

项目管理：项目计划与跟踪 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_457264.htm 项目计划是项目管理的第一步，它可以让思想成为产品。一个项目的管理是否混乱的判断首先应该从项目计划开始。以一个项目为例，我们可以将从混乱到清晰的状态分成几种情况：第一种是知道目标，知道现在该作什么，知道将来该做什么，称之为“清晰”。第二种是知道目标，知道现在可以做什么，但是不清楚将来该做什么，这称之为“半混乱或者半清晰”。第三种是什么都不知道，那就是“混乱”。我们实际遇到的大部分是第二种情况。在这种情况下，项目开始是有计划的。出现这种情况大概有以下几种原因：对计划认识不清，长远计划或者是整体计划不实际、不准确、不具备实施的指导意义。项目管理者联盟文章，深入探讨。计划是为了应付领导或者客户，仅以此搪塞而已。而且领导/客户对拖延、返工司空见惯，不足为奇，所以就完全接受。计划不够周密，计划总是赶不上变化，总是出现较大的差错。久而久之失去耐心就置之不理。实际操作中几乎不可能100%的遵照计划，总有些没有想到的事情，这些事情就会影响计划的实施。计划是为了使事情变简单，使事情可见，但是如果计划被变化打乱，那就必然重回混沌状态，计划也就成了摆设！计划被打乱不足为奇，关键是及时的修正计划。所以对于计划必须有一个跟踪。项目跟踪就是及时发现实施中的问题，能够及时的修改计划，使整个项目处于控制之中。

1. 项目计划

项目计划直接关系到项目的好坏、成败。它是整个项目的头脑，项目计划

越详细越好。但是在项目工作中，这种情况是很难达到的，而且项目计划可能会有不同的层次和结构，所以项目计划不应该是一个人完成的，应该是整个项目组成员思想的结晶。项目计划就是项目的设计书。计划是给自己用的，因为它就为指导自己的工作。计划不是靠拍脑门子搞出来的，这样的计划会给你带来很大的麻烦，因为对于这种计划你只有两个选择：要么抛弃；要么修正。修正肯定会产生新计划。抛弃就又面临两个选择：要么重新做计划；要么破其计划陷入混乱。所以这种计划最终的结果只有两种：一是制作新计划，二是陷入混乱。所以与其做两次，甚至更多，不如一次就完成。陷入混乱那就不用多说了。计划的内容最少应该包含任务、时间和资源。但这里不谈这些，而是说说其他几个容易被忽视的地方。重视管理首先应该重视计划工作，先认识、再重视、然后实施。认识就是要弄清计划的必要性和科学性，那些内容需要计划，那些内容需要明确。重视就是行动，这个行动就是加强计划的管理，确定计划编制、修改的方法和过程。实施就是计划真正的指导实际工作。

1.1. 计划的层次和结构

计划难以一次性彻底完成，所以项目计划应该保持一个层次机构。应该分成大、中、小三个层次，大计划由中小计划构成，中计划由小计划构成，小计划可以说就是个人任务的规划。这样做也是为了使我们的工作容易进行。这样做的好处是：首先层次结构体现了工作流程，符合项目的实际工作需要。在项目开始时，一般是很难具体的策划项目的细节工作，所以这时要求制作大计划，一般不包含细节内容，但列出了相对精细的中计划。之后中计划就开始被清晰的制定了出来，此时的中计划包含了粗糙的小计划。随着中计划

的实施，小计划也就从粗糙变成了详细了。这个结构赋予任何成员一个自我施展的空间。当然计划的制定必须经过项目经理的认可。只要项目经理愿意，可以设计自己的所有工作。其次层次结构是分工的体现，同时也体现出项目组的组织结构。在一个大项目组中（如果有十几个人的时候）就需要再分组。而这种分组，必然是基于工作上的分工。分工的同时也把压力、责任等分配了下去。这种小组的计划当然应该主要由这样的小组制定。这既是减轻项目经理工作压力的办法，也是发挥成员积极性的渠道。在实际操作中，大计划由项目经理负责协调、整理、编写，中计划可以由组长负责编写，项目经理负责协调、整理，小计划可以由项目成员完成。

1.2. 计划的详细程度 “计划越详细越好”。计划至少应该有三个要素被真正的落实下去，这就是任务、进度和资源。计划的详细程度就取决于对这三项的考虑。按照现在的情况来说，计划应该细到人/日（小计划的粒度），项目越紧计划就应该越细。做计划的时间，绝对不会拖延项目。计划越细项目中不确定的东西就越少，项目就越顺利。正所谓“磨刀不误砍柴工”。针对不同层次的计划，详细程度有不同的要求，大计划应该确定中计划的任务，安排各任务实施的先后和用时的多少，以及人员组织；中计划应该确定阶段中的子任务（如编码阶段的某个模块），任务开始和结束时间，任务负责人；小计划应该确定个人进度的详细安排（日进度）。因为很多项目经理可以不用考虑资金、办公场所等资源，所以这里重点考虑人力资源。如果用一个例子来说明它们之间的关系的话，那么大计划是整个身体，中计划是支持身体的骨骼，小计划是血和肉。所以他们组成一个有机的整体。

以瀑布模型为例，项目整体计划作为大计划，阶段（设计、编码……）计划作为中计划，然后分配到具体个人的工作为小计划。（具体情况视项目大小而定）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