

工程项目组织与管理培训班讲义(第三章) 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_93854.htm

第三章 工程项目的综合管理 考试要点：1.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，工程项目的沟通与协调。2.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。

第一节 概述 一.工程项目综合管理的目的（熟悉）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、协调各方面的要求，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。二.工程项目综合管理的基本原则（熟悉）

1.实现总目标是综合管理工作的准绳。2.沟通是工程项目综合管理的基本理念。3.保持工程项目各项工作的整体协调、有序运行。三.工程项目综合管理的过程（掌握）

（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。工程项目综合管理的过程是一种有计划有秩序的动态管理过程，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

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。1.

工程项目计划的作用（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沟通。（4）确定关键的

管理审查的内容、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。

2. 工程项目计划的制定（掌握）

（1）工程项目计划应有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。（2）工程项目计划的制定通过分析和评价有关的内部和外部、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。（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。（4）制定工程项目计划的主要步骤包括：

- 清晰地定义工程项目目标；
- 把工程项目范围详细划分为各个工作包；
- 为了实现工程项目目标，需要明确每一个工作包所必须完成的具体任务，并由承担该工作包任务的管理者提出详细的工作计划；
- 汇总各工作包的计划并以网络图或横道图等表现形式表示各项任务和工作，表明各项任务之间的逻辑关系，安排协调一致的进度计划；
- 确定质量检查和评价的关键点和质量检查、评审安排；
- 进行资源消耗评审，安排资源供给计划和费用控制计划；
- 对计划执行风险进行分析，提出对策，在计划安排上留有余地，特别是对那些影响全局的控制性工程，更应留余地；
- 对计划进行评审，确定后下达基层执行。

（三）工程项目计划的实施控制（掌握）

计划实施控制的目的是要不断的监视计划实施的过程，当出现偏离计划时，立即采取措施纠正偏离，在总体上保证进度、质量、费用等计划目标的实现。

工程项目计划实施控制的基本方法：

- 建立计划实施的监测记录体系和统计报告制度；
- 对偏差进行分析；
- 采取措施纠正偏差。

（四）工程项目计划的变更控制

1. 工程项

目计划变更的含义 工程项目变更控制就是指建立一套适当的程序对处于动态环境的工程项目变更进行有序的控制。

2.变更控制的原则

- (1) 原先定义好的项目范围和整体目标要求必须不断地保持。
- (2) 在制定项目计划时，加强风险分析，在进度安排上留有适当余地，在费用安排上考虑一定的不可预见费。
- (3) 尽量减少变更带来的影响。
- (4) 建立严格的变更评审和批准程序。
- (5) 变更评审前要与有关部门进行反复协商沟通

第二节 工程项目的绩效评价（熟悉）

一.工程项目绩效与绩效评价的概念

工程项目绩效是指工程项目实施活动和过程的结果。绩效评价则是在考核实施活动过程的基础上应用考核结果的描述来确定绩效的高低，做出评价。工程项目绩效具有多因性、多维性、动态性等特征，因此，项目绩效评价是一种综合性的评价。

二.项目绩效的作用

- (1) 确保业主获知工程项目进展状况，满足业主检查工程项目进展情况的需求。
- (2) 进一步确认项目组织对工程项目承诺的实现程度。
- (3) 作为预测项目建设终结绩效的依据。
- (4) 尽早发现项目实施的问题，以便提前采取措施。
- (5) 作为考核工作成果，实行奖惩的依据。

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