

现代项目集成计划与控制的内容、原理和与方法研究 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E9_A1_B9_E7_c41_457240.htm

在现代项目计划与控制的管理工作中项目集成计划与控制是一个相对较新和最为重要的专项管理知识领域，它是在20世纪90年代前后出现并逐渐拓展和被重点应用的项目管理知识领域。实际上项目集成计划与控制是一项系统性、整合性、综合性和全局性的项目计划管理工作，它涉及项目全过程所有活动（决策、设计、实施和管理等活动）、项目中的各要素（项目成本、时间、质量、范围等要素）、项目各相关利益主体的要求和期望（项目业主、承包商、政府主管部门和项目所在社区等）以及项目确定性和风险性因素的集成计划和控制问题，这是一种按照项目各方面客观存在的配置关系所开展的一种项目全面性的计划和控制工作。因为每个具体项目的各方面之间必然存在有某种客观而自在的相互关联与相互影响，人们必须根据这些项目各方面的科学而客观的配置关系去开展项目集成计划和控制工作，才能努力实现对于项目各方面的科学配置和集成计划与控制。

一、现存问题及其成因分析 根据我们在多年研究中所获有关现代项目管理失败案例的分析结果发现，项目集成计划和控制中的失误是造成项目失败的主要原因，而导致这种后果的根源是现有项目集成计划和控制的原 理与方法存在严重缺失和错误。实际上项目集成计划和控制是一种基于项目各方面科学配置关系（Configuration Relationship）的计划和控制工作，其内涵和特性远高于一般意义上的项目“整合管理”、“综合管理”和“整体管理”

。因为现有项目“综合管理”、“整合管理”或“整体管理”多数是按照某种“人为优化”的关系和方法开展的项目管理，并不是按照项目应有的配置关系而开展的项目集成管理。但实际上每个项目会涉及众多方面和要素的相互匹配问题，本文就是要讨论这种按照项目自身配置关系的客观要求去开展项目计划集成计划与控制的原则和方法。所谓“集成管理”的概念最先是在计算机信息系统和IT产业中提出和应用的，甚至就连“配置”和“集成”等术语也是从计算机和信息系统科学发展而来的。例如，根据英汉双解计算机字典的说法：‘集成’是将单个元件组装成一台设备或一种结构的过程（如将大量晶体管组成集成电路），‘集成’是软件产业在20世纪80年代的一个主要目标；而‘配置’是指系统按各功能部件的特性、数量、关联及主要特征而定义给出的计算机系统或网络的安排，更明确地说‘配置’可以指硬件或软件的配置。此后人们将集成管理发展成了项目管理中的一个专业知识领域，一个为确保项目按照各方面的科学配置关系进行计划和实施而开展的一种有机集合、协调与统一的全局性项目管理工作。根据美国项目管理协会（PMI）的PMBOK2004版中有关项目集成管理的定义：“项目集成管理知识领域包括：在项目全过程中识别、界定、合成、统一、协调项目管理的各种过程与工作的管理过程和工作。在整个项目管理中项目集成管理具有合成、统一、关联和集合等方面的特点，这些不仅对于项目的成功实施是至关重要的，而且对于满足项目相关利益主体的需要和管理他们的期望方面也是很重要的。”因此项目集成管理是一种为项目成功而开展的重要的管理内容，是所有项目专项管理中统领全局的

项目管理工作。根据我们所做课题的研究结果发现，现有项目集成计划与控制的原理和方法存在如下几个方面的问题。

1. 缺乏分析和给出项目各方面科学配置关系的方法 项目集成计划与控制方法应该是基于项目自身特定科学配置关系的一种系统性和全局性的计划与控制的方法，但现有方法（包括PMBOK的2004版）缺少分析和给出这种“项目自身特定科学配置关系”的技术方法，而找不出每个具体项目自身独有的项目目标、要求、产出物、工作和资源等方面的相互匹配关系，人们就无有依据去开展项目集成计划和控制。

2. 缺乏基于全面优化的系统性集成计划与控制的方法 项目集成计划与控制追求的最高目标是按具体项目科学配置关系的全面优化的系统性集成计划与控制，但现有方法（包括现有的统筹法和系统工程等方法）还没有能够全面优化项目众多要素、工作和各方面要求以及各种项目条件的技术方法，而无法对具体项目这些方面进行系统性的全面优化，人们也就无法开展真正项目集成计划和控制工作。

3. 缺乏按公平与效率最佳配置的项目集成管理体制 项目集成计划与控制的根本目的是同时实现项目价值的最大化（效率）和项目价值分配的合理化（公平），从而使项目所有相关利益主体的利益都能得到全面协调和实现。但是现有项目管理体制难以按照这种模式进行集成计划和控制，因为项目主要相关利益主体都更注重自己价值的最大化（效益/效率），结果使整个项目无法实现公平与效率的最佳配置。

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