

现代项目管理与汽车产品开发 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E9_A1_B9_E7_c41_65544.htm 摘要：现代项目管理是最新的管理学科，国外汽车行业已普遍采用现代项目管理方法。我国即将加入WTO，为减少加入WTO后对汽车工业的冲击，首先在项目管理上就必须与国际接轨，即采用现代项目管理方式。

1 前言 现代项目管理是管理学科近年来发展起来的一个新的领域，它与一般运营企业管理在原理上和方法上都有很大的区别，现已逐渐形成较完整的学科体系，并建立起了一些国际性现代项目管理协会，其中以欧洲为主的国际项目管理协会(IPMA)和以美国为首的项目管理协会(PMI)为代表。人类进入20世纪80年代以来，生产行业和领域的发展为现代项目管理的建立奠定了基础，也为其发展提供了条件。20世纪80年代后，人们用此前采用的传统项目管理法(大多是借用一般运营管理的原理和方法)已经严重不适应现代项目的特点和社会经济发展的需要。只有采用现代项目管理的理论和方法，才能对项目管理的整个过程和各个方面实施完善的管理，才能低成本、低风险、短时间、高质量地开发出市场需要的产品，增强企业的竞争能力和应变能力，提高企业的综合效益。国外的汽车行业已普遍采用现代项目管理方法。我国现已加入WTO，为了减少我国加入WTO后对汽车工业的冲击，首先在项目管理上就必须与国际接轨，即采用现代项目管理方式。下面就以汽车产品开发项目为例，将现代项目管理的5个基本过程和9大知识领域在汽车产品开发项目管理的应用作一探讨。

2 汽车产品开发项目中的5个基本管

理过程 现代项目管理理论认为：一个项目的实现，需要相应的项目管理过程支撑。这种项目管理过程一般分为5个具体的工作过程，即项目启动过程、项目计划过程、项目执行过程、项目控制过程和项目终结过程。汽车产品开发项目也不例外。首先要决策这个汽车产品是否要开发，或是否继续开发；若要(继续)开发，则应拟定、编制和修订这个产品开发项目或项目阶段的工作目标、计划方案、资源供应计划、成本预算、计划应急措施等；按着组织和协调各种资源、采取有关辅助措施来实施该汽车产品的开发；在开发过程中，必须通过制定标准、监督产品开发的实际过程、分析差异和问题、采取纠偏措施等来对产品开发实施控制；最后，必须制定产品的移交与接受条件，并完成成果的移交，从而顺利结束该产品的开发工作。汽车产品开发的5个基本过程可以通过现代项目管理的9大知识领域的应用来具体说明。

3 汽车产品开发中的9大知识领域

3.1 项目范围管理

实施汽车产品开发项目范围管理的重要意义在于：为汽车产品开发提供任务范围的框架和对项目的实施进行有效的控制。项目范围管理包括以下几个方面的内容。

a.起始工作。当准备开发汽车产品时，项目组织者应采用成本/效益分析法或专家判断法来选择要开发的汽车产品品种，然后向某一组织授权，委托其开始该种汽车产品开发的筹备工作，或委托其分析决策是否可以开展下一阶段的工作。这个过程包括拟定汽车产品开发说明书，分析和决策产品开发是否继续进行，选派合格的项目经理等。

b.编制范围计划。项目组织运用各种价值分析和成本/效益评价的方法与工具，对实施该汽车产品开发的各种备选方案进行分析和评价，并选定最满意的实施方案。然后

根据选定的实施方案编制出项目的范围计划，作为未来项目各种跟踪决策的基础和依据。

c. 界定项目的范围。为了提高项目资源、时间和成本估算的准确性，为绩效度量 and 项目控制提供标准，使项目工作责任清晰明确，根据汽车产品描述和开发目标全面界定项目任务和工作过程，并将这些任务和过程细分，便于管理。

d. 确认项目的范围。确认项目的范围要求汽车产品开发相关利益者全面审核该项目前期工作的结果，确认和接受该项目范围界定所给出的项目范围，并将它编制成正式文件。若项目范围未被确认，则项目即告中止。

e. 项目范围变动的控制。项目开始后，各种条件的变化会使项目范围发生变动。项目范围的变动可能会导致项目工期、成本或质量以及风险的变化。因此，必须对项目的变动按集成管理的要求进行管理和控制，并生成项目范围变动文件。汽车产品开发的范围管理，既不应超出既定产品和实现该目标的需要，也不能少于这种需要。

3.2 项目时间管理

项目的时间管理又叫项目的工期管理或进度管理。实施项目时间管理的重要意义在于确保能按时、保质、保量完成项目。项目的时间管理主要包括以下5个方面的内容。

a. 定义汽车产品开发的工作内容。定义工作内容的目的是为实现项目目标、生成汽车产品所必须开展的项目工作，同时还要定义这些工作的具体内容，列出项目工作内容清单。其依据为：项目范围管理中生成的工作分解结构(WBS)、项目范围的定义，以及项目的约束条件、假设前提和各种历史信息。确定项目活动清单的方法有多种，小项目一般采用“头脑风暴”法，大项目一般采用工作分解结构(WBS)法。

b. 项目工作内容的排序。为了制定项目的工期进度计划，必须根据项目

工作内容间的必然依存关系、人为依存关系、项目内容与非项目内容之间的外部依存关系，以及项目的各种约束和假设条件来准确、合理地安排和确定项目各工作内容的顺序，以及依这些顺序排列而构成过程的项目工作路径。项目工作内容排序所使用的方法主要有顺序图法 (PDM)、箭线图法(ADM)和网络模板法。 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