

项目管理要注意在不同阶段的重点 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_65998.htm [引言] 管理水平的高低，不只影响到一个项目的成败，甚至决定了一个企业、一个民族、一个国家的兴衰。朱总理说过：管理科学，兴国之道。尽管好的管理无法直接创造自然资源、物质财富，但好的管理可以更为科学合理的利用与配置资源，使资源发挥出最大的效益，从而尽可能的减少资源的浪费与内部消耗。项目管理，作为现代管理学的重要分支之一，已发展成为独立的学科体系。项目管理作为一门学科最早出现于美国（如美国研制原子弹的曼哈顿计划），主要是研究在资金一定的情况下，如何通过科学合理的分配物力、人力与时间等各种资源以达到既定的项目目标。由于项目管理在科学研究及生产实践中显示出的强大功能，因此在世界各国各行业已得到普遍的推广与应用。随着中国对外开放与加入WTO，国外公司的进入与国内公司的走出国门，国内的项目管理人员更加迫切需要了解与掌握国际最新的项目管理知识与技能。美国项目管理协会（PMI）编写了《项目管理知识体系》，全面而典型的讲述了项目的知识领域，引入了项目管理资格认证。2001年2月21日《人民日报》第6版报道：“随着我国加入WTO，项目管理专业人才需求将日益扩大，但项目管理尚未被列入我国的学科目录中。”从此正式拉开了项目管理在国内得到学习、认证与应用的序幕。[正文] 项目是为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。根据这个定义，项目就具有了目标明确性、活动一次性及资源消耗性等特性。

换句话说，具备前面三个主要特性的活动，都可以看作是项目。现实中的项目随处可见，如设备消缺、会议组织、技术竞赛、结婚典礼以及家居装修等等，都可以看作是项目。在这些项目的实施过程中，都存在项目管理问题，不过，实际生活与工作中，可能更多关注的事情本身，而对做好事情相关的组织、计划、控制等过程相对缺少关注，或者没有经验与能力加以关注。项目管理是在项目活动中运用知识、技能、工具和技术来实现项目要求。项目管理总体有五个过程：启动过程、计划过程、实施过程、执行过程、收尾过程等，包含了九大领域的知识：范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、风险管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理及系统管理的方法与工具。作为项目经理要全面掌握这些九个核心领域的知识，并重点把握系统管理的观念，避免进入某个细节，注意在五个不同阶段的重点。

一、项目管理的三个约束条件

任何项目都会在范围、时间及成本三个方面受到约束，这就是项目管理的三约束。项目管理，就是以科学的方法和工具，在范围、时间、成本三者之间寻找到一个合适的平衡点，以便项目所有干系人都尽可能的满意。项目是一次性的，旨在产生独特的产品或服务，但不能孤立地看待和运行项目。这要求项目经理要用系统的观念来对待项目，认清项目在更大的环境中所处的位置，这样在考虑项目范围、时间及成本时，就会有更为适当的协调原则。

1、项目的范围约束

项目的范围就是规定项目的任务是什么？作为项目经理，首先必须搞清楚项目的商业利润核心，明确把握项目发起人期望通过项目获得什么样的产品或服务。对于项目的范围约束，容易忽视项目的商业目标，而偏向技术目标，导致

项目最终结果与项目干系人期望值之间的差异。因为项目的范围可能会随着项目的进展而发生变化，从而与时间和成本等约束条件之间产生冲突，因此面对项目的范围约束，主要是根据项目的商业利润核心做好项目范围的变更管理。既要避免无原则的变更项目的范围，也要根据时间与成本的约束，在取得项目干系人的一致意见的情况下，合理的按程序变更项目的范围。

2、项目的时间约束 项目的时间约束就是规定项目需要多长时间完成，项目的进度应该怎样安排，项目的活动在时间上的要求，各活动在时间安排上的先后顺序。当进度与计划之间发生差异时，如何重新调整项目的活动历时，以保证项目按期完成，或者通过调整项目的总体完成工期，以保证活动的时间与质量。在考虑时间约束时，一方面要研究因为项目范围的变化对项目时间的影响，另一方面要研究，因为项目历时的变化，对项目成本产生的影响。并及时跟踪项目的进展情况，通过对实际项目进展情况的分析，提供给项目干系人一个准确的报告。

3、项目的成本约束 项目的成本约束就是规定完成项目需要花多少钱。对项目成本的计量，一般用花费多少资金来衡量，但也可以根据项目的特点，采用特定的计量单位来表示。关键是通过成本核算，能让项目干系人，了解在当前成本约束之下，所能完成的项目范围及时间要求。当项目的范围与时间发生变化时，会产生多大的成本变化，以决定是否变更项目的范围，改变项目的进度，或者扩大项目的投资。在我们实际完成的许多项目中，多数只重视项目的进度，而不重视项目的成本管理。一般只是在项目结束时，才交给财务或计划管理部门的预算人员进行项目结算。对内部消耗资源性的项目，往往不做项目

的成本估算与分析，使得项目干系人根本认识不到项目所造成的资源浪费。因此，对内部开展的一些项目，也要进行成本管理。由于项目是独特的，每个项目都具有很多不确定性的因素，项目资源使用之间存在竞争性，除了极小的项目，项目很难最终完全按照预期的范围、时间和成本三大约束条件完成。因为项目干系人总是期望用最低的成本、最短的时间，来完成最大的项目范围。这三个期望之间是互相矛盾、互相制约的。项目范围的扩大，会导致项目工期的延长或需要增加加班资源，会进一步导致项目成本的增加；同样，项目成本的减少，也会导致项目范围的限制。作为项目经理，就是要运用项目管理的九大领域知识，在项目的五个过程组中，科学合理的分配各种资源，来尽可能的实现项目干系人的期望，使他们获得最大的满意度。

二、项目管理的五个主要过程组

一个项目的生命周期大概分成概念、开发、实施与收尾过程。在概念阶段主要是对成本进行分析，对项目的可行性进行研究，其结果是要拿出一份报告，并获得批准与支持。实际工作中，我们只是有了一个新的想法与概念，就立即转入开发过程。在开发阶段，要有项目计划书、预算的成本以及工作分解计划。我们做事时，可能只是拿出一个简单的工作分解与大致的项目计划时间表，就结束了。在实施阶段，要有底层的工作包与确定的成本估计，但我们没有，到了这一步，我们基本上就开始失去了控制，没有明确的里程碑，我们只是把一个阶段当成了个项目。在收尾阶段，我们是经常讨论每个项目的教训，但对完成的工作的文档工作基本上没能及时跟上，同样与用户之间的交接也未能做好。

项目管理的五个过程组：启动、计划、执行、控制与收尾，

贯穿于项目的整个生命周期，对于项目的启动过程，特别要注意组织环境及项目干系人的分析；而在后面的过程中，项目经理要抓好项目的控制，控制的理想结果就是在要求的时间、成本及质量限度内完成双方都满意的项目范围。

1、项目的启动过程 项目的启动过程就是一个新的项目识别与开始的过程。一定要认识这样一个概念，即在重要项目上的微小成功，比在不重要的项目上获得巨大成功更具意义与价值。从这种意义上讲，项目的启动阶段显得尤其重要，这是决定是否投资，以及投资什么项目的关键阶段，此时的决策失误可能造成巨大的损失。重视项目启动过程，是保证项目成功的首要步骤。启动涉及项目范围的知识领域，其输出结果有项目章程、任命项目经理、确定约束条件与假设条件等。启动过程的最主要内容是进行项目的可行性研究与分析，这项活动要以商业目标为核心，而不是以技术为核心。无论是领导关注，还是项目宗旨，都应围绕明确的商业目标，以实现商业预期利润分析为重点，并要提供科学合理的评价方法，以便未来能对其进行评估。

2、项目的计划过程 项目的计划过程是项目实施过程中非常重要的一个过程。通过对项目的范围、任务分解、资源分析等制定一个科学的计划，能使项目团队的工作有序的开展。也因为有了计划，我们在实施过程中，才能有一个参照，并通过对计划的不断修订与完善，使后面的计划更符合实际，更能准确的指导项目工作。以前有一个错误的概念，认为计划应该准确，所谓准确，就是实际进展必须按计划来进行。实际并不是如此，计划是管理的一种手段，仅是通过这种方式，使项目的资源配置、时间分配更为科学合理而已，而计划在实际执行中是可以不断修改

的。在项目的不同知识领域有不同的计划，应根据实际项目情况，编制不同的计划，其中项目计划、范围说明书、工作分解结构、活动清单、网络图、进度计划、资源计划、成本估计、质量计划、风险计划、沟通计划、采购计划等等，是项目计划过程常见的输出，应重点把握与运用。

3、项目的实施过程 项目的实施，一般指项目的主体内容执行过程，但实施包括项目的前期工作，因此不光要在具体实施过程中注意范围变更、记录项目信息，鼓励项目组成员努力完成项目，还要在开头与收尾过程中，强调实施的重点内容，如正式验收项目范围等。在项目实施中，重要的内容就是项目信息的沟通，即及时提交项目进展信息，以项目报告的方式定期通过项目进度，有利开展项目控制，对质量保证提供了手段。

4、项目的控制过程 项目管理的过程控制，是保证项目朝目标方向前进的重要过程，就是要及时发现偏差并采取纠正措施，使项目进展朝向目标方向。控制可以使实际进展符合计划，也可以修改计划使之更切合目前的现状。修改计划的前提是项目符合期望的目标。控制的重点有这么几个方面：范围变更、质量标准、状态报告及风险应对。基本上处理好以上四个方面的控制，项目的控制任务大体上就能完成了。

5、项目的收尾过程 一个项目通过一个正式而有效的收尾过程，不仅是对当前项目产生完整文档，对项目干系人的交待，更是以后项目工作的重要财富。在经历的很多项目中，更多重视项目的开始与过程，忽视了项目收尾工作，所以项目管理水平一直未能得到提高。另外要重视那一类未能实施成功的项目收尾工作，不成功项目的收尾工作比成功项目的收尾更难，也来得更重要，因为这样的项目的主要价值就是项

目失败的教训，因此要通过收尾将这些教训提炼出来。项目收尾包括对最终产品进行验收，形成项目档案，吸取的教训等。另外，对项目干系人要做合理的安排，这也是容易忽视的地方，简单的打发回去不是最好的处理办法，更是对项目组成员的不负责任。项目收尾的形式，可以根据项目的大小自由决定，可以通过召开发布会、表彰会、公布绩效评估等手段来进行，形式是根据情况采用，但一定要明确，并能达到效果。如果能对项目进行收尾审计，则是再好不过的了，当然也有很多项目是无需审计的。

三、项目管理的九大知识领域

项目管理的九大知识领域是指作为项目经理必须具备与掌握的九大块重要知识与能力。其中核心的四大知识领域是范围、时间、成本与质量管理。在这些知识领域中还涉及很多的管理工具和技术，以用来帮助项目经理与项目组成员完成项目的管理。如：网络图示法、关键路径法、头脑风暴法、挣值法等，不同的工具能帮助我们完成不同的管理工作。另外，还有很多项目管理软件，如：Microsoft Project、P3等，作为项目管理的工具，也可以很好的帮助我们解决在项目的各个过程中完成计划、跟踪、控制等管理过程。

1、项目整体管理知识

项目的整体管理，或者说是综合管理也不为错，它是综合运用其他八个领域的知识，合理集成与平衡各要素之间的关系，确保项目成功完成的关键。项目的整体管理包括三个主要过程：项目计划制定。即收集各种计划编制的结果，并形成统一协调项目计划文档。项目计划执行。通过执行项目计划的活动，来实施计划。整体变更控制。控制项目的变更。项目经理负责协调完成一个项目所需的人员、计划以及工作，统领全局，带领团队实现项目的目标；

当项目目标之间或参与项目的人员之间出现冲突时，负责拍板定夺；并负责及时向高层管理人员汇报项目进展信息。总而言之，项目经理主要负责项目的整体管理，这也是项目成功的关键。回顾以前负责的项目，觉得主要存在以下问题：未找到项目发起人，或者项目发起人不明确，常把自己当成项目发起人；项目交付成果定义不清，以致最后收尾时无法对照计划进行验收；缺少组织结构描述；对项目的控制未能规范化，尤其是项目范围的变更控制；风险管理未得到重视，只是在项目组内讨论，并停留在项目负责人的头脑中；缺乏项目干系人分析；没有规范的进度报告，项目进展报告随意性较大。要有效的开展项目管理，引用项目的知识体系与方法工具，先依样画葫芦，通过实践，进一步领会这些内容是必须的。

2、项目范围管理知识

项目范围的不确定，会导致项目范围的不断扩大，作为项目经理，在项目开始时，就要对项目范围拿出项目干系人都认可的、理解无歧意的范围说明文档项目章程。然后为了保证项目的实施，明确项目组成员的工作责任，还必须分解项目范围，使之成为更小的项目任务包工作分解结构（WBS）。最后还有就是要认识到项目本身不是孤立的，因此有时范围的变更也是必须的，关键是当变更发生时，如何加以控制。在以上讨论之前，最重要的是当面临项目时，或不知道具体做什么时，如何进行范围管理。对潜在项目的识别，有四个步骤：确定做一个什么样的项目；业务分析，找出重要的业务过程，分析其中最能从项目中得到好处的过程；形成项目可能的优势，确定范围、好处及约束；选择方案，分配资源。对于从多个项目中选择项目，或从多个方案中选择方案的情况，常见的四种方

法：整体需要、分类、NPV及加权评分模型。

3、项目的时间管理知识

项目的时间管理，就是确保项目按期完成的过程。首先要制定项目的进度计划，然后是跟踪检查进度计划与实际完成情况之间的差异，及时调整资源、工作任务等，以保证项目的进度实现。在跟踪过程中，要及时与项目干系人进行交流，以及时发现范围的偏差，而产生时间与进度上的差异，或项目组成员有意或无意识的虚报了项目完成情况，导致进度的失控。具体包括以下内容：

- 活动定义：从WBS分解而来；
- 活动排序：明确活动之间的依赖关系；
- 活动历时估算：估算每项活动的时间，可以PERT方法进行；
- 利用PROJECT 2002等工具软件，协助项目的时间管理；
- 利用甘特图帮助跟踪项目进度；
- 利用网络图及关键路径分析，协助确定完成日期上的重要性或调整工期对项目工期的影响，以及处理关注的焦点活动。

需要注意一点，以前学习项目的时间管理工具及方法以后，就以为可以实现对项目的跟踪控制了，其实不然，这些工具都是通过人来发生作用，活动也是由人来完成的，因此项目经理不能把太多心思花在工具上，而是学会利用工具来协调人与资源的矛盾冲突。

4、项目的成本管理知识

对于项目经理在成本管理方面，就是要努力减少和控制成本，满足项目干系人的期望。其过程包括：

- 资源计划：即制定资源需求清单；
- 成本估算：对所需资源进行成本估算；
- 成本预算：将整体成本估算配置到各个单项工作，建立成本基准计划；
- 成本控制：控制项目预算的变化，修正成本的估算，更新预算，纠正项目组成员的行动，进行完工估算与成本控制的分析。

在成本管理中涉及很多财务管理的概念、术语、基础理论及方法与工具的使用，作为项目经理

，对这些内容要熟悉，特别是挣值分析的相关术语及简称，如：BCWS、BCWP、ACWP、CV、SV、CPI、SPI等等，不光要了解这些术语的涵意，还要掌握他们的计算公式。

5、项目人力资源管理知识 项目的人力资源管理就是有效发挥每个参与项目的人员的作用的过程。项目的人力资源管理过程包括：组织计划编制：形成项目的组织结构图；获取相关人员：其中重点是业务相关人员；团队建设：明确每个项目干系人的责任，训练与提高其技能，实现团队的合作与沟通。因为与人发生关系，其中首先是要明确各自的责任，这一点计划编制时就要明确，可以通过项目管理软件帮助项目经理提高效率，并能及时发现任务分解的合理性，最后形成合理的任务分解表。同时，要通过有效的激励方法来帮助项目成员实施项目计划，提高效率。项目是通过团队共同努力实现的，注意充分发挥团队的作用，使团队成员各尽所能是项目经理的挑战。在处理过程中，争取做到对事不对人，通过有效的会议来帮助项目实现沟通、检查以及目标实现。

6、项目的质量管理知识 项目的质量，理解为项目满足客户明确或隐含的要求的一致性程度。注意这里包括明确的要求，也包括隐含的要求。这对IT项目来说，如何满足用户隐含的质量要求，可能是IT项目质量失败的重要原因。可能所开发的系统符合需求说明中的要求，却与用户实际的要求（包含隐含的需求中），相差很大，导致不一致，结果导致IT项目的失败。现代质量管理经过了一个发展过程，目前已建立起相对完善的质量体系，国际组织也有相关的质量文件，以评审普通的生产质量，如ISO2000系列质量标准；对软件的生产质量，也有一些评价模型，如SQFD模型、CMM软件成熟度模型

等等。其中CMM成熟度模型分成五个层次：自发的、简单的、有组织的、被管理的及适应的，分别标识为不同的级别。对于项目管理需要制订质量计划，并应用质量保证的工具确保质量计划的实施。在质量控制的过程中，有许多现成的工具与方法，如帕累托分析、统计抽样和标准差等。要提高项目的质量，必须在领导中形成质量意识，通过建立一个好的工作环境来提高质量，通过形成质量文化来改进质量，是全面提升项目质量管理的关键因素之一。在以往所经历的项目中，项目的质量管理基本上没有得到重视，公司每年都在开展QC活动，该活动的目的就是改进质量，但活动成了科技创新活动，而更多的项目实施过程中，如何开展质量管理，却未能有所体现，这也是值得探讨的问题。

7、项目的沟通管理知识

项目的沟通管理非常重要，对项目经理而言，就如同前线指挥需要情报管理一样，这是使整个项目组掌握项目信息，实施其他管理手段的基础，所有的控制都有基于沟通基础之上的。在项目的开始，需要编制沟通计划，包括什么时间、将什么内容、以什么样的格式、通过什么样的方式、向谁传递。在项目的沟通中，可以采用书面报告、口头报告或非正式的交流，各种方式有利也有弊，关键看是否有利于沟通的效果。沟通的复杂程度随着对象的增加而快速增加，因此要通过适当的工具和手段，使面对面的沟通控制在一定范围之内，尽量减少因无效沟通而给项目管理带来的负面影响。在沟通中，会议是有效形式之一。很多业务员人员喜欢通过会议，以简单的形式化的语言描述项目的进展与项目中碰到的问题，而不喜欢技术化的图表与文档。

8、项目的风险管理知识

当因为未能做好风险管理，导致项目的风险发生时

，项目干系人将难以一下子接受风险发生的事实以及风险所带来的损失，需要用更多的时间来调整心理状态，才能恢复对项目的实施。项目的风险管理不仅是在项目进行过程中，有效避免风险的发生；而且能在风险发生时，帮助我们用正确的心态去面对，而不会手足无措。很多项目的失败，是因为风险发生时，对项目干系心理上造成的伤害，导致失去主观判断能力，而作出错误的决策。从这种意义上讲，项目的风险计划的制定主要是为提高项目干系人的风险意识，只要有了足够的风险意识，风险识别全面与否，在有些项目中可能重要性反而不是太明显。风险识别可以采用头脑风暴法、经验法则等方法，在识别这些风险因子之后，可以对这些因子加上权重，最后可以计算出项目成功的概率，并能据此决策项目是否应该开展、继续或停止。识别风险因子之后，紧接着就是制定风险应对措施。根据风险发生的概率，产生的风险成本与收益，决定相应的应对策略，如风险处理、风险接受、风险改善等等。实际工作中，可能识别到存在的风险，但却不能加以正确处理。风险就这样被层层传递。如因用户参与不够，导致需求不正确，进一步产生工期估计的失误，结果是计划的偏差，最后整个项目的结果产生偏差。因此，要注意从风险的源头抓起，防止风险的层层放大。

9、项目的采购管理知识

采购就是从外界获得产品或服务。对于IT项目而言，采购变得越来越重要。目前绝大多数的IT项目都离不开采购管理，而且很多项目的主要内容就是设备采购或咨询采购，对于企业而言，能否做好采购管理是保证项目成功的重要内容。有效采购管理包括以下过程：编制合理有效的采购计划：这是项目管理的一个重要过程，即确定项目的

哪些需求可以通过采购得到更好的满足。在采购计划中，首先是决定是否需要采购、如何采购、采购什么、采购多少、何时采购等内容；编制询价计划：即编制报价邀请书RFQ或招标书；询价：进行实际询价；开标：评估并选择供应商；管理：对采购合同进行管理；收尾：对采购合同进行收尾。在整个过程中，容易忽视的两个过程，一是采购计划，二是合同收尾。采购计划的编制，是采购管理整体按需求进行的前提，如果这一步做不好，其他都是白费劲；而在采购的合同收尾过程中，最容易忘记或做不到的就是采购审计。至于供应商的选择等过程，在IT项目中，往往会过分重视技术，而忽略管理与成本。其实，管理与成本决定合同能否按期保持履行的前提。在我公司的实际情况中，一般项目以设备为主要成本时，往往就不再考虑其他内容，而仅是作为一般的设备采购，交器材部门实施。因为不光没能做到项目管理，亦未做到采购管理，所以这类项目虽然也实施完成了，但项目的实施质量总令人不太满意。 [结束语] PMP认证要求申请者必须具备的专业经历至少具有3年以上4500小时的项目管理经验。之所以有这样的要求，是因为项目管理不只是光靠读两本书，掌握几个工具的使用就能胜任的，很多知识与经验，需要在实际的项目管理实践中体会与积累。文章只是简单介绍了项目管理的几个概念，如果需要深入学习，还需阅读更多的资料，并在实际的项目管理中加以运用。这里，首先推荐学习美国项目管理协会编写的《项目管理知识体系指南》（A Guide to the Project Management Body of Knowledge），简称PMPOK，这本书介绍了通用的项目的管理知识，不过因为是指南，类似于质量标准一样的东西，阅读起来有点枯

燥无味，但为了明天更好的职业，这样的付出还是值得的。期待明天会有一个新项目经理出世。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