



教育部经济管理类主干课程教材

管 理 科 学 与 工 程 系 列

Project Management

现代项目管理教程

(第4版)

▸▸ 刘国靖 编著



教育部经济管理类主干课程教材

管 理 科 学 与 工 程 系 列

Project

Management

现代项目管理教程

(第4版)

刘国靖 编著



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

现代项目管理教程/刘国靖编著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 3
教育部经济管理类主干课程教材·管理科学与工程系列
ISBN 978-7-300-25429-6

I. ①现… II. ①刘… III. ①项目管理-教材 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 007802 号

教育部经济管理类主干课程教材·管理科学与工程系列
现代项目管理教程 (第 4 版)
刘国靖 编著
Xiandai Xiangmu Guanli Jiaocheng

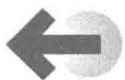
出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2004 年 2 月第 1 版
印 刷	北京昌联印刷有限公司		2018 年 3 月第 4 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2018 年 3 月第 1 次印刷
印 张	20.25 插页 1	定 价	39.00 元
字 数	433 000		

前言

项目与变化不可分，只要想变化就需要项目，只要有变化就会有项目。实践表明，项目推动发展，项目促进变化，项目带来创新。人类社会进步的一切都离不开各类项目的有力支撑。项目是具有目标、期限（起点与终点）、预算、资源约束与资源消耗以及专门组织的一次性独特任务。无论是社会成员个体的学习、工作和生活，现代家庭专门组织的家庭活动，还是公共组织开展的各类活动，以及企业单位组织的各项经营管理活动，均普遍带有项目的烙印，它们在很大程度上都具有共同的特点和规律。项目管理实质上就是“想事、做事、做成事”的学问，古今中外发展到今天，已具有一套较为成熟的价值理念和工具方法，是组织战略规划、战略实施与战略调整的主要手段。项目管理是高效率、低风险、高效益“想事、做事、做成事”的思维方法论和工具方法论，是围绕具体问题，应对变化，有效管理风险和不确定性的一套有效管理体系，更是各类组织应对“条块分割”“效率低下”以及“官僚体系”的有效手段。

项目管理在管理思维模式和运作方式上力争最大限度地整合和利用组织的内外资源，改善工作流程，提高效率，通过成功来实现共赢。21 世纪以来，项目管理的应用范围空前扩大，在发达国家和地区几乎各行各业以及组织的各个层面都不同程度地应用着项目的理念与方法，项目管理已成为实现组织战略目标的“利器”。离开项目管理，其他管理将失去战略方向和发展目标。经过长期的实践探索与理论研究总结，在成熟市场经济国家，项目管理已发展成为相对独立的学科体系，成为现代管理科学理论与实践的重要领域，是所有管理者都应掌握的一门“集大成”的管理技能。

世界各国经济社会的发展变化已充分证明：21 世纪是项目林立的时代，项目管理与运作水平的高低决定着一个国家、地区以及组织的竞争力与创新力。长期以来，我国项目管理与运作水平较低，项目管理实践中相当范围内存在“部门割裂、信息孤岛，纵强横弱、重略轻术，责任不清、推诿扯皮，建建停停、修修补补，反反复复、无果而终，变更较多、协调困难，拖进度、降质量、涨费用，等待、迟疑、观望、频繁转换”的现象，导致资源分散、重复建设、化整为零、效率低下，严重制约了经济与社会健康发展。推动项目管理的标准化与国际化，普及最新的项目管理知识与技能，从整体上提高我国项目管理人员的素养、知识与能力水平，对提高我国的综合国力以及企业的核心竞争力具有重要意义。在当前及今后一个较长时期，国内各行各业均迫切需要具有标准化、现代化与国际化水准的跨学科专业的复合型高级项目管理人才。不论



是大学生、研究生，还是技术或管理者，特别是各类创业者，只要接受过系统的项目管理教育培训、能够掌握项目管理技能，在日益复杂的创业与就业环境中就会占据优势。

目前，国内外有关项目管理方面的著作、教材已多达百余种，但能够以精练的语言、翔实的内容、合理的结构体系和丰富的案例及分析打动读者的并不多见，针对各个学科专业背景的在校大学生、研究生，各个行业企事业单位的技术与管理工作者，特别是各类创业者的，具有普遍适用性的项目管理书籍尤其缺乏。因此，笔者在多年的项目管理理论研究和具体的多学科领域技术工作与管理实践的基础上，不断进行总结提高，编著了针对初学者的简约版《现代项目管理——形成、发展、体系、模式、实践》（西安交通大学出版社 2002 年 12 月出版）；与邓韬先生合作编著了针对理工科和工程专业背景大学生、研究生和管理者的《21 世纪新项目管理——理念、体系、流程、方法、实践》（清华大学出版社 2003 年 9 月出版）；编著了针对文管类专业背景在校大学生和研究生以及政府部门和企事业单位管理者的《现代项目管理教程》（第一版中国人民大学出版社 2004 年 2 月出版，第二版中国人民大学出版社 2009 年 2 月出版，第三版中国人民大学出版社 2013 年 2 月出版）。以上教材均受到广大师生、从业经营管理者和创业者的普遍欢迎。《现代项目管理教程》（第三版）经过 5 年的教学使用，收到大量反馈信息，应广大读者的需要，经过与出版社协商，并结合教学实际需要和当前项目管理领域发展的最新动向，决定对该书进行修订。

本次修订量超过 30%，继续强化素材资料的新颖性、方法的可操作性和体系的完备性，在全书各章节中的背景资料和案例部分增加了 2013 年以来的具体实例；语言文字上更为精练，更加强调简约化、结构化和可视化，提供大量图表实例，大幅压缩文字叙述篇幅；案例涉及面更为全面，项目类型包括公共项目、企业项目、家庭项目以及居民个人项目，以体现现代项目管理模式应用领域的广泛性和普遍性，并体现经营和管理实践中笔者一贯倡导的“全面项目管理”“项目化管理”的发展趋势；对原基础篇和方法篇的诸章节进行了进一步的简化和优化调整；对实践篇中第 10 章的案例进行了新的分类，增强了近几年有代表性的电子商务、教育培训、文化创意、文化旅游、文艺创作与经营项目实例。第 11 章增加了演练项目类型，增强了教材的普遍适用性；同时为选用本书的教师或培训师提供了完整的多媒体课件。

本书继续保持文理兼顾、注重实践的风格，进一步提高普遍适用性，使读者更为轻松地阅读和学习。本书从项目管理全过程的角度进行阐述，既符合我国的管理现实，也符合国际惯例，吸收了国际上先进的项目管理思想与模式，将现代项目管理理念、体系、流程、方法和实践加以有效集成，反映了项目管理领域的最新发展，具有较广的应用范围，是学习者参加各类认证考试以及从事项目管理实践之前应学习并掌握的核心基础知识体系。

同前三版一样，第 4 版针对国内项目管理学科与实践领域的实际需要，结合笔者长期从事项目管理理论与实践研究，特别是实际从事项目全程创意、策划、设计、计划、组织、运营操作的心得和经验，参考和借鉴了美国项目管理协会、国际项目管理协会、英国项目管理协会有关专家学者的研究成果，参考了甲骨文（Oracle）、脸书（Facebook）、杜

邦、IBM、惠普、微软、阿尔卡特-朗讯、西门子、腾讯、华为、恒大、联想、万科等国内外顶级企业的项目管理模式，并运用系统思想和项目管理的方法进行内容的安排和结构设计，力图做到深入浅出、言简意赅。本书采用了模块化与体系化的篇章结构，在各章自成体系的同时，又形成全书的有机联合，可供各学科专业在校大学生、研究生学习，并可供不同层面的技术工作者，公共组织管理者，企业经理人，项目经理，项目管理师以及PMP，IPMP，MBA，MPA，EMBA，COO/CFO/CEO学员学习参考。本书也可作为项目管理培训教师的培训和授课教材。

本书经过体系再造，将动态的管理流程与静态的管理体系有机结合，继续保持以下几个特点：

- 保持完整性：内容包括项目管理全系统、全过程、各领域，是一个有机整体。
- 注重通用性：体现共性特征、方法和规律，不涉及专业技术。
- 突出实用性：面向实践，构建基于项目管理流程的方法体系。
- 力求模块化：按篇目和章节诸要素反映最先进的项目管理思想和知识体系。
- 表述精练化：通俗易懂，深入浅出，便于读者学习和应用。

全书分为基础篇、方法篇和实践篇3部分，共11章。内容的组织兼顾了项目管理理念、体系、流程、方法和实践等方面，既介绍项目管理的基本过程，也涵盖项目管理涉及的各个知识领域。在具体的操作中包括若干案例、项目管理基本表格和一些具体的方法，力图通过这些内容帮助读者建立一种更实际的项目管理背景，给读者提供一些实用的项目管理工具，使读者掌握项目管理的必要技能。

本书可以说是原始创新、集成创新与引进消化吸收再创新的综合统一体。如果说本书具有一定的学术价值和实践参考价值，离不开前人的研究成果和实践经验，没有前人或同时代学者与管理实践者辛勤的劳动和睿智的思想所带来的研究成果，笔者也不可能编著出本书，因此，在此对在书中引用到其思想的专家、学者和管理实践者表示深深的谢意！尽管力图标明被引用者的姓名、论著出处，但还是可能遗漏，对于已经引用其思想而没有注明的学者、专家和管理实践者，笔者深表歉意，并在此同样致谢！清华大学、上海交通大学、西安交通大学、山东大学、浙江大学、同济大学、天津大学一些专家学者的研究成果和实践成果也为本书提供了不少有益的帮助，这些成果的主要参编者们都直接或间接地为本书提供了翔实的资料，在此表示衷心的感谢！此外，中国人民大学出版社的编辑为本书的出版付出了艰辛的劳动，在此表示衷心的感谢！

本书的框架结构由笔者根据当前项目管理学科与实践发展的现状和趋势，结合自身多年从事多个学科领域的基层管理、高层管理、科学研究以及项目管理实践的研究成果拟定，书中大部分内容经过了笔者长期为企业、政府、高校和部队单位进行项目管理教学与培训的实践检验。为了创造更大的社会价值，本书将以各学科专业背景的在校大学生、研究生和各行业在职人员为读者对象，希望对培养国内项目管理人才乃至提高我国国民的整体项目管理能力有所裨益！

当然，现代项目管理属于集大成的管理，涉及多个行业、领域，受到人口素质、思维习惯、管理观念、体制机制以及政策法规等多方面的制约，在我国仍处于发展深化期，科学与规范的项目管理操作具有很大难度，需要有识之士共同努力，以克服各种困难，从根

本上改善我国项目管理的环境。此外，笔者的实践和经验有限，对于书中存在的不足之处，希望广大读者惠予指正，并提供宝贵意见，以便今后改进。联系方式：13991920363，13991920363@139.com。

刘国靖

2018年3月

目 录

基础篇

第 1 章 现代管理与项目管理理念	3
1.1 现代管理理念	3
1.2 项目管理理念	7
1.3 示例：IBM 的项目管理	15
1.4 示例：经济社会发展重大项目库	17
思考题	18
第 2 章 项目与项目管理基础	19
2.1 项目	19
2.2 项目管理	28
2.3 示例：美国联合碳化物公司项目实施八段法	40
2.4 示例：部分休闲农业、主题公园、旅游小镇、温泉项目概况	47
思考题	50
第 3 章 项目组织管理	51
3.1 项目组织	51
3.2 项目团队	58
3.3 项目负责人	67
3.4 项目人力资源管理	73
3.5 项目管理文化	76
3.6 示例：联想的 IT 项目管理	78
3.7 示例：某工程公司各个项目管理中心主要岗位及各部门职责	82
思考题	87

方法篇

第 4 章 项目选择与项目确定	91
4.1 项目来源与项目选择	91
4.2 项目论证	97

4.3	项目前评估	115
4.4	项目立项决策	117
4.5	示例: 公共投资管理应力争“八避免”	118
	思考题	120
第5章	项目融资管理	121
5.1	项目融资概述	121
5.2	项目融资的资金来源与基本方式	130
5.3	项目融资担保	135
5.4	项目融资文件	137
5.5	示例: 某省体育设施建设项目融资方式构想	138
	思考题	142
第6章	项目启动与项目计划	143
6.1	项目描述与启动	143
6.2	项目范围计划	145
6.3	项目时间进程计划	152
6.4	项目信息与沟通计划	160
6.5	项目质量计划	168
6.6	项目资源与费用计划	171
6.7	项目采购计划	177
6.8	项目风险管理计划	180
6.9	示例: 某企业集团项目建议报告表	186
6.10	示例: ××公司××楼二层及楼顶修缮项目综合计划表	189
	思考题	192
第7章	项目监控	194
7.1	项目监控基础	194
7.2	项目进程监控	200
7.3	项目资源与费用监控	204
7.4	项目质量监控	208
7.5	项目风险监控	213
7.6	示例: 重大项目执行跟踪管理系统简介	214
	思考题	217
第8章	项目综合管理	220
8.1	项目招投标与合同管理	220
8.2	项目知识管理	227
8.3	项目变更管理	228
8.4	项目实施要素管理	230
8.5	项目现场与环境管理	235
8.6	项目监督	239



8.7 示例：某大型工程建设企业集团重大项目群管理模式	245
思考题	248
第9章 项目收尾、验收与项目后评价	249
9.1 项目收尾	249
9.2 项目验收	253
9.3 项目后评价	258
9.4 示例：某企业集成产品开发管理体系建设	269
思考题	270

实践篇

第10章 成功的项目管理模式介绍	275
10.1 成功的企业项目管理	275
10.2 成功的公共项目管理	287
10.3 成功的家庭项目管理	299
思考题	305
第11章 项目管理综合案例模拟演练	306
11.1 项目管理综合案例演练科目	306
11.2 企业项目管理综合案例演练专题	307
11.3 公共项目管理综合案例演练专题	309
11.4 家庭项目管理综合案例演练专题	310
参考文献	311

基础篇

篇首语

当前，“项目”已经成为人们使用频繁的词汇和一种普遍的社会现象。项目既是社会进步与组织创新的基本单元，也是家庭重大事项的综合体现。只要有创新、有变化，就会有项目。项目是创新的载体，是实现跨越发展、获得成功的载体。项目既包含以实业投资、工程建设、产品开发、订单组织生产等为代表的“硬性”项目，也包括以各类活动策划组织、教育培训、会议筹办、政策法规制定、规划计划编制、体制改革、企业重组、专项治理等各类有计划、有组织的专项活动为代表的“软性”项目。

在宏观上，项目成功能提高国家或地区的竞争力；在微观上，项目成功能提高组织或个人的竞争力。项目带动发展，项目的成功意味着组织或社会创造了在新的平台上运作的条件。即使是家庭的和睦安康，也需要项目的有效运作与管理。

当前，项目、投资、工程、资金等词语已成为政府官员、企业管理者、社会团体甚至普通居民在语言和文字信息表达中使用最为普遍的词汇。项目是投资与资金的载体，工程仅为项目的一种表现形式，资金是项目的“血液”，各类有计划、有组织的专项活动则是项目的主体。

好的项目已成为国家、地区和企业发展的支柱。项目的作用表现为以突变与跳跃的方式获得收益、推动组织发展与社会进步。

本篇由现代管理与项目管理理念、项目与项目管理基础和项目组织管理三章组成，构成项目管理的基础内容。

本章将主要从现代管理理念和项目管理理念的角度阐述项目管理，引出变化与创新的观念，阐明传统管理理念的缺陷，介绍现代管理理念与价值，并在此基础上给出项目管理的发展与应用，指出项目管理的作用和面临的挑战，阐述组织的项目管理导入模式，旨在使读者能够站在组织全局的高度，重视现代项目管理的重大作用，树立跨职能部门一体化联合协调推进项目各项工作的管理理念，并养成良好的管理习惯，培养跨专业的集成性复合型管理能力，善于化零为整、整合资源、形成合力。

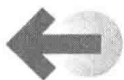
1.1 现代管理理念

实践表明，管理是一项基础国力，是一个社会基本的、普遍的、通用的、决定性的“器官”，大师级的管理者更是一种宝贵的稀缺性资源。

一流的组织必须具有一流的管理理念，而一流的管理理念主要通过一流的核心价值观来体现。表现卓越的企业之所以在过去、现在或未来获得成功，就是源于它们独特的管理理念及其管理理念的不断创新。在日益复杂的人类社会环境中，现代组织的核心能力按照同心圆从外到里依次体现为好服务、好管理与好技术、好人才、好团队、好机制、好体制、好理念；好理念带来好体制，好体制保证好机制，好机制打造好团队，好团队培养好人才，好人才掌握好技术并推行好管理，好技术与好管理最终保障好服务。

1.1.1 变化与创新的观念

21 世纪是创新的世纪，创新是 21 世纪的主题，并已渗透到政治、经济、社会、



文化、技术等领域。在当前国内的各类创新活动中，管理创新尤其是管理理念创新具有至关重要的作用。我们需要科学家，也需要工程师，但是，我们更需要具有创新能力的管理大师。

1. 组织时刻面临生死考验

2000年以来，一些世界级的大公司，如惠普、诺基亚、西门子、微软、摩托罗拉等纷纷引入危机管理，微软甚至把自己可能倒闭的时间定为18个月，以此鞭策自己不断奋发向上。海尔集团是年销售收入早已超过1 000亿元的中国顶级企业，其总裁张瑞敏先生多次强调“我们如履薄冰，我们如临深渊”。近年来，全球每天都有数以万计的企业开业，同时又有数以万计的企业破产。相当一部分陷入危机或破产的企业并不是业绩平平的一般公司，而是被广泛认为不会倒闭的大型企业，甚至是《财富》世界500强企业。例如，2001年美国宣布破产的大型企业有257家，总资产高达2 580亿美元。而2007—2010年之间，世界范围的能源与原材料价格上涨以及美国乃至世界范围的金融危机，加之国内外消费者价格指数与生产者价格指数的居高不下，最终体现为国内外的房地产及证券资产大幅缩水，国内外众多企业的资金与债务链断裂，国内外大量的金融机构和制造企业亏损，甚至破产倒闭。

公共组织也同样面临生与死的考验，如伊拉克、阿富汗、利比亚、叙利亚、伊朗、韩国等国家的政府组织以及多个国家的政党组织，在国际舞台的经济、政治、文化、军事以及外交活动中或者在本国的政治权力斗争中，均已出现或正在发生权力更迭乃至人亡政息的变化。国际政治、军事和经济环境错综复杂，变化多端，可以说是危机四伏。综上所述，我们可以看出：组织时刻面临着生死考验。

2. 只有变化是永恒的

早在公元前513年，古希腊哲学家赫拉克利特在其《学生的哲学史》中就提出了“只有变化是永恒的”这一论断。当今的商业社会表现出四个显著的特点：第一是复杂性提高，主要表现为政治、经济、社会以及技术等因素的相互作用，使得商业环境的结构、层次、容量日益复杂。第二是竞争加剧，主要表现为生存与发展空间相对狭小，如产品的交货期、质量、成本以及服务的竞争日益白热化；国家间在发展空间、利益拓展方面的竞争甚至是冲突也在不断加剧。第三是变化加快，主要表现为产品的生命周期日益缩短带来产业周期的不断缩短，产业结构调整不断加快，各类变化因素的作用日益加强。第四是需求复杂，主要表现为居民、组织、地区乃至国家的各种需求，其多样化、个性化以及即时性不断加强。例如，客户生理需求与心理需求的多样性使社会日益丰富多彩。以上四个特点给各类组织带来的必然结果就是挑战。

3. 时间是最为稀缺的资源

从过去到现在再到将来，我们最直接的感受就是时间不够。美国通用电气公司

前总裁杰克·韦尔奇曾经感叹：“与20世纪90年代的发展速度相比，80年代就像是在公园里野餐和散步。”麦肯锡公司的一项调查表明，推迟6个月上市的新产品，其开支虽然在预算范围内，但获得的利润要减少33%；按期上市的新产品，其开支即使是超出预算50%，获得的利润也仅仅减少4%。2000年我们又产生了一个新的计时单位，那就是“网年”，将35天定义成一个网年，也就是在互联网上35天的变化率等于地球上365天的变化率。在互联网上，不到9个月，内容就会翻一番；一个网页的寿命是45天。工程技术量不到5年就会翻番，而计算机技术量不到2年就会翻番，IT领域70%的收入来源于2年以前并不存在的产品。比尔·盖茨也断言：“由于信息速度的不断加快，企业未来10年的变化要超过前50年的变化。”在短短不到10年的时间里，一些国际知名公司的产品研发周期大幅缩短。在这种情况下，时间成为最稀缺的资源，最大的压力是时间。在新的商业环境里，不再以大鱼吃小鱼为主流，而更多地表现为快鱼吃慢鱼。

4. 管理者的感受

(1) 本领恐慌。第一个就是本领恐慌！毛泽东同志曾说：我们队伍里边有一种恐慌，不是政治恐慌，也不是经济恐慌，而是本领恐慌！可以说，在21世纪的今天，我们的这种恐慌应该是大大增加了。具体的表现就是，我们总感到自身能力的增长速度赶不上变化的速度。

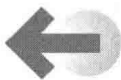
(2) 选择困难。还有就是选择困难。选择什么目标？目标如何实现？路径如何设计？过程如何监控？效果如何评价？如果说在20世纪90年代以前，我们还常常因为缺少选择机会而感到苦恼的话，那么在21世纪的今天，我们则会为选择太多而备感痛苦。机会成本、沉没成本和转移成本等虚拟成本带给我们越来越多的困惑。

1.1.2 传统管理理念

新的商业环境给我们带来了新的挑战，需要我们认真面对。但是，一些传统管理理念存在相当大的缺陷，严重制约了企业在新商业环境中的生存与发展。传统管理理念主要表现在以下几个方面。

1. 重实施轻规划

一个时期以来，摆脱贫困与落后、加速发展的冲动时刻主导着我们的行为。我们讲大干快上，但往往忽视了规划，即便有一些规划，也是条块分割、“各自为战”的单项或单一专业规划。经济社会发展规划、国土资源规划、环保规划、城乡建设规划、各个产业规划之间相互交叉重叠、自相矛盾、莫衷一是的问题长期存在，因此，发改部门、规划部门、国土部门的“三规合一”势在必行。规划是什么？规划就是目标明确的总计划，是行动的纲领，是战略性布局。改革开放以来，我国已成为世界上最大的“工地”，成为世界的加工厂，但由于缺乏规划，在一些城市中充斥着“寻事军”“扒路军”与“误工队”。由于没有科学、严格的规划，往往仅看到



收益，却忽视风险，缺乏风险识别与评估，没有风险应对计划与监控，带来大量的投资失误、返工、重建与浪费。人们常说的“三拍”，就是决策时拍脑袋，执行时拍胸脯，出了问题拍屁股。研究表明，在规划阶段花1元钱就能解决的问题，在设计阶段要花10元，在实施阶段要花100元，在结束阶段要花1000元，在运营阶段则要花10000元。由于规划弱化，企业投资和经济社会发展过程中成本高、浪费大、失败多。

2. 重控制轻协调

我们当前所形成的组织管理与控制思想主要源于20世纪的科学管理思想，但当时欧美国家的管理对象主要来源于大批破产的农民，他们受教育程度低，在当时单一品种大批量的生产模式下，采取严格规范的管理控制方式对提高效率无疑起到了巨大的作用。但当今社会，商业环境的特点以及生产方式向多品种、小批量甚至是单件定制的方向发展，信息流、业务流、知识流的横向流动不断增多，价值不断提高，知识型员工和理性消费者成为社会主流，重控制轻协调带来的必然结果就是只对上负责，对职能负责，而不是对业务流负责，导致信息封锁、业务流与知识流阻断。我们对组织进行分割，以为完美无缺，但实际上却导致越位、不到位与错位的发生，官僚体系相互扯皮推诿，效率低下。带来的必然结果就是重常规轻变化，我们习惯于按部就班、墨守成规，习惯于日常事务，但对变化、应急性事件就会不知所措。我们往往会因为前无古人，就担心后无来者。

3. 重内部轻环境

重内部轻环境带来的必然结果就是故步自封、夜郎自大与井底之蛙。因此，在经济全球化和信息化迅猛发展的21世纪，更需要我们高度重视对外交流与合作，以实现优势互补，取长补短。现代管理需要组织充分借助和整合外部资源，重视调查研究，重视吸收借鉴组织外的知识和经验，各级管理者应具有国际视野、战略思维和全局观念。

4. 重分析轻综合

我们常常会说“解剖一只麻雀”，但解剖麻雀干什么？原来只想知道麻雀有五脏六腑，麻雀虽小，五脏俱全，仅此而已。更重要的是什么？是造一只麻雀，或是实现麻雀的某一功能。我们常常人为地割裂分析与综合，无法整合资源、形成合力。我们需要系统思想，需要系统集成意识。

传统的管理理念带来的组织形式往往是原始型与制度型的，这种组织形式和管理模式导致目标不明确，指令不清晰，缺乏过程指导和监控，不提供条件（工具和方法），封锁信息和缺乏激励。但社会的发展与进步更需要创业型与创新型的组织，传统的管理理念是难以奏效的。

总之，传统的管理理念存在很多缺陷和危害，必须进行管理理念创新，构建新型管理理念体系。

1.1.3 现代管理理念与价值

1. 核心能力的含义

20 世纪 90 年代以来,核心能力理论得到各类组织的普遍认同,培育组织核心能力、保持持续竞争优势,成为管理者追求的目标。所谓核心能力,就是组织所独有的、其他组织难以模仿的能力,从外到内表现为产品或服务、技术与管理、人才与团队、机制与理念等几个层次,它们的相互交融和集中则构成了现代组织的核心竞争力。各类组织的核心能力表现在战略、结构、计量、专业技能、激励、网络、文化等各个方面。

随着社会的不断发展,改变组织运行状态的创新性项目活动日益频繁,要求组织不断调整管理主线,由职能管理向项目管理转变。项目推动发展,无论是公共组织的活动还是企业组织的活动,甚至是居民家庭与个体的工作、学习和生存活动,均普遍带有项目的烙印。组织发展过程中对项目的运作与管理能力,已成为现代组织核心能力的最直接体现。

2. 现代管理理念与价值

管理理念是指在一定历史条件下通过社会实践所形成的、针对组织并体现为特有管理风格意识、价值观、道德、行为规范和准则的总和,可以用管理传统、管理思想、管理哲学、价值观来表现,反映出特有的管理风格。

现代管理理念表现在开放、学习、信任、柔性、协作、沟通、服务等方面,追求使利益相关者满意,反映出组织的柔性竞争力。

现代管理理念了解创新推动发展,理解变革无处不在、无时不在。组织应具有创新意识,牢记应变事关生存,追求定位的一致性和目标的明确性,将组织的使命、价值观、方向、目标、策略、方法和项目与创新融为一体,追求持续不断改进,使组织成为体系的制定者、标准的制定者、需求的创造者和理念的引导者。现代管理理念的形成为组织注入了生机和活力。

1.2 项目管理理念

人类社会形成以来,一直存在各类有组织的活动,这些有组织的人类活动的存在和不断分化是人类社会存在和发展的基础。这些有组织的活动一般分为两种类型:一种是循环往复、不断重复的活动,该类活动整个过程的不确定性很小,一致性较高,往往有比较成型的标准性参考依据,人们称之为运作或作业(operations),如农耕时期“日出而作,日落而息”的人类日常活动,现代社会中居民的日常生活、企业生产线的日常产品加工活动、交通运输企业的日常运营活动以及电信运营商的日常运营活动等;另一种是临时性、特殊性、一次性的活动,这种活动