

适应性项目框架方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_80_82_E5_BA_94_E6_80_A7_E9_c41_66146.htm

一、项目管理现状描述
长期以来，在施工项目管理中，人们一直为纠缠不清的计划和变化所困。制定计划时煞费苦心，但由于项目工期并非单纯的技术问题，制约因素太多。因此，部分人强调基本建设程序，而将之视为指导工作的根本；最后，将计划不能指导实际工作归结为社会顽疾。工作之中，计划也变成了美化办公环境的装饰品。实际上采取的管理原则仍然是按先发生，再解决的程序处理问题。另一种管理模式，干脆就是看到什么问题需要处理，再寻找解决问题的途径；或曰，走一步，看一步。这两种解决模式严重影响了项目实施进度，没有发挥出管理的作用，造成了项目实施的低效率、低效益现象。

二、项目中的管理对象与目标项目管理的根本目标要求我们不断提高管理水平，创造项目实施的高效率和高效益。其实，只要仔细地分析一下，不难发现：一、工程项目实施并非复杂到无从下手，但也不是简单到了项目开始时期，就能将每一个分部、分项工程甚至每一个活动和任务都能认识清楚，并能以此制定出符合实际情况的计划来。用大量的时间对远期目标进行假设性思索，造成了时间上的浪费。二、工程项目实施过程中，确实存在一个明确的先后次序。即：在设计阶段先进行可行性方案设计，在勘测和进行实施性设计。在实施阶段先地下后地上，先土建后安装，先结构，后装饰等次序。三、影响工程实施的障碍主要为：1) 地上既有建筑和构筑物等附着物，地下既有管线；这会涉及到具体业主

，迁移时间，赔偿费用和手续等问题。2) 设计图纸缺失、与实际不符等；这又涉及到设计基础条件是否完备、设计文件质量是否合格。上述第一条可以解释为工程项目实施时的复杂性，第二条就是工程项目的一般实施规律了。第三条说明了工程项目实施过程中存在的诸多不利因素及困难。这里，按现行的项目管理规定，与设计有关的问题，理应在设计过程和设计配合工程实施过程中解决并完善。但是，由于项目业主主观愿望的变化等诸多因素影响，各个过程往往会有重叠交叉现象发生，不可能等到每一阶段清楚地结束后才开始实施工程施工。而且，设计配合与工程实施是密不可分的。这正是需要项目管理的原因所在。无疑，项目管理的对象是项目每一实施过程中各个参与因素，实际上是对关键参与人员的工作行为进行统一协调。项目管理的最主要目标就是在有限的资源条件下，安全、合乎质量标准地完成项目建设，为公司因服务而创造经济效益。同样，这也应当成为评价一个项目经理的业务能力的主要标志。

三、项目管理新方法介绍

传统的项目管理明确地将项目管理划分出了启动、计划、实施、控制、收尾五个过程；在计划过程中试图解决所有的问题，例如：投资、工期、质量水平等等；但现实中，基于上述第三条因素，工程项目从立项可能就是一个紧迫的抢修或已有紧迫的工期要求；如果单靠每一过程都明确之后，再开始下一过程，就会丧失实施项目的必要性或市场机会。这时，传统的项目管理方法就失去了效果，而APF方法则是一个有用的良策。该方法按项目生命周期划分为：项目范围、项目周期计划、项目实施周期、客户检查、项目后回顾五个阶段；实际上是按项目包含的功能或内容及实施次序，先产

生框架型计划，然后分部分分阶段地实施项目管理；是先整体，然后分部分按阶段细化的过程。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