

企●业●经●营●十●大●风●险●丛●书

项目管理 十大风险

PROJECT RISK
management

戚安邦 著

项目的最大特点是它的一次性和独特性，这也就导致了项目本身的不确定性和风险性。

对项目的风险进行管理，是项目管理中的重中之重。



中国经济出版社
www.economyph.com

项 目 管 理

十 大 风 险

戚安邦 著

中 国 经 济 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理十大风险/戚安邦著. —北京: 中国经济出版社, 2004. 1

(企业经营十大风险)

ISBN 7-5017-5958-8

I. 项... II. 戚... III. 项目管理: 风险管理
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125665 号

项目管理十大风险

戚安邦 著

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 师少林(电话: 13911811773)

责任印制: 张江虹

封面设计: 王 颖

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市欣欣印刷有限公司

开 本: 690mm × 1000mm 1/16 印 张: 24.75 字 数: 450千字

版 次: 2004年1月第1版 印 次: 2004年1月第1次印刷

印 数: 6000册

书 号: ISBN 7-5017-5958-8/F·4807 定 价: 44.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

内 容 提 要

本书的主要内容是介绍现代项目管理中的风险管理的原理、方法、程序和具体内容与做法。全书共有十二章,分为两个大的部分。第一部分是前面两章,属于项目风险管理的基本原理和方法的概述部分。这方面的内容包括:项目风险管理中的基本原理和基本方法的介绍和项目全生命周期中的风险管理工作和方法。主要讨论了项目风险管理中的风险识别、风险度量、分析应对措施的制定和风险监控的概念、作用、原则、基本内容和基本方法,以及项目的业务过程和管理过程中的项目风险管理具体工作。另外,还介绍了项目风险全过程、全要素和全团对管理的内容和方法。第二部分是十章,主要讨论了项目管理的十个领域中的风险及其管理和基于项目过程与活动的风险管理方法。这方面的内容主要包括:项目定义与决策阶段的风险及其管理,项目组织风险及其管理,项目范围风险及其管理,项目时间风险及其管理,项目成本风险及其管理,项目质量风险及其管理,项目集成风险及其管理,项目沟通风险及其管理,项目人力资源风险及其管理和项目采购风险及其管理。这十个方面的项目风险管理的讨论都是按照基于过程和管理的方法展开的,这一部分的讨论中的具体内容包括:项目这十个领域的管理与工作内容和过程,这些过程中可能发生的风险和管理这十个方面的项目风险的具体工作、步骤和方法。本书这种内容安排十分有利于人们学习和掌握对于项目风险的管理过程和方法。

作 者

2003 年 11 月于南开大学园

前 言

项目管理是近年来在我国获得了广泛推广和应用的一门新兴的管理学科,特别是进入 21 世纪以来这种推广和应用更是迅猛发展。这是由于在人类社会进入信息社会和知识经济以后,项目成为了组织通过创新而创造利润和财富的主要手段,而项目管理成为了实现创新和盈利的主要手段。但是在整个项目管理学的发展中也出现了一些不平衡的地方,其中最重要的是人们更多地注意了项目管理的基本程序和方法,而忽视了项目中所存在的风险及其管理的方法。本书就是在这一背景下做出的选题和开展的写作工作,所以这是一本关于项目风险管理原理和方法的书。作者认为:包括项目在内的任何事物的确定性工作,管理与不管理都是一样的,因为其发展过程和结果已经是确定的了,所以它并不会因为你的管理而改变;但是对于项目或事物的不确定性工作,管理与不管理是不一样的,因为事物或项目的发展变化过程和结果是不确定的,通过你的管理努力会使得项目或事物向好的方面发展。换句话说,项目的风险管理才是项目管理中最为重要的一个方面,因为不确定性有可能使项目面临灾难或损失,也有可能使项目面临机遇和好处,如果你管理得当就会抓住机遇和好处,或者规避威胁或灾难。

本书中提到的十个方面的项目风险管理是按照现代项目管理知识体系和项目及其管理的过程展开的。其中,第三章属于项目前期或叫项目定义与决策阶段的项目风险管理,而此后的九章是按照现代项目管理的九个知识领域展开的项目风险管理内容。作者认为:项目风险中最重要的项目组织过程中出现的风险,特别是项目相关利益主体之间冲突和纠纷方面的风险会直接给项目造成损失或导致项目失败,所以这一部分作为第四章内容放在了这九章之首。项目范围是对于项目产出物和项目工作范围的界定和管理,如果这方面出问题或有风险就会直接影响项目成本、工期、质量等目标的实现,所以作者将这一章放在这九章第二位的位置上。随后的三章是并列的,项目时间、成

本和质量方面的风险管理都是比较重要的。紧接着是第九章有关项目集成风险及其管理的内容,它主要讨论了项目范围、成本、工期和质量四者的集成及其管理中的风险,以及相应的管理方法。最后是三章项目资源及其管理方面的风险管理内容,因为实际上项目采购的主要目的是使组织从外部获得必要的商品资源和劳务资源,而项目沟通管理的主要内容是信息资源的管理和交换,项目人力资源同样也是对于资源的管理。需要特别注意的是,这些资源及其管理中的风险很可能使一个组织的项目失败或遭受损失,所以最后三章主要讨论了这些资源的风险管理问题。

现代项目管理认定所有的一次性、独特性的人类社会活动都属于项目的范畴,要想获得项目成功就需要对其开展项目管理,特别是项目风险管理,因为项目的一次性和独特性带来的项目两大特征就是项目的不确定性和风险性。作者认为,对于现代项目管理而言,项目风险管理的好坏直接决定了一个项目的成败。大量的统计资料表明,项目风险管理好坏决定了一个项目功败垂成。人类社会进入信息社会和知识经济以后,传统工业和农业社会所依靠的“节约”和“增产”等创造利润和财富的模式已经过时,人们必须依靠各种技术和经济方面的“创新活动”去创造更多的财富和利润。这种“创新活动”的实质就是项目,所以项目管理在信息社会和知识经济中才会显得如此重要,而项目的风险管理又是项目管理中的重中之重。因此可以预见,在 21 世纪中项目风险管理会日益重要和不断发展,项目风险管理的实务工作会受到更多人的应用和重视。

本书是作者的一部专著,作者试图按照基于项目过程和活动的方法去描述和讨论项目的风险管理问题并花费了不少的心血才完成这本书。在本书的撰写过程中经济出版社的师少林先生倾注了大量的心血,正是由于他的不懈坚持和努力才使本书最终得以出版,作者在此表示衷心的感谢。尽管本书已经过了作者和编辑的反复推敲,但是由于本身的知识和经验等方面的限制,书中的错误和问题仍然在所难免,因此作者恳请本书的读者能够提出宝贵的意见和建议,以便在未来的修订中能够使本书的质量不断提高。本书既可以作为教材使用,也可以供项目管理和企业管理的实际工作者使用,尤其是那些从事项目决策和决策支持的中高级项目管理人员。因为本书比较系统地介绍了项目风险管理的原理与方法,实际上本书对于那些从事项目管理的实际工作者具有更好的指导作用。

作 者

2003 年 11 月于南开大学园

目 录

第一章 概 论

第一节 项目与项目管理	(1)
一、项目的定义与特性(2) 二、项目与运营的差别(2)	
三、项目特性及其影响(4) 四、项目管理的特性(7)	
第二节 项目风险与项目风险管理	(8)
一、项目风险的定义(9) 二、项目风险产生的原因(10)	
三、项目风险的分类(11) 四、项目风险的主要特性(12)	
五、项目风险的管理(12)	
第三节 项目风险管理的过程和内容	(14)
一、项目风险管理的过程(15) 二、项目风险管理的内容(15)	
第四节 项目风险的识别与度量	(19)
一、项目风险识别与度量的过程(19) 二、项目风险识别的概念(20)	
三、项目风险识别工作的主要内容(21) 四、项目风险识别的主要方法(23)	
五、项目风险识别的结果(25) 六、项目风险度量的概念(26)	
七、项目风险度量的方法(27)	
第五节 项目风险的应对措施及其管理	(28)
一、项目风险应对措施的概念(28) 二、项目风险应对的主要措施(29)	
三、制定项目风险应对措施的依据(30) 四、项目风险应对措施制定的结果(30)	
第六节 项目风险的监督与控制	(31)
一、项目风险监督与控制的观念(31) 二、项目风险监督与控制的目标和依据(32)	
三、项目风险监督与控制的步骤与内容(33)	

第二章 项目生命周期中的项目风险管理

- 第一节 项目生命周期** (36)
- 一、项目生命周期的定义(36)
 - 二、项目生命周期的内容(37)
 - 三、项目生命周期的描述(38)
- 第二节 项目实现过程及其风险管理** (42)
- 一、项目的实现过程及其阶段划分(42)
 - 二、项目定义与决策阶段的工作(44)
 - 三、项目计划与设计阶段的工作(47)
 - 四、项目实施与控制阶段的工作(49)
 - 五、项目的完工与交付阶段(51)
 - 六、项目实现过程中的风险管理(52)
- 第三节 项目管理过程及其风险管理** (53)
- 一、项目的管理过程(53)
 - 二、项目管理具体工作之间的关系(54)
 - 三、项目管理具体工作的内容(56)
 - 四、项目管理过程中的风险管理工作(57)
- 第四节 项目管理领域及其风险管理** (59)
- 一、项目管理领域的划分(59)
 - 二、项目管理领域之间的相互关系(61)
 - 三、项目管理领域中的风险管理(62)
- 第五节 项目风险的全面管理** (64)
- 一、项目全过程的风险管理(64)
 - 二、项目全要素的风险管理(65)
 - 三、项目全团队的风险管理(65)

第三章 项目定义与决策阶段的风险管理

- 第一节 项目定义与决策阶段的风险** (67)
- 一、项目定义与决策阶段的风险(67)
 - 二、两种不同的项目风险管理做法(68)
 - 三、项目初始决策与跟踪决策中的风险管理(68)
 - 四、项目初始决策过程及其风险管理(69)
- 第二节 项目机会研究阶段的风险管理** (70)
- 一、项目机会研究的过程与内容(71)
 - 二、项目机会研究过程中的风险(72)
 - 三、项目机会研究过程中的风险管理(74)
- 第三节 项目建议书阶段的风险管理** (76)
- 一、项目建议书阶段的过程和内容(76)
 - 二、项目建议书阶段中的风险(78)
 - 三、项目建议书阶段中的风险管理(80)
- 第四节 项目可行性分析阶段的风险及其管理** (82)
- 一、项目可行性分析阶段的过程和内容(82)
 - 二、项目可行性分析阶段程中的风险(88)
 - 三、项目可行性分析阶段中的风险管理(90)

第四章 项目组织风险及其管理

- 第一节 项目组织与项目组织管理** (93)
- 一、项目组织管理的概念(93) 二、项目组织管理的作用(94)
- 三、项目组织管理的主要内容(94)
- 第二节 项目组织及其集成管理中的风险** (96)
- 一、项目组织管理的集成模型(96) 二、项目组织集成管理中的主要风险(100)
- 三、项目组织集成管理中的风险管理(101)
- 第三节 项目相关利益主体的风险管理** (102)
- 一、项目相关利益主体及其管理(102) 二、项目相关利益主体之间的关系(104)
- 三、项目相关利益主体的管理过程和步骤(105)
- 四、项目相关利益主体管理中的风险(106)
- 五、项目相关利益主体管理中的风险管理(107)
- 第四节 项目实施组织的风险管理** (108)
- 一、项目实施组织结构及其管理(108) 二、项目实施组织管理的过程(112)
- 三、项目实施组织及其管理中的风险(112)
- 四、项目实施组织管理中的风险管理(113)
- 第五节 项目团队组建的风险管理** (114)
- 一、项目团队的概念与特性(114) 二、项目团队组建的过程与阶段(115)
- 三、项目团队精神与项目工作绩效(117)
- 四、影响项目团队工作绩效的因素(118)
- 五、项目团队组建中的主要风险(119) 六、项目团队组建中的风险管理(120)
- 第六节 项目经理风险的管理** (121)
- 一、项目经理的角色与职责(121) 二、项目经理的技能要求(123)
- 三、项目经理的素质要求(124) 四、项目经理管理的过程 (125)
- 五、项目经理管理中的主要风险(126) 六、项目经理管理中的风险管理(126)

第五章 项目范围风险及其管理

- 第一节 项目范围及其管理** (128)
- 一、项目范围的概念(128) 二、项目范围管理的概念(129)
- 三、项目范围管理过程和主要内容(129) 四、项目范围管理的作用(130)
- 第二节 项目范围管理中的风险及其管理** (131)
- 一、项目范围管理中的主要风险(131) 二、项目范围风险管理的主要作用(132)
- 三、项目范围管理风险的主要来源(132)

MAG67/16

第三节 项目起始的风险管理.....(133)

- 一、项目起始的源头(133) 二、项目起始的依据(133)
三、项目起始的过程及其风险(134) 四、项目起始过程中的风险管理(135)

第四节 项目范围界定风险及其管理.....(136)

- 一、项目范围界定的作用和内容(136) 二、项目范围界定的依据(136)
三、项目范围界定的方法(137) 四、项目范围界定的工作结果(138)
五、项目范围界定的过程(139) 六、项目范围界定中的主要风险(140)
七、项目范围界定中的风险管理(141)

第五节 项目范围确认风险及其管理.....(141)

- 一、项目范围确认的作用和内容(142) 二、项目范围确认的对象和依据(142)
三、项目范围确认的方法和技术(142) 四、项目范围确认的结果(143)
五、项目范围确认过程中的主要风险(143) 六、项目范围确认中的风险管理(144)

第六节 项目范围计划风险及其管理.....(144)

- 一、项目范围计划的作用和内容(144) 二、编制项目范围计划的依据(145)
三、编制项目范围计划的方法(145) 四、项目范围计划编制结果(146)
五、项目范围计划编制过程及其风险(147)
六、项目范围计划编制中的风险管理(148)

第七节 项目范围实施与控制风险及其管理 (149)

- 一、项目范围实施与控制的内容与作用(149) 二、项目范围实施与控制的依据(150)
三、项目范围实施与控制的方法(150) 四、项目范围实施与控制的结果(150)
五、项目范围实施与控制的过程及其风险(151)
六、项目范围实施与控制中的风险管理(152)

第八节 项目范围变更风险及其管理.....(152)

- 一、项目范围变更的内容和作用(153) 二、项目范围变更控制的依据(153)
三、项目范围变更控制方法和技术(153) 四、项目范围变更的结果(154)
五、项目范围变更的过程及其风险(155) 六、项目范围变更中的风险管理(156)

第六章 项目工期风险及其管理

第一节 项目工期及其管理.....(157)

- 一、项目工期和工期管理的概念(157) 二、项目工期管理的主要内容(158)
三、项目工期管理的主要方法(158)

第二节 项目工期及其管理中的风险.....(159)

- 一、项目工期管理过程和工作(159) 二、项目工期及其管理中的主要风险(160)
三、项目工期及其管理中的主要风险管理(161)

第三节 项目活动分解与界定的风险管理	(162)
一、项目活动界定的概念及其所需信息(162)	
二、项目活动分解与界定的方法(163)	
三、项目活动分解与界定的结果(165)	
四、项目活动分解的过程(166)	
五、项目活动分解工作中的主要风险(166)	
六、项目活动分解工作中的风险管理(167)	
第四节 项目活动排序的风险及其管理	(168)
一、项目活动排序的概念(168)	
二、项目活动排序的依据(168)	
三、项目活动排序的方法(169)	
四、项目活动排序工作的结果(171)	
五、项目活动排序过程及其风险(172)	
六、项目活动排序中的风险管理(173)	
第五节 项目工期估算风险及其管理	(173)
一、项目活动工期估算的概念(173)	
二、项目活动工期估算的依据(174)	
三、项目活动工期估算的方法(174)	
四、项目活动工期估算的结果(175)	
五、项目工期估算过程及其风险(176)	
六、项目工期估算中的风险管理(177)	
第六节 项目工期计划编制的风险及其管理	(177)
一、项目工期计划制定的概念(177)	
二、项目工期计划编制的依据(178)	
三、制定项目工期计划的方法(178)	
四、项目工期计划制定工作的结果(180)	
五、项目工期计划编制过程及其风险(181)	
六、项目工期计划编制中的风险管理(181)	
第七节 项目工期控制的风险及其管理	(182)
一、项目工期控制与变更管理(182)	
二、项目工期控制的依据(182)	
三、项目工期控制的方法(183)	
四、项目工期控制工作的结果(184)	
五、项目工期控制与变更管理过程及其风险(184)	
六、项目工期控制与变更管理的风险管理(185)	

第七章 项目成本风险及其管理

第一节 项目成本管理	(187)
一、项目成本管理的内容(187)	
二、项目成本管理的方法(188)	
第二节 项目成本管理中的风险及其管理	(189)
一、项目成本管理过程和工作(190)	
二、项目成本管理中的主要风险(190)	
三、项目成本管理中的风险管理(191)	
第三节 项目资源计划风险及其管理	(192)
一、项目资源计划的概念(192)	
二、项目资源计划编制的依据(193)	
三、项目资源计划的编制方法(194)	
四、项目资源计划的过程及其风险(195)	
五、项目资源计划中的风险管理(196)	

第四节 项目成本估算风险及其管理.....(197)

- 一、项目成本估算的概念(197) 二、项目成本的构成(198)
- 三、项目成本的影响因素(199) 四、项目成本估算的方法(200)
- 五、现有项目成本估算方法的问题(201) 六、项目成本估算的结果(202)
- 七、项目成本估算的过程及其风险(203) 八、项目成本估算过程中的风险管理(204)

第五节 项目成本预算风险及其管理.....(205)

- 一、项目成本预算概念(205) 二、项目成本预算的依据(205)
- 三、项目成本预算的“S”曲线(206) 四、项目成本预算的编制过程及其风险(207)
- 五、项目成本预算中的风险管理(208)

第六节 项目成本控制风险及其管理.....(209)

- 一、项目成本控制的概念和内容(209) 二、项目成本控制的主要依据(210)
- 三、项目成本控制的方法(211) 四、项目成本控制的结果(212)
- 五、项目成本控制的挣值管理法(212)
- 六、项目成本控制与变更的过程及其风险(216)
- 七、项目成本控制与变更中的风险管理(217)

第八章 项目质量风险及其管理

第一节 项目质量管理.....(219)

- 一、质量的基本概念(219) 二、质量管理的基本概念(221)
- 三、项目质量的概念(224) 四、项目质量管理的概念(225)
- 五、ISO10006 项目质量管理标准及其不足(227)

第二节 项目质量及其管理中的风险.....(229)

- 一、项目质量管理过程和工作(229) 二、项目质量及其管理中的风险(230)
- 三、项目质量过程中的风险管理(231)

第三节 项目质量计划中的风险及其管理.....(233)

- 一、项目质量计划的概念(233) 二、项目质量计划编制的前提条件(233)
- 三、制定项目质量计划的方法(235) 四、项目质量计划工作的成果(237)
- 五、项目质量计划编制过程及其风险(238)
- 六、项目质量计划过程中的风险管理(239)

第四节 项目质量保障中的风险管理.....(240)

- 一、项目质量保障的概念与内容(240) 二、项目质量保障的依据与方法(242)
- 三、项目质量保障的过程及其风险(243) 四、项目质量保障中的风险管理(244)

第五节 项目质量控制中的风险及其管理.....(245)

- 一、项目质量控制的概念(245) 二、项目质量控制的依据和方法(246)

- 三、项目质量控制的结果(248) 四、项目质量控制的过程及其风险(249)
五、项目质量控制中的风险管理(250)

第九章 项目集成风险及其管理

第一节 项目集成管理(251)

- 一、项目集成管理的概念(251) 二、项目集成管理的特性(252)
三、项目集成管理的主要应用(252) 四、项目集成管理的主要方法(254)

第二节 项目集成管理中的风险(256)

- 一、项目集成管理过程(256) 二、项目集成管理中的主要风险(258)
三、项目集成管理过程中的风险管理(259)

第三节 项目集成计划编制风险及其管理 (260)

- 一、项目集成计划(260) 二、项目集成计划编制的主要工作(262)
三、项目集成计划的信息收集(262) 四、项目集成计划制定方法与技术(263)
五、项目集成计划工作的结果(265) 六、项目集成计划编制的过程(267)
七、项目集成计划编制过程中的主要风险(268)
八、项目集成计划编制中的风险管理(268)

第四节 项目集成计划实施风险及其管理 (269)

- 一、项目集成计划实施中所需的信息(270) 二、项目集成计划实施的管理原则(270)
三、项目集成计划实施的管理方法和工具(271)
四、项目集成计划实施的结果(272)
五、项目集成计划实施的过程和主要工作(273)
六、项目集成计划实施中的主要风险(274)
七、项目集成计划实施中的风险管理(275)

第五节 项目变更总体控制风险及其管理 (275)

- 一、项目变更的总体控制及其要求(276) 二、项目变更总体控制所需的信息(276)
三、项目变更总体控制的方法与工具(277) 四、项目变更总体控制的结果(278)
五、项目变更总体控制的过程(279) 六、项目变更总体控制的主要风险(280)
七、项目变更总体控制中的风险管理(280)

第十章 项目沟通风险及其管理

第一节 项目沟通及其管理(282)

- 一、项目沟通的概念(282) 二、项目沟通的过程(283)
三、项目沟通的基本原则(285) 四、影响项目沟通效果的基本要素(287)

- 五、项目沟通及其管理的主要内容(288)
- 第二节 项目沟通及其管理中的风险**.....(289)
- 一、项目沟通方法及其风险管理(290) 二、项目沟通障碍及其风险管理(293)
- 第三节 项目沟通计划风险及其管理**.....(295)
- 一、项目沟通计划编制前的准备工作(295) 二、项目沟通需求的分析与确定(297)
- 三、项目沟通方式与方法的确定(298) 四、项目沟通计划编制作业(299)
- 五、项目沟通计划中的风险及其管理(299)
- 第四节 项目报告风险及其管理**.....(300)
- 一、项目报告的分类(301) 二、主要种类的项目报告(302)
- 三、项目报告的编制和撰写(304) 四、项目报告及其管理中的风险(304)
- 五、项目报告及其风险管理(305)
- 第五节 项目会议与面谈及其风险管理** (306)
- 一、项目会议与面谈的类型与内容(306) 二、项目会议沟通及其风险管理(308)
- 三、项目面谈沟通及其风险(309) 四、面谈沟通方面的风险管理(310)

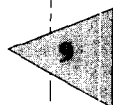
第十一章 项目人力资源风险及其管理

- 第一节 项目人力资源管理**.....(312)
- 一、人力资源管理的基本概念(312) 二、项目人力资源管理的概念(314)
- 第二节 项目人力资源管理中的风险**.....(317)
- 一、项目人力资源管理的过程及其风险(317)
- 二、项目人力资源管理中的其他风险(318) 三、项目人力资源管理中的风险应对(319)
- 第三节 项目组织规划风险及其管理**.....(320)
- 一、不同环境下的项目组织规划(320) 二、项目岗位分析与设计(322)
- 三、项目组织规划中的工作设计(323) 四、项目组织规划的结果(325)
- 五、项目组织规划过程中的主要风险(326) 六、项目组织规划中的风险管理(327)
- 第四节 项目人力资源获得与配备的风险及其管理** (328)
- 一、项目人力资源获得的依据(329) 二、项目人力资源招聘的方式和方法(329)
- 三、项目团队的人力资源配备(331)
- 四、项目人力资源获得与配备过程及其风险(332)
- 五、项目人力资源获得与配备中的风险管理(333)
- 第五节 项目团队开发的的风险及其管理** (334)
- 一、项目团队开发的主要内容(334) 二、项目团队开发的主要方法(336)
- 三、项目团队开发与建设过程及其风险(338) 四、项目团队开发中的风险管理(339)

第十二章 项目采购风险及其管理

第一节 项目采购及其管理	(341)
一、项目采购管理中的关键角色(341)	
二、项目所需资源的来源(342)	
三、项目采购中的合同选用和谈判(343)	
四、项目采购中的主要管理方法(346)	
第二节 项目采购过程及其风险管理	(348)
一、项目采购及其管理的过程(348)	
二、项目采购及其管理过程中的风险(350)	
三、项目采购中的风险管理(351)	
第三节 制定项目采购计划工作中的风险及其管理	(353)
一、项目采购计划的编制(353)	
二、项目资源寻求计划的编制(356)	
三、项目采购计划编制中的主要风险(358)	
四、项目采购计划编制中的风险管理(359)	
第四节 项目采购作业过程中的风险管理	(360)
一、项目所需商品的寻求工作(360)	
二、项目所需劳务的寻求工作(362)	
三、项目供应来源的选择工作(365)	
四、项目采购计划实施的结果(366)	
五、项目采购计划实施过程中的主要风险(367)	
六、项目采购计划实施过程中的风险管理(368)	
第五节 项目合同管理中的风险管理	(369)
一、项目合同管理的依据和信息(369)	
二、项目合同管理的内容(370)	
三、项目采购合同终结管理(371)	
四、项目采购合同管理中的风险(372)	
五、项目采购合同管理中的风险管理(373)	

参考文献	(375)
-------------------	-------



第一章 概 论

项目和项目管理的实践从人们开始有意识的生产劳作就开始了,特别是人们组成社会共同合作进行社会生产与活动以后项目和项目管理就得到了广泛运用。只是古典的项目管理与传统的和现代的项目管理不同,它们更多的是一种自发的和自在的人类行为而已。传统的项目管理活动一般认为始于二战之前,而现代项目管理只是近 20 年来才发展起来的一个管理学科的新领域。现代项目管理中的项目风险管理是当今管理中的一个非常重要的课题,对其原理和方法的深入研究是从 20 世纪 90 年代才开始的,所以这是一个非常新的管理领域。由于项目的一次性和独特性使得项目的风险远远大于一般日常运营中的风险,所以要想保障项目的成功就必须开展项目的风险管理。

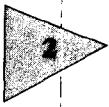
第一节 项目与项目管理

现代项目管理所涉及的管理理论和管理方法与传统的项目管理和一般的运营管理都有很大的不同。现代项目管理是有关现代社会活动中各种项目的一般管理理论和方法,而不是主要限于工程建设项目的传统项目管理方法。现代项目管理的理论和方法可以适用于现代社会中各种项目的管理,不管是科技开发项目,还是房地产开发项目,不管是软件开发项目,还是各种服务提供项目。现代项目管理的理论和方法是在总结了各种各样项目的管理一般规律而建立起来的项目管理理论和方法论,它具有非常广泛的适用性,所以它是现代管理科学中的一个重要领域。

现代项目管理在当今社会中的用途也是非常广泛的。因为在当今信息社会和知识经济之中,人们创造财富和社会福利的途径与方式已经由过去周而复始、重复进行的生产活动为主,逐步转向了以项目开发和项目实施活动为主的模式。仔细观察我们今天的社会,在许多领域中项目开发与项目实施已经成了最主要的社会生产运营方式。例如,在软件业的生产活动中,软件开发项

目是主要的生产方式,而软件复制这种传统意义上的生产活动只剩下对于“复制”命令的执行了。这种“复制性”的生产活动不管从生产成本、生产时间,还是生产所付出的努力等各个方面都只占整个软件生产全过程的很小一部分,而软件开发项目在整个软件的生产成本、时间和努力等方面都占有很大的比重。同样,在制药业、建筑业、管理咨询业、保险业等这样的行业,如果不是全部以项目的形式来实现,就是主要依靠项目的形式来实现。特别是现在许多新兴知识产业和高科技产业的主要或全部生产都是按照项目的模式开展的。确切地说,随着知识经济的发展和信息社会的进步,我们已经迈入了一个以项目开发与实施为主要物质财富生产、精神财富生产以及服务提供手段的社会。因此现代项目管理也就逐步成了现代社会中一个主要的管理领域。我们只有充分学习和掌握现代项目管理的理论、方法和技能才能够在现代社会中立足和发展,才能够为企业和社会创造更多的财富。

一、项目的定义与特性



现代项目管理认为,项目是一个组织为实现既定的目标,在一定的时间、人员和其它资源的约束条件下,所开展的一种有一定独特性的、一次性的工作。项目是人类社会特有的一类经济、社会活动形式,是为创造特定的产品或服务而开展的一次性活动。因此,凡是人类创造特定产品或服务的活动都属于项目的范畴。项目可以是建造一栋大楼,开发一个油田,或者建设一座水坝;项目也可以是一项新产品的开发,一项科研课题的研究,或者一项科学试验;项目还可以是一项特定的服务,一项特别的活动,或一项特殊的工作。现代项目管理认为,只要是一次性、独特性的工作都是项目。

项目的定义和概念可以从许多不同的角度给出,这既可以从项目的投资者、所有者、使用者、实施者和项目的政府监管部门等不同的角度,也可以从不同的专业领域,像建筑、软件开发、新产品试制、服务提供、管理咨询等角度,以及其他各种各样的角度给出。对于现代项目管理理论而言,项目的定义是从一般项目和广义的角度给出的。例如,最具有代表性的美国项目管理协会认为,项目是为创造特定产品或服务的一项有时限的任务。这一定义中的“时限”是指每一个项目都有明确的起点和终点;其中的“特定”是指一个项目所形成的产品或服务在关键特性上不同于其他的产品和服务。

二、项目与运营的差别

人类的社会经济活动及其相关的管理活动可分为两大类。一类是在相对