

## 第六章 项目管理

通过本章，你将了解：

- 一、了解“项目的”概念、特征
- 二、通过案例了解项目管理基本内容、基本工具

### 问题 1

1. 什么是项目？
2. 项目的属性
3. 项目的类型划分



### 项目的定义

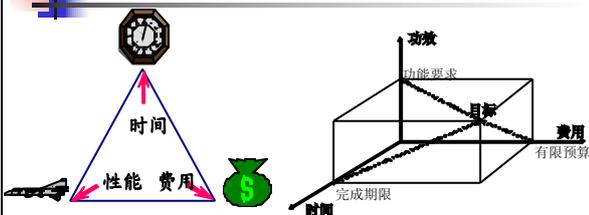
- 项目是一个特殊的将被完成的有限任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。
- 项目包含三层含义：
  - 项目是一项有待完成的任务
  - 在一定的组织机构内，利用有限资源（人力、物力、财力等）在规定的时间内完成任务
  - 任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。

简言之：

项目 = 问题

- 在一定条件下解决的问题
- 有特定要求的问题

### 特定条件？



### 项目分类

- 工程类项目  
(工程建设项目)  
各行各业的基本 建设工程 技术改造工程 等等
- 非工程类项目  
(非工程建设项目)  
科学研究 产品开发 组织活动等等



## 实例：春节联欢晚会、？

- 你是总导演，给五千元，……
- 工作：导演组（项目组）成立
- 分工：节目组、主持人、事务
- 整合

节目组：主题与创意、征集、筛选、修改建议、编排 顺序、彩排、正式演出  
主持人的台词  
节目组织、灯光效果、观众组织



## 实例：企业公司制改造

- **准备：**
- 建立组织（如成立领导小组）
- 策划方案
- 征求意见并修改方案
- 方案审批
- **实施：** 机构调整、人员变动 制度建立
- **总结：** 反馈与调整、完善



## 判断哪些是项目？

- 新企业建设
- 车间中常规产品的生产
- 车间中常规产品的生产（完成某一个订单）
- 企业上一套人力资源管理信息系统
- 高校教师承担某个研究课题
- 筹备一次讲座
- 学校建一座图书馆
- 维修一座水库
- 如一次会议
- 生日Party
- 结婚庆典
- 旅行

## 问题 2

为什么要研究项目管理



## 权威观点：

- 美国项目管理专家 Paul Grace：  
“在当今社会中，一切都是项目，一切也将成 为项目。”
- 一个残疾人的环球旅行
- 一次会议的组织



## 我国现实……

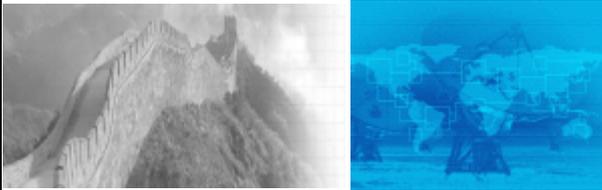
- 奥林匹克运动会的策划与指挥
- 三峡工程、神州飞船
- 国家项目

（国家发改委和国务院每年审批的项目 400 多个；正在实施的国债项目 8900 多个，总投资 36000 亿元，涉及的国债资金 5100 亿元。

- 振兴东北老工业基地 ……
- 企业的能力提升（新建、技术改造、新产品开发）

### 问题 3

- 项目与运作的区别及其作用是什么



### 项目与运作的区别

- 运作 (Operation)
    - 周而复始的活动，如：企业的日常生产产品的活动。
    - 日常采购原材料、车间加工零部件、商店、饭店 的正常营业活动等等
  - 项目 (Projects)
    - 一次性的、临时性的任务。
    - 企业执行一项技术改造措施、引进一条生产线
- 问题：企业购买一台设备，项目？运作？



### 项目与作业的比较

项 目	作 业
独一无二的	重复的
有限时间	无限时间 (相对)
革命性的改变	渐进性的改变
不均衡	均衡
目标之间不均衡	均衡
多变的资源需求	稳定的资源需求
柔性的组织	稳定的组织
效果型	效率型
以完成目标、目的为宗旨	以完成任务、指标为宗旨
风险和确定型	经验型

### 问题 3

- 过去、现在、未来？



- 古以有之：
  - 长城！
  - 埃及金字塔！
- 进行规律总结的多见于建筑业（大型国防工业，但是保密）
- 国际项目管理学术组织的出现标志着项目管理走向了科学
  - 国际项目管理协会，成立于1960年
  - 美国项目管理学会，成立于1969年

## 项目管理已发展成为：

### 一门学科、专业

- 在大学开设“项目管理”专业，可授予学士、硕士和博士学位

### 一种职业

- 职业项目经理
- 项目管理专业资质认证

## 关于IPMP考试

- IPMP注重能力考核，能力=知识+经验+个人素质是其基本定义
- IPMP C级以上考核，级别越高对于经验的要求越严格
- IPMP 笔试考核注重于解决实际问题的能力，并且试题考核以案例为导向
- WORKSHOP与案例报告是IPMP特有的考核形式，

## IPMP的考核标准

### ■ IPMP D级

- 仅有笔试
- 笔试总分为160分
- 通过标准为110分
- 题型以选择题和问答题相结合



### ■ IPMP C级

- 笔试160分
- 案例讨论120分
- 面试120分
- 总分为400分
- 题型为问答题
- 通过标准：
  - 笔试最低100分
  - 案例讨论+面试最低140分
  - 总分最低为280分

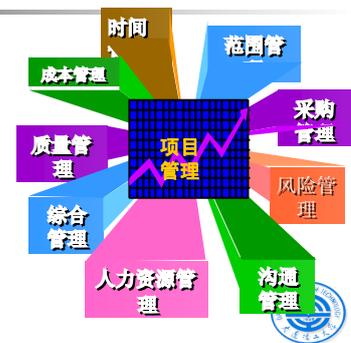
## 二、项目管理包括哪些内容？

## 项目管理定义、特点

- ◆ **组织**通常是临时性、柔性、扁平化的组织。
- ◆ **机制**是项目经理负责制，强调责权利的对等。
- ◆ 一定的**方法、工具和手段**
- ◆ **内容**是目标管理，包括进度、费用、技术与质量  
定义：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。

## 一、美国的九大知识体系—PMI (1969) 美国项目管理学会

1. 范围管理
2. 时间管理
3. 成本管理
4. 质量管理
5. 人力资源管理
6. 沟通管理
7. 采购管理
8. 风险管理
9. 综合管理



■ 具体内容:

- **项目范围管理** 启动 范围计划编制 范围定义 范围核实 范围变更控制
- **项目时间管理** 识别定义 识别排序 历时估计 进度计划编制 进度计划控制
- **项目费用管理** 资源计划编制 费用估算 费用预算 费用控制
- **项目质量控制** 质量计划编制 质量保证 质量控制
- **项目人力资源管理** 组织的计划编制 人员获取 授予组建
- **项目沟通管理** 沟通计划编制 信息发布
- **项目采购管理** 采购计划编制 询价计划编制 询价 供应商选择 合同管理、收尾
- **项目风险管理** 风险识别 风险量化 风险控制
- **项目综合管理** 项目计划制订 项目计划实施 变更变更控制

■ 项目管理内容各方面的逻辑关系

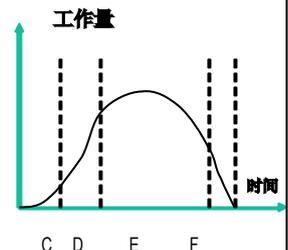
- 项目的(界定)范围
  - 项目的组织结构
  - 项目的质量
  - 项目的费用
  - 项目的时间进度
- 基本
- 依附于界定和组织

欧洲知识体系的2个模块——IPMA  
(INTERNET - 1960's)国际项目管理协会

- 1、项目与项目管理 2、项目管理的运行 3、项目管理的体系
- 4、系统方法与综合 5、项目背景 6、项目阶段与生命周期
- 7、项目开发及评估 8、项目目标与策略 9、项目成功与失败的标准
- 10、项目启动 11、项目收尾 12、项目结构
- 13、范围与内容 14、时间进度 15、资源
- 16、项目费用与融资 17、技术状态与变化 18、项目风险
- 19、效果度量 20、项目控制 21、信息、文档与报告
- 22、项目组织 23、团队工作 24、领导
- 25、沟通 26、冲突与危机 27、采购与合同
- 28、项目与质量管理 29、项目信息学 30、标准与规范
- 31、问题解决 32、项目后评价 33、项目监督与监督
- 34、业务流程 35、人力资源开发 36、组织学习
- 37、变化管理 38、项目投资体制 39、系统管理
- 40、安全、健康与环境 41、法律与法规 42、财务与会计

项目管理的阶段划分

- C —概念阶段
- D —开发阶段
- E —实施阶段
- F —结束阶段



①概念阶段及其核心工作

C—概念阶段: 主要工作是组织好可行性论证

- 明确需求、策划项目
- 调查研究、收集数据
- 确立目标
- 进行可行性研究
- 明确合作关系
- 风险分析
- 拟订战略方案
- 进行资源测算
- 提出组建项目组方案
- 提出项目建议书
- 获准进入下一阶段

②开发阶段及其核心工作

D —开发阶段: 组织好开工前的人、财、物及一切软件准备

- 确定项目组主要成员
- 项目最终产品的范围确定
- 实施方案研究
- 项目质量标准的确定
- 项目的资源保证
- 项目的环境保证
- 主计划的制订
- 项目经费及现金流量的预算
- 项目的工作结构分解 (WBS)
- 项目政策与程序的制订
- 风险评估
- 确认项目有效性
- 提出项目概要报告
- 获准进入下一阶段

### ③实施阶段及其核心工作

■E 一实施阶段，保证项目的 **质量、成本、进度**的顺利完成

- 建立项目组织
- 建立与完善项目联络渠道
- 实施项目激励机制
- 建立项目信息控制系统
- 建立项目工作包，细化各项技术要求
- 执行WBS的各项工
- 获得订购物品及服务
- 指导/监督/预测/控制：范围、质量、进度、成本
- 解决实施中的问题

### ④结束阶段及其核心工作

■F 一结束阶段，**评审、鉴定及项目交付和组织结束工作**

- 最终产品的完成
- 评估与验收
- 清算最后帐务
- 项目评估
- 文档总结
- 资源清理
- 转换产品责任者
- 解散项目组

