

General Discussion
Of
Project Management
Philosophy

——“how to see”, “how to think” and “how to do”
In project management



项目管理哲学

简论

——项目管理中的“怎么看”，“怎么想”和“怎么办”

马旭晨 马尔航/著

项目管理哲学简论

——项目管理中的“怎么看”，“怎么想”和“怎么办”

General Discussion Of Project Management Philosophy

——“how to see”, “how to think” and “how to do” In project management

马旭晨 马尔航 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理哲学简论：项目管理中的“怎么看”，“怎么想”和
“怎么办” / 马旭晨，马尔航著. — 北京：经济日报出版社，2014.6
ISBN 978-7-80257-647-6

I . ①项… II . ①马… ②马… III . ①项目管理—哲学理论
IV . ① F27-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 119200 号

项目管理哲学简论：项目管理中的“怎么看”，怎么想”和“怎么办”

主 编	马旭晨 马尔航
责任编辑	梁沂滨
责任校对	廉潘红
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮政编码：100054)
电 话	010-63567960 (编辑部) 63516959 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	廊坊市兰新雅彩印有限公司
开 本	1/16
印 张	13.5
字 数	200 千字
版 次	2014 年 6 月第一版
印 次	2014 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-647-6
定 价	42.00 元

开辟项目管理研究和哲学应用的新天地

——《项目管理哲学简论》序

钱福培

看到马旭晨先生的新作《项目管理哲学简论》问世，非常高兴。阅后我想从两方面谈谈自己的认识。

首先是哲学对项目管理的指导意义。

项目是人类为了生存和发展，为了适应世界和改造世界而进行的一次性实践活动。项目管理是指导搞好这类实践活动的一门管理科学。

哲学是关于世界观、思维规律和方法论的学问，哲学以其具有总体、反思、预见、批判、实践的功能，提供探索与改造世界具有普遍规律的观点和方法。因此，哲学在自身理论不断完善的同时，发展了众多的分支——应用哲学，如：政治哲学、军事哲学、艺术哲学、教育哲学、科学哲学、技术哲学、工程哲学等等。

项目管理作为管理科学的一个分支，从内容到过程，从时间到空间都蕴含和贯穿着哲学的理念，思维和方法；在处理各种管理关系中实践着、遵循着哲学关于物质和意识的关系；项目管理活动更受到以系统论为核心的哲学指导。不管人们认识不认识、承认不承认，这些都是客观存在的事实。哲学对项目管理在理论和实践方面的指导是客观的，是任何一位项目管理工作都不能回避的。



任何一门学科的成长都符合认识论的“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的发展过程。项目管理，特别是现代项目管理的发展还远未成熟，还需要向更高的层次，更科学化的水平发展，因此，项目管理更需要哲学的指导。

哲学不是书斋里的东西，只有站在改变世界的立场上，在实践中磨练出来的哲学，才是真正的哲学。因此马旭晨先生提出项目管理哲学，不仅为项目管理的发展开辟了一片新天地，也为哲学应用开辟了一片新天地。

我说的第二点重要意义是关于项目经理的成长和发展。

任何一个项目都需要有项目经理领导的团队进行管理，这个团队水平的高低会直接影响到项目的成败。在我国许多项目中，由于项目领导人的品德、素质、能力的缺失，造成项目的失败，这样的事例是累见不鲜的。团队成员们在学习项目管理的过程中，都应该接受哲学层面的本体论（世界观）、认识论、方法论的指导。

目前世界各国都在为提高项目经理的水平而努力，多年来在我国各行各业开展的项目经理培训教育虽然取得了可喜的成绩，但这些培训的主要目标还是在提升项目经理的专业知识水平，很少从更高的哲学层次要求项目经理。现在马旭晨先生提出的项目管理哲学明确提出，对应于哲学中的世界观、思维规律和方法论的核心内容，解决每一位项目经理都会碰到的“怎么看？”、“怎么想？”和“怎么办？”的实际问题，发挥哲学的威力，使我们的项目经理沿着一个科学的思路、用哲学的本体论、认识论、方法论去解决项目中遇到的各种问题。这对于我国项目经理的水平将会是一次跨越式的发展。

马旭晨先生是一位勤于思考、著作多产的项目管理专家，他本人在获得IPMA的C级证书后不断努力，又荣获A级证书。此后从未停息，发挥他多年在企业 and 学校任职的丰富阅历，潜心学习、努力研究、不断总结，已有10余本项目管理著作问世。这种勤于学习、勇于探索的精神是很值得我们学习的。

我祝贺本书的出版，该书既在项目管理中挖掘和梳理出哲学内涵，又把哲学的普遍原理融入对项目管理的指导，很有启迪。衷心希望本书的出版能促进我国项目管理学科有更大的发展，促进我国项目经理水平有更高的提升！

钱敏培

2014.5

著名项目管理专家，西北工业大学教授，博士生导师。
曾荣获具有较高国际影响的国际项目管理荣誉奖（CEPM-PMA）。连续两届国际项目管理协会副主席，现任中国项目管理研究委员会名誉主任，IPMA 中国认证委员会主席。

创新的开端，更多的期待

——为《项目管理哲学简论》序

姚 兵

项目管理学是新经济时代发展起来的应用型管理学科，项目管理是为满足人们日益增长的物质和文化需要所开展的主要活动。项目管理的理论研究和具体实践告诉我们，项目管理需要有哲学指导，挖掘和梳理项目管理中蕴含的哲学智慧，完善项目管理学科建设，有效地指导项目管理实践是项目管理者的当务之急。

近年来，无论是在工程建设领域，还是研发制造业、软件开发和大型社会公共活动方面，综观项目管理实践，项目管理者都离不开要回答和解决项目管理中的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”等诸项问题。而要解决这些问题，仅仅依靠单纯的、具体的项目管理理论、技术、方法、手段是远远不够的。正确地回答和解决这几个“怎么”的问题，正是项目管理哲学的主要内容。项目管理哲学作为“伟大的认识工具”，可以为我们提供正确实施项目管理，处理好项目管理中复杂矛盾、纷繁关系的立场、观点、思路和方法，从而高屋建瓴、纲举目张地将哲学思辨转化为指导现实的指南，变成解决具体问题的金钥匙。

项目管理中的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”对应于哲学中的“世界观”、“思维规律”和“方法论”这些核心内容。研究和解决项目管理中的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”的问题，就是项目管理哲学的主要内容。

马旭晨先生以其多年从事项目管理实践、教学和科研的经历，从项目管理中挖掘梳理哲学内涵，将哲学本论引进和融入项目管理，简明、深入浅出地构建了《项目管理哲学简论》，是避免落入传统理论哲学研究的束缚，抓住本质，联系实际、面向应用、着眼普及的创新，与他所著的《项目经理能力解析》等书籍一样，将对项目管理和应用哲学的发展和项目管理科学实践的指导起到积极作用。

编写和出版《项目管理哲学简论》是中国项目管理学科建设和管理实践水平不断提升的一个重要标志，也是对哲学指导项目管理的有益尝试。但是我们也应该看到这仅仅是个良好的开端，我向读者推荐此书。更期待有众多的项目管理者、专家、学者参与更高层次项目管理哲学的研究，为我国项目管理水平的综合提升做出更大的贡献。



2014年5月于北京

教授，博士生导师。

中华人民共和国住房和城乡建设部原副部长、总工程师。

中国建筑金属结构协会会长，中国民族建筑研究会会长，

中国节能协会副理事长



顶天立地、逻辑衔接，寓道于简、指导应用

葛子干

马旭晨老师主笔的《项目管理哲学简论》即将出版，我有幸先睹为快。刚一听书名，就为之一喜。这是因为，现代项目管理作为一个管理学科在体系化、精细化、规范化和个性化方面不断涌现新的发展和应用成果，但关于项目管理哲学的文献还真是稀缺。何况这本书出于像马旭晨老师这样一位以实践者为显著特征的项目管理后来者之手。

马旭晨老师从事管理工作 40 余年，在企业管理、科研管理、工程管理实践中与项目管理结缘，迅速成为国内项目管理应用和最优实践推广的“探路者”、“急先锋”。在实践和研究中逐渐发现了项目管理学内涵的空缺，意识到了项目管理者哲学素养和思维的重要性。最初在课堂上，马旭晨老师对高级项目管理者哲学思维和素养的推崇与我们这些来自中央企业的具体项目管理一线实践者达成高度共鸣。在近十年，他秉承“溯本清源、脚踏实地、博采众长、自成体系、谨慎探讨、重在应用”的自律准则，将项目管理实践经验、丰富阅历与哲学理论和思维等进行相互碰撞和智慧沉淀，终于自我磨砺出这本书《项目管理哲学简论》。这是还原了哲学本身所具有反思、批判、预见、实践的功能的鲜活历程。掩卷沉思后，令人越发钦佩和更多期待。

这本书在主要观点的获得上“顶天立地、逻辑衔接”。顶天就是从哲学层次依据哲学基本观点和方法思考项目管理科学，立地就是追求将研究成果落脚于项目管理学科和实践的需要，逻辑衔接就是重放自己的思维过程，理顺了项

目管理哲学与周边事项的关系；同时，在主要观点的表述上采取了“深入浅出、寓道于简”的风格。从而构建出在哲学与一般方法论之间易学易懂的“亚哲学层次”知识簇，即对项目管理中“怎么看”、“怎么办”和“怎么想”的哲学思考和信息应用举证。这些特点都是这本书成为一种更容易被从高级实践者到初学者分层吸收的知识营养，对大家因循“能力 = 知识 + 经验 + 基本素质 + 哲学素养”成长公式提升自身能力、塑造成功快乐的项目实践有特别意义。

谨此特别向大家推荐。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '高子平' (Gao Zhen).

研究员，中国航空工业集团公司总工程师

二〇一四年五月 于北京



项目管理学科的发展需要项目管理哲学

王守清

任何一门成熟的管理学科都有哲学内涵作为其核心支柱，项目管理学科也不例外。没有管理哲学的指导，项目管理科学也会失去灵魂，在对实践指导方面也会大打折扣。在现实中我们常见到许多人看似都学过了某些管理理论，也会运用一些管理方法，但管理效果却不甚理想，可能原因很多，但是没有了解和掌握项目管理哲学的真谛，一定是重要原因之一。我们学习项目管理知识，掌握运用项目管理方法很重要，但是掌握和运用项目管理哲学更为重要。以项目管理哲学指导项目管理，会使项目管理者在复杂的项目管理中，不仅能够正确、灵活、事半功倍地应用各种方法，还可以举一反三、触类旁通，创造出许多新的方法，多、快、好、省地开展项目管理工作，成功地实现项目目标。

项目管理学科的发展、项目管理应用水平的提升，需要项目管理哲学。

马旭晨教授基于几十年项目管理实践和教学科研的基础，潜心研究编写的《项目管理哲学简论》，以指导应用为出发点，以解决项目管理中面对的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”为主线，以其多年的项目管理实践经验为基础，以对管理哲学的感悟为升华，总结和提炼了项目管理的哲学内涵。这本书将“哲学”融入“项目管理”，从“项目管理”中提炼出“哲学”内涵，深入浅出地展示给读者，是非常有意义的尝试，对我们项目管理学科的发展和对项目管理实践的指导都是非常有意义的。

因此，特向项目管理领域的教学和研究者、大学本科生和研究生、项目管

理实践者和项目经理等推荐此书。也希望此书能引起更多的讨论和争鸣，进一步促进我国项目管理学科的发展和项目管理水平的提高。



2014 年 4 月 30 日

博士

清华大学建设管理系暨清华大学国际工程项目管理研究院 教授
全国项目管理领域工程硕士教育协作组（161 所大学）组长



学用项目管理哲学，增长项目管理智慧

薛 岩

综观项目管理的理论与实践，我们可以看到项目管理从内容到过程，从时间到空间都实实在在地蕴含和贯穿着哲学的认知，思维和方法；管理哲学对于我们“授之以渔”，对提升我们的项目管理能力和项目管理水平，具有重要意义。

我在大学从事项目管理教学、科研的同时，也在国际项目管理协会（IPMA）参与一些项目管理研究和推广工作。据我所知，近年来国内外项目管理领域也越来越重视对项目管理中“哲学内涵”和“软管理”方面的研究和探讨，也非常关注这方面的实践和应用，但是暂时也还没有见到比较系统的关于项目管理哲学方面的论著。近期收到马旭晨先生给我的《项目管理哲学简论》一书的初稿，我高兴地看到我国的项目管理工作者在这方面有了一个突破，这不仅是对中国项目管理学科建设和项目管理实践指导的一个有益的探索和重要贡献，也是在国际项目管理领域值得称道的一项非常有意义的工作。

我记得2003年在青岛，本书主要作者马旭晨先生就向钱福培教授、马丁·阿文哈爵教授（Matti Ahvenharju，世界项目管理领域知名的专家；芬兰项目管理学会主席，芬兰项目管理研究所所长）和我提起哲学对项目管理学科建设具有灵魂性指导意义的一些观点，我们都非常支持他这一想法。此后十余年，他曾先后在中国项目管理年会和《项目管理技术》杂志上陆续讲座和发表文章，介绍和阐述项目管理哲学的内容和对项目管理学科发展及项目管理实践指导的意义。

马旭晨先生从事管理一线工作 40 余年，其中的近十年中又在一些大学任特聘和客座教授，具有项目管理实践与教学“两栖”的有利条件，加之他对哲学理论的研究、理解和感悟，上下求索、辛勤耕耘，终于通过与中国的项目管理工作者的切磋琢磨，撰写出了中国的、有关项目管理哲学的第一本著述——《项目管理哲学简论》。

我认为该书有几个特点值得关注：

1 在立意上力求“顶天立地”。即：在确保做到溯本求源，遵循、消化哲学本质的科学性和发展的先进成果，力争在“站在巨人的肩膀上”高瞻远瞩的同时，又脚踏实地、“接地气”地植根于项目管理实践应用的土地之上，努力于使项目管理的哲学内涵对项目管理学科建设和提升项目管理水平具有实实在在的指导意义。

2 实现了不同学科的融合创新。即：既在项目管理中挖掘和梳理出哲学内涵，又把哲学的普遍原理融入对项目管理的指导，统筹整合，探讨构建了一个新的学科理论——项目管理哲学。

3 该书体现了“大道寓于简”、深入浅出。即：把哲学中的“世界观”、“思维方式”和“方法论”的核心内容，对应、定位于项目管理者在项目管理中必须面对的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”等实际问题，构建了一个简明的、全新的、易于为项目管理者理解的项目管理哲学体系构架。这种架构设计没有落入传统理论哲学研究的束缚，而是一种抓住本质，联系实际、面向应用、着眼普及，破除哲学神秘化的创新。

4 首次定义和明确了一些有关项目管理哲学的概念、定义。书中结合哲学原理和项目管理实践，给出了涉及项目管理哲学诸多方面的概念、判断和推理，介绍了项目管理哲学在项目管理中的体现和可能的应用指导。

5 特别关注了项目管理哲学对人（项目管理者）的作用。立足于“理解与应用项目管理哲学的主体是项目管理者”的根本，结合对项目经理人能力的培养，解析了 IPMA 能力 = 知识 + 经验 + 个人素质 这一能力结构公式中有关素质的哲学素养内涵，抓住了能力的关键。

6 分析了项目管理哲学内涵中的中外文化特征，具有客观性、包容性、开放性和国际视野。



本书的出版是中国项目管理领域的专家学者和实际工作者对国际项目管理做的非常有益的工作。

哲学是关于世界观的学问,也是关于方法论的学问,<项目管理哲学简论>一书凝结了马老几十年来通过研究与实践所形成的对项目管理规律及本质深层次的看法,是项目管理的高智慧。在此,我向广大读者推荐此书,希望您通过对此书的阅读、理解和应用,增长智慧,在项目管理领域获得“四两拨千斤”、“事半功倍”的功效。

薛岩

2014.5 于北京大学

著名项目管理专家、博士,北京大学教授,《项目管理技术》杂志编委,中国项目管理研究委员会副主任、中国双法与经济数学研究会理事;国际项目管理协会前副主席、亚行和世界银行特聘项目管理专家。

学用哲学解答项目管理中的 怎么看，怎么想，怎么办？

自古以来，中国的大禹治水、建造万里长城，都江堰水利工程；古埃及的金字塔建设，古罗马的尼姆水道修建；到近代美国的曼哈顿原子弹计划，北极星导弹研制，阿波罗登月计划，直至现代的中国三峡水利工程，载人航天工程，嫦娥探月工程等这些古今中外伟大的项目，推动了人类社会的发展。

近年来，在我们实现中华民族伟大复兴的现实生活中，大到航天工程、各类建设项目、组办奥运会、企业改制重组、新产品开发；小到我们组织一次庆典、一次培训、一次旅游、生日聚会，都是项目。项目就是一次性、创新性的活动，对项目的管理就是项目管理。可以说当今社会项目无处不在，人人都离不开项目管理。也正因如此，目前各行各业的人都在学习与自己行业、专业相关的项目管理，参加 IPMP、PMP、CPMP 等各种项目经理资格的认证。但是面对纷繁复杂的各类项目管理，由于其内容涉及面广、多角度、多层次，理论深奥，方法繁多，实践多变，常常使人莫衷一是、不得要领、顾此失彼、事倍功半。究其原因可能是多方面的，但是没有抓住项目管理的主导、灵魂，——缺乏对项目管理哲学内涵的关注和理解，是重要原因之一。这正如国际项目管理专家，罗德尼·特纳教授所说：项目经理应该具备能够从哲学的角度和战略的高度了解项目管理内涵的能力。^[1]

综观历史发展，管理科学（包括项目管理学）每一个阶段的演变、突破和

[1] 罗德尼·特纳：致《项目管理技术》杂志《项目管理技术》创刊号 2003.1



发展，通常都是以相关管理哲学的进步为标志的，或者说是管理哲学在新领域创新的结果，而掌握了先进管理哲学的管理者在管理科学实践中的创造性运用又反过来推动力相关管理哲学和管理科学的发展。

没有管理哲学的指导，管理科学就会失去了灵魂，形同僵化的躯壳，就不会对管理者有太多的帮助——这就是在现实中我们常见的、看似许多人都懂得某个管理理论，也会运用这样那样的方法，但管理效果却大不相同的深层原因。可见，我们学习项目管理知识，掌握运用项目管理方法固然重要，但是掌握和运用先进的管理哲学则更为重要。以项目管理哲学指导项目管理，会使项目管理者在复杂的项目管理中，不仅能够正确、灵活、事半功倍地应用各种方法，还可以举一反三、触类旁通，创造出许多新的方法，多、快、好、省地开展项目管理工作，成功地实现项目目标。

项目管理的实践告诉我们，在每个成功的项目中，其管理者、工程技术人员和参与者，都已经在不同程度地、自觉或不自觉地在运用着哲学的一些观点、思维和方法——也就是说项目管理哲学的实际存在和发挥着作用，已经是一个不争的事实。只不过是我们实际运用的水平如何而已。随着项目管理的发展，现在需要的是让更多的人，更自觉、更系统地以正确的哲学思想指导项目管理活动，以避免项目管理者遭受思想僵化、杂乱盲目、头痛医头脚痛医脚等观点、思维和方法所左右，进而不再出现追求政绩项目、拍脑袋项目、豆腐渣工程、劳民伤财项目、贻害子孙项目。

综观项目管理实践，我们时时刻刻都离不开要回答和解决项目管理中的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”等诸项问题。正确地回答和解决这几个“怎么”的问题，是项目管理成功的关键。

众所周知，哲学是关于世界观、方法论和思维规律的学问。而项目管理中的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”正是对应于哲学中的“世界观”、“思维规律”和“方法论”这些核心内容。研究和解决项目管理中的“怎么看？”，“怎么想？”和“怎么办？”的问题，就是项目管理哲学的主要内容。

当前我国的各种各样的项目愈来愈多，项目管理工作愈来愈重要，项目管理遇到的新问题也愈来愈多。项目管理作为一个专业、一个学科，有她自己的基本问题、系统理论、重点领域和特有的技术、方法、手段。但更重要的，还