

项目管理知识综合管理：第二章项目管理环境 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_270181.htm 第2章 项目管理环境

项目和项目管理是在一个远大于项目本身的环境中实施的，项目管理人员必须明白这个大的环境--项目的日常工作管理对于项目的最终成功是必要而不充分的。本章讲解的是项目管理的几个关键问题（本文的其它部分将不再另述），这一主题包括以下几点内容：2.1项目的阶段和项目的生命周期 因为项目都是些具有唯一性的工作，因此它们包含一定程度的不确定性，组织在实施项目时通常会将每个项目分解为几个项目阶段，以便更好的管理和控制，并且将执行组织正进行的工程与整个项目更好的连接起来。总的来看，项目的各个阶段构成项目的整个生命周期。2.1.1项目阶段的特征 每个项目阶段都以一个或一个以上的工作成果的完成为标志，这种工作成果有形的，可鉴定的。如一份可行性研究报告、一份详尽的设计图或一个工作模型。这些中间过程，以至项目的各阶段都是总体逻辑顺序安排的一部分，制定这种逻辑顺序是为了确保我们能够正确的界定项目的产品。一个项目阶段的结束通常以对关键的工作成果和项目实施情况的回顾为标志，作这样的回顾有两个目的：1) 决定该项目是否进入下一个阶段；2) 尽可能以较小的代价查明和纠正错误。这些阶段末的回顾常被称之为阶段出口，进阶之门或是关键点。每个项目阶段通常都规定了一系列工作任务，设定这些工作任务使得管理控制能达到既定的水平。大多数这些工作任务都与主要的阶段工作成果有关，这些阶段通常也根据这些工作任

务来命名：识别需求、设计、构建、测试、启动、运转，以及其它恰当的名称。在第2章第1节的第3个总是中我们将讨论几种具有代表性的项目生命周期。

2.1.2 项目生命周期的特征

项目生命周期确定了项目的开端和结束。例如，当一个组织看到了一次机遇，它通常会做一次可行性研究，以便决定是否应该就此设立一个项目。对项目生命周期的设定会明确这次可行性研究是否应该作为项目的第一个阶段，还是作为一个独立的项目。项目生命周期的设定也决定了在项目结束时应该包括或不包括哪些过渡措施。通过这种方式，我们可以利用项目生命周期设定来将项目和执行组织的连续性操作链接起来。大多数项目生命周期确定的阶段的前后顺序通常会涉及到一些技术转移或转让的，比如设计要求、操作安排、生产设计。在下阶段工作开始前，通常需要验收现阶段的工作成果。但是，有时候后继阶段也会在它的前一阶段工作成果通过验收之前就开始了。当然要在由此所引起的风险是在可接受的范围之内时才可以这样做。这种阶段的重叠在实践中常常被叫"快速跟进"。项目生命周期通常可以确定：每个阶段所需做的技术性工作（如：确定建筑师的工作是不是设计阶段的一部分，或者是执行阶段的一部分）。每个阶段所涉及的人（如：实时工程在识别需求和设计中需要涉及实际操作人员）。对于项目生命周期的说明可以是非常概括的，也可以非常详细。高度详细的说明可能会包含大量的表、图和清单，以便于确定项目生命周期的结构，并确保其稳定性。这种详细说明的方法常常被叫做项目管理方法学。大多数项目生命周期的说明具有以下共同的特点：对成本和工作人员的需求最初比较少，在向后发展过程中需要越来越多，当

项目要结束时又会剧烈的减少。我们可以从图2-1中看到这一变化。图2-1生命周期的一般样板 在项目开始时，成功的概率是最低的，而风险和不确定性是最高的。随着项目逐步地向前发展，成功的可能性也越来越高。在项目起始阶段，项目涉及人员的能力对项目产品的最终特征和最终成本的影响力是最大的，随着项目的进行，这种影响力逐渐削弱了。这主要是由于随着项目的逐步发展，投入的成本在不断增加，而出现的错误也不断得以纠正。我们要注意区分项目的生命周期和产品的生命周期，比如，一个已经完成的项目将一种新型的台式电脑投放到市场，而这只是产品生命周期的一个阶段而已。尽管许多项目生命周期由于包含类似的工作任务而具有类似的阶段名称，但很少含有完全相同的情况，大多数项目被划分为四个至五个阶段，但也有一些全被划分为九个甚至更多的阶段。甚至在同一应用领域中项目阶段的划分都可能会明显不同--某个组织的软件开发生命周期中也许只有一个设计阶段，而另一个组织则可能会将基本功能设计与细节设计划分为两个不同的阶段。项目的子项目可能也会有清晰的生命周期。比如，一家建筑公司承担了一项设计一幢新型写字楼的工作，最初，建筑公司参与了业主描述阶段的工作，在业主的实施阶段建筑公司又协助其进行建筑施工。建筑公司所承担的设计项目从构思到定稿、实施直到结束也有其自己的生命周期，建筑公司甚至可以将对写字楼的设计和对建筑施工的协助视为两个独立的项目，每个项目都具有自己的阶段划分。

2.1.3项目生命周期划分的典型方法

我们选择以下项目生命周期的划分方法来解释应用中所采用的方法是有所不同的。这里所给出的案例是具有代表性的，但它

们既不是推荐的方法，也不是首选的方法。在每一个案例中，阶段的名称和阶段的主要工作成果是由作者自己确定的。

防御设备的添加。美国国防部1993年2月修订的第5000.2指令明确了一系列添加防御设备的里程碑事件和阶段划分，如图2-2所示。导弹需求的确定--以"方案的研究许可"为结束标志。方案探讨和界定--以"方案的演示许可"为结束标志。演示和确定效力--以"开发许"为结束标志。设计和生产开发--以"生产许可"为结束标志。管理与生产开发--与连续性运作和支持重合。

建筑。莫里斯（Morris）在图2-3中分析了一个建筑项目的生命周期。可行性--项目陈述，可行性研究和战略规划及许可在该阶段不需要得出对项目取舍的决定。规划和设计--基础设计、成本和进度、合同条款和详细设计。在该阶段末要将主要的合同分包出去。图2-3 建筑项目生命周期代表性划分，由莫里斯（Morris）提供 实施--制造、运输、辅助机件、安装、测试。在该阶段来完成全部安装工作。启用和运转--最后测试和维修。在该阶段末全面运行该项设施。

制药。墨菲在图2-4中解释了在美国开发一种新药品的项目生命周期。发现和甄别--包括基础研究和应用研究，确定可以用作预临床试验的药物。临床前研制--包括为了确定药物安全性和有效性所作的实验和动物试验及其准备工作，并填写新药调查申请表。整理注册--包括 、 、 阶段的临床试验和其准备工作，填写新药申请表。后续工作--包括了由于食品药品监督管理局对新药申请进行复查所要求做的额外工作。

软件开发。莫切在图2-5中描绘了一个软件开发的螺旋型模型，在此模型中有四个循环和四个象限。构思求证周期--包括商业需求、确定构思求证的目标，进行概念性的系统设计、

设计和构造构思、求证，制定可行性测试计划，进行风险分析以及制作与下一周期连接的接口。图2-4 制药项目的代表性生命周期,由墨菲提供 第一个编制周期--明确系统要求，明确第一期编制的目标，进行逻辑顺序设计，设计和完成第一期编制、制作系统测试计划，完善第一期编制以及制作与下一周期连接的接口。第二个编制周期--明确子系统要求，明确第二期编制的目标，进行具体内容设计、第二期编制，制作系统测试计划，完善第二期编制以及作与下一周期连接的接口。最后一个编制周期--满足单元要求，进行最后的设计。完成最后一期编制，执行单元，子系统，系统以及可行性测试。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