

综合管理知识:项目管理的原则 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_BB_BC_E5_90_88_E7_AE_A1_E7_c41_65726.htm 项目管理要遵循管理学的基本原则。尽管管理学也有多种学派，但仍存在一些普遍适用的原则。例如：A.需求引导、面向顾客。B.适应变化，推行柔性管理；C.在管理中重视人的因素等。同时，还有一些原则在项目管理中需要特别予以强调，现分别说明如下。

（1）全目标管理 在根据需求制订项目要求达到的目标时，要考虑项目生命期结束后，项目的成果（如产品或服务）能长期发挥效益，具有可持续的能力。为此，项目目标应当是全方位的，包括：(a)项目可交付系统（System）(b)运行和经营该系统的组织（Organization）(c)组成该组织的人员

（People）系统—组织—人员，可称为目标大三角，为实现其中的每一个目标，又都必须满足品质—进度—费用的要求，可称为目标小三角。全目标管理就是要面向系统、组织、人员三大目标，全面满足品质、进度和费用的要求。运行和经营该系统的组织目标和组成该组织的人员目标必须与该系统本身的目标相适应。组织目标宜考虑以下内容：A.组织形式，是独立法人还是组织中的一个部门或下属机构，是政府机关、团体、事业单位还是企业，是股份制企业还是非股份制企业。B.产权形式，是国有、私有、集体所有或产权多元化形式。C.组织结构，包括规模、类型、机构与岗位设置，组织与领导关系，职能分工等。D.财务体制和财务系统E.人力资源管理的制度和办法等 人员目标宜考虑以下内容：F.决策层、管理层、作业层人员的规模和比例 G.适应该系统运行

和经营需要的各类专业人员的人数和比例。 H.在编人员和临时人员的人数和比例，全时人员和非全时人员的人数和比例。 I.对各类人员要求的受教育程度、专业背景、能力、素质、年龄、性别、职责分工等。有些项目成果以组织机构的设置或改革为主，在全目标管理中也要考虑人员配备和设备配置的要求。有些项目成果以人员培训为主，在全目标管理中同时要考虑培训的组织 and 相应的硬件设备的配置要求。有的项目甚至认为有必要将项目运营环境的改善列入全目标管理的范围。例如，某污水处理项目将污水排放收费价格的调整，以及对公众环境意识的宣传教育列入项目目标。（2）过程化管理 项目的一次性、独特性和不可挽回性特点，决定了项目的进程如履薄冰。为确保项目走向成功的终点，要求对项目进行全过程管理。过程是事情进行或事物发展所经过的程序[3]。事物发展都有一定的规律，按规律办事，就是要按程序办事，按过程进行管理。项目所经历的各个程序定义为过程（process）。这些过程可归纳为如下五组基本管理过程：

- A.启动过程：确认一个项目或一个阶段应当开始并付诸行动。
- B.计划过程：为实现启动阶段提出的目标而制订一个计划。
- C.执行过程：为执行计划过程制订的计划，对人员和其它资源进行组织和协调。
- D.控制过程：监控、量测项目的进程，并在必要时采取纠正措施，以确保启动过程提出的目标得以实现。
- E.结束过程：通过对项目或项目阶段成果的正式接收，以使从启动过程开始的这一周期有条不紊地结束。项目生命期中以某基本管理过程为主要内容的时段称作项目的阶段。（如第一章中所述的启动、计划、实施、收尾四个主体阶段，其中实施阶段是以执行和控制为主要内容的时段）

。如项目的过程有以下基本性质：A.项目和项目的每个阶段都要经历以上五组基本管理过程。这些并非独立的一次性事件，它们是按一定的顺序发生，工作强度有所变化，并互有重叠的活动。B.项目阶段和过程之间有相互联系。前个阶段结束过程的可交付成果（输出）将成为下一阶段启动过程的根据（输入）。两个过程之间的交接同样要有可交付成果，正如常言道“一步一个脚印，切不可脚踩西瓜皮，匆匆走过场。”可交付成果可以是书面文件、图片资料和样品、实物等。即使是样品，实物也要以文件形式配合进行交接。可交付成果的重要性在于以下两个方面：其一，项目是一次性的，渐进的动态过程，是一个整体，后面的过程都是前面过程的延续。对前面过程没有或不正确的记载、说明和评价，都会造成后面过程的差错。其二，由于项目组织和人员的临时性，人员往往有变动，后面介入的人员只能依据前面过程的可交付成果来开展工作。因此，每个过程的可交付成果都应准确、完整，包括一切必要的信息。如C.管理过程必要时可以反复和循环，这是与项目阶段的一个主要区别。项目阶段（Phase）是指以某个过程为主导的时段，它是渐进的，不可反复和循环的。D.每组基本管理过程由一个或多个子过程组成。不同的子过程处理不同方面的项目事务。前面子过程的成果是后面子过程的依据；后面子过程又根据前面子过程的成果，通过某种操作（使用各种技术、工具、手段和相关的资源），创造出新的成果。各个管理过程的子过程通常不同。例如，启动过程可以有发起子过程、审批子过程；规划过程可以有范围规划、项目分解、进度计划、资源规划、费用估算、费用计划、质量规划、组织规划、沟通规划、采购规

划等各种子过程；执行过程可以有计划执行、信息分发、采购等多个子过程；控制过程可以有进度控制、质量控制、变更控制、进展报告、合同管理等子过程；结束过程往往包括范围核实、行政扫尾、合同结尾等子过程。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