

项目管理知识综合管理：第三章项目管理程序 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_242117.htm 项目管理是一种综合性的工作--在某一工作区域内采取行动或不采取行动都会对另一个工作区域产生影响。这种内在的相互作用可能是很明确的，可以把握的，也可能是不确定的、难以把握的。比如，项目范围的变动几乎总是会影响项目的成本，但是这是否会影响工作组的士气决心或者产品的质量就不一定了。由于存在这种内在的相互作用所以需要对各种项目目标进行权衡--在一个工作区域加强工作力度就可能需要减少在另一个工作区域的工作力度，成功的项目管理要求能有效的控制这些内在的相互作用。为了帮助大家理解项目管理的综合性，以及强调这种综合的重要性，本文就项目程序的构成及其它们的相互作用作了阐述，本章把项目管理分解为许多相互连接的程序，为大家理解4-12章有关程序的理论提供了必要的基础，本章的内容包括：3.1项目程序 项目由一个一个的程序组成，一个程序是"为实现某一个结果的一系列行动"，项目的程序是由人来完成的并且大致可以分为两类：项目管理程序注重对项目工作进行描述和组织。项目管理的程序在大多数时候对多数项目都是适用的，本章对此只作了简要的阐述，我们将在4-12章中再作进一步讨论。产品导向型程序注重对项目产品进行具体说明并进行制造。产品导向型程序常常是通过项目生命周期来进行定义（见第2章第1节），并且在不同的应用领域会有所不同（见附录F）。项目管理程序和产品导向型程序在整个项目中会相互选用、相互作用。

比如，如果缺乏对如何制造产品的基本了解，我们就无法确定项目的范围。

3.2 程序块

项目管理程序可以被分为五块，每块有一个或多个程序组成：

- 起始程序块--确定一个项目或一个阶段可以开始了，并要求着手实行。
- 计划程序块--进行计划并且保持一份可操作的进度安排，确保实现项目的既定商业目标。
- 执行程序块--协调人力和其它资源，执行计划。
- 控制程序块--通过监督和检测过程确保项目达到目标，必要时采取一些修正措施。
- 结束程序块--取得项目或阶段的正式认可并且有序地结束该项目或阶段。

程序块通过各程序块的结果进行连接--一个程序块的结果或输出是另一个程序块的输入。在核心程序块间，程序块反复进行连接--计划在开始时为执行提供了一份书面的项目计划，随后又给项目计划提供一份更新的书面文件，以示项目的进程。图3-1表示了这种联系，另外，项目管理程序块不是相互分立的、一次性的事件；在整个项目的每一个阶段它们都会不同程度的相互交迭，图3-2表示了程序块是如何交迭的，在一个阶段内这种交迭会怎样变化。项目管理程序最后，程序块的相互作用也会跨越阶段；一个阶段的结束作为下一个阶段开始的输入。比如，结束一个设计阶段要求顾客接受认可设计文稿。类似的，设计文稿为实施阶段提供了产品说明。这种内部作用如图3-3所示。在每一个阶段开始时重复起始程序确保项目不会偏离既定的商业要求，也帮助确保当商业要求已不存在或项目已不可能满足这种要求时中止这一项目。在第5章第1节"起始"部分会进一步详细讨论商业要求。尽管图3-3表示的是分立的阶段和分立的程序块，但在实际项目中它们可能会有相互交迭。比如，计划程序不仅为成功地完成项目提供了本阶段所需做

的工作的细节，并且可能为下一个阶段所需做的工作提供前期的说明。这种项目计划的推进式细节说明常常被称为“滚动计划”。

3.3程序的相互影响

在每一个程序块中，各个程序通过它们的输入、输出进行连接。如果将注意力集中于这些连接上，我们可以这样描述程序：输入--书面文件或书面表述的工作，下达开始工作的指令。工具和技巧--运用各种输入得到输出。输出--书面文件或书面表述的工作，它们是每个程序结束后得出的结果。在下文我们列出了对于大多数应用领域中的大多数项目都普遍适用的项目管理程序，在4-12章我们会详细讲解。程序名后括弧中的数字指明了在哪一章节会作进一步阐述。在这里阐述的程序内部的相互作用同样也是对大多数应用领域的大多数项目适用的。在第3章第4节我们讨论按顾客要求确定有关程序说明和相互作用的问题。

3.3.1起始程序块

图3-4表示了在这一程序块中单个的一个程序。起始（5.1）--指示组织开始项目下一个阶段的工作。

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