

第 1 章 为什么要进行项目管理

只有变化是永恒的。

公元前 384 年，希腊，赫拉克里特
罗杰斯，《学生的哲学历史》

这是一本项目管理的书。项目管理在研究领域和实践中已经发展几十年了，现在，它理应在管理学理论和现代组织中占据合适的位置。本章将通过几个当代项目的例子给出项目的一般概念。

项目是什么？两个早期的定义对于理解它很有帮助。例如，它是“任何有明确的最终目标的任务，这种目标代表了特定的价值，用于满足某种需要或需求。”^①

纽曼(曼雅森)等人对项目进行了定义并把它价值描述为：

——仅仅是一组相互独立的和明确的活动。建造一座厂房，设计一个新的组件，为一个男生宿舍征求 5000 美元的赠品等都是这样的例子。一个典型的项目有特定的任务和明确的终止点。

——当工作能被分配在各个项目中时，管理工作就变得轻松了。责任的分配细化了，控制简单化了，而且做这个工作的人能够理解自己要完成的任务……

——(一个项目可能是另一个更大的项目的组成部分,但是)一个项目的关键在于在许多复杂的目标、方案和活动中，区分出一个规则的、简洁的工作包。^②

① 纽曼(曼雅森)等人对项目进行了定义并把它价值描述为：仅仅是一组相互独立的和明确的活动。建造一座厂房，设计一个新的组件，为一个男生宿舍征求 5000 美元的赠品等都是这样的例子。一个典型的项目有特定的任务和明确的终止点。

② 纽曼(曼雅森)等人对项目进行了定义并把它价值描述为：当工作能被分配在各个项目中时，管理工作就变得轻松了。责任的分配细化了，控制简单化了，而且做这个工作的人能够理解自己要完成的任务……(一个项目可能是另一个更大的项目的组成部分,但是)一个项目的关键在于在许多复杂的目标、方案和活动中，区分出一个规则的、简洁的工作包。

项目管理结果的表现形式为新产品、服务或者组织过程的生产能力——在工业、军事、教育、教会或社会环境中提供一个有组织的实体。例如：

- 工业实体——一个新的工厂；
- 军事实体——一个新的武器系统、一个军事战役；
- 教会实体——一个新的教堂；
- 社会实体——一条新的公路；
- 政治实体——新的领域和资源的发现；
- 教育实体——一个新的体育场。

上面的每一个例子都提供了一些新的或改进了的实体，这加强了组织满足经营(短期)或战略(长期)责任的能力。但有时所产生的结果是无法预料的，例如下述的一个探险项目的案例。

在 1804 年 8 月的一个雨天，摩瑞维斯·刘易斯和威廉·克拉克开始了他们的密西西比河的探险。他们探险(项目)的目的是探索并找到一条穿过大陆的易行的水路——传说中的西北通道，地理学家认为它位于朝西的某个地方。这是美国人第一次穿过大陆经由陆地到达太平洋的探险。直到今天，他们二人仍是美国最知名的探险家。他们启动的这个项目最初的预算是 10000 美元，而且只有 5 个人。但是在 1805 年离开圣·路易斯的这个项目团队里有 25 个人，而且最终消耗了美国纳税人 100000 美元，是最初估计的 10 倍多。但是，现在看来，这个项目的花费是值得的——它同时也是国家最早的政府花费超支的例子之一。这个项目可以看作是失败的，因为并没有找到传说中的水路。但是项目的成功之处在于证明了这样的西北通道并不存在，而且最初的这种失望很快被遗忘了，因为刘易斯和克拉克展示了在太阳落下的地方有什么，并且创造了对于探索和移民于西部地区的需要。^①

一个军事战役也可以看作是一个项目。例如，在第二次世界大战中，同盟国为了应付德国对法国的入侵而在英国集结军事力量，

① 节选自 威廉·莫里森：《探险家刘易斯和克拉克的旅程》，美国国家地理学会。

这就是一个极其复杂的项目。成本很高，控制和支持进度计划非常复杂，在法国建立一个防线的技术性能目标是一个主要的“工作包”——一个转折点，它为法国解放和对德国军事力量的最后胜利搭建了舞台。

在二战中，另一个军事行动或项目对美国来说是一个重要的转折点，就是1942年6月的中途岛战役。在战役的最初阶段，在尝试性进攻中，美国的三个空军中队用鱼雷炸弹袭击了日本的航空母舰。总共有19架美国鱼雷飞机从航空母舰企业号、约克镇号和黄蜂号起飞。传统战略中，当这些飞机投弹时要有护卫战斗机保护以使其免受空袭。美国飞机分三波袭击，但是从一开始这就注定了失败。日本舰队上的战斗机和防空炮在第一波进攻中击落了所有的飞机，第二波中，飞机几乎全部被击落，15名以上的飞行员遇难。只有几枚鱼雷发射出去，然而没有一枚击中目标。难道这不是一个悲壮的失败？

历史学家们已经注意到，尽管美国鱼雷飞机发动的这次袭击本身是失败的，但是在中途岛战役这个更大的范围内来说，日本的舰队为了防止被鱼雷袭击而转移了，所以不能再起落飞机攻击美国舰队。当美国无畏号(Dauntless)俯冲炸弹在150英尺处袭来时，尽管日本的航母在甲板上有良好武装的战斗机，却没有日本的战斗机拦截。在接下来的几分钟内，日本的舰队受到了沉重的打击，而且再也没有恢复元气。这样，海上的战斗就按照美国的意愿转变了。^①

因此，在中途岛战役“项目”中，总体战略的一个局部的惨败其实为项目的成功提供了一个机会或窗口，因为最终的项目结果对南太平洋的同盟国军事战略进展做出了很大的贡献。

下面是其他早期项目管理成果的例证。不过，首先要简单地回顾一下这种方法的发展。

① 这场战争已被广泛地论述。这里节选自 约翰·基根《战争与历史》“中途岛海战”一章。此书由 北京人民邮电出版社出版。

一个项目由放到一起的组织资源组合构成，以创造出原来没有的事物，它能提供一种组织战略在设计和实施方面的履行能力。项目有明确的生命周期，由一个想法开始，通过设计、管理、制造或建造以及项目所有者的使用而发展。

在一个项目中，总是包含着四个关键因素：

(员) 成本是多少？

(圆) 需要多长时间？

(猿) 它能够提供多大的技术性能能力？

(源) 项目结果是如何适应组织战略的设计和执行的？

作为企业要考虑的项目或者组织资源被使用的项目，上述的问题必须在实践中得到回答。这些问题的结果也需要通过他们对于组织的经营战略或全局战略的适应程度进行评估。图 员圆 描绘了这些需要考虑的因素。

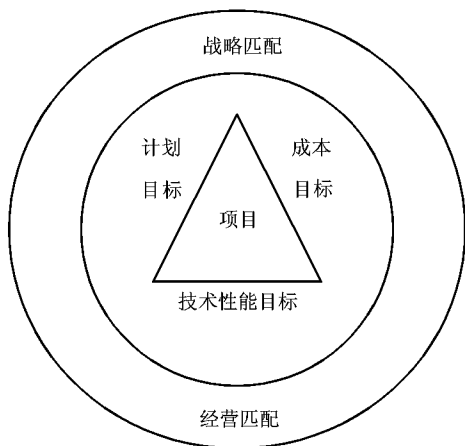


图 员圆 项目目标和组织匹配的相互关系

员圆 演进

正式的项目管理是在 员圆世纪 缘年代悄然产生的，对发展和实施大型军事和支持系统管理哲学的需要推动了它的产生。早期的项

目管理理论多是由军事组织和防卫承包人发展起来，他们为军事服务提供大型、复杂的系统。没有谁敢说是自己创造了项目管理，它最初出现于建筑业和工程学中。任务小组和其他组织团队的应用促使了项目管理的产生，它是一种新出现的管理理念和过程，能够在组织中起到特殊的整合作用。项目的特点是：有明确的周期和一套管理体系，它通过现存的生产线和全体职员，组织、设计，并提供一个正式的和合法的组织资源的整合。当项目管理成熟时，特殊的计划、组织、激励、领导和控制技术出现了，它们从组织结构的关键点上支持对特别活动的管理。专业的社会组织产生了，例如项目管理协会，它们“传播”了项目的管理技术。这些社会组织极大地促进了项目管理理论和实践的不断成熟。现在，项目管理已经在不断出现的管理理论中找到了合适的位置。在某种程度上，项目管理已被用于所有的商业和教育、军事、政府与教会组织中，甚至我们的个人生活中。项目实践的时代的的确确已经到来了。一个完整的知识体系已经描述了项目管理这门科学和艺术。这一知识体系正改变着现代组织的管理方式。

项目通过项目管理技术和过程来管理。项目管理协会把项目管理定义为：

.....在整个项目中，通过运用现代的管理技术，指导和协调人力和物资资源以达到预定的范围、成本、时间、质量和参与者满意目标的艺术。^①

下面是这种理论发展过程中的几个项目管理的例子。

(员) 曼哈顿项目。其目的是制造第一颗原子弹，它被看作第一个使用现代项目管理的例子。但是在古代历史中可以找到许多使用项目管理技术的例子，尽管它们没有应用项目管理所使用的技术。古代几个使用项目管理方法的例子包括埃及金字塔的筑造，亚历山大的军事行动和耶路撒冷太阳庙的建造，它们都是非常大型的项目，直至今日我们还能感受到它们的存在。

① 项目管理知识体系指南（PMBOK®指南）第4版（2004年）第1章 项目管理的定义

(圆) 埃及金字塔的建造是一个巨大的项目,消耗了无数的人力资源。历史学家估计用了 100 万多名工人、10 年的时间才完成。在欧洲,兰斯、亚眠、劳恩(莱昂)的古城堡和巴黎圣母院大约用了 150 年才建成。其他伟大的建筑如中国的长城,印度的泰姬陵和埃菲尔铁塔都花费了很长时间才完成。在历史上,不同社会的基础设施有很大的改进,罗马下水道、道路和主要建筑的建造都使用了某种类型的项目管理。

(獭) 在美国,宾夕法尼亚收费公路的建造提供了使用早期项目管理过程的机会。宾夕法尼亚收费公路是美国第一条超级高速公路,它为在美国修建高速公路系统铺平了道路。尽管现存的州际公路系统是由税收支持的,宾夕法尼亚收费公路通过收取通行费和发行债券筹集资金。收费路的设计师考虑了几个关键的设计标准:通道宽 160 英尺,四个分离车道的规格为 100 英尺宽的水泥路面和 10 英尺宽的中央条纹,其他设计要求包括:

- 最大 1% 的坡度;
- 最大 100 英尺的曲率;
- 拐弯处坚固的筑堤;
- 高级快车通道,有 100 英尺长的进出坡道;
- 乘车者和前面的车辆间至少有 100 英尺的可视距离;
- 没有交叉的街道、马路、交通信号灯、十字路口或者交叉的铁路。

到 1953 年 7 月,160 英里的全部公路、7 个隧道和 10 多个建筑都签好了合同。1953 年 10 月,项目的各个部分开始动工。制造工人通常一天两班或三班倒工作。这个项目需要建造 160 英里公路,7 个双行线隧道,1 个主体交叉道和 10 个服务场所。收费公路于 1954 年 10 月 1 日开通。到 1955 年末,这条路已通过 100 万辆汽车、10 万辆卡车、10 万辆巴士,获得了 100 万美元的收入。^①

宾夕法尼亚收费公路在预算内按时完成,而且实现了项目的技

① 资料来源:美国联邦公路局,《宾夕法尼亚收费公路》,1954 年。转引自:美国联邦公路局,《宾夕法尼亚收费公路》,1954 年。

术性能目标——一种提高机动车效率的创新方法。现在的项目经理应当记得,许多现在的项目管理过程和方法当时并不存在:没有成本和进度计划软件,没有里程碑和进度设计技术;“矩阵”组织设计还没出现。关于项目管理的资料很少,计算机和现代的通讯方法也不存在。为什么宾夕法尼亚收费公路项目会如此成功?首先,这个项目在美国的防务上有很大的优势;其次,当时失业率很高,对于很多人和家庭来说,能在这个项目中工作不亚于是上帝赐与的机会,劳动力的激励不是问题!最后,成为一个创新项目的一部分,如宾夕法尼亚收费公路,刺激了项目的实施者,使他们给予了极大的支持。

其他案例

下面是强化了项目“所有者”或“发起者”能力的几个其他的项目案例：

(员) 戏剧作品中包含着对项目团队的使用，尤其是在估计戏剧作品中存在的风险时。这样的作品需要大量的投资，需要使用技巧纯熟、身价很高的人员，还需要制片人的专业经验，但是对其成功可能性的预测却是有限的。在作品本身仍在进行中时，创新是一个特别的挑战。一个在进行艺术创作中尝试了项目管理的作者会得出这样的结论：使用这样的技术可以帮助改进产品的计划、成本控制和进度计划控制。^①

(圆) 通用电气因茨公司曾在公司管理中使用项目团队。在宾夕法尼亚，匹兹堡的一个老工厂关闭了，同时一个新工厂已经设计完成，结果一天生产也没有耽搁。在培训方面大量投资的目的在于提高熟练劳动力的技术。公司提供给工人一系列的训练工具——基础技能的评估，教育咨询，文化教育，课堂传授和工厂实地训练。关闭旧工厂、开设新工厂，致使空前规模的员工参与到每日的管理中来。工人团队有了解决问题的和承担责任的机会。以团队为基础的质

[illegible]

量和安全的努力使工人赔偿成本减少了 1/3，而且使海因茨成为宠物食品业的质量领头羊。在英国，在海因茨的哈里斯顿（Harrisston）工厂和凯特·格林工厂，工人领导的项目过程评价团队使工厂生产效率更高，并提高了质量，在一些地方使经常性成本减少了 1/3。团队通过管理制定出自己的计划，协同工作，并且能主动适应各种变化，而很少需要管理层的直接干预。①

（猿）当克莱斯勒公司着手生产一种新型汽车时，它们组织了一个约 50 人的项目团队，这些人从公司不同的重要部门来到这个项目中工作。公司一个副总裁当团队的“教父”，但是由团队和领导人计划和指导工作。当一个合适的管理方案制定出来以后，团队就自由的设计和开发产品，在团队外没有委员会，没有特权阶层。通过这种协同工作的工程团队的使用，使设计和开发一种新型汽车的时间缩短了将近一半。②

1956 年，杰拉尔德·福斯科，在《哈佛商业评论》中谈到，直线参谋概念已经过时，指出了向职能协作工作方法的发展趋势。同样在 1956 年，通用设立了系统经理，他们对不同的职能部门生产线上不同型号的计算机全权负责。现在项目管理已经非常成熟，它被广泛地应用于工业、教育、政府和军事集团中。因此，一个独立的研究领域已经产生了，它能处理现代组织中的项目管理。

项目管理的发展与以项目为导向研究的发展相平行。到 1960 年，相当数量的文献已经发表，它们主要是由投身在实际项目中的实践者写出的。这些实践者旨在讲述他们关于项目管理的新的管理内容，这些内容看起来似乎与已经确立的管理活动方法相矛盾。自 20 世纪 50 年代初以来，出版了数百部关于项目管理的各个方面的书，数以千计的文章在管理和技术出版物中发表。专业的协会如项目管理协会（PMA）每年举办研讨会和座谈会，在会议上成员们研

① “宝来公司案例”与“通用公司案例”均选自《项目管理》一书，作者为：詹姆斯·P·坎贝尔。

② 资料来源：《项目管理》一书，作者为：詹姆斯·P·坎贝尔。

他们在项目管理中感兴趣的特殊领域的论文。

附录 主要的专业协会

专业协会致力于项目管理的发展，最主要的协会是项目管理协会(PMI)。PMI由《项目管理知识体系导论》(PMBOK)支持，PMBOK是对项目管理所需要的概念、过程和技术的综合性的里程碑式的记述。PMBOK描述了项目管理专业体系内的综合的知识、技能和观点。知识的内容取决于那些应用和推进项目管理的实践者和理论家。总的来说，整个PMBOK在项目管理的行业范围内，为探讨和实际运用项目管理，提供了一个由通用的专业术语支持的综合知识体系。PMBOK为那些对项目管理职业感兴趣的人士提供了一个行业标准的基本参考文献。这包括，当然并不一定局限于：

项目经理和其他团队成员。

项目经理的经理。

职能经理，提供支持项目的人和其他资源。

项目客户和其他干系人。

顾问，给项目干系人以指导。

高级经理，把项目用作制定和执行公司战略中的组件。

一个项目管理知识领域和项目管理过程的模型如图 5-1 所示。

项目云在如下的项目管理的概念、过程和技术方面提供信息：

概述——定义关键术语和 运动的纲要。

项目管理的背景——描述项目管理使用的环境。

项目管理过程——给出不同的项目管理过程如何相互影响的一般观点。

项目整合管理——描述为确保项目各个组成部分相互协调所需要的过程，包括项目计划的发展、执行和总体变化控制。

① 这个模型基于图 10-17 的韵谱曾侯乙编钟铭文与楚简、楚辞、《说文解字》、《康熙字典》、《汉语大字典》、《汉语大词典》、《中华大百科全书·音乐舞蹈卷》、《中国大百科全书·音乐舞蹈卷》、《中国大百科全书·文学艺术卷》、《中国大百科全书·语言文字卷》、《中国大百科全书·历史卷》、《中国大百科全书·地理卷》、《中国大百科全书·自然卷》、《中国大百科全书·社会卷》、《中国大百科全书·经济卷》、《中国大百科全书·政治卷》、《中国大百科全书·军事卷》、《中国大百科全书·法律卷》、《中国大百科全书·医学卷》、《中国大百科全书·农业卷》、《中国大百科全书·工业卷》、《中国大百科全书·交通卷》、《中国大百科全书·信息卷》、《中国大百科全书·环境卷》、《中国大百科全书·能源卷》、《中国大百科全书·材料卷》、《中国大百科全书·机械卷》、《中国大百科全书·电子卷》、《中国大百科全书·计算机卷》、《中国大百科全书·网络卷》、《中国大百科全书·通信卷》、《中国大百科全书·航天卷》、《中国大百科全书·海洋卷》、《中国大百科全书·航空卷》、《中国大百科全书·航海卷》、《中国大百科全书·铁路卷》、《中国大百科全书·公路卷》、《中国大百科全书·水路卷》、《中国大百科全书·管道卷》、《中国大百科全书·邮政卷》、《中国大百科全书·电信卷》、《中国大百科全书·广播卷》、《中国大百科全书·电视卷》、《中国大百科全书·电影卷》、《中国大百科全书·戏剧卷》、《中国大百科全书·曲艺卷》、《中国大百科全书·杂技卷》、《中国大百科全书·武术卷》、《中国大百科全书·体育卷》、《中国大百科全书·卫生卷》、《中国大百科全书·医药卷》、《中国大百科全书·教育卷》、《中国大百科全书·文化卷》、《中国大百科全书·艺术卷》、《中国大百科全书·科学卷》、《中国大百科全书·技术卷》、《中国大百科全书·工程卷》、《中国大百科全书·建筑卷》、《中国大百科全书·园林卷》、《中国大百科全书·城市卷》、《中国大百科全书·农村卷》、《中国大百科全书·社区卷》、《中国大百科全书·家庭卷》、《中国大百科全书·个人卷》、《中国大百科全书·社会卷》、《中国大百科全书·国家卷》、《中国大百科全书·世界卷》、《中国大百科全书·人类卷》、《中国大百科全书·宇宙卷》、《中国大百科全书·地球卷》、《中国大百科全书·生命卷》、《中国大百科全书·自然卷》、《中国大百科全书·环境卷》、《中国大百科全书·资源卷》、《中国大百科全书·生态卷》、《中国大百科全书·气候卷》、《中国大百科全书·地质卷》、《中国大百科全书·生物卷》、《中国大百科全书·化学卷》、《中国大百科全书·物理卷》、《中国大百科全书·天文卷》、《中国大百科全书·地学卷》、《中国大百科全书·农学卷》、《中国大百科全书·工学卷》、《中国大百科全书·医学卷》、《中国大百科全书·法学卷》、《中国大百科全书·哲学卷》、《中国大百科全书·社会科学卷》、《中国大百科全书·人文科学卷》、《中国大百科全书·自然科学卷》、《中国大百科全书·交叉学科卷》、《中国大百科全书·新兴学科卷》、《中国大百科全书·边缘学科卷》、《中国大百科全书·综合学科卷》、《中国大百科全书·跨学科卷》、《中国大百科全书·多学科卷》、《中国大百科全书·超学科卷》、《中国大百科全书·后现代主义卷》、《中国大百科全书·解构主义卷》、《中国大百科全书·后殖民主义卷》、《中国大百科全书·全球化卷》、《中国大百科全书·可持续发展卷》、《中国大百科全书·生态文明卷》、《中国大百科全书·绿色经济卷》、《中国大百科全书·循环经济卷》、《中国大百科全书·低碳经济卷》、《中国大百科全书·节能环保卷》、《中国大百科全书·新能源卷》、《中国大百科全书·新材料卷》、《中国大百科全书·新技术卷》、《中国大百科全书·新产业卷》、《中国大百科全书·新业态卷》、《中国大百科全书·新模式卷》、《中国大百科全书·新动能卷》、《中国大百科全书·新引擎卷》、《中国大百科全书·新动力卷》、《中国大百科全书·新活力卷》、《中国大百科全书·新优势卷》、《中国大百科全书·新机遇卷》、《中国大百科全书·新挑战卷》、《中国大百科全书·新任务卷》、《中国大百科全书·新要求卷》、《中国大百科全书·新使命卷》、《中国大百科全书·新愿景卷》、《中国大百科全书·新梦想卷》、《中国大百科全书·新征程卷》、《中国大百科全书·新篇章卷》、《中国大百科全书·新未来卷》。

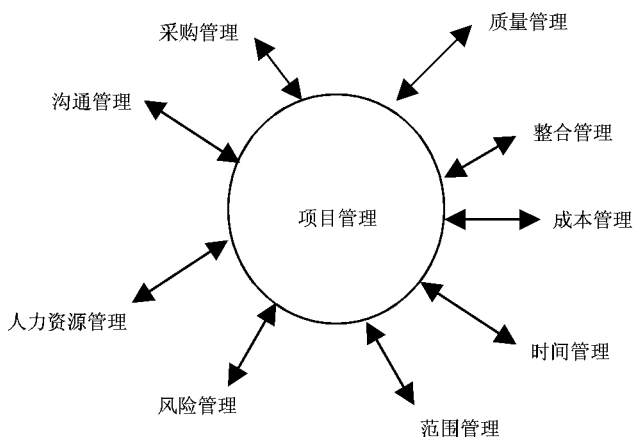


图 1-10 项目管理知识领域

项目范围管理——描述为确保项目(包括项目需要的所有工作)成功完成所需要的过程。

项目时间管理——描述为确保按时完成项目所需要的过程。

项目成本管理——描述为确保在预算的资金内完成项目所需要的过程。

项目质量管理——描述为确保项目实现承诺所需要的过程。

项目人力资源管理——描述为确保项目有效地使用人力所需要的过程。

项目沟通管理——描述为开发和使用项目管理的信息所需要的过程。

项目风险管理——描述评估项目风险所需要的过程。

项目采购管理——描述为管理向外购件供应商采购货物和提供服务，从而达到项目的目标所需要的过程。^①

PMI是一个非盈利的专业组织，致力于提高项目管理技术的发展。

① 节选自 粤剧《紫钗记》。原剧为《紫钗记》第五回《紫钗记》。原剧为《紫钗记》第五回《紫钗记》。

展水平。PMP的力量来自于其成员。PMP有超过 100 万个与项目管理有关的专业人员，他们都是 PMP 的成员。因而 PMP 提供了很多的工作机会。截止到 2007 年 12 月 31 日，PMP 有 100 个特许分会，它们通过提供地区性的研讨会、专题讨论会、大型项目和与成员交流的机会使 PMP 成员的利益达到最大化。为了加强 PMP 国际和地区分会的成员之间的联系，在 PMP 内部成立了特殊的兴趣团队（Interest Group）。Interest Group 致力于满足其成员的需要，这些成员关注着他们所在的行业或者他们的职位。

PMP 的目标是：

- 促进项目管理的专业化。
- 推进项目管理的质量和范围。
- 确立和推进项目管理的基本原理，以成功地执行管理项目，促进知识体系的发展。
- 提供一个公认的论坛，用于自由交流、应付项目管理挑战的思想、工具和方法。
- 为了行业和公众的利益，推进项目管理的应用。
- 在软件和硬件项目管理系统的用户和厂商之间提供一个接口。
- 与大学和其他教育机构合作，鼓励进行各种水平的项目管理教育和职业培训。
- 鼓励项目管理领域的学术和实业研究。
- 同其他与项目管理有关的公共或私人组织进行国际联系，在共同感兴趣的方面进行合作。

为了实现上述目标，PMP 每年出版四期《项目管理》期刊，刊登该行业的最新文章。另外，《PMP 网络》杂志每年出版 4 期，刊登最新的应用和有关组织、分会或成员的消息。PMP 的成员可以得到 PMP 项目管理期刊和《PMP 网络》。

PMP 同时提供专业认证、评奖活动、职业工作推荐服务、出版物和手册以及 PMP 年度讨论会 专题讨论会。

表 1-1 列出了 PMP 成员的近期构成，是根据职业和行业划分的。

表 1 襄陽按职业和行业划分的成员^①

代码	职 业	数量	代码	行 业	数量
源	公司管理	源	建筑业		源
源	沟通管理	源	源	与居住有关的	源
源	咨询	源	源	商业工业	源
源	承包	源	源	其他	源
源	成本管理	源	服务业		源
源	配送	源	源	航空	源
源	工程学	源	源	建筑学	源
源	城市	源	源	艺术	源
源	电气	源	源	娱乐广播	源
源	电子	源	源	商业管理服务	源
源	环境	源	源	计算机软件	源
源	工业	源	源	国防	源
源	机械	源	源	经济金融	源
源	金融	源	源	教育财政	源
源	服务	源	源	环境	源
源	人力资源管理	源	源	工程	源
源	信息管理	源	源	金融学	源
源	法律	源	源	健康	源
源	市场	源	源	信息技术	源
源	原料	源	源	法律	源
源	生产	源	源	印刷	源
源	项目	源	源	公共	源
源	项目	源	源	行政管理	源
源	公共	源	源	保险	源
源	关系	源	源	娱乐	源
源	质量管理	源	源	电信	源
源	档案管理	源	源	运输	源
源	研究	源	源	公共事业	源
源	风险	源	源	其他	源
源	范围	源	源	农业	源
源	场所	源	源	森林	源
源	教育	源	源	铁矿	源
源	时间	源	源	非铁矿	源
源	其他	源	源	煤炭	源
			制造业	天然气	源
			源	石油	源
			源	汽车	源
			源	化学	源
			源	水泥	源
			源	玻璃	源
			源	橡胶	源
			源	电气	源
			源	绳子	源
			源	食物	源
			源	机器	源
			源	金属	源
			源	造纸	源
			源	汽油	源
			源	制药	源
			源	塑料	源
			源	纤维	源
			源	织物	源
			源	木制品	源
			源	其他	源

① 由 马 路 行 政 管 理 处 提 供， 源 校 园 免 费 开 放， 零 费 用 开 放 招 募 募 集 员 因 此 关于 马 路 队 员 和 项 目 的 更 多 详 细 信 息， 请 联 系：
the Project Management Institute, 源 Campus Blvd, Newtown Square, PA 费 因 此

决定性作用的后勤的实现(装配、供应和运输跨越了惊人的距离, 这是历史上最可怕的打击力量) 和革新(军事奇迹)。项目经理(施瓦兹克夫将军) 做得很好, 他对他的后勤管理者出色的工作大加赞赏(战地晋级)。

这个项目风险很大, 受到大量干系人(国内或海外) 的反对。一旦采取行动, 胜利取决于具有绝对的逻辑性的、势不可挡的和坚决的行动过程。

首先, 沙漠风暴项目的装备非常好。第一, 它的科技是无可比拟的(世界无敌) 和尖端的(高科技), 是高强度的和高度成功的**研究**(研究与开发) 的产物。第二, 使用设备与原料(武器和火力) 的人力资源(军队) 经过了严格的训练, 达到了更高的标准, 这不仅体现在他们的高效率上, 更体现在他们的士气上。第三, 一个出色的领导班子, 在大量的专业技术以及整体素质的教育和训练之后, 训练有素、经验老到、称职并且出类拔萃, 这样他们才能通过军事晋升进入到上层的领导岗位中。

另一个同样重要的方面是团队运行的组织结构(军事指挥)。项目经理可以全权按照他的方式运作, 来自上层(总统府) 对他的指示很明确, 他的直接上司(如鲍威尔将军) 给他全力支持。权力和责任同样下放给了组织。一旦项目经理给工作包经理(战地指挥) 分配了任务, 他们就可以制定自己的计划并果断地执行。

的确, 当项目经理最初提出他的非同寻常的、风险大的战略计划(绕过共和党的注意进行军事包围) 以节省人力(生命)、时间、最终成本(后来加大了战争的投入) 时, 项目团队并不是十分热心。他的团队(军事指挥官们) 给出了毫不意外的回答“这不可能做到”。但是, 这更坚定了项目经理的决心。最终, 他找到那个被人忽略的合适的市场了吗?(伊拉克的将军们也坚信军队的坦克不可能在沙漠上推进那么远, 这只能导致失败和自取灭亡。) 他们不可能做到”, 他们说。

这就是项目激动人心的地方。项目经理饰演了所有项目领导人中的一个关键角色, 他说服他的团队必须完成这个不可能的任

新生产尚不确定，但是一些工作完全可以明确，而且一些前期计划已经开始尝试。科威特 100 亿美元的石油业在大火扑灭后的惨状如下：

- 20 个井被烧，总共 20 个井被毁坏。
- 1 个石油采集、分离和生产中心被损坏或完全破坏。
- 一个海运出口设施和其相关的特设港口被完全摧毁，一个二级的海运出口设备被部分损坏，并被取消了授权。
- 相当于 100 万桶的原油贮存库被破坏。
- 舒埃巴(Shuaiba)提炼厂被彻底破坏。
- 米纳·阿·阿默迪(Mina AL Ahmadi)提炼厂的一个提炼车间被彻底毁坏，提炼厂的其他车间被部分破坏，提炼厂被取消了授权。
- 米纳·阿朴杜拉(Mina AL Abdulla)提炼厂部分破坏，车间不能运作。
- 所有的通讯塔和通讯网络被破坏。
- 大多数工作人员要么逃跑了，要么躲了起来。

1.1 早期文献

第一篇引起项目管理圈子注意的综合性文章是由保罗·欧·伽第斯(Paul O. Garvin)在《哈佛商业评论》(1968 年 12 月) 中出版的。文章的题目是“项目经理”，论述了个人在发达的技术产业中扮演的角色，从事项目管理工作的要求和让个人有能力进行项目管理所需要的培训类型。伽第斯提出的几个基本观点对于项目管理的概念框架有很大的贡献，这些观点直到今天还是正确的。它们是：

- 一个项目就是一个组织单元，它致力于在预算内和事先确定的技术性能特性下按时进行项目开发。
- 项目团队包括这样的专家，他们提供必要的方法以使项目获得成功。
- 项目由任务来组织，这些任务需要通过组织的传统职能结构进行整合。
- 项目经理管理许多以团队为基础组织起来的专家。

● 上下级关系是可变的，产生一个独特的权力、责任和义务相互关系的集合。

● 项目在时间上是明确的。

● 明确权力和责任是必需的。

● 项目经理是一个行动的人，一个有思维的人，一个站在前面的人。

● 项目计划对于项目的成功很重要。

● 项目经理的角色介于管理层和技术专家之间。

● 在项目管理中，沟通受到极大的关注。

● 当项目成员感到项目就要结束时，项目团队开始分解。

● 应当强化项目经理的整合职能。

● 状况报告对于项目管理是必要的和有价值的。

● 多年后项目管理中的角色将是有挑战性的、激动人心的和重要的。^①

项目管理，作为一种重要的和日趋成熟的管理理念，以多种形式的组织沟通方法的经验积累形成了现在的概念框架。

从某种意义上来说，项目管理使组织沟通方法规范化。

组织沟通方法

项目管理是从一系列沟通方法中演化而来的，这些沟通方法产生于现代组织。它们不论是正式的还是非正式的，都通过组织促进了对整合活动的探索。杰伊·加尔布雷思(Jay Galbraith)是几个研究沟通方法的学者之一。^②他的研究为下面几种沟通方法提供了部分基础：

个人沟通

① 要得到这个项目的完整描述，参阅 威廉·史蒂文森，“项目管理：从理论到实践”，《项目管理杂志》，1984年，第1期。

② 杰伊·加尔布雷思，《组织设计：一种新的方法》，波士顿：哈佛商学院出版社，1973年。