第 1 章

项目管理基础知识

本章要点

本章主要介绍项目管理的相关基础知识。首先介绍了项目的概念、特征及生命周期；其次介绍了项目管理的发展历程、概念及特征，项目集管理和项目组合管理，项目管理过程组和知识体系，以及项目管理应有的职业道德；再次介绍了项目组织结构、项目团队和项目经理的相关知识；最后介绍了项目干系人的构成和管理。

学习目标

通过本章的学习，使学生理解项目及项目管理的概念、特征，了解项目管理的发展历程及学习该课程的意义，明确项目的生命周期和进行项目管理应具备的职业道德，掌握项目管理的十大知识体系、项目管理的五大过程组、项目管理十大知识领域与五大过程组的关系；理解各项目组织结构的优缺点并能进行科学选择，学会组建项目团队，明确项目经理的责任、权力及应具备的素质以使自己未来能胜任项目经理的角色；理解项目干系人对项目成败的作用，明确项目干系人的分类和管理过程，为后续进行干系人管理做好准备。

1.1 项 目 概 述

1.1.1 项目的概念、特征

1．项目的概念

一个组织的工作可以分为两类：运作(也称为日常操作或具体操作，operation)和项目(project)。这两者有很多相同的特征，如都需要由人来完成；都受到有限资源的限制；都要完成计划、执行、控制等。但项目和运作之间也存在很多不同之处。其中最根本的不同点在于运作具有连续性和重复性，是日常周而复始的活动；而项目则是有时限性、唯一性、临时性和一次性的活动。例如，一间网络多媒体教室的建设是一次性项目，而建成后的日常使用管理是重复性运作。

【思考题】

企业产品的日常生产与新产品的开发有什么异同点？

项目的概念有很多不同的版本，如国际知名项目管理专家 J. Rodney Turner 认为项目是一种一次性的努力，它以一种新的方式将人力、财力和物资进行组织，完成有独特范围定

义的工作，使工作结果符合特定的规格要求，同时满足时间和成本的约束条件；[①]中国(双法)项目管理研究委员会秘书长、西北工业大学管理学院白思俊教授认为项目是特殊的将被完成的有限任务，它是一个组织为实现既定的目标，在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下，所开展的满足一系列特定目标、有一定独特性的一次性活动。[②]

尽管各位专家学者从各自不同的角度对项目的概念进行了不尽相同的界定，但追根溯源都是受美国项目管理协会(PMI) PMBOK(第 5 版)“项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作”和国际项目管理协会(IPMA) ICB3.0“项目是受时间和成本约束的、用以实现一系列既定的可交付成果(达到项目目标的范围)，同时满足质量标准和需求的一次性活动”的启发。

综合来看，项目是一项临时性的、在一定资源限制下，为实现特定目标而开展的一次性工作。以下活动都可以称为项目：开发一项新的产品、服务或成果，如 iPhone7 的研制；改变一个组织的结构、流程、人员配置或风格，如美国服装和饰品零售商 J. Crew Group Inc. 所做的公司改组；开发或购买一套新的或改良后的信息系统(硬件或软件)，如教学管理系统的开发；建造一座大楼、工厂或基础设施，如地铁的建设；实施、改进或提升现有的业务流程和程序，如新的薪酬体系的修订；各类活动的开展，如迎新晚会的举办等。

需要注意的是，有的项目只需要一个人就可以完成，有的则需要成千上万人的配合；有的可能花费不到 100 个小时，有的则要耗费上千万个小时。项目有时只涉及一个组织的某一部分，有时则可能需要多个部门甚至多个组织的共同协作。

2．项目的特征

项目主要具有以下特征。

(1)唯一性和一次性。这是项目区别于运作的基本属性。项目有明确的起止时间，只会发生一次，同一个项目在此之前从未发生过，将来也不可能在相同的条件下再次发生；而运作是一直重复发生的无休止的活动。如办公室的装修是项目，装修完成后就不会再进行完全相同的再装修，即使再装修也不会与本次完全一样，而是另一个项目了；而办公室装修完投入使用后的日常保洁工作，是日复一日的重复性工作，属于运作。

(2)生命周期性。项目生命周期性是指项目是有始有终的，其由若干个阶段构成，以目标的提出为起点，而以目标的实现为终点。项目的生命周期有长有短，不管项目持续多长时间，项目都会结束。例如，开一次班会的持续时间较短，建造一栋大楼的持续时间较长，但两个项目都有其起止时间。

(3)多目标性与整体性。项目的目标包括成果性目标和约束性目标。成果性目标是项目必须实现的，而约束性目标是项目管理者必须努力的方向。成果性目标和约束性目标相互联系，相互影响，缺一不可。项目目标的实现并不是指单一地得到最终成果，而是指在一定资源、一定时间、一定功能等约束目标一同实现的基础上得到最终成果，只有各方面目标同时实现，该项目才是成功完成了的项目。

(4)矛盾性和冲突性。一个项目会涉及不同的干系人，各干系人之间会有不同的项目

---

① 吴卫红，米锋，张爱美. 项目管理. 北京：机械工业出版社，2013.

② 白思俊等. 现代项目管理概论(第 2 版). 北京：电子工业出版社，2013.

需求，这就容易产生矛盾和冲突。项目的约束性目标之间也常常是相互制约、相互冲突的，如项目质量的提高往往伴随着项目成本的增加和项目时间的延迟。项目存在矛盾和冲突是必然的，而且常常贯穿始终，一个项目完成的过程就是解决矛盾和冲突的过程。

1.1.2 项目的生命周期

项目生命周期是指项目从启动到收尾所经历的一系列阶段。项目生命周期根据其内在逻辑关系，可以划分成不同的阶段。不同行业领域、不同主体，对同一项目的生命周期的定义不尽相同。但一般说来，项目生命周期大致包括启动阶段、规划阶段、执行和监控阶段、收尾阶段。项目发展到不同的阶段，工作的内容和重点也不同，具体如下所述。[①]

1．启动阶段

启动阶段是指从有了策划项目的意向开始到决定建设或运行项目为止的整个过程。启动阶段大致包括如下几项主要工作或活动内容：(1)做机会研究并明确需求；(2)调查研究、收集数据；(3)确立项目目标；(4)策划项目并拟定项目总体方案；(5)进行项目的可行性研究(包括初步策划项目和详细策划项目)；(6)组织项目的评估；(7)批准项目；(8)确定项目经理；(9)建立项目管理组织，等等。

这一阶段强化的主要是项目的机会选择与可行性论证及项目立项等工作。

2．规划阶段

规划阶段是指做出项目建设或运行的决策之后，对项目的实施进行全面计划的过程。这个阶段的主要工作或活动内容包括：(1)确定项目组成员；(2)项目总体计划的制定；(3)项目范围的确定；(4)项目质量计划的制定；(5)项目进度计划的制定；(6)项目成本计划的制定；(7)项目干系人管理计划的制定；(8)资源采购计划的制定；(9)人力资源管理计划的制定；(10)风险管理计划的制定；(11)沟通管理计划的制定，等等。

这一阶段主要强调项目的规划与计划，是项目管理至关重要的阶段。

3．执行和监控阶段

执行和监控阶段是指项目进行具体投资、建设或将项目方案与计划付诸行动的过程，此时，项目进行到了实质性阶段。该阶段的主要工作或活动内容包括：(1)建立项目组织；(2)建立项目内的沟通及激励约束机制；(3)建立项目信息收集与控制系统；(4)执行工作分解结构的各项工作；(5)对项目各项工作的实施进行进度、质量、成本、采购、风险等各方面的指导和监控；(6)对项目中出现的矛盾、冲突等加以解决和协调；(7)对超出项目计划的工作进行变更管理，等等。

这一阶段，随着项目的进行与发展，伴随着大量有形和无形的管理工作，时时进行监控是保证项目执行效果顺利实现项目目标的重要措施。

4．收尾阶段

收尾阶段是指在基本完成项目目标或项目目标确定不可能实现的基础上进行项目的确

---

① 戴大双，朱方伟. 现代项目管理. 北京：高等教育出版社，2004.

认、验收以及移交的过程。该阶段具体工作或活动内容包括：(1)核实项目范围，进行项目验收；(2)清算项目账务，完成项目合同；(3)进行项目移交；(4)整理项目文档；(5)总结经验教训，进行项目后评价；(6)解散项目组织，释放项目资源，等等。

项目生命周期的各个阶段的工作和任务各不相同，同时也呈现出不尽相同的特征，如图 1-1 所示。

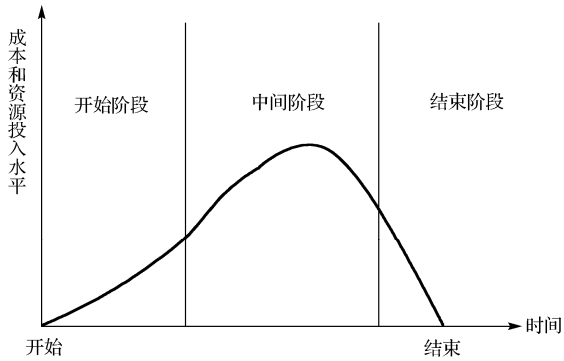

图 1-1　项目生命周期的特征

项目开始阶段，成功完成项目的概率很低、风险和不确定性较高，随着项目的发展和进行，项目完成的概率越来越高、风险的不确定性越来越低，直至项目完成；项目开始阶段，对费用和劳动力的需求比较少，随着项目的进行，需要投入的资源越来越多，到项目收尾时又迅速减少；项目开始时，项目干系人对产品的最终质量和需求影响力很大，随着项目的进行，项目干系人的影响力逐渐减弱。

实训 1　选择项目

实训名称：

项目的选择

实训目的：

通过让学生选择一个可实际操作的项目，使学生真正区分项目和运作，理解项目的内涵；为后续实训做好准备；培养学生的分析及演讲能力。

实训要求：

(1)每位同学根据项目的概念并结合自身情况思考、选定一个具有实操性并可在本课程结束前完成的项目。

(2)上台阐述自己的项目，应明确说明项目名称、项目生命周期及项目可操作性。

实训时间：

(1)思考时间：10 分钟。

(2)项目筛选时间：10 分钟。

(3)个人阐述时间：5 分钟。

实训步骤：

(1)学生根据项目的概念及特征独立思考本课程讲授期间可实际完成的一个项目。

(2)学生将自己想好的项目发表在班级微信群中，老师根据项目可操作性筛选出 6～8 个，选定的项目进行下一环节的详细阐述。

(3)被选定项目对应的学生上台具体阐述自己所想项目的详细情况，该过程中老师应引导学生根据所学项目的概念及特征讨论这些“项目”是否是真正的项目。

实训考核：

(1)过程考核：教师根据学生思考过程、阐述过程来考核学生完成情况。

(2)成果考核：根据学生讨论，了解学生对项目及运作的正确理解和区分。

1.2 项目管理概述

1.2.1 项目管理的发展历程

自从有了人类，便有了项目，项目的存在必然伴随着对项目的管理，如中国的都江堰、埃及的金字塔等。早期的项目和项目管理主要起源于建筑行业，但是那个时候对项目的管理仅仅是完成任务而已，并没有有意识的使用和形成行之有效的管理计划和方法，更谈不上科学的管理手段和明确的操作技术规范。但是，这些管理实践的结果促进了项目和项目管理的发展。

20 世纪 40 年代，由于第二次世界大战的推动，项目管理被应用于国防和军工项目。美国研制原子弹的曼哈顿计划、美国海军的北极星导弹计划和美国军方的阿波罗登月计划都被当做一个项目来管理和实施，这些项目管理实践又一步推动了项目管理学科的发展。项目管理在这一阶段强调计划的协调和管理，也正是在这一时期产生了甘特图这种制定计划的方法。随后，20 世纪 50 年代后期到 60 年代，美国出现了项目管理的核心方法关键线路法(CPM)和计划评审技术(PERT)，这是项目管理的突破性成就。1965 年，世界上第一个专业性国际组织国际项目管理协会(International Project Management Association，IPMA)成立，自此项目管理被作为一门科学来进行分析研究。

从 20 世纪 70 年代开始，项目管理应用领域得到广泛开发，项目管理被应用到多个领域，如工程、建筑、物理、医学等。1969 年成立的美国项目管理学会(Project Management Institute，PMI)于 1969 年正式发布的项目管理知识体系指南，为项目管理的专业化发展和全球推广做出了巨大贡献。现在，随着人们对项目的进一步认识，项目管理不仅被应用于建筑、军事等传统行业，也被广泛应用于电子、通信、计算机软件开发、制造业、金融业、保险业甚至政府机关等各行各业；项目管理这一学科的研究也更专业化和多元化，目前已有近百所学校设立了相关专业，而且项目管理也与计算机、控制论、工商管理和数学等专业建立了紧密的关系。

人类社会的经济发展里程从农业社会到工业社会，再到现在的信息社会，项目的重要性日益凸显，“一切皆项目”，几乎所有人类活动都可以作为项目来运作，传统的以关注职能为主的管理思维已经逐渐转变到以项目为主的管理思维上。当前，项目管理已经应用到人类社会的各行各业和各种类型的项目当中。项目管理不仅对传统的项目行之有效，在新的市场环境下，越来越多的企业也引入项目管理的思想和方法，将企业的各种任务“按项目进行管理”，将一些传统的作业型业务当做项目对待而实行项目管理。

虽然对项目管理的研究越来越深入，但其毕竟是一个很年轻的学科，尚有很多问题值

得探讨和研究。目前，对项目管理的关注主要集中在以下几个方面。

(1)项目干系人的满意度。以往的项目管理以时间、成本、质量和范围作为四要素来衡量项目成功与否，但是在实践中，管理者认为很多项目的失败是因为所完成的项目不能让客户满意，因此项目干系人的满意度成为成功项目管理的衡量标准。在项目整个生命周期中都要注意对项目干系人的管理，在最新版的 PMBOK 中已将项目干系人管理添加为第十个知识领域对其进行专门研究。

(2)项目管理的艺术性。项目管理过程中需要用到专业的技术和方法，这些技术和方法经过学者们的广泛研究，已经有了一定的积累。但是，除了技术和方法之外，还应该将项目管理作为科学、技术和艺术相结合的产物来看待。在项目管理过程中，要注意思维、行为、情感、适应性、交叉文化、领导艺术等“软”问题。比如，项目经理除了要对项目目标有明确的认识、对专业知识有透彻的理解外，还要有风险意识和经营技巧，能够忍受前途未卜的困惑，能够灵活处理各种人际关系，而这些需要项目经理具备将思想转化为现实的能力，掌握将抽象转化为具体的科学和艺术的技巧。

(3)项目管理软件的应用。信息化时代对各种管理提出了新的要求，不能将思维和视野停留在传统手工作业时代。目前，国内外项目管理软件较多，仅美国就有 200 多家公司开发了各种类型的项目管理软件，我国上海普华科技公司也开发出了企业项目管理信息平台 Power PIP、项目管理集成系统 Power On 和工程项目综合管理系统 Power Start，这些都极大地促进了项目管理信息化的发展。但是，由于项目本身具有大型化、复杂化和动态化等特点，项目管理软件的系统性、功能多样性被列入了创新发展课题，过去单一功能、单一方法、单一模式的项目管理软件将很难适应新的要求，项目管理软件的多样化发展成为大势所趋。

1.2.2 项目管理的概念及特征

1．项目管理的概念

项目管理是以项目为对象，通过一个临时性的柔性化的专门组织，对项目进行高效率的计划、领导、协调和控制，使项目全过程的资源得到优化，从而顺利实现项目预期目标的过程。

通过该定义可以看出以下几点。

(1)项目管理的对象是项目，包括各种类型的项目：工程建设项目和非工程建设项目，即项目管理的客体是项目生命周期中的全部工作。大到国家组织的“2016 中国杭州 G20 峰会”，小到学校班级组织的一场班会，都属于项目的范畴，都需要对其进行管理。

(2)项目管理需要通过一个专门的组织实施，这个组织具有临时性、柔性化等显著特点。该组织被称为项目团队，是项目管理的主体。项目团队是为管理项目而存在的，而项目具有一次性、唯一性、临时性等特征，故当项目结束时项目团队也没有存在的必要了。项目生命周期的不同阶段，工作内容、工作重点和参与的干系人也各不相同，这就使得参与项目管理的组织人员随之发生变动。

(3)项目管理仍属于管理的大范畴，仍然需要发挥管理的计划、领导、协调和控制等基

本管理职能，而这也是项目管理的职能。项目管理也是一种管理活动，只是该管理是按项目的特点和规律进行的管理活动。

(4)项目管理的目的是通过发挥管理的基本职能，从而达到人力、资金、物料等各种资源的优化配置和有效利用，最终使项目的各种预期目标得以顺利实现，这是项目管理的最终目标。

(5)项目管理的过程是有始有终的，并不会一直持续进行下去。项目不仅仅是一个交付物或者是一个成果，而是一个过程，在此过程中需要动态发挥管理的四大职能对其进行管理。如图 1-2 所示，启动过程主要是决策做或不做，虚线框中工作主要是解决怎么做；日常运营只包括虚线框中三项工作，且其一旦开始就不会停止，没有起始和结束；而项目管理在每个阶段都有一个循环，且中间运作过程中可能会出现停止。

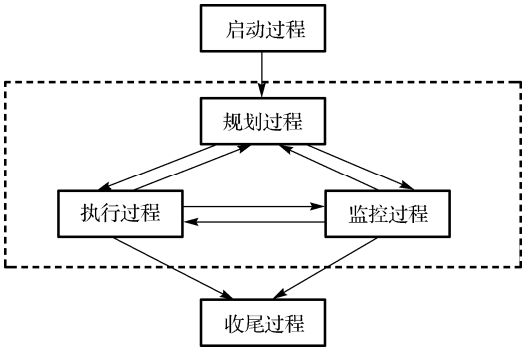

图 1-2　项目管理过程

2．项目管理的特征

项目管理与运作管理不同，运作管理是人们为了实现既定目标而有效利用资源的职能性、流程性的常规活动；而项目管理却是一种非常规的独特的活动，即项目管理是临时性的、专门组织为创造特定产品或提供特定服务而进行的有时限的活动。

具体来说，项目管理具有以下特征。

(1)普遍性。人类文明先有项目后有运营，先有研发后有生产。因此，对项目进行管理也很早就有了，只是早期的项目管理方法还不是非常科学和完善，也不像运作管理那样受到广泛的重视和研究。

(2)目的性。任何一个项目都有一个最终要实现的目标，对项目进行管理的原因也是为了实现最终目标。运作管理也有要实现的目标，但运作管理的目标是单一的，而项目管理的目标却是多元的。但需要注意的是，对项目进行管理时应适当地确定项目的目标，既不能将目标定得过高也不宜将其定得过低，应把握好实际、要求和期望间的关系，以满足较易实现的基本要求为主。

(3)系统性。项目管理把项目看成是一个完整的系统，依据系统论的原理，将系统分解为许多责任单元，由责任者分别按照要求完成任务，然后汇总、综合成最终的成果。如项目在整体管理思想的指导下分别考虑范围管理、时间管理、人力资源管理等责任单元，但最终又是以同时完成多目标为最终目的。同时，项目管理把项目看成是一个有完整生命周

期的过程，强调部分对整体的重要性，促使管理者不要忽视其中的任何阶段，以免造成总体效果不佳甚至失败。

(4)创新性。任何项目都不一样，对项目的管理也应不断创新，要根据实际情况进行变动。项目管理的创新性包括对项目所包含创新活动的管理和通过管理创新实现对项目的有效管理两个方面。因为项目一次性的特征，决定了对项目的管理没有一成不变的模式和方法可以直接利用，所以，对一个只存在一次的项目必须采取适合该项目的独特的管理方式。

3．项目集管理和项目组合管理

项目管理主要是对单个项目进行管理，通过计划、组织与控制等管理活动实现项目目标，最终满足项目不同干系人的需求。

项目集是一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，以便获得分别管理所无法获得的利益。例如，建立一个新的通信卫星系统就是项目集，其所辖项目包括卫星与地面站的设计，卫星与地面站的建造、系统整合，以及卫星发射。项目集是由多个相关项目组合而成，其可以包括单个项目范围之外的相关工作。任何一个项目集中都一定包含项目，但一个项目可能属于某个项目集，也可能不属于任何一个项目集。项目集管理通过在项目集中应用知识、技能、工具和技术来满足项目集的要求，从而获得分别管理各项目所无法实现的利益和控制。项目集管理的重要意义还体现在其能够获得比单个项目更广泛、更有效、更长远的收益。例如，美国“阿波罗登月计划”是采用项目集管理的典型案例，其不仅培养了一代高水平的科学家，而且其科研成果把科技水平整体提高到了一个全新的高度，全世界的计算机技术、通信技术、火箭技术、生产技术、材料技术、医疗技术等各个领域的技术都得到全面发展和提升，而现在的盒装饮料也是该项目集成果转移到市场的一个体现。

项目组合是指为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。与项目集不同的是，项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖和直接相关。项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理。项目组合管理的核心是要保证战略协调一致，项目组合管理通过对项目和项目集的审查，确定资源分配的优先顺序，并确保对项目组合的管理与组织战略协调一致，从而有利于实现组织的整体战略。例如，以投资回报最大化为战略目标的某基础设施公司，可以把汽油、供电、供水、道路、铁路和机场等项目混合成一个项目组合，其中所有供电项目作为供电项目集进行管理、所有供水项目作为供水项目集进行管理……，根据各项目集的投资回报情况确定其优先级别给予管理，以最终实现利润最大化。

【思考题】

秦始皇时期所修建的长城是不是一个成功的项目管理实践？

1.2.3　项目管理过程组和知识体系

1．项目管理过程组

过程是指为了生成具体的结果(可度量的结果，如产品、成果或服务)而展开的相互联系的一系列行动和活动的组合。一个项目的过程包括两种类型：项目的实现过程和项目的管理过程。项目的实现过程，一般由项目生命周期表述，是指为了得到项目的产出物而开

展的各种业务活动所构成的整个过程，该过程是面向项目产品的过程，被称为项目过程，并因应用领域及主体的不同而不同，如项目团队一般参与项目生命周期的全过程，而设计单位则可能主要参与项目的规划过程。项目的管理过程是指在项目实现过程中，人们开展项目的计划、组织、协调、控制、决策、沟通、激励等各种管理活动所构成的过程。项目的实现过程是由一系列不同的项目阶段或过程构成的，但不同项目的实现过程却有着相同或相似的项目管理过程。

一般而言，项目管理过程是由五个不同的项目管理的具体过程(或阶段/活动)构成的，即启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组。项目管理的五大过程组通常在每个项目中都需要执行，而且与应用领域或行业无关。虽然项目管理过程的有些名称和项目生命周期某些阶段的名称相同，但它们的含义却不相同。项目生命周期包括的四个阶段是从项目实现过程的角度考虑的，是依次进行不可重复的；而项目管理的五个过程组贯穿于项目生命周期的每一个阶段，并不是独立的一次性过程，项目生命周期的任何一个阶段都可能包含一个或几个“启动——规划——执行——监控——收尾”的管理过程。

启动过程组位于项目管理过程循环的首位，主要是定义一个项目(或阶段)的工作与活动，决策其起始与否，并决定其是否可以继续后续活动的过程；规划过程组是为实现项目目标而明确项目范围、制定各行动计划方案的一组过程；执行过程组是具体实施项目管理计划中确定的工作，以满足项目规范要求的一组过程；监控过程组是跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更的一组过程；收尾过程组是完结所有过程组的所有活动，正式结束项目(或阶段)的一组过程。

项目管理五大过程组有清晰的相互依赖关系，相互之间交互作用，各过程可能在同一过程组内或跨越不同过程组相互作用。项目管理过程组相互之间是一种前后衔接的关系，有时甚至是相互交叠的，有时还是双向的，各项目管理的具体过程都有自己的输入和输出，这些输入和输出就是各个具体管理过程之间的相互关联要素，一个项目管理具体过程的输出(结果)是另一个项目管理具体过程的输入(条件/依据)。如图 1-3 所示，启动过程组最先开始，在其尚未完成之前，依据启动过程中的输出结果(如项目章程、项目干系人登记表等)进行制定项目管理计划工作，进入规划过程组；规划过程组既为项目执行过程组提供决策和供应商选择等标准，同时又为监控过程组提供项目管理计划；执行过程组不仅仅以规划过程组的成果为输入信息具体实施工作，会反过来为规划过程组提供更新的实施信息和情况(如资源日历等)；监控过程组中的很大一部分工作属于事前控制，所以监控过程组在执行过程组开始前、规划过程组开始后就进行了，同时，监控过程组还为执行过程组提供反馈信息(如批准的变更请求等)；收尾过程组在执行过程组尚未完成之前就已开始，因为收尾过程组中涉及的许多文档准备工作可以提前开始。在项目完成之前，常常需要反复实施各过程组及其过程。

2．项目管理知识体系

项目管理知识体系(Project Management Body of Knowledge，PMBOK®)是项目管理职业的知识总和，是供项目管理专业人员使用的一套完善的项目管理专业知识体系。PMBOK 是美国项目管理学会(PMI)的一项重要研究成果，其于 1996 年正式发布 PMBOK1.0，目前，已更新到 2017 年的 PMBOK6.0。

项目管理学会于 1966 年在美国宾州成立，是目前全球影响最大的项目管理专业机构，其组织的项目管理专家认证(Project Management Professional，PMP)被广泛认同。

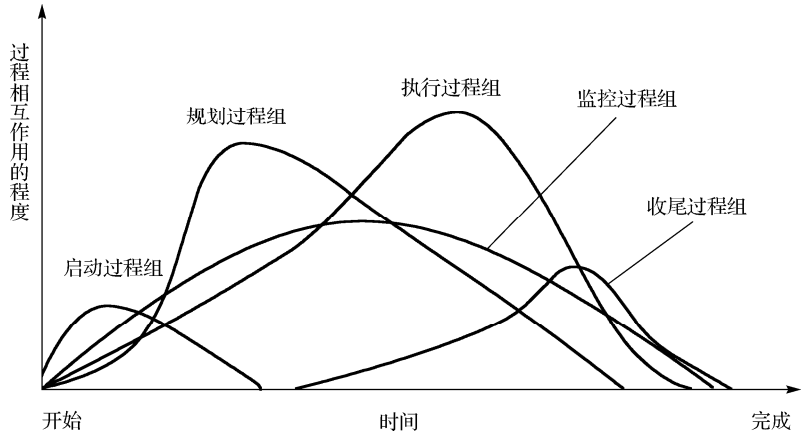

图 1-3　项目管理过程组的交叉与重叠

在国际上被认可的有影响力的另一个组织是国际项目管理协会(International Project Management Association，IPMA)。国际项目管理协会成立于 1965 年，总部设在欧洲，是国际上最早的项目管理专业组织，其成员组织来自于欧洲、亚洲、非洲、美洲等不同的国家，各国的文化差异很大，因此国际项目管理协会将项目管理知识划分为 42 个模块，其目的是方便不同的国家根据其文化背景将模块进行组合，构造适合本国具体情况的知识体系。

目前，很多国家在两大机构成果的影响下，根据自己国家的特点制定了相应的项目管理知识体系，如《美国项目管理知识体系》《英国项目管理知识体系》《德国项目管理知识体系》《法国项目管理知识体系》《瑞士项目管理知识体系》《澳大利亚项目管理知识体系》《中国项目管理知识体系》。

(1)“美国项目管理学会”的项目管理知识体系。

项目管理专业领域所涉及的知识极为广泛，项目管理知识体系的知识范畴主要包括三大部分，即已公认的项目管理理论与实践、一般管理理论与实践，以及应用领域理论与实践，如图 1-4 所示。三部分内容有其各自的知识领域，同时又在内容上有所交叉。项目管理所特有的知识是管理项目所需要的专业性的知识，是管理项目必不可少的；同时，对项目的管理也属于管理工作，所以一般的管理知识同样可以应用在项目的管理中，只是在应用时需结合项目的特点来使用；项目涉及各行各业，而行业间存在很多差异，在对不同行业的项目进行管理时不能使用相同的方法，必须考虑到行业的具体情况。

PMBOK 主要由三大部分构成。第一部分是项目管理框架。该部分内容主要用于理解项目管理的基本结构，包括制定本标准的基础和目的，项目的定义，项目管理、运营管理与组织战略之间的关系，项目组合管理、项目集管理、项目管理和组织级项目管理之间的关系，项目生命周期等。第二部分是单个项目的项目管理标准。该部分内容定义了项目管理的五大过程组：启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组，明确了每个过程组的输入与输出，并将项目管理知识领域映射到具体的项目管理过程组中。

第三部分是介绍项目管理知识领域。该部分所占篇幅最大，详细介绍了各知识领域所涉及的相关输入、工具与技术、输出。

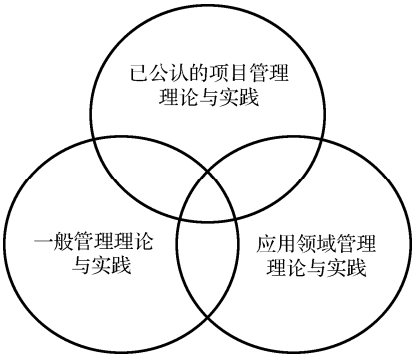

图 1-4　项目管理知识体系间的关系

PMBOK 一个非常重要的贡献是给出了项目管理的知识领域。1984 年其首次将项目管理的基本内容划分为六个领域，即范围管理、成本管理、时间管理、质量管理、人力资源管理和沟通管理。1987 年又增加了三个领域：项目管理的框架、风险管理、合同/采购管理。加上 2012 第 5 版中新加入的干系人管理，形成了现在的项目管理十大知识领域，即项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理(也称项目费用管理)、项目质量管理、项目采购管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目整合管理(也称项目整体管理)和项目干系人管理。这十大知识领域贯穿整个项目管理过程，相互交叠、相互作用、相互影响而最终完成项目。

(2) 中国(双法)项目管理研究委员会的中国项目管理知识体系。

中国项目管理知识体系(Chinese-Project Management Body of Knowledge，C-PMBOK)是由中国(双法)项目管理研究委员会发起并组织实施的，2001 年 7 月推出了第 1 版，2006 年 10 月推出了第 2 版。

中国(双法)项目管理研究委员会的全称是中国优选法统筹法与经济数学研究会项目管理研究委员会(Project Management Research Committee，China，PMRC，网址 http://www.pmrc.org.cn/)，是著名数学家华罗庚先生创立的中国优选法统筹法与经济数学研究会旗下的全国性项目管理专业委员会，成立于 1991 年，挂靠于西北工业大学，是中国科协主管的我国唯一跨行业、跨地区、非营利性的全国项目管理专业学术组织，也是我国唯一代表中国加入国际项目管理协会(IPMA)的项目管理专业组织。

C-PMBOK 的突出特点是以生命周期为主线，以模块化的形式来描述项目管理所涉及的主要工作及其知识领域。具体来说，其特征有以下几点。

① 以生命周期为主线，进行项目管理知识体系知识模块的划分与组织。C-PMBOK 中，大多数知识模块都与项目管理的工作环节相联系，它以项目生命周期四个阶段为组织主线，分阶段提出了项目管理各阶段的知识模块，便于项目管理人员根据项目的实施情况进行项目的组织与管理。

② 采用了模块化的组织结构，便于知识的按需组合。模块化的组合结构能将相对独立的知识模块组织成一个有机的体系，不同层次的知识模块可满足对知识详细程度要求不同

的需求，同时知识模块的相对独立，使知识模块的增加、删除、更新等变得更容易。

③ 体现了中国项目管理的特色，扩充了项目管理知识体系的内容。项目管理越来越多地为企业中各种各样的任务管理所采用，多项目管理是企业项目管理的核心，因此企业项目管理作为一个重要的组成部分被纳入 C-PMBOK 中；同时，C-PMBOK 还强化了项目前期论证的相关内容，并增加了项目后评价的内容。

C-PMBOK 的这些特点使其具有了各种知识组合的可能性，特别是对于结合自身行业和特殊项目管理领域知识体系的架构非常实用，各应用领域只需根据自身项目管理的特点加入相应的特色模块，就可形成行业领域的项目管理知识体系。简化的 C-PMBOK（第 2 版）如表 1-1 所示[①]。

表 1-1　中国项目管理知识体系框架（C-PMBOK2006）

<table>
<tr><td colspan="10">1. 项目管理学科体系框架</td></tr>
<tr><td rowspan="6">项目管理</td><td>2.基础</td><td colspan="9">2.1 项目
2.2 项目管理</td></tr>
<tr><td>项目生命周期</td><td colspan="2">3.概念阶段</td><td colspan="2">4.开发阶段</td><td colspan="2">5.实施阶段</td><td colspan="3">6.结束阶段</td></tr>
<tr><td>7.项目管理领域</td><td>7.1 范围管理</td><td>7.2 时间管理</td><td>7.3 费用管理</td><td>7.4 质量管理</td><td>7.5 人力资源管理</td><td>7.6 信息管理</td><td>7.7 风险管理</td><td>7.8 采购管理</td><td>7.9 综合管理</td></tr>
<tr><td rowspan="2">8.常用方法与工具</td><td>1.工作分解结构</td><td>2.网络计划技术
3.甘特图
4.里程碑图</td><td>5.项目融资
6.双 S 曲线
7.资源负荷图</td><td>8.质量控制方法
9.质量技术文件
10.标杆管理</td><td>11.责任矩阵
12.激励理论</td><td>13.信息沟通方式</td><td>14.模拟技术</td><td></td><td>15.挣值方法
16.并行工程</td></tr>
<tr><td colspan="9">17.要素分层法　18.方案比较法　19.SWOT 分析法　20.资金时间价值　21.评价指标体系
22.项目财务评价　23.项目国民经济评价　24.不确定性分析　25.项目环境影响评价　26.有无比较法</td></tr>
<tr><td rowspan="2">9.项目化管理</td><td colspan="9">9.1 项目化管理体系框架</td></tr>
<tr><td colspan="2">9.2 项目化管理方法</td><td colspan="2">9.3 项目化管理组织</td><td colspan="2">9.4 项目化管理机制</td><td colspan="3">9.5 项目化管理流程</td></tr>
</table>

1.2.4　项目管理十大知识领域

1．项目整合管理

PMBOK 指出，项目整合管理又称为项目整体管理，包括为识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各种过程和活动而开展的各种活动。虽然项目管理的内容被分成十大知识领域，项目管理的过程被分为五大过程组，但它们并不是完全界限明显且独立存在的，项目全过程中的各活动、各要素间是相互交叠、相互作用、相互关联的，项目整合管理就是要根据项目各方面的相互关系对其综合考虑，对项目的全过程进行全面的协调和控制，以满足项目干系人的需求，实现项目目标的管理过程。项目整合管理的思想应该贯穿到项目的整个生命周期，时刻用整体管理的思想来管理项目。

项目整合管理的过程包括：制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段。

项目章程是一份批准和确定一个项目或项目阶段的正式文件，它明确任命项目经理并正式授权项目经理在项目管理中的权限，并且对项目的基本目标、要求、规定等提出了具体要求，是项目管理所应遵循的“宪法”。

制定项目管理计划是将项目所有子计划和项目基准整合在一起的过程，其可以确定项

① 白思俊等. 现代项目管理概论（第 2 版）. 北京：电子工业出版社，2013.

目计划、执行、监控和收尾等全过程的管理方式和方法，从而保证项目的各个方面成为一个整体，使项目顺利完成。

指导与管理项目工作是指为实现项目目标，生产出项目的可交付成果，完成项目各任务而具体实施项目管理计划的过程。项目工作大部分是在这一过程完成的，资源的消耗和成本的花费也主要在这一过程，该过程会产生各种工作绩效信息和变更申请。

监控项目工作是跟踪、监督和控制项目全过程，以保证项目按照管理计划顺利实施。项目监控工作贯穿项目始终，并以项目管理计划为衡量基准，需要及时收集、测量、发布和评估相应的实际工作绩效信息，从而保证项目按计划实施。

整体变更控制是对项目过程中的变更进行识别、审查、批准，以及对变更处理结果进行沟通的过程。项目的变更是不可避免的，没有哪个项目会完全按照初始的计划全部执行完成，而变更对于项目的各方面都会产生一定影响，因此，当出现变更时，需要一套完整的、科学的、整体的方法来对其进行管理。

结束项目或阶段是指完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段的过程。项目区别于运作的一个重要特征就是其最后需要进行项目的收尾。项目收尾看似简单但工作烦琐，而且没做好收尾工作，项目不能完全结束，项目就不能验收交付，项目中所有工作的意义和价值就得不到体现和实现。

2．项目范围管理

项目范围管理是对哪些工作是项目必须做的、哪些工作不是项目必须做的所进行定义和控制的过程。项目范围管理可以明确项目必须做且只能做的全部工作，保证该包含在项目中的一个都不少、不该包含在项目中的一个都不多，以保证项目各过程的顺利完成。

项目范围是指项目的“产品范围”和“项目范围”的总和。产品范围是项目业主(客户)对项目最终产品或服务所期望包含的特征和功能的总和；项目范围也可理解为工作范围，是指为了交付满足产出物范围要求所必须完成的全部工作的总和。对产品范围的管理属于目标管理，对工作范围的管理属于过程管理，两种类型的范围管理应很好地结合起来。

项目范围管理的一项重要成果就是得出项目的范围基准。项目范围基准的确定，对整个项目的管理都有重要的影响作用。首先，项目范围界定出项目应得到的成果和应做的工作，为项目其他知识领域进行管理提供了基础。当明确项目范围后，就可以清楚地知道哪些工作需要多久完成、需要用到哪些资源、相应的成本是多少、应该怎么获取所需资源、这些工作会涉及哪些干系人、可能遇到的风险有什么……其次，项目范围为项目实施的监督和控制工作提供了依据和标准。根据项目范围得出基准，在项目进行过程中才可以与之对比，从而得知项目产出物和项目工作是否应该包含在该项目中，以及对已得出的成果和工作与基准进行核对，确认有没有成果和工作的遗漏，通过对比检查，及时发现偏差并采取措施补救。

项目范围管理的过程包括：规划范围管理、收集需求、定义范围、创建工作分解结构、确认范围和控制范围。

规划范围管理是记载如何定义、核实和控制项目范围，明确如何制定和定义项目工作分解结构，创建得出项目范围管理计划的过程。规划范围管理会对如何进行项目范围管理给出总的指导和方向。

收集需求是根据项目目标，在项目范围管理计划的指导下，获取、分析、记录、确定及管理项目干系人的需求的过程。明确干系人的需求是确定项目应该做什么、不应该做什么的重要依据之一，项目的可交付成果最终要交付给业主，只有满足其需求，才能保证项目得以顺利完成并交付。

定义范围是根据收集到的需求确定哪些应将其包含在项目范围内、哪些不应包含在项目范围中，以确定项目范围的产品、服务或成果的边界的过程，该过程的成果会反映在项目范围说明书中。

创建工作分解结构(Work Breakdown Structure，WBS)是将项目最终可交付成果和项目工作逐层分解为较小的、更易于管理的工作包的过程。创建 WBS 是项目范围管理的重要工作，其所得到的工作分解结构(WBS)是项目基准中最核心的内容，因此，创建 WBS 不论是对项目范围管理还是对整个项目管理都起到很重要的作用。

确定范围是得出项目可交付成果后，并对其进行正式验收和确认的过程。通过确认范围，可以保证已得到的可交付成果确实是应该包含在项目中而不是多余的，同时也可以确认，应该包含在项目范围中的可交付成果都包含在其中没有遗漏。确认范围是对范围结果进行的正式的认可，可以为项目的验收、收尾和交付提供可靠的依据。

控制范围主要是用于管理项目范围的变更。项目会受到多种因素的影响，如客户需求的变化、市场的变动等，这些影响常常会对项目范围产生影响，导致项目范围的变更，而项目范围的变更又会对项目其他知识领域产生影响，如范围的增加会延长工期、增加成本等，因此需要对项目范围进行监控，及时发现变更并进行管理控制。对项目范围变更的控制要与项目的整体变更控制结合起来。未得到控制的范围的扩大常常被称为范围蔓延。

3．项目时间管理

项目时间管理又称为项目进度管理，是指根据项目所规定的工作范围、时间目标等，对计划实施的项目的全部活动按照其工作顺序做出时间安排，为保证项目各活动按时完成、成果按时得出所进行的管理过程。

项目时间管理的过程包括：规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度。

规划进度管理是为项目进度的计划、编制、执行、控制等管理工作顺利进行而制定政策、程序和文档的过程，以为具体管理项目进度提供指导和方向。

定义活动是为了实现项目目标而在 WBS 底层工作包的基础上进一步识别、分解、定义、确认项目所必需的各种具体活动的过程。

排列活动顺序主要是识别和记录项目活动之间的关联和依赖关系，并据此得出项目活动先后顺序的过程。

估算活动资源是指根据项目活动定义和排序的结果，分析、识别项目活动所需资源，估算项目活动所需资源(如人员、材料、设备、资金等)的种类和数量的过程。

估算活动持续时间是在综合考虑项目活动作业时间、项目活动受客观影响延误时间、项目活动资源配备情况等各种影响因素的前提下，估算得出项目各活动工作时间的过程。

制定进度计划是在项目活动定义、项目活动排序、项目资源估算和项目持续时间估算

的基础上，对项目时间计划进行分析、编制、安排，确定项目的起止时间并制定具体实施方案与措施的过程。项目进度计划的制定常常需要一定的工具支持，其结果的展示形式也会因为工具的不同而不同(如甘特图、网络图等)，但不管其最终以什么形式展示，都是最终的项目时间管理的基准，都是项目时间管理中最重要的工作，在项目管理中起到很重要的作用。

控制进度是对项目进度实施监控，与进度计划进行对比分析，以及时发现问题，对影响项目进度的因素进行控制，对出现的偏差进行管理，并对进度基准进行变更的过程。

虽然项目时间管理的过程被具体分为上述 7 个过程，但这些过程并不是完全分开的，特别是其中的定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间，在某些项目中，特别是小项目，这些过程没有明显区分，甚至可视为一个过程，有时甚至可以由一个人在一小段时间内全部完成。

4．项目成本管理

项目成本管理又称为项目费用管理，是指规划、预测、确定和控制项目成本，并确保项目在批准的预算内完成的管理过程。成本目标是项目目标中很重要的一部分，因此，对项目成本进行管理意义重大。

项目成本管理的过程包括：规划成本管理、估算成本、制定预算、控制成本。

规划成本管理是为管理项目成本而制定计划、实施计划和监控计划的全过程而制定政策、程序、方法、文档等的过程，主要用于对项目成本管理提供总的指导和方向。

成本估算是对项目活动所需资金进行估算的过程。成本的估算往往从项目活动自身的需求出发去考虑，以满足项目所需为目的。成本估算数据的得出与项目资源有密不可分的关系，项目成本的构成大部分是由所需资源产生的。但是，项目的成本估算需要全面考虑(如应急储备金)，应包含项目生命周期的各个阶段。

制定预算的过程是在成本估算的基础上，综合考虑项目可获取资金、项目总目标对成本的要求等各种因素，最终编制出项目成本基准的过程。制定预算的成果作为项目的成本基准在项目成本使用、监督和控制过程中作用重大，项目各活动最终可以获取的可使用资金就是根据制定预算过程得出的成本基准而得到的。

控制成本是在项目实施过程中，对项目实际成本进行记录、将实际成本与成本基准进行对比分析、及时发现成本偏差以采取措施将其控制在项目预算范围内的过程。

5．项目质量管理

项目质量管理是为实现项目质量而进行的确定质量方针政策、目标和职责，制定质量管理计划、实施质量管理并保证质量按计划得以实现，以最终达到项目目标要求的管理过程。

项目质量管理是项目管理的重要组成部分，其与项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理，构成项目管理的核心四要素。项目团队在进行项目质量管理时，需要注意要将项目质量确定在符合干系人基本要求的水平上，以保证项目质量并交付项目，但在具体实施过程中可以以更高的标准来完成，以达到顾客满意的水平。

项目质量管理的过程包括：规划质量管理、实施质量保证和控制质量。

规划质量管理是明确哪些质量标准适合该项目、确定项目应如何达到应有的质量水平的过程，其可以为整个项目质量管理提供指南和方向。

质量保证是保证项目达到有关质量要求和标准而开展的有计划、有组织的工作活动的过程。通过实施质量保证可以促使质量的持续改进，从而使项目过程的质量不断得以改进，减少浪费，使各过程更高效。

控制质量是记录并监控项目质量结果，分析判断其是否符合质量标准，找出解决过程低效或产品质量低劣的方法，确保最终的项目可交付成果和工作过程满足干系人的需求的过程。

6．项目人力资源管理

项目人力资源管理是针对项目团队所进行的管理，涉及项目团队的规划、组织、领导和管理等方方面面，以确保项目团队成员的能力得到最有效发挥为目标。人力资本的重要作用已被广泛认可，项目的成功也跟具有主观能动性的人力资源有着密不可分的关系。

项目人力资源管理的过程包括：规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队。

规划人力资源管理是制定项目人力资源管理计划的过程，包括确定项目所需人员的角色和职责，项目团队成员的获得方式及工作时间，适合本项目的团队成员的激励、培训等方法和计划，团队成员间的相互关系等。

组建项目团队是根据人力资源管理计划获得与项目相匹配的人员的过程。项目组织通过招聘等方式获得项目所需人力资源并根据其技能、素质、经验等进行工作安排和配备，从而构建项目团队。项目团队的组建不是一蹴而就的，会随着项目的需要不断发生调整，是个动态的过程。

建设项目团队是通过具体措施促进团队成员互动、提高团队协作能力、激发团队成员热情、增强团队工作能力、降低团队成员离职率等，以提高项目团队绩效的过程。

管理项目团队是跟踪项目团队成员工作表现及团队绩效，及时发现问题，解决冲突并管理团队变更的过程。通过对项目团队的管理可以优化项目绩效，及时根据需要变更人员配备、更新人力资源管理计划等。

7．项目沟通管理

项目沟通管理是为了确保项目信息合理收集、传输、处理所需实施的一系列管理过程。项目中涉及的沟通活动很多，沟通效果的好坏对整个项目能否顺利进行有着直接影响，所以应做好项目的沟通管理工作。项目沟通管理应从整体利益出发，运用系统的思想和分析方法，通过科学的、系统的规划，运用适当的沟通技巧，全过程、全方位地进行有效管理。

项目沟通管理的过程包括：规划沟通管理、管理沟通和控制沟通。

规划沟通管理是对项目全过程中信息沟通的内容、沟通的方式和沟通的渠道等各方面做出规划的过程。进行沟通规划时要考虑干系人的需求，并结合 WBS 和各活动的时间，从而确定什么时间需要与哪些干系人就什么问题进行沟通。

管理沟通是根据沟通管理计划具体实施沟通的过程。沟通在执行过程中有很强的灵活性，需要沟通者能够很自如地应用各种沟通技术和方法，对沟通者具有很强的挑战性。

控制沟通是对实际沟通情况进行及时记录、分析、调整和更新的过程。控制沟通可以确保项目信息的有效和高效流转，从而使相关干系人及时得到所需的项目信息，以保证项目顺利实施、项目目标得以实现。同时，控制沟通还会引起沟通管理计划的重新制定和管理沟通过程的重复实施，三个管理过程是相互作用、相互影响的。

8．项目风险管理

项目风险管理是指对风险管理进行计划、识别并分析风险，利用各种管理方法、技术和手段对风险实施应对和控制，以保证将风险带来的影响控制在项目可接受的范围内，从而实现项目目标的管理过程。

项目风险管理的过程包括：规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、控制风险。

规划风险管理是规划和设计如何进行项目风险管理的过程。该过程包括确定项目风险的分类方式、风险管理的行动准则、可使用的风险管理方法、风险判断的依据、风险报告的形式等。

识别风险是判断、确定并记录项目有哪些风险、这些风险具备什么特征、对项目可能产生哪些影响的过程。项目风险的识别虽然划分在规划过程组，但该过程并不终止于规划过程组，其他风险管理过程都会作用于风险的识别结果，使其不断修正更新。因此，风险识别是一个贯穿项目全管理过程和项目全生命周期的工作。

实施定性风险分析是依据风险发生概率和其对项目目标的影响程度对项目风险进行分级排序的过程。该过程的主要特点是进行分析时使用的工具和方法以偏主观的定性分析为主，通过定性分析可以使项目着重关注高优先级的风险。

实施定量风险分析是在定性风险分析的基础上，利用量化的工具分析风险(特别是高优先级的风险)对项目目标影响程度的过程。通过定量风险分析可以确定需要对哪些风险事件制定应对措施。

规划风险应对是指针对风险分析的结果制定增加机会、降低威胁的风险应对方案的过程。对风险进行应对管理往往需要成本、时间、人员等的配合，因此必要时应注意其对项目成本管理、项目时间管理和项目人力资源管理的影响，并对相关文档进行补充更新。

控制风险是指在项目管理过程中，根据项目风险管理计划和项目实际发生的风险与变化所开展的对比、分析、更新、评估等工作的过程。对风险进行有效控制，可以提高风险应对效率，不断优化风险管理效果，保证项目的顺利完成。

9．项目采购管理

项目采购管理是指项目团队从外部采购或获取所需产品、服务或成果的管理过程。采购不同于简单的买卖过程，是一种有计划的行为，涉及全过程的跟踪与管理，贯穿于项目整个生命周期，而且在采购管理过程中还涉及招投标管理、合同管理等。项目采购物资的质量和成本对项目目标的完成有重要影响，采购费用在项目投资成本中往往占有很大比重，而且采购过程主要是与项目外部进行交往，不确定因素较多，因此，对项目采购进行管理对项目整体的管理影响重大。在采购管理中，通常将项目团队看做买方，项目团队的外部看做卖方。

项目采购管理的过程包括：规划采购管理、实施采购、控制采购和结束采购。

规划采购管理是采购者确定项目需要从系统外获得什么以及制定如何采购的决策的过程。在此过程中要明确：项目在什么时候需要采购什么、怎样采购、采购多少以及由谁负责购买。采购规划应尽早进行，因为只有确定了采购计划才能进行精确的财务测算和其他的规划。

实施采购是指按照采购规划具体实施采购，发布采购信息、选择并确定卖方、签订合同、获取物资或服务的过程。采购的方式有很多种，不同的采购方式所涉及的实施过程的复杂程度也不尽相同。

控制采购是监控采购实施情况、管理采购关系、监督合同执行情况、及时发现采购问题并补救的过程。若买卖双方是以签订合同的方式合作，则在控制采购过程中要特别注意对合同的监控管理，包括卖方是否在适当的时间开始工作、卖方提供产品或服务是否符合要求、有没有按合同规定向卖方付款、有没有出现不履行合同规定的行为等。

结束采购是将合同或其他相关采购文件进行归档以终止采购活动的过程。对于买卖双方签订合同的项目采购，应该有明确的买方向卖方出具的合同已经完成的正式书面通知。但要注意的是，结束采购并不等同于买卖双方已经完全按合同约定完成相应条款，结束采购可能是合同提前终止，也可能是尚存在未决索赔及争议等问题，但这些问题的后续处理并不影响当前合同的结束。

10．项目干系人管理

项目干系人管理是指以项目干系人为对象，以满足项目干系人需求为目的而进行的管理活动。通过对项目干系人进行管理，可以有效促进积极干系人对项目的有利影响，降低或减少消极干系人对项目的不利影响，以最终实现项目目标。

项目干系人管理的过程包括：识别干系人、规划干系人管理、管理干系人参与、控制干系人参与(详见 1.4.2)。

识别干系人是找出对项目决策、活动或结果有影响的个人、群体或组织，以及会被项目决策、活动或结果所影响的个人、群体或组织，分析和记录这些个人、群体或组织的利益、参与度、相互依赖性、影响程度等相关信息的过程。

规划干系人管理是在识别和分析干系人的需求、利益和对项目影响的基础上，制定合适的管理策略，以有效调动干系人参与整个项目生命周期的过程。

管理干系人参与是按照干系人管理计划具体实施对干系人的沟通协调、积极调动干系人参与项目、处理已识别或未发生的干系人关注的问题等管理措施，以满足其需要与期望，促进干系人合理参与项目活动，保证项目成功完成的过程。虽然干系人对项目的影响通常在项目启动阶段最大，但对干系人的管理需贯穿整个项目生命周期，而且必要的情况下可以寻求项目发起人或高层管理者的帮助。

控制干系人参与是监控干系人管理效果，与干系人管理计划进行对比，及时发现问题，调整策略和计划，以保证干系人参与项目效果的过程。

项目的十大知识领域常常被分别予以介绍，但是它们之间是相互交织在一起，相互影响、相互作用的。虽然上述对项目十大知识领域的介绍都对其管理过程进行了细分，但这些管理过程之间并没有明显的界限，彼此相互作用、相互影响，有些甚至会重复循环进行。