

项目管理实践入门初探 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_493014.htm

一套可实施的项目管理实践，可以由于这样或者那样的原因，并没有形成一套系统的体系，本套体系主要从实践的角度出发来探讨项目管理，涉及到高深的项目管理理论很少（我也没有那么高的水平），主要探讨包括项目管理流程，项目管理实践，项目管理的关键控制对象，项目管理模板等内容。也许我写得不好，但我会用心去写，也会虚心的听取大家的意见，因此希望大家在写的过程中提出批评和修改的意见，如果可能的话，也希望大家提供给我相应的帮助（项目管理的实际经验）或者鼓励，鼓励的话谁都喜欢听。

一、项目管理流程

1. 项目管理流程总示意图：在项目的计划和执行阶段，有迭代反复的过程；实际上，执行阶段包括了项目管理（PMBok）中控制过程组和执行过程组，为了体现控制和执行的连续性及相关性，特意把它们整合在一块。

2. 项目初始阶段：关键控制点是项目章程和项目启动会。另外一点需要特别注意的是，项目的可行性分析往往是在项目经理的任命之后，因为大部分的项目，项目经理实际都参与了可行性分析，并发挥了关键作用，而项目发起人所起的作用更多是审核和监督的作用。

（1）项目章程（Project Charter），对项目进行整体的规划，确定项目的使命和目标（Mission and Objectives），主要可提交物（Major Deliverables），项目的约束条件（Constraints时间，成本以及范围等），项目的主要干系人（Stakeholder），并确保项目的主要干系人在项目章程上签字

确认（表示认可项目章程）；（2）项目启动会（Kick-Off Meeting），是为了确保项目的所有成员都能够积极投入到项目中去，并且引起客户的足够重视。建议尽可能让客户以及项目方的高层领导参与项目的启动会，并发表群情激昂的动员致词，同时表达出对整个项目的期望，因为领导重视往往带来项目成员积极性的提高，是通往项目成功的第一步；强调全员参与，鼓励项目成员积极提问，确保项目成员对项目章程有清晰的理解，因为项目成员对目标和项目的了解是取得项目成功的关键；（3）项目可行性分析（Feasibility Analysis）：通过分析客户的商业需求，结合公司的远景目标，并根据公司内外形势，初步估计出项目的投入/产出，标识出潜在的风险，从而确定项目的可行性；（4）项目经理的任命（Project Manager Assignment）：根据项目的特点从组织内选择合适的项目经理，项目经理必须具备良好的沟通协调能力和目标导向能力。

3. 项目的计划阶段：

一直以来，我都把计划阶段作为项目管理的重点来对待，但我觉得计划并不是一张漂亮的WBS或者网络图，而是一张能够付诸实施，项目成员认可的导游图，在项目计划阶段，首先要做的是根据项目章程所定义的项目目标和主要提交物，制定项目的工作分解结构（WBS），然后根据工作包的工作量（work effort）和关联关系（Dependency）来安排项目的进度，在此基础上对整个项目存在的风险进行评估，然后为项目的活动安排相应的人员，并获得项目成员相应的承诺，接着要确定项目的变更管理流程，最后根据WBS，进度计划，风险确定整个项目的成本，并且形成项目计划书提交给项目发起人以及项目关键干系人进行审批和确认。

本阶段的主要提交物是项目计划书，确保项目计划的可行性，同时获得项目发起人的签字确认。下面我将从项目计划阶段的规划方法、主要检查列表、关键控制点、流程的每个环节、项目计划阶段主要的会议及项目计划阶段的主要模板展开讨论。首先让我们来看一下项目计划阶段的规划方法：

（1）项目计划应该做长期计划和短期计划的区分，针对一周到两周时间的任务做出详细的规划，而对于两周以后的计划只需做出指导性的规划，不用太细致，日后根据计划的变动，做相应的调整和细化（长期计划和短期计划相结合）；（2）项目计划的确定可以采用目标管理法（Management by Objective），强调上下交互来制定项目的目标和任务，首先项目经理根据项目的章程把项目整体计划制定出来，然后由项目成员根据项目的整体计划来指导个人任务的制定，通过协商式、小规模的人群体讨论来确定个人的任务。这种自上而下结合自下而上的参与式管理需要项目成员很强的参与意识，因此可能带来效率低下，效果不好的问题，因此项目经理需要把握好目标管理法的尺度，根据不同的情形作适当的调整；（3）在项目计划制定的过程中采用5W2H（What, Why, Who, When, Where, How, How much）的方法来确定计划的合理性；（4）在项目计划会议上经常采用“头脑风暴”（Brainstorming）的方法来充分调动项目成员的积极性，主要用于风险的标识和WBS的制定等。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