

项目管理中制订项目计划的学习体会 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\\_65999.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65999.htm)

在参加项目经理培训过程中，“计划”两字是出现频率最高的词汇之一，计划贯穿于项目执行的整个过程及各个子过程，是项目管理九个知识点得以实施的第一步，这足以说明计划以及计划的制订在项目管理中的重要性，而项目整体计划（下称“项目计划”）的制订对项目最终结果的影响更是不言而喻。本人以前在项目管理中曾做过大大小小难以计数的计划（包括项目计划），其中也不乏自认为周密完善的，但是通过培训老师的指导和自己的学习总结，对项目计划的完整性、科学性、规范性有了新的认识，项目计划的内涵和外延远非以前所想的，制订项目计划其实也是一个“项目”。本文旨在对自己学习项目管理中制订项目计划的体会做一个总结，一方面希望对所学的知识加以消化和巩固，另一方面旨在形成一个制订项目计划的模板，将来在工作实施中能得到应用。另外，需要说明的是，在写作过程中本人更多的是站在项目经理的角度上。

### 一、项目计划概述

简单来讲，项目计划是一个用来协调项目中所有其他计划，以指导项目执行和控制的文件。项目计划要体现项目管理中九个知识点的管理，要记录计划的假设以及方案选择，要便于各干系人之间的沟通，同时还要确定关键的管理审查的内容、范围和时间，并为进度评测和项目控制提供一个基准线。计划应该具有一定的动态性和灵活性，并随着环境和项目本身的变更而能够进行调整。计划应该能够有利于项目经理管理他们的项目团队和评估项目的进展状况

。项目经理是项目计划当然的负责人，由于项目计划需要用到各个方面的知识，所以要想构建并合成一个好的项目计划，项目经理必须懂得项目管理的基本知识，特别是整体管理的艺术。除了项目组成人员，项目计划制订的参与者应包括项目的所有干系人（有些可能只是代表，如上级领导、客户代表等），因为项目管理的最终目的就是要使项目满足或超过项目干系人的需求和期望。项目经理与项目组成人员及其他项目干系人一道制定项目计划，这将有利于项目经理较好地理解项目的整体以及指导计划的实施工作。项目计划如同项目本身一样，也有其特殊性，按照特定的项目来量体裁衣，制定相符的项目计划固然是很好的。但是对大多数项目而言，项目计划也存在一定的普遍性和规律性，比如一个项目计划必定包括项目的整体介绍，项目的组织描述，项目所需的管理程序和技术程序，以及所需完成的任务、时间进度和预算等。下面就项目计划所包含的基本内容逐一展开。

## 二、项目整体介绍

项目整体介绍包括以下内容：

- 1 项目名称：每一个项目都需要一个专有的名称，项目的起名应注意避免与相关项目的混淆，特别是在一个大项目下面的几个小项目之间。
- 2 项目以及项目所需满足需求的简单描述：这一段内容很大程度上是给项目团队和项目干系人以外的人看的，所以应避免出现过于专业的词汇和行话。表述中应明确项目的目标和组织项目的原因，项目的大致时间、大致金额。
- 3 发起人的名称：如果能够的话，项目经理最好促成将来能赋予项目更多资源的人（一般是上级领导）来做发起人，在介绍中应给出其姓名、头衔、联系方式。
- 4 项目经理和项目组成员的姓名：如果成员不是太多，最好列出所有人员，如果成员

较多，可列出主要组成人员，并注明其职责范围。5 项目可交付成果：用来列举和表述作为项目产出的产品，可能是一个系统、软件包、硬件设备、技术报告，甚至可能是对某一个判断产生的结论。6 重要资料清单：许多项目都有一个前期形成的过程。将一些与项目有关的文件和会议纪要等列在这里有利于项目干系人了解项目的历史和背景。7 项目计划文档的有关定义：对文档里出现的缩写词，文档里涉及到的行业术语与少见的技术词汇等做出适当的定义和解释。

### 三、项目组织情况描述

项目组织情况的描述应该包括以下一些内容：

- 1 组织结构图：除了项目发起人公司和客户方公司（客户方也可能在项目发起人公司内部，此时注明客户方为公司内部的项目接收机构）的组织结构图外，还应包括项目组的组织结构图，说明项目的权利、义务和沟通的关系。
- 2 项目责任：项目计划的这一部分应该说明项目的主要职能和任务并明确各自都由哪些具体的人负责。可采用责任任务书的形式来表示，责任任务书就是一种用来说明这些信息的常用工具。
- 3 其他与组织或过程相关的信息：根据项目的性质，有时候还需要在这里记录项目之后的一些主要过程信息。例如，如果项目是要发布一个软件的升级版本，让项目相关人员看看该过程的主要几个步骤的计划图表和时间限制对他们来说一定很有好处。

### 四、项目的管理和方法描述

描述项目的管理和方法包括以下一些内容：

- 1 管理目标：包括如何理解上级管理层对项目的想法，项目有哪些要优先考虑的因素，项目有哪些假象条件和限制条件等等。
- 2 项目控制：这部分主要描述如何对项目进行监控，并如何处理变更。评估周期是一个月还是一个季度？要不要在项目进度监控过程中使用某

些图和表？要不要进行挣值分析来跟踪评估项目的执行情况？变更控制的过程是什么？不同类型的变更都需要哪些管理部门的批准？

3 风险管理：这部分用来简要讲述如何进行风险的识别、管理和控制。这一点是以往项目管理中经常被忽略或淡化的，实际上绝大多数项目都需要对此进行详细制订。

4 项目人员：描述项目所需人员的数量和类型等信息，可以参考公司的知识地图，如果项目需要，就应该参考该人员分配计划进行描述。

5 技术过程：这一部分用来叙述项目可能用到的一些具体方法以及信息的归档方法。对IT企业而言尤其重要，比如有些项目要采用一些具体的软件开发方法和计算机辅助软件工程工具，许多公司和顾客都要求技术归档的特定格式，在项目计划中明确这些技术过程是很重要的。

五、项目任务描述 项目任务的描述包括以下内容：

1 主要工作包：一般都通过WBS将项目工作分解成一些工作包，并且还需要制定一个工作说明来描述工作的细节内容。这部分应简要总结项目的主要工作包并参考范围管理计划的适当内容。

2 主要可交付成果：这部分要把项目产出的主要产出列举出来。同时还要说明对每一个可交付成果的质量要求。

3 与工作有关的其他信息：这一部分要重点突出项目要做工作的一些重要信息。例如，列出一些项目过程中要用到的某些软硬件，或者一些必须遵循的规范等，并记录项目工作确定的前提条件。

六、项目进度信息

1 进度概要：能够在一页纸上浏览整个项目进度安排这样肯定会有帮助。根据项目大小和复杂程度的不同，进度概要可能只列出一些关键的可交付成果和计划完成日期。对于那些小项目，可能会用一个甘特图包括整个项目的所有工作和有关日期。

2 进度细则：这一部

分用来详细描述项目进度计划。这里应该提及进度管理计划并讨论项目活动的相互依赖关系，这些关系对项目进度影响很大。可以用项目网络图和PERT图表来显示这些依赖关系。

3 与进度有关的其他信息：在做项目进度计划时会有一些假设条件。这部分要记录一些主要假设并重点说明与项目进度有关的其他信息。

### 七、项目整体的预算

项目整体预算包括以下内容：

- 1 预算概要：预算概要要对整个项目有一个整体的估算。还可以包括按特定的预算种类给出每个月的或每年的预算估算，同时对这些数字给出详细的解释。例如，其中的预估数字是不是固定不能变动的，还是只是根据未来3年预测的成本所作的一个大致估算。
- 2 预算细则：这部分需要充分总结成本管理计划的有关内容，给出较为详细的预算资料。例如，每年预估的项目固定成本和重置成本各是多少？预计的项目经济收入是多少？项目工作都需要哪些类型的人员？劳动成本要是怎样计算的？等等。
- 3 与项目预算有关的其他信息：这部分记录并强调与项目资金有关的其他一些信息。

明确项目计划的制订内容仅仅是制订项目计划的基础条件，计划是否具备科学性，是否有利于执行，是否贴近于公司的实际情况，还需要更多的知识和技巧积累，但是，"Planning is nothing，Planning is everything"，尽管不可能制订出绝对理想的计划，通过不断学习总结，不断实践，在项目管理中制订出更完备的计划，是每个项目经理所必须追求的。

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)