

经济管理类“十二五”应用型规划教材
[工商管理系列]

HZ BOOKS
华章教育

项目管理 理论与实务

Theory and Practice of Project Management

主编 刘常宝

免费提供
授课用
电子课件

机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[工商管理系列]


项目管理 理论与实务

Theory and Practice of Project Management

主 编 刘常宝

副主编 钟新 肖永添 徐玉国

参 编 王娜 马学增 李君

 机械工业出版社
China Machine Press

本书遵循项目管理理论构建的一般思路，以知识体系的构建与推演为线索，在流程设计、分析的基础上整合项目管理知识；注重实际问题剖析、相关案例配合解析，尤为关注行业与专业、项目知识与课程内容的衔接；并注重理论模型、技术数据、相关图表、工具方法的有机结合，以帮助行业经验不足的学生深刻理解相关理论。

本书具有一定的实战性、系统性和实用性，适合高等院校经济与管理类专业学生使用，也适合各行业从事项目管理专业人士培训和工作参考。

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

项目管理理论与实务 / 刘常宝主编. —北京：机械工业出版社，2012.8
(普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-39419-8

I. 项… II. 刘… 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（2012）第180384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：赵艳君 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年8月第1版第1次印刷

185mm×260mm · 16.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39419-8

定价：32.00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

本书是在汲取当前世界先进的项目管理思想和方法的基础上编写，主要为了向读者介绍已经被普遍认可、接受的项目管理的基本理论和实际操作方法。本书介绍的项目管理知识具有普适性，也就是说本书的理论和实践经验在大多数时候对于大多数项目来讲都是适用的。同时，本书从哲学、系统学、逻辑学及社会学角度解释了项目管理在推进过程中所涉及的深层次问题，尤其是系统论中的过程方法的运用，直观地描述了项目知识体系要素的运行过程。本书通过对项目理论层面上的剖析，使项目管理的共性原理更加适合于不同领域。项目适用问题应该由项目管理具体操作实际做出决定，本书只提供可资借鉴的范本。希望本书能为初学者和业内人士提供一个交流的平台。

在中国，项目管理是一个相对年轻的专业，而在各种项目的实际运作中有大量相同或相似的工作，也会出现许多新的问题，尤其是项目管理在第三产业中的运用，其实践过程会为这个学科的发展提出新的课题。本书为任何对项目管理感兴趣的人提供了一个学习的参考，主要适用于各类经济与管理专业本科学士，项目经理和项目组的其他人员，项目的客户和其他项目涉外人员，有下属参与项目工作的部门经理，进行项目管理和相关课程教学工作的教育工作者、项目管理及相关领域的顾问和专家以及对项目管理人员进行培训的培训师。

本书在知识体系的设置上不仅借鉴了相关优秀教材的科学合理之处，而且还为项目管理知识体系较为宽泛的行业背景、为项目管理理论在不同行业中的完善发展提供了坚实的基础。在编写体例上以项目管理的主要知识要素为线索，以总分式的提纲构建模式渐次展开，统领全篇。

本书共有12章，其中第1~7章由北京航空航天大学北海学院的刘常宝编写；第8章由北京航空航天大学北海学院的莫小泉、何月霓、钟新编写；第9章由山东南山学院的徐玉国编写；第10章由北京师范大学珠海分校的肖永添编写；第11章大连艺术学院的李君、王娜及北京航空航天大学北海学院的钟新、马学增编写；第12章由北京航空航天大学北海学院的钟新、蒙常胜编写。刘常宝负责全书的组织、统稿和协调，广州合晟物流公司迪拜分公司经理李丽敏对全书进行最后专业勘正。

在编写本书的过程中，刘安妮、颜梦宇、胡奔、宋岳等同学做了大量的材料收集和文字整理工作，在此向他们表示衷心的感谢。在编写的过程中，我们查阅了大量的网上资料、专著、教材以及专业期刊，在此也向这些相关作者表示深深的谢意。

由于编写时间的关系，书中难免有疏漏、不妥之处。恳请广大读者批评指正。

教学目的

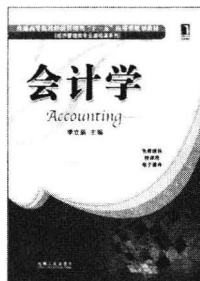
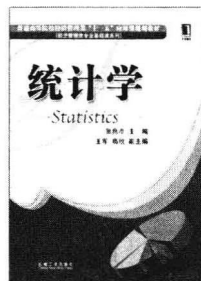
项目管理课程是管理类专业的基础性课程，基于本课程的性质，在教学中应针对不同专业学生的认知特点和能力要求，有目的地开展教学活动。本书注重从体系、流程方面构建项目管理的基本知识框架，以系统学的基本原理来诠释各类项目管理的一般性特征。所以，在授课过程中应加重项目管理理论的权重比例，帮助学生学会利用通俗的项目知识工具来理解、分析不同项目管理活动的过程。

本教材以分总式的方法展开，教学中可以根据各专业的特点，按照不同学分要求设计合理的进度节奏。建议以章为单位设计为一个教学模块单元，安排相对集中的课时。教师在课程进度允许范围内，以提高学生的认知能力为目的自主加入相关的实践内容。本课程的终极教学目的是让学生通过学习，掌握参与各种项目的知识工具和思维方法，为将来从事项目管理工作打下良好的理论基础。

课时分布建议	章节内容	理论教学	模拟实践	小计
第1章	概述	4	0	4
第2章	项目管理环境	4	0	4
第3章	项目管理理论体系	4	0	4
第4章	项目管理应用领域	4	0	4
第5章	项目综合管理	2	2	4
第6章	项目人才管理	2	2	4
第7章	项目范围管理	2	2	4
第8章	项目成本管理	2	2	4
第9章	项目时间管理	2	2	4
第10章	项目质量管理	2	2	4
第11章	项目采购管理	2	2	4
第12章	项目沟通管理	4	0	4
课时总计	48	34	14	48

说明：在课时安排上，本科生按48个学时安排，总学分为2~3分。

普通高等院校 经济管理类应用型规划教材



课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
高级财务管理	即将出版	高级财务管理(王华兵)(2012年)	33
财务管理(公司理财)	978-7-111-27692-0	财务管理学(李立新)(2009年)	30
战略管理	978-7-111-34050-8	战略管理:流程与方法(刘平)(2011年)	32
商务策划管理	978-7-111-34375-2	商务策划原理与实践(强海涛)(2011年)	34
商务策划管理	即将出版	现代商务策划实务(常小东)(2012年)	30
企业文化	978-7-111-36805-2	现代企业文化理论与实务(李建华)(2012年)	32
门店管理	978-7-111-36910-3	门店管理实务(陈方丽)(2012年)	32
管理学	即将出版	管理学原理(黄福华)(2012年)	35
管理学	978-7-111-35694-3	现代管理学(蒋国平)(2011年)	34
管理沟通	978-7-111-35242-6	管理沟通(刘晖)(2011年)	27
创业管理	即将出版	创业学(魏拴成)(2012年)	35
概率论和数理统计	978-7-111-26974-8	应用概率统计(彭美云)(2009年)	27
概率论和数理统计	978-7-111-28975-3	应用概率统计学习指导与习题选解(彭美云)(2009年)	18
项目管理	即将出版	项目管理理论与实务(刘常宝)(2012年)	32
项目管理	978-7-111-32847-6	项目管理与实践应用(吴健)(2011年)	32
国际贸易英文函电	978-7-111-35441-3	国际商务函电双语教程(董金铃)(2011年)	28
国际贸易实务	978-7-111-36269-2	国际贸易实务教程(宋新刚)(2011年)	28
国际贸易实务	978-7-111-37322-3	国际贸易实务(陈启虎)(2012年)	32
国际贸易理论与实务	978-7-111-29587-7	国际贸易理论与实务(精品课)(孙勤)(2010年)	32
国际贸易理论与实务	978-7-111-33778-2	国际贸易理论与实务(吕焯烽)(2011年)	29
审计学	978-7-111-35528-1	审计学(高强)(2011年)	33
会计学其它专业课	即将出版	会计岗位综合实训(刘军)(2012年)	35
会计学	978-7-111-31728-9	会计学(李立新)(2010年)	36
会计信息系统	978-7-111-38800-5	会计信息系统理论与实验教程(管彦庆)(2012年)	32
会计信息系统	即将出版	新编初级会计电算化(赵琳)(2012年)	35
成本(管理)会计	978-7-111-31688-6	成本会计(束必琪)(2010年)	32
财务会计	978-7-111-31107-2	财务会计实务(陈澎)(2010年)	32
金融学(货币银行学)	978-7-111-38159-4	金融学(陈伟鸿)(2012年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-30153-0	金融学(精品课)(董金玲)(2010年)	30
国际金融学	978-7-111-39168-5	国际金融理论与实务(缪玉林 朱旭强)(2012年)	32
西方经济学(微观)	即将出版	微观经济学(王文寅)(2012年)	36
统计学	978-7-111-29027-8	统计学(张兆卡)(2009年)	32
经济法	978-7-111-32871-1	经济法(葛恒云)(2011年)	32
财政学	978-7-111-29769-7	财政学(朱福兴)(2010年)	32
职业规划	978-7-111-32112-5	大学生职业生涯规划——就业与创业(吴余舟)(2010年)	25
人力资源管理	978-7-111-29009-4	人力资源管理(张小兵)(2009年)	29
公共关系学	978-7-111-39032-9	公共关系理论与实务(刘晖)(2012年)	25
总部运营管理	978-7-111-33247-3	总部运营管理(刘常宝)(2011年)	33
营销渠道	978-7-111-36412-2	营销渠道管理(郑锐洪)(2012年)	32
营销策划	即将出版	营销策划实务(赵静)(2012年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-29816-8	市场营销实训教程(郝黎明)(2010年)	32
市场营销学(营销管理)	即将出版	市场营销与客户关系管理(李鹏)(2012年)	35
市场分析与应用	978-7-111-35559-5	市场分析与应用(蔡继荣)(2011年)	36
品牌管理	978-7-111-33029-5	品牌管理(刘常宝)(2011年)	32
物流管理	978-7-111-32831-5	物流学(王斌义)(2011年)	32
供应链(物流)管理	978-7-111-32991-6	供应链管理(黎继子)(2011年)	29
供应链(物流)管理	978-7-111-32774-5	供应链管理(王凤山)(2011年)	30
港口物流	978-7-111-32818-6	港口物流(王斌义)(2011年)	32
管理信息系统	978-7-111-38400-7	管理信息系统:理论与实训(袁红清)(2012年)	35

教师服务登记表

尊敬的老师：

您好！感谢您购买我们出版的_____教材。

机械工业出版社华章公司为了进一步加强与高校教师的联系与沟通，更好地为高校教师服务，特制此表，请您填妥后发回给我们，我们将定期向您寄送华章公司最新的图书出版信息！感谢合作！

个人资料（请用正楷完整填写）

教师姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士	出生年月	职务	职称： <input type="checkbox"/> 教授 <input type="checkbox"/> 副教授 <input type="checkbox"/> 讲师 <input type="checkbox"/> 助教 <input type="checkbox"/> 其他	
学校	学院		系别		
联系电话	办公：		联系地址及邮编		
	宅电：				
	移动：		E-mail		
学历	毕业院校		国外进修及讲学经历		
研究领域					
主讲课程		现用教材名	作者及出版社	共同授课教师	教材满意度
课程： <input type="checkbox"/> 专 <input type="checkbox"/> 本 <input type="checkbox"/> 研 <input type="checkbox"/> MBA 人数： 学期： <input type="checkbox"/> 春 <input type="checkbox"/> 秋					<input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 希望更换
课程： <input type="checkbox"/> 专 <input type="checkbox"/> 本 <input type="checkbox"/> 研 <input type="checkbox"/> MBA 人数： 学期： <input type="checkbox"/> 春 <input type="checkbox"/> 秋					<input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 希望更换
样书申请					
已出版著作			已出版译作		
是否愿意从事翻译/著作工作 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 方向					
意见和建议					

填妥后请选择以下任何一种方式将此表返回：（如方便请赐名片）

地 址：北京市西城区百万庄南街1号 华章公司营销中心 邮编：100037

电 话：(010) 68353079 88378995 传真：(010)68995260

E-mail:hzedu@hzbook.com marketing@hzbook.com 图书详情可登录<http://www.hzbook.com>网站查询

Contents 目 录

前言

教学建议

第1章 概述 /1

- 1.1 项目概述 /2
- 1.2 项目管理的全新世界观 /8
- 1.3 项目管理的科学方法论 /10
- 1.4 项目管理的应用 /12

本章小结 /16

复习题 /17

案例分析 /18

第2章 项目管理环境 /21

- 2.1 项目管理环境 /22
- 2.2 项目组织环境的管理 /32
- 2.3 项目组织管理 /37

本章小结 /40

复习题 /41

案例分析 /41

第3章 项目理论体系 /44

- 3.1 国际项目管理协会 /45
- 3.2 PMI及其知识体系PMBOK /47
- 3.3 IPMA的ICB /53
- 3.4 英国CCTA的PRINCE2 /58
- 3.5 中国PMRC的C-PMBOK /62

本章小结 /62

复习题 /63

案例分析 /64

第4章 项目管理应用领域 /67

4.1 工程项目管理 /68

4.2 商业项目管理 /74

本章小结 /82

复习题 /82

案例分析 /83

第5章 项目综合管理 /88

5.1 项目综合管理概述 /89

5.2 项目计划的开发 /92

5.3 项目计划的实施 /96

5.4 全程变化控制 /98

本章小结 /101

复习题 /102

案例分析 /104

第6章 项目人才管理 /106

6.1 项目人力资源管理 /107

6.2 人员组织 /112

6.3 项目团队发展 /114

本章小结 /117

复习题 /118

案例分析 /119

第7章 项目范围管理 /121

7.1 项目范围管理定义 /122

7.2 范围的启动阶段 /124	10.4 项目质量保证 /203
7.3 范围规划 /127	10.5 项目质量控制 /203
7.4 范围界定 /129	本章小结 /206
7.5 范围核定 /134	复习题 /206
7.6 范围变化控制 /135	案例分析 /207
7.7 对项目范围管理的反思 /137	
本章小结 /138	
复习题 /139	
案例分析 /140	
第8章 项目成本管理 /143	第11章 项目采购管理 /210
8.1 项目成本管理概念 /144	11.1 项目采购管理概述 /211
8.2 项目成本管理概述 /147	11.2 采购计划 /214
8.3 项目成本管理的过程和依据 /149	11.3 询价计划 /216
8.4 项目决算和项目审计 /158	11.4 询价 /218
本章小结 /162	11.5 渠道选择 /219
复习题 /162	11.6 合同管理 /221
案例分析 /163	11.7 采购成本与采购原则 /224
	11.8 采购活动过程分析 /226
	本章小结 /229
	复习题 /230
	案例分析 /231
第9章 项目时间管理 /169	第12章 项目沟通管理 /233
9.1 项目时间管理概述 /170	12.1 项目沟通管理概述 /234
9.2 项目时间管理过程（一） /172	12.2 项目沟通计划 /237
9.3 项目时间管理过程（二） /177	12.3 信息发送 /239
本章小结 /186	12.4 执行报告 /240
复习题 /187	12.5 行政总结 /243
案例分析 /188	12.6 项目沟通效果 /244
	本章小结 /247
	复习题 /247
	案例分析 /248
第10章 项目质量管理 /191	参考文献 /252
10.1 质量管理概述 /192	
10.2 项目质量管理概述 /197	
10.3 项目质量管理计划 /200	

教学目标

通过本章学习使学生理解并掌握项目与项目管理的基本概念和学科定位,对项目管理知识体系的基本构成有全面的了解,同时对项目适用领域和项目管理的意义和重要性有理性认识。在了解了项目运行价值的基础上,领会项目管理理论的基本构架。

学习任务

通过本章的学习,主要理解和掌握

1. 项目和项目管理的基本概念。
2. 项目管理的主要作用。
3. 项目与一般活动的区别点。
4. 项目的适应领域及在经济活动中的地位。

案例导入 浙江三门核电项目

我国第三代核电自主化依托项目的首座核电站——浙江三门核电站一期工程核岛工程承包合同于2009年2月28日在北京钓鱼台签字。这是我国三代核电自主化依托项目工程建设中实现的又一个重要里程碑目标。核岛工程承包合同的正式签订,开启了我国三代核电AP1000工程建设的新纪元,标志着国家核电技术公司所担负的三代核电技术引进和自主化发展的历史重任取得了重要的阶段性成果,首座AP1000核电站即将进入全面的工程建设阶段。核电站坐落于浙江省三门县,紧傍风景秀丽的三门湾。电站采用AP1000三代压水堆核电技术,规划建设6台125万千瓦的核电机组,总装机容量750万千瓦,总投资超过1 000亿元,是中美两国合作的重大能源项目,也是浙江省有史以来投资最大的单项工程。三门核电站一次规划,分三期建设,计划于2020年前全部建成。一期工程建设两台,是

中国首个三代核电自主化依托项目。期间，一号机组是全球第一台AP1000核电机组，已于2010年4月正式开工。三门核电一期工程计划于2013年、2014年投产，建成后将能提供250万kW供电能力、年均175亿kWh发电量，预计到2015年能承担浙江全省3.3%的电力负荷、4%的全社会用电量，是浙江经济社会持续发展不可缺少的能源资源。中核集团三门核电有限公司是国有大型核电营运单位，全面负责三门核电站的建设和生产运行。公司成立于2005年4月17日，由中核核电有限公司、浙江省电力开发有限公司、中电投核电有限公司、中国华电集团公司、中国核工业建设集团公司共同出资组建，中核核电有限公司控股。由该公司负责的三门核电一期工程是我国首个三代核电自主化依托项目，自2010年4月开工以来，已基本完成了二级进度计划的设计、设备采购和土建工作，调试准备、生产准备、维修准备等各项工作正在有序开展，目前项目总体进展顺利。三门核电有限公司成立伊始就设置了信息文档处，建立了公司文档管理体系，负责工程文件及档案、图情资料的管理工作，参与工程项目和重大设备的竣工文件验收。在人力资源上，配备了一支年轻而富有经验的团队，目前有专职文档管理人员26名，其中研究生3人、本科14人，具有中级及以上职称人员5人。在硬件上，设立了近5 000平方米的文档馆区，其中4 000平方米为库区，还有文档管理业务、技术用房、办公及辅助设施。采取文档一体化管理模式，编制了有关程序规范26份，涵盖文件编制、生效、签收、分发、收集、整理、归档、鉴定、利用、处置等整个生命周期，保证了从文件到档案能够得到最妥善的保管。利用信息化手段推动工程建设，在项目初期，公司进行了信息化建设规划，先后开发了办公自动化系统、文档管理系统和项目管理系统，实现了文档管理系统和其他系统的无缝连接，使项目活动文件从产生就纳入系统化管理，并实现了全程控制，既节约了资源又提高了工作效率。

资料来源：<http://www.233.com/pm/hyc/pmzz/20090421/100603595.html>。

1.1 项目概述

项目管理作为21世纪最先进的管理模式正在不同产业、不同行业得到广泛的运用，为企业和社会组织带来了巨大的经济和社会效益。项目管理的应用在20世纪80年代仅限于建筑、国防、航天等行业，迅速发展到今天已大量应用于计算机、电子通讯、金融业甚至政府机关等众多领域。自20世纪80年代项目管理被引入我国后，其优异的管理效率引起了人们的关注和重视。

1.1.1 项目

项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动，这些活动有着一个明确的目标或目的，必须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。项目参数包括项目范围、

质量、成本、时间、资源等要素，是构成项目管理知识体系的重要基础。

1. 项目的特性

一般而言工作总是以两类不同的方式来进行的，一类是持续和重复性的，另一类是独特和一次性的，项目在任何工作中均有许多共性，如：要由个人和组织机构来完成；受制于有限的资源；遵循某种工作程序；要经过计划、执行、控制等过程；限制于一定时间内完成。

项目是特定工作的集合，项目中所涉及的工作则具有其自身的独特性，具体有以下属性。

(1) 一次性和时限性。一次性是项目与其他重复性运行或操作工作最大的区别。项目有明确的起点和终点，没有可以完全照搬的先例，也不会有完全相同的复制样本。项目的其他属性也是从这一主要的特征衍生出来的。项目有时限性指每个项目都有明确的开端和结束时点。当项目的目标都已经达到时，该项目就结束了，或是当我们已经知道，已经可以确定项目的目标不可能达到时，该项目就会被中止了。时限性并不意味着项目持续的时间短，许多项目会持续好几年，如航天工程、基因工程。但是，无论如何，一个项目持续的时间是确定的，项目是不具备连续性的。

另外，由项目所创造的产品或服务通常是不受项目的时限性影响的，大多数项目的实施是为了创造一个具有延续性的成果。例如，一个企业完成了品牌策划项目，其品牌影响力可能会持续几个世纪。

(2) 独特性和唯一性。每个项目都是独特的。或者其提供的产品或服务有自身的特点；或者其提供的产品或服务与其他项目类似，然而其时间和地点、内部和外部的环境、自然和社会条件有别于其他项目，因此项目的过程总是独一无二的。大多数项目所涉及的某些内容是以前没有被做过的，换句话说这些内容是唯一的。即使一项产品或服务属于某一大类别，它仍然可以被认为是唯一的。例如：

- 1) 一个新开发商业航线的项目可能需要提供大量的模型；
- 2) 一个推广新药的项目可能需要大量药剂用于临床试验；
- 3) 一个房地产开发项目包括成百上千的独立单元。

(3) 目标的确定性。项目必须有确定的目标，包括以下几种。

- 1) 时间性目标，如在规定的时段内或规定的时点之前完成；
- 2) 成果性目标，如提供某种规定的产品或服务作为里程碑或可交付成果；
- 3) 约束性目标，如不超过规定的资源限制；
- 4) 其他需满足的要求，包括必须满足的要求和尽量满足的要求。

项目目标的确定性允许有一个变动的幅度，也就是可以修改。不过一旦项目目标发生了实质性变化，它就不再是原来的项目了，而将产生一个新的项目。

(4) 活动的整体性与范围性。项目中的一切活动都是互相关联的，共同构成一个整体，同时某些关键性活动的缺失必将损害项目目标的实现。整体性不仅指项目团队的整体性，项目成果等也具有整体性。项目的范围应当做出正确界定，其特点是逐步形成的，范围确定也应该保持不变。关于产品与服务的整体性与项目范围界定两者的关系应当给予重视，并辩证理解。

(5) 组织的临时性和开放性。项目团队在项目的全过程中，其人数、成员、职责是在不断变化的。某些项目团队的成员是借调来的，项目终结时团队要解散，人员要转移。参与项目的组织往往有多个，他们通过协议、合同以及其他社会关系组织到一起，在项目的不同时段不同程度地介入项目活动。可以说，项目组织没有严格的边界，可能是临时性的开放性的。这一点与一般企、事业单位和政府机构组织很不一样。

(6) 成果的不可挽回性。项目的一次性属性决定了项目不同于其他事情可以试做，有纠错的机会。项目在一定条件下启动，一旦失败就永远失去了重新进行原项目的机会。所以，项目运作有较大的不确定性和风险。

(7) 项目团队。项目工作组作为一个团队，很少会在项目结束以后继续存在，大多数项目都是由一个工作组来实施完成的，而成立这个工作组的唯一目的也就是完成这个项目，各种层次的组织都可以承担项目工作。这些组织也许只有一个人，也许有成千上万的人；完成项目也许只需要不到100个小时，也许会需要上千万小时。项目有时只涉及一个组织的某一部分，有时则可能需要跨越好几个组织。通常，项目是执行组织商业战略的关键。以下的活动都是一个项目。

- 1) 开发一项新的产品或在特定市场推广一项服务；
- 2) 改变一个组织的结构、人员配置或组织类型；
- 3) 开发一种全新的或是修订一个信息系统；
- 4) 修建一座大楼或一项公共设施；
- 5) 开展一次政治性的选举活动；
- 6) 完成一项新的商业手续或程序。

1.1.2 项目管理

项目管理方式是最佳的企业资源配置模式，也是在内外部资源限定的条件下完成既定任务的管理模式。

1. 项目管理概念

项目管理就是为了满足甚至超越项目相关方对项目的需求和期望而将理论知识、技能、工具和技巧应用到项目活动中去的过程。在此过程中构成项目资源要素在实际配置中会产生二律背反的现象，我们需要在下面这些相互有冲突的要求中寻求平衡。

- 1) 范围、时间、成本和质量；
- 2) 有不同需求和期望的项目相关人员；
- 3) 明确表示出来的要求（需求）和未明确表达的要求（期望）。

项目管理有时被描述为对连续性操作进行管理的组织方法。这种方法，更准确地应该被称为“由项目实施的管理”，这是将连续性操作的许多方面工作作为项目来对待，以便对其采用项目化管理。

2. 项目的历史

项目管理是第二次世界大战后期发展起来的重大新管理技术之一，最早起源于美国。其中有代表性的项目管理技术比如关键性途径方法（CPM）、项目评估和反思技术（PERT），是两种分别独立发展起来的技术。

其中CPM是美国杜邦公司和兰德公司于1957年联合研究提出，它假设每项活动的作业时间是确定值，重点在于费用和成本的控制。

PERT出现在1958年，由美国海军特种计划局和洛克希德航空公司在规划和研究在核潜艇上发射“北极星”导弹的计划中首先提出。与CPM不同的是，PERT中作业时间是不确定的，是用概率的方法进行估计的估算值，另外它也并不关注项目费用和成本，重点在于时间控制，它主要应用于含有大量不确定因素的大规模开发研究项目。随后两者有相互整合的趋势，常常结合使用，以求得时间和费用的最佳控制。

20世纪60年代，项目管理的应用范围也还只是局限于建筑、国防和航天等少数领域，但因为项目管理在美国阿波罗登月项目中取得了巨大成功，由此风靡全球。国际上各国家各行业开始对项目管理产生了浓厚的兴趣，并逐渐形成了两大项目的研究体系，其一是以欧洲为首的体系——国际项目管理协会（IPMA）；另外是以美国为首的体系——美国项目管理协会（PMI）。20世纪80年代以来的多年中，他们的工作卓有成效，在推动国际项目管理现代化中发挥了积极的作用。项目管理由华罗庚教授于20世纪50年代引进中国大陆，由于历史原因叫统筹法和优选法，现在的中国台湾地区叫项目专案，项目管理是“管理科学与工程”学科的一个分支，是介于自然科学和社会科学之间的一门边缘学科。

3. 项目管理知识体系

项目管理知识体系（见图1-1）包含了许多内容，它是对项目管理专业知识的一个总结，是项目实施中所需要的关键性工具，正如法律、医药和会计等其他专业一样，这一知识体系也有赖于那些行业实战人员和研究者对它加以应用和提高。整个项目管理知识体系不仅包括那些已经被求证过的理论知识和已经被广泛加以应用的传统经验，而且还容纳了新的理论知识以及还没有被充分应用的先进经验。

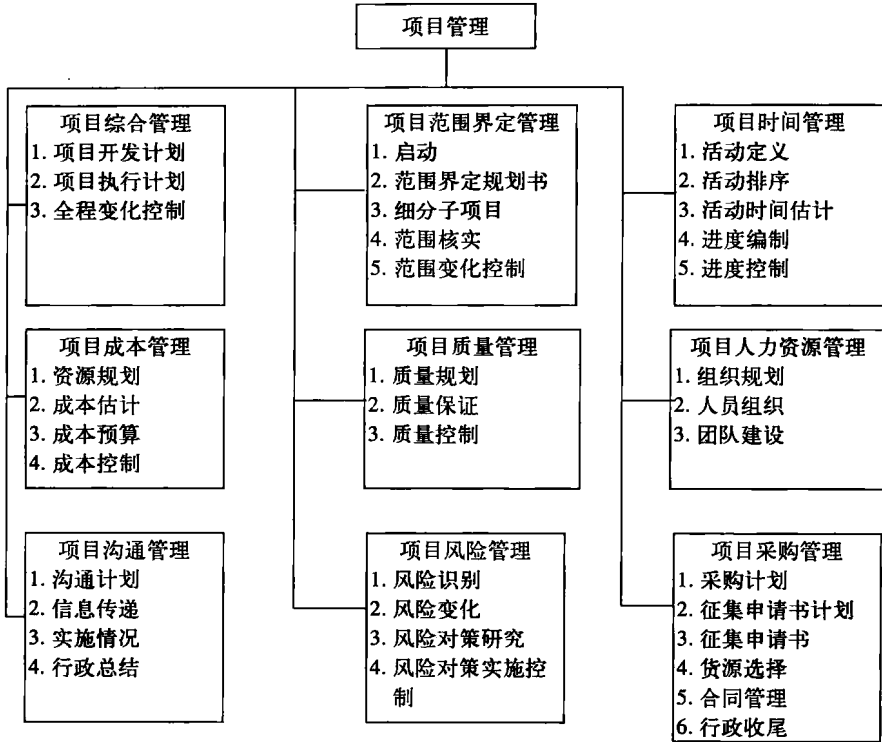


图1-1 项目管理知识体系主体和项目管理过程图

4. 项目管理工作内容

项目管理内容往往由于项目的交付成果不同而有所不同，但是无论哪种项目其基本工作内容都具有一定的共性。

- 1) 对项目进行前期调查、收集整理相关资料，制定初步的项目可行性研究报告，为决策层提供建议，协同配合制作和申报立项报告材料。
- 2) 对项目进行分析和需求策划。
- 3) 对项目的组成部分或模块进行完整系统设计。
- 4) 制订项目目标及项目计划、项目进度表。
- 5) 制订项目执行和控制的基本计划。
- 6) 建立项目的信息管理系统。
- 7) 项目进程控制，配合上级管理层对项目进行良好的控制。
- 8) 跟踪和分析成本。
- 9) 记录并向上级管理层传达项目信息。
- 10) 管理项目中的问题、风险和变化。
- 11) 项目团队建设。
- 12) 各部门、各项目组之间的协调并组织项目培训工作。

13) 项目方案及项目经理考核。

5. 项目管理与其他管理方式的联系

项目管理中许多知识是项目管理活动中独有的知识工具，如关键线路分析和工作分层结构。然而项目管理知识体系与其他管理方式的确有相同之处，如图1-2所示。全局管理包括了企业运作的计划、组织、人事安排、实施和过程控制。全局管理还包括诸如计算机程式设计、法律咨询、统计、可行性研究、后勤学及人事管理。已公认的项目管理知识体系与全局管理在许多领域是互相交叠的，如组织行为、财务预算、计划方式等。应用领域是一系列拥有共同要素的项目的统称。这种共同要素虽然重要但却不一定为所有项目所必需或在所有项目中呈现出来。应用领域常需用以下术语来定义。

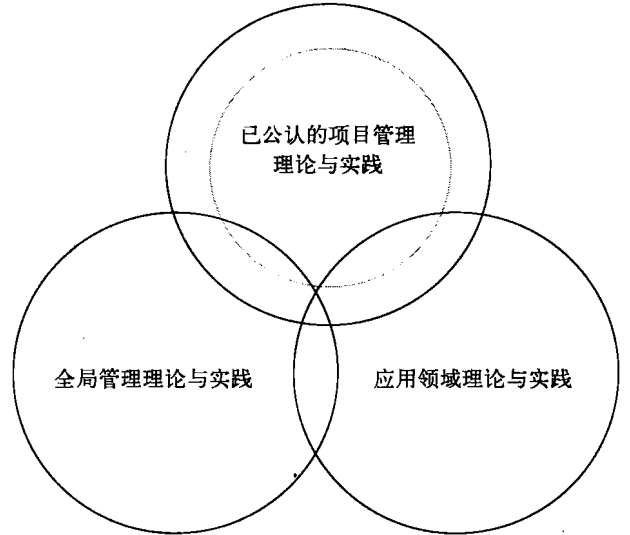


图1-2 项目管理与其他管理学科的关系

技术因素，如软件开发、制药技术或工程建筑。

管理因素，如管理层构建或新产品开发决策。

另外，还有几种与项目相关的工作，这里描述如下。

(1) 方案。对工作的具体计划或对某一事项的规划，是项目方案的集合，它包括：目标、步骤、方法、要求等项目元素。

大型商业项目规划设计往往经过若干阶段，每个阶段都需要相关文件记载成果，并对活动成果进行总结。这些方案也可以包括一系列重复的或周而复始的工作，如：

- 公用事业往往会提到每年一度的市政建设方案，而这个规律性强，持续性强的方案包含了许多项目。
- 许多非盈利组织都有一个筹款方案，它是一项为了寻求经济支持而进行的持续性工作，常常涉及一系列诸如发展会员或拍卖会这类无关联的许多项目。
- 出版发行一种报纸或杂志也是一种方案，它们的定期性本身就是一种持续性的工作，但每一期却是独立的项目。

在某些具体应用领域，方案管理与项目管理具有相同的意义；而在另一些领域，项目管理是方案管理的子集；在更多的情况下，方案管理是项目管理的子集，包含在项目管理之中。

(2) 子项目。项目常常可以被分解为更易管理的单元或子项目，而子项目常常可以由其他企业承包或项目执行组织中的其他职能单位完成，以下是一些子项目的举例。

- 单个的项目阶段。
- 在建筑项目中的外墙装饰或电路铺设。
- 一个软件开发项目中的程序自动测试。
- 一个药物研究开发项目中提供临床检验用药的批量生产。
- 一个商业项目的运行前的可行性分析以及商圈分析。

然而，从实施者的角度来看，子项目常常被看成是一种可延伸的服务而非产品，而且这种服务是独一无二的。因此子项目也被认为是项目，并作为项目来进行管理。

- 世博会，如中国馆、沙特馆、德国馆等。
- 连锁总部，如餐饮连锁、服装连锁和教育服务连锁等。

1.2 项目管理的全新世界观

管理学科发展必须有一定哲学思维的介入，在博大的哲学殿堂里，管理学是哲学的现实衍生物。项目管理在西方最先得得到应用并产生意想不到的效益，这与西方具有深厚的哲学底蕴有很大关系。项目管理在我国的推行中面临的困难可能在一定程度上因为管理者的哲学思维方法的缺失。同时，项目管理的有效实施与政治体制、历史环境也有直接关系。

哲学是所有知识、技能和观念的综合，哲学通常与一种学习与实践的特定领域有关，是一种对规则的基本信条，哲学是围绕实践和概念的一个原理领域，关于学习和实践的“思考方式”是哲学的所有内容。任何进入管理领域的人，包括项目经理，都必须拥有科学的哲学世界观和方法论。我们所掌握的项目管理的哲学几乎涵盖了项目管理工作的所有方面。

西方近代哲学的核心在于唯心主义与辩证法思想的有机结合，西方经济模型的建立往往基于直觉而不是感觉，项目经理面对项目管理活动中的不确定性问题，必须以预见性和前瞻性思维应对，项目管理人员应当具有更高层面的思维整合能力，在前瞻性和现实性之间寻求理性抉择，以保证项目的创新性色彩。

1.2.1 管理观念

现代社会经济活动日益复杂，项目管理者必须突破过去的观念，以整体系统思想的理念，才能解决项目管理活动中的问题。由于每一个整体系统是由许多子系统所构成，各子系统之间有密不可分的关系，某个子系统的最佳对策，对整体系统并不一定是最有利的。整体系统是一个简单而重要的概念，例如一个涉及诸多单位、诸多方面专业人员知识的整