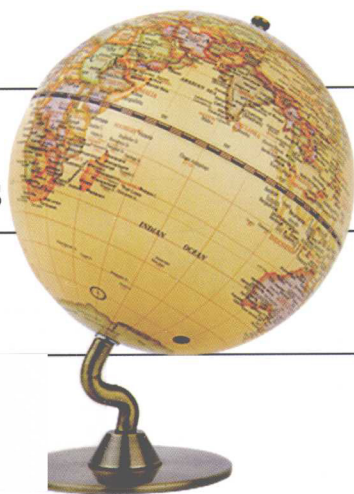


大学生项目管理 通识教程

Project Management
Course for Undergraduates

◎ 汪小金 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



大学生项目管理通识教程

主编 汪小金

参编 (以姓氏笔画排序) 左剑 刘兰凤 佟瑞 张锋



机械工业出版社

现代项目管理是 21 世纪的大学生必须掌握的基本工作方法和思维方式。在按项目管理全球标准《PMBOK®指南》(第四版)介绍项目管理基本技术的基础上,本教程紧密结合大学生的实际情况,挖掘项目管理的工作方法与思维方式,引导大学生以新型的项目眼光看世界,指导大学生在规定的限制条件下完成任务并作出自己的特色,促进大学生打造自己的核心竞争力。本教程具有较好的知识性、思维性、趣味性和通俗性,可用作各年级、各专业大学生的项目管理课程教材,也可作为其他人员的项目管理入门读物。

图书在版编目(CIP)数据

大学生项目管理通识教程/汪小金主编. —北京:机械工业出版社, 2010. 2

ISBN 978-7-111-29629-4

I. 大… II. 汪… 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(2010)第 018341 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:张敬柱 责任编辑:朱红波 版式设计:张世琴

封面设计:张静 责任校对:李秋荣 责任印制:乔宇

北京机工印刷厂印刷(三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2010 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 14.25 印张 · 274 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-29629-4

定价: 23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821 封面无防伪标均为盗版

前 言

大学中没有懒惰或愚笨的学生，只有尚未掌握学习方法的学生。在经历严格的大学前教育之后，绝大多数大学生都是勤奋并具有良好的智商的。有些学生之所以表现得不尽如人意，是因为不懂得如何聪明地学习，以至于成绩与付出相比，常常“得不偿失”，从而逐渐失去学习兴趣。要知道，没有人愿意做不能给自己带来成就感的事情。基于这种考虑，我致力于并享受着向在校大学生传授项目管理方法，以便学生们能够运用项目管理方法，更加聪明地学习，真正达到事半功倍的境界。

自2003年以来，我在云南大学为本科生讲授的“项目管理”全校性素质选修课，受到了学生们的热烈欢迎。每次开课，不仅吸引了来自许多不同专业的学生，而且学生人数都达到了教室的最大容量。作为公共素质教育课，该选修课既不是枯燥地讲解项目管理的理论，也不是单纯地传授项目的技术，而是引导学生掌握项目管理的思维方式和工作方法。

在学习“项目管理”课程后，学生们不仅掌握了项目管理的基本理论与技术，而且能够运用项目管理方法安排学习或开展活动。例如，不少学生学会了编制基本的项目计划，学会了逐步把目标细化到可操作的层次，并注重于系人管理与风险管理，力求有特色地按时按质按量完成任务。2006年的课程上完后，部分学生编写了《把“水”搅活——项目管理打造优秀思维方式》（云南大学出版社）一书，此书浓缩了他们的学习体会。学生们普遍反映项目管理给了他们一种崭新的思维方式和学习方法。有的学生甚至说，学习项目管理使自己与周围人的差距拉大了，因为自己进步得太快了。

在大学生中开展项目管理教育，是新世纪教育发展的重要机会与潮流。正如PMI所指出的，当今的世界是“项目的世界（A World of Projects）”，具有超前思想的教育机构正在抢抓机会，以便在项目管理教育中处于领先地位。越来越多的年轻老师也立志于向学生传授项目





管理方法。

针对大学生的项目管理教育，可以采用多种形式进行，如开设项目管理专业、在某些专业中开设项目管理专业课程，或者针对所有专业开设项目管理素质教育课程。本教程主要是为项目管理素质教育课程而编写，旨在向更多的大学生普及项目管理方法，引导大学生更加聪明地学习与工作。本教程也适合用作相关专业的项目管理基础课程教材。

向年轻人推广项目管理，是我的一大心愿。感谢国家外国专家局培训中心组织我们编写这本教程！同时，我也借此机会感谢编写团队的其他四位成员：澳大利亚南澳大学的左剑博士、安徽大学的刘兰凤老师、暨南大学的佟瑞老师和昆明冶金高等专科学校的张锋老师！

汪小金（博士）

2009年9月16日



目 录

前言	
第一章 项目的世界	1
第一节 思维方式的决定作用	1
第二节 什么是项目	5
第三节 什么是项目管理	10
第四节 项目管理与思维方式	15
第五节 案例：你有多少替代品	18
思考与讨论	19
第二章 项目管理工作方法	20
第一节 项目管理简史	20
第二节 项目管理通用工作方法	26
第三节 项目周期	29
第四节 项目管理的“圣经”	34
第五节 案例：张宪的找工作 项目	42
思考与讨论	45
第三章 项目启动	46
第一节 项目需求分析	47
第二节 项目章程	51
第三节 项目经理	55
第四节 项目干系人	60
第五节 案例：白忙活的问卷 调查	63
思考与讨论	64
第四章 项目计划	66
第一节 计划的意义	67
第二节 项目计划的主要内容	69
第三节 项目范围计划	72
第四节 项目质量计划	76
第五节 项目时间计划	82
第六节 项目成本计划	85
第七节 案例：英文计划书实现 差异化	88
思考与讨论	89
第五章 项目实施与监控	91
第一节 计划作为基础	91
第二节 项目可交付成果	94
第三节 项目监督与控制	95
第四节 项目变更管理	104
第五节 项目报告	107
第六节 案例：小赵的考研之路	108
思考与讨论	111
第六章 项目组织与团队	112
第一节 组织与团队计划	113
第二节 组织结构与形式	114
第三节 项目团队	120
第四节 领导与权力	125
第五节 冲突管理	128
第六节 案例：网页过滤器开发项目 的团队建设	133
思考与讨论	136
第七章 项目沟通管理	137
第一节 沟通的模式与形式	137
第二节 沟通计划	146
第三节 沟通的障碍	149
第四节 如何有效沟通	154
第五节 案例：大学生毕业实习 安排	158





思考与讨论	160	第四节 招标投标与卖方选择	193
第八章 项目风险管理	162	第五节 合同管理与收尾	198
第一节 风险与风险管理	163	第六节 案例：奖品采购计划	202
第二节 风险识别	167	思考与讨论	204
第三节 风险分析	172	第十章 结束项目	205
第四节 风险应对策略	175	第一节 结束项目的概念	206
第五节 风险监控及其他	178	第二节 结束项目工作的主要内容	208
第六节 案例：小李找工作	180	第三节 项目后评价	212
思考与讨论	182	第四节 案例：污水处理厂项目后评价	216
第九章 项目采购管理	184	思考与讨论	219
第一节 采购管理概述	185	参考文献	220
第二节 编制采购计划	187		
第三节 编制采购文件	190		



四月的清晨，细雨蒙蒙，张明迎来了又一个普普通通的日子。他斜挎着书包，急匆匆地走在校园“赶课”的人流中。同样的人流，同样的风景，同样的心情，迈着同样的步伐去同一个教室上同样的课程。每天重复同样的动作，只是为了获取毕业所必需的学分。这种机械式的重复已经使他离刚上大学时的激动和憧憬越来越远，他甚至开始怀疑自己能否在这种重复中坚持下去。又要去上课了，又要做作业了，又要背书了，又要对付考试了……毕业总是遥遥无期。在日复一日的重复中，激情逐渐消失得无影无踪，取而代之的是与日俱增的腻烦。没有激情，读书和做事都成为负担，当然就读不好书，做不好事。如何重获并永葆激情？张明仍在迷茫中。

第一节 思维方式的决定作用

生活为什么是一天一天重复的？学习为什么是一天一天重复的？那是因为你把自己把它们看成是简单重复的，你把注意力放在今天与昨天、明天与今天的相似性上面。只要你愿意、敢于和善于看到每天的独特性，那么每天的生活和学习都是新的，每天都有新机会，每天都有面对新机会的激动与憧憬，也就每天都能取得新的成功。每天的生活和学习，固然与过去的的生活和学习有许多相似之处，但也一定有许多不同之处，关键是你看到它们的哪一面，你更注重它们的哪一面。

一、什么是思维方式

起决定作用的往往不是事情本身，而是你对事情的看法。这并不是在宣扬唯心主义，而是体现了唯物主义的精神对物质的反作用。任何一个客观存在的事物，都需要通过人的感知，才能对人有意义。人对客观事物的感知并不是唯



一的，而是多种多样甚至千变万化的。同一个人在不同时候对同一个事物可能有完全不同的感知，不同的人对同一个事物不可能有完全相同的感知。你（某个男生）昨天还挺喜欢那个女生的，今天又有点讨厌她了；你有点讨厌她，但另一个男生又很喜欢她了。这种情况比比皆是。

为什么有些残疾人能取得比一般正常人更大的成绩？那是因为他们每天都在感知残疾的正面意义。既然身体上有了残疾，就学会接受它，并设法利用它积极的一面。例如，听力有缺陷的学生，上课听得不清楚，似乎是坏事，但从某种意义上讲又是一个好事。由于上课听不见，他就必须依靠课后更多的自学来弥补。久而久之，他的自学能力就比正常学生更强。类似地，为什么有些人能克服巨大困难取得成功？为什么有些人能在贫穷中发奋？为什么有些人能在逆境中崛起？这都是因为他们总是努力去感知困难、贫穷和逆境的积极意义。相反，那些感知残疾、困难、贫穷和逆境的消极意义的人，就会陷入恶性循环之中而不能自拔。

世界上的事情没有绝对的好坏之分，只有相对的好坏之分。某个事情之所以好或坏，是因为你把它看做好的或坏的。你如何看待世界，如何看待周围的人 and 事，如何看待自己每天的经历，这就是思维方式。

二、思维方式的分类

思维方式可以分为：消极的或积极的，被动的或主动的，零散的或系统的，封闭的或开放的以及直线（收敛）的或联想（发散）的。

（一）消极的或积极的思维方式

抱有消极思维方式的人，遇到困难或挫折时，就会如此思想并长久不能自拔：“上天怎么这么不公平，我怎么总是遇到倒霉的事情！”抱有积极思维方式的人，遇到困难或挫折时，虽然也会有一个消沉期，但通常能很快解脱出来，转为积极面对乃至利用困难或挫折。他们会这样想：“上天给了我又一个锻炼的机会，克服这个困难就会前进一大步！”遇到“好事”的时候，人们的思维方式通常没有消极或积极之分；只有在遇到所谓的“坏事”时，人们才能表现出自己的消极的或积极的思维方式。

（二）被动的或主动的思维方式

人们常说的“迎接挑战”，就是被动思维方式的典型代表。在前进的道路上，出现了一条河（困难），你别无选择，必须过，不过不行，这就是迎接挑战。迎接挑战固然有一定的积极意义，但它更多表现的是被动思维。把“迎接挑战”改成“创造挑战”，人们就有了主动的思维方式。对于年轻的大学生来说，学会创造挑战特别重要。你需要故意给自己创造一些困难，然后通过克服困难得以更快、更好地成长。例如，做作业，你可以选择较难的题目；假期，



你可以尝试去做销售工作；考试，你可以给自己定一个比较高的目标。每个大学生都应该以“创造挑战、创造好运”的态度去开创自己的未来，而不是简单地“迎接挑战、等待好运”。

（三）零散的或系统的思维方式

采用零散的思维方式，人们就看不到事物之间的联系，而是把各个事物孤立起来。例如，上公交车时，如果每个人都以“你是你、我是我、你我之间没有联系”的观点看问题，就自然会发生每个人都抢先上车的混乱局面，导致大多数人的利益都受到损害。系统的思维方式，则要求我们看到事物之间的相互联系和影响，把各个事物都放在一个系统中加以考察，以追求系统的整体利益来保障每个个体的利益。系统是由相互联系的各要素所组成的复杂整体。例如，上公交车时，如果每个人都以“你我之间相互联系、相互作用”的观点看问题，就自然会排好队，秩序井然，使每个人的利益都得到保障。世界上的万事万物之间都存在千丝万缕的联系：既有直接的联系，也有间接的联系；既有显性的联系，也有隐性的联系；既有长久的联系，也有短暂的联系。如果你能看到别人没有看到的某种联系，并利用这些联系，就能形成你自己的核心竞争力。

（四）封闭的或开放的思维方式

采用封闭的思维方式，人们就会局限于已有的人和事，在一个比较确定的边界内考虑问题。例如，有些人喜欢把交流局限于熟人之间，而不愿意与陌生人打交道；有些人喜欢与自己同类型的人交流，而不善于与不同类型的人沟通。采用开放的思维方式，就要充分放开自己的思维，乐意了解、接受新人和新事。熟人之间固然需要通过沟通来维持和加强关系，而与陌生人打交道却能让你学到更多的东西。随着交通和电子网络的发展，陌生人与熟人之间的界限已经越来越模糊，今天的陌生人很容易就成为明天的熟人和朋友，所以在与人打交道时不应该太在意对方是陌生人还是熟人。同类型的人之间固然有许多共同语言，而不同类型的人之间却可以通过互补来促进学习。社会的发展，越来越强调多样性，如文化多样性、生物多样性等。多样性就意味着互补，意味着你可以向别人学习。

（五）直线（收敛）的或联想（发散）的思维方式

如果采用直线思维，那么你从书本上获得某一个知识，就只是一个知识，而无法把它发展成几个甚至许多知识。联想性思维就要求人们把所获得的某一个知识当做出发点，尽力联想出更多的知识。通过联想，你可以把书本上的知识真正变成自己的知识。

我们的传统教育比较注重逻辑思维能力的培养，强调思维的合理性，使学生的思维比较趋于收敛式。在继续保持逻辑思维教育的同时，我们应该重视培养学生的发散式思维能力，强调思维的灵活性，不拘束于逻辑。收敛性思维是





学生成长的基础，而发散性思维可为学生打开成长的无限空间。

三、思维方式决定成败

一个人要取得成功，固然需要一定的环境。然而，当环境大同小异时，为什么有些人成功了，而另一些人却失败了呢？这很可能是因为他们的思维方式不同。

很多成功的人，不一定是因为环境好；很多失败的人，也不一定是因为环境差。更何况环境的好坏是相对的。每一个人都应该知道，真正区分人与人的是思维方式以及由此而形成的行为模式。那些具有积极、主动、系统以及收敛且发散思维的人，是最容易成功的（见图 1-1）。

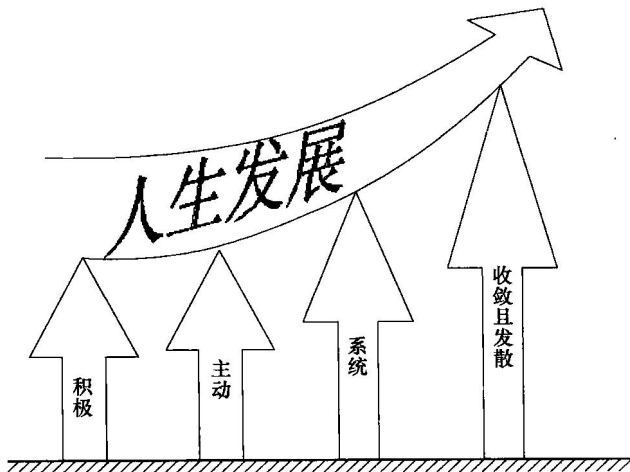


图 1-1 思维方式支撑人生发展

可以用下列公式来表示思维方式对促进或妨碍成功的作用：

$$S = t^2 \times d$$

式中， S 代表成功； t 代表思维方式（ ≥ 1 或 < 1 ）； d 代表勤奋。

四、培养优秀的思维方式

如何培养优秀的思维方式？

首先，老师无法灌输给学生一个正确、有效的思维方式，只能引导学生培养适合自己的、有效的思维方式。老师的作用不仅仅是传授知识，更重要的是引导学生建立优秀的思维方式。本教程之所以要最先讨论思维方式，就是希望任课老师在教授本课程时，一定要把项目管理教学与学生思维方式培养联系起来，通过项目管理方法来引导学生建立优秀的思维方式。

其次，学生在学习项目管理技术和方法时，一定要知道任何技术和方法的





背后都有相应的、起支持作用的工作价值观和信念，并有意识地去体会这些价值观和信念。也可以说，任何技术和方法都是一定价值观和信念的体现。价值观是人们认为什么是“好的”或“坏的”的可持续的观念；信念则是人们相信某事物具有什么特性的观念。为方便起见，我们把“价值观”和“信念”合称为“理念”。例如，精确到分秒的时钟是欧洲人发明的，用来体现他们“追求精确”的理念。因为工作理念会决定人们如何看待世界，所以学生可以通过有意识地学习、体会项目管理技术和方法背后的工作理念，逐步养成相应的思维方式。

第三，思维方式的培养需要平时一点一滴的积累，需要长期不懈的坚持。虽然大学生们都很年轻，可塑性很强，有利于培养新的、优秀的思维方式，但是优秀思维方式的养成也绝不是一朝一夕的事情。在遇到每一件事的时候，都设法以积极、主动、开放的心态去对待，都设法以联想的方式建立起一个有效的系统，用系统的方法解决问题，这样，你就能逐渐地养成优秀的思维方式。

读大学读什么？这是每个大学生都关心的问题。读大学，固然需要学知识、学技术，但归根结底还必须要培养优秀的思维方式。你所学到的知识和技术，必须升华为思维方式的一部分，才真正属于你自己，你才能灵活地加以应用。反过来，也可以说，任何知识和技术，如果你觉得它没有什么用，那很可能是因为你没有真正学到家。作为老师，无论教什么课，都应该尽力“搅活”学生的思维之水。作为学生，无论学什么专业，都应该努力开发出自己的思维之活水。

通过培养优秀的思维方式，你才能真正聪明地学习和工作，你的勤奋才能产出应有的效果。正所谓：书山有路勤为径攀捷径才能登顶，学海无涯苦作舟乘顺舟方可抵岸。只有勤奋且聪明地学习和工作，你才能成功！

第二节 什么是项目

稳定与发展，是人类社会面临的两大永恒主题。如果没有稳定，今天的一切与昨天完全不同，那社会就不能称其为社会，组织就不能称其为组织。如果没有发展，今天的一切与昨天完全一样，那社会就永远停留在原始阶段，组织就不可能成长。

一、运营与项目

维持稳定，需要重复性的工作；促进发展，则需要创造性的工作。因此，很自然地，人类要从事的工作就包括两大类：重复性的“运营”和创造性的“项目”。运营是持续不断、重复进行的，追求每次运营之间的相似性，尽可能





把偏差控制在最小的范围内。项目是临时的、独特的，追求在规定时间内完成，并作出特色。运营和项目都有目标，但运营的目标总是阶段性的，一个阶段的目标实现了，就采用新的、下一个阶段的目标，把运营继续下去；而项目的目标是终极性的，一旦实现，项目就告结束。

当然，运营和项目有许多共同之处，例如，都要由人来做，都要受制于有限的资源，都要被计划、实施和监控，都要服务于一定的目标^[1]。

运营是工商管理学科的主题，关心如何使企业长久发展下去；项目则是项目管理学科的主题，关心如何使企业发展得更快。企业有了一个发展战略之后，就要相应启动几个甚至一系列项目，项目完成之后就形成相应的生产能力（如某条生产线）或服务能力（如一个新的服务职能），然后把该生产或服务能力投入运营，产生收入和利润，从而实现企业的战略目标（见图 1-2）。

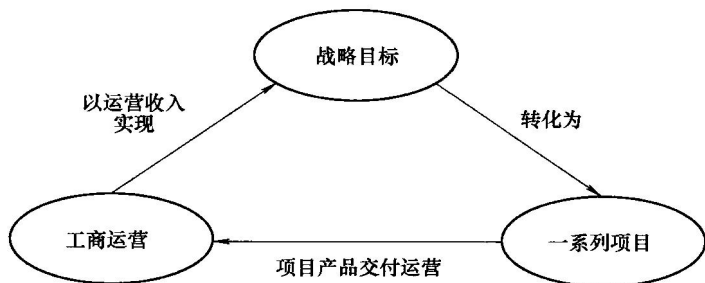


图 1-2 战略、项目与运营的关系

这种关系在个人的职业规划中也同样存在（见图 1-3）。例如，某个大学生想要在 10 年后成为大型软件开发工程的项目经理（战略），就必须实施一系列项目，如获得软件工程学士学位、软件工程的相关资格认证、项目管理专业助理（CAPM[®]）资格认证、项目管理专业人士（PMP[®]）资格认证等，然后在日常工作中不断应用这些学位和认证所代表的专业知识和技能（运营）。可以说，企业的生存靠运营，企业的发展靠项目。这一点也适用于个人的人生规划。

二、项目的概念

什么是项目？通俗地讲，项目是一系列需要在特定时间内完成的相互关联的活动。组织和个人所从事的许多工作，都需要在特定时间内完成，并且需要做一系列相互关联的活动才能完成。所以，不仅做工程、科研、IT 开发的人是在做“项目”，其实每个人都在不同时候不同程度地做“项目”。

也可以说，任何一个需要在特定时间内解决的问题都是项目。人们经常要解决各种问题，如果你不规定解决时间，那就不能说你真正重视它，因为今天解决不了，可以明天，明天不行可以后天，如此推下去，问题的解决就变得遥



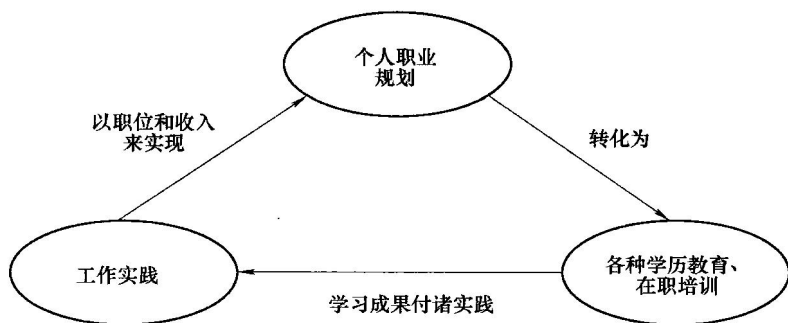


图 1-3 个人职业规划与学习、工作的关系

遥无期。如果你真正重视一个问题，就必须规定解决时间。所以，不仅做大工程的人必须做“项目”，每个人在不同时候不同程度上也必须做“项目”。

更规范地说，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”^[1]。这个定义指出了项目的两个最重要的特点，即临时性和独特性。也指出了项目的产出可以是：有形的产品，如办公楼；无形的服务能力，如航空公司开辟的一条新航线；或者其他成果，如科学研究工作所发现的新知识。

项目的定义也可以表述为：项目是需要特定时间内完成的，由一系列相互关联的活动所组成的独特性工作。只要你抓住活动间的相互关系，在要求的时间内完成任务，而且作出特色，你就是在做项目。

从以上多个定义中可以看出，项目不局限于传统的工程项目，如修公路、建机场、修桥梁，也不局限于比较新的科研项目和 IT 开发项目，可以说项目无处不在。例如，组织机构改革、出台政策法规、组织一台晚会、组织一次郊游、做一个案例作业、完成一次实验，都是项目。

三、项目的特点

除了临时性和独特性以外，项目还有渐进明细的特点。临时性、独特性和渐进明细性，是项目的三大特点（见图 1-4）。下面让我们仔细加以考察。

（一）临时性

项目一定有明确的开始时间和结束时间。人们也许说不清什么时候有了关于某个项目的最初想法，但项目正式启动的时间是明确的。我们可以用这个启动时间作为项目的开始时间。项目可以因许多原因结束，如达到项目目标时的正常结束，判断项目目标不能达到时或对项目的需求不再存在时的提前结束等。无论哪种情况，项目都一定有明确的结束时间。

项目的临时性与项目的持续时间长短没有关系。一个为期一天的项目是临时的，一个为期 10 年的项目也是临时的。无论多长时间的项目，都有明确的结

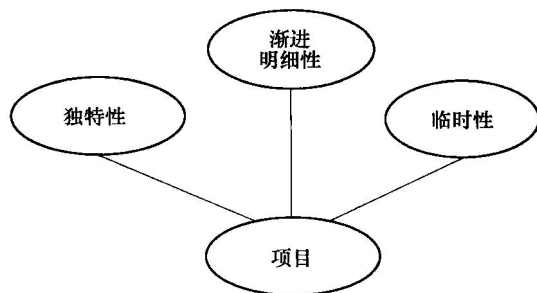


图 1-4 项目的三大特性

束时间。

项目的临时性经常是由机会的短暂性决定的，人们必须在有限时间内开发出相应的项目产品、服务能力或其他成果。否则，过了这个时间，项目产品、服务能力或其他成果就失去了应有的竞争力。

项目的临时性决定了项目团队的临时性。项目团队是为某个特定项目组建的，会随项目完成而解散。

（二）独特性

项目要创造独特的产品、服务或成果，我们可以把产品、服务和成果，合称为“可交付成果”。独特性是项目工作的重要特点之一。

项目管理强调抓住项目的独特性。一方面，独特性是人们过去没有遇到过的，没有现成经验可循，是项目的风险所在，是最容易出问题的地方。只有抓住了独特性，项目才比较容易成功。另一个方面，独特性又常常是项目的竞争力所在。本项目有别于其他项目的地方最能体现本项目的价值，最能吸引客户的注意力。

（三）渐进明细性

项目还有一个上述定义中没有提到的重要特点，即渐进明细性。渐进明细意味着分步骤开发和在连续积累中继续进行。

项目的目标需要渐进明细。一开始，你可能只有一个大的、笼统的方向性目标，然后再把目标逐渐细化。例如，“我要成为一个优秀的学生”，这就是一个笼统的目标；而后，你可以把它细化成“我要在本学期结束时成为全班总成绩排名前五的学生”。这里仅仅是举例，目标的渐进明细可以经过许多阶段，并表现在许多方面。

项目的计划需要渐进明细。一开始，你可能只有一个总体控制性计划，规定了几个大的阶段控制时点；而后，你需要在某个阶段开始前，为该阶段制订详细的计划。对后续各阶段工作的计划，其详细程度可依次递减；然后随时间推移，对后续各阶段的计划进行渐进明细。这种方法，叫“滚动式规划”。





为什么要渐进明细？一方面，由于许多情况尚不明了，你不可能一开始就制订出十分详细的目标和计划。另一方面，即便你能在一开始就制订详细的目标和计划，这也不见得是一种好的方法。如果你一开始就给老板报一个详细的目标和计划，万一老板不批准，你就会浪费大量的时间和精力，因为编制详细的目标和计划，往往需要花费大量的时间和精力。所以，比较好的做法是先给老板报一个框架性的目标和计划，待他批准后，再来细化，从而降低风险。

四、项目概念的广泛性

虽然不可能、也不必要“一切工作都是项目”，但许多在传统意义上不是项目的工作，也可分解为或看做“项目”，从而可以把“运营”转变成“项目”。例如，杂志社出版杂志是正常工商运营，但又可按每期杂志分解为许多项目；营销公司的销售工作也是正常工商运营，但每次的促销活动又是项目；公交公司每天重复运营公交线路，但每条线路的每一趟运行也可以当做项目来做。

有些工作必须当做项目做，如建机场、公路、桥梁等；有些工作一般不当做项目做，如重复生产同一种零配件、重复提供同一种服务。这是两个极端，其间有大量工作既可当做又可不当做项目来做，如前文提及的公交线路运行、商品促销活动。

一个工作是不是项目，不取决于它本身，而是取决于做它的人。也就是说，你把它看成项目，它就是项目；你不把它看成项目，它就不是项目。把工作当与不当项目做，区别很大。如果把工作当做项目做，就是要特别注重工作的临时性、独特性和渐进明细性。如果不当做项目做，就不会为工作规定明确的结束时间，而是强调工作的持续进行；就不会关注工作的独特性，而是强调与过去工作的相似性；工作的安排就是照过去的经验进行，不存在渐进明细的需要。

与以前的工作相比，任何工作都既有相似性又有独特性。有些工作追求相似性，有些工作则应追求独特性。如果你更看重一件工作的相似性，那就没有把它看成项目，只需按过去的经验做，权当重复进行过去的工作；如果你更看重其独特性，那就是把它看成项目，就要在参照过去经验的基础上，紧紧抓住其独特性，作出特色。

任何一项工作，如果你更看重它的临时性、独特性和目标明确性（通过渐进明细加以明确），它就是项目。把工作当做项目来做，就是要有明确的开始和结束时间，有明确、具体的目标，就是要作出特色。把工作当做项目来做，应该成为每个人的习惯。





第三节 什么是项目管理

一、作为工具与技术的项目管理

项目管理是一系列的工具与技术，用来组织、计划与管理项目工作。例如，工作分解结构、网络图、自下而上的成本估算、质量规划、风险识别与分析等，都是常用的项目管理技术。从技术层面上讲，项目管理是把各种知识、技能、工具和技术应用于项目活动，来达到项目的要求^[1]。成功管理一个项目，就需要：

- 通过与主要项目干系人的沟通，了解他们对项目的利益追求。
- 权衡不同干系人之间的利益矛盾，寻找最佳平衡点。
- 把经权衡的利益追求表述为包括项目范围、时间、成本与质量等在内的项目要求，建立明确、具体、现实可行的项目目标。
- 把项目目标转化为具体的实施计划，组建项目团队进行实施。
- 对项目进展情况进行动态监督与控制，及时纠正偏差，保证项目顺利进行。
- 对项目阶段或整个项目进行正式的收尾工作，结束阶段或整个项目。

（美国）项目管理协会（以下简称 PMI）的《项目管理知识体系指南》（以下简称 PMBOK[®] 指南）指出，项目管理是通过一系列项目管理过程来实现的，人们不仅要单独应用这些过程，而且要把这些过程整合在一起，加以协调应用^[1]。PMBOK[®] 指南把主要的项目管理过程归纳成启动、计划、实施、监控与收尾五大过程组，每个过程组中都有多个过程。

二、作为系统方法的项目管理

项目管理又不局限于一系列的工具与技术。早期的项目管理主要是指工具与技术，但是现代项目管理已远远超出工具与技术的层面，发展成为一种用来完成项目的系统的方法。作为系统的方法，项目管理兼具技术层面和社会层面的内容。

从技术层面上讲，项目管理是运用一系列的计划和控制技术（工具）来计划、监督和追踪项目工作任务的开始、结束时间以及人力、物力、财力资源的耗用。从社会层面上讲，项目管理是一种独特的管理哲学、崭新的思维方式和行为模式。正是技术层面与社会层面的联合，才使项目管理成为一门相对独立的学科和专门的职业。

作为一种独特的管理哲学，项目管理与传统管理有显著不同。项目管理是

