

项目运作过程的阶段性设计 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_BF_90_E4_c67_256831.htm 随着经济的发展和科技的进步，项目已经成为竞争与合作的最基本和最普遍的形式，项目运作能力和运作质量也成为竞争与合作成败的关键。研究项目运作的一般过程及其规律，树立具有实用价值的项目运作理念，对于强化企业的执行力和市场竞争力，都具有广泛而现实的意义。

项目管理与项目运作 项目管理，简言之，就是对项目实行的管理。它通过调配有关资源，对项目的有关活动进行计划、组织、监督、控制。项目运作是一项多方参与的心态、事态、物态及环境多维互动的系统工程，是项目相关人员利用有限资源，为立项和达成项目目标付出的努力及回报，是组织内外部资源与环境互动的过程。相关人员包括项目概念提出者、市场调研者、立项倡导者、规格书 / 标书拟定者、营销 / 投标者、协议 / 合同谈判者、项目实施策划者、项目管理人员、项目具体实施人员、客户以及其他相关人员。有限的资源包括项目所需的人、财、物、技术、信息等，还包括特定的公共关系、人脉关系等社会关系资源、政策环境因素等。这些资源是能否立项、能否开展项目、能否顺利完成项目的基础。项目目标是指，要在规定的时间内、在预算成本范围内，高质量地完成客户的要求（包括产品或服务）；而且还包括项目的成果回报、经验教训以及对项目团队成员和企业发展的长远影响等。项目生命周期及其阶段划分 M.Abdomerovic，G.Blakemore认为，项目包括创造产品和为此组织必要工作的所有过程，即基于产品的过

程和项目管理的过程，而且这些过程贯穿了项目的整个生命周期。他们虽然高度概括了项目中两个相互交织、不可分割的过程，对项目运作具有一定的理论指导价值，使人们对项目运作有了一个战略性的认识，但要据此进行项目运作，却是远远不够的，还缺乏可操作性。也有学者认为，项目的生命周期可分为三个阶段：项目策划阶段（主要指项目发起、可行性研究、项目立项、初步设计、详细设计等）、项目实施阶段（项目的具体实施建设和竣工验收）、项目运营阶段（项目的运营维护阶段，直至项目废止）。这些学者对项目生命周期的阶段划分简明扼要，让人们对项目运作有了一个实践性的初步认识，总的说来还是一个战略性的阶段划分，但据此操作，仍会有无从下手之感。Jack Gido, James P.Clements认为，项目生命周期分为识别需求、提出解决方案、执行项目、结束项目四个阶段。在不同阶段里，由不同的成员和资源扮演主要角色，每个阶段相关的投入力量和时间有差异，项目生命周期的长度从几个星期到几年不等，依据项目内容、复杂性和规模而定。而且，并不是所有项目都必然经历项目生命周期的四个阶段。相比前述观点，Jack Gido, James P.Clements对项目生命周期的认识和阶段划分，接触到了项目运作的一些实质，但对项目运作的关键点仍不够清晰。还有一些学者认为，项目管理过程可分解为五个阶段，即启动过程、计划过程、执行过程、控制过程和收尾过程。相比前述观点，该文献中对项目管理过程的阶段划分，更接近实际一些，但项目运作的关键点仍体现不足，阶段划分也有些笼统，可操作性仍不够。其他一些学者所涉及的项目管理过程与上述大同小异。他们对项目管理过程阶段的划分让

人们对项目管理过程有了一个初步的了解和概念性的认识，但都不同程度显得有些笼统，难以借鉴和操作。项目运作究竟应该如何划分？哪些是它的关键点？如何把握这些关键点？这些都是具有应用价值的现实课题。项目运作过程及阶段设计无论是房屋建筑、道桥施工等劳动密集型项目，还是航空航天、软件开发、新产品创新等知识密集型项目，都有其共通的动态运作过程。笔者认为，项目运作应把握住项目获取、启动、策划、实施、调整、验交和延伸这七大关键点，并据此划分项目过程，这样更有利于提高项目管理的可操作性。

1.项目获取过程。它是指组织或个人在项目合同或协议签订前，为争取到项目所做的努力，是该阶段所进行的一系列活动和事件的集合。比如，从用户反馈意见中获得的产品革新建议、从走访老客户中获取到的开发新产品的灵感、从市场调研中寻找到的产品创新思路等；还包括需求分析、技术规格确定、初步方案设计优选、准备投标书、拟签协议书、进行投标、技术协商、商务谈判和签订合同等。这些活动并不都是管理者的事情，大量的工作需要相关员工的不懈努力和智慧发挥。项目获取是项目运作的前提和基础。项目获取过程主要体现的是企业、团队或个人的市场竞争能力和市场开拓能力。

2.项目启动过程。它是指项目合同或协议签订后，项目主管部门将该项目有关的技术规格要求、产品数量、完成时间、经费约束等信息，通过会议或资料传递给其他相关部门，布置主攻任务和配合任务，确定项目总负责人和项目团队，部门互提资料做好准备工作，明确项目正式启动，时间进入倒计时。项目的启动过程可以体现出组织的管理风格和效率。

3.项目策划过程。它是指项目正式启动

后，在项目团队对项目资料充分理解消化的基础上，项目主管部门协调各相关部门参与其中，以便分解项目任务、拟订进度计划、协调资源供应、落实责任人，并对环境条件、约束条件、资源配置、技术方法、工作程序、操作规程等进行初步确定，并尽可能逐层细化，形成便于实施的行动方案。

策划要明确确定项目目标，并分解为若干子目标、分期分阶段目标；确定达成这些目标需完成的各项任务；各项任务的要求及所要达到的指标和时间；各项任务所需资源、如何提供、是独占还是共享资源、占用时间等方面的考虑；各项任务由谁负责落实和组织实施、由谁监督检验把关确认；各项任务具体实施的主体思路、采取什么样的技术方法、大致的工作程序、需要遵守的操作规程等，应由任务负责人组织任务小组初拟，经策划组讨论完善；另外，应考虑到各任务间、各子目标间可能会出现接口问题，如何进行协调，需要什么样的机制保证，以形成既具体又系统的项目实施方案。

4. 项目实施过程。它是指在策划方案的基础上，项目团队在相关部门的支持、配合下，依照本项目相关技术方法、工作程序、操作规程，合理有效地利用资源，按计划推动项目实施而付出的努力。在实施过程中，下一道工序可作为上一道工序的顾客，配合质管人员对上一道工序的质量进行监督和验收，严格把关，确保工序质量和整个项目按质按量顺利完成。当然，要达此目的，必须要有相应的激励和约束机制作保障，要把握好决策与授权的关系，做好相关各方的沟通和协调，强化团队执行力。项目的实施过程是组织管理效率和生产效率的集中体现，是对团队执行力和运作水平的集中检阅。

5. 项目调整过程。它是指在项目实施过程中，由于不可预

见因素的影响，使得项目实际进度、阶段成果与计划进度、预期结果发生了偏差，从而可能需要改进工作程序和方法，或调整资源和进度计划，确保项目按期完成。在项目实施过程中，调整是难免的，关键是要把握好时机，及时做出必要的调整，将不良影响降到最低限度。另外，调整要慎重，要有全局观念和协同思想；要分析原因，查找问题，对事不对人；解决问题优先，责任追究放后；并要善于总结经验教训，避免重复调整而引发混乱。

6.项目验交过程。它是指在项目完成、团队自查认为可以交付后，由项目主管部门牵头，用户、项目负责人、主要责任人，必要时相关部门负责人参加，比照项目合同或协议，由用户逐项进行质和量的验收，协商解决、限期整改不足之处，最后由用户决定是否同意接收。交付用户的不仅是项目的直接产品，还应有与用户相关的配套资料，如检验报告、竣工资料、用户手册、维护手册、服务指南等。用户满意，是项目成功的标志。

7.项目延伸过程。它是指在项目验交后，一方面要组织力量对用户提供技术支持和帮助指导，继续完善项目成果；另一方面要对项目进行效益核算、成果分配，总结经验教训，完善技术资料和归档，丰富知识库，为其他项目和未来项目的开展提供借鉴。与过去项目运作过程的阶段划分相比较，上述项目运作过程的阶段设计更接近项目运作实际。首先，没有项目的获取，就谈不上后续的项目管理或项目运作过程。项目的获取过程需要投入一定的资源，付出相应的代价，需要企业或团队的良好信誉与实力，需要相关人员的经验和智慧，需要项目团队把握机遇、驾驭风险的能力以及良好的公共关系和环境适应能力，更需要有责任心、使命感、认真负责、诚信肯

干、吃苦耐劳的工作作风。获取不到项目，付出就可能白费。其次，没有项目的启动，项目运作就可能开工不利、步伐混乱、难以协调，从而导致项目失败。同样，项目不经策划，大家都是摸着石头过河，河深了，难免被淹，甚至全军覆没，结局可想而知。再次，没有良好的项目实施，项目就不可能完成或完成质量不高。再有，在项目实施过程中，调整是难免的，是经常发生的。再有，项目不经客户验收和与客户完成交接，就不可能结束，也收不到应得款项，经济效益就无从体现。还有，项目如果没有延伸过程，亦即没有必要的客户服务就难以树立良好的组织形象，就难以得到有效的客户反馈意见和改进建议，难以捕捉到相关的市场机会；不总结经验教训和进行技术整理，就难以提升企业或团队的技术实力和改进将来的工作，可能还会犯同样的错误、走同样的弯路；不进行效益核算和成果分配，就难以确定项目是否有效益，就难以坚定员工的信心，也难以持续调动员工的积极性和创造性。过去，由于项目管理的阶段设计过于抽象或笼统，过于理论化，上述七个关键点未能全面地反映出来，容易导致项目运作失真或偏离正常轨道。上述项目运作过程的阶段性设计，旨在弥补这一缺陷，从而使项目管理更具有可操作性。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