

项目文档若干问题研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_96\\_87\\_E6\\_c41\\_232537.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_96_87_E6_c41_232537.htm)

一、项目文档的重要性  
在每个项目的实际运作中，不可避免地会产生大量的文档资料，仅以一个简易的软件系统开发为例，其就包含需求分析报告、开发管理计划、过程管理记录、测试报告、用户手册等多种项目文档。因此从某种程度上讲，项目管理的核心其实就是文档管理，具体说来，项目文档的功能可以从宏观、中观、微观三个层面进行阐述：首先，从宏观角度上讲，项目文档不仅是重要的工作成果，其更加有助于组织项目管理水平的提高。从内容上进行区分，项目文档大致可以分为成果文档和过程文档两大类，成果文档作为项目可交付物的一个组成部分，其重要性自然不言而喻。过程文档主要记录了项目管理进程中的各种信息，为项目管理人员进行工作安排提供科学的决策依据，以保证项目目标的顺利实现；另一方面，过程文档也是组织最为宝贵的文化资产，通过对过程文档进行归纳和分析，管理者可以对本次项目的成功经验和失败教训了然于胸，从而使后续同类项目的运作更加有的放矢。其次，从中观角度上分析，项目文档是项目管理目标属性的良好诠释。众所周知，项目管理的最大特点在于事先的计划性，管理方通过与客户进行广泛深入的交流，同时结合各种资源情况（成本、时间、人员）等，方能制定项目的整体目标体系，同时还要在此基础上对整体目标体系进行分解，以明确项目的各个阶段性目标（里程碑），而在很多情况下，项目的阶段性成果是以文档形式体现的，如新产品研发

项目前期的市场调查报告，中期的产品研发计划，后期的产品市场满意度调查，等等。由此可见，项目的运作在一定程度上是由文档驱动的。再次，从微观角度来看，项目文档对于项目管理人员的素质提升也是大有裨益的，目前国内的不少企业在进行项目管理时，都会出现一个通病：由于管理人员素质有限，许多的决定只凭口头叙述，缺少足够的文字记录，以至在项目出现问题时往往显得无所适从。从本质上讲，项目文档强调的是一种规范化管理，要求项目管理人员利用书面语言进行沟通表达，以指引项目运作，对于一个成功的项目管理人士来说，他不仅仅是项目各利益方的良好协调者，更应该是一名出色的项目文档管理者。综上所述，项目文档对于项目的平稳运行和组织管理能力的提升都起着举足轻重的推动作用。

## 二、国内研究现状

笔者发现，目前国内关于介绍项目文档管理的文献数量并不是很多，且叙述的内容大体集中在如下两个方面：1、介绍特定项目的文档管理指南和规范，提供相关的项目文档模板；2、项目文档的管理工具，例如软件配置管理中所使用的PVCS等；总之，现今国内在项目文档管理的研究上还存在较多的空白点，因此很有必要对相应问题展开深入探讨，通过提高项目文档管理的有效性来提升组织的整体项目管理水平。

## 三、常见的项目文档

以一个简易软件系统开发为例（因受篇幅所限，本部分内容只列举项目中一些比较重要的文档）在项目管理的范畴中，一般有广义和狭义之分：二者的根本差别在于是否将项目启动前的可行性分析和论证放入项目管理过程当中，本文以狭义的项目管理定义为出发点，即项目管理阶段分为启动、计划、执行、控制、收尾五个过程；

文档1：软件开发项目的项目

章程 项目章程是继项目可行性报告之后的一个重要文档，其主要作用是用于正式批准一个项目，并对项目发起原因、项目目标描述、项目经理权限、资源条件等方面内容做出说明，可参考表1

文档2：软件开发项目的工作字典 软件开发项目的工作字典建立在工作分解结构WBS的基础之上，是对工作分解结构WBS所涉及的各项工作进行详细的介绍和说明，如图1（因篇幅所限，只选择部分工作项）

图1：软件开发项目的工作字典

文档3：软件开发项目的时间计划安排 时间计划安排是建立项目网络图的基础，其需要对各项工作的具体时间做出相应规定，时间的确定可参照计划评审技术（PERT），具体如图2（本图只起示范参考作用）

图2：软件开发项目的时间计划安排

文档4：软件开发项目的单代号网络图（篇幅所限有删减，在实际项目管理中，单代号网络图应与工作分解结构、工作字典中的工作名称保持一致），如图3，本软件项目具体包含三个模块：图书馆用户模块，个人用户模块以及管理员用户模块，在单代号网络图中分别用模块1、模块2、模块3表示；

图3：软件开发项目的单代号网络图

文档5：软件开发项目的甘特图（简易），如图4

图4：软件开发项目的甘特图（简易）

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)