

全国各类院校技术管理专业规划教材



# 项目管理

## XIANGMU GUANLI

◎ 主 编 胡庆浩 韩志宏

现代，项目管理已经成为企业管理、信息技术、土木工程、工程设计、产品开发等多种行业运作的核心技术，社会各个行业中大批的技术人员为了使自己成为复合型人才，陆续投身到项目的学习中来；与此同时，在各高等院校的工商学院、建筑学院、工程学院等各专业为了满足学生将来职业发展的需要，都把项目管理作为一门主要课程。

中国商业出版社



全国各类院校技术管理专业规划教材

# 项目管理

XIANGMU GUANLI

◎ 主 编 胡庆浩 韩志宏  
副主编 卢毅明 李 牧  
卢尔宇 孟榴英

现代，项目管理已经成为企业管理、信息技术、土木工程、工程设计、产品开发等多种行业运作的核心技术，社会各个行业中大批的技术人员为了使自己成为复合型人才，陆续投身到项目的学习中来，与此同时，在各高等院校的工商学院、建筑学院、工程学院等专业为了满足学生将来职业发展的需要，都把项目管理作为一门主要课程。

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/胡庆浩,韩志宏主编. —北京:中国商业出版社, 2017.9

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6547 - 4

I. 项… II. ①胡…②韩… 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(2009)第 103312 号

责任编辑:刘树林

中国商业出版社出版发行  
(北京广安门内报国寺1号 100053)

新华书店经销

北京市书林印刷有限公司印刷

\* \* \* \* \*

787 × 1092 毫米 16 开 17 印张 300 千字

2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 2 次印刷

定价:42.80 元

\* \* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 序

目前，发端于美国的次贷危机引发的全球金融危机仍在蔓延，欧美发达国家出现了严重的经济衰退，且尚未见底。党中央、国务院及时地推出经济刺激计划及十大产业规划，向国人及世人表达了坚定信心及攻克时艰的决心，其中，政府加大了国家级大项目的投资力度，国家级大项目的开工建设必然对拉动内需起到重要的作用。各地政府也纷纷因地制宜地出台了一系列经济刺激方案，以抓大项目为手段，来促进当地经济的发展。

金融危机和经济波动推动了国际分工体系的调整和沿海发达地区产业结构的调整升级，为经济欠发达地区发挥区域优势和低成本优势，大力承接产业转移创造了千载难逢的机遇。

在不久前刚闭幕的十一届全国人大二次会议上，确立了教育优先发展的战略地位，让教育界人士备受鼓舞，倍感振奋，暖心传递信心。温家宝总理在国家科技领导小组会议上强调，教育兴国、教育立国、教育强国是国家意志。面对复杂多变的国内外环境，因势而思，因势而改，因势而变，贯彻落实科学发展观，是应对全球金融危机影响教育发展的需要，是坚持改革创新，构筑教育发展新优势的需要，必须表现出高度的敏锐和灵活，尽快调整专业结构和人才培养方向，为抓住这一机遇提前准备，积极应对，力争保持在困难中发展，在危机中跨越的良好态势。

21世纪是知识经济时代，创新成为人类社会活动的主导活动。由于创新活动具有独特性和一次性的特性，因此，它们都属于项目的范畴，都需要使用项目管理的方法，从而使项目管理逐步发展成为社会管理的一种主要方式。落后的管理体制、管理理念和管理方法不利于使现有的经济资源和市场要素得到最有效的配置和利用，甚至造成大量的财富被浪费，大量的技术、知识和人才被埋没。正因如此，许多有识之士慷慨陈词，提出管理科学和兴国之道。现代项目管理作为一门学科，在我国的发展时间不长，但发展速度确实很快，以教育为例，短短的几年内已有上百所院校设置了项目管理课程。这一方面与国际项目管理发展有关，另一方面也与我国经济建设大环境有关，项目管理专业人才实在太稀缺了。

教材是教学活动的重要载体，一本好的项目管理学教材书不只是空乏的理论阐述，而且应当密切联系中国和世界管理的实际，传递管理实践中取得巨大成功的经验和信息；应当动态地及时地反映科学技术和经济社会迅速变化对项目管理带来的影响，以及预测项目管理未来的发展。

在学院提出加强内涵发展，提高教学质量的大背景下，我们完成了本书的编写工作，根据“理论够用，实践为主”教学原则，本书注重知识的实用性和可操作性，着重培养学生的实践能力。通过学习和应用项目管理知识，可以学会有效融入团队的方法以及协作的技巧。通过相关的项目管理实践，使同学们能更好地领悟项目管理的前沿和发展方向，并启发诱导独立思考能力。

编者

2017年9月

## 前 言

21 世纪,科学技术飞速发展,知识更替日新月异。抓住机遇,寻求发展,迎接挑战,已经融入到每一个社会成员的生活当中。同时,我们也生活在一个“项目化”的世界里,任何地方都可以看到参与项目管理的人员。事实上,项目管理已经成为每个企业商务模式中一个不可或缺的部分。

现代,项目管理已经成为企业管理、信息技术、土木工程、工程设计、产品开发等多种行业运作的核心技术,社会各个行业中大批的技术人员为了使自己成为复合型人才,陆续投身到项目的学习中来;与此同时,在各高等院校的工商学院、建筑学院、工程学院等各专业为了满足学生将来职业发展的需要,都把项目管理作为一门主要课程。

项目管理如今已经演变成为一个整体的管理战略,不仅需要技术能力,还需要与人相关的管理能力,这已成为对技术、人力、文化、项目干系人以及其他一切对项目的成功来说必不可少的要素的综合管理,它涉及到各方面的知识,包括领导力、团队建设、冲突解决、谈判协商等等。本书根据《国际项目管理专业资质认证标准》(C-NCB)和《中国项目管理知识体系》(C-PMBOK)的主要核心内容,以项目生命周期为主线,并结合项目管理职能,全面系统地介绍现代项目管理的基本理论、原则、方法和技术,着重阐述项目从启动、开发、实施至结束整个过程所涉及到的项目论证与评估、项目团队建设、项目范围管理、项目进度管理、项目费用管理、项目质量管理、项目采购管理、项目沟通管理、项目冲突管理、项目风险管理及项目的收尾与后评价等主要内容。

此外,本书在涵盖项目管理一般原理的基础上,还结合实际案例,介绍了项目管理在实际当中的应用,并通过具有代表性的例子来阐述项目管理中的一般原则。在编写中,我们注重理论联系实际,力求做到体系完整,结构合理,内容精炼,案例典范,针对性强,通俗易懂。本书可以作为高等院校项目管理及相关专业的教材或参考书,也可以作为各类管理人员的业务指导书。

本书由江西渝州科技职业学院胡庆浩和韩志宏提出写作大纲，明确编写的指导思想 and 具体要求，并担任主编和总纂定稿，江西渝州科技职业学院卢毅明、李牧、卢尔宇、孟榴英担任副主编。在编写过程中，得到了江西渝州科技职业学院广大师生的大力支持，并提出了许多宝贵意见，在此，表示衷心的感谢；同时，也参考了国内外许多关于项目管理方面的著作和资料，并从中吸取了许多有价值的资料 and 观点，在此也向有关的作者表示衷心的感谢！

我们努力为读者提供一个学习、研究项目管理学的路径框架，但由于水平有限，存在缺漏在所难免，敬请读者和专家批评指正。

编者

2017年9月

<h1>目 录</h1>	
<b>第一章 绪论</b> .....	(1)
<b>第一节 项目</b> .....	(1)
一、项目的含义 .....	(1)
二、项目的特征 .....	(2)
三、项目与运作的区别 .....	(2)
四、项目的分类 .....	(3)
<b>第二节 项目管理</b> .....	(4)
一、项目管理的含义 .....	(4)
二、信息时代项目管理的特点 .....	(5)
三、项目管理的职能 .....	(7)
四、项目的生命周期 .....	(9)
<b>第三节 项目管理的发展</b> .....	(12)
一、国际上项目管理发展的历程 .....	(12)
二、我国项目管理的发展历程 .....	(15)
三、项目管理的发展趋势 .....	(16)
<b>第四节 项目管理知识体系</b> .....	(17)
一、概况 .....	(17)
二、五个管理过程 .....	(18)
三、九大知识领域 .....	(19)
<b>第二章 项目人力资源管理</b> .....	(25)
<b>第一节 项目人力资源管理概述</b> .....	(25)
一、人力资源 .....	(25)
二、项目人力资源管理 .....	(26)
三、项目人力资源的形成 .....	(27)
<b>第二节 项目组织</b> .....	(31)
一、项目组织简介 .....	(31)
二、项目组织规划 .....	(31)
三、项目组织的类型及其优缺点 .....	(33)
四、项目组织的设计 .....	(39)
<b>第三节 项目经理及项目团队</b> .....	(40)
一、项目经理角色定位 .....	(40)
二、项目团队的建立和发展 .....	(42)
<b>第四节 人员组织和绩效管理</b> .....	(47)
一、人员组织 .....	(47)



二、人力资源培养与开发 .....	(48)
三、人力资源的绩效管理 .....	(49)
<b>第三章 项目论证与评估</b> .....	(57)
<b>第一节 项目论证与评估概述</b> .....	(57)
一、项目论证与评价的概念 .....	(57)
二、项目论证的作用及基本原则 .....	(58)
三、项目论证的基本内容 .....	(59)
<b>第二节 项目论证的程序和方法</b> .....	(60)
一、项目论证的程序 .....	(61)
二、项目论证的方法 .....	(61)
<b>第三节 项目论证报告格式</b> .....	(65)
<b>第四节 项目评估</b> .....	(68)
一、项目评估的特点 .....	(68)
二、项目评估原则 .....	(68)
三、项目评估的内容 .....	(69)
四、项目评估的程序 .....	(70)
五、项目评估的方法 .....	(70)
六、项目评估报告 .....	(71)
<b>第四章 项目的范围管理</b> .....	(75)
<b>第一节 项目范围管理概述</b> .....	(75)
一、项目范围的含义 .....	(75)
二、项目范围管理的主要过程 .....	(75)
<b>第二节 启动阶段</b> .....	(76)
一、启动阶段的输入 .....	(77)
二、启动阶段的工具和技术 .....	(77)
三、启动后的输出 .....	(78)
<b>第三节 项目范围规划</b> .....	(78)
一、范围规划的输入 .....	(79)
二、项目范围规划的工具及技术 .....	(79)
三、范围规划中的产出 .....	(80)
<b>第四节 范围定义</b> .....	(80)
一、项目范围定义的内容 .....	(80)
二、项目范围定义的依据 .....	(82)
三、范围定义的工具及技术 .....	(83)
四、范围定义的输出 .....	(83)
<b>第五节 项目范围管理技术方法</b> .....	(84)
一、WBS 概述 .....	(84)

二、项目工作分解的分解原则 .....	(84)
三、工作分解结构的设计 .....	(84)
四、注意事项 .....	(87)
第六节 项目范围核定 .....	(87)
一、范围核定的输入 .....	(88)
二、范围核定的工具及技术 .....	(88)
三、范围核定的输出 .....	(88)
第七节 项目范围控制 .....	(88)
一、项目范围变更的原因分析 .....	(90)
二、项目范围变更的控制 .....	(90)
三、对范围变化控制的输入 .....	(92)
四、为范围变化控制准备的工具及技术 .....	(92)
五、范围变化控制的输出 .....	(92)
第五章 项目时间管理 .....	(97)
第一节 项目活动定义 .....	(98)
第二节 项目活动排序 .....	(99)
一、项目活动排序的定义 .....	(99)
二、项目活动排序的工具及方法 .....	(99)
三、活动排序过程的结果 .....	(100)
第三节 活动时间估计过程 .....	(101)
第四节 进度编制 .....	(102)
一、进度编制的依据及优化 .....	(102)
二、进度编制的工具及方法 .....	(104)
三、进度编制的结果 .....	(105)
第五节 项目进度技术方法 .....	(110)
一、甘特图 .....	(110)
二、网络计划技术 .....	(111)
第五节 项目进度的控制 .....	(120)
一、进度控制的内容 .....	(120)
二、项目进度控制的原理 .....	(121)
三、进度控制的方法 .....	(122)
四、进度计划的执行 .....	(122)
五、项目进度更新 .....	(124)
六、项目进度报告 .....	(128)
第六章 项目成本管理 .....	(131)
第一节 项目资源计划 .....	(131)
一、资源计划的主要依据 .....	(132)

二、资源计划的编制步骤 .....	(133)
三、资源计划的工具 .....	(133)
四、资源计划的结果 .....	(136)
<b>第一节 项目成本估算</b> .....	(136)
一、项目成本估算的主要依据 .....	(136)
二、成本估算的技术路线和方法 .....	(137)
三、项目成本估算的基本结果 .....	(139)
<b>第三节 项目成本预算</b> .....	(139)
一、成本预算的特征及编制原则 .....	(139)
二、成本预算的依据与技术方法 .....	(140)
三、项目成本预算的编制 .....	(141)
四、成本预算的结果 .....	(142)
<b>第四节 项目成本的控制</b> .....	(146)
一、项目成本控制的原则 .....	(147)
二、成本控制的内容和依据 .....	(148)
三、成本控制的方法 .....	(148)
四、项目费用控制的结果 .....	(150)
<b>第七章 项目质量管理</b> .....	(152)
<b>第一节 项目质量管理概述</b> .....	(152)
<b>第二节 项目质量计划</b> .....	(153)
一、质量计划的含义 .....	(153)
二、项目质量计划的依据 .....	(154)
三、项目质量目标 .....	(154)
四、项目质量计划的常用方法 .....	(156)
五、项目质量计划编制结果 .....	(159)
<b>第三节 项目质量保证</b> .....	(159)
一、质量保证的含义 .....	(159)
二、项目质量保证的依据 .....	(161)
三、项目质量保证的工具和方法 .....	(161)
四、项目质量保证的结果 .....	(161)
<b>第四节 项目质量控制</b> .....	(161)
一、项目质量控制的含义及特点 .....	(161)
二、项目质量控制的依据 .....	(163)
三、项目质量控制步骤 .....	(163)
四、项目质量因素控制 .....	(164)
五、质量控制的工具和方法 .....	(165)
六、项目质量控制的结果 .....	(170)
<b>第五节 项目质量管理体系</b> .....	(170)
一、质量管理体系概述 .....	(170)

二、建立质量管理体系所依据的国际标准和国家标准 .....	(171)
<b>第八章 项目采购管理</b> .....	(174)
<b>第一节 采购</b> .....	(175)
一、采购计划 .....	(175)
二、项目采购的方式和程序 .....	(176)
<b>第二节 询价</b> .....	(179)
一、询价计划 .....	(179)
二、询价 .....	(180)
<b>第三节 渠道选择</b> .....	(181)
一、渠道的选择 .....	(181)
二、采买工作中的工作重点 .....	(182)
三、有关国际组织对国际项目采购的规定 .....	(185)
<b>第四节 合同管理</b> .....	(187)
一、项目合同概述 .....	(188)
二、合同管理方法 .....	(189)
三、合同管理常见问题及处理方法 .....	(191)
<b>第九章 项目风险管理</b> .....	(194)
<b>第一节 项目风险</b> .....	(195)
一、项目风险的含义 .....	(195)
二、项目风险管理 .....	(196)
<b>第二节 项目风险的识别</b> .....	(197)
一、风险识别的依据 .....	(197)
二、风险识别程序 .....	(198)
三、项目风险管理技术方法 .....	(198)
四、风险识别的成果 .....	(204)
<b>第三节 项目风险分析</b> .....	(205)
一、风险定性分析 .....	(205)
二、风险定量分析 .....	(207)
三、风险定量分析的工具和方法 .....	(208)
<b>第四节 项目风险应对规划</b> .....	(211)
一、项目风险应对规划策略 .....	(212)
二、工具和方法 .....	(213)
三、风险对策研究的输出 .....	(214)
<b>第五节 项目风险控制</b> .....	(214)
一、风险监控的依据 .....	(214)
二、风险监控的程序 .....	(215)
三、风险监控的方法 .....	(215)

四、风险监控的成果 .....	(216)
-----------------	-------

## 第十章 项目的沟通管理与冲突管理 .....

第一节 项目沟通管理 .....	(218)
一、项目沟通计划 .....	(218)
二、项目信息管理 .....	(219)
三、项目沟通管理 .....	(224)
四、项目集成管理 .....	(227)
第二节 项目冲突 .....	(228)
一、什么是项目冲突 .....	(229)
二、项目冲突的起因 .....	(231)
三、项目冲突对项目的影晌 .....	(231)
四、项目冲突常用的解决策略 .....	(232)

## 第十一章 项目终结与项目收尾 .....

第一节 项目终止及项目清算 .....	(236)
一、项目终止决策 .....	(236)
二、项目清算的组织及程序 .....	(237)
第二节 项目竣工决算与验收 .....	(238)
一、项目竣工决算 .....	(238)
二、项目验收 .....	(239)
第三节 项目评审与移交 .....	(243)
一、项目评审 .....	(243)
二、项目移交 .....	(244)
第四节 项目完工报告 .....	(247)
第五节 项目后评价 .....	(249)
一、项目后评价概述 .....	(249)
二、项目后评价的程序和方法 .....	(252)
三、项目后评价的成果及评价报告 .....	(257)

## 参考文献 .....

参考文献 .....	(260)
------------	-------

## 第一章 绪论

项目的知识体系是对项目管理专业知识的一个总结,它包含了许多内容。也正如法律、医药和会计等其他专业一样,项目管理知识体系也有赖于实践者和学者们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。

### 第一节 项目

#### 一、项目的含义

生活实践中,项目是我们经常听到的一个词语,诸如科研项目,规划项目,国防项目,环保项目等等。这是一个运用十分广泛的概念。社会的进步,工程的实施,企业的发展都离不开项目。那项目的定义具体是什么呢?

ISO10006 国际项目管理质量标准对项目的定义是:由一系列具有开始和结束日期,相互协调和控制的活动组成,通过实施而达到满足时间,费用和资源等约束条件目标的独特的过程。

PMI (Project Management Institute 美国项目管理协会)对项目的定义:项目是为创造特定产品或服务的一项有时限的任务(其中:“时限”是指每一个项目都有明确的起点和终点;“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相似的产品和服务)。

又有认为项目是一项为了创造某一惟一的产品或服务的时限性工作。所谓时限性是指每一个项目都具有明确的开端和明确的结束;所谓惟一是指该项产品或服务与同类产品或服务相比在某些方面具有显著的不同。

下面具体来研究。首先要明确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,也许包含着成千上万的人。项目也许只用不到 100 个小时就能完成,也许也会需要成千上万个小时。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和多个部分。

其次,通常来讲,执行组织商业战略的关键是项目。而以下的活动都是一个项目:开发一项新的产品或服务,改变一个组织的结构,人员配置或组织类型,开发一种全新的或是经修正过的信息系统,修建一座大楼或一项设施,开展一次政治性的活动,完成一项新的商业手续或程序等等。

最后,我们还要明确所谓工作,通常既包括具体的操作又包括了项目本身。这两者有时候是重叠的,具体操作与项目有许多共同特征,比如需要有劳动的投入才可完成,受到有限资源的制约,需要计划、执行、控制等等。而其区别具体操作与项目最根本的不同在于具体操作是具有连续性和重复性,而项目则是有时限性和惟一性的。

根据这些特征,综合以上论述,对项目作如下的定义:

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。

## 二、项目的特征

项目所涉及的某些内容是以前没有被做过，不熟悉的，也就是说这些内容是有惟一性的。即使一项产品或服务属于某一大类别，它仍然可以被我们认为是惟一的。比方说，诺基亚开发的3G手机属于通讯产品这一大类别，或者我们修建了成千上万的楼宇，但是每一座独立的建筑都是惟一的，它们分属于不同的业主，作了不同的设计，处于不同的位置，由不同的承包商承建等等。需要注意的是，具有重复的要素并不能够改变其整体根本的惟一性。

每个项目产品都是惟一的，产品或服务的显著特征则必定是逐步形成的。在项目的早期阶段，这些显著特征会被大体作出界定，而当项目工作组对产品有了更充分、更全面的认识了解以后，就会更为明确和细致地确定这些特征。具体来说项目具有以下特征：

1. 明确的目标。项目具有明确的目标，其结果只可能是一种期望的产品，也可能是一种所希望得到的服务。

2. 独特的性质。每一个项目都是惟一的。面对不同的时间，不同的环境，不同的对象项目都会出现特有的性质。

3. 资源成本的约束性。每一项目目标要想实现都需要运用各种资源，而资源是有限的。项目必然受到成本的约束。

4. 项目实施的一次性。项目不能重复，也不可能重复。拥有的条件随时都在改变，具有重复的要素不能改变项目之间的独特差异。

5. 项目的确定性。有项目则必然要确定项目的终点，在项目的具体实施过程中，外部和内部因素总是随时有可能会发生变化。当项目目标发生实质性变动时，它便不再是原来的项目了，而是成为一个新的项目，因此说项目是具有确定性的。

6. 结果的不可逆转性。不论结果是好是坏，项目结束了，结果也就随之确定了。而出现了的纰漏需要的修正，则成为了另外一个项目。

## 三、项目与运作的区别

项目与运作最大的不同点是惟一性和一次性。例如开发新产品和生产已经开发出的产品就分别属于项目和运作。具体区别有：

1. 项目是独一无二的，运作则是重复进行的。

2. 项目存在于一个有限的期间内，运作则活动于一个长期稳定的环境中。

3. 项目所导致的是对事物产生一些根本性的变革和改观，而运作所带来得是改良性的渐进的改变。

4. 由项目根本性的变革使其必然处于非均衡的状态，而运作总是强调处于均衡状态。

5. 由于不平衡性的产生，项目经理所考虑的是化解和分散问题的关键，而运作经理的目标是通过平衡矛盾的指标而保持平衡。

6. 项目聘用的是短期人员，而运作则是建立稳定的队伍。

7. 项目的环境是柔性易变的，运作的环境则是稳定的。

8. 项目对资源的需求因项目而易，是多变的，运作对资源的需求则是稳定的。

9. 项目的管理无先例可循，项目的经理把注意力放在如何有效达到基本目标上，而运作则是重复性的活动，其效率能够不断提高。项目经理以完成目标为宗旨，时刻注意目标实施

的可能性,必须面向目标,对于工作规程可以酌情而行。运作则以完成任务、指标为宗旨,在运作中人们根据以往的经验通过执行工作规程而达到基本的目标。

10. 项目因为没有经验是风险型的管理,而运作则基本上是稳定型的管理。

表 1-1 项目与运作(作业)的比较

项 目	运作(作业)
独一无二的	重复的
有限时间	无限时间(相对)
革命性的改变	渐进性的改变
不均衡	均衡
目标之间不均衡	均衡
多变的资源需求	稳定的资源需求
柔性的组织	稳定的组织
效果型	效率型
以完成目标、目的为宗旨	以完成任务、指标为宗旨
风险和确定型	经验型

#### 四、项目的分类

项目的种类有很多,我们可以从不同的角度进行分类。

##### (一)按建设性质来划分

项目可分为新建项目、扩建项目、改建项目、迁建项目和恢复项目。

1. 新建项目。是指根据规定的程序立项,从无到有、从小到大建设的项目。具体需要兴建的项目,其新增加的固定资产价值要超过原有全部固定资产价值(原值)3倍以上,才可算新建项目。

2. 扩建项目。是指现有组织在原有场地内或其他地点的基础上,为扩大组织的生产能力或增加组织经济效益而增建的生产车间、独立的生产线或分厂的项目;在原有业务系统的基础上扩充规模而进行的新增投资项目。

3. 改建项目。包括挖潜、节能、安全、环境保护等项目。

4. 迁建项目。是指原有组织根据自身生产经营和事业发展的要求,按照组织发展战略的需要或出于环境保护等其他特殊要求,搬迁到异地而建设的项目。

5. 恢复项目。是指组织因在自然灾害或战争中使原有资产遭受全部或部分报废,恢复生产能力和业务工作条件、生活福利设施等需要进行投资重建的项目。

##### (二)按投资作用来划分

按投资作用来划分,项目可分为生产性项目和非生产性项目。

1. 生产性项目。是指直接用于物质资料生产或直接为物质资料生产服务的项目。例如手机生产线等等。

2. 非生产性项目。是指用于满足消费者物质和文化、福利等需要的建设和非物质资料生产部门的建设项目。例如文化宫等等。



### (三)按项目规模来划分

项目分为大型、中型、小型三类。为适应对项目分级管理的需要,不同等级标准的项目,规定的审批机关和报建程序也不尽相同。

### (四)按项目的经济效益、社会效益和市场需求来划分

项目可划分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目三种。

1. 竞争性项目。其投资主体一般为企业。投资效益比较高、竞争性比较强的项目被划为这一类。很大程度上由企业自主决策、自担投资风险。

2. 基础性项目。主要是指具有自然垄断性、建设周期长、投资额大而收益低的基础设施和需要政府重点扶持的一部分基础建设的项目,以及适合经济规模的支柱性产业的项目。政府应集中必要程度的财力、人力通过经济实体进行投资,同时,还应广泛吸收企业参与投资,有的时候还可以直接吸收外商投资。

3. 公益性项目。这一类项目主要包括科技、文教、卫生、体育和环保设施等,以及公、检、法等政权机关以及政府机关、社会团体办公设施,国防建设等。主要由政府用财政资金进行公益性项目的投资。

### (五)按项目的投资来源来划分

项目可以划分为政府投资项目和非政府投资项目。

政府投资项目按照其盈利性不同又可分为经营性政府投资项目和非经营性政府投资项目。经营性政府投资项目是指那些具有盈利性质的政府投资项目,政府投资的水利、电力、铁路等项目基本都属于经营性项目。具体来讲经营性政府投资项目应实行项目法人责任制,而项目法人对项目的策划、资金筹集、具体建设实施、生产与经营、债务到期的偿还和资产的保值增值要实行全过程责任落实,使项目的建设及建成后的运营实现一系列连贯管理。

非经营性政府投资项目一般是指追求社会效益最大化、非盈利性的公益性项目。学校、医院以及各行政、司法机关的办公地建设等项目都属于非经营性政府投资项目这一类别。

## 第二节 项目管理

### 一、项目管理的含义

“项目管理”给我们的一个非常直观概念就是“对项目进行的管理”。而这是项目管理最原始的概念。从某种角度讲,项目管理是为实现项目的目标,通过项目各方关联人的合作,把有限的资源应用于其中,最终使项目关联人的需求得到各自不同程度的满足的一系列活动的总和。

很多同学认为对项目的运作过程进行技术管理就是项目管理。也就无外乎“拍脑门”进行决策的内容,只要项目的经理有技术水平,可以帮助项目的成员解决所有的技术上的难关,就能保证项目的顺利实施。但是逐渐被认识并且普遍存在的项目施行中的现象告诉我们,项目失败来自技术能力的缺陷原因占很少的比例,而另外来自对项目运作的管理和控制出现的问题则是绝大多数失败项目失败的缘由。

伴随着社会的飞速进步,项目以及管理实践也出现了新的理论和研究的成果。相应的项目管理的内涵则得到了较大的充实和发展,“项目管理”在如今已成为新管理方式、新管理学