



Project
Management

21世纪项目管理系列教材

Project Management

现代项目管理教程 (第三版)

刘国靖 编著

中国人民大学出版社



Project
Management

21 世纪项目管理系列教材

Project Management

现代项目管理教程

(第三版)

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. —3 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 1
21 世纪项目管理系列教材
ISBN 978-7-300-17034-3

I. ①现… II. ①刘… III. ①项目管理-教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 022656 号

21 世纪项目管理系列教材

现代项目管理教程 (第三版)

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)	010-62511398 (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		
印 刷	北京密兴印刷有限公司	版 次	2004 年 2 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2013 年 2 月第 3 版
印 张	18.5 插页 1	印 次	2013 年 2 月第 1 次印刷
字 数	416 000	定 价	34.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

实践表明,项目管理是组织战略规划、战略实施与战略调整的主要手段。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管理的理念与方法,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。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。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中,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分支之一。

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。项目推动发展,项目促进变化,项目带来创新,无论是公共组织的活动还是企业组织的活动,甚至是现代家庭与社会成员个体的工作、学习和生活,均普遍带有项目的烙印。长期以来,我国的项目管理与运作水平较低,在项目管理实践中,相当范围内存在着“部门分割、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,使之尽早与世界接轨,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。接受过项目管理教育培训、掌握现代项目管理技能的大学生、研究生以及具有一定工作经验的技术或管理工作者,在日益复杂的创业与就业环境中将占据优势。

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、翔实的内容和合理的结构体系打动读者的并不多见,尤其缺乏针对各个学科专业背景的在校大学生、研究生和技术与管理工作者的具有普遍适用性的项目管理书籍。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,于 2002 年 12 月编著出版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》(由西安交通大学出版社出版);于 2003 年 9 月与邓韬先生合作编著出版了针对理工科

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》（由清华大学出版社出版）；于 2004 年 2 月编著出版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》（由中国人民大学出版社出版）；于 2009 年 2 月编著出版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（第二版）》（由中国人民大学出版社出版），以上教材均受到普遍欢迎。《现代项目管理教程（第二版）》经过近 4 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。

本次修订量达到 35% 左右，主要强化书中素材资料的新颖性、方法的可操作性和体系的完备性，分散在全书中的背景资料和案例大多引用 2009 年以来的具体实例；语言文字上更为精练，更加强调整约化、结构化和可视化，提供大量图表实例，适当压缩文字叙述篇幅；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，并体现管理实践中“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较大的细化和优化调整；对实践篇中第 10 章中的案例进行了新的分类，增强了近几年有代表性的项目实例，第 11 章增加了演练项目类型，增强了教程的普遍适用性；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。

本书文理兼顾，注重实践，提高了普遍适用性，能够使读者轻松阅读和学习。本书从项目管理全过程的角度进行阐述，力求符合我国的管理现实，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。

同第二版一样，第三版针对国内项目管理学科与实践领域的实际需要，结合笔者从事项目管理理论与实践研究的心得和实际经验，参考和借鉴了美国项目管理学会（PMI）、国际项目管理协会（IPMA）、英国项目管理协会（APM）有关专家学者的研究成果，参考了 IBM、惠普、微软、摩托罗拉、诺基亚、朗讯和西门子等国际顶级企业的项目管理模式和部分成功企业的内训资料，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，主要有以下几个特点：

- 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、方法篇和实践篇三个部分，共 11 章。内容的组织兼顾了项目管理理念、体系、流程、方法和实践等几个方面，既考虑介绍项目管理的基本过程，也考虑涵盖项目管理

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！中国项目管理研究委员会与清华大学、西安交通大学、天津大学、山东大学、浙江大学、同济大学的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，在此表示衷心感谢。希望本书确实是在前人的基础上前进了一步，哪怕是一小步；希望读者带着自己的经验去解读、批判这本书，而不是仅仅去接受它；希望自己继续保持这种探索的精神与开放的态度，来面对所有学者、专家、管理实践者和未来的管理者所提出的批评。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，在我国仍处于发展初期，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。当然，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

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 公司的项目管理	(14)
第 2 章 项目与项目管理基础	(17)
2.1 项 目	(17)
2.2 项目管理	(25)
2.3 示例：美国联合碳化物公司项目实施八段法	(34)
第 3 章 项目组织管理	(43)
3.1 项目组织	(43)
3.2 项目团队	(50)
3.3 项目负责人	(58)
3.4 项目人力资源管理	(65)
3.5 项目管理文化	(68)
3.6 示例：联想的 IT 项目管理	(69)

方法篇

第 4 章 项目选择与项目确定	(77)
4.1 项目来源与项目选择	(77)
4.2 项目论证	(83)
4.3 项目前评估	(99)
4.4 项目立项决策	(101)
4.5 示例：公共投资管理应力争“八避免”	(102)

第5章 项目融资管理	(105)
5.1 项目融资概述	(105)
5.2 项目融资的资金来源与基本方式	(113)
5.3 项目融资担保	(117)
5.4 项目融资文件	(119)
5.5 示例:某省体育设施建设项目融资方式构想	(120)
第6章 项目启动与项目计划	(124)
6.1 项目描述与启动	(124)
6.2 项目范围计划	(126)
6.3 项目时间进程计划	(131)
6.4 项目信息与沟通计划	(140)
6.5 项目质量计划	(148)
6.6 项目资源与费用计划	(151)
6.7 项目采购计划	(156)
6.8 项目风险管理计划	(159)
6.9 示例:某企业集团项目建议报告表	(165)
第7章 项目监控	(170)
7.1 项目监控基础	(170)
7.2 项目进程监控	(175)
7.3 项目资源与费用监控	(179)
7.4 项目质量监控	(183)
7.5 项目风险监控	(186)
7.6 示例:重大项目执行跟踪管理系统简介	(187)
第8章 项目综合管理	(193)
8.1 项目招投标与合同管理	(193)
8.2 项目知识管理	(199)
8.3 项目变更管理	(201)
8.4 项目实施要素管理	(202)
8.5 项目现场与环境管理	(207)
8.6 项目监督	(210)
8.7 示例:某大型工程建设企业集团重大项目群管理模式	(216)
第9章 项目收尾、验收与项目后评价	(220)
9.1 项目收尾	(220)
9.2 项目验收	(224)
9.3 项目后评价	(228)
9.4 示例:某企业集成产品开发管理体系建设	(239)

实践篇

第 10 章 成功的项目管理模式介绍	(245)
10.1 成功的企业项目管理模式介绍	(245)
10.2 成功的公共项目管理模式介绍	(260)
10.3 成功的家庭项目管理模式介绍	(267)
第 11 章 项目管理综合案例模拟演练	(277)
11.1 项目管理综合案例演练科目	(277)
11.2 企业项目管理综合案例演练专题	(278)
11.3 公共项目管理综合案例演练专题	(281)
11.4 家庭项目管理综合案例演练专题	(281)
参考文献	(283)



基础篇

篇首语

当前，“项目”已经成为人们使用频繁的词汇。项目已成为一种普遍的社会现象，项目即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。

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、社会团体甚至是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，资金则是项目的“血液”。

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，引出变化与创新的理念，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，管理是一个社会基本的、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念来体现。例如，海尔集团认为领导者的任务是建立一种可以出人才的机制；长虹集团认为管理就是管理者思维的管理，管理者境界的管理，管理者目标的管理；春兰集团认为企业的原动力在于人的观念的转变；TCL 集团则认为，企业的竞争就是管理理念的竞争。这些企业之所以在过去、现在或未来获得成功，就是源于它们独特的管理理念和管理理念的不断创新。又如，在日益复杂的人类社会环境中，现代公共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；好的理念带来好的体制，好的体制保证好的机制，好的机制打造好的团队，好的团队培养好的人才，好的人才掌握好的技术并推行好的管理，好的技术与好的管理最终保障好的服务。

1.1.1 变化与创新的理念

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

文化、技术等各个领域。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。

我们所处的商业环境就如同海洋一样，充满着变化，充满着风险，也充满着挑战。这就要求我们具备生存与发展的条件。

1. 组织时刻面临生死考验

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，其中相当一部分企业可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》500强公司。例如，2001年美国宣布破产的国有公司有257家，总资产高达2580亿美元。而2007年以来，全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。又如，海尔集团，年销售收入已超过1000亿元的中国顶级企业，其总裁张瑞敏先生也多次强调“我们如履薄冰，我们如临深渊”。一些世界级的大公司，如惠普、诺基亚、西门子、微软、摩托罗拉等也纷纷引入危机管理，微软甚至把自己可能倒闭的时间定为18个月，以此来鞭策自己不断奋发向上。

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。综上所述，我们可以看出：组织时刻面临着生与死的考验。

2. 只有变化是永恒的

早在公元前513年，古希腊的哲学家赫拉克利特在其《学生的哲学史》中，就提出“只有变化是永恒的”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的相对狭小，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. 时间是组织面对的最大压力

我们从过去到现在，再到将来，最直接的感受是时间不够。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，但获得的利润要下降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两年就会翻番，IT领域70%的收入来源于两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，不再是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！毛泽东同志曾说过：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，现存的一些传统管理理念存在着相当大的缺陷，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。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”。由于没有科学而严格的规划，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。

2. 重控制轻协调

我们当前所形成的管理组织与控制思想主要源于20世纪的科学管理思想，但当时欧美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、知识流的横向流动和价值不断提高,使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的低效率。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。但更重要的是什么?是造一只麻雀,或是实现麻雀的某一功能。我们常常将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),信息封锁和缺乏激励。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。我们必须进行管理理念创新,构建新型的管理理念体系。

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。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的意识、价值观、道德、行为规范和准则的总和。

现代管理理念表现在开放、学习、信任、柔性、协作、沟通、服务等几个方面，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。具备创新的认识，牢记应变事关生存，追求组织定位的一致性和组织目标的明确性，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，使组织成为体系的构建者、标准的构建者、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的成功注入了生机和活力。

1.2 项目管理理念

人类社会形成以来，一直存在着各类有组织的活动，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“日出而作，日落而息”的人类日常活动、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，这种活动往往带有一定的创新性或创造性，不确定性较高，一致性较低，往往缺少现成的标准性参考依据，人们称之为项目（projects），如开发建设一个新城区、修建一座大桥、开发一套软件、企业的技术改造、设备大修与安装、举办一次庆典活动或筹办一场体育赛事等。

为了促进人类社会的不断进步与组织的发展，组织的各类创新性活动日益频繁，其对社会进步与组织发展所产生的促进作用不断加强。人类社会创新性活动日益频繁、各类创新性活动的不确定性与复杂性不断增加的现实，促进了项目与项目管理的不断推广与普及。项目管理是组织战略规划、战略实施与战略调整的主要手段。

1.2.1 项目管理的发展及应用

1. 项目管理的发展

人类社会形成以来，一直进行着各种类型的项目，中国的长城、都江堰水利工程、新疆坎儿井，古埃及的金字塔，古罗马的尼姆水道，20 世纪初的美国纽约金门大桥，第二次世界大战期间美国研制原子弹的曼哈顿计划，20 世纪六七十年代的美国阿波罗登月计划，20 世纪 90 年代至 21 世纪初中国的长江三峡水利工程以及北京奥运会和上海世博会的筹办等，都可以称为人类历史上运作大型复杂项目的范例。当然，我国的西电东送、西气东输以及南水北调工程，国家级和省市区县级的各类发展规划、专项规划等，都是一系列大型复杂项目群的集中体现。在企业经营与管理过程中，制度与组织的

创新、技术创新以及新产品的市场开拓活动都可以称为项目活动。可以看出,人类社会的项目活动所涉及的领域不断拓展,类型不断增加。

项目管理从古代走向现代、从经验走向科学,经历了漫长的过程。一般认为,项目管理的发展经历了传统项目管理、近代项目管理和现代项目管理三个阶段。

(1) 传统项目管理阶段:从远古时代到20世纪30年代,主要分为潜意识的传统项目管理和经验型的传统项目管理两个时期。这一阶段的项目管理没有形成相对独立的体系和标准,虽然在20世纪初出现了直观有效、用于计划与监控项目进展状况的横道图(又称甘特图),但由于甘特图难以体现项目各工作环节之间的逻辑关系,在大中型项目管理中没有定量的计划与管理方法,仍主要注重个人的经验与智慧,缺乏科学性。这一阶段的项目管理强调成果性(功能)目标,旨在完成既定的任务。如古埃及的金字塔、中国的长城、古罗马的尼姆水道以及文艺复兴时期到20世纪初期的工业文明时代所产生的各类文明成果(生产系统、城市系统、交通运输系统、电力系统等)。这一阶段项目管理的主要引导与代表行业为建筑业。

(2) 近代项目管理阶段:20世纪40—70年代。这一阶段的项目管理主要注重时间、成本和质量三大目标的实现;基本上与传统项目管理阶段类似,认为项目管理者工作就是单纯地完成既定的任务,是项目的执行者。项目管理者工作包括根据特定的规范,在预算范围内,按时保质地完成任务。该阶段对项目管理者的基本能力要求主要表现在范围管理、时间管理、费用管理以及人力资源管理等方面。把项目管理的重点集中在计划、执行、控制以及评价等方面,强调项目管理技术,注重工具方法的开发与运用,与系统工程学科相伴发展,里程碑计划系统和网络计划技术在大型工程项目中得到广泛运用。

20世纪50年代,美国杜邦公司开发了关键路径法(critical path method, CPM),取得了节约投资、缩短建设期的显著效果,并迅速在美国政府招标项目管理以及军方武器采办项目管理中推广。与此同时,美国海军在研究开发北极星(Polaris)潜艇远程导弹项目中开发出计划评审技术(program evaluation & review techniques, PERT),该技术考虑项目各工作环节在完成时间上的不确定性,有效地解决了大型军事开发工程项目的多方协调与组织问题。此后,在美国政府与国防部各自的管辖范围内全面推广了该技术。1966年,引入随机函数和流线图理论的图示评审技术(graphical evaluation & review techniques)开发成功,增加了项目管理工作的随机适应性分析。随后,计算机程序模拟技术以及风险评审技术(venture evaluation & review techniques)开发成功,能够综合分析项目时间、性能和费用问题,项目管理在风险决策上有很大突破。

发达国家的经验表明:应用网络计划技术,可节约项目投资的10%~15%,缩短项目工期15%~20%,而编制网络计划所需要的费用仅在总费用的0.1%以内。

这一阶段的主要代表项目有美国的曼哈顿计划(历时4年,1.5万名科学家和工程师参与)、北极星潜艇远程导弹计划(历时6年,200多个承包商、1万多家企业参与)、阿波罗登月计划(耗资300亿美元,历时11年,42万名科学家和工程师、2万多个部门和单位参与)。这一阶段项目管理的主要引导与代表行业为国防科技工业。

近代项目管理往往忽视了客户的重要性,过分注重项目管理工具与方法的运用;对