

剑桥秘书之《沟通和项目管理》第1章第三节 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/59/2021\\_2022\\_\\_E5\\_89\\_91\\_E6\\_A1\\_A5\\_E7\\_A7\\_98\\_E4\\_c39\\_59202.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/59/2021_2022__E5_89_91_E6_A1_A5_E7_A7_98_E4_c39_59202.htm) 第三节 项目过程管理 一、

项目过程管理概述 1. 项目管理的主要内容：项目计划（基础）；项目控制；项目团队的组织；沟通与激励；决策； 2. 项目管理的任务：项目团队的组织；成本控制；进度控制；质量控制；合同管理；信息管理。 3. 适用项目管理的客观情况：是一次性的；涉及若干部门和单位，组织情况复杂，需要进行协调；项目的完成需要多种不同的技术，从而需要各个方面的专业人才；周期短，时间是关键；项目情况特殊需要一支享有自主权的团队进行； 4. 项目文化：所有成功的项目都依赖于项目团队内部的努力和外界客观系统的支持，这就是项目文化的重要性。一个良好的项目文化应包括：每个项目在总目标的实现上和各阶段的进行中都有一个科学的、非常严密的计划；项目团队中的每个成员都了解项目目标；计划是可调整的，一旦情况有变化，每个人都会认真对待并采取相应的措施；项目能够得到所需的资源；项目团队能够保证项目质量，并在约定的期限内完成任务。 二、项目过程管理 1. 首先要成功达到一个特定的目标；其次这个目标的实现要受到工期、预算及其他条件的限制；最后，为了达到预定目标并同时满足限制条件，要采用的管理方法：计划、控制、评估和回顾； 2. 计划过程管理的五个步骤：明确目标、成本收益分析、把项目细分成一个个独立的任务、把每项任务编入计划表、在适当的时候分派任务； 3. 控制过程的管理三个步骤：制定控制标准（要从编制计划开发

，从数量、质量、时间、成本、效益五方面做出规定，以各项实施计划为准绳。）；衡量执行结果（三种方法：直接观察法、统计分析法、例会报告法）；采取措施纠正偏差。

三、项目运作系统

1. 为了实现预定的项目目标，满足客户的需求，必须通过一个特定的过程，称为项目运作系统。也叫项目生命周期或项目寿命周期。

2. 项目运作系统是具有阶段性的，分为五阶段：

明确需求阶段 指要对客户的需要、问题进行确认。应注意的问题：一些主要矛盾被掩盖；从反面否定项目的思路被堵塞；消极影响被忽视；产生一些不切实际的幻想；忽略如何获取必要的人力资源的思想；忽略如何达到项目目标的思考；忽略如何满足客户需求的思考；

分析可行性阶段 对项目进行全面的经济论证，对实现项目的风险进行综合的调查研究。通过此工作，要确定项目规模，安排所需财力，商定大致进度，搞出初步设计，建立初期项目管理组织。应注意最大限度地尊重客观事实。由独立的专业部门（与项目无直接利害关系的人员）完成。减少外界干预。

项目计划阶段 要任命满足项目管理需要的项目负责人，建立符合项目运作特点的项目团队。应注意两个问题：项目团队与职能部门的冲突；团队成员行为规范和价值观念的不同。

项目运行阶段 由项目负责人领导项目团队根据项目计划阶段制定的计划进行各种活动，实现项目目标。此阶段是把前期工作中确定的目标尽可能有效地予以完成。易出现成员的工作积极性和满足程度明显降低，不满情况迅速增加的问题。解决方法有二：一是采用各种技术，使人力、物力和进度得到统筹安排，使工作有条不紊，快而不乱；二是加强纵横的信息交流。既要使项目负责人及时掌握作业情况，

及时预测问题，避免盲目指挥；又要让团队成员了解自己的作用、责任及与其他工作环节的关系，防止产生失落感。

项目结束阶段 此阶段一方面要对项目成果的各个方面进行评价，对各种遗留资源进行整理归类；另一方面要对团队成员（包括负责人）的工作绩效时行考评，按事先的约定给予奖励。项目文件的存档和客户的最终付款也在此阶段进行。易出现的问题：团队凝聚力下降，命令被误解或不执行，工作效率低，对处理遗留失去激情。而项目结束也是一个任务，一切工作都要有全面的计划，根据计划有条不紊实施，使结束工作更有意义与挑战性。 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)