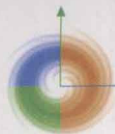


Introduction to Project Management



新坐标管理系列精品教材

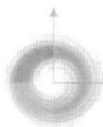
项目管理 概论

赖一飞 主 编

胡小勇 陈文磊 副主编

清华大学出版社





· 新坐标管理系列精品教材

Introduction to Project Management

项目管理 概论

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书吸收了国内外项目管理的最新成果,密切联系实践,内容新颖,体系完整,具有较强的针对性、实用性和可操作性。不仅可作为高等院校管理专业本科生的教材,也可作为项目管理工程硕士(MPM)和工商管理硕士(MBA)等专业学位的使用教材,亦可作为相关专业从事项目管理工作的有关人士的学习和参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

项目管理概论/赖一飞主编. —北京:清华大学出版社,2011.1

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-24522-3

I. ①项… II. ①赖… III. ①项目管理—教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第007576号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230

印 张:18.5

字 数:355千字

版 次:2011年1月第1版

印 次:2011年1月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:32.00元

产品编号:037131-01

序

我国对项目管理科学的呼吁开始于 20 世纪 50 年代。80 年代以后,项目管理伴随着我国改革开放全面开展,外资项目的增加以及国际文化交流的进一步发展,项目管理理论和实践经验在我国进一步得到推广应用。自项目管理理论从西方传入我国以来,已经有数以万计的优秀管理人才和技术人才参与了项目管理的理论学习,并在工程实践中应用项目管理,使得我国的项目管理水平得到较大的提高。目前人们把它与信息技术相结合,用计算机辅助项目管理,使项目管理的效益大大提高,并促进了项目管理的标准化和规范化。伴随着知识经济时代的到来,项目管理的普及和应用日新月异,给项目管理学科的发展和建设带来了千载难逢的机遇和挑战。同时,随着项目管理的国际化、信息化、社会化等新特点与趋势,迫切需要一本既能体现项目管理学科基本特点,又能反映时代需求,并结合当前实际需求的教材。

因此《项目管理概论》应运而生,该教材系统地介绍了项目管理完善的学科体系,分析了当前国内外项目管理科学体系发展的现状,探讨了国际通行的模式、程序和标准,体现了项目管理学科的与时俱进性。

本教材在规划与编写过程中,始终强调项目管理的系统性、实践性、针对性与可操作性。并注重理论与实践相结合,强调培养学生解决实际问题的能力,这也是本教材的特色。

本教材的出版不仅为项目管理学科发展提供了丰富的理论依据,也为项目管理在实践中的应用提供了重要的参考材料,有利于我国的项目管理尽快与国际接轨。

本教材除了适用于高等院校项目管理工程硕士,也可供管理类与技术类相关专业的硕士以及工程管理专业本科生使用,还可以作为高等院校教师和各行业相关专业人员的参考用书。

我衷心地祝贺本教材的出版,希望更多的人掌握项目管理学科的知识体系,提高项目管理水平,促进我国项目管理事业的发展。

王守清 博士

清华大学国际工程项目管理研究院教授、博导、副院长

全国工程硕士专业学位教育指导委员会战略研究组和资格认证研究组成员

全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长

2010 年 10 月

前 言

项目管理概论全面系统地介绍了项目管理理论与方法,涉及领域包括项目决策管理、项目经理与项目组织、项目整体管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购与合同管理等决策、计划、组织、指挥、控制与协调的理论、方法和手段,目的是使管理的项目在项目目标及其他方面均取得最佳效果,使项目尽快发挥效益。

作者在从事多年教学与研究的基础上,结合国际上现代项目管理九大知识领域的要求,编写了本教材。

本书由武汉大学经济与管理学院赖一飞担任主编,武汉铁路局站房工程建设指挥部胡小勇、武汉大学经济与管理学院陈文磊担任副主编,全书共分12章,其中,第一、二、五、九、十一、十二章由赖一飞、许化伟编写,第三、四、八章由胡小勇、罗海云编写,第六、七、十章由陈文磊、魏元欣编写。

本书吸收了国内外项目管理的最新成果,密切联系实践,内容新颖,体系完整,具有较强的针对性、实用性和可操作性。本书不仅可作为高等院校管理专业本科生的教材,也可作为项目管理工程硕士(MPM)和工商管理硕士(MBA)等专业学位的使用教材,亦可作为相关专业从事项目管理工作有关人士的学习和参考用书。

本书在编写过程中,得到了清华大学出版社、武汉大学经济与管理学院的大力支持,参阅了不少专家、学者论著和有关文献,武汉铁路局站房工程建设指挥部指挥长胡小勇博士提供了大量的素材与资料,龙倩倩、周雅等部分研究生参与了文稿的打印、校对工作,在此谨向他们表示衷心的感谢!

由于项目管理在我国的研究与实践的时间不长,有许多问题需要进一步探讨与实践,加之作者水平有限,书中难免有不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

2010年10月于珞珈山

目 录

第一章 项目与项目管理	1
第一节 项目	1
第二节 项目管理	3
第三节 项目管理的发展	13
第二章 项目决策管理	19
第一节 项目启动	19
第二节 机会研究与项目建议书的编制	21
第三节 项目可行性研究	24
第四节 可行性研究的机构及工作程序	31
第五节 设计任务书的编制及审批	34
第六节 项目评估与决策	36
第三章 项目经理与项目组织	41
第一节 项目经理	41
第二节 项目团队	47
第三节 项目组织	58
第四节 项目管理办公室	69
第四章 项目整体管理	75
第一节 概述	75
第二节 项目整体计划的编制	76
第三节 项目计划的执行	78
第四节 整体变更控制	81
第五章 项目范围管理	87
第一节 项目范围概述	87

项目管理概论

第二节	项目范围管理的启动	89
第三节	项目范围计划	92
第四节	项目范围管理过程	94
第五节	项目范围确认	95
第六节	项目范围变更控制	97
第六章	项目时间管理	100
第一节	项目时间管理概述	100
第二节	项目时间管理的内容	102
第三节	项目时间管理的工具和技术	122
第四节	网络计划技术	131
第七章	项目成本管理	140
第一节	项目成本管理概述	140
第二节	项目成本估算	147
第三节	项目成本预算	156
第四节	项目成本控制	163
第五节	挣值分析方法	168
第八章	项目质量管理	174
第一节	项目质量管理概述	174
第二节	项目质量管理体系	180
第三节	项目质量的控制	190
第九章	项目人力资源管理	199
第一节	项目人力资源管理	199
第二节	项目人力资源计划	204
第三节	项目人员配置	214
第四节	项目团队建设	219
第五节	开发项目团队的方法与技巧	221
第六节	有效管理控制手段的特征	222

第十章 项目沟通管理	231
第一节 项目的协调	231
第二节 项目沟通管理	233
第三节 项目冲突管理	240
第十一章 项目风险管理	244
第一节 概述	244
第二节 项目风险因素分析	250
第三节 项目风险评价	253
第四节 项目风险控制	257
第十二章 项目采购与合同管理	262
第一节 项目采购管理	262
第二节 招标与投标管理	265
第三节 项目合同管理	279
参考文献	285

第一章 项目与项目管理

人们所从事的纷纭复杂的工作可以分为两类不同的方式：一类是持续不断和重复的过程，称为日常运作；另一类是一次性的和独特的过程，称为项目。

有时候这两类工作会有重叠。对于日常运作，一个组织一旦建立起一套合适的工作标准和工作程序，就可以在一段时间内相对稳定地进行管理；而每一个项目都需要以一种与其他项目不同的方式组织资源，按照某种特定的工作要求，从事动态的、创新的工作。

第一节 项目

项目是为完成某一独特的产品或服务所作的一系列彼此相互关联的任务和活动的一次性过程。

其包含如下三层含义：

- (1) 项目是一项有待完成的任务，有特定的环境与要求；
- (2) 在一定的组织机构内，利用有限资源（人力、物力、财力等），在规定的时间内完成任务；
- (3) 任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。

项目包括许多内容，可以是建设一项工程，如建造一栋大楼、一座饭店、一座工厂、一座电站、一条铁路；也可以是完成某项科研课题，或研制一项设备，甚至是写一篇论文。这些都是一个项目，都有一定的时间、质量要求，也都是一次性任务。

1. 子项目

项目通常划分为多个容易管理的部分，可称为子项目。这些子项目常分派给组织内部的单位或发包给组织外部的承包人。子项目和其他项目一样要有可交付成果，区别在于子项目的成果通常是局部性的、阶段性的，不像其他项目成果能够独立、完整地发挥效用和效益。不过，这个区别也是相对的，取决于对顾客需求的效用和效益的界定。如施工项目中的地基处理、上部结构、内装修等都是它的子项目；软件开发项目中的系统分析、流程设计、编程、测试等都是它的子项目。

一般来讲,子项目是项目的子集,项目是计划的子集,如图 1-1(a)所示。不过,有时计划也可以是某个大项目的子集,如某个环境治理项目中可以包括一个为进行公众环境意识宣传教育而设立的环保杂志出版计划,如图 1-1(b)所示。

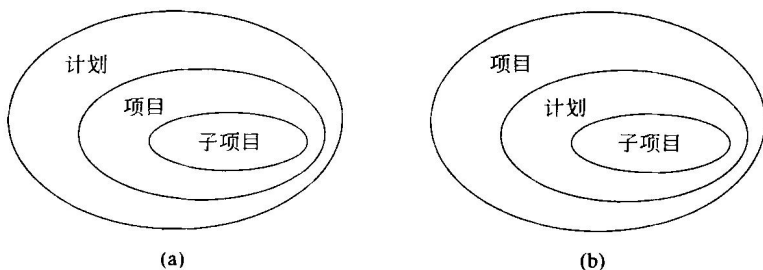


图 1-1 计划、项目和子项目的关系

2. 工程

通常以“工程”一词来称呼计划、项目或子项目。例如,通信工程、长江三峡工程、地基工程。

在某些应用领域中,工程管理、计划管理和项目管理被视为同义词;在另一些场合,一个则是另一个的子集。这些含义上的多重性,要求在特定场合使用时对每一个术语的定义作出明晰的约定。

项目普遍地存在于人们的生产和生活之中,遍布各行各业的每一个企、事业单位、政府机构和社会团体。项目工作具有如下六个属性。

(1) 一次性。这是项目与其他日常运作的最大区别,也是项目最根本的属性,其他属性也是从这一主要的特征衍生出来的。一旦确定项目的起点和终点,项目的运作便没有可以完全照搬的先例,也不会有完全相同的复制。

(2) 独特性。每个项目都是独一无二的,这种独特性不仅体现在其提供的成果有自身的特点,还体现在项目的时间、地点、内部环境、外部环境、自然条件、社会条件等的独特性方面。

(3) 目标的确定性。项目有确定的目标:

1) 工期目标,即在规定的时段内或规定的时刻之前完成。
2) 质量目标,即生产某种规定的产品、服务或其他成果,达到一定的技术目标和质量规范。

3) 成本目标,即完成某个项目投入成本的多少。

因此在确定的目标下,项目具有多目标决策的特点。

(4) 活动的整体性。项目中的一切活动都是相互联系的,构成一个整体。不能有多余

的活动,也不能缺少某些活动,否则必将损害项目目标的实现。

(5) 组织的临时性和开放性。项目团队在项目进展过程中,其人数、成员、职责都在不断地变化。某些成员是借调来的,项目终结时团队要解散,人员要转移。参与项目的组织往往有多个,有时甚至多达几十个或更多。这些组织通过协议或合同以及其他的社会关系结合到一起,在项目的不同时段以不同的程度介入项目活动。因此,项目组织是临时的、开放的,没有严格的边界。

(6) 开发与实施的渐进性。每一个项目都是独特的,因此其开发必然是渐进的,不可能从其他模式那里一下子复制过来。即使有可参照、可借鉴的模式,也都需要经过逐步的补充、修改和完善。项目的实施同样需要逐步地投入资源,持续地累积可交付成果,始终要精工细作,直至项目的完成。

第二节 项目管理

一、项目管理

(一) 项目管理的概念

项目管理是以项目为对象的系统管理方法,通过一个临时性的专门的柔性组织,对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制,以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。

(二) 项目管理的特点

与传统的部门管理相比项目管理最大的特点是注重综合性管理,并且项目管理工作有严格的时间期限。项目管理必须通过不完全确定的过程,在确定的期限内生产出不完全确定的产品,因此日程安排和进度控制常对项目管理产生很大的压力。项目管理的特点具体来讲表现在以下几个方面:

(1) 项目管理的对象是项目或被当作项目来处理的运作。项目管理是针对项目的特点而形成的一种管理方式,因而其适用对象是项目,特别是大型、复杂的项目。鉴于项目管理的科学性和高效性,有时人们会将重复性运作中的某些过程分离出来,加上起点和终点当作项目来处理,以便在其中应用项目管理的方法。

(2) 项目管理的全过程都贯穿着系统工程的思想。项目管理把项目看成一个完整的系统,依据系统论“整体、分解、综合”的原理,可将系统分解为许多责任单元,由责任者分别按要求完成目标,然后汇总、综合成最终的成果;同时,项目管理把项目看成一个有完整生

项目管理概论

命周期的过程,强调部分对整体的重要性,促使管理者不要忽视其中的任何阶段,以免造成总体效果的不佳甚至失败。

(3) 项目管理的组织具有特殊性。项目管理的另一个明显的特征就是其组织的特殊性,表现在以下几个方面:

① 项目管理有了“项目组织”的概念。项目管理的突出特点是项目本身作为一个组织单元必须围绕项目来组织资源。

② 项目管理的组织是临时的。由于项目是一次性的,而项目的组织是为项目的建设服务的,因此项目终结的时候,其组织的使命也就完成了。

③ 项目管理的组织是柔性的。所谓柔性即是可变的,项目的组织打破了传统的固定建制的组织形式,而是根据项目生命周期各个阶段的具体需要,适时地调整组织的配置,以保障组织高效、经济地运行。

④ 项目管理的组织强调其协调控制职能。项目管理是一个综合管理过程,其组织结构的设计必须充分考虑到有利于组织各部分的协调与控制,以保证项目总体目标的实现。因此,目前项目管理的组织结构多为矩阵结构,而非直线职能结构。

(4) 项目管理的体制是一种基于团队管理的个人负责制。由于项目系统管理的要求需要在项目管理过程中集中权力控制工作的正常运行,因此项目经理是一个关键角色。

(5) 项目管理的方式是目标管理,项目管理是一种多层次的目标管理方式。由于项目往往涉及的专业领域十分宽广,而项目主管或项目经理不可能成为每一个专业领域的专家。因此,现代的项目主管或项目经理只能以综合协调者的身份,向被授权的专家讲明应承担工作的意义,通过协商确定目标以及时间、经费、工作标准的限定条件。除此之外的具体工作则由被授权者独立处理。同时,经常反馈信息、检查督促并在遇到困难需要协调时及时给予各方面有关的支持。由此可见,项目管理只要求在约束条件下实现项目的目标,其具体实现的方法具有灵活性。

(6) 项目管理的要点是创造和保持一种使项目顺利进行的环境。有人认为,“管理就是创造和保持一种环境,使置身于其中的人们能在集体中一道工作以完成预定的使命和目标”。这一特点说明了项目管理是一个管理过程,而不是技术过程,处理各种冲突和意外事件是项目管理的主要工作。

(7) 项目管理的方法、工具和手段具有先进性、开放性。项目管理采用科学先进的管理理论和方法,如采用网络图编制项目进度计划;采用目标管理、全面质量管理、价值工程、技术经济分析等理论和方法控制项目总目标;采用先进高效的管理手段和工具,主要是使用电子计算机进行项目的信息处理等。

(三) 项目管理的主要形式

(1) 设置项目专职人员。对工作不太复杂,周期较短,规模较小,时间不太紧迫,技术

要求企业尚能适应,企业各部门之间的协作要求不太高,但前景不确定还需严加协调的项目,可以委派专职的项目协调人员,协调有关部门的任务,必要时还可以为项目管理专职人员配备助手。

(2) 设置项目管理的专门机构。对项目前景把握性较差、技术先进、规模较大、工作复杂、时间紧迫、各部门协作关系密切的项目,可以另立专门机构,并配备一定的专职人员。

(3) 设置项目主管。对于介于上述两种情况之间的项目,可把第一种形式中的协调人员由项目主管代替,在充分发挥企业原有部门作用的同时,让其全权负责项目的计划、组织和控制,这种形式称为矩阵式组织或称混合式组织。

项目管理的上述三种组织形式各有其不同的适用条件,可以在同一企业的不同项目上使用,或同时使用于一个项目的不同阶段。

(四) 项目管理的基本职能

项目管理最基本的职能是计划、组织、评价与控制。

1. 项目计划

项目计划就是根据项目目标的要求,对项目范围内的各项活动作出合理安排。它系统地确定项目的任务、进度和完成任务所需的资源等,使项目在合理的工期内,以尽可能低的成本和尽可能高的质量完成。任何项目的管理都要制定项目计划,项目计划是确定项目协调、控制方法和程序的基础及依据,项目的成败首先取决于项目计划工作的质量。项目计划作为项目执行的重要依据,是项目中各项工作开展的基础。项目计划作为规定和评价各级执行人责任、权利的依据,对于任何范围的变化都是一个参照点,从而成为对项目进行评价和控制的标准。项目计划按其作用和服务对象可以分为四个层次,即决策型计划、管理型计划、执行型计划、作业型计划。项目计划按其活动内容分类主要有项目主体计划、进度计划、费用计划、资源计划等。最常用于进行项目计划的工具主要有工作分解结构、线性责任图、横道图、网络计划技术等。

2. 项目组织

组织有两重含义:一是指组织机构;二是指组织行为(活动)。项目管理的组织是指为进行项目管理、完成项目计划、实现组织职能而进行的项目组织机构的建立、组织运行与组织调整等一系列的活动。项目管理的组织职能包括五个方面,即组织设计、组织联系、组织运行、组织行为和组织调整。项目组织是完成项目计划、实现项目目标的基础条件,组织的好坏对于能否取得项目成功具有直接的影响,只有在组织合理化的基础上才谈得上其他方面的管理。项目的组织方式根据其规模、类型、范围、合同等因素的不同而有所不同,典型的项目组织形式有以下三种:

(1) 树型组织。树型组织是指从最高管理层到最低管理层按层级系统以树型展开的

方式建立的组织形式,包括直线制、职能制、直线职能制、纯项目型组织等多个变种。树型组织比较适合于单个的、涉及部门不多的小型项目采用。当前树型组织的发展趋势是日益扁平化。

(2) 矩阵型组织。矩阵型组织是现代大型项目管理应用最为广泛的组织形式。该组织形式是按职能原则和对象(项目或产品)原则结合起来使用所形成得一个矩阵结构,它可以使同一名项目工作人员,既参加原职能部门的工作,又参加项目组的工作,即受原职能部门和项目组的双重领导。矩阵型组织是目前最为典型的项目组织形式。

(3) 网络型组织。网络型组织是未来企业和项目的一种组织形式,它立足于以-一个或多个固定连接的业务关系网络为基础的小单位的联合。它以组织成员间纵横交错的联系代替了传统的一维或二维联系,采用平面性组织体制和柔性组织体制的新概念,形成了充分分权与加强横向联系的网络结构。虚拟企业是典型的网络型组织,新兴的项目型公司也日益朝网络型组织的方向发展。

3. 项目评价与控制

项目计划只是根据预测而对未来作出的安排,由于在编制计划时难以预见的问题很多,因此在项目组织实施过程中往往会产生偏差,如何识别偏差、消除偏差或调整计划以保证项目目标的实现,这就是项目管理的评价与控制职能所要解决的问题。这里的项目评价不同于传统意义上的“项目评价”,这一点将在后面的章节中详细说明。项目评价是项目控制的基础和依据,项目控制则是项目评价的目的和归宿。要有效地实现项目评价和控制的职能,必须满足以下条件:①项目计划必须以适于评价的方式来表达;②评价的要素必须与项目计划的要素相一致;③计划的进行及相应的评价必须按足够接近的时间间隔进行,一旦发现偏差,可以保证有足够的时间和资源来纠偏。项目评价和控制的目的,就是通过纠偏机制,根据计划进行中的实际情况作出及时合理的调整,使得项目组织能按计划运行。从内容上看,项目评价与控制可以分为工作评价与控制、费用评价与控制、进度评价与控制等。

(五) 项目管理的主要内容

项目管理涉及多方面的内容,这些内容可以按照不同的线索进行组织,其主要内容包括:

- (1) 从项目的不同层次角度看,包括企业层次、项目层次。
- (2) 从项目的不同主体角度看,包括业主、各承包商(设计、施工、供应等)、监理、用户。
- (3) 从项目生命周期阶段的角度看,包括概念阶段、开发阶段、实施阶段、收尾阶段。
- (4) 从项目管理的基本过程看,包括启动过程、规划过程、执行过程、控制过程、收尾

过程。

(5) 从项目管理的职能领域看,包括范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、风险管理、沟通管理、采购管理、整体管理。

二、项目环境与干系人

项目管理是在项目相应的环境下,通过项目各方干系人的合作,把各种资源应用于项目,以实现项目的目标,使项目干系人的需求和期望得到不同程度的满足的过程。

项目管理的基本要素包括项目环境、干系人、资源、目标、需求和期望。

(一) 项目环境

一个项目的完成通常需要对项目所依存的大环境有着敏感的认识和正确的理解。项目及其管理在通常情况下对环境有着极大影响,但同时也受环境的制约。项目环境包括实施项目中的内在环境及外在环境。

1. 内在环境的影响

(1) 项目在组织中的地位

项目要由一定的组织机构来完成,如企业、社会团体、政府机构等。项目在组织中的地位有两种不同的情况:

其一,项目处于组织的最高层次,是组织的主要任务。例如,长江三峡工程总公司的主要责任就是进行长江三峡工程项目的开发。在这种情况下,项目负责人往往是组织的最高领导,或者项目机构本身就是这个组织的主体。项目除受其本身组织的影响外,在很大程度上还受其上级组织的影响。

其二,项目处于组织的较低层次,只是某个组织的部分任务,该组织承担着某些比项目范围更大的职责。这种情况较普遍。

项目处于组织的哪个层次和地位对项目能否顺利进行会有重大的影响。

(2) 组织管理体制

组织可以采取项目管理体制或非项目管理体制。

当一个组织的业务主要是通过项目来完成时,多数采取项目管理体制,包括自身为项目业主的组织和依靠为他人执行项目获得收入的组织,如建筑师事务所、工程咨询公司、施工承包商等。

有的组织将自己的业务按项目方式来管理,而采取项目管理体制。例如,它们将其财务系统按不同的项目分别记账、跟踪和结算的方式来设计。

有些组织,如制造行业等,其主要的业务不以项目方式运作,通常采用非项目管理体制,当这些组织也需要做一些项目时,就会产生管理上的困难。在这种情况下,可以在该组

织中下设一个部门,如项目管理部,采用类似于项目管理的体制。

(3) 组织结构

项目所在的组织通常既要承担项目又需具备各类常规的业务职能,因此,其组织结构有多种形式。在项目生命期的不同阶段,组织结构形式也可以有所变动。不同的组织结构形式会对项目产生重要的影响,包括积极的影响和消极的影响。

(4) 组织文化和风格

大多数组织都会形成自己特有的组织文化及其外在风格,这种文化反映了一个组织和组织中大多数人共同的价值取向、典范模式以及信仰和期盼等。这种文化体现在它的外在风格中,有的紧张严肃、积极进取;有的轻快、活跃、鼓励个性;有的偏好争论;有的习惯于服从;有的稳重、保守;有的敢于冒险、勇于开拓等。

当然,项目管理人员要主动参与培育营造积极的组织文化和风格,改变和消除消极因素。但是,在另外一些情况下不同的组织文化和风格并无良莠、对错之分,项目管理人员应该自己融入所在的组织文化和风格中去。例如,政府机关与军事组织,学术机构与文艺团体,工业企业与农村合作社,它们之间无论如何都不会有相同的组织文化和风格,因为它们从事着不同性质的工作,承担着不同类型的项目。

2. 外在环境的影响

项目外在环境包括自然和社会方面十分广泛的内容。在一定的条件下,外部环境的某些方面会对项目产生重大的甚至决定性的影响。

(1) 政治和经济

国际、国内的政治经济形势涉及许多方面的因素,大到政局的稳定、经济的景气、金融危机等,小到某种物价的涨落、某个政策和规定的变更,甚至某个关键的人事变动等都会对项目产生非常重大的影响。

(2) 文化和意识

文化是人类在社会历史发展进程中所创造的物质财富和精神财富的总和,在这里特指精神财富,如文学、艺术、教育、科学,也包括行为方式、信仰、制度、惯例等。项目管理要了解当地的文化,尊重当地的习俗。在与项目干系人的沟通中,善于在适当场合使用当地文字、语言和交往方式,往往能取得理想的效果。在项目进程中,通过不同文化的交流、融合,可以减少摩擦,增进理解,取长补短,互相促进。

意识也属于文化,会对项目产生影响,诸如民族意识、家庭意识、人权意识、市场意识、消费意识、环保意识、节水意识等。在不同环境下人们的意识会有明显的差异,必须引起项目管理人员的关注。

(3) 标准和规章

国际标准化组织(ISO)对标准和规章的区分:标准是“一个公认的机构批准的文件,规

定了与产品、工艺过程或服务有关的法则、指南和特征,这些并不一定是要求强制遵守的”。例如,国际标准化组织公布了一系列标准化文件,大到质量准则,小到电脑磁盘尺寸的标准,包罗万象。规章是“一个规定产品、工艺过程或服务特征的文件。包括其适用性的行政条款,这些是要求强制遵守的”。建筑法规就是一例。

有些标准由于其合理性并得到实践检验,已经变成了事实上的规章,不遵守会受到业内人士的抵制。例如,在大型施工项目的进度计划中普遍使用关键路线法。

很多规章只是在一定范围内要求强制遵守,出了这个范围只供参考执行。

项目管理人员应当熟悉与项目有关的标准和规范,充分考虑它们对项目可能产生的影响。

项目环境是多种多样的,如政治环境、生态环境、经济环境、技术环境、规章制度环境以及组织环境等。这些环境构成了项目管理中所必须处理的问题,它们在对项目目标的完成起着积极作用的同时,又有其制约作用。

(二) 项目干系人

项目干系人是指项目的参与各方。大型复杂的项目往往有多方面的人参与,如业主、投资方、贷款方、承包人、供货商、建筑/设计师、监理工程师、咨询顾问等。他们往往是通过合同和协议联系在一起,共同参与项目。在这种情况下,项目参与人往往就是相应的合同当事人。业主通常都要聘用项目经理及其管理班子来代表业主对项目进行管理。实际上项目的各方当事人还需要有自己的项目管理人员,如图 1-2 所示。

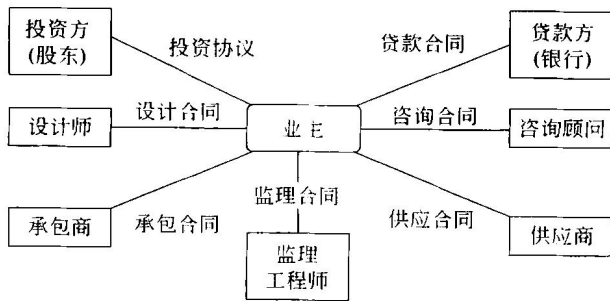


图 1-2 项目参与人之间的联系举例

项目干系人有时也称为项目利害关系者。项目利害关系者是积极参与项目,或其利益因项目的实施或完成而受到积极影响或消极影响的个人和组织。他们还会对项目的目标和结果施加影响。项目管理团队必须弄清楚谁是利害关系者,确定他们的要求和期望,然后根据他们的要求对其影响加以管理,确保项目取得成功。图 1-3 说明了项目利害关系者与项目团队之间的关系。