

项目管理：需要“平衡”的艺术 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\\_65997.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65997.htm)

项目管理本身就是一门“平衡”的艺术。项目实施的过程好比是一次艰苦的征程，项目管理是保证项目成功的手段，成熟的项目管理体系是项目经理的得力工具。项目管理本身不是目标，项目成功才是项目实施的最终目标，也是项目关系人的众望所归。随着社会的发展，项目管理日益得到大家的重视。西方发达国家项目的研究和重视早在上世纪五、六十年代就已经开始，同时已经作为一门学科在进行发展和研究。例如国际知名的PMI、IPMA等组织在这一方面均做了大量的工作，形成了一系列的研究成果，英国、澳大利亚、瑞典、德国等很多国家都有专门的项目管理协会或研究组织。目前在国内也已经逐渐出现了项目管理热的风气，PMP、IPMP最近在国内登陆，信息产业部、建设部、劳动部等各大部推出了一些相应的认证和任职资格要求。但是，项目管理不只是你嫁我娶这么简单，在这种火热的氛围中，如何来理解项目管理的应用，它究竟能够给我们的工作带来些什么呢？在这里我想从三个方面加以分析：什么样的项目需要 一般说来，项目管理可以有效应用于任何临时的任务。如果这些任务是独特的或者不熟悉的，就急需项目管理。从更准确意义上讲，如果存在以下的情况，那么就必须采用项目管理。任务规模大的项目。当一个项目需要更多的资源（人、财、物、技术等）时，就需要项目管理。当然这种更多是相对的，通常判断的依据是：是否在一个组织或者一个部门所能控制的范围之内。例如

三峡工程、火箭发射项目、奥运会项目等均需要项目管理。郭斌，美国项目管理协会会员，PMP，有多年的IT项目管理经验。所领导的北京华泰科信公司是专业从事项目管理培训和咨询的管理咨询机构，是美国项目管理协会（PMI）认证的教育培训机构（R.E.P.），主要为各类组织及个人提供专业的项目管理培训、咨询服务，曾举办过IT企业项目管理战略规划、PMP考前培训、IT项目管理实战训练等一系列的公开课，同时也为联想集团、方正奥德公司、新浪网、民航信息、电信规划设计院、电信工程局、北京通信公司、网达、神州新桥等很多公司成功做过项目管理的内训和咨询。

**新奇性的项目。**如果项目在以前没有过成功的案例或经验，就需要项目管理。例如：对于现有产品的改进，不设立项目管理，效率可能会比较差，但也能进行；但是对于新产品的的设计就必须要有项目管理。

**相互依赖性的项目。**如果一个项目需要不同职能部门的参与，同时这些活动紧密地联系在一起以致互相影响，那么就需要项目管理。例如：某IT公司在为客户实施信息化建设的项目过程中，它可能需要涉及到公司内部的应用软件开发部门、网络技术部门、系统技术部门、业务咨询部门、采购部门、商务部门等，这时就必须采用项目管理。

**资源共享的项目。**由于专业性和资源成本的不断增长，组织一般很难保证让每一个项目组独享所有的资源，因此会将某些资源（甚至是关键资源）在组织内共享。在这种情况下，项目管理就显得非常重要。例如：在某公司内，同时开展着5个项目，但系统分析员可能只有3位，在这种情况下，采用项目管理的方法有效合理地安排资源，就显得非常重要。

**重要的项目。**一般情况下，当项目有高风险性和不确定因素

时，会采用项目管理。同时，当这个项目关系到公司的声誉，对公司的业务发展和未来规划产生重要影响时，也应该采用项目管理。一些项目主导型组织，如咨询服务公司、工程建设公司、软件开发公司、系统集成公司等非常需要项目管理，因为它的产品和服务都是通过项目的形式展现出来的，同时几乎所有的项目也都存在以上的某些特点。对于非项目主导型组织，如产品生产型企业、商业零售业、学校、国家政府机关、服务行业、科研机构等，这类组织需要可能更多的是做重复性的工作（Operation），因此项目管理的重要程度显得就稍微弱一些，但是这并不是说这类组织不需要项目管理，这类组织仍然有比较大量的工作是通过项目的形式来进行运作的，例如在生产型企业中的新产品研发、企业内部信息化的建设、政府部门的基建项目的招标、市政项目的实施、商业零售业组织的市场推广活动等均是典型的项目，这些工作的成功与否对于组织也同样起到重要的作用，只不过应用的范围不及项目型组织罢了。项目管理有多重美

国Standish Group1994年对超过8400个IT项目的研究表明，只有16%的项目实现其目标，50%的项目需要补救，34%的项目彻底失败。J.D.Frame博士于1997年，对438位项目工作人员进行了调查，结果表明，项目失败的比率也非常高。根据他的分析，大多数项目的问题来源于以下四个方面的原因之一：组织方面出现问题（如因外来资源而产生的问题）；对需求缺乏控制；缺乏计划和控制；项目执行方面与项目估算方面的问题。由此我们可以看出在当前的环境下，实施项目管理是非常必要的！那么项目管理给我们究竟能够带来什么样的好处呢？我认为概括起来，可以有以下几点：合理安排项

目的进度，有效使用项目资源，确保项目能够按期完成，并降低项目成本。通过项目管理中的工作分解结构WBS、网络图和关键路径PDM、资源平衡、资源优化等一系列项目管理方法和技术的使用，可以尽早地制定出项目的任务组成，并合理安排各项任务的先后顺序，有效安排资源的使用，特别是项目中的关键资源和重点资源，从而保证项目的顺利实施，并有效降低项目成本。如果不采用项目管理的方法，我们通常会盲目地启动一个项目，将所有资源均安排在项目中，可能会有很多的人员、任务的瓶颈，同时也会造成很多的资源闲置，这样势必会造成资源和时间的浪费。加强项目的团队合作，提高项目团队的战斗力。项目管理的方法提供了一系列的人力资源管理、沟通管理的方法，如人力资源的管理理论、激励理论、团队合作方法等。通过这些方法的使用，可以增强团队合作精神，提高项目组成员的工作士气和效率。降低项目风险，提供项目实施的成功率。项目管理中重要的一部分是风险管理，通过风险管理可以有效降低项目的不确定因素对项目的影晌。其实，这些工作是在传统的项目实施过程中最容易被忽略的，也是会对项目产生毁灭性后果的因素之一。有效控制项目范围，增强项目的可控性。在项目实施过程中，需求的变更是经常发生的。如果没有一种好的方法来进行控制，势必会对项目产生很多不良的影响，而项目管理中强调进行范围控制，变更控制委员会（CCB）和变更控制系统的设立，能有效降低项目范围变更对项目的影晌，保证项目顺利实施。可以尽早地发现项目实施中的问题，有效地进行项目控制。项目计划、执行状况的检查以及PDCA工作环的应用，能够极早地发现项目实施中存在的

问题和隐含的问题，这样项目就能顺利执行。可以使得项目决策更加有依据，避免了项目决策的随意性和盲目性。可以有效地进行项目的知识积累。传统的项目实施中，经常在项目实施完成时，项目就嘎然而止，对于项目的实施总结，技术积累，都是一种空谈。但目前知名的跨国公司之所以能够运作很成功，除了有规范的制度外，还有一个因素就是有比较好的知识积累。项目管理中强调项目结束时，需要进行项目总结，这样就能将更多的公司项目经验，转换为公司的财富。总起来讲，项目管理可以使得项目的实施顺利，降低项目的风险性，最大程度地达到预期的目标。项目管理如何用在项目实施中，项目管理起着重要的作用，那么在项目管理中，应该把握什么样的原则呢？其实我觉得这里面应该有两个方面：组织的原则和项目经理的原则。从组织方面讲，应该根据公司的项目管理的状况（可以参阅项目管理成熟度模型），制定相应的项目管理流程、制度、方法。同时在组织机构、资源配置、项目经理职权等方面给予项目实施以支持。从项目经理的角度讲，应该把握以下原则：1.项目实施中应该特别强调项目计划的作用。项目计划是项目实施的关键和基础，对于项目成败起到至关重要的作用，他可以指导项目实施、进行项目控制、激励项目团队。同时项目计划制定应该不只是在项目初期，在项目的实施阶段也会根据项目的执行情况和项目控制的措施进行更新。2.项目计划应该包括项目基准计划和项目实施计划。项目基准计划是进行项目评价和项目控制的依据，不能随意变动，只有在项目范围发生变更时才可能进行变动，最后对于项目执行状况的评价，就是将项目基准计划和项目执行情况之间的比较结果。而项目

实施计划会根据项目执行情况，进行相应的调整，控制权限在于项目经理，但执行结果应该通知相关的项目关系人。 3. 项目的成败关系到组织、项目团队、项目客户的整体利益，项目经理应该有大局观，不能将项目成败仅仅看作一方的成败。 4.项目的实施应该以实现项目的预期目标为依据。不要期望项目实现更多的功能，达到更高的质量要求。因为这些工作结果的形成，是以项目成本的增加作为代价的，而衡量一个项目成功与否的依据是是否达到了项目的综合目标（成本、时间、范围、质量）。 5.沟通和协调是项目管理中的重要组成部分。人的因素是项目成败的关键，项目客户、发起人、项目实施组织、项目团队等项目干系人对于项目的实施都很重要，如何与项目在系人沟通，平衡他们的利益，把握他们的期望值，对于项目的成功至关重要。 6.重视项目总结和项目积累。项目总结应该包括技术经验总结、管理经验总结、人员评价等。

---

----- 背景资料 项目管理的四大发展趋势 一、项目管理走出工程建筑业，服务业成为项目管理发展的新天地。IT、医药、金融等行业都成为项目管理的发展领域，最新的发展动向则是，服务业将是下一个新天地。 二、企业内部管理项目化。企业内部有大量的管理活动是创新性、一次性的，而且随着竞争的加剧，产品创新、组织创新的速度的加快，创新性的管理活动越来越多。人们日益认识到对这些管理工作采用常规的运行管理是难以应付的，必须组成专门的项目班子，采用项目管理方法。有研究表明，企业内部至少50%以上的管理内容可以项目化。 三、项目经理成为通向高层领导的

途径。美国著名培训机构ESI公司的副总裁WARD先生确信，现在是做项目经理的黄金时期，而且项目经理已经成为通向高层领导的第三条道路。四、项目管理培训对MBA形成有力的挑战。据统计，在美国，从事项目管理工作的初级工作人员年薪在4.5-5.5万美元，中级人员在6.5-8.5美元，高级人员为11-30万美金。项目管理中不可少的五个角色

- 一是用户方的业务人员。他们是信息化项目需求的主要提出者，也是信息系统的最终使用者，同时也是信息系统的最终评价者，因此，他们往往在信息化项目管理中具有重要的地位。
- 二是用户方的决策人员。他们是信息化项目立项的决策者和项目规划的拍板者，以及项目资源的预算批准者。因此，他们往往对项目的成败具有决定性影响。
- 三是开发方的技术人员。他们是信息系统的直接研发者和系统建设的实施者和技术支持者，他们工作的效率和质量直接影响项目的效率和质量。
- 四是开发方的项目管理人员。他们是项目开发的监控者和项目实施的组织协调者，他们的工作方法和力度将很大程度上影响项目开发的可控程度和项目的推进。
- 五是项目的监管者。可能是用户，可能是用户与开发方组成的联合小组，也可能是第三方。项目监管者的专业素质和立场将直接决定项目整体进度的把握，以及预算的执行和项目绩效的评估。

相关链接：信息化项目的主要风险

- 一是技术风险。包括项目的技术结构、项目的规模以及项目实施方的技术能力和经验。项目的技术结构设计过于复杂，项目的信息处理结构化程度过低，都会直接影响项目实施方对技术的把握，从而影响项目的质量，以及用户对技术的理解和消化。
- 二是管理风险。管理风险主要来自于项目人员的组织有效性，项目时间、资源的计划

确定性和可控性，以及项目质量监控的力度和立场。项目五类角色如何有效组织，并协同发挥积极因素是一个项目组织的课题，存在很多的不确定性。而项目进度的计划和项目预算是否具有确定性直接影响项目的可控程度。最后，项目监控的力度和立场在实际过程中会面临来自各方面的干扰和阻力。三是系统风险。系统在这里指的是由信息化相关要素组成的动态联系的有机体系。主要指的是用户自身的组织规范化、组织的观念转变、组织责任与控制体系的适应性等。一个信息化项目如果没有相适应的组织体系和观念体系做保障，很难想象项目不会面临风险。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)