

项目管理知识综合管理：第四章项目综合管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/242/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_242114.htm 项目综合管理包括的这些程序要求确保对项目的各种要素进行正确的协调。为满足或超越项目参与者的需要和原望，它包括在相互冲突的目标和众多的任选目标中权衡得失。虽然所有的项目管理程序在某种程度上看都是一个整体，但本章所描述的这些程序是最基本的综合管理知识。图表4-1对下列主要程序进行了总述：这些程序彼此相互影响，同其他知识领域中的程序也互相影响。根据项目计划的需要，每个程序都包括一个或多个个体或团体的努力。在每个项目阶段，每个程序通常至少发生一次。虽然这里提到的这些程序，是作为彼此独立的因素而给予较好的界定，但是，在实践中它们是以某种方式重迭和影响的，在此就不详细讨论了。程序的互相影响在第3章进行了详细的讨论。这章的核心是分析用于项目综合管理过程的程序、工具和技术。例如：当为了一个临时性的计划进行的成本估算或各种人员调整带来的风险被基本确认后，项目综合管理方可进入实施状态。然而，为了能成功地完成一个项目，综合管理也会同其他领域发生一定数量的联系。例如：项目的具体工作必须要同项目执行组织正在进行的具体操作结合起来。产品范围和项目范围必须结合起来（产品范围和项目范围是不同的，这些内容的介绍在第5章）。项目工作必须与不同特殊功能的子项目相结合（象工程设计项目中的工民建、电力工程和机械图纸一样）。4.1项目计划的开发
项目计划的开发 项目计划的开发是用其他计划程序的输出，

创建一个内容充实、结构紧凑的文件，使它能够引导项目计划的实施和控制。这个过程几乎经常重复几次。例如：最初的草案可能包括一般性的方法并没有时间期限，而最终计划则要反映具体的方法和有明确的时间期限。这个项目计划用于：引导项目的实施。编制项目规划的设想。记录项目计划讨论好的有关任选事宜。促进项目参与者之间的沟通。确定主要的管理问题如内容、范围和时间等。为进一步提高测量和控制项目的水平提供一个标准。

4.1.1 对项目计划开发的投入

1. 其他规划的输出。其他项目规划程序在3.3中概括，这些项目规划程序的所有输出是开发这项计划的输入。其他规划的输出包括两个基本文件，即工作分析结构和辅助说明。许多项目也要求应用专门领域的输入（例如：许多建筑项目要求有资金流程预测）。
2. 历史资料。可行性的历史资料（比如；估算记录、过去项目执行情况记录）在其他项目规划程序的制定中已经考虑到了。在项目计划的开发期间，这些资料也有参考价值，它能帮助人们证实假设的真实性和评价任意一个在项目进程中，已得到确认的资料。
3. 组织管理政策。所有的组织包括项目管理组织在内，可能都有正式的或非正式的政策，在计划时必须考虑到它们的影响。要考虑的组织管理政策通常包括以下内容，但并不局限于此：质量管理--通过审计，继续改进目标。人事管理--雇佣和解雇标准，雇员执行任务的情况分析。财务监控--时间报告、要求的经费和支出情况分析、会计帐目和标准合同条款。
4. 制约因素。制约因素是限制项目管理团队运行的因素。例如：预先确定预算被认为是影响项目团队对范围、职员人数和日程表选择的极其重要的因素。当一个项目按照合同执行时

，合同条款通常是受合同制约的。

5. 假设。

为了项目规划目标的准确性，考虑到的假设因素必须有科学性、真实性和肯定性。例如，如果一个项目不能确定关键人物的到场日期，那么，项目团队可以假设一个具体的开始时间。假设通常包含着一定程度的风险。

4.1.2 为项目计划开发所采用的工具和技术

1. 项目规划方法。

在项目计划开发期间，项目规划方法是用于引导项目团队工作的一种结构分析方法。它可能是越来越简单的标准形式和图纸（不是信件就是电文，正式的或非正式的形式）或者是越来越复杂的一系列模型（比如：蒙特洛的风险分析一表）。多数项目规划方法都将项目管理的软件这种"刚性"手段和易召集的会议这种"柔性"手段结合在一起使用。

2. 参与者的技能和知识。

每个参与者所拥有的技能和知识，在项目计划开发中都能得到充分的利用。项目团队必须营造一个让参与者发挥自己才干的适当环境（看第9章第3节，团队建设）。谁奉献？他们奉献些什么？什么时候改变。例如：对于按照大量的合同进行运作的建筑项目来说，专业成本工程师对制定有利的项目目标，在目标准备阶段的合同金额决定时起着主要作用。对一个已事先确定了人员结构的项目来说，每个参加者为制定满意的成本和进度目标，通过回顾期限和理智的估算都能做出有益的贡献。

3. 项目管理信息系统（PMIS）。

项目管理信息系统是由用于归纳、综合和传播其他项目管理程序输出的工具和技术组成。它用于提供从项目开始到项目最终完成，包括人工系统和自动系统的所有信息。

4.1.3 项目计划开发的成果

1. 项目计划。

项目计划是正式被批准的用于管理和控制项目实施的文件。它的作用在沟通管理计划中作了界定（比如：执行组织

的管理，可能不要求提供详情，而承包商则要求每个问题要提供全部细节)。在一些应用领域，综合项目计划是归在这个文件中的。应该搞清楚项目计划和项目执行情况测量基准是有明显区别的。项目计划是一个文件或文件的汇集，当得到有关项目的进一步的信息后，它会被改动。项目绩效测量基准代表了一种管理控制，这个管理控制通常只会周期性地变化，而且通常只要对通过的范围变化作出相应的反应。有许多方法可以用于组织和表示项目计划，但是它的共同特征包括在以下几方面(这些项目工作在其他章节阐述的更多一些)：项目证书。项目管理方法或战略的阐述(在其他章节对个人管理计划进行了总述)。范围阐述，包括工作细目和项目目标。工作分析结构(WBS)，是把项目工作分解到控制系统可以操作的程度。成本估算、进度计划的开始日期和责任分配，一直分解到WBS的控制系统可以操作的水平。为进程和成本制定的绩效测量标准。对项目每个阶段的具有里程碑意义的事件和目标日期的记载。关键的或必需的人员。主要风险，包括制约因素和假设以及每个阶段的对应计划。辅助的管理计划，包括范围管理计划和进度管理计划等。已经公布的和悬而未决的决定。根据各项目的需要，其他项目规划的输出应该包含在这正式计划中。例如：为一个大的工程作的项目计划通常包括一个组织管理图表。

2. 辅助说明

为项目计划所做的辅助说明包括：没有包括在这个项目计划中的其他规划程序的输出。在项目计划开发期间产生的附加信息和文件(比如：制约因素和假设如果事先没考虑到)。技术性文件、要求、特征和设计等方面的文件。有关标准文件。应该根据需要对这些材料进行组织，使它们在项目计

划实施期间更易于利用。 4.2项目计划的实施 项目计划执行是实施这个项目计划的主要过程--项目的巨额预算在这个执行过程中被花掉。在这个过程中，项目经理和项目管理团队必须协调和指导项目中存在各种技术和组织问题。这是项目的应用领域最有影响的项目程序。因为项目产品是在这个过程中产生的。 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