作基础上的延续,或是为下面开启新的工作做铺垫。但大多数情况下,项目是从零开始的工作,并且到某个具体的终点结束。项目自身有具体的时间期限、费用和性能质量方面的要求。一个产品或服务即使其所属的类别很大,但它也是独特的。例如,建造成千上万个写字楼,但每一个写字楼都是独特的,它们有不同的物主、不同的设计形式、不同的地理位置、不同的承包商等。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。可以通过下面的例子思考项目独特性这一特征:

- 一个开发新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,需要上千剂药进行临床试验;

- 一个房地产开发项目可能包括上百个独立的单元；
- 一个开发项目(如卫生设施)可能在五个不同的地理位置实施。

3. 渐进明细的特征

渐进明细的特征实际上是综合了项目一次性和独特性的特征。“渐进”的含义是指“这是一种持续不断的生长过程”；“明细”的含义是指“工作需要仔细、详细，并要通盘考虑”。渐进明细的特征明显地表现在项目进程中。如项目的范围、内容等在项目前期只能被粗略、广泛地定义，随着对项目产品或服务理解得更好和更完整，项目的范围、内容等将被更为精确和详尽地定义。由于每个项目的产品或服务是“一次性”和“独特的”，因此，项目队伍对项目的描述应该(也只能是)渐进地详细，以区分项目之间产品或服务的特征。

对项目产品或服务特征的渐进明细还应与项目的范围定义结合起来，特别是当项目以合同形式执行的时候，项目产品或服务特征的渐进明细与项目的范围定义更应该综合考虑，加以区别。合同签订后，项目的范围(所要完成的工作)应该是被准确定义了的，在随后的项目实施过程中，即使对产品或服务特征的描述逐步细化，项目的范围也应该保持不变(产品或服务范围和项目范围的关系将在本书第五章进一步讨论)。若合同规范的项目范围不能准确实现项目的目标，则需要签订补充协议，变更项目的范围。下面给出两个不同应用领域中的例子，说明渐进明细是如何进行的。

例 1：一个化学加工厂首先开始工艺设计以确定工艺特性。这些特性被用来设计主要的加工单元。这些信息将成为工程设计的依据。工程设计确定了详细的平面布置和加工单元及其辅助设备的机械特性。据此可绘制设计图，进而设计装配图(施工轴测图)。在施工中，经批准可对这些图纸做出必要的解释和修改，这种对产品特性的进一步详细描述将包含在设计图中。在测试和移交阶段，通常以最终运行调整的方式进一步详细阐述产品的特征。

例 2：一个经济开发项目的产品最初可以定义为“提高社区 X 最低收入居民的生活质量”。随着项目的进展，这个产品可以更确切地描述为“使社区 X 中 500 元以下低收入居民可以获得食品和水”。假设水的供应处在次要的位置，那么，如果农业能够发展顺利的话，就解决了食品的问题。在这种情况下，下一阶段的“渐进明细”就可能集中在提高农业产量和市场营销能力方面。

4. 项目的其他特征

(1)项目的多目标属性 项目目标包括成果性目标和约束性目标，在项目运行过程中成果性目标是由一系列技术指标来定义的，表现为一个期望的结果或产品。同时，项目都受到多种条件的约束，这种约束性目标往往是多重的。成果性目标通常依照约束性目标来定义。例如，一个项目的目标可能是用 3 个月的时间把一种满足预先规定的性能规格的空气清新器按 10 万元的预算推销给市场，而且期望工作能够高质量地完成，使客户满意。

(2)项目需要用各种资源来完成 资源可能包括不同的人力、组织、设备、原材料和工具。例如，一次婚礼就是一个可能包括筹备人、鲜花商、大型高级轿车和接待大厅等资

源的管理项目。

(3)项目是在组织的所有层次上进行的 完成项目可能只涉及一个人,也可能涉及成百上千的人。项目可能只涉及组织中的一个单独部门,也可能以联营体或合伙的形式跨越多个组织。例如,政府投资建设的高速公路项目,它涉及政府、设计部门、施工单位和监理公司以及供应商等。这些组织之间将分别签订合同,形成一个项目组织来实施项目。

(4)项目包含着一定的不确定性 一个项目开始之前,应当在一定的假定条件和预算基础上准备一份计划,这个假定条件包括一套独特的任务、任务所需的时间估计、各种资源和这些资源的有效性及其性能。这种假定和预算的组合产生一定程度的不确定性,影响项目目标的实现。例如,项目可能到预定日期会实现,但其最终成本可能会由于最初低估了某些资源的成本而高于预计成本。在项目进行之中,一些假定将会被精简掉或被实际资料所取代。例如,一旦公司年度报告的概念设计被定型,就可以较准确地估计出全部的细节设计和打印所需要的时间。

三、项目分类

项目可以按照不同的原则进行分类。如从层次上可划分为宏观项目、中观项目和微观项目,或者划分为大型项目、中型项目和小型项目;从行业领域可划分为建设项目、制造项目、农业项目、金融项目等等。作为项目知识体系的概念,提出如图 1-1 所示的项目分类模型。其目的在于使读者了解到,一个项目可能由若干个次级项目构成。例如,一个大型工业企业建设项目由生产车间、辅助车间、办公大楼、技术中心和构筑物等项目构成。一个项目的计划范围比项目本身要大,常常包括几个相关联的项目。例如,一个新产品开发项目,在计划时可能涉及环保工程、风险投资、技术转让等内容。

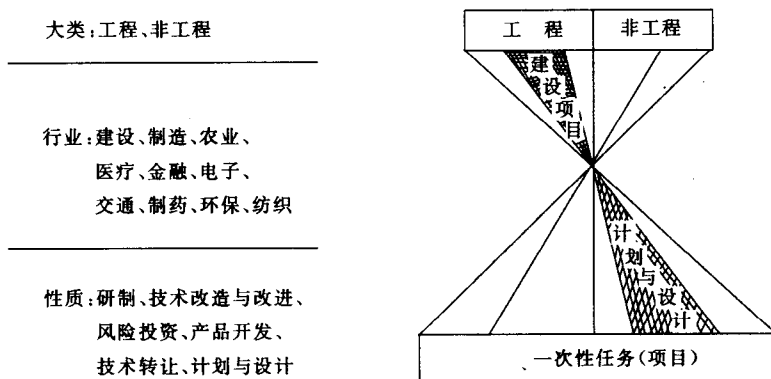


图 1-1 项目分类的模型

第三节 项目管理简介

一、项目管理的发展里程

尽管人类从事项目建设由来已久,但项目管理的真正发展始于第二次世界大战时期。在二战期间,美国、德国、日本等国家都将项目管理应用于武器系统的开发。其中,最著名的项目是美国研制原子弹的曼哈顿计划。这个项目技术复杂、时间紧张,美军方不得不发展一种新的方法来进行进度管理、预算管理、资源分配等。二战结束后,由于冷战的开始,军方仍旧扮演项目管理发展中的主要角色。在这期间,美国海军发明了著名的项目管理技术——PERT (Program Evaluation and Review Techniques),计划评审技术——用于北极星导弹潜艇项目。稍后,美国国防部首创了 WBS(Work Breakdown Structures 工作分解结构)和 EVM(Earned Value Management 挣值管理)等一些项目管理的基本方法,以应用于复杂的大型项目和武器系统的研制。

建筑部门也是推动项目管理发展的一个主要因素。从 20 世纪 50 年代到 80 年代,项目管理主要应用于军事和建筑业。

目前,学术界一般将 20 世纪 80 年代以前的项目管理称之为传统的项目管理。传统的项目管理在建筑工程业界和国防工业系统中持续发展,这些行业需要对那些大型的、复杂的任务实施强有力的控制。大部分的项目管理工具产生于制造业环境,特别是制造大型产品的环境。但项目管理的真正大发展是在项目管理的应用范围急速扩展以后^①。由于项目管理能够处理需要跨领域的复杂问题,并能够实现更高的运营效率,20 世纪 80 年代起,项目管理的影响扩展到其他许多行业,如电信业、计算机业、软件业、制药业、金融业、投资银行业、能源业等。国际上一些著名的大公司,如:AT&T、IBM、Motorola 等公司都开始发展应用项目管理。进入 20 世纪 90 年代以后,随着知识经济时代的来临和高新技术产业的飞速发展,项目的特点发生了巨大变化,弹性工作日益增多,传统的在制造业经济中建立起来的管理原则已不能适应迅猛发展的信息时代。因为在制造业经济环境里,强调的是预测能力和重复性活动,管理的重点很大程度上在于制造过程的合理性和标准化;而在信息经济中,事物的独特性取代了重复性过程,信息本身也是动态的、不断变化的。灵活性成了新秩序的代名词,而项目管理正是实现灵活性的关键。同时项目管理的运作方式最大限度地利用了内外资源,从根本上改善了中层管理人员的工作效率,于是项目管理逐渐成为企业的一种重要管理手段而得到了广泛应用。与此同时,金融、制药、信息产业等不同类型的项目大大丰富了项目管理的内容。例如,在知识经济时代,知识在项目中发挥着更为重要的作用。知识型项目的特点与传统的建筑业等项目的特点全然不同。这一类项目经常处于一种模糊的状态,很难给其工作性质下一个精确的定义,传统的项目管理工具尚不能解决这些项目面临的问题。因此,新的

^① J. D. 弗莱姆著:《组织机构中的项目管理》,郭宝柱译,16~17 页,北京,世界图书出版公司,2000。

项目管理的方法和工具被不断地开发出来。对于最为典型的信息时代项目——计算机软件开发项目——来说,软件工作者已经在近 20 年中开发出了他们自己的、不同于传统项目管理方法的软件项目管理方法。这些方法与传统的项目管理思想并没有多大的联系。

由于人类社会的大部分活动都可以按项目来运作并可实现项目管理所能实现的高效率,当代的项目管理已深入到各行各业,以不同的类型、不同的规模出现。随着项目管理应用领域的扩展,项目管理这门学科本身也在迅速发展,不断完善,项目管理的影响力也与日俱增。项目管理逐渐成为企业核心竞争力的一个方面。

二、什么是项目管理

“项目管理”给人的一个直观概念就是“对项目进行的管理”,这也是其最原始的概念。它包括两个方面的内涵:项目管理属于管理学的大范畴;项目管理的对象是项目。

然而,随着项目及其管理实践的发展,项目管理的内涵得到了较大的充实和发展,当今的“项目管理”已是一种新的管理方式、一门新的管理学科的代名词。

可见,“项目管理”一词有两种不同的含义。其一指一种管理活动,即一种有意识地按照项目的特点和规律,对项目进行组织管理的活动;其二是指导一种管理学科,即以项目管理活动为对象的一门学科,它是探求科学组织管理项目活动的理论与方法。前者是一种客观实践活动,后者是前者的理论总结;前者以后者为指导,后者以前者为基础。就其本质而言,两者是统一的。

项目管理是以项目为对象的系统管理方法,它是通过一个临时性的专门的柔性组织,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的管理方法。

项目管理贯穿于项目的整个生命周期,对项目的整个过程进行管理。它是一种运用既有规律又经济的方法对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制的手段,并在时间、费用和技术效果上达到预定目标。

在项目管理过程中,项目管理者通常是通过各个部门调配并使用资源;调配、使用何种资源,则通常取决于各部门的业务领导。

一般来说,列作项目管理的一般是指技术上比较复杂、工作比较繁重、不确定性因素很多的任务或项目。第二次世界大战期间美国对原子弹以及后来的阿波罗计划等重大科学实验项目就是最早采用项目管理的典型例子。

根据上述可以将项目管理定义为:为了达到项目要求,项目管理者在项目活动中运用知识、技能、工具和技术等对项目实施的一系列管理活动。项目管理通过启动、计划、执行、控制和收尾的一系列过程得以完成,最终达到满足和超过项目干系人对项目的需求和期望。项目管理队伍的主要管理工作包括以下内容。

- 影响项目实现的限定条件:范围、时间、成本、风险和质量。这些限定条件在项目活动中不是独立的,它们之间的关系是对立统一的。

- 具有不同需求和期望的项目干系人。