一章.项目与项目管理

**1.项目定义：**项目是在一定的时间、资源、环境等约束条件下，为了达到特定的目标所做的一次性任务。

**2.项目的特征：**一次性 唯一性 多目标性 整体性 组织的临时性和开放性 成果的不可逆转性 冲突性

**3.项目管理的含义：**项目管理就是以项目为对象，通过项目各方干系人的合作，把各种资源应用于项目，由项目组织对项目进行高效率的计划、组织、领导、控制和协调，以实现项目的目标，使项目干系人的需求得到不同程度满足的有效管理模式。

**4.项目生命周期的划分：**概念阶段（识别与确认需求）；规划阶段（提出解决需求或问题的方案）；实施阶段（执行项目）；收尾阶段（结束项目）

**5.需求建议书：**(1)项目工作陈述（概括说明要求承约商做的主要工作和任务范围）(2)项目的目标(交付物、成本、进度)(3)项目目标的规定(物理参数、操作参数)(4)客户供应(项目实施中客户提供的保障、物品供应等)(5)客户的付款方式(这是承约商最为关心的，如分期付款、一次性付款等)(6)项目的进度计划(这是客户最为关心的)(7)对交付物的评价标准(项目实施的最终标准是客户满意，否则承约商很难获得所期望的利润)(8)有关承约商投标的事项(应规定投标书的格式及投标方案的内容。)(9)投标方案的评审标准(可能包括承约背景及经历、技术方案项目进度、项目成本)

**6.项目识别：**面对客户已识别的需求，承约商从备选的项目方案中选出一种可能的项目方案来满足这种需求。

**7.项目识别的影响因素：**市场需求、商业机遇、消费变化、科技进步、法律要求

**8.项目选择的基本原则：**所选的项目必须与项目团队所在组织的发展战略保持一致

**9.项目选择评价的方法：**首先确定选择评价的主要指标，然后对评价指标赋予一定的权重，最后对每一个可选择项目的各个评价指标进行打分，计算出每一个备选项目的总分，得分高的项目，具有较高的优先性。

三章.项目可行性分析与评估

**10.可行性研究：**为考察项目经济上的合理性、盈利性，技术上的先进性、适用性，实施上的可能性、风险性，在项目投资决策前，对项目进行调查研究和全面的技术经济分析论证，为项目决策提供科学依据的一种科学方法和工作阶段。

**11.作用：**为项目投资决策提供依据；为项目向银行等金融机构申请贷款、筹集资金提供依据；作为向当地政府及环保部门申请建设和施工的依据；为项目设计与实施提供依据；为项目签订有关合同、协议提供依据；为项目进行后评价提供依据；为项目组织管理、机构设置、劳动定员提供依据

**12.项目评估与可行性研究的关系：**项目评估实际是对可行性研究的再研究和再论证，但不是简单的重复，两者有共同点又有区别：

两者的共同点是：它们都是对投资项目进行技术经济论证，以说明项目建设是否必技术上是否可行、经济上是否合理，因此采用的分析方法和指标体系也相同。

两者的区别是：第一，编制单位不同。项目评估是项目的审批单位委托评估机构和银

行评估，比较超脱。第二，编制时间不同。项目评估是在项目可行性研究报告之后设计任务书批准之前进行的，而可行性研究是在项目建议书批准之后进行的。第三，立足点不同。可行性研究往往从部门建设单位的局部角度考虑问题，而项目评估则站在国家和银行的角度考虑问题。第四，研究的侧重点不同。可行性研究侧重于项目技术的先进性和建设条件的论证，而项目评估则侧重于经济效益和项目的偿还能力。第五，作用不同。可行性研究主要是为项目决策提供依据，而项目评估不仅为项目决策服务，而且对银行来说它还是决定是否贷款的依据。

**13.项目启动工作内容：**确定项目目标（制定项目章程、项目手册；初步拟定项目范围说明书）；指定委派项目经理；组建项目团队；选择项目组织结构；识别项目干系人；项目融资

**14.项目目标的特点及项目经理的职责：**多目标性；优先性；层次性。计划 组织 指导 控制

**15.项目团队发展的阶段：**形成阶段；震荡阶段；规范阶段；执行阶段；解散阶段

**16.选择项目组织结构：**

**职能式组织**（适用于规模小、技术性不高的项目）

**优点：**（1）在人员的使用上具有较大的灵活性；（2）技术专家可以同时被不同的项目所使用；（3）同一部门的专业人员在一起易于交流知识和经验；（4）当有人员离开项目组甚至离开公司时，职能部门可作为保持项目技术连续性的基础；（5）职能部门可以为本部门的专业人员提供一条正常的晋升途径

**缺点：**（1）客户不是活动和关心的焦点；（2）面向本部门活动的；（3）责任不明确，导致协调的困难和局面的混乱；（4）项目和客户之间存在着多个管理层次，响应变得迟缓和艰难；（5）项目常常得不到很好的对待；（6）调配给项目的人员其积极性往往不高；（7）容易忽略整个项目的目标

**项目式组织结构**（适用有大型项目的公司，项目技术复杂，项目团队与各类人才紧密合作）

**优点：**（1）项目经理对项目全权负责，可以调用整个组织的内部或外部资源（2）项目组的所有成员直接对项目经理负责，项目经理是项目的真正领导人（3）项目从职能部门分离出来，使得沟通途径变得简洁（4）可以保留一部分某些技术领域的专家作为固定的成员（5）项目目标单一，成员能够明确理解并集中精力于这个单一目标（6）权力的集中使决策的速度得以加快，能更快做出响应（7）命令的协调一致（8）结构上简单灵活、易于操作，在进度、成本和质量等方面的控制也比较灵活**缺点：**（1）资源重复配置（2）项目结束后成员安排困难（3）对成员要求高（4）容易造成组织规章制度执行上的不一致

**矩阵式组织结构**

**优点：**（1）项目是工作的焦点（2）项目组织是覆盖在职能部门上的（3）项目组成员对项目结束后的忧虑减少（4）对客户要求的响应与项目式组织同样快捷灵活（5）矩阵式组织的项目中会有来自行政部门的人员，规章制度的执行过程与公司保持一致（6）多个项目同时进行时，公司可以平衡资源（7）处于项目式和职能式组织的中间，可以被许多不同类型的项目所采用

**缺点：**（1）没有明确的负责人，项目的一些工作会受到影响（2）资源的流动容易引起项目经理之间的争斗（3）项目经理与职能部门经理的责任及权利不易分清楚（4）违反了命令单一性的原则

**17.项目干系人的组成**：发起人（可以是客户、项目所属上级领导部门或个人）、客户、承约商、投资人、项目负责人、供应商、项目组成员、项目支持部门

**18.项目范围含义：**项目组织为了成功地完成项目并实现项目目标，所必须完成的全部项目工作和各项活动。

**19.确定项目范围的作用：**（1）为项目实施提供工作范围的框架；（2）提高费用、时间、人力和其他资源估算的准确性；（3）确定进度测量和控制的基准；（4）有助于清楚地分配责任

**20.工作分解结构：**把项目整体任务分解成较小的易于管理和控制的若干子任务或工作单元，并由此组织和定义整个项目的工作范围。

**21.工作分解结构的作用：（**1）工作分解结构能保证所有任务都识别出来并展示；（2）清晰地给出可交付成果，明确具体任务及相互关联，为不同层级的管理人员提供合适的信息；（3）通过工作分解结构，容易对每项分解出的活动估计所需时间、所需成本，可应用于计划、进度安排和预算分配。（4）通过工作分解结构，可以确定完成项目所需要的技术、人力及其他资源；（5）为管理人员提供了计划、监督和控制项目工作的数据库，能够对项目进行有效的跟踪、控制和反馈；（6）定义了沟通渠道，有助于理解和协调项目的多个部分

**22.常见的工作分解结构分解方式：**（1）基于可交付成果的划分；（2）基于产品或项目的功能划分；（3）基于工作过程的划分；（4）按组织的职责划分

**23.项目进度管理的含义：**又称项目时间管理或项目工期管理，是指在项目的进展过程中，为了确保项目项目能够在规定的时间内实现项目的目标，对项目活动进度及日程安排所进行的管理过程

**24.项目成本类别：**直接成本（技术人员工资）；间接成本（房租、水费、管理费用）；固定成本（计算机）；可变成本（原材料）；可控成本（直接、可变成本）；不可靠成本（间接、固定、其他成本）；生命周期成本（设计、生产、处置、运维成本）

**25.项目成本的影响因素：**（1）质量对成本的影响；（2）工期对成本的影响；（3）价格对成本的影响；（4）管理水平对成本的影响

**26.项目成本管理的主要过程：**启动-->规划（规划成本管理（成本管理计划）、估算成本（活动成本估算）、制定预算（成本基准））-->执行-->监控（控制成本（工作绩效信息成本预测））-->收尾

**27.挣值法：**通过测量和计算已完成工作的预算费用与已完成工作的实际费用和计划工作的预算费用得到有关计划实施的进度和费用偏差，达到判断项目执行情况的目的

**28.费用偏差的原因**：物价上涨、设计原因、业主原因、施工原因、客观原因

**29.实施质量控制的依据与过程**

依据：质量管理计划、质量测量指标、质量核对表、工作绩效状况、批准的变更请求、可交付成果、组织积累的项目资源等

过程：（1）选择控制对象（2）为控制对象确定标准和目标（3）制定实施计划，确定保证措施（4）按计划执行（5）跟踪观测、检查（6）发现分析偏差（7）根据偏差采取对策2.实施质量控制考虑的因素：（1）人的因素（2）材料的因素（3）设备工具的因素（4）方法的因素（5）环境的因素