

多项目环境项目管理的三大关键点投资建设项目管理师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E5_A4_9A_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_520603.htm 项目管理关键

链CCPM，目前在其它许多大公司如ABB、amp.HP、美国海军后勤部得到广泛的应用，并在项目周期的缩短和有效产出的改善方面平均改善幅度达到25%到40%以上，现在每次能在项目预算范围内，按原有承诺的内容并按期给客户兑现承诺的企业越来越少了。关于多项目环境的项目管理总结起来有三大关键点。1) 管理项目的流量，而非项目本身，关键链管理CCPM是项目管理领域的一大突破，特别是在高不确定性的环境下，关键链项目管理更能凸显真正的威力，它大大改善了项目管理的传统做法。2) 大量采用了一些反常识的做法：A) 减少正在进行的项目，项目不是越早开工越好，而是根据负荷最重的项目资源的可得性安排项目投入的顺序。这与传统项目的管理，认为项目越早开工越早完成的观念刚好相反。B) 把保护时间，我们通常称为缓冲放在对项目整体业绩完成最有效的地方，去除每个任务的保护时间，这是非常大的改变。如果没有高层的坚定支持，那么采用关键链的做法是不太可能的。C) 允许个别任务延迟，因为是在不确定性的环境下，个别任务延迟是非常正常的。使用项目管理的缓冲管理就可以很好地控制项目进度。3) 针对不合理的政策Policy而非行为Behavior，一个人的行为有问题，是因为他受一些政策所影响，如果光针对行为而非政策，不但会引起敌对情形出现，还会造成相互之间的不信任，而CCPM针对的必须修改的政策有以下几个方面：A) 不要

将单个任务的完成时间的预估当作业绩考核指标，当一个任务没有开始的时候，没有人真正知道自己需要多少时间。 B) 每个子任务的缓冲时间必须最小化，这样有利于打击学生症候群和帕金森定律。 C) 管理高层必须将每个项目的交期看成最神圣的承诺，必须力保每个项目能按时，预定进度和成本顺利完成。 只有针对过往不合理的指标和政策进行修订，才有可能得到非常好的项目管理结果，否则，那么获得了部分改善的益处，而这改善效果将不会持续太久。 而CCPM则是为改变公司一些不合理的政策和在高度不确定性的环境所应用。 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