

项目管理的整体性 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\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65700.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65700.htm) 项目管理，是通过项目各方面的项目干系人的合作，把各种资源应用于项目，以实现项目的目标，使项目干系人的需求得到不同程度的满足。相应的，项目管理也具有同样的整体性特征，项目整体性管理要有全局的整合观念。这里仅就三个互相密切关联的方面说明如下：A．目标整合 项目的各方干系人通常有不同的、甚至互相冲突的需求，项目管理要做出权衡，整合他们的需求，使项目目标被所有的干系人赞同或接受，至少缓解他们的强烈反对。这可称为干系人需求整合。多数项目顾主对项目目标不一定有整体化的理解。他们往往注重有形系统的成果，而忽视无形的起保障作用的成果。项目管理要为项目顾主进行包括系统一组织与人员在内的全目标整合，以实现顾主的需求，这可称目标大三角整合。项目品质、时间和费用三个目标既互相关联，又互相矛盾。又要马儿壮，又要马儿跑，又要马儿不吃草，这是不可能的。项目管理需要整合三者的关系。例如，在达到规定品质标准的前提下，在时间和费用目标之间做出权衡；或在达到规定时间要求的前提下，在质量和费用目标之间做出权衡；或在费用一定的前提下，在质量和时间目标之间做出权衡，这可称为目标小三角整合。整合时可以利用图解分析法。即首先决定品质、费用和时间三个要素中哪个要素保持不变，再在另外两个要素之间建立起一种二元经济模型，对可变要素进行权衡分析。B．方案整合 不同的技术和管理方案，对不同的项目干系人和不同

的项目目标会有不同的影响，譬如，方案甲对干系人A更为有利，而对干系人B却略有不利，对品质目标更为有利，而对实现进度要求略显不利；而方案乙则反之。这种情况下，项目管理就要对各种方案加以整合，权衡各方面的利弊找出可接受的方案，或取长补短找出折衷方案，尽可能地满足各方干系人的需求。方案比较的方法很多，归纳起来可以分为两大类，其一，经验判断法，是利用人们在所需领域及相关领域里的知识、经验、记忆和主观判断能力，凭决策者的直觉对方案进行评价。常用的判断方法有：头脑风暴法、专家会议法、专家调查法、优缺点列举法和评分法等。其二，经济计算法，即通过对已经量化的指标进行准确的计算，得到的结果，作为比较、评价选出最优方案的依据。经济计算法的种类很多，但大多数是以计算费用和效益为主，归纳起来有三种，即：成本比较法、投资回收期法和投资收益法。

C. 过程整合 项目管理是一个整体化过程。各组管理过程与项目生命期的各个阶段有紧密的联系，每组管理过程在每个阶段中至少发生一次，必要时会循环多次。前后过程之间的整合需要通过可交付成果的交接来实现。在各组管理过程中有三个关键性的过程需要做的整合工作最多，它们是项目计划，项目执行和整体变更控制。这也是本书中将要着重讲述的部分。项目计划过程要求把各个知识领域的计划过程的成果整合起来，包括范围规划、质量规划、组织计划、人力资源计划、采购计划等，形成一个首尾连贯、协调一致、条理清晰的文件。项目执行过程要求对项目中各个分项、各种技术和各个部门之间的界面进行管理。这些界面往往存在较多的矛盾和冲突需要协调和整合，使计划得以较顺利的实施。整体

变更控制过程是处理项目执行对于项目计划的或多或少的偏离。为了控制和纠正这些偏离，需要采取变更措施。评价变更是否必要和合理，预测变更带来的影响和后果，都具有很强的综合性和整体性。例如，项目范围的任何变更都会引起成果（如产品或服务）的技术要求说明的变更，同时会影响费用、进度以及风险程度等的变化，需要在这些方面做出相应的变更。所以，任何变更都要求多方面的整合。通常需要一种称作构型管理（Configuration Management）的技术。这种技术是在技术和行政的层面上用正式文件的形式制订出一套监控和指导的程序，对项目各部分的构成、形态、功能、特性加以识别，对其变更加以审核，以确保符合项目目标的要求，对变更的实施情况加以记录、报告并进行控制。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)