

项目综合管理：浅析单项目管理技术如何在多项目管理组织中的运用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/274/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c67\\_274689.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/274/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_274689.htm) 从项目的角度看项目管理和从组织的高度看项目管理的区别：1> 从项目的角度看在于如何管理好单一项目。侧重的是做好项目管理注重项目管理技术。必须将管理技术与项目过程紧密结合，这样的项目管理才具有指导意义。这里讲的管理技术即九大知识领域（项目范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、风险管理、人员管理、采购管理、沟通管理和项目整体管理问题）在单个项目中的运用 2> 从组织的角度看在于如何管理好一批项目。侧重的是建立一个完善的项目管理体系。组织不仅仅要重视项目管理技术，更应该注重组织的项目管理体系的建设。项目管理体系的建立涉及项目管理流程与规范、也涉及组织机构的设置、角色与职责。以上的这个区别跟我们现在所了解到的正规企业管理模式不谋而合，目前有两种模式：IPD 模式和PDP 模式。IPD 注重项目管理体系的形成，项目管理工程师与项目经理互相扶助，项目经理在前台，具有临时性。项目管理工程师在后台做过程掌控；PDP 则注重单项目管理技术在产品开发中的运用，项目管理工程师在前台并且是长期固定的，其他的成员都是技术工程师，没有项目经理。目前,我们公司的基本方向是走 IPD 模式。由于在不同的行业，驱动组织发展的组织结构的差异性，导致将项目管理控制与组织机构相结合，建立一个合理项目管理驱动体系变得很困难。所以不能生搬。要消化为本公司的东西，即建立适合公司发展的项目管理体系，不断完善项目管理流程与规

范、组织机构设置、角色与职责配置等工作，从而建立具有本公司特色的项目管理体系。但是，现阶段我们正处于单项目管理技术不成熟，多项目管理体系（后台工作）正在做储备的阶段；同时存在项目经理与项目管理工程师共同管理项目，职责又不明确的尴尬局面。在项目管理工程师具备更多的项目管理意识及知识的情况下，这就需要项目管理工程师先多做些辅助的工作，即不断完善管理技术在单项目上的运用，又不忘形成流程规范。同时，由于历史原因，以前项目管理工程师介入项目不够，所以做相关管理体系的有关规范时，我们会面临着一些困难。即过程之间的间隙尺度、细节如何把握？把握不适当是否会形成黑洞？CMMI/IPD 的思想认为：如果过程正确则认为结果也正确。我们是否需要先深入细节，深入到单项目管理技术中去，再抽象到项目管理体系范畴中来？只有了解细节，才能洞悉公司发展过程中的特点，有效的运用各种管理工具：如平衡计分法、WBS、最小路径法等等，从而使我们的工作更有效率、逐渐走向专业化。我们的目标是：建设具有本公司特色的项目管理体系。您看到我们的问题了吗？我们应该如何着手？看到我们的历史使命了吗？我们肩负的责任还很多！最后，我们在工作时，不但要按时完成交的任务，还要思考一下这件事我们做到位了没有，有没有为公司创造价值？因为我们工作的重要目的是创造价值。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](http://www.100test.com)