

项目管理知识：项目管理的要素 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_65887.htm “ Project management is

the applications of knowledge, skills,tools, techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholder needs and

expectations from the project. ” 项目管理的目的 在谈项目管理要素之前，首先明确一下什么是项目管理。按PMI的定义：

“ Project management is the applications of knowledge, skills,tools, techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholder needs and expectations from the project. ”。按字面意思理解，项目管理就是“在项目活中运用一系列的知识、技能、工具和技术，以满足或超过相关利益者对项目的要求”

，这指出了项目管理涉及的范畴和要达到的目标。对于以“项目”为基本运作单位的IT服务公司来说，主要目标是让每个项目都能使“客户满意、公司获利”。虽然单方面提高项目管理水平还不能达到此目标，但项目管理无疑起着举足轻重的作用。因此，项目管理已经是公认的IT服务公司核心竞争力之一。项目的成功要素 成功的项目不仅取决于项目本身从开始到结束的执行过程，还取决于开始前和结束后的努力。成功的项目应该取决于三个阶段的努力：1) 项目开始前必须“了解什么是客户的成功”，只有客户成功了项目才能成功；2) 项目执行中能够“担负客户成功的责任”，按要求完成承诺的工作；3) 项目结束后能“帮助客户实现价值”，只有客户说项目成功了才是真正的成功。虽然项目前和项目后的努力不是讨论的重点，但对于项目的成功却有重大的意义

，这里简单说明。“了解什么是客户的成功”指了解客户的真正需求，客户需求是项目存在的根本原因。这就要回答“可以帮助客户解决什么问题？能给客户带来什么价值”，只有回答了这两个问题，才能明确客户的成功标准，进而明确项目目标。事实上这就是一定要站在客户立场上考虑问题，这点尤为重要。客户需要的不是将一堆硬件和软件组装起来，而是要能帮他们解决问题。比如，你如果对一个银行客户说“这个大集中系统能够集中管理数据，统一管理流程，实时分析经营情况”，那么客户会非常兴奋，觉得为此买2台AS400并开发新的应用系统完全值得；但如果你站在厂商立场考虑问题，可能关心“今年他们还需要几台AS400？”、“是否还有新的软件单”。那么即使成功签单并完成了项目，你顶多只能指望客户的评价是“系统性能稳定、软件质量不错”。“帮助客户实现价值”指要让客户用项目的产品达成预期的商业目标。项目完成系统开发后，还需要移交产品、培训支持和运行维护等一系列的工作，才能确保客户正常使用和实现商业目标。这部分的工作量非常可观，要特别重视，否则就会陷入两难的境地：如果为了客户满意度而额外承担这部分工作，会造成商业损失，甚至项目亏本；如果不做这部份工作完工就走，会降低客户满意度，造成信誉损失。目前很多公司都明确将这部分工作写入合同，或者项目后另行签定维护合同。做到上述两点就会拥有满意的客户，这不仅会促成再次发生业务联系，而且一个满意的客户的推荐会帮助我们轻而易举获得新的客户。而作为创造产品或服务的过程“项目”，不仅是让“客户满意”的关键，更是让“公司获利”的关键，项目管理的水平也决定着能否“担负起客

户成败的责任”。项目中要管理的成功要素包括：1. 范围（Scope）。也称为工作范围，指为了实现项目目标必须完成的所有工作。一般通过定义交付物（Deliverable）和交付物标准来定义工作范围。工作范围根据项目目标分解得到，它指出了“完成哪些工作就可以达到项目的目标”，或者说“完成哪些工作项目就可以结束了”。后一点非常重要，如果没有工作范围的定义，项目就可能永远做不完。要严格控制工作范围的变化，一旦失控就会出现“出力不讨好”的尴尬局面：一方面做了许多与实现目标无关的额外工作，另一方面却因额外工作影响了原定目标的实现，造成商业和声誉的双重损失。2. 时间（Time）。项目时间相关的因素用进度计划描述，进度计划不仅说明了完成项目工作范围内所有工作需要的时间，也规定了每个活动的具体开始和完成日期。项目中的活动根据工作范围确定，在确定活动的开始和结束时间还要考虑他们之间的依赖关系。3. 成本（Cost）。指完成项目需要的所有款项，包括人力成本、原材料、设备租金、分包费用和咨询费用等。项目的总成本以预算为基础，项目结束时的最终成本应控制在预算内。特别值得注意的是，在IT项目中人力成本比例很大，而工作量又难以估计，因而制定预算难度很大。4. 质量（Quality）。是指项目满足明确或隐含需求的程度。一般通过定义工作范围中的交付物标准来明确定义这些标准包括各种特性及这些特性需要满足的要求，因此交付物在项目管理中有重要的地位。另外，有时还可能对项目的过程有明确要求，比如规定过程应该遵循的规范和标准，并要求提供这些过程得以有效执行的证据。时间、质量、成本这三个要素简称TQC。在实际工作中，工作范围在

《合同》中定义；时间通过《进度计划》规定，成本通过《预算》规定，而如何确保质量在《质量保证计划》规定。这几份文件是一个项目立项的基本条件。一个项目的工作范围和TQC确定了，项目的目标也就确定了。如果项目在TQC的约束内完成了工作范围内的工作，就可以说项目成功了。综上所述，项目的成功就是指“客户满意、公司获利”，这取决于多种因素。包括项目前真正了解什么是客户的成功明确成功标准；项目中定义清晰工作范围和TQC，并按TQC的约束完成工作范围；项目后帮助客户实现商业价值。只有当客户说项目成功时，才是项目的真正成功。

项目管理要素间的关系 项目管理有四个要素，工作范围、时间、质量、成本。对一个项目来说当然最理想的情况就是“多、快、好、省”。“多”指工作范围大，“快”指时间短、“好”指质量高，“省”指成本低。但是，这4者之间是相互关联的，提高一个指标的同时会降低另一个指标，所以实际上这种理想的情况很难达到。举个可能每个人都遇到过的例子装修。假定原计划需要两个月完成，但由于原住房提前拆迁，必须1个半月内完工。因此，“时间”的要素发生了变化，为了缩短工期可能采取什么样的措施呢？

措施一：原来厨房是自己做框架，买贴塑门面，现改为买整体厨房；显然代价是成本提高了。

措施二：原来墙面要刷4遍立邦漆，这非常耗费时间，现在刷2遍就算了；但代价是质量降低了。

措施三：先不铺木地板，灯具以后再安装；注意，这时您已经改变工作范围了。从这个例子可以看出，在项目中很难保证每个目标同时达到最佳。在实际工作中往往只能均衡多种因素做出取舍，使最终的方案对项目的目标的影响最小。 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