



最权威的项目管理知识体系

最新的项目管理工具

理论知识与实际应用的紧密结合

管理手段与管理工具的密切配合



# 项目管理与 *Microsoft Project 2002*

中蓝工作室 编著



科学出版社

[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

## 内 容 简 介

本书详细介绍了项目管理的理论知识,并在此基础上介绍了 Microsoft Project 2002 的使用方法。通过阅读本书,读者不仅将掌握项目管理的基础知识,而且还将逐步掌握 Project 2002 的使用技巧。

本书适合项目经理、产品经理、公司管理人员、大专院校经管专业的师生、有关培训机构人员和对项目管理及 Microsoft Project 感兴趣的读者阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

项目管理与 Microsoft Project 2002 中华书局编著 —北京:科学出版社, 2003.9

ISBN 7-03-012241-1

I. 项... II. 中... III. 项目管理—应用软件, Project 2002  
IV. TP317

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 082010 号

策划编辑:万国清/责任编辑:陈 钢

责任印制:吕春珉/封面设计:一克米工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社总发行 各地新华书店经销

\*

2003年9月第一版 开本:787×1092 1/16  
2003年9月第一次印刷 印张:14 1/2  
印数:1—5 000 字数:330 000

定价:22.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

# 前 言

“项目”，在两千多年之前就已经存在。如埃及的金字塔、中国的万里长城都是世界上著名的典型项目。但直到 20 世纪 50 年代，现代意义上的“项目管理”才开始被认识。目前，在发达国家的企业机构和政府部门中，项目管理已成为业务管理的基本模式。项目管理资格证书已经超过 MBA、MPA 证书，成为一种“金牌证书”。项目管理在国际上之所以受到如此重视，是因为它是面向团队、面向成果、面向变化的，凡是真正实施了管理的项目都收到了显著的效果。

近些年来，项目管理在我国也开始得到发展。目前，我国每年都有上百万个大中型项目在实施，小型项目更是不计其数，在项目上的投资达到数万亿元。另一方面，我国已加入 WTO，国内企、事业单位面临着日益激烈的国际竞争，因此，我们比以往更迫切地需要项目管理来为我们服务。

本书不仅全面介绍了项目管理的最新知识体系，还详细地介绍了微软公司最新的项目管理工具 Project 2002 的使用方法。本书将项目管理的理论知识与实践操作有机结合起来，使读者既能了解和掌握可以运用到项目生命周期各个阶段中去的实用知识，又能掌握 MS Project 的操作方法。

本书在内容安排上由浅入深、图文并茂，既适用于有较为丰富的项目管理经验但对 Microsoft Project 2002 软件并不熟悉的在职项目经理、产品经理、公司管理人员；又适用于没有实际工作经验但希望掌握项目管理知识及 Microsoft Project 2002 软件操作使用的经管专业学生；也适于有关培训机构的师生和有关爱好者阅读。

全书共分十一章，第一章介绍项目管理的基础知识；第二章介绍 Microsoft Project 2002 的基本操作；第三章介绍项目计划；第四章介绍资源与成本；第五章介绍项目的时间管理；第六章介绍项目的控制；第七章介绍项目的优化；第八章介绍项目的跟踪；第九章介绍项目的质量管理；第十章介绍项目的风险管理；第十一章介绍项目进度报表。

本书由中蓝工作室的刘胜成、冯涛编写，杨军审校。在编写过程中，得到了许多朋友的大力支持和帮助，特别是万国清先生提出了许多宝贵意见，在此谨致衷心感谢。

由于项目管理的发展日新月异，书中难免有不足和疏漏之处，敬请广大读者指正。读者在阅读过程如有问题或建议，欢迎与我们交流。

中蓝工作室的网址：<http://zlan.vip.sina.com>。

中蓝工作室的 E-mail 地址：[zlan@vip.sina.com](mailto:zlan@vip.sina.com)。

中蓝工作室  
2003 年 7 月

# 目 录

<b>第一章 项目管理基础知识</b> .....	1
1.1 什么是项目 .....	6
1.1.1 概述 .....	6
1.1.2 项目的属性 .....	7
1.1.3 与项目类似的名词 .....	10
1.1.4 项目范畴 .....	12
1.2 什么是项目管理 .....	18
1.2.1 概述 .....	18
1.2.2 项目管理的几个要点 .....	19
1.2.3 不同参与人在项目管理中的角色 .....	21
1.2.4 项目管理的原则和方法 .....	22
1.3 几种常用项目管理方法 .....	26
1.4 Microsoft Project 2002 简介 .....	30
1.4.1 Microsoft Project 2002 概述 .....	30
1.4.2 用 Microsoft Project 2002 管理项目 .....	34
1.4.3 Microsoft Project 2002 的安装 .....	37
1.4.4 Microsoft Project 2002 的卸载 .....	40
1.4.5 使用 Microsoft Project 2002 的帮助系统 .....	41
<b>第二章 Microsoft Project 2002 基本操作</b> .....	43
2.1 熟悉 Project 界面 .....	44
2.1.1 使用 Project 菜单 .....	44
2.1.2 使用工具栏 .....	45
2.1.3 使用录入栏 .....	45
2.1.4 使用视图栏 .....	46
2.1.5 选择数据域 .....	46
2.2 Project 的视图 .....	49
2.2.1 “甘特图”视图 .....	49
2.2.2 “跟踪甘特图”视图 .....	50
2.2.3 “任务分配状况”视图 .....	51
2.2.4 “日历”视图 .....	52
2.2.5 “网络图”视图 .....	53

2.2.6	“资源工作表”视图	53
2.2.7	“资源使用状况”视图	53
2.2.8	“资源图表”视图	54
2.2.9	组合视图	55
<b>第三章</b>	<b>项目计划</b>	<b>57</b>
3.1	项目计划基础知识	58
3.1.1	如何建立项目计划	58
3.1.2	如何执行项目计划	60
3.1.3	如何控制全局变化	62
3.2	创建项目文件	64
3.2.1	收集项目信息	64
3.2.2	设定项目日历	65
3.2.3	使用项目模板	67
3.3	创建项目任务	68
3.3.1	任务的建立	68
3.3.2	里程碑的建立	69
3.3.3	大纲结构的建立	69
3.3.4	任务的移动、复制和显示	70
3.4	安排任务的工期	72
3.4.1	安排任务的时间	72
3.4.2	安排任务的进度	74
3.4.3	周期性任务	74
3.4.4	任务限制类型	75
3.4.5	任务优先级别	75
3.4.6	通过甘特图查看进度	76
3.5	任务的链接	77
<b>第四章</b>	<b>资源与成本</b>	<b>79</b>
4.1	理解项目的成本管理	80
4.1.1	如何编制资源计划	80
4.1.2	如何估计成本	81
4.1.3	如何预算成本	83
4.1.4	如何控制成本	84
4.2	理解资源	86
4.2.1	为什么使用资源	87
4.2.2	资源对项目的影响	87
4.2.3	项目的成本	87
4.3	创建资源库	88
4.3.1	资源的信息	88
4.3.2	资源的费率	89

4.3.3	资源的日历 .....	90
4.3.4	建立资源库 .....	91
4.4	为任务分配资源 .....	94
4.4.1	关于资源分配 .....	94
4.4.2	建立资源库 .....	94
4.4.3	删除或替换资源配置 .....	97
4.5	查看资源信息 .....	97
4.5.1	对资源进行排序 .....	97
4.5.2	对资源进行筛选 .....	98
4.5.3	使用“资源窗体”视图 .....	99
4.5.4	使用“资源使用状况”视图 .....	99
4.6	分配项目成本 .....	101
4.6.1	项目成本 .....	101
4.6.2	给任务分配固定成本 .....	101
4.6.3	给任务分配固定资源成本 .....	102
4.6.4	设置资源费率 .....	102
<b>第五章</b>	<b>项目的时管理</b> .....	<b>105</b>
5.1	理解项目时管理 .....	106
5.1.1	如何定义活动 .....	106
5.1.2	如何对活动排序 .....	107
5.1.3	如何估计活动时间 .....	110
5.1.4	如何安排进度 .....	112
5.1.5	如何控制进度 .....	115
5.2	使用视图查看项目 .....	116
5.2.1	使用“甘特图”示图 .....	116
5.2.2	使用“日历”示图 .....	118
5.2.3	使用“网络图”示图 .....	120
5.3	投入比导向日程排定 .....	121
5.3.1	投入比导向 .....	121
5.3.2	任务的类型 .....	122
5.3.3	资源与投入比导向 .....	125
5.4	项目资源的特定分配 .....	126
5.4.1	使用“任务分配状况”示图 .....	127
5.4.2	使用“资源工时分布”模型 .....	127
5.4.3	如何安排资源加班 .....	128
5.4.4	推迟参加工作时间 .....	129
5.4.5	阶段性参加工作 .....	129
5.5	项目日程排定控制 .....	130
5.5.1	“固定工时”任务的日程安排 .....	131

5.5.2	“固定工期”任务的日程安排	131
5.5.3	“固定单位”任务的日程安排	131
<b>第六章</b>	<b>项目的控制</b>	<b>133</b>
6.1	解决项目中的资源冲突	134
6.1.1	资源冲突	134
6.1.2	定位资源冲突	134
6.1.3	解决资源冲突	136
6.2	任务限制	140
6.2.1	任务限制的类型	140
6.2.2	任务限制的应用	141
6.3	排序和筛选	143
6.3.1	排序	143
6.3.2	筛选	143
<b>第七章</b>	<b>项目的优化</b>	<b>145</b>
7.1	日程分析	146
7.1.1	日程冲突	146
7.1.2	识别关键路径	146
7.1.3	非关键任务与时差	150
7.1.4	检查任务的相关性	150
7.1.5	检查任务的限制	150
7.2	缩短项目工期	151
7.2.1	分解关键任务	151
7.2.2	给任务增加资源	151
7.2.3	缩短关键任务的工期	152
7.2.4	重叠或延迟链接任务	152
7.2.5	设置日历增加工作时间	152
7.2.6	通过减少工时来缩短任务工期	153
7.2.7	通过分配加班工时来缩短关键任务	154
7.3	减少项目的费用	154
7.3.1	分配项目成本	154
7.3.2	降低项目成本	156
<b>第八章</b>	<b>项目的跟踪</b>	<b>159</b>
8.1	项目跟踪原则	160
8.1.1	估计值与实际	160
8.1.2	适当调整项目计划	160
8.2	比较基准	161
8.2.1	保存没有比较基准的项目	161
8.2.2	保存项目信息的比较基准	161
8.2.3	保存中期计划	162

8.2.4	查看比较基准信息 .....	162
8.2.5	在比较基准计划或中期计划中添加任务 .....	163
8.3	跟踪项目进度 .....	163
8.3.1	更新完整项目 .....	164
8.3.2	更新项目的部分任务 .....	164
8.3.3	未完成任务的重新安排 .....	167
8.3.4	显示项目的进度线 .....	167
8.3.5	查看任务差异 .....	169
8.3.6	使用“跟踪”工具栏 .....	169
8.4	跟踪实际成本 .....	169
8.4.1	计算任务的实际成本 .....	170
8.4.2	每天更新实际成本 .....	170
8.4.3	查看任务成本是否与预算相符 .....	171
8.4.4	用“盈余分析”表进行成本分析 .....	172
8.5	跟踪项目资源状况 .....	173
8.5.1	输入资源完成的总实际工时 .....	173
8.5.2	每天更新资源的实际工时 .....	173
8.5.3	查看资源计划工时与实际工时之间的差异 .....	173
<b>第九章</b>	<b>项目的质量管理 .....</b>	<b>175</b>
9.1	质量计划 .....	177
9.2	质量保证 .....	180
9.3	质量控制 .....	181
9.4	Project 中有关质量管理的操作 .....	184
<b>第十章</b>	<b>项目的风险管理 .....</b>	<b>189</b>
10.1	项目风险管理基础知识 .....	190
10.1.1	风险识别 .....	191
10.1.2	风险量化 .....	194
10.1.3	风险对策 .....	196
10.1.4	风险对策实施控制 .....	198
10.2	利用 Project 识别风险 .....	199
10.3	利用 Project 应对风险 .....	203
10.3.1	对范围扩大做出响应 .....	203
10.3.2	让任务重新按照日程进行 .....	205
10.3.3	将成本控制在预算之内 .....	207
10.3.4	就资源问题对项目计划进行优化 .....	208
<b>第十一章</b>	<b>项目进度报表 .....</b>	<b>209</b>
11.1	报表的共性 .....	210
11.1.1	总览类报表 .....	211
11.1.2	当前操作类报表 .....	212



11.1.3	成本类报表	213
11.1.4	工作分配类报表	215
11.1.5	工作量类报表	216
11.2	报表的定制	216
11.2.1	报表内容编辑	216
11.2.2	自定义报表	217
11.3	打印报表	221
11.3.1	打印版面的设置	221
11.3.2	打印预览	221
11.3.3	打印	222

# 第一章

## 项目管理基础知识

### 学习目标：

通过本章的学习，了解项目及项目管理的基本概念和基本内容，并初步了解 Microsoft Project 2002 的功能，如何安装和卸载 Microsoft Project 2002，如何使用 Microsoft Project 2002 的帮助。

在我国提到“项目管理”，有的人不知道这是什么，有的人觉得这个字眼很熟悉，却又想不起来在哪见过。其实“项目管理”随处可见，只不过由于我国项目管理水平还比较低，所以难免会让大家觉得陌生。

“项目管理”被引入我国的时间不算晚。20世纪60年代初，在著名数学家华罗庚教授倡导下，“项目管理”就曾经在国民经济的各个部门试点应用，当时将这种方法命名为“统筹法”。中国科学院管理科学与科技政策研究所还牵头成立了“中国统筹法、优选法与经济数学研究会”。项目管理在水利、建筑、化工等领域大量被应用，是在改革开放后。例如，联想集团结合业务对项目的需求，应用项目管理的相关理论和方法，对天麒及其产品的开发过程进行管理，使该项目得以在8个月的时间内完成。但是，与发达国家相比，我国的项目管理尚处在较低水平，主要问题是未能在项目中全面系统地采用项目管理方法，没有形成专业化。据不完全统计，当前我国从事项目管理工作的已达上百万。这些人多从属于各企、事业单位或政府部门，上了新项目他们就被调来做项目管理，项目结束又回去做其他事情。他们往往只有一两次实践，无法积累经验，管理水平难以提高。而在发达国家，中、高层项目管理人员已逐步走上了专业化道路，像律师、医师、会计师那样已形成一个行业。从业者大都要通过培训、取得专业资质证书，并参加行业协会或学会。而我国至今未建立项目管理专业人员职业资格制度。1999年，一家外企想在国内寻找一位持有项目管理专业资质的管理人员，开价年薪5万美元，竟无人应聘，最后只好花10万美元到海外聘请。近年来，项目管理在国内被日益重视，各种培训、讲座、认证和考试让人目不暇接，俨然已成为培训热门。

归纳起来，目前阶段我国项目管理的发展有以下特点：

### 1. 瞄准全球化与国际接轨

知识经济时代的一个重要特点是知识与经济的全球化。因为竞争需要信息技术的支撑，促使了项目管理的全球化发展。具体体现是：

(1) 国际间的项目合作日益增多。国际间的合作与交流往往都是通过具体项目实现的。通过这些项目，使各国的项目管理方法、文化、观念也得到了交流与沟通。

(2) 国际化的专业活动日益频繁。现在每年都有许多项目管理专业学术会议在世界各地举行，少则几百人，多则上千人，吸引着各行各业的专业人士。

(3) 项目管理专业信息的国际共享。由于Internet的发展，许多国际组织已在国际互联网上建起了自己的站点，各种项目管理专业信息可以在网上很快查阅。

项目管理的全球化发展既为我们创造了学习的机遇，也给我们提出了高水平国际化发展的要求。

### 2. 学科专业化

为了加快项目管理专业的发展，我国于近期在北京的几所高校先后开设了项目管理专业，这标志着项目管理正式被纳入到学位教育体系。同时，项目管理知识体系还在不断发展和完善之中。美国PMI(Project Management Institute)的专业认证考试内容从1984年提出至今，就已数易其稿。欧洲IPMA(International Publishing Management Association)和其他各国的项目管理组织也纷纷提出了自己的体系。可以预计中国在借鉴国际通行的

项目管理规范和指南的基础上,依靠自身的教育体系,将会使我国的项目管理专业化的水平提高到一个新的水平。

### 3. 培训与认证制度

由于项目管理从业人员日渐增多,培训的需求急骤增长,世界各国的学校,专业学术组织,专业培训机构,咨询公司等,纷纷提出可以满足各种层次需求的培训计划和方案。例如美国 PMI 从 1998 年起,每年都安排在不同时间、不同地点举办的研讨及培训班。国内则主要以推进认证考试为突破口,促进专业人员水平的提高与学科发展。从国外发展经验看,这是一种极为有效的做法,它完全靠专业的权威性吸引着广大项目管理从业人员真正为提高他们的专业水平而努力。目前 PMP (Project Management Professional) 考试的急剧升温就是很好的证明。

### 4. 项目管理软件的应用

在激烈竞争的环境下,面对各种复杂的项目有大量的信息、数据需要动态管理,要提高管理水平,提高工作效率,就必须使用先进的方法和工具,有数据表明,在美国项目管理人员中有 90% 左右的人已在不同程度上使用了项目管理软件,这些项目管理软件,有侧重计划与进度管理的,有侧重网络环境信息共享的,有侧重时间、费用、质量三座标控制的,有侧重进行信息资源系统管理的等。在我国,项目管理人员也逐步使用项目管理软件来帮助他们进行有效的项目管理。目前使用较多的项目管理应用软件是 Microsoft Project,它是针对每一个项目本身来进行跟踪和管理的,它的最新版本为 Microsoft Project 2002,在目前阶段,Microsoft Project 2002 还是可以胜任大多数企业业务环境的。

“项目管理”其实并不是仅仅指所谓的“大工程的管理过程”,实际上任何一个有明确目的的一次性工作都是需要“项目管理”的。在一个论坛上有过这样一个简单但又极其形象的比喻,内容是这样的:“有 A, B 两组,每组各是五个人,现在对要他们两组中每一个人到一副扑克中去拿一张牌,对 A 组,没有指令,让成员自由取牌,而对 B 组我们可以发布这样一个信息,第一个人拿黑桃 A,第二个人拿黑桃 K,第三个人拿黑桃 Q,第四个人拿黑桃 J,第五个人则拿黑桃 10。好了,现在看看两组拿的牌,发现 A 组的五张牌是‘红心 3’、‘红心 Q’、‘梅花 6’、‘方块 9’、‘方块 A’,而且 B 组的五张牌则是按照指令拿的‘同花顺’”。哪一组的牌好,哪一组的牌差,想必读者一眼就可以分辨了吧?其实 B 组的信息发布者就是一个“项目管理者”,而他进行的也就是最简单的“项目管理”。而拿牌这个过程就是“项目”。

当然,严格的“项目”和“项目管理”的定义并不是这么简单的。“项目管理”有一套详细的理论标准,也有制订这个理论标准的协会。美国项目管理协会(Project Management Institution, PMI)于 1966 年在美国宾夕法尼亚成立,是目前全球影响最大的项目管理专业机构,其组织的项目管理专家(Project Management Professional, PMP)认证被广泛认同。PMI 的突出贡献是总结了一套“项目管理知识体系(Project Management Body Of Knowledge, PMBOK)”。目前 PMI 在全球拥有近 90000 会员,取得 PMP 资格的超过 10000 人。由于 PMP 认证考试难度大,考试严格加上苛刻的专业资

格审查，它的含金量非常高。目前在国内也开展了与国际上同步的 PMP 考试。PMBOK 总结了项目管理实践中成熟的理论、方法、工具和技术，也包括一些富有创造性的新知识。PMBOK 把项目管理知识分为九个知识领域，每个知识领域包括数量不等的项目管理过程：

(1) 集成管理 (Integration)。

- ① 项目开发管理。
- ② 项目执行管理。
- ③ 全局变化管理。

(2) 范围管理 (Scope)。

- ① 项目启动。
- ② 范围界定规划书。
- ③ 细分子项目。
- ④ 范围核实。
- ⑤ 范围变化控制。

(3) 时间管理 (Time)。

- ① 活动定义。
- ② 活动排序。
- ③ 活动时间估计。
- ④ 进度编制。
- ⑤ 进度控制。

(4) 成本管理 (Cost)。

- ① 资源规划。
- ② 成本估计。
- ③ 成本预算。
- ④ 成本控制。

(5) 质量管理 (Quality)。

- ① 质量规划。
- ② 质量保证。
- ③ 质量控制。

(6) 人力资源管理 (Human Resource)。

- ① 组织规划。
- ② 人员组织。
- ③ 团队建设。

(7) 沟通管理 (Communications)。

- ① 沟通规划。
- ② 信息传递。
- ③ 实施情况。
- ④ 行政总结。

(8) 风险 (Risk)。

- ① 风险识别。
- ② 风险量化。
- ③ 风险对策研究。
- ④ 风险对策实施控制。

(9) 采购 (Procurement)。

- ① 采购计划。
- ② 征集申请书计划。
- ③ 征集申请书。
- ④ 资源选择。
- ⑤ 合同管理。
- ⑥ 行政结束。

PMBOK 共有 37 个过程, PMBOK 把项目管理过程分为五类:

### 1. 启动

成立项目组开始项目或进入项目的新阶段。启动是一种认可过程, 用来正式认可一个新项目或新阶段的存在。

### 2. 计划

定义和评估项目目标, 选择实现项目目标的最佳策略, 制定项目计划。

### 3. 执行

调动资源, 执行项目计划。

### 4. 控制

监控和评估项目偏差, 必要时采取纠正行动, 保证项目计划的执行, 实现项目目标。

### 5. 结束

正式验收项目或阶段, 使其按程序结束。

每个管理过程包括“输入”、“输出”、“所需工具和技术”。各个过程通过各自的输入和输出相互关系, 构成整个项目管理活动。根据重要性, PMBOK 又把项目管理过程分为核心过程和辅助过程两类。核心过程是指那些大多数项目都必须具有的项目管理过程, 这些过程具有明显的依赖性, 在项目的执行顺序也基本相同。辅助过程是指实际项目可取舍的项目管理过程。在最新的 PMBOK 2000 中新增加了两个风险管理过程, 这样目前 PMBOK 的核心过程有 17 个, 辅助过程有 22 个, 一共有 39 个过程。

PMBOK 2000 按所属知识领域分为九类, 按时间顺序分为五类(启动、计划、执行、控制和结束), 按重要程度分为两类(核心过程和辅助过程)。PMBOK 2000 的 39 个过程如表 1-1 所示。

表 1-1 PMBOK 2000 的 39 个过程

过程类别 知识区域	启动	计划	执行	控制	结束
集成		项目计划制定	项目计划执行	集成变更控制	
范围	启动	范围规划 范围定义		范围核实 范围变更控制	
时间		活动定义 活动排序 活动周期估计 进度安排		进度控制	
成本		资源计划 成本估计 预算		成本控制	
质量		质量计划	质量保证	质量控制	
人力资源		组织计划 人员获取	团队建设		
沟通		沟通计划	消息传递	性能汇报	项目关闭
风险		风险管理计划 风险识别 定性风险分析 定量风险分析 风险响应计划		风险监控	
采购		采购计划 招标计划	招标 招标对象选择 合同管理		合同关闭

斜体表示辅助过程

## 1.1 什么是项目

### 1.1.1 概述

所谓“项目”，简单的说，就是在既定的资源和要求的约束下，为实现某种目的而互相联系的一次性工作任务，而这个工作又可能包括项目本身，所以这两者有时候是相互重叠的。但具体操作与项目有许多共同特性：

- (1) 由个人或者集体来完成。
- (2) 有限的资源的限制。
- (3) 遵循某种程序。
- (4) 要进行计划、执行和控制。

工作有两种不同的方式，一是持续不断的重复的，称为常规运作（运行或操作）。例如：公共汽车从起点到终点的往返行驶；你每天上学上班放学下班的行动路线以及固定使用的运行方式。另一种是一次性的任务，称为项目，例如你放学或者下班后要到书报亭去买一本最新的杂志；你要组装好一台电脑。

具体操作与项目最根本的不同在于具体操作具有连续性和重复性的，而项目则是有

“时限性”和“惟一性”的。因此我们可以根据这一显著特征对项目做这样一个定义——项目是一项为了创造某一惟一的产品或者服务的时限性工作。所谓时限性就是指每一个项目都具有明确的开端和明确的结束；所谓惟一性是指该产品或者服务与同类产品或者服务相比在某些方面具有显著的不同。

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，也许包括了上千万人；也许只需要不到几个小时就能完成项目，也许几百小时，甚至是需要上千万个小时，几年的时间完成；项目有时只涉及一个组织的某一部分，有时则是整个组织，甚至是需要跨越好几个组织。这些都不会制约项目的定义。

通常项目是执行组织商业战略的关键。

以下活动都是一个项目：

- (1) 开发一项新的产品或者服务。
- (2) 修建一座大楼。
- (3) 组织一次游行集会。
- (4) 为公司招聘工作人员。
- (5) 发动一场战争。
- (6) 改变一个房间的布局和设施。

### 1.1.2 项目的属性

项目类工作具有以下几点属性。

#### 1. 一次性（有限性）

一次性是项目与其他常规运作（工作）的最大区别。也是项目属性的两个重点属性之一，读者应该熟练该属性的内容。

项目具有确定的起开点和惟一的终点，从起点到终点就是这个项目的“生命周期”。而整个过程没有可以完全照搬的先例，也不会有完全相同的复制。这是项目的最根本的属性，其他的属性也是在这个主要的属性上衍生出来的。

“一次性”也可以称为“有限性”，有限性也就是指有明确的开端和结束。当项目的目标已经达到的时候，该项目也就结束了，或者是当我们已经知道，已经可以确定项目的目标不能达到时，该项目也就被终止了。时限性并不意味着持续的时间短，许多项目会持续几年，几十年，甚至是跨世纪的。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，也就是说，一个项目不可能是永远无休止的继续下去的，就好比“愚公移山”的故事，里面说“子又生孙，孙又生孙，子子孙孙无穷尽也……”读者可能会说“这不是一个无穷尽的工作，所以这不是项目啊？”其实不是的，愚翁的目的很明确他就是要“移山”，所以说这个工作有终点，终点就是“把山移走”只不过他的这个终点并不是以精确的时间来定的，而是根据工作的目标来定的，也就是当把山移走了，那么这个工程就结束了，无论那时候是多少代的子孙来完成。所以说“愚公移山”这是个工程。

另外，由项目所创造的产品或者服务通常是不受项目时限性的影响，大多数项目的



实施就是为了创造一个具有延续性的成果，例如：长江三峡工程，这本身就是一个庞大的项目，它的预定结束日期是在 2009 年，那么是不是三峡工程成果也就在那天结束？答案很明显是否定的，甚至可以说，三峡工程的成果正是从那天才开始，也就是项目成果的延续性和项目结束不是一个概念；再举一个例子：竖立一个纪念碑。建一个纪念碑的时间或许只要几个月甚至更短，那么它的意义也只能是几个月么？这个答案也是明显否定的，例如革命英雄纪念碑，它是纪念无数为我们新中国的建立而抛头颅撒热血的革命先烈，供我们几辈的后人去瞻仰去缅怀那段悲壮的历史，它的影响应该是好几个世纪！

许多工作在某种意义上说是具有时限性的。因为它们都会在某一时间点上结束。比如：一个工厂的自动装配车间的工作会有暂时停止的时候，这个工厂本身也会有停工的时候，项目与此有根本性不同，因为项目是在既定目标达到后结束了，而非项目型的工作会不断的有新的工作目标，需要不断的工作下去。

项目的着种时限性特征也会在其他方面体现出来：

机遇或市场行情通常是暂时的，大多数项目都需要在限定的时间框架内创造产品或者服务。

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完成的，而成立这个工作组的惟一目的也就是为了完成这个项目，当项目完成以后，这个团队就会被解散，成员也会被再分配到其他的工作当中去。但是要注意的是固定团队并不意味着这个团队的内部成员也必须固定，项目的另外一个属性“组织的临时性和开放性”，在后面将详细解释。

## 2. 独特性（惟一性）

项目的独特性（惟一性）是项目的两个重点属性之一，甚至在 PMBOK 中也就只将“时限性”和“惟一性”两个属性做了详细讲解。其他的项目属性则是项目管理者和专业的专业人士在实践中总结出来的，也有很强的实用性。

所谓独特性，简单的说也就是：“每个项目都是独特的，或者其提供的成果有自身的特点；或者其提供的成果与其他的项目类似，然而其时间地点，内部和外部的环境，自然和社会条件有别与其他的项目，因此项目总是独一无二的。”

项目所涉及的某些内容是以前没有被做过的，也就是说这些内容是惟一的。即使一项产品或者服务属于某一大类别，它仍然可以被认为是惟一的。比方说，我们修建了成千上万的写字楼，但是每一座独立的建筑都是惟一的，它们分别属于不同的业主，有不同的设计，最基本的，它们处于不同的位置，或者是由不同的承包商承建的等等。所以说具有重复的要素并不能改变整体根本的惟一性。

## 3. 目标确定性

项目都是具有确定的目标：

时间目标：在规定的时段内或规定的时间点之前完成。

成果目标：如提供某种规定的产品、服务或者其他成果。

其他需要满足的要求：包括必须满足的要求和应尽量满足的要求目标发生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或者导致该项目的终止。