

《项目整体管理》

图书基本信息

书名：《项目整体管理》

13位ISBN编号：9787506428446

10位ISBN编号：750642844X

出版时间：2004-1

出版社：纺织

作者：赵涛

页数：289

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

前言

项目在我们身边，比比皆是。大到青藏铁路工程、北京申办2008年奥运，小到出一趟差、办一个联欢会，都是项目。而项目管理在今天，也越来越广泛的被各类企业和组织在各个领域所应用。很多使用传统的组织方法难以实现的目标，都可以通过项目组织达成。在中国，尽管早在北宋复建古城汴梁时就已经用到了项目的知识，但是直到20世纪90年代，才真正掀起了一股应用项目的热潮。而且随着新经济时代竞争的加剧，产品生命周期的缩短，对顾客更多的关注等等，项目管理已经逐渐成为企业运作的一种方式，成为21世纪企业组织和管理的一种主要形式。可以说，项目的火山正在全面喷发。目前，正式出版的有关项目的书籍可谓争奇斗艳，但仔细研读，我们就可以发现，已经面世的这些书籍多为项目理论知识介绍，或者按照项目的流程，即启动—计划—执行—收尾，对项目过程做一流程性的说明。另有一部分书籍是针对某一领域——多为工程建设类项目，进行的管理实践指导，不具有通用性。在这种情况下推出的这套项目系列丛书，主要是面向初中级项目人员和那些热衷于学习项目知识的朋友。对于初中级项目人员来说，由于本套丛书在理论讲解之中穿插着内容翔实、切合实际情况的实例，因此，可以对其实际工作进行有益的指导；而对于那些刚刚接触这方面知识的人员来说，本丛书则可以作为很好的入门教材，帮助大家学以致用，领会提高。就体系而言，本套丛书也尝试着从一个新的角度来组织编排，即根据目前业界的纲领性文件，PMI所制定的PMBOK2000所划分的项目九大知识领域，陆续推出项目成本管理、项目范围管理、项目整体管理等分册。这样的尝试，在国内尚属首次。就内容而言，在遵循项目基本原理的基础上，不仅吸收了国外本领域的许多先进经验，还将编者与项目实际工作人员交流过程中的一些切身感受融入其中，增强了内容的实用性。理论离不开实践，因此，在每一章的末尾都加入了与该章内容密切相关的项目案例。为了便于读者更好地将知识融会贯通，形成对项目的整体认识，在每章末尾还增加了“学习提高”的内容，主要介绍在本章内容中曾经涉及但不属于本知识领域的一些知识，或者是对一些知识点详细和深入地展开。总之，与同类书籍相比，本丛书的最大特点是：综合了国内外项目领域的先进理念，从非常实用的新角度深入剖析项目的各个知识领域，并与实践密切结合，使读者不仅可以学习到关于项目的专业术语、具体技术和工具，还能够置身于本书所设定的情境中去领悟体会，获得更深的认识。在本丛书的编写过程中，得到了许多朋友的大力帮助和支持，为我们提供了丰富、充分的数据和资料，使编写工作得以顺利展开，使丛书内容更加充实。在此对所有帮助我们完成本丛书的人士致以衷心的感谢。首先，要感谢那些为我们提供了宝贵的项目实践经验并帮助完善项目方法的经理人员。其次，感谢那些对我们的项目的研究产生重大影响以及为本丛书写作提供了大量资料的朋友们，他们是北京航空航天大学管理学院王立文教授，北京蓝英通科技有限公司王立杰先生、原烟台市城市排水管理处黄峻岩女士、德勤会计师事务所鹿娟女士、联想集团梁艳女士，张海涛、王苏斌、郑海涛、孙霆、熊勇、云雄、杨瑞、席阳等帮助修改了部分稿件。全书由赵涛统稿。此外，还要感谢中国纺织出版社给了我们出版本套丛书的机会。尤其感谢高剑先十对本丛书的书稿所进行的耐心而细致的编辑。倘若本丛书能够帮助国内同行在发展我国项目管理中尽到一份绵薄之力，这也就实现了编写本丛书的初衷，我们将感到莫大的欣慰。由于编者水平和学识的局限，缺点、错误在所难免，欢迎广大读者和专家学者提出宝贵的意见和建议。编者

2003年10月

《项目整体管理》

内容概要

本丛书的最大特点是：综合了国内外项目管理领域的先进理念，从非常实用的新角度深入剖析项目管理的各个知识领域，并与实践切实结合，使读者不仅可以学习到关于项目管理的专业术语、具体技术和工具，还能够置身于本书所设定的情境中去领悟体会，获得更深的认识。

本书从项目管理和项目整体管理的基本概念及其相互之间的关系入手，介绍了项目整体管理的涵义及其在整个项目管理中的地位 and 作用；接着按照项目的进展阶段，即计划、实

《项目整体管理》

书籍目录

第一章 项目管理概述第一节 项目管理的发展一. 国际项目管理发展史二. 国际项目管理发展的特点和热点三. 中国项目管理的研究发展概况第二节 项目与项目管理一. 什么是项目二. 项目与作业三. 项目管理第三节 项目目标与项目干系人一. 项目目标二. 项目干系人第四节 项目阶段与项目过程一. 项目阶段二. 项目过程的有关概念第五节 项目管理的基本层次一. 综合层二. 战略或行政管理层三. 战术和作业层学习提高一. 项目管理中需要处理好的四个问题二. 项目经理开门七件事案例讨论一. 客户服务中心建设项目二. wed公司业务流程项目第二章 项目整体管理概述导入案例第一节 项目整体管理一. 整合项目目标和计划二. 协调项目内. 外部环境的关系三. 在项目整个生命周期内实施项目管理第二节 项目过程与项目整体管理一. 项目启动过程二. 项目计划过程三. 项目实施过程四. 项目控制过程五. 项目结束过程六. 项目过程特点及其关系第三节 项目整体管理的地位与作用学习提高一. 施工项目管理的全过程二. 项目管理过程中的问题分析方法案例讨论一. 软件开发项目的管理二. 双环立交桥改扩建工程项目第三章 项目计划阶段的整体管理导入案例第一节 项目计划概述一. 项目计划二. 项目计划的目的是与作用三. 项目计划的制定四. 项目计划的要素第二节 项目计划的分类一. 项目计划按用途分类二. 项目计划按形式和内容分类第三节 项目计划的制定一. 制定项目计划的原则二. 项目计划制定的过程和方法三. 项目基准计划和项目基线第四节 项目计划的制定方法一. 里程碑系统二. 甘特图三. 关键路线法四. 计划评审技术五. 各种方法之间的比较学习提高一. 软件项目计划的制定技巧二. 基于需求的规划策略：按优先次序排序案例讨论suma公司的计划管理第四章 项目计划的实施导入案例第一节 项目计划实施流程第二节 项目计划实施的工具一. 项目实施过程中的常用工具二. 项目的跟踪评价第三节

“项目”一词是个专业术语。日常生活中，我们总会碰到林林总总的各类“项目”，大的如三峡水电工程项目，小的如搬家、郊游等。美国著名项目管理教授凡R.J. 格雷厄姆指出：“因为项目是适应环境变化的普遍方式，故一个组织的成功与否将取决于其管理项目的水平。”他把项目定义为：项目就是为了达到特定目标临时调集到一起的资源组合，它与常规任务之间关键的区别是，项目通常只做一次。

(一) 项目的基本特征 美国项目管理学会 (PMI, Project Management Institute) 在项目管理知识体系 (PMBOK, Project Management Body of Knowledge) 中，给项目下的定义是：项目是创造独特产品、服务或其他成果的一次性工作。它具有以下几个明显的基本特征：1. 一次性 一次性是指项目有明确的开始时间和结束时间，即项目不是一直持续进行的工作，有确定的起点和终点。当项目已经实现目标或者因故终止时，就意味着项目的结束，这也是项目与日常运作的最基本的区别。但是，这并不是说项目历时短，而是说项目的历时总是有限的。但是，项目所提供的产品或服务通常并不是一次性的。项目可能常常会给社会、经济和环境带来一些预期的或不可预期的影响，这些影响可能会比项目本身持续的时间长得多。要达到一个持久的战略目标，可能需要一系列项目或一些并行的辅助项目。

项目的一次性还表现在其他方面，如：(1) 市场机会的短暂性要求项目能够在有限的时间内实现目标，提供预定的产品或服务。(2) 项目团队常常是因为实施某一项目而组建的，项目完成后项目团队就会解散，项目团队成员得以重新分配。2. 独特性 项目要完成的工作是独特的，是以前曾作过的。其可交付成果即最后交付的产品或服务也是独特的。3. 渐进明细 渐进明细这一特点，可以说，综合了项目的一次性和独特性。由于每个项目的产品是独特的，因此心该渐进的详细描述用以区分产品或服务的特征。渐进意味着“这是一种持续不断的生长过程。”；明细意味着“工作需要仔细、详细，并要通盘考虑。”这些显著特征将在项目前期被粗略广泛的定义，随着项目团队对产品理解逐步完善和完整，将对此做出更为精确和详尽的定义。对产品特征的渐进明细应当与项目的范围定义结合起来，特别是当项目以合同形式执行时，当项目范围准确定义之后，即使对项目产品特征的描述逐步细化，项目范围也应保持不变。

(二) 项目的整体性 由于项目是由共同发挥作用的各个部分组成的，包括各硬件成分和软件成分的组合，因此，任何一个成分的或缺和削弱都会影响项目的整体效果。项目的整体性主要体现在以下三个方面：

1. 项目范围的整体性 项目范围是为达到项目目标所要求也仅仅是要求完成的工作。项目范围内的工作如同人体的各个器官，缺一不可。项目范围定义的主要工具工作分解结构 (WBS) 是确保项目整体性的重要条件。2. 项目目标的整体性 项目目标的整体性是指对那些互相冲突、矛盾的需求和目标加以权衡，寻求各方面都可能接受或满意的结果。3. 项目过程的整体性 项目过程的整体性是指根据项目的生命周期，将项目的每个阶段又细分为若干个子阶段或过程，这些过程既相互区分又紧密联系，每一过程都是基于项目需求的个人和组织共同努力的成果，尽管这些过程看起来是相互独立的，但实际上它们之间都存在着相互交叉或相互影响的部分。“除非立即转化为辛勤的工作，否则计划只能是美好的愿望。”管理大师彼得·杜拉克曾经这样说过。实现这种转化并非易事。项目计划过程实际上就是将项目首先转化为可以实现的具体工作，从而完成整个转化过程，实现项目的成功。而其中，项目整体管理扮演着非常重要的角色。

一、项目计划 任何项目管理都是从制定项目计划开始的。项目计划是有效协调项目工作、推动项目工作顺利进行的最重要的工具。(一) 计划 计划是组织为实现一定目标而科学地预测并确定未来行动的方案。任何计划都是为了解决三个问题：一是确定组织目标；二是确定为达到目标的行动时序；三是确定行动所需要的资源比例。所以制定计划就是根据既定目标，确定行动方案，分配相关资源的综合管理过程，具体而言，就是通过对过去和现在、内部和外部的有关信息进行分析和评价，对未来可能的发展进行评估和预测，最终形成一个有关行动方案的建议说明——计划文件，并以此文件作为组织实施工作的基础。

(二) 项目计划 项目计划是指项目团队组织根据项目目标的规定，对项目实施工作进行的各项活动做出周密安排。项目计划是一份用来协调各方面计划，以指导项目团队组织、实施、执行和控制的文件，也是处理项目不确定性的武器，还是避免浪费，提高效率的手段。它围绕项目目标，系统地确定项目的各项工作任务、安排项目进度、编制资源预算，是项目管理的首要目标，也是项目初始阶段的重要功能之一。此外，项目计划还是项目团队和客户交流的工具。一个有着良好构思的项目计划，可以有效地引导项目向着既定的目标前进。计划是项目管理的基

《项目整体管理》

本组成部分。没有有效的计划，项目的失败几率就会大增。实际上，计划是一张道路交通图，指引着项目团队如何从当前位置到达想去的地方，没有它，就可能实现不了预定的目标。项目计划有助于项目团队注意到以下方面：

- (1) 计划的本质是在你真正开始一个项目前，先停下来思考如何能把它做得更好。
- (2) 把精力集中在工作上，而不是它会让你看起来好一些还是坏一些。

- (3) 当面对问题时，通常要问一问公司以前是如何处理的，以便获得更深入的了解。
- (4) 避免过于乐观的倾向，尤其是在项目初期——如果你认为项目实际需要增加一个月的时间，就应该明确提出来。
- (5) 使项目计划对所有项目涉及的方面都有效——如果有不同意见，在继续工作之前就要明确提出。
- (6) 经常召开项目会议，主要是为制定项目计划。

- (7) 不要仅靠一张图表来表达项目计划——应附有一个简洁的说明。
- (8) 用发展的眼光看待问题，项目经理和项目团队都要做到这一点。
- (9) 直到需要的资料均已获得且正确后再确定计划。
- (10) 保持项目计划在分发、及时、全面、简洁、格式和一致性上的有效性。

任何项目管理都是从制定计划开始的，然后再按计划去做。项目计划一般包括总则、项目目标、实施方案、合同、进度安排、资源、人力资源、评价及潜在问题等基本要素，而项目计划的类型与内容随着不同的分类标准与方法，有不同的形式。系统集成（System Integration）有时也称为系统工程（System Engineering），是项目整体管理的一部分，在项目的执行方面发挥着重要作用。其本质就是项目中的技术专家将各技术学科集成在一起，从而实现客户的目标或将项目集成到客户的系统中。

一、系统集成的目标 系统集成主要与三个目标相关联：

- (一) 绩效 绩效（Performance）是指系统做什么，它包括系统设计、可靠性、质量、可维持性及可修复性。很明显，它们不是系统中分立的、独立的要素，而具有高度相互关联的特性。这些系统的绩效特征在设计过程中可能高于或低于规范要求，但必须位于顾客建立的设计参数范围之内。如果项目团队已经具备了相当的设计能力，而且也征得顾客的同意，那么就可能会提供给顾客超过规范要求的系统，这样做，无疑对双方都有利——比完全按照既定规范提供的可交付成果速度更快、价格也会更便宜。有时，绩效还体现在系统的美观性上面，即要求系统的外观必须为顾客所接收。
- (二) 效果 强调效果（Effectiveness）的目标是设计系统的个体要素以实现所需的最佳绩效。通常，要遵循以下原则：

- (1) 设计要素要使系统绩效达到最优，而不仅仅限于使子系统绩效达到最优。
- (2) 除非是满足一项或多项系统要求所必须的，否则一般不要求具体的要素执行规范。
- (3) 每一项要素要求应该可以追溯到一项或多项的系统要求上。

但在实际项目中，客户和项目团队通常无法同时满足上述三项原则。像实际的容许范围比可能的系统要求小得多，这样一些不能和系统的其他部分相匹配的要素，频频出现，以至于客户和用户已经见怪不怪了。这些问题的产生无非源于以下几种情况：

对可能发生的问题缺乏认识或者低估其影响及严重性。 买卖双方之间缺乏相互的信任。
为走稳健路线而过于保守的确定规范要求。

- (三) 成本 成本（Cost）在系统集成的理念中是被看做一个设计参数的，认为其可以在几个领域中累计增加。如果增加设计成本，可能导致要素成本降低，而绩效和效果保持不变；增加设计成本也可能降低生产成本，生产成本又与材料的单位成本存在平衡关系。价值工程（Value Engineering）可以用来检验所有这些成本权衡关系，它是系统工程的一个重要方面。可以用于任何相关成本权衡能够进行估算的项目中，是对成本/效益分析的一致而彻底的应用。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com