

进度管理：项目管理五大过程组有感 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E8_BF_9B_E5_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c41_272397.htm 目前，在传统行业实行项目管理已很普遍，而在计算机信息系统集成行业，人们越来越认识到实行项目管理的重要性。由于信息产业的技术含量高，计算机信息系统集成项目经常会遇到需求多变、技术更新和所处环境变化快速、人员流动频繁等情况，所以计算机信息系统集成行业更加需要科学规范的项目管理。因此，只有对计算机信息系统集成项目实施项目管理，才能规范项目需求、降低项目成本、缩短项目工期、保证计算机信息系统集成的工程质量。那么，我们知道了计算机信息系统集成行业实施项目管理的重要性和必要性，但实际生活中有多少公司实施了项目管理？又有多少公司实施项目管理取得了骄人的成绩呢？作为山西本土一家IT公司的项目经理，我感到汗颜，山西本土注册的IT公司不下1000家，可是又有几家真正对项目实施了有效的管理呢？这就让山西以外的好多实行了项目有效管理的公司占领了山西好多市场，一定程度上也制约了山西IT公司的发展。据网上调查，目前山西具有计算机信息系统集成一级资质的仅有可怜的一家，具有计算机信息系统集成二级资质的仅有可怜的两家，计算机信息系统集成三级资质也不过三十余家。信息产业部实行计算机信息系统集成资质培训及考试也正是让公司可以用现代的先进的项目管理理论来管理项目，创造出更优秀的项目，也让项目为公司带来更为可观的利润，让项目干系人得到共赢的结果。所以一个地区具有计算机信息系统集成资质公司的数量

一定程度上反应了当地计算机信息系统集成的水平。下面我们看看这几家公司的运营模式：甲公司实施了项目管理，但项目经理很谦虚，为了讨好客户，客户提出的大小问题都给予解决，结果客户肯定很满意。但项目却因此而拖的时间较长，客户总想把所有的问题都改完再说，造成一再延期，对于公司来说，无形中加大了各种人力物力等成本，公司利润相对也受到极大的影响。乙公司也实施了项目管理，但项目经理盛气凌人，客户提出的问题一般都不解决，虽然项目进度控制的较好，基本能按期完成项目，但由于他的强势态度，客户很不满意，一定程度上也断了再次合作的机会，公司的客户群体受到了影响，一定程度上也就制约了公司的发展。丙公司表面上实施了项目管理，但项目经理有名无实，各职能部门各自为政。项目因各部门间配合问题不断出现延期，超支等情况，但最终结果是各职能部门间相互抱怨，而客户那边也是怨声载道，使得公司内部不和，客户群体也丢失严重。这几家公司的运营模式还只是众多公司中运营模式的沧海一粟，所以计算机系统集成行业有效实施项目管理还任重而道远。那么，IT系统集成行业怎样有效实施项目管理呢？《计算机信息系统集成项目管理实践》告诉我们要有效管理一个项目要按以下五大过程组来管理，即：启动过程、计划过程、执行过程、控制过程及结束过程。下面结合我单位所做过的一个餐饮管理系统来谈谈我对上述五大过程的理解。

一、项目启动过程 启动过程即确定一个项目或某阶段的开始并要求着手实施的过程。一般包含客户识别需求、可行性研究、立项、初步集成方案及项目章程确立等。当时，我们了解到的客户需求如下：1、 餐饮管理软件：Windows操

作平台，餐饮软件满足餐厅的日常管理，支持无线点菜及触摸屏点菜、厨房传菜、会员卡积分、结算及库房管理，避免餐厅管理的跑、冒、滴、漏等；2、数据服务器：双服务器进行双机热备；3、客户端管理机：提供总经理室、财务、；库房等行政管理机；4、触摸屏点菜：若干触摸屏加点菜软件；5、无线点菜：无线局域网覆盖餐厅营业场所，配备若干无线点菜器；6、厨房传菜：按出菜档口安置传菜打印机

因公司对此类工程比较熟悉，积累了丰厚的经验，从设备、软件等方面可满足客户需求，故公司决定签定该合同，启动该项目。

二、项目计划过程

计划过程即进行有效的计划，保证实现项目目标。计划过程涉及到项目的整体管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源、沟通管理、风险管理及采购管理九大知识领域。针对这个餐饮管理系统，我想主要说一下范围管理。为什么呢？正是这个范围管理没有做好，致使在以后的项目实施中，引发了好多不应该发生的问题。范围管理是制定项目的范围，即需要完成的项目事项，主要包括：项目目标、项目工作内容及项目可交付成果。餐厅和餐厅之间在管理上虽说大同小异，但是各餐厅的管理公司都有一套自己的管理模式，这就要求软件要适合餐厅管理公司的管理要求。因为在做需求分析时，对餐厅管理细节了解不够清楚，所以功能范围就以软件标准功能模块签定了该合同。我们的设计方案也得到了客户的认可，于是乎，公司就开始实施此项目。

三、项目执行过程

执行过程即协调人力和其他资源，执行项目计划。在此项目的执行过程中，人力、采购、布线、安装、调试等过程都比较顺利。但是客户试运行的时候就出现了软件功能偏差。因软件功能

模块是按餐厅的标准化编写，而针对此餐厅的管理方法，就有了不满足的地方。于是，客户要求我们对软件进行改动。虽然当时合同签定是按软件标准化功能签的，但是合同中并没有规范出我们没有义务对软件功能进行修改，再者客户以不满足他们需求、拒付项目款等手段强迫我公司对软件进行改动。至此，双方在意见上出现了分歧，双方进行了艰苦的谈判，最终以我们屈服告终。在执行此项目过程中，我们先后对软件进行了帐单打印、传菜打印、触摸屏点餐登录方式等数十次改动。虽说最后客户比较满意，但是我们为此浪费了大量的人力物力，损失了部门利润。造成此后果最大的原因我觉得有如下三点：1、对客户需求细节了解不够；2、对项目风险预知不够；3、没有明确项目范围，致使我们在项目实施中损失了一部分利润。值得幸运的是此项目在以后的过程中没有再出现其他问题，还是比较顺利的验收了。

四、项目控制过程 项目控制过程即监控项目按计划实施，必要时采取纠正措施。控制过程主要包括进度控制、成本控制及质量控制等。

1、项目进度控制 项目进度控制是依据项目进度计划对项目的实际进展情况控制，使项目能够按时完成。有效的项目进度控制的关键是监控项目的实际进度，及时、定期的将它与计划进度进行比较，并立即采取必要的纠正措施。其内容包括：对造成进度变化的因素施加影响，确保得到各方认可；查明进度是否已经发生变化；在实际变更发生时进行管理；进度控制应和其他控制进程紧密结合，并且贯穿于项目的始终。

2、项目成本控制 项目成本控制是指项目组织为保证在变化的条件下实现其预算成本，按照事先拟订的计划和标准，通过采用各种方法，对项目实施过

程中发生的各种实际成本与计划成本进行比较、检查、监督、引导和纠正，尽量使项目的实际成本控制在计划和预算范围内的管理过程。项目成本控制是以项目各项工作的成本预算、成本基准计划、成本绩效报告、变更申请和项目成本管理计划为依据；以成本变更控制系统、绩效测量、补充计划编制和计算机工具等方法进行的。

3、项目质量控制

项目质量控制即在项目实施过程中监督项目质量的一种活动。很多公司认为公司的职员对质量问题负责，而并不是管理层的责任，这种看法是错误的。全面质量管理强调追求顾客满意、注重预防而不是检查，强调管理层对质量的责任以及全员参与，持续改进。质量控制是以工作结果、质量管理计划和操作定义和检测列表为依据。在实施此餐饮管理系统过程中，公司本着对客户负责、对自己负责的原则，对项目进度、项目成本和项目质量都进行了有效控制，除软件修改外，其他过程基本上都按预定计划完成了。

五、项目结束过程

1、项目结束

项目结束时，项目经理要将最终系统方案提交给用户，完成项目所有的提交件，收集项目全部信息并结束项目，完成或终止合约，签署项目结束的相关文件

2、项目完工会议

项目结束时，依然要开会，主要有七大主题：技术绩效、成本绩效、进度计划绩效、项目计划与控制、项目沟通、识别问题与解决问题、意见和建议。同时也要总结经验教训。

3.客户满意度

项目团队得到客户满意评价的最好方式，是向客户提交一份项目满意程度调查报告，从客户那里得到好的反馈，作为公司项目成功完成的案例证明。

完成此餐厅餐饮软件管理系统之后，我们将供货明细，操作文档、软件说明书、最终系统设计方案连同系统运行实物全部交付客户，

并对系统进行了三个月的试运行，最终双方愉快地签署了验收合同，客户也高兴地将一次性将余款付清。至此，此项工程圆满结束。其实这五大过程组只是项目管理中的过程，并没有明确的阶段和时间。也就是说针对项目管理中实现各领域有效管理的过程。而非项目从开始到结束的过程。所以说，要想对项目进行有效的管理，《计算机信息系统集成项目管理实践》中五大过程组将是我们管理项目的有效方法之一。推行计算机信息系统集成资质考核及培训，会推进我们山西计算机信息系统集成项目管理的水平的提高，提高我们计算机信息系统集成的实力和效率。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