

F224.5
J23a

赛昂项目管理丛书

21 世纪项目管理教程

A Course of Project Management for the 21st Century

纪燕萍 张婀娜 王亚慧 主编

本书附盘可从本馆主页 <http://lib.szu.edu.cn/>
上由“馆藏检索”该书详细信息后下载,
也可到视听部复制



A1023067

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪项目管理教程/纪燕萍等主编. —北京: 人民邮电出版社, 2002.8
(赛昂项目管理丛书)
ISBN 7-115-10121-3

I. 2... II. 纪... III. 项目管理—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 041438 号

赛昂项目管理丛书

21 世纪项目管理教程

- ◆ 主 编 纪燕萍 张婀娜 王亚慧
责任编辑 王 颖
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67180876
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义向阳胶印厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 22.25
字数: 409 千字 2002 年 8 月第 1 版
印数: 1-6 000 册 2002 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-10121-3/F · 360

定价: 38.00 元(附光盘)

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

前 言

项目管理作为管理科学的重要分支已渗透到各行各业，并对管理实践做出了重要的贡献，从而引起了广泛的重视。科技的发展，新的环境，动态的市场，激烈的竞争，要求企业或公司善于应付潜在的机遇和风险以及由此所带来的经营环境的新挑战。在当今项目林立的时代，项目管理不仅是大型、复杂项目成功的有效保证，而且已经成为 21 世纪企业组织和管理的一种重要形式。

项目管理在我国已经逐步为大众所接受，其受众面越来越广。目前，正式出版的书籍中大部分是一些项目管理方面的入门书籍。为了满足不同层次读者的需要，赛昂——中美英项目管理联合培训基地与人民邮电出版社合作推出了这套面向已具备一定项目管理基础知识，准备投入到实践当中的人士的项目管理系列丛书。

本套丛书以目前在世界范围内得到公认的 PMI 之 PMBOK、IPMA 之 ICB 以及国际标准化组织制定的项目管理质量标准 ISO 10006 和中国项目管理研究委员会制定的《中国项目管理知识体系与国际项目管理专业资质认证标准：C-PMBOK & C-NCB》为主要依据，同时参考了英国、日本、俄罗斯、印度等其他国家的项目管理知识体系，结合我国项目管理的发展水平，着眼于未来编撰而成。

纵观现代项目管理的发展历程，我们可以看到几个重要发展阶段，20 世纪 50~60 年代是基本体系的初创阶段，80 年代是项目管理软件技术的开发阶段。欧洲和北美在意识形态领域迥然不同的风格同样淋漓尽致地体现在项目管理理念中。美国项目管理协会(PMI)的 PMP 资格考试题的形式和内容的编排都围绕着“运用知识体系，考生是否能知道如何解决问题”这一中心来设置。而欧洲流派，更多侧重于项目管理流程中各环节之间的逻辑关系的研究，即从此一环节到另一环节的推理是否科学。

虽然，目前美国项目管理协会(PMI)的知识体系比欧洲体系的推广速度、范围、受欢迎程度要大得多，但是，欧洲项目管理体系中项目管理各主要阶段(环节)间的周密程度、科学性、逻辑推算过程的严谨也已被不同国家和地区的同行人、专家所深刻了解。《21 世纪项目管理教程》正是基于欧洲和北美两大不同流派的内容结合我国国内某些行业近几年来项目管理实践编撰而成的。它突出体现了欧洲和北美项目管理知识体系的不同优势。从知识体系、项目操作的具体流程、认证评

估手段与方式三个重点方面来讲述，使国内同行充分利用不同体系的精华为我国的现代化进程服务。综合、对照两大流派有利于中国人开发自己的先进的项目管理体系，使我国在项目管理领域尽快步入世界先进行列。

与同类书籍相比，《21 世纪项目管理教程》的最大特点是：综合了两大流派有利于中国国情之处，对项目管理知识体系进行了系统的阐述，在此基础上对项目管理的最新研究作了介绍。

本书附有配套光盘，此光盘的主要内容是项目管理的普及性基础知识和梦龙科技公司的项目管理专用软件——PERT 智能项目管理软件的教学版。通过这张光盘，读者可以借助于多媒体的表现形式，生动形象地学习项目管理的基础知识和常用软件的初步使用。

本书由赛昂——中美英项目管理联合培训基地组织编写撰译。主编纪燕萍，总策划李小鹏；执行主编张婀娜；王亚慧负责编写前言、概论及第三、四部分的初稿和部分统稿工作；郑单丹、张婀娜负责编写第一部分的初稿；郑单丹负责编写第二部分、第三部分个别章节及第五部分的初稿；全书由张婀娜、王亚慧统稿；提供个别素材的还有李小鹏、许海民、王建等。全书由专家委员会审阅。我们还要对为本书的出版献计献策、提供素材和指导的各位中外专家和人民邮电出版社的编审人员表示衷心的感谢！本套丛书在编写过程中参考了苏伟伦的《项目经理人手册》、《项目管理》期刊、*Project Mamagement* 等文献，在此一并表示感谢！

倘若本书能够帮助国内同行充分利用不同体系的知识精华为我国的项目管理现代化进程服务起到一些绵薄之力，则我们的初衷就达成了。我们将感到莫大的安慰！

本书适于不同行业的项目经理、项目管理参与者以及大学专科以上毕业生或类似文化程度的其他领域的读者阅读。

由于编者水平和学识的局限，缺点、错误在所难免，欢迎广大读者和专家学者提出宝贵的意见和建议，这对于改进我们的工作是非常有益的。

编者 2002 年 6 月

☆目 录☆

第一部分 项目管理知识体系篇

第一章 项目整体管理	2
第一节 项目与项目管理	2
第二节 系统与项目的系统性	6
第三节 项目的整体管理	11
第四节 项目整体管理的工作内容	15
第二章 项目的范围管理	20
第一节 项目启动	21
第二节 项目范围计划编制	24
第三节 项目范围界定	27
第四节 项目范围核实	31
第五节 项目范围变更控制	33
第三章 时间管理	37
第一节 项目活动的界定	37
第二节 项目活动的排序	38
第三节 活动持续时间估算	41
第四节 编制进度计划	44
第四章 质量管理	53
第一节 质量管理概述	53
第二节 编制质量计划	56
第三节 质量保证	62
第四节 质量控制	65
第五章 成本管理	70
第一节 项目的资源计划	70
第二节 项目的成本估算	76
第三节 成本预算	80
第四节 成本控制	83

第六章 人力资源管理	91
第一节 人力资源管理概述	91
第二节 项目经理	94
第三节 项目组织	100
第七章 沟通管理	110
第一节 项目沟通管理概述	110
第二节 项目沟通的方式	114
第三节 项目沟通的障碍和技巧	117
第四节 项目沟通管理的过程	121
第八章 风险管理	125
第一节 风险管理概论	125
第二节 编制风险管理计划	129
第三节 项目风险识别	130
第四节 项目风险评估	134
第五节 风险应对计划	142
第六节 项目风险监控	146
第九章 采购管理	148
第一节 项目采购管理概述	148
第二节 编制项目采购计划	153
第三节 项目采购计划的实施	157
第四节 项目合同管理	162

第二部分 项目管理流程篇

第十章 项目的生命期	170
第一节 项目生命期概述	170
第二节 刘易斯项目管理模型	174
第十一章 项目的概念运作阶段	179
第一节 项目概念阶段概述	179
第二节 项目的可行性研究	181
第三节 项目评估	188
第四节 商业计划书	191
第十二章 项目的规划与开发阶段	205
第一节 项目规划与开发阶段概述	205

第一部分 项目管理知识体系篇

第一章 项目整体管理

第一节 项目与项目管理

一、什么是项目

各种组织都要开展工作。工作通常包括日常运作(Operation)和项目(Project), 日常运作和项目具有很多共同的特征, 例如它们都是由人来实施的、受制于有限的资源和需要计划、实施和控制。

日常运作和项目的主要区别在于日常运作是持续不断的和重复的, 而项目是一次性的和独特的。基于这些特点, 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, 在有些方面仍然有明显的差别。

项目是在组织的所有层次上进行的, 它可能仅涉及一个人, 也可能涉及成千上万的人; 完成一个项目所需要的时间可能不到 100 小时, 也可能超过 1000 万个小时; 项目可能只涉及组织中的一个单独部门, 但也可能以联营体和合伙的形式跨越多个组织。项目经常是执行组织的经营战略中的重要组成部分。下述例子都可算作项目:

- 开发一种新产品或提供一种新服务。
- 实现组织结构、工作人员和经营风格的一次改变。
- 设计一种新型运输工具。
- 开发或获取一个新的信息系统或者改进原有信息系统。
- 建造一座建筑物或设施。
- 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。

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被中止时, 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。然而, 在所有例子中, 项目的历时总是有限的, 项目不是一直持续进行的工作。

另外，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。大多数项目实施的目的是创造一个持久的结果。例如建造民族纪念碑，就是希望所创造的结果可以世代永存。要达到一个战略目标，可能需要一系列的项目或一些并行的辅助项目。

项目的目标与日常运作的目标有着根本区别。一个项目的目标就是要达到这一目标，从而结束此项目。而持续进行的一项非项目型运作一般是为了持续保持这一业务。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，项目就会中止，而非项目工作通常会选定新的目标并继续进行。

项目的一次性还表现在这种努力的其他方面，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，提供产品和服务。

- 作为一支队伍，项目队伍很少能够脱离项目而存在——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，项目队伍就会被解散，队伍成员会被重新分配。

项目要完成的某些工作是以以前未曾做过的工作，所以它是独特的。一个产品或服务即使其所属类别的范围很大，但它也是独特的。例如建造的写字楼成千上万，但每一个写字楼都是独特的——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，如：

- 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，需要上千剂药来进行临床试验。
- 一个房地产发展项目可能包括上百个独立单元。
- 一项开发项目(例如水和卫生设施)可能在几个不同的地理位置实施。

二、什么是项目管理

项目管理是在项目活动中运用知识、技能、工具和技术，以便达到项目要求的活动。项目管理通过应用下列过程得以完成：启动，计划，执行，控制和收尾。项目队伍管理项目工作，这些工作主要包括：满足和超过项目干系人对项目的需求和期望。满足和超过项目干系人的需求和期望总是在下述因素之间寻求平衡：

- 范围、时间、成本、风险和质量。
- 有不同要求和期望的项目干系人。

- 已明确的要求。

项目管理的很多过程在本质上是重复的,注意到这一点很重要。部分原因是,贯穿一个项目的整个生命期都存在并有必要进行渐进明细。也就是说,你对你的项目知道的越多,你就能够越好地管理项目。

三、项目管理与其他管理学科的关系

管理项目所需要的许多知识对项目管理而言是几乎唯一或近乎唯一的(例如关键路线分析和工作分解结构)。然而,项目管理知识体系(PMBOK®)仍然与许多其他管理学科交叉。如图 1-1 所示。

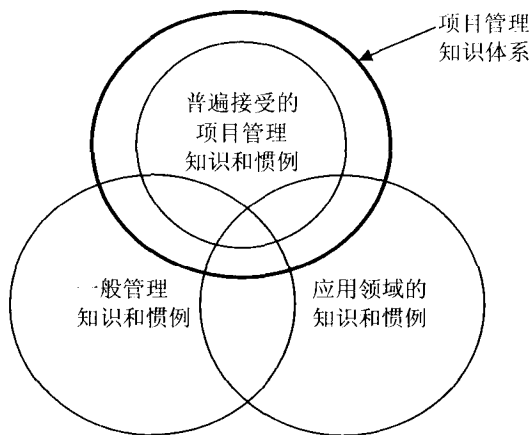


图 1-1 项目管理与其他管理学科的关系

注:此图只是从概念方面描绘这些关系,重叠部分不是按比例绘制

一般管理,包括对一个企业日常运作的计划编制、组织、人员安排、实施和控制等。它还包括了一些辅助的学科,如法律、战略规划、后勤学和人力资源管理等。项目管理知识体系(PMBOK®)与一般管理知识在很多领域相互交叉或有所修正,这里仅列出几个名称,如组织行为、财务预测、计划等。在后面我们会进行更详尽的讨论。

应用领域,是不同的具有共同特点的项目的类别,这些特点并不是在每一个项目中都需要或予以体现。这些应用领域通常用下列方式定义:

- 职能部门和支持学科,如法律、生产和库存管理、市场营销、后勤和人事。
- 技术成分,如软件开发、药品、水和卫生工程或建筑设计。
- 管理专业,如政府订约、社区开发或新产品开发。

- 工业部门，如汽车、化学制品、农业或金融服务。

四、与项目相关的工作

某些类型的工作与项目密切相关，常常有一个层次，包括战略计划、大型项目、项目和子项目。这里，大型项目包含数个相关的项目，大型项目的实施将有助于达到战略计划。这些相关的工作描述如下：

大型项目(Programs):大型项目是通过协调进行统一管理的一组相互联系的项目，以获得按单个项目管理而无法得到的效益。许多大型项目也包括持续运作的成分，例如：

大型项目还可能包括一系列重复性或循环性工作，例如：

- “XYZ 飞机项目”不但包括了设计、开发飞机的多个项目，也包括日常生产制造和机场支持。
- 许多电子公司设有“大型项目经理(Program Manager)”，他们不但负责单个产品发布(多个项目)，而且负责对多个产品在不同时间的发布进行协调(持续运作)。
- 公用事业组织经常讨论一年一度的“建设项目计划”，一个经常性的、正在进行的运作，包括很多项目。
- 许多非盈利组织都有“资金筹措计划”，它是一种为获取经济支援而作的持续性努力，却常常包括诸如吸收会员、拍卖等很多非持续性的项目。
- 出版报纸和期刊杂志也是大型项目。期刊杂志本身是一种持续性的努力，而每一期则是一个项目。

在一些应用领域中，大型项目管理(Program Management)和项目管理(Project Management)被看成同义词；在其他领域，项目管理仅作为大型项目管理的一个子集。偶尔，大型项目管理也作为项目管理的子集。由于含义上存在这种多样性，讨论大型项目管理与项目管理时有必要对这两个词做出一个明确的定义。

子项目(Subprojects):项目经常被分成几个更容易管理的部分或子项目。子项目经常被发包给外部企业或执行组织内的其他职能部门。子项目的例子如下：

- 基于项目过程的子项目，如某一项目阶段。
- 根据对人力资源技能的要求划分的子项目，如一个建筑项目的管道或电器的安装。
- 包括技术的子项目，如一个软件开发项目的计算机程序自动测试。子项目被看成典型的项目并按照项目管理模式进行管理。

五、项目管理的完整知识体系



图 1-2 项目管理知识体系图

美国项目管理协会提出的 PMBOK 中的项目管理九个知识领域，如图 1-3 所示。

第二节 系统与项目的系统性

一、系统的概念

“系统”一词我们在日常生活中经常会用到。比如铁路系统、电力系统、航运系统、计算机操作系统等等。为什么我们要将这一系列事物称之为系统，“系统”一词究竟是什么含义呢？我们来对“系统”一词进行简单的剖析。

首先，系统是由许多有机部分构成的一个整体。这句话有两层含义：其一，单一的一个事物不能称为系统；其二，杂乱无章的一堆事物无序的拼凑在一起也不能称为系统。例如一辆火车不能称之为系统、一台发电机无论功率有多大也不能称之为系统；又如房子是由一系列的建筑材料(砖、瓦、石)和构配件构成的，但是——所房子同一堆建筑材料和构配件的集合体绝对有本质的不同。

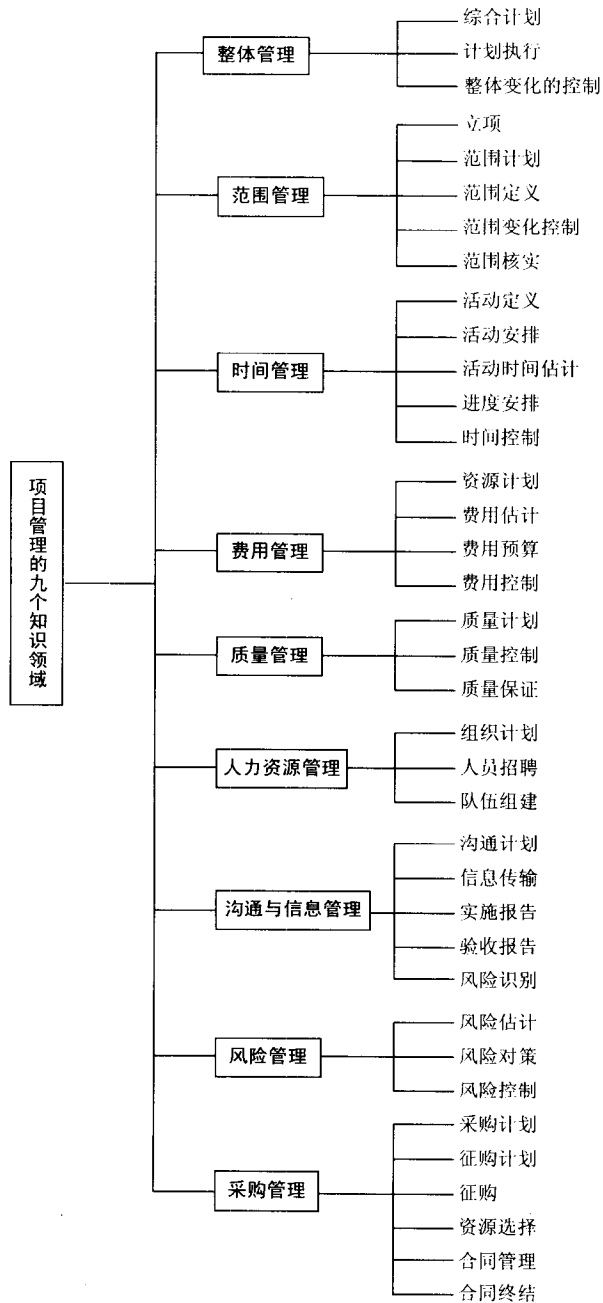


图 1-3 项目管理知识领域

其次，系统应当是具有活性的，能够为人们提供某种功用。如果将所有的部件生硬的组合在一起，不能够做任何事情，只闲置在那里，也不能构成一个系统。这是说明人们制造一个特定系统的目的，是为了满足人们的某种需要。例如建造一个发电厂，发电机、输电线、变压器等一系列设备都安装妥当，没有发电的时候就不能称之为系统，因为没有为人们提供任何价值。一般出现这种情况的主要原因在于系统的各部分构件没有满足它的有机构成性。可见，保证系统各部分被有机组合在一起，是保证系统具有活性的基础。

第三，系统的各部分之间是相互作用的。理解这一点，对于正确理解系统的含义很重要。假设一个特定系统由 A、B 两部分构成。相互作用的含义是：A 的变化将会导致 B 的变化，而 B 由 A 引起的变化反过来又会影响 A。系统各组成部分之间的相互作用关系同单纯的线性因果关系是不同的。在线性因果关系中如果 A 发生变化，导致 B 也发生变化，但是这种变化是单向的，即 B 的变化不会反过来再导致 A 发生变化，A 是自变量，B 是因变量，两者不互为因果。实际上，系统各部分之间相互作用的含义可以理解为系统中的组成部分 A、B 之间是一种循环的因果关系，系统包含着反馈，而反馈引入循环。例如在冬天使用炉子为房间供暖，炉子、房间、恒温器三者就构成了一个房间供暖系统。当室温低于预先设定的供暖临界值(比如：18 摄氏度)时，恒温器测得房间的温度并以信号的形式将信息传递给炉子，炉子开始工作，房间温度开始升高；当温度达到 18 摄氏度时，恒温器传递给炉子另一个信号，炉子停止工作；当室温再一次降低到 18 摄氏度以下时，炉子接受到恒温器传来的信息，将再次工作。因此，当室温下降时，炉子开始工作引起房间温度上升，房间温度上升使炉子停止工作，炉子停止工作又使得房间温度下降，如此反复，进行循环。由此可见，炉子和房间温度借助于恒温器传递的信息而相互影响，互为因果，这样就构成一个系统。

基于此，我们可以对“系统”一词作如下定义，这也是美国著名项目管理学家詹姆斯·P·刘易斯对系统所下的定义：系统是由相互作用的部件组成的能够作为一个整体发挥作用的集合体。它有三个本质属性：有机性、活性和相互性。

二、项目的系统性

明确了系统的概念及其本质属性，我们就不难看出，项目其实也是一个系统。项目是由若干个部分(包括硬件部分和软件部分)有机构成的，这几个部分相互作用，并作为一个整体发挥作用。任何一个部分的缺少或者削弱都会影响项目的整体效果。项目的系统性主要表现在：

1. 项目范围的系统性

项目范围是指为了实现项目目标,完成项目业主(客户)需要的项目可交付成果而必须完成的所有工作和活动。项目范围内的每一项工作和活动都是实现项目目标的充分必要条件,少一分则瘦,多一分则肥。项目所有这些需要完成的工作和活动彼此相互作用构成了一个系统,其活性表现在项目组织借助于这一系统可以生产出一项特定的项目产品,以满足项目业主(客户)的需要;其相互性表现在项目范围所涉及的各项工作的相互关系,彼此互为条件,互相影响,一项工作进展的好坏直接影响到其他各项工作的成果。例如项目的计划工作是项目实施工作的基础,项目的计划工作做好了,项目的实施工作也就容易推进;反过来良好的实施工作又会作为项目计划者的依据,根据项目的实施情况,对一些具有较大的不确定性因素进行合理估计,对项目可能将要面临的风险进行识别、衡量和控制,对项目的计划进行进一步的加工、细化和修改,而这一切工作都无疑会令项目的实施工作进展的更好;反之,项目的计划工作一塌糊涂,项目的实施工作也很难做得出色,甚至会出现困难重重、难于推进的局面,同样糟糕的实施工作又很难为计划者提供翔实的实际材料,使计划者难于根据项目实际施工情况修订计划,为实施工作提供指导,以后项目的实施可能会越来越艰难。

2. 项目目标的系统性

目标是工作前进的方向,项目由众多的工作和活动组成,每项工作和活动都有自己特定的目标,因此项目目标具有多重性的特点。其中几个比较重要的项目目标有:项目的工期目标、项目的成本目标和项目的质量目标(通常称之为项目的三大目标)。以项目目标多重性特点为基础的是项目目标的系统性特点。考察项目目标的系统性仍旧从考察系统的三大本质属性着手,即项目目标的有机性、项目目标的活性和项目目标的相互性。首先,项目目标具有有机性。项目目标是由一系列的单项目标所组成,若干个项目单项目标并非简单罗列,而是彼此相互关联,互相搭建成一个项目目标体系;其次,项目目标具有活性。项目是由若干工作和活动组成的,项目总体目标也是由若干项目单项目标组成的,各项项目单项目标是进行项目各项工作和活动的指南针,项目各项工作和活动都朝着实现自己的目标努力,项目的各项工作和活动都实现了自己的目标,项目本身也就实现了其总体目标。实现了项目各个单项目标,项目的总体目标也就随之而然的实现了;最后,项目的各项目标之间具有相互性。他们彼此互为因果,相互影响。项目的一个目标发生变动,项目的其他目标必然也随之发生相应的变动。举一个简单的例子,出于需要,项目的最终产品必须提前完成,否则延误市场时机,会降低项目的预期现金流。因此,必须要调整项目的进度目标、缩短项目的工期。方法之一一是让项目成员加班工作,或者增加项目施工人员,24小时不间断作业,毫无疑

问,无论哪一种方法都将增加项目的成本(至少增加了人员工资成本,如果需要购置新设备,增加的成本会更多),因此必须修改原先的成本目标。同时项目的工期提前了,原先的采购计划也不再适用、不能够跟上项目的施工进度,因此项目的采购目标也有必要进行调整。

3. 项目过程的系统性

过程是指为了完成预先设定的目标而必须经过的工作和活动的序列。一般来讲,一个项目由两种类型的项目过程构成:项目的实施过程和项目的管理过程。实际上,无论是项目的实施过程还是项目的管理过程都具有系统性的特点。首先,分析项目的实施过程。项目的实施过程是指项目组织为了生产出项目可交付成果而开展的一系列实物性的工作和活动的过程,它通常由项目生命期的各个阶段所构成,即由启动阶段、规划阶段、实施阶段和收尾阶段四部分组成。这四个阶段按照一定的顺序排列、有机组合共同构成项目的实施“过程”,即体现了项目实施过程的有机性特点。项目实施过程的四个阶段是生产项目最终产品必经的四个步骤,这四个阶段胜利完成了,项目的最终产品就生产出来了,项目的任务也就完成了,即体现了项目实施过程的活性。同时,项目实施过程的四个阶段具有相互性,他们彼此之间相互作用、互相影响、互为因果。启动阶段做得好,才能有的放矢做好项目的规划阶段,规划阶段做好了,更能进一步明确项目的定义;同时规划阶段做得好,才能够为实施阶段提供良好的指导,实施阶段做好了,又可以为调整项目计划提供丰富的实际资料;同时项目实施阶段做得好,项目的收尾工作才能顺利进行。因此,我们说项目的实施过程是一个系统性的过程。然后,再继续分析项目的管理过程。项目的管理过程是指为了更好的完成项目实施过程中每个阶段的各项工作和活动,而开展的一系列有关项目计划、决策、组织、协调、沟通、激励和控制方面的管理活动所构成的过程。对于项目的每个阶段都需要一个相对应的项目管理过程。项目管理过程一般由五个基本的管理过程——启动过程、规划过程、执行过程、控制(合起来称作实施)过程和结束过程构成。在这里提醒读者注意:项目管理过程的名称和项目生命期阶段的名称相同,但他们的意义不一样。项目的生命期是一次性的过程,启动、规划、实施和收尾四个阶段一次性结束,没有重复。而项目的管理过程不是独立的一次性事件,它的启动、规划、实施和结束几个过程贯穿于项目生命期中的每一个阶段,按一定的顺序发生,工作强度有所变化,并且互有重叠。如图 1-4 所示。

对项目管理过程的系统性分析同对项目实施过程的系统性分析类似,从有机性、活性和相互性三个角度考虑,请读者可以自行证明,在此不加赘述。

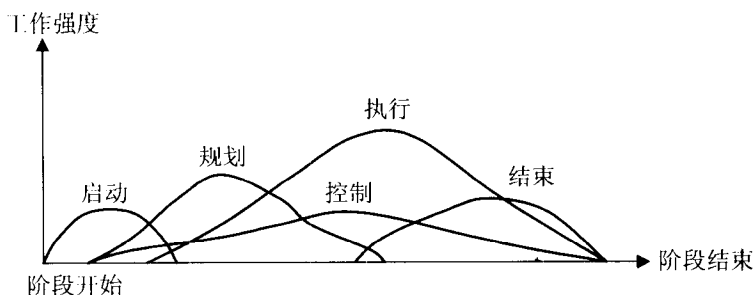


图 1-4 项目某一个阶段中各过程的交叉

注：阶段开始、阶段结束分别指项目生命期某个阶段的开始或者结束

第三节 项目的整体管理

上一节我们从项目范围、项目目标和项目过程三个方面论证了项目的系统性特点，它是由若干个相互作用的部分有机组成，能够发挥一定功能的集合体。在项目的实施过程中，如果对任何一个方面的工作进行调整，都会对其他方面的工作造成一定的影响。因此，对于项目的管理要根据项目的系统性特点，对其采取综合性和全局性的管理工作。

一、项目整体管理的含义

项目整体管理是近年来在管理领域里新兴的，并应用在项目管理方面一种管理方法，它是指为了实现项目目标，确保项目范围内的各项工作能够有机地协调配合进行，消除项目各方面专项管理的局部性，平衡项目各目标之间的冲突，保证项目过程(包括项目实施过程和项目管理过程)各阶段的顺利实施，所开展的一项以整体的思想为指导，从全局的角度出发，以项目总体利益最大化为目标，以协调和统一项目各方面专项管理为主要内容，对项目的内部影响因素和外部影响因素(例如项目的相关利益者、项目组织的上级主管部门以及有关政府主管部门对项目提出的要求)同时进行全面管理和控制的综合性的项目管理工作和过程。可见，项目整体管理同其他专项管理相比具有综合性、全局性和内外兼顾性三大特点。项目整体管理的工作内容主要包括：项目整体计划的制定和项目整体计划的运用。此外，既然项目是一个系统，那么项目变更也应该是一项系统性的工作，当项目的外界条件或者内部情况出现变化时，需要对项目某个方面或者某个局部发生的变动进行协调和统一，需要从项目的大局出发进行控制和管理，因而项目