

工程项目组织与管理讲义(四) PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/93/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c60\\_93821.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/93/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c60_93821.htm) 第四讲 一、内容提要 1

、概述；2、工程项目的绩效评价；3、工程项目的沟通与协调。二、重点、难点（一）熟悉工程项目综合管理的目的、基本原则，工程项目的绩效评价，工程项目的沟通和协调。

（二）掌握工程项目综合管理的过程、项目计划的制定、实施和控制。三、内容讲解 第三章 第一节 概述 一、工程项目

综合管理的目的 工程项目是多个群体参与、开展多项工作，需要多种资源、实现多种具体目标的集合体，它有一个整体的要求和目标。对工程项目进行综合管理的目的是为了保证项目的整体性，统筹、沟通、协调各方的要求，解决项目实施过程中的各种矛盾冲突，并通过实施对工程项目的质量、进度、费用、安全等目标进行综合管理，确保工程项目总体目标的顺利实现。例题1．对工程项目及其管理的表述不正确的

的是()。A．工程项目是多个群体参与、开展多项工作、需要多种资源、实现最终惟一确定目标的集合体 B．工程项目有一个整体的目标和要求 C．对工程项目进行综合管理的目的是为了保证项目的整体性，统筹、沟通、协调各方的要求，解决项目实施过程中的各种矛盾冲突 D．对工程项目进行综合的管理的目的是通过实施对工程项目的质量、进度、费用、安全等目标进行综合管理，确保工程项目总体目标的顺利实现 答案：A。二、工程项目综合管理的基本原则 (一)

实现项目总体目标是综合管理工作的准绳 (二)沟通是工程项目综合管理的基本理念 (1)通过沟通协调，统一参与各方的认

识和要求，从而统一行动纲领。(2)通过沟通、协调，明确各项工作的顺序和衔接，加强协作和配合。(3)通过沟通、协调，顺利的解决执行中出现的新情况、新问题、新矛盾。(三)保持工程项目各项工作的整体协调、有序运行(1)各项工作分工明确、界面清晰、层次分明、责任到人便于管理。(2)一切工作纳入计划，尽可能把矛盾和冲突消灭在行动之前。(3)各项工作都要按计划运行，按计划完成。不盲目赶工、盲目超前。

例题2: 工程项目综合管理的基本原则包括( ) A.实现项目总体目标是综合管理工作的准绳 B.沟通是工程项目综合管理的基本理念 C.通过沟通协调，统一参与各方的认识和要求，从而统一行动纲领。(属于说明) D.保持工程项目各项工作的整体协调、有序运行 E.各项工作都要按计划运行，按计划完成。不盲目赶工、盲目超前。(属于说明) 答案:A、B、D

三、建立完善的项目管理制度 工程项目管理制度，要在项目经理的领导下发动项目管理全体人员共同参与制定。全员参与有利于管理制度的完善和管理制度的贯彻实施。

四、工程项目综合管理的过程 (一)工程项目综合管理的框架 工程项目综合管理是把工程项目各阶段工作的具体目标和任务同管理目标结合在一起进行的综合管理。图31说明了工程项目综合管理的框架。图中横轴表示工程项目建设周期的各阶段工作任务，纵轴表示各种项目管理目标，工程项目综合管理用图中箭头表示，箭头随着工程项目建设周期演化而更加集中。工程项目综合管理将所有这些要素结合在一起，直到成功地完成工程项目。

例题3 . 关于工程项目综合管理的框架图的表述正确的有( )。 A . 横轴表示各种项目管理目标 B . 纵轴表示工程项目建设周期的各阶段工作任务 C . 箭头表示工程项

目综合管理 D。箭头随着工程项目建设周期演化而更加集中 E。工程项目综合管理将所有这些要素结合在一起，直到成功地完成工程项目 答案：C、D、E。工程项目综合管理的过程是一种有计划有秩序和动态管理过程，包括项目计划的制定、项目计划的实施和项目计划的变更控制。

(二)工程项目计划

1. 工程项目计划的含义 工程项目计划是工程项目组织根据所确定的项目目标，对项目实施过程中的各项工作所做的计划安排。工程项目计划可以分为项目工作计划、费用计划、进度计划、变更控制计划、项目采购计划、资源需求与供应计划、人员组织计划、文件控制计划、应急计划和项目支持计划等内容。

2. 工程项目计划的作用 工程项目计划的作用是：(1)作为工程项目实施的控制依据，是实施工程项目管理的基础性工作。(2)通过制定工程项目计划，预测所确定的工程项目管理目标的实现的可能性。(3)促进工程项目相关各方之间的协调和沟通。(4)确定关键控制点的检查内容、范围和时间等。(5)确定进度度量和工程项目控制的时间基准线。

3. 工程项目计划的制定 (1)工程项目计划应由项目经理会同有关项目管理组织自上而下，自下而上共同制定完成，这样才能构建出一个好的工程项目计划，也有利于工程项目管理班子对工程项目的整体理解及指导计划的实施。(2)工程项目计划的制定应通过分析和评价有关内部和外部、历史和现今的信息，汇总并协调各种计划，评估和预测未来可能的发展情况，从而建立一个连贯的、协调一致的有关完成工程项目任务方案的综合性工程项目计划，并以此来指导工程项目的实施和控制。(3)工程项目计划通常要在多个方案中进行分析、评价和筛选，最终形成一个可行的能够实施并达到预期目

标、最优的实现资源最佳配置的方案。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)