

项目管理经验之谈：大军未动，计划先行-----制订工作计划  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/241/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_241224.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/241/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_241224.htm) 最近一直在负责一个开发组的管理工作，由于是电子政务项目，整个项目的进程和大的里程碑，在领导的意志下已经确定，在有限的时间内完成硬性的工作，给我们项目组很大的挑战，因此项目计划对我们非常地重要。

一、制定计划时的粒度考虑。首先以大的里程碑制定出大的计划。这个计划的粒度非常大，线条很粗，但能反映整个项目的进程。比如什么时候需求分析结束、什么时候详细设计开始、什么时候出开发的DEMO版本等等。很清晰地定义出了整个项目的轨迹。其次，将大的计划分给具体的小组进行小粒度的细化。这个环节上，首先制定出本环节的粗粒度的计划，比如，我们要求是制定出每周的小里程碑，然后在每周开始的时候细化出本周的具体工作计划，这个粒度非常细，可以具体到每个人、每天的工作任务。依次类推下去，会根据上周完成情况与经验，对下周计划做出调整和细化。总之，计划的制订不能搞一刀切，粗细粒度的结合更富有弹性和可执行性。

二、计划的可操作性考虑。计划不是给客户和领导看的，是应该切实地指导我们的工作的。通过计划的指定，尤其是必须在某个时间点完成某个特定任务、在项目结束时间上不允许有折扣的项目中，非常地重要，通过细排计划，资源的分配，应该及时找出资源的不足，及时向公司提出，补充资源。资源包括人力资源、财力以及物资资源。

三、计划的可考量性。制定计划首先要明白做什么事，在什么时间完成，由谁完成，这是必须

的。但我们始终不要忘记计划执行完的结果的考量，即怎么表示你计划完成的标志。我们采取的是交付物的方式，比如需求分析结束，那么就应该提交需求规格说明书的最终版本（也可能是阶段版本），开发完成就应该提供相关的程序代码和部署文件等等。并明确地指出交付物的形式、交付时间、责任交付人等等。计划必须落实到人，计划制定的最大忌讳就是人事责任的不清，我比较反对集体对某件事负责，其实就是无人负责，很容易造成推委与扯皮。

#### 四、计划的监督

。计划在执行中必须进行进程的监督，千万不要过分依赖人的自觉性，尤其是软件项目，是个脑力劳动的产出，受人的思想制约非常大，因此要定期地进行监督和评价，对偏离和延误计划的情况要及时纠正，以便在正常轨道运行。计划是项目管理重要的一环，也可以说是灵魂。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)