

Finance
经济管理类课程教材

金融系列

项目管理

(第二版)

任淮秀 主编



中国人民大学出版社

Finance

经济管理类课程教材

金融系列

项目管理

(第二版)

任淮秀 主编



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理/任淮秀主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 10
经济管理类课程教材·金融系列
ISBN 978-7-300-18242-1

I. ①项… II. ①任… III. ①项目管理-高等学校-教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 246440 号

经济管理类课程教材·金融系列

项目管理 (第二版)

任淮秀 主编

Xiangmu Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 16.25

字 数 406 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2007 年 7 月第 1 版

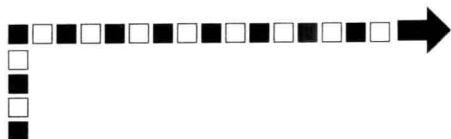
2013 年 12 月第 2 版

印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价 29.00 元

所有 侵权必究

印装差错 负责调换



出版说明

改革开放以来，中国的金融走上了高速发展的快车道，获得了前所未有的发展，有关院校都开设了金融课程，以便培养我国急需的人才。

一套高质量的教材是提高教学质量的前提之一。教材规定了教学内容，是教师授课取材之源，是学生求知和复习之本，没有优秀的教材，就无法提高教学质量。中国人民大学出版社推出“经济管理类课程教材·金融系列”，旨在推动国内金融人才培养工作的发展。

组织编写这套教材时，我们遵照以下原则：

1. 教材实行本土化。为了更快地与国际接轨，许多人主张采用“拿来主义”原则，直接引进国外的教材。实践证明，我国与发达国家相比，国情不同，文化背景不同，思维方式不同，语言表述方式不同，广大的专家教授一致认为：我们培养的是中国金融人才，是为中国的金融服务的，教材还是本土化为宜。在了解我国现况之后，再学习国外的知识。把中国的背景知识与国际接轨才是我们最需要的。该套教材均为本土原创作品。

2. 精选作者，保证教材质量。金融与国家的政策联系紧密，应用性强，培养的学生既要懂理论又要会应用，既要与国际接轨，又要考虑中国的国情。该套教材涵纳全国“政产学研”方面的作者，从源头上保证了这套书的质量。

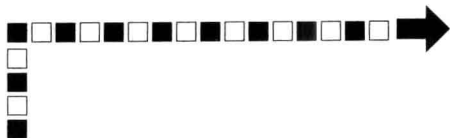
3. 要始终保持教材的“精”与“新”。现代金融日新月异，课程设置不断变化。该套教材根据形势的发展，不断推出新课程教材，并不断修订、完善。

4. 形式多种多样，方便教材使用者。书中每章都设有

“本章小结”、“本章要点”、“本章关键术语”、“本章思考题”和“本章练习题”等栏目，此外，各书还有配套的“学习指导书”，方便读者学习和使用。

总之，这套系列教材紧密结合当前国内外金融研究的最新成果与金融政策发展的实际情况，全面讲述金融基本理论和基本知识。我们相信“经济管理类课程教材·金融系列”的推出，能够为读者掌握现代金融知识、培养人才起到应有的作用。

中国人民大学出版社



第二版前言

近年来，中国经济高速增长，令世人瞩目。据统计，2002 年我国国内生产总值刚刚突破 10 万亿元，2012 年这一数字已近 52 万亿元。在此基础上，党的十八大报告进一步提出了到 2020 年实现全面建成小康社会的宏伟目标。而城镇化也被放在了更为重要的位置，成为我国经济发展和结构转型的重要一环。伴随新型城镇化稳步推进的则是大量的项目建设及巨大的资金投入。在此过程中，加强项目管理对于更好地实现项目的建设目标尤为关键。

过去的十年当中，关于项目管理的理论也在快速发展。2008 年，美国项目管理学会出版了《项目管理知识体系指南（PMBOK®指南）（第 4 版）》（PMBOK® 4 Edition），2013 年又出版了第 5 版（PMBOK® 5 Edition）。从国内来看，伴随着项目管理实践的发展，项目管理的理论也取得了较为丰硕的成果。在这种背景下，为了更好地反映近年来项目管理领域的发展和变化，使书中内容更适应未来经济发展的需要，我们对《项目管理》进行了修订。这次修订的突出特点是：首先，根据项目管理知识体系的最新进展，对教材各章节内容进行了较为全面的更新，尤其是根据第 5 版 PMBOK 的变化，新增了“项目干系人管理”一章。其次，对于从第三章开始的介绍项目管理知识领域的各章，我们重新编排了顺序，使之和第 5 版 PMBOK 的顺序一致。第三，对各章内部的结构，也进行了必要的修改，使之更科学、合理。第四，部分章节增加了“专栏”，补充相关的知识或介绍实际案例。第五，教材形式也进行了一些变化，各章新增了“学习目标”，以突出各章节的学习重点。

具体来看，各章节主要修订内容详述如下：

第一章“项目管理概述”，增加了项目管理与战略计划、运营管理等关系的论述；将原第五节“项目管理在中国的发展”与第二节“项目管理的发展历程”合并；“项目管理知识体系”一节，增加了对项目管理知识体系演变介绍；增加了“项目生命周期与组织”一节。

第二章“项目管理过程”，将原来的四节精简为两节；增加了项目管理过程组与项目管理知识体系关系的论述；更新了5大项目管理过程组与10大项目管理知识领域的二维表；第二节标题改为“项目管理的5大过程组”，以突出过程组项目管理中的重要性。

第三章“项目范围管理”，根据PMBOK®指南最新版的导向，对范围管理各个阶段的名称、侧重点、输入输出文件及常用的工具与技术进行更新与修改。其中变化较大的是原项目启动阶段变为收集需求阶段，该阶段的工作侧重点及相关各类文件都有了新的变化，其他各阶段的主要内容也相应地进行了修改。同时，由于范围管理是整个项目管理的基础和初始环节，本次修订的“项目范围管理”一章在全书中的次序也由原来的第四章变为第三章。

第四章“项目时间管理”，增加了“项目活动定义”一节；第四节增加了“项目活动资源估算”的相关内容；对“项目活动持续时间”的内容进行了重新编写；本章保留的原有内容在结构上作了适当的变化。

第五章“项目成本管理”，本次修订中成本估算方法增加了专家判断法、三点估算法等当前比较时兴的方法；预算方面，本次修订完善并修改了编制成本预算的基本步骤，同时细化了成本预算的输出结果；成本控制的方法更新修改较多，增加了包括EAC预测、TCPI、绩效审查在内的多种方法。

第六章“项目质量管理”，将原第五节“八项质量管理原则”改为第二节，以使全章逻辑结构更为紧凑；将“项目质量保证的结果”进行了重新编写。

第七章“项目人力资源管理”，调整了各个小节的名称，使得结构联系更加紧密；更新和增加了各个过程中的依据、工具和产出；将第四节“团队建设与管理”分解为两小节，分别是“发展项目团队”和“管理项目团队”，使得结构更加完整和清晰。

第八章“项目沟通管理”，根据《PMBOK®指南（第5版）》的内容，将原书的项目沟通管理分为沟通管理和干系人管理（为新增的第十一章）两部分。在本版中，对项目沟通管理进行了重新编写，由原来的四个管理过程变为三个过程。

第九章“项目风险管理”，本次修订更为全面地阐述了项目风险管理的各个过程，尤其是添加了“规划风险管理”一节；在其他风险管理阶段中，也介绍了一些新的方法；在识别风险环节，输入文件的数量增加而输出文件只剩下风险登记册这一全面文件；在实施风险定性分析与实施风险定量分析方面，对各种方法进行了更新和补充；在风险应对和监控方面，相应的策略更加具体化，输出文件尽管绝对数量变少了，但每个文件的信息量较之以前变大了，管理进程因此得到了优化。

第十章“项目采购管理”，根据《PMBOK®指南（第5版）》的最新内容，对本章进行了重新编写，使得本章的结构和全书其他章节保持一致，管理流程更加科学、清晰。

第十一章“项目干系人管理”，为新增章节。

全书修订工作由主编任淮秀教授主持，并设计了修订框架和原则，具体分工如下：戈岐明编写第一章、第二章、第四章、第六章；汪诚编写第三章、第五章、第九章；许洋编写第七章、第八章、第十章、第十一章。全书由任淮秀总纂定稿。

本书适合作为高等院校经济、管理学科本科生的教材或教学参考书，也可供从事相关行业的经济管理人员阅读和参考。由于时间紧迫和水平有限，书中不足之处，恳请读者批评指正。

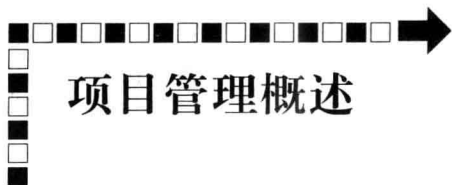


目 录

第 一 章	项目管理概述	1
	第一节 项目及项目管理的基本概念	1
	第二节 项目管理的发展历程及趋势	8
	第三节 项目管理知识体系	11
	第四节 项目生命周期与组织	14
	第五节 项目管理在中国的发展	19
第 二 章	项目管理过程	28
	第一节 项目管理过程概述	28
	第二节 项目管理的 5 大过程组	34
第 三 章	项目范围管理	43
	第一节 项目范围管理概述	43
	第二节 收集需求	45
	第三节 定义范围	49
	第四节 创建工作分解结构	53
	第五节 核实范围	58
	第六节 控制范围	60
第 四 章	项目时间管理	66
	第一节 项目时间管理概述	66
	第二节 项目活动定义	68
	第三节 项目活动排序	70
	第四节 活动资源及持续时间估算	76
	第五节 项目进度计划制定	81

	第六节 项目进度控制	85
第五章	项目成本管理	92
	第一节 项目成本管理概述	92
	第二节 项目资源计划	95
	第三节 估算成本	98
	第四节 成本预算	103
	第五节 控制成本	107
第六章	项目质量管理	115
	第一节 项目质量管理概述	115
	第二节 八项质量管理原则	118
	第三节 项目质量规划	119
	第四节 项目质量控制	124
	第五节 项目质量保证	130
第七章	项目人力资源管理	137
	第一节 项目人力资源管理概述	137
	第二节 规划人力资源管理	142
	第三节 组建项目团队	149
	第四节 发展项目团队	153
	第五节 管理项目团队	158
第八章	项目沟通管理	165
	第一节 项目沟通管理概述	165
	第二节 规划沟通管理	168
	第三节 管理沟通	175
	第四节 控制沟通	180
第九章	项目风险管理	186
	第一节 规划风险管理	188
	第二节 识别风险	191
	第三节 实施定性风险分析	195
	第四节 实施定量风险分析	198
	第五节 规划风险应对	202
	第六节 监控风险	205
第十章	项目采购管理	209
	第一节 项目采购管理概述	209

第二节	规划采购管理	212
第三节	实施采购	219
第四节	控制采购	224
第五节	结束采购	228
第十一章	项目干系人管理	231
第一节	项目干系人管理概述	231
第二节	识别干系人	235
第三节	规划干系人管理	238
第四节	管理干系人参与	241
第五节	控制干系人参与	244
参考文献		249



第一章

项目管理概述

学习目标

- ◇ 掌握项目的主要特征及项目管理的特点
- ◇ 了解项目管理的发展历程及发展趋势
- ◇ 掌握项目管理知识体系的主要内容
- ◇ 掌握项目生命周期的特征及组织对项目管理的影响

第一节 项目及项目管理的基本概念

一、什么是项目？

▶▶▶ (一) 项目的含义

什么是项目？通常人们对项目的理解往往指工程项目，比如兴建一幢大楼、建起一座桥梁等。20 世纪末以来，项目的范畴得到充分的扩展，大到英法海底隧道建设、中国三峡工程，小到开发一个软件、搞一次营销活动等，都可以叫做一个项目。美国项目管理认证委员会主席格雷斯曾断言：“21 世纪的社会，一切都是项目，一切也必将成为项目。”

站在不同的角度，对项目概念的归纳不尽相同。美国项目管理学会（Project Management Institute, PMI）将项目的概念归纳为：项目是一种为创造某种特殊产品或服务而进行的临时性努力。英国项目管理协会（Association of Project Management, APM）给出的定义是：项目是为满足特定目标，在规定的时间内、费用和质量条件下，由一个人或组织所进行的相互协调的活动集合。

结合多方观点，可以将项目的概念定义为：项目是指作为管理对象，具有规定的目标、期限、预算和质量标准，并受资源与环境约束的一次性任务。

由项目的定义可知，项目可以是一项建设工程，也可以是举办某种活动、解决某个课

题、开发某项技术，这些都是一次性的，都有一定的时间和费用要求，并要达到一定的质量标准，要求连续不断、周而复始地活动，而企业的日常生产活动只能称为作业或运作，不能称为项目。

►►► (二) 项目的主要特征

1. 目标性

目标性也称目的性，项目的结果可以是一种期望的产品，也可以是期望得到的某项服务。项目的目标分为成果性目标和约束性目标。成果性目标是指项目的功能要求，也是项目的最终目标，如项目规定的生产产品的品种、规格、数量等目标；约束性目标是指限制条件，是实现成果性目标的主、客观条件和约束的总称，如质量标准、工期、要素数量、效益指标等。项目的目标是成果性目标与约束性目标的统一，没有明确的目标，就不会有项目的存在。

2. 一次性

一次性也称临时性，这是项目最主要的特征，也是项目区别于其他任务的基本特征。每一个项目都有其特殊性，不存在两个完全相同的项目。一次性并不意味着时间短，许多项目要经历好几年，甚至更长时间，但无论如何，项目都是有期限的，它不是一种持续不断的工作。只有认识到项目的一次性，才能有针对性地根据项目的特殊性进行管理。

3. 整体性

项目不是由孤立的活动组成的，而是一系列活动的有机组合，从而形成一个完整过程。项目的整体性也就是项目的过程性和系统性。认识到项目的整体性，在按其需要配置生产要素时，必须追求高的使用效益，做到数量、质量、结构的总体优化。

4. 唯一性

唯一性也称独特性，项目中必然包含一些以前没有做过的事情，每个项目都有其特别的地方，因此它是唯一的。某些建设项目具有程序化的特点，但在有风险存在的情况下，项目就其本质而言，不可能完全程序化，某些重复性因素的存在并不改变项目的唯一性特征。

5. 相互制约性

项目总是在一定的环境下存在并实施的，要受环境的制约，项目在其生命过程中又会对环境产生正、负两方面影响，从而也会对环境造成制约。此外，项目所利用的资源以及项目内部诸要素之间也存在着相互制约和相互依赖；由于项目的临时性与不确定性，有时甚至存在相互冲突的可能。

►►► (三) 项目的分类

项目的概念是随着经济社会的发展而不断丰富和深化的，因此项目的类型也不断得到扩充。

项目主要分为投资项目和非投资项目。投资项目是将一定数量的资金，或有形、无形的资产投放于某种对象形成实物资产，以取得一定的经济效益或社会效益的活动。非投资项目是指非实物资产形成的项目，如资产评估项目、技术开发项目、某些公益性项目等。随着改革的深化，特别是信息产业的发展，非投资项目受到了越来越多的重视。

除此之外，还有众多的分类方法：

(1) 按项目的规模分类，可分为宏观型、中观型与微观型项目。

- (2) 按项目所属的主体分类,可分为私人项目和公共项目。
- (3) 按项目实施的主体分类,可分为内控型、引进型和外包型项目。
- (4) 按项目的周期分类,可分为长周期项目和短周期项目,短周期项目可以短到1天以内,长周期项目可以长到10~20年,甚至更长。
- (5) 按项目的复杂程度分类,可分为复杂项目、一般项目、简单项目。
- (6) 按项目的风险性分类,可分为高风险项目、中度风险项目、低风险项目。
- (7) 按项目的工作阶段分类,可分为预备项目、筹建项目、在建项目、收尾项目。
- (8) 按项目的成果分类,可分为产品类项目和服务类项目。项目的成果基本上有两类,即产品和服务,也有的项目成果兼有产品和服务。

二、项目管理的概念与特点

▶▶▶ (一) 项目管理的概念

在对外开放不断扩大、市场机制日益完善的今天,经济建设和经济发展面临更多的挑战和更大的复杂性,必须从战略高度认识项目管理的重要性,不断建立和完善项目管理制度和方法,提高项目管理水平,实现对项目的科学管理。

项目管理的直观概念就是对项目进行管理,这个直观概念至少说明了两点:一是项目管理是一种管理活动;二是项目管理的对象是项目。随着项目管理理论与实践的发展,项目管理的内涵逐渐得到充实和完善。如今,项目管理已是一种新的管理活动和管理学科的代名词。项目管理具有两种含义:一是指有意识地按照项目的特点和规律进行组织管理的活动;二是指以项目管理活动为研究对象的一门学科。前者是一种实践活动,后者是一套理论体系,两者在本质上是统一的。

美国项目管理学会在其项目管理知识体系(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)中对项目管理的解释为:“项目管理是指把各种系统、方法和人员结合在一起,在规定的时间、预算和质量目标范围内完成项目的各项工作。有效的项目管理是指在规定时间内实现具体目标和指标的时间内,对组织机构资源进行计划、引导和控制工作。”

经过分析和总结,我们将项目管理定义为:项目管理是指按照客观规律的要求,在资源和环境条件约束下,通过项目经理和项目组织的努力,运用系统理论和方法对项目所涉及的全部工作进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价,以实现项目管理目标的管理方法体系和管理过程。

这个概念说明了项目管理应包含以下要素:

- (1) 管理的客体是项目涉及的全部工作。这些工作构成了项目的系统运动过程——项目周期。
- (2) 管理的主体是项目经理和项目组织。项目经理起到管理和带动整个项目组织的作用,对项目发展全过程进行管理。需要指出的是,项目组织中不完全是管理者,可能也包括技术与非技术人员,他们负责完成项目任务,并接受管理。
- (3) 管理的目的是实现项目目标。管理本身不是目的,而是实现一定目的的手段。项目管理的目标是保证项目的时间、成本、质量等达到最优化。
- (4) 管理的职能是计划、组织、指挥、协调、控制和评价。项目管理的职能与其他管理

的职能是完全一致的，离开这些职能，项目的运转是不可能的，管理的目标也无法实现。

(5) 管理的手段是系统理论与方法。项目管理要求把一系列不同的任务和人员集中在一起，把两者当做一个整体来对待，最终实现整体目标。因此，需要以系统理论与方法来管理项目。

(6) 管理的依据是项目的客观规律。管理是人的主观行为，而主观行为必然要受到客观规律的制约。要实现管理目标，达到预期效果，就必须尊重项目运行的客观规律。

(7) 管理的基础是一定的资源和环境条件。项目的资源不同于其他组织结构或活动的资源，它多是临时拥有和使用的。项目的环境包括政治和经济、文化和意识、规章和标准等。资源和环境既是项目管理的基础，也是项目管理的约束条件。

►►► (二) 项目管理的特点

由于项目的一次性、独特性与不确定性等特点，项目管理必须通过不完全确定的过程，在确定的期限和预算限制内完成不完全确定的产品和服务。项目管理具有如下特点：

1. 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。项目所涉及的领域往往十分宽泛，任何一个项目管理者都无法成为通晓各个领域的专家，即使有所了解，也不可能像专门研究者那样深刻。因此，项目管理者只能以综合协调者的身份，通过授权，向有关人员讲明所承担工作的意义，协商确定管理目标以及时间、费用、质量标准等限定条件。具体工作则由被授权者独立处理，项目管理者发挥检查、督促和协调的作用，并及时给予必要的支持。可见，项目管理只要求在一定条件下实现管理的目标，而其实现的过程具有灵活性。

2. 项目管理的组织具有特殊性

项目管理的突出特点是项目本身作为一个组织单元，从而产生了“项目组织”的概念。项目组织往往是临时性的，项目完成之时，组织的使命也就完成了。项目组织具有柔性，也就是可变的，可以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，以保障组织的高效运行和项目管理目标的顺利实现。

3. 项目管理的过程贯穿着系统工程的思想

大多数项目包含诸多工作层次，项目的工作层次可分为大型项目、项目群（program）、项目（project）、任务或活动（task or activity）、工作包（workpackage）、工作单元（workunit）。项目管理把项目看成一个完整的系统，同时将系统分解为许多责任单元，既强调项目是一个有完整生命周期的过程，又强调部分对整体的重要性。

4. 项目管理的体制是一种基于团队管理的个人负责制

一方面，由于系统管理的要求，需要集中权力以控制工作正常进行，因而项目经理具有重要作用；另一方面，需要注重管理团队内部的协作与沟通。

5. 项目管理体现了以人为本

项目管理可以创造和保持一种环境，使置身其中的人能在集体中和谐相处，一起工作以完成预定的使命和目标。项目管理注重知识挖掘与整合，注重文化培育与创新，体现出参与者各显其能、共同发展、共创价值的精神和特点。

三、项目管理、项目集管理和项目组合管理间的关系

▶▶▶ (一) 项目集管理

项目集是一组相互关联且被协调管理的项目。协调管理是为了获得对单个项目分别管理所无法实现的利益和控制。项目集中可能包括各单个项目范围之外的相关工作。一个项目可能属于某个项目集,也可能不属于任何一个项目集,但任何一个项目集中都一定包含项目。

项目集管理是指对项目集进行统一协调管理,以实现项目集的战略目标和利益。项目集中的项目通过产生共同的结果或整体能力而相互联系。如果项目间的联系仅限于共享顾主、供应商、技术或资源,那么这些项目就应作为一个项目组合而非项目集来管理。

项目集管理重点关注项目间的依赖关系,并有助于找到管理这些依赖关系的最佳方法。具体管理措施可包括:

- (1) 解决系统中影响多个项目的资源制约和/或冲突;
- (2) 调整对项目集的目的与目标有影响的组织方向或战略方向;
- (3) 处理同一个治理结构内的相关问题和变更管理。

建立一个新的通信卫星系统就是项目集的一个实例,其所辖项目包括卫星与地面站的设计、卫星与地面站的建造、系统整合和卫星发射。

▶▶▶ (二) 项目组合管理

项目组合是指为便于有效管理、实现战略业务目标而组合在一起的项目、项目集和其他工作。项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或有直接关系。例如,以投资回报最大化为战略目标的某基础设施公司,可能将油和气、电力、供水、公路、铁路和机场等项目混合成一个项目组合。在这些项目中,该公司可能选择相关项目,把它们作为一个项目集来管理。例如,所有电力项目可以组成一个电力项目集。同样地,所有供水项目可以组成一个供水项目集。

项目组合管理是指为了实现特定的战略业务目标,对一个或多个项目组合进行的集中管理,包括识别、排序、授权、管理和控制项目、项目集和其他有关工作。项目组合管理重点关注:通过审核项目和项目集来确定资源分配的优先顺序,并确保对项目组合的管理与组织战略协调一致。

▶▶▶ (三) 三者之间的关系

在成熟的项目管理组织中,项目管理会处于一个由项目集管理和项目组合管理所治理的更广阔的环境中。如图 1—1 所示,组织战略与优先级相关联,项目组合与项目集之间以及项目集与单个项目之间都存在联系。组织规划通过对项目的优先级排序来影响项目,而项目的优先级排序则取决于风险、资金和组织的战略计划。编制组织规划时,可以根据风险的类型、具体的业务范围或项目的一般分类(如基础设施项目和内部流程改进项目)来决定对各个项目的资金投入和支持力度。

项目、项目集与项目组合有不同的管理和运行模式。表 1—1 从若干角度(包括范围、变更、规划、管理、成功、监督)对这三者进行了比较。

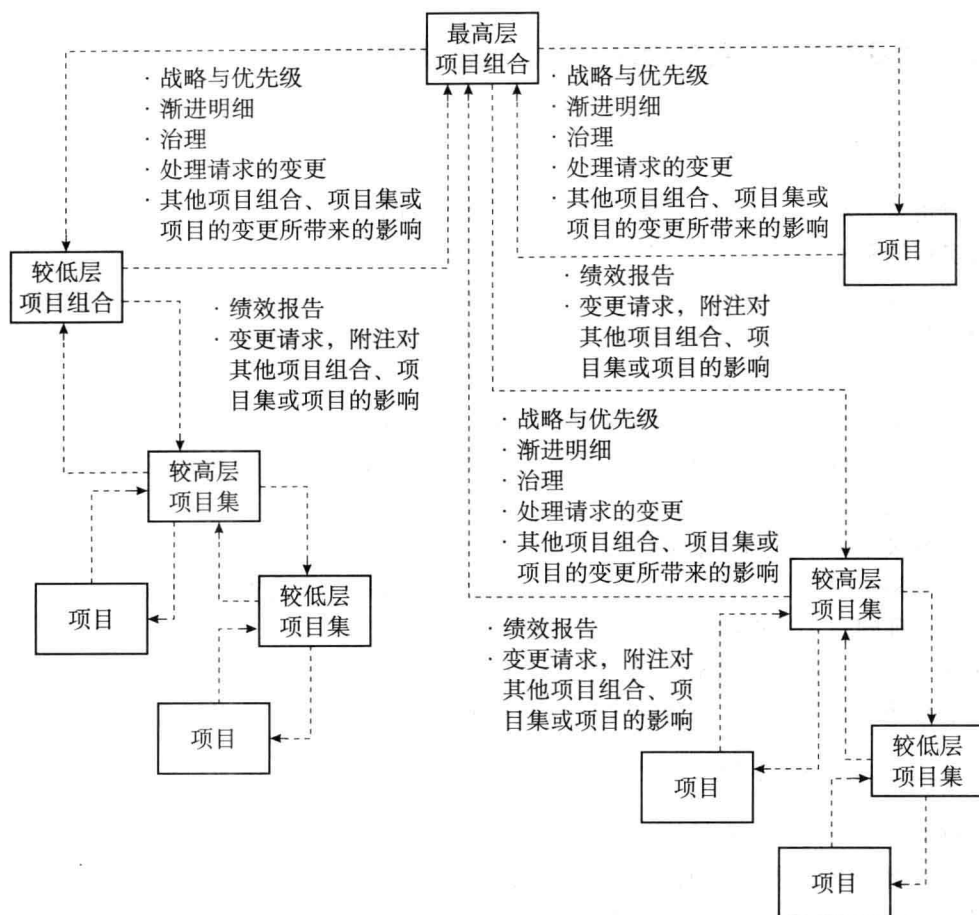


图 1—1 项目、项目集与项目组合管理间的关系

表 1—1

项目、项目集与项目组合管理之比较

	项目	项目集	项目组合
范围	项目有明确的目标。其范围在整个项目生命周期中渐进明细	项目集的范围更大，并能提供更显著的利益	项目组合的业务范围随组织战略目标的变化而变化
变更	项目经理预期变更，并执行一定的过程来确保变更处于管理和控制中	项目集经理必须预期来自项目集内外的变更，并为管理变更做好准备	项目组合经理在广泛的环境中持续监督变更
规划	项目经理在整个项目生命周期中，逐步将宏观信息细化成详细的计划	项目集经理制定项目集整体计划，并制定项目宏观计划来指导下一个层次的详细规划	项目组合经理针对整个项目组合，建立与维护必要的过程和沟通
管理	项目经理管理项目团队来实现项目目标	项目集经理管理项目集人员和项目经理，建立愿景并统领全局	项目组合经理管理或协调项目组合管理人员
成功	以产品与项目的质量、进度和预算达成度以及客户满意度来测量成功	以项目集满足预定需求和利益的程度来测量成功	以项目组合所有组成部分的综合绩效来测量成功
监督	项目经理对创造预定产品、服务或成果的工作进行监控	项目集经理监督项目集所有组成部分的进展，确保实现项目集的整体目标、进度、预算和利益	项目组合经理监督综合绩效和价值指标

►►► (四) 项目与战略规划

项目经常被作为实现组织战略计划的一种手段。通常出于以下一项或多项战略考虑而批准项目启动：

- (1) 市场需求：如为应对汽油紧缺，某汽车公司批准一个低油耗车研发项目；
- (2) 战略机会/业务需求：如为提高收入，某培训公司批准一个新课程开发项目；
- (3) 客户要求：如为了给新工业园区供电，某电力公司批准一个新变电站建设项目；
- (4) 技术进步：如在电脑存储和电子技术取得进步之后，某电子公司批准一个项目，来开发更快速、更便宜、更小巧的笔记本电脑；
- (5) 法律要求：如某化学制品厂批准一个项目，来编写关于新型有毒物质的处理指南。

项目集或项目组合中的项目作为一种实现组织目的与目标的手段，通常处于战略计划的大环境之中。尽管项目集中的单个项目都有各自的利益，但它们也能为项目集的整体利益、项目组合的整体目标和组织的战略目标作出贡献。

各组织根据其战略计划来管理项目组合，这就可能需要对项目组合、项目集或相关项目划分层级。项目组合管理的一个目的是：通过深入审查项目组合的所有组成部分（项目集、项目和其他相关工作），来实现项目组合的价值最大化。可以从项目组合中剔除那些对项目组合战略目标贡献最小的组成部分。用这种方式，组织的战略计划就成为决定项目投资的主要因素。同时，项目则通过状态报告和变更请求（可能对其他项目、项目集或项目组合产生影响）来向项目集和项目组合提供反馈。应该逐层汇集项目需求（包括资源需求），并上报给项目组合层，用于指导组织规划工作。

四、项目管理与运营管理

运营是通过开展持续的活动来生产同样的产品或提供重复的服务的一种组织职能，例如生产运营、制造运营和会计业务。尽管项目具有临时性，但符合组织战略的项目能促进组织目标的实现。组织有时会通过调整战略业务计划，改变其运营、产品或系统。项目需要项目管理，而运营则需要业务流程管理或运营管理。项目与运营可以在产品生命周期的不同时间点交叉，例如：

- (1) 在项目收尾阶段；
- (2) 在新产品开发、产品升级或提高产量时；
- (3) 在改善运营或产品开发过程时；
- (4) 在产品退出运行（产品生命周期终点）之前。

在每个时点，随着相关工作的完成，可交付成果和知识在项目与运营间转移。在项目接近结束时，资源从项目转移到运营；而当项目开始时，资源则从运营转移到项目。

运营是生产重复性结果的持续性工作，它根据产品生命周期中的制度化的标准，利用配给的资源，执行基本不变的作业。与运营的持续性不同，项目是临时性工作。

五、项目经理的角色

项目经理是执行组织委派其实现项目目标的个人。项目经理的角色不同于职能经理或运