

关于项目管理知识若干问题的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E5\\_85\\_B3\\_E4\\_BA\\_8E\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_65886.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_85_B3_E4_BA_8E_E9_A1_B9_E7_c41_65886.htm) 本文是笔者阅读和使用

国内外一些项目管理教材和其他文献时所想到的一些事情，写出来同读者交流，目的只有一个，改进我们的项目管理教育和实践。文中的观点若能从正面或反面推动大家讨论，进而能够正确地理解和宣传项目管理，就达到了笔者的愿望。1

项目的定义何为项目？各种人理解不同。投资者、项目发起人、项目管理人员，皆有其理解。有理解为项目的成果或目的者，有理解为取得该成果或达到该目的的过程者，还有将其理解为这一过程及其成果或目的的全体者。例如，《世界银行项目管理》说，“所谓项目（Project），一般系指同一性质的投资（如设有发电厂和输电线路的水坝），或同一部门内一系列有关或相同的投资，或不同部门内的一系列投资（如城市项目中市区内的住房、交通和供水等）” [1]。《世界银行贷款业务指南》写到，“所谓项目，一般是指通过投资活动能够形成某种固定资产或设施并在这种固定资产或设施形成后能产生效益的某个固定的投资目标或范围，或者说为实现某个能产生社会和经济效益的目标而进行的投资活动，而世界银行贷款项目，就是指世界银行贷款资金与国内资金结合使用进行投资的某一固定的投资目标。” [2]但是，

《项目管理知识体系指南2000年版》（以下简称“指南”）从项目的角度给项目所下的定义是：“为创造某个独特的产品或服务所做的暂时性努力。” [3]很多组织或个人在给项目下定义时，撇开项目“创造独特的产品或服务”的目的

，以及必须为此而付出的“努力”不谈，却添加了不少的限定性成分。例如，“项目是指在一定的约束条件下（主要是限定资源，限定时间），具有特定目标的一次性任务。”[4]“具有独特的过程，有开始和结束日期，由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标，包括满足时间、费用和资源等约束条件。”（ISO10006，转引自[5]）“项目是指那些作为管理对象，按限定时间、预算和质量标准完成的一次性任务。”[6]“项目是在一定时间内为了达到特定目标而调集到一起的资源组合，是为了取得特定的成果而开展的一系列相关活动，因此，也可以说项目是特定目标下的一组任务或活动。”[7]“何为项目？项目就是指为了达到特定目标而临时调集到一起的资源组合。通俗地讲，项目就是一项一次性任务。这项一次性任务是由一个临时性组织，在一定的时间里，在一定的预算内，通过一定的科学运筹和组织予以完成的，它的完成必须达到规定的质量水平。”[8]笔者认为，上述各种定义中，“指南”的最好。因为这个定义开门见山，告诉了项目的目的，也告诉了从事项目者应当为达到这一目的而努力。“指南”所下的这一定义，充分体现了项目和项目管理要以人为本，强调项目只有经过人的努力，才能创造出“独特的产品或服务”。而其他各种定义，冗长的句子，看似“严格”的限定性修饰语，分散了人们的注意力，使许多项目管理人员至今说不清什么叫“项目”，是“任务”、“资源组合”，还是“管理对象”？看了这样定义，参与项目者不会知道什么是项目的根本任务，不知道自己的责任，也不知道自己的努力方向。如果把“指南”的项目定义中“产品或服务”做最大范围的理解，那

么，这个定义就可以囊括当今世界上绝大部分的项目。例如，若把抢险救灾行动也视为一种“服务”，则“指南”的定义就包括了应付各种各样突发局面或事件的临时（一次性）行动；如果把企业改革、（企业、事业、政府机构）的组织结构调整等理解为一种“产品”，或者干脆将“产品”推广为各种有形或无形的“成果”，则这一定义也就包括了各国企业、事业和政府机构在经济全球化日甚，竞争愈演愈烈的今天为求生存而调整自己的各种努力。无论是应付突发局面，还是迫于求生存而对自身进行改革或调整的各种努力，在当今世界上，已经不再像上个世纪90年代以前那样属于一些偶然的情况，而越来越像一般人所理解的“创造独特的产品或服务”那样频繁了。例如，纽约世界贸易中心双子座于1993年遭到袭击尚不足10年，就惨遭“9.11”摧毁。但是，一般人还很难将这些事情理解为“产品”或“服务”。为了让我们的项目管理人员正确地理解项目的含义，全面认识自己应当付出的努力，笔者建议，在“指南”的基础上将项目定义修改为：“为创造某个独特的产品或服务，或完成某独特的任务所做的暂时性努力。”

2 项目生命期

地球上的生命繁衍不息，但就个体而言，其存在是短暂的或曰是“一次性”的。正是在这一意义上，项目如同生命。不少书籍上有“项目周期”、“项目寿命周期”、“项目生命周期”或其他类似词语。诚然，自从有人类以来，人类已经进行了一个又一个的项目，在可以预见的将来，还将继续不断、“周而复始”地进行更多的项目。然而，具体的项目一旦取得了预定的成果就结束了，不会再来一遍。否则，就同项目的“暂时性（一次性）”相矛盾。那么，为什么这么多年来不断有人

使用“周期”这两个字呢？这也许同理解Project life cycle的含义有关。关于life，翻译成“生命”实在很好，因为项目同生命个体（特别是人之生命）一样，有始有终。但是，cycle应当如何理解呢？《新英汉词典》[11]上是这样写的：“周期；循环；一转；（一段）长时期，（一个）时代……”。cycle的确有“周期”之意，但在这里不能取此意，而应取“（一段）长时期”，简称“期”。因为人生的cycle一般是几十年，足够长了。作者建议今后使用“生命期”表达“项目所有阶段的全体”这一概念。不但简洁、生动、传神，而且还可提醒项目管理人员像珍惜生命那样，管好项目，“一万年太久，只争朝夕”。

### 3 项目管理、项目目标和制约因素

阅读过“指南”各年版本的人，可能会发现，该文件很少使用“目标”这个词。1994年8月出版的征求意见稿，将项目管理定义为“应用知识、技能、工具和技术，以便满足或超过利害关系者对项目的要求。要满足或超过利害关系者的要求就必须权衡以下各方面彼此之间互相冲突的要求：reg. 具有不同要求的利害关系者。reg. 对于范围、时间、费用、风险和质量方面提出的互相冲突的要求。reg. 已明确的要求。”“指南”2000年版中的定义与前两个版本的重大区别是：（1）将“或超过利害关系者的要求”和（2）“未明确的要求”去掉了。（3）将项目利害关系者在“范围、时间、费用，以及其他项目目标”方面提出的互相冲突的要求明确为“对于范围、时间、费用、风险和质量方面提出的互相冲突的要求”，删掉了“目标”二字。很明显，“指南”的这三个版本关于项目管理的定义都强调项目管理的目的是“满足要求”，而不是“实现目标”。相比之下，国内一些项目管理教材，普

遍强调项目管理的目的是实现“项目目标”。例如：“项目管理就是研究在时间和资金一定的条件下，如何通过科学地计划、控制和组织达到既定目标的科学。” [8]“项目管理是通过项目经理和项目组织的努力，运用系统理论和方法对项目及其资源进行计划、组织、协调、控制，旨在实现项目的特定目标的管理方法体系。” [9]“项目管理是为使项目取得成功（实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预算）所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制和协调。……项目管理的目标就是项目的目标。该目标界定了项目管理的主要内容，那就是‘三控制、二管理、一协调’，即进度控制、质量控制、费用控制、合同管理、信息管理和组织协调。” [10]讨论项目和项目管理的定义中是否应当有“目标”二字有什么实际意义呢？简单说来，在现在的市场竞争日益激烈，项目利害关系者的要求越来越高的新形势下，即使上述所有的目标都达到了，项目的成果也不一定达到项目的要求，也不一定能使项目利害关系者满意，因而也不一定能保证项目的成功。关于施工项目管理的主要内容就是“三控制、二管理、一协调”的说法，我国已经有人提出异议。他们认为，即使将进度、质量和费用都控制在事先规定的“目标”之内，项目的成果也不一定满足业主要求。鉴于这样的事实，不但制定一些无法实现的目标没有意义，而且项目和项目管理的定义应当突出项目管理的目的是创造出令项目利害关系者满意的产品或服务，让项目管理人员将其注意力集中在创造使项目利害关系者满意的产品或服务上，而不是撇开这一主要问题，将精力分散到各个“目标”上。“目标管理”在上个世纪80年代传入我国的过程中，为了适应“

中国特色”，经过了种种“加工、处理”，产生了一些消极后果。“目标管理”在用于项目和项目管理时，一定要当心。在“指南”中没有明确“目标管理”这一概念。项目利害关系者在项目范围、时间、费用、风险和质量方面提出的互相冲突的要求，一般情况下，应当将这些要求理解为制约因素，而非目标。在许多情况下人们容易将制约因素视为目标。我国在计划经济时期，由于担心各级官员不对国家投入的资金和其他财产负责任，为了制止他们的铺张浪费行为，也为了提高国有企业职工的生产积极性，就为各级官员、各国有企业职工制订了许多目标，并“层层分解，落实到人”。但是，这种做法并不能解决计划经济固有的弊端。实际上，有些官员和职工为了达到为他们制订的“目标”，采取了许多不正当的手段。对于这些做法，有些作者未经过认真思考，就将其移植到项目管理教材中来，实在值得我们重新研究。另外，由于项目的独特性、一次性，以及需要逐步完善的性质决定了其范围、时间、费用、风险和质量方面往往不能作为确定的目标而提出。固然许多项目，例如按照合同进行的施工项目，在上述方面可以制订出某种基准作为项目控制的依据。但是这些基准也要根据项目的实际进展进行修改。既然如此，就不宜将其作为目标而提出。

#### 4 施工组织设计与“指南”

有关单位正在编写我国的建筑和土木工程施工项目管理标准。其中将施工组织设计放在了“项目管理规划”一章的“项目管理实施规划”一节。施工组织设计在我们国家已经施行半个多世纪，是施工企业指导施工的综合性的文件，其中包括若干项目管理过程和施工技术过程。从上述正在编写的那份文件的征求意见稿（下文简称“征求意见稿”）来

看，若将施工组织设计纳入上述标准，并使该标准跟上世界现代项目管理的发展，与国际广泛认同的一些类似文件衔接，最好重新组织其内容。笔者觉得“征求意见稿”目前编排的主要问题是：由于施工组织设计中所涉及的若干项目管理过程 and 知识领域不完整；若另设章节详述，又有重复之虞。产生这种问题的根源就在于施工组织设计将管理过程和技术过程混在一起，结果必然就是“剪不断，理还乱”。而“指南”将项目管理涉及的过程分为两大类，即管理过程和技术过程。1994年的征求意见稿说：“除了上述管理过程之外，所有的项目都还有某些种类不同的技术过程。这种技术过程因应用领域而异。”1996年和2000年版将“技术过程”改称为“同成果有关的过程”。“同成果有关的过程规定和创造项目的成果。同成果有关的过程一般都在项目生命期中定义”，“而且对于不同的应用领域彼此之间相差很大”。“项目管理过程和同成果有关的过程在项目自始至终的过程中彼此重叠，互相影响。例如，对于如何创造项目的成果若没有基本的理解就不能确定项目的范围。”应当指出的是，“同成果有关的过程”要比“技术过程”范围广，有时也包括管理过程。例如设计和施工项目的投标过程。由于“指南”做了如上分类，就可以将同具体成果有关的过程弃在一边，而将全部笔墨用于说明各管理过程 and 知识领域。其效果是，思路清晰，全面、准确，既无遗漏之虞，又无重复之累。“指南”对项目管理各过程的分类方法告诉我们。如果要编写我国的施工项目管理知识体系指南（此处姑且将其与上述“征求意见稿”等同之），就应当在把施工组织设计纳入该体系之时，将其中同施工工艺有关部分分离出来，作为单独的过

程进行说明。其中的管理过程也应单独说明。在说明管理过程时，将“指南”中有，而“征求意见稿”没有的内容补充进来。按照这种思路重新编排之后，就有可能既保证我国施工多少年来行之有效的现有做法的连续性，又可以刷新我国施工项目管理知识体系的面貌。具体做法就是将原来施工组织设计中“施工进度计划”和“进度控制”合并，单独成章，冠以“进度管理”；将“分包规划”和“劳务吸纳计划”分离出来，补充“指南”中人力资源管理，并应单独成章。须知，国外对于人力资源的管理越来越重视，然而，“征求意见稿”却没有这方面的内容，实在是很大的缺憾。施工组织设计中的“资源供应计划”和“物资供应计划”、“分包规划”、“劳务吸纳计划”完全可以合并起来，冠以“采购管理”。在增添“采购管理”一章时，需要考虑施工项目管理的特殊性。在“指南”中，项目采购管理这一知识领域是从买方的角度编写的，包括招标过程。而施工项目的管理者在绝大多数情况下扮演的却是卖方角色。同买方（业主）达成交易的过程，即投标过程，若按照“指南”的编排，则难以纳入其中的任何知识领域。因此，按照“指南”附录E的语言，需要扩充知识领域，即单独作为章或节加以编写。“征求意见稿”将其放在了第12章“合同管理”之中。这样安排，有些勉强。因为，许多施工项目经理部并不参加投标过程。笔者以为，最好将其分离出来，作为供项目经理部根据具体情况加以选择的过程。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)