



根据美国项目管理协会最新PMBOK指南编写

国家外专局培训中心指定PMP教材

房西苑 周蓉翌 著

PMP资格认证考试丛书①

项目管理

融会贯通

金牌PMP同步教材
彩图本



机械工业出版社
China Machine Press

房西苑 周蓉翌 著

PMP资格认证考试丛书①

项目管理

融会贯通

PMP同步教材
彩图本



机械工业出版社
China Machine Press

作为一种独特性、一次性的全新管理模式，项目管理已经成为适应新经济时代最具生命力的管理工具之一。

为了更生动地向读者展现项目管理的精髓，本书通过数百张精美的图示，把项目管理的理念表达得既深刻又直观，将工商管理理论（MBA）、六顶思考帽、六西格玛、执行力、天才论和庸才论，控制论，优选法等各种管理思想融为一炉，并与项目管理知识体系嫁接得浑然一体。从书中深入浅出的语言中，处处会看到充满睿智的闪光，从对各种理念融会贯通的阐述中，可以感觉到作者深厚的理论功底。

书中对各种管理理念的介绍都不是简单的转述和嫁接，而是浸透着作者独到的风格和智慧，其中很多观点颇有大师手笔，让人看了拍案叫绝。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

项目管理融会贯通/房西苑，周蓉翌著. —北京：机械工业出版社，2010.2
(PMP资格认证考试丛书)

ISBN 978-7-111-29642-3

I. 项… II. ①房… ②周… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第013736号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘 斌 版式设计：刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2010年2月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 25.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29642-3

定价：98.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

写给中国的项目经理

在中国，项目经理（项目管理师）很快就会成为一个最热门的职业。2004年，国家发改委推出了财政投资体制改革方案，今后国家财政投资的项目，将一律实行代建制，即由独立的项目公司投标总包工程，进行建设管理。这是一个在发达国家通行的投资体制，从此，中国在这个领域也将与国际接轨。

然而，代建制要在中国推行下去还将面临着严峻的考验，其中最大的问题就是缺乏大批合格的项目经理。再好的建筑设计，没有合格的砖瓦也只能是空中楼阁，而它背后更深层次的问题是缺乏一个完整的培训体系，包括丰富的教材、优秀的讲师、规范的培训机构和授权认证制度。

PMP是一个国际化的项目管理知识体系，但被引进中国后表现出水土不服。它的体系大纲PMBOK高度精炼，只见骨头不见肉，而且翻译得完全不符合中国大陆的语言习惯，词句晦涩难懂。任何一个中国人拿起这本书就会有读天书的感觉，更不用说凭此通过资质考试了。当然，对于一个需要考虑150个国家兼容性的标准知识体系而言，理论概念高度抽象化是难免的。这样一来，将这个国际化体系与中国具体实践相结合，就成为下一个必然的过程。无疑，这将是一个艰巨而漫长的本土化过程。

笔者涉足项目管理培训多年，一直苦于找不到合适的课本。我觉得一本可以给中国未来的项目经理当做课本的书，需要具备几个条件：首先是知识体系框架完整，脉络清晰；其次要有理论深度，不但能够诠释PMP大纲中的基本概念，而且能够挖掘出其中更深层次的管理理念和方法论；同时又要与中国的实际情况紧密结合，深入浅出、通俗易懂，具有可读性；最后还要有经济实惠的价格，以便于批量采购，普及推广。

市面上涉及项目管理的各类书籍有数百种，但是难有同时满足上述标准的。很多书写得非常生动，与实际结合紧密，但可惜体系不全，只集中于时间及成本管理等领域，无法用做课本。有的书体系完整，但是偏重理论与学术性，通篇是概念的诠释，可用于指导考试，但与管理实践相距甚远。还有一些翻译书籍内容相当精彩，浅易通俗，可案例都是舶来品，让中国读者看起来总有点油和水隔一层的感觉。还有的著作基本具备上述条件，但是洋洋洒洒上百万字，一套书三四本，让很多读者对它的标价望而却步。

于是我有了日益强烈的冲动，决定自己写一本项目管理的教程，把一部符合上述所有标准的课本，献给中国未来的项目经理。我觉得，把国际上先进的标准化理念引进国门，让它们在中国的土地上生根开花，是一个曾经留洋者的使命。只有在中国土地上长大，同时也在海外生活工作过的人，才能够充分理解东西方文化的差异，并能够冷静地分析这种差异，跨越其间的沟壑。本书的结构完全按照PMP的框架搭建，所有的核心理念都来自PMP，但语言从头到尾都是中国式的，所有的案例都是发生在我们身边的事情，甚至是笔者的亲身经历和亲身体会。我相信，如果能够为一个国际性的理论框架填上中国国情的肉，并包上中国特色的皮，一定会让中国的读者倍感亲切。

为了帮助理解，书中几乎每一个观点和工具介绍都附有图示，这构成了本书最大的特色。有时候一幅图所能表达的信息，远远超过文字的涵盖面。习惯于象形文字的中国人，对图形结构的敏感度往往超过习惯拼音文字的西方人。我在课堂上讲课总是伴随着全程的动画图解，从学员们的反应中我发现，他们对于一个理念的理解会永远地附在一张图形结构上，以致今后每当他们想起这个理念，眼前就会随之影射出那幅诠释这个理念的图形。对于中国读者来说，深入浅出，莫过于图示。

我的本行是投资，尤其是风险投资。我曾经数次经历将一个项目从零做起，直至将它养大了亲手卖掉。我还兼任过很多公司的顾问，亲手策划过涉猎数十个行业的项目，甚至几次从幕后跳到台前，从参谋变成了老总。项目发起人（老板）、项目经理（职业经理人）和项目顾问（专家）这三种角色我都扮演过，尝遍其中的滋味，其间经历过成功，也饱尝过失败。世上有些事情，你若是没有亲身经历，恐怕是永远也不可能理解的。从头到尾经历一个项目的生命周期，会让你领悟到很多宝贵的经验和教训，这一切我愿意与本书的读者，中国未来的项目经理们一起分享。

最后，感谢我的妻子周蓉翌为本书做的贡献，本书的许多图示都来自她的创意，书中的很多案例都是她计算整理的，因为她使用各种项目管理软件的功夫远在我的水平之上。曾经当过大公司采购经理的她，理所当然地承担了采购供应链管理一章的撰写。无论在小商品市场还是集成设备的采购上，她总是能够比我更好地把握当上帝的分寸，以致我曾经一度相信，女人天生就比男人更适合做项目的采购主管。我与她的分工经常是：她负责分析，我负责综合；她负责深入，我负责浅出；她负责把一个问题研究透彻，然后由我去向读者或听众表达。正是这一分工，让我的名声远远超过了她。这也从另外一个方面说明，表达沟通能力在项目管理中的重要意义。作为管理人员，会说比会做重要得多，这也是我对中国未来的项目经理们的忠告。

房西苑

目 录

CONTENTS

序言

第1章 项目管理概论1

1.1 什么是项目管理2

1.1.1 中国管理界三足鼎立2

1.1.2 项目管理的资质门槛3

1.1.3 项目管理的发展历程4

1.1.4 项目管理在中国现状4

1.2 项目的基本概念5

1.2.1 项目的定义及特点5

1.2.2 项目与运营有何不同6

1.2.3 项目管理的经典范例7

1.2.4 项目不同类别的划分8

1.2.5 项目不同层次的分解8

1.3 项目管理知识体系10

1.3.1 项目管理的约束边界10

1.3.2 做对的事和把事做对11

1.3.3 计划与控制如影随形12

1.3.4 项目经理的知识结构13

1.3.5 项目管理的知识体系14

1.3.6 项目管理指南的演变15

第2章 项目集成管理17

2.1 项目管理的宏观视角18

2.1.1 集成管理基本概念18

2.1.2 框架式横观纵览19

2.1.3 滚动式循序渐进20

2.1.4 领域间互动关系21

2.1.5 角色定位与转换22

2.1.6 时空的两维优化23

2.1.7 以运营模式为导向24

2.1.8 管理科学基本思路25

2.1.9 定义事业环境因素27

2.1.10 定义组织过程资产28

2.2 项目启动与决策立项30

2.2.1 决策立项三件事30

2.2.2 定义目标的必要性31

2.2.3 目标优化矩阵表32

2.2.4 协调干系人利益34

2.2.5 优劣分析四个象限35

2.2.6 双指标二维评估法36

2.2.7 程序化的决策模型38

2.2.8 六顶帽子转换思维39

2.3 项目管理计划的衔接41

2.3.1 计划之间的结构图41

2.3.2 计划衔接的要点42

2.3.3 制定计划的计划43

2.3.4 项目管理参谋部44

2.4 协调实施与互动控制	45	3.4 范围变更的控制	76
2.4.1 以质量保证为中心	45	3.4.1 范围变更的后果	76
2.4.2 以人力资源为桶底	46	3.4.2 范围变更的动因	76
2.4.3 范围变更影响全局	46	3.4.3 变更的控制程序	78
2.4.4 沟通是管理润滑剂	47	第4章 项目时间管理	79
2.4.5 时间成本相互置换	47	4.1 项目的生命周期	80
2.4.6 风险意识常备不懈	48	4.1.1 时间的特殊意义	80
2.4.7 计划变更控制原则	49	4.1.2 项目管理阶段性	80
2.4.8 项目控制基本原理	50	4.1.3 时间管理全过程	82
2.4.9 多快好省的满意值	52	4.2 活动定义及排序	83
第3章 项目范围管理	55	4.2.1 活动排序的过程	83
3.1 项目范围的决策	56	4.2.2 活动排序三部曲	84
3.1.1 项目范围的定义	56	4.2.3 逻辑关系的表达	86
3.1.2 范围形成的过程	56	4.2.4 网络图表达法	87
3.1.3 范围的上限下限	58	4.2.5 活动串联与并联	89
3.1.4 项目范围的优化	58	4.2.6 排序的决策分析	90
3.1.5 决定范围的要素	59	4.2.7 排序决策的工具	91
3.1.6 范围管理是基础	60	4.3 工期与工时估算	93
3.1.7 范围管理的内容	61	4.3.1 工时估算的过程	93
3.1.8 规定范围的形式	62	4.3.2 工期的计算公式	95
3.2 范围计划的制定	63	4.3.3 工时估算的方法	95
3.2.1 范围计划的根据	63	4.3.4 概率统计估算法	96
3.2.2 备选方案的产生	64	4.3.5 集合概率的概念	98
3.2.3 备选方案的方案	65	4.3.6 三点工时估算法	99
3.2.4 工作分解的原则	66	4.4 工期计划的编制	101
3.2.5 范围计划的程序	67	4.4.1 工期计划的程序	101
3.2.6 编写范围说明书	68	4.4.2 甘特图与里程碑	102
3.2.7 工作的分解结构 (WBS)	70	4.4.3 项目起点与终点	104
3.3 范围计划的审核	73	4.4.4 项目的浮动时间	106
3.3.1 范围计划的核审	73	4.4.5 项目的关键路径	106
3.3.2 范围由谁来核审	75	4.4.6 时间储备的原则	108

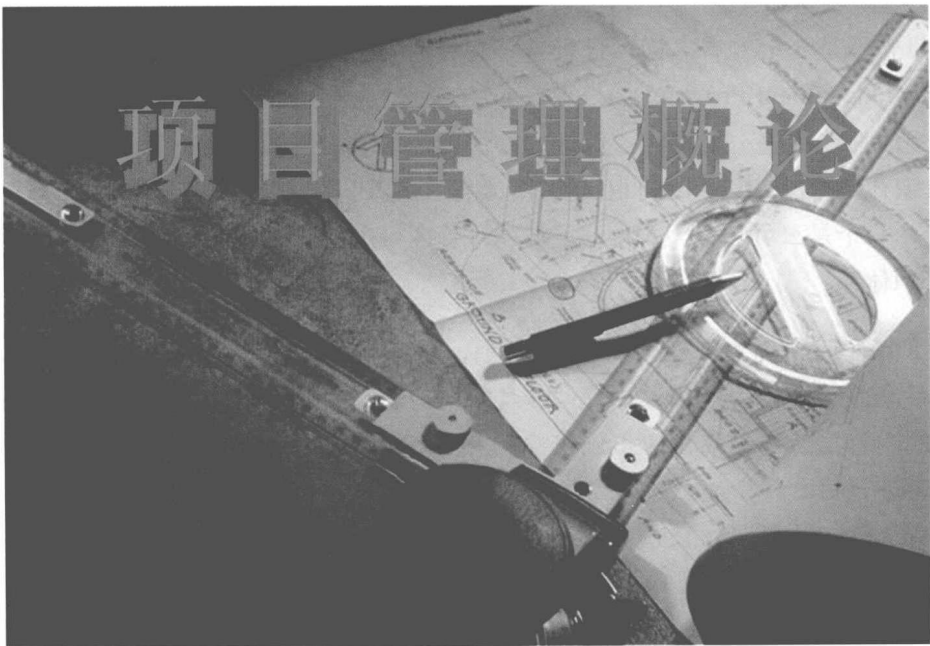
4.4.7 工期计划的审核	109	5.2.7 投入产出模型的建立	150
4.4.8 时间刚性的计划	110	5.3 成本控制及挣值分析	152
4.4.9 资源刚性的计划	110	5.3.1 项目成本控制的过程	152
4.5 工期进度的控制	112	5.3.2 控制系统的基本原理	154
4.5.1 进度控制的过程	112	5.3.3 自动控制体系的构成	155
4.5.2 工期的绩效跟踪	113	5.3.4 挣值分析的三个变量	156
4.5.3 赶工与快速跟进	115	5.3.5 挣值分析的三大功能	158
4.5.4 关键路径的移动	116	5.3.6 挣值分析的参考尺度	158
4.5.5 资源平衡的技巧	116	5.3.7 绩效跟踪分析与反馈	160
4.5.6 时空置换的原则	119	5.3.8 绩效反馈的临界指数	161
4.5.7 傻媳妇的新问题	120	5.3.9 最终完工成本的估算	162
4.5.8 进度变更的程序	122	5.3.10 挣值管理制度的应用	165
4.5.9 管好自己的时间	123		
第5章 项目成本管理	127	第6章 项目质量管理	171
5.1 成本管理的基本原理	128	6.1 质量管理概论	172
5.1.1 成本管理理论的发展	128	6.1.1 与质量相关的定义	172
5.1.2 资金的时间价值观念	129	6.1.2 质量标准涉及产品	173
5.1.3 资金的现值与未来值	130	6.1.3 质量观念发展历程	174
5.1.4 多期资金流的折现值	131	6.1.4 质量管理发展阶段	176
5.1.5 贴现率的概念与构成	133	6.1.5 ISO质量管理体系	178
5.1.6 资金的加权平均成本	134	6.1.6 质量管理七项原则	179
5.1.7 贴现率与现金流量表	135	6.1.7 质量管理的三部曲	180
5.1.8 项目评估的三项指标	136	6.2 质量管理计划	181
5.1.9 现金流量的决策功能	139	6.2.1 质量计划编制过程	181
5.2 成本管理计划的编制	140	6.2.2 成本收益分析模型	182
5.2.1 成本计划编制三部曲	140	6.2.3 质量管理流程图法	183
5.2.2 资源计划的编制过程	141	6.2.4 与标杆经验对比法	184
5.2.3 成本估算的编制过程	144	6.2.5 实验设计操作原理	185
5.2.4 成本预算的编制过程	146	6.2.6 质量功能开发模型	187
5.2.5 两种预算的分配模式	147	6.2.7 质量计划策划路线	188
5.2.6 成本计划引进新概念	148	6.2.8 确立质量管理目标	190
		6.2.9 识别客户的期望值	191

6.2.10 确立目标三项原则	193	7.3.1 获得人才的五种途径	228
6.3 质量保证体系	194	7.3.2 人才评估的基本原则	229
6.3.1 质量保证实施过程	194	7.3.3 人才的综合评估指标	229
6.3.2 质量管理体系构成	195	7.3.4 岗位要素加权评分法	235
6.3.3 规范化的沟通平台	197	7.3.5 岗位设定与职责定义	236
6.3.4 与质量相关的成本	199	7.3.6 授权原则与职责范围	238
6.3.5 质量标准检验表格	200	7.3.7 人力资源配置的工具	240
6.3.6 管理体系三方评审	201	7.3.8 天才战略与庸才战略	242
6.3.7 管理体系的成熟度	202	7.4 激励机制与绩效考评	244
6.4 质量控制体系	204	7.4.1 激励机制的构成要素	244
6.4.1 质量控制操作过程	204	7.4.2 马斯洛需求与期望值	245
6.4.2 质量管理控制流程	205	7.4.3 绩效考评体系的建立	248
6.4.3 质量控制应用工具	206	7.4.4 绩效考评的四维指标	249
6.4.4 统计工具应用原理	207	7.4.5 考评指标的权重分配	250
6.4.5 统计抽样的样本量	208	7.4.6 考评指标的总体定位	252
6.4.6 质量控制图的应用	209	7.4.7 绩效考评的实施程序	253
6.4.7 直方图与正态分布	210	7.4.8 彼得定律预示的阴影	254
6.4.8 因果鱼骨图的应用	213	7.4.9 宽带的职业晋升通道	255
6.4.9 逻辑关联图的应用	214	7.5 团队建设与领导艺术	257
6.4.10 排列图与二八定律	215	7.5.1 团队建设的成长周期	257
第7章 项目人力资源管理	217	7.5.2 个人绩效向团体转化	259
7.1 人力资源管理的意义	218	7.5.3 团队建设的指标体系	259
7.1.1 人力资源是项目桶底	218	7.5.4 人力资源培训的意义	261
7.1.2 人是项目实施的动力	218	7.5.5 培训形式及培训内容	262
7.1.3 管人是艺术不是科学	219	7.5.6 培训方案设计与实施	263
7.2 组织架构与工作流程	220	7.5.7 影响力与权力的来源	265
7.2.1 组织的分工合作模式	220	7.5.8 领导者四类管理风格	266
7.2.2 垂直式组织管理架构	221	7.5.9 领导与被领导的艺术	268
7.2.3 网络式组织管理架构	223	第8章 项目沟通管理	271
7.2.4 矩阵式组织管理架构	225	8.1 沟通的基础概念	272
7.2.5 项目团队的工作流程	227	8.1.1 沟通的重要意义	272
7.3 人才的获得与评估	228	8.1.2 沟通的基本原理	272

8.1.3 沟通的质量标准	273	第9章 项目供应管理	305
8.1.4 沟通的五个要素	274	9.1 项目供应管理概论	306
8.1.5 信息沟通的形式	274	9.1.1 资源获得性供应管理	306
8.1.6 信息沟通的渠道	275	9.1.2 供应管理的重要意义	307
8.1.7 信息沟通的程序	276	9.1.3 供应链涉及的干系人	309
8.1.8 信息沟通的格式	277	9.1.4 供应链形成的三要素	310
8.2 沟通计划的编制	279	9.1.5 项目供应管理全过程	311
8.2.1 沟通计划编制过程	279	9.2 供应的决策和计划	312
8.2.2 沟通计划需求分析	281	9.2.1 项目供应计划的编制	312
8.2.3 沟通计划编制方法	282	9.2.2 供应管理的根本决策	314
8.2.4 一个融资沟通计划	283	9.2.3 采购决策的基本要点	316
8.3 增进沟通的效果	284	9.2.4 选择适当产品的原则	317
8.3.1 项目经理的角色	284	9.2.5 争取有利的合同价格	319
8.3.2 沟通中的过滤器	285	9.2.6 最佳订货批量与周期	321
8.3.3 识别沟通的障碍	287	9.2.7 供应商的评估与选择	323
8.3.4 增进沟通的效果	288	9.2.8 争取有利的交易条件	324
8.3.5 提高聆听的技巧	291	9.3 采购的实施与管理	327
8.3.6 团队的有效沟通	292	9.3.1 采购实施的交易流程	327
8.3.7 产生冲突六因素	292	9.3.2 采购实施的管理流程	328
8.3.8 解决冲突五形式	293	9.3.3 市场行情调研与询价	329
8.4 报告与会议管理	294	9.3.4 采购合同的基本条款	330
8.4.1 口头报告的形式	294	9.3.5 合同洽谈与谈判技巧	331
8.4.2 书面报告的形式	295	9.3.6 供应链的建立与维护	333
8.4.3 书面报告的技巧	296	9.3.7 项目招标模式与流程	335
8.4.4 会议筹备与管理	297	9.4 采购的控制与收尾	338
8.4.5 会议沟通的优劣	299	9.4.1 供应系统的组织控制	338
8.4.6 书面沟通的优劣	300	9.4.2 采购合同的实施控制	339
8.4.7 网络沟通的优劣	301	9.4.3 采购合同的收尾管理	340
8.5 项目的文档管理	303	第10章 项目风险管理	341
8.5.1 档案系统的建立	303	10.1 风险的概念	342
8.5.2 档案的检索系统	304	10.1.1 项目风险的定义	342

10.1.2 风险的认知状态	343	10.3.3 风险的概率评估	363
10.1.3 项目风险的分类	344	10.3.4 风险综合评估法	364
10.1.4 项目风险的特征	345	10.3.5 加权平均量化表	365
10.1.5 风险管理三阶段	347	10.3.6 盈亏平衡点分析	367
10.1.6 风险管理的目标	349	10.3.7 要素敏感性分析	370
10.2 风险的识别	350	10.3.8 风险分析概率树	371
10.2.1 风险识别的过程	350	10.3.9 阶段性风险分析	374
10.2.2 风险识别三段论	351	10.4 风险的应对	375
10.2.3 风险识别的结果	351	10.4.1 风险应对的过程	375
10.2.4 风险因素分析法	352	10.4.2 风险承担的底线	376
10.2.5 过程跟踪分析法	353	10.4.3 风险应对的措施	378
10.2.6 风险识别流程图	354	10.4.4 风险的应对机制	382
10.2.7 头脑风暴识别法	356	10.5 风险的控制	383
10.2.8 风险孕育的温床	358	10.5.1 风险控制的过程	383
10.3 风险的评估	360	10.5.2 风险的管理计划	384
10.3.1 风险评估的过程	360	10.5.3 风险的控制系統	385
10.3.2 风险评估的指标	361	10.5.4 风险控制的流程	386

第1章
Chapter1



1.1 什么是项目管理

1.1.1 中国管理界三足鼎立

项目管理是一个专有名词，代表着一套专业的管理知识体系，英文缩写PMP (Project Management Program)。

要想清晰地阐述一个事物，最好的办法就是给它设置参照物。为了说明项目管理知识体系的特点，我们也为它设置两个类比参照物：一个是工商管理 (MBA)，一个是公共管理 (MPA)，与项目管理 (PMP) 一道，三者被称为管理理论的3M体系。

- ① 工商管理和公共管理，如图1-1所示，是横向的管理理论，其整个理论体系涵盖了企业管理和行政管理涉及的所有领域，而项目管理知识体系涵盖的内容虽然与工商管理和公共管理有很多重合之处，但是它侧重于纵向的管理，将一件事情从头管到尾。这件事大可以像奥运会、三峡工程、伊拉克战争；小可以如家庭装修、结婚、旅游。总之，项目管理就是教人如何办事，无论大事还是小事，宗旨是要把事情办得既有章法又有效率。
- ② 工商管理和公共管理是学历教育，学员毕业后得到的是硕士学位，而项目管理是资历教育，学员最后得到的是从业资格。一个法律专业毕业的法学硕士不一定具备律师的从业资格，一个医科专业毕业的医学博士也不一定有资格开诊所，他们若想当律师或医生，还需要通过律师或医生的资格考试，而为通过这些考试的学习就是资质教育。
- ③ 作为学历教育，工商管理和公共管理有较强的理论色彩，其标准的学制为两年；而作为资历教育，项目管理则更侧重解决问题的方法和实践意义，其标准学时为36个小时，大约五天左右。
- ④ 工商管理和公共管理是政企有别的，前者针对企业管理，后者针对政府管理，而项目管理却是政企通用的，它的管理理论不但适用于企业，同时也适用于政府。

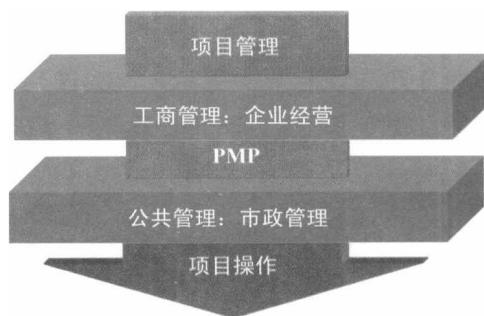


图1-1 中国管理界的3M演义

1.1.2 项目管理的资质门槛

项目管理知识体系大纲是美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）出版的PMBOK（*Project Management Body of Knowledge*）。世界各国的项目管理培训计划和资质考试题都来源于这本大纲提供的基础知识。

项目管理的知识体系于1997年被国际标准化组织（ISO）纳入国际标准化的质量管理体系的支持系统，成为ISO-9000家族系列中的一员，即ISO-10006《项目管理知识体系指南》。由此，项目经理的从业资质在全球150个以上的国家及地区得到承认。

项目管理知识体系的培训计划，于20世纪末由国家外国专家局（国务院智力引进办公室）与美国项目管理协会合作引进中国，如今已陆续在全国24个主要城市开设了项目管理资质考试点，每年春夏秋冬共有四次考试。根据PMI的规定，参加考试者需具备以下资格：

- ① 拥有大专以上学历
- ② 拥有4500小时以上的管理经验或项目实践经验
- ③ 参加过授权培训机构36个小时以上的正式培训课程

考试题为中英文双语试卷，200道多重选择答题，在4个小时内答对137道题即为及格。通过项目管理的资格考试者，将获得项目管理师（Project Manager，即项目经理）的资质。

1.1.3 项目管理的发展历程

项目管理的理念诞生于第二次世界大战后期。如图1-2所示，其父系是系统工程，母系是优选法，项目管理是在这两大理论体系的基础上诞生的。

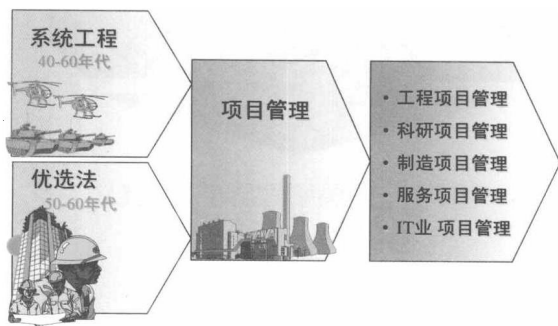


图1-2 项目管理的发展历程

项目管理第一个成功的案例是美国研制原子弹的曼哈顿工程。从此之后，美国政府财政支出项目，开始遵循项目管理的规范进行操作，如航天飞机开发计划、国防订货、高速公路工程，以及人口普查工程等。为了竞标获得政府的合同，一些企业逐渐接受了项目管理的规范，使项目管理的理念开始与企业管理理论产生了融合。企业管理中的人力资源管理、信息沟通管理、质量管理、供应链管理等理念的渗透，也反过来大大丰富了项目管理的知识体系。

企业界最先接受项目管理规范的是土建工程项目，最初项目管理的许多工具，如甘特图、箭线图，都是针对土建工程的特点开发的。20世纪80年代之后，项目管理理念逐渐渗透到制造业项目、服务业项目、科研开发项目和IT业（信息产业）项目等。IT业的诞生，将诸多计算机软件工具引入了项目管理手段，极大地提高了项目管理的量化水平，最终形成了完整的项目管理知识体系，并出现了专为项目管理而开发的计算机工具软件。为了区别传统的项目管理，经过信息化时代洗礼的项目管理知识体系，又被称为“现代项目管理”。

1.1.4 项目管理在中国现状

项目管理进入中国的第一个成功案例，是20世纪70年代末亚洲开发银行援建我国的云南鲁布革水电站。我国对这类建设项目的传统管理方法往往是由政府主管部门组建项目指挥部，采用超经济手段调集资源，以群众运动式的人海战术突击会战。而该项目在亚银的要求下引进了项目管理的规范，实行招标制度，最后

中标的为日本大成公司。该公司只是一个项目管理咨询公司，其功能只是制定计划、协调关系、配置资源、督导实施，具体建筑工程仍旧是分包给中国的建筑施工队完成的。日本人仅以三十多人的队伍，有条不紊地指挥着上万人的建设大军，协调着上亿元的资源 and 资金，最后工程严格按照预算成本和质量标准提前完成。

鲁布革水电站项目管理的成功，使中国人看到了管理中蕴藏的巨大效益，此后项目管理规范在一系列与国际接轨的项目中开始推行，如广东的沙角电站、大亚湾核电站、宝钢二期工程等。然而，这些项目的进程中暴露的问题表明，仅仅引进先进的管理理念和规范并不足以使科学管理发挥应有的效益，项目经理人才的短缺，成为制约我国管理水平提高的最大瓶颈。于是引进项目管理培训计划，成为当务之急。

自20世纪末PMP培训计划进入中国以来，全国已经有了上百家授权培训机构，数十万人参加过项目管理培训。继MBA之后，PMP已经成为全国最热门的中高级管理人员培训科目。北大、清华、中科院等一些重点院校已经将项目管理纳入了管理硕士学位的序列。

1.2 项目的基本概念

1.2.1 项目的定义及特点

不同的项目也许千差万别，但是它们至少都须具备以下共性：

■ **一次性** 所有的项目都有明确的开始和结尾，并以实现特定的目标为宗旨，而这个目标也构成了衡量项目成败的客观标准。无论成功还是失败，项目都不应该也不可能无限持续下去。成功的项目会在目标实现之时结束或转为运营；而失败的项目则在实现目标的必要性和可行性不复存在时终止。

■ **独特性** 指项目的可交付成果（产品或服务）具有非重复性的特点。即使名义上相同的项目，如每年的春节联欢晚会，历届奥运会，建设连锁商号的饭店及旅馆等，其内容也不可能完全重复。正如古希腊谚语所说：你不可能两次趟过同一条河。

■ **渐进性** 项目的实施过程体现为一个向目标推进的逐步完善的过程。这个过程不但涉及到项目可交付成果的逐步完善，同时也涉及到项目组织的经验积累和学习曲线，后者就形成了我们在后面提到的“组织过程资产”。