

项目管理概论

第一章：导论

项目管理概论

第一章：导论

一、项目

- 1、项目的定义
- 2、项目的特性
- 3、项目文化
- 4、项目的类型
- 5、项目的生命期和阶段性

二、项目管理

- 1、项目管理
- 2、项目管理的特征
- 3、项目管理的过程组
- 4、项目的四个阶段和五个管理过程的关系：
- 5、项目管理知识体系

三、工程项目

- 1、工程（Engineering）
- 2、工程项目（狭义的工程）
- 3、建设工程项目
- 4、建设项目与工程项目
- 5、工程项目管理（全寿命管理）

一、项目

1、项目的定义

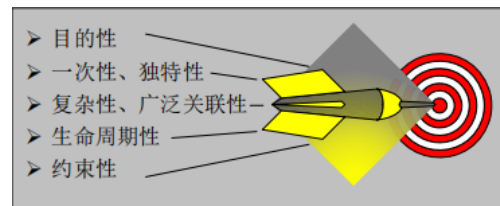
（1）项目：来源于人类有组织的活动的分化，临时性和一次性的活动，如企业的研发活动
运作：连续不断，周而复始的活动，如企业的日常生产活动

项目	运作
独一无二	重复的
不确定因素较多	不确定因素较少
有开始和结束的时间	结束时间不明
缺少成熟的管理经验	管理经验可以长期积累
柔性的组织	稳定的组织
多变的资源需求	稳定的资源需求
工作环境和方式较为开放	工作环境和方式较为封闭

（2）项目式---->职能式
单件小批生产、批量流水生产、大量流水生产、连续生产过程

2、项目的特性

- (1)临时性：有明确的开始和结束时间
- (2) 独特性：产品或服务与其他类似的产品或服务在某些方面有重大区别
- (3) 渐进明晰性：项目是渐进、逐渐的过程（独特性导致）



3、项目文化

与企业文化相比，项目文化也有显著的特殊性；

企业的创新文化一般恒定不变，但项目的创新文化（创新氛围）却可以不断改变；

正是通过项目式的运作方式，是企业的创新能力得以不断提升；

4、项目的类型

- (1) 创建一个新企业 (2) 开发一个新产品 (3) 实施一项新工程 (4) 规划一项新活动

(学会判断项目)

- (1) 工程建设项目
- (2) 制造项目（工业项目：飞机项目、高铁机车项目、船舶项目、汽车项目）
- (3) 科研开发项目（学术课题项目、软件研发项目）
- (4) 管理、改革项目
- (5) 服务项目
- (6) 军事行动
- (7) 聚会、文艺晚会、科技竞赛

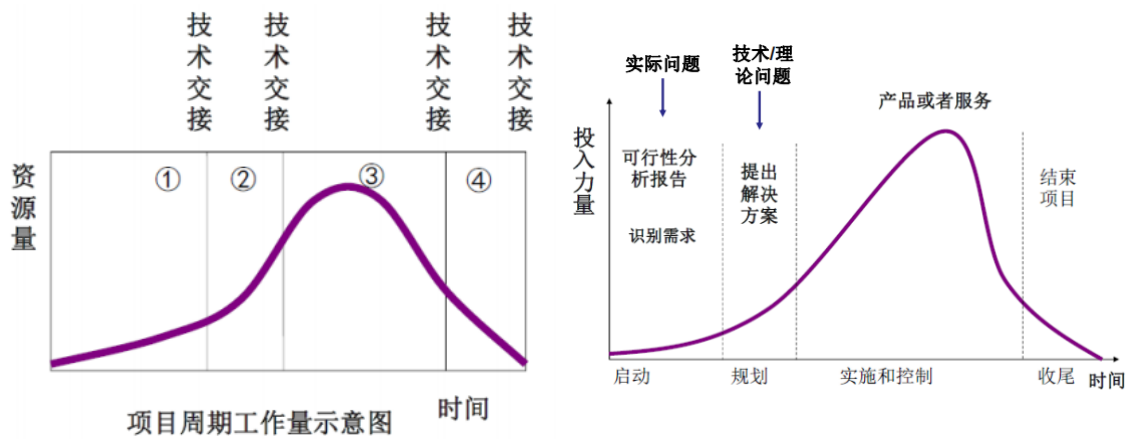
5、项目的生命期和阶段性

- (1) 四阶段：启动、规划、实施、收尾

- (2) 划分项目生命期的作用：

- a、明确项目各阶段应该从事何种技术工作（规范）
- b、项目各阶段可交付成果如何生成，以及如何审查、核实和确认（里程碑）】
- c、项目各阶段需要哪些资源

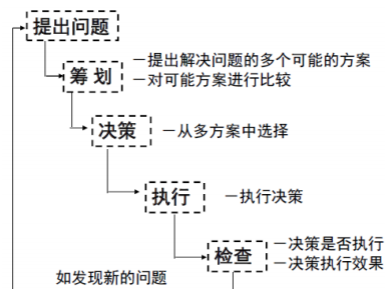
- (3) 各阶段资源消耗（左）和各阶段可交付成果（右）



二、项目管理

1、项目管理

(1) 定义：项目的管理者，在有限的**资源约束**下，运用**系统的观点、方法和理论**，对项目涉及的全部工作进行有效地管理，即**从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价**，以实现项目的目标。



(2) 项目管理系统性思维的典型体现：一举而三役济

(3) 现代项目管理的起源：美国北极星计划；

现代项目管理兴起的标志：PMBOK (Program Management Body of Knowledge)

2、项目管理的特征

(1) 在目标和约束之间 (2) 在条条和块块之间 (矩阵式组织) (3) 在企业和项目之间

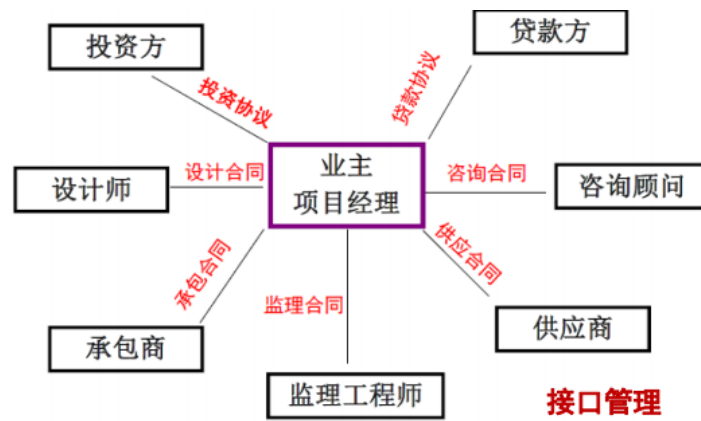
(1) 第一特征：在目标和约束之间

项目管理三大平衡 (约束)：成本、时间、质量

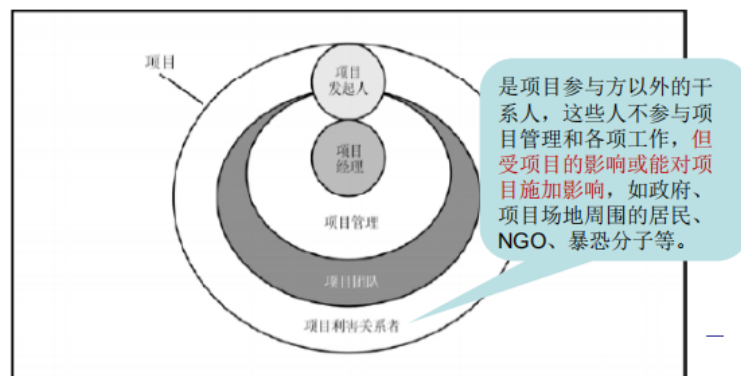
PM目标实现：尽量减少项目实际轨迹与理论轨迹之间的偏差

(2) 第二特征：在条条和块块之间

项目参与人：



项目关系人：项目干系人就是积极参与项目，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。



(3) 第三个特征：在项目和企业之间

企业高层管理者为了更有效地管控项目，通常担任项目经理，直接参与项目管理的实际工作；与企业的整体资源相比，项目的资源总是有限的，企业管理者和项目管理者都要思考资源如何最优配置和最大化资源节省。

3、项目管理的过程组

启动过程：识别一个项目或阶段应当开始并提交去完成；

计划过程：设计和维护一个可以工作的规划方案去实现项目所要达到的商务需要；

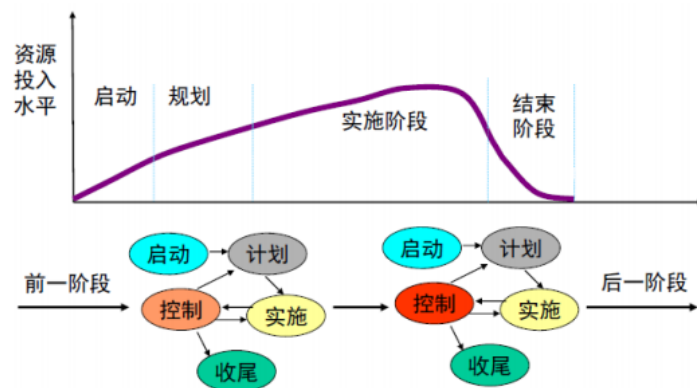
执行过程：协调人员和其他资源完成计划；

监督过程：通过监督和测量进展，并在必要时采取正确的行动保障项目目标的实现；

收尾过程：定型为认可形式，并清晰地结束该阶段

4、项目的四个阶段和五个管理过程的关系：

项目的四个阶段和五个管理过程的关系（重要）



单阶段、多阶段、阶段搭接项目

5、项目管理知识体系

知识体系					
风险管理	启动	风险识别 分析应对		风险监督 和控制	
沟通管理	启动	沟通计划	信息分发	执行报告	管理收尾
人力管理		组织计划 人员获取	队伍开发		
采购管理		采购计划 询价计划	询价 合同管理		合同收尾
质量管理		质量计划 编制	质量保证	质量控制	
成本管理		资源计划 估算预算		成本控制	
时间管理		活动定义 进度安排		进度控制	
范围管理	启动	范围计划 范围定义		范围验证 范围变更	
集成管理		项目计划 制订	项目计划 执行	整体变更 控制	
项目管理	启动	计划	实施	控制	收尾

三、工程项目

1、工程 (Engineering)

广义：为由一群人为达到某种目的，在一个较长时间周期内进行协作活动的过程。

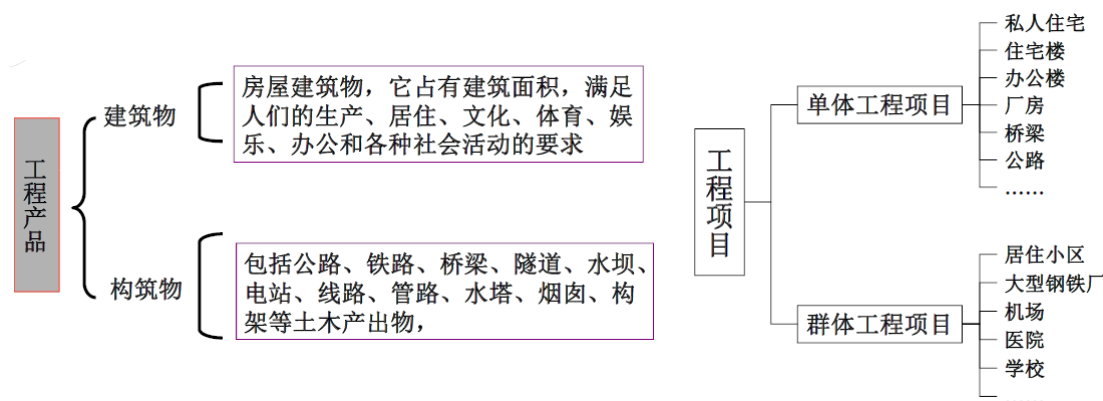
狭义：为“以某组设想的目标为依据，应用有关的科学知识和技术手段，通过一群人的有组织活动将某个（或某些）现有实体（自然的或人造的）转化为具有预期使用价值的人造产品过程”。

2、工程项目（狭义的工程）

（1）定义：又称土木工程项目或建筑工程项目，属项目的一个大类，**是以建筑物或者构筑物为目标产出物的、有开工时间和竣工时间的相互关联的活动所组成的特定过程**。该过程要达到的最终目标应该符合预定的使用要求，并满足标准（或者业主）要求的质量、工期、造价和资源等约束条件。

(2) 分类

- 按性质分类：新建、扩建、改建、迁建、重建、技术改造项目等。
- 按规模分类：基本建设项目分为大型、中型和小型项目；技术改造项目分为限额以上和限额以下项目。
- 按用途分类：工业建设项目、民用建设项目和基础设施项目。
- 其他：中央项目、国家项目、地方项目、外资项目等等。



(3) 工程项目干系人

开发方、设计方、供应方、施工方（乙方）

业主方（甲方）、使用方、服务方、政府方

3、建设工程项目

(1) 定义：建筑企业自施工承包投标开始到保修期满为止的全过程完成项目。

(2) 特征

- 是一个建设项目或其中的一个单项工程或单位工程的施工任务。
- 施工承包企业是项目管理主体，施工项目是企业的生产对象，也是施工企业的主要运营方式。
- 工程承包合同界定施工项目的范围。

(3) 建设工程项目的组成

- 单项工程：独立设计文件，独立施工和验收，单独形成生产能力和发挥效益
- 单位工程：独立设计文件，独立施工和验收，建设后不能形成生产能力和发挥效益。
- 分部工程：
- 分项工程：灵活划分，是分部工程的组成，可以按照工种、施工程序和不同材料划分等

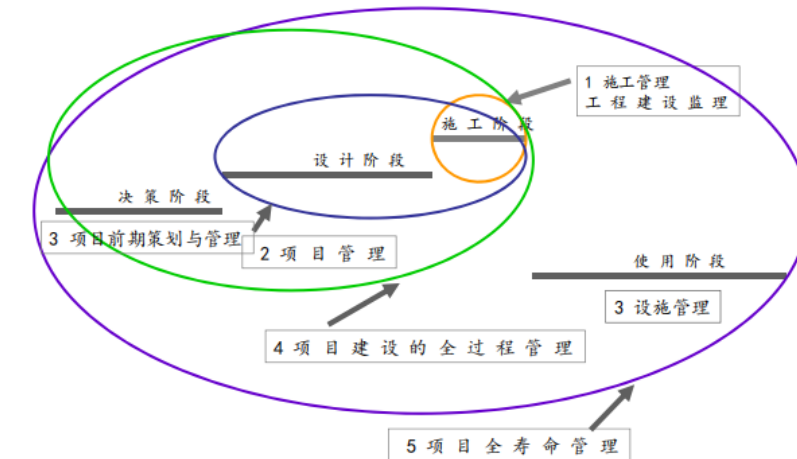
4、建设项目与工程项目

(1) 建设项目是在一定条件约束下，以形成**固定资产**为目标的一次性事业。一个建设项目必须在一个总体设计或初步设计范围内，**由一个或若干个互有内在联系的单项工程所组成**，经济上实行统一核算，行政上实行统一管理。

(2) 工程项目是一种既有投资行为又有建设行为的项目，其目标是形成**固定资产**。工程项目是将投资转化为固定资产的经济活动过程。

5、工程项目管理（全寿命管理）

(1) 工程管理=项目前期的开发管理+项目管理+设施管理=DM+PM+FM



(2) 工程管理的核心任务：为**工程建设**增值&为**工程使用（运行）**增值

(3) 三层次目标：

- a、约束性目标：满足质量、时间和费用
- b、满意度目标：客户认可、满意
- c、可持续：资源节约、环境友好