

Project

2007
中文版

龙马工作室◎编著

完全自学手册

权威编著

国家重点院校教授与Project项目管理专家联手编著，融合丰富的教研经验与先进的管理理念。

完全自学

一步一图，从零开始，轻松自学。

量身打造

45个实例，8个大型行业案例，完全来源于工作实践，让你轻松掌握Project项目管理的各项技术要领。

易学易用

颠覆传统“看”书的观念，变成一本能“操作”的图书。



超值光盘

奉送4个小时总计53个视频教学录像，并提供全部视频案例的素材文件和结果文件。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Project

2007
中文版

完全自学手册

龙马工作室◎编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

Project 2007中文版完全自学手册 / 龙马工作室编著.
北京: 人民邮电出版社, 2009. 2
ISBN 978-7-115-19355-1

I. P... II. 龙... III. 企业管理: 项目管理—应用软件,
Project 2007 IV. F270 TP317

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第194814号

内 容 提 要

本书分为4篇,共22章。在【入门篇】、【技能篇】和【提高篇】中分别介绍项目管理与Project 2007、Project 2007概述、项目管理基础知识、项目规划和创建、任务和工期管理、项目信息提取与报表、美化项目信息、项目资源管理、项目成本管理、项目进度跟踪、多重项目管理、调整优化项目、Project 2007中的宏(VBA)、Project 2007与Office应用整合、Project Server 2007的安装、Project Server 2007的管理、项目沟通管理和使用Project Server 2007管理企业项目等内容,在【案例篇】中分别介绍单项目管理案例、多项目管理案例、OA软件开发项目管理和客户服务中心项目管理等高级技术。

为了便于读者自学,本书突出对概念的讲解,使读者能深刻理解软件的精髓,并能解决实际生活和工作中的问题,真正做到知其然更知其所以然。

随书光盘中奉送4个小时总计53个经典案例的教学录像,使本书真正体现了“完全”,成为一本物超所值的好书。

本书适合实际工作中需要使用Project进行项目管理的人员、Project项目管理爱好者和有志于从事项目管理的人员学习使用,同时也适合各类院校相关专业的学生和各类培训班的学员学习。

Project 2007 中文版完全自学手册

-
- ◆ 编 著 龙马工作室
责任编辑 马雪伶
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京昌平百善印刷厂印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 28.25
字数: 743千字
印数: 1—4 000册
- 2009年2月第1版
2009年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-19355-1/TP

定价: 49.00元(附光盘)

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

前言

Project 2007是Microsoft Office办公系列软件中的重要组成部分,是一款功能强大的项目管理软件,广泛应用于项目范围管理、项目成本管理以及项目沟通管理等各个方面。

本书内容

本书分为4篇,共22章,各篇的内容分别如下。

第1篇(第1~3章):入门篇。主要讲解项目管理与Project 2007、Project 2007概述和项目管理基础知识等内容。初学者学完本篇后可以了解Project 2007的新功能,掌握Project 2007的基本操作。

第2篇(第4~7章):技能篇。主要讲解项目规划和创建、任务和工期管理、项目信息提取与报表、美化项目信息等内容。涉及房屋装修项目计划、开办新业务、策划营销活动以及新产品开发规划等多种案例制作。

第3篇(第8~18章):提高篇。主要讲解项目资源管理、项目成本管理、项目进度跟踪、多重项目管理、调整优化项目、Project 2007中的宏(VBA)、Project 2007与Office应用整合、Project Server 2007的安装、Project Server 2007的管理、项目沟通管理和使用Project Server 2007管理企业项目等操作。涉及办公室搬迁、外部技术人员入职培训、房屋建设、电力设施部署、客户反馈监控和ISO项目进度等多种案例制作。

第4篇(第19~22章):案例篇。主要通过单项目管理案例、多项目管理案例、OA软件开发项目管理和客户服务中心项目管理等案例,介绍Project 2007的综合应用。通过这些案例总结书中所讲解的知识点及功能,并与实际应用完美结合,读者学完本篇后将能轻松运用Project 2007。

本书特色

完全自学:内容全面,由浅入深。

量身打造:书中的45个实例完全来源于工作实践,8个大型案例更是照顾到Project的各个常见的应用领域。

易学易用:颠覆传统“看”书的观念,使其变成一本能“操作”的图书。

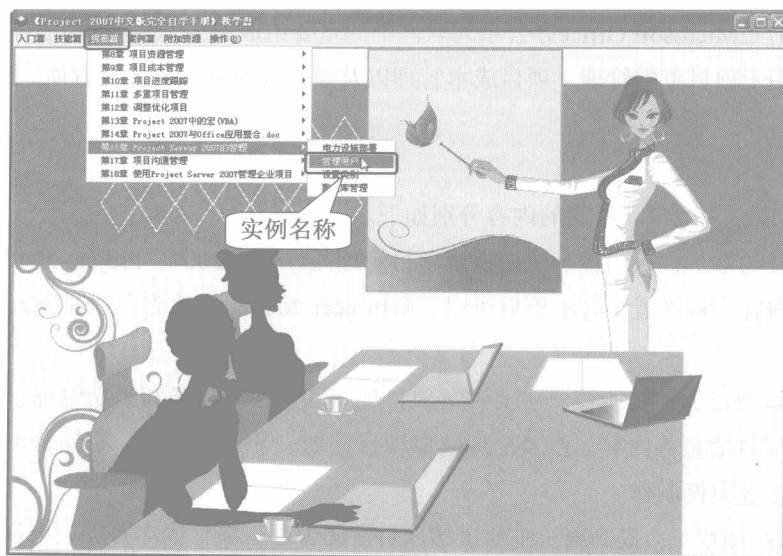
超值光盘:随书光盘中奉送4个小时总计53个经典案例的教学录像,使本书真正体现了“完全”,成为一本物超所值的好书。

光盘运行方法

(1) 将光盘印有文字的一面朝上放入光驱中,几秒钟后光盘就会自动运行。

(2) 若光盘没有自动运行,可以双击桌面上的【我的电脑】图标打开【我的电脑】窗口,然后双击光盘图标,或者在光盘图标上单击鼠标右键,在弹出的快捷菜单中选择【自动播放】菜单项,光盘就会运行。

(3) 光盘运行后, 经过片头动画后即可进入光盘的主界面, 教学录像按照其章节排列在各自的篇中, 学习时选择相应的实例即可。



(4) 请参阅光盘中“其他内容”文件夹下的“光盘使用说明”文档来查看详细信息。

创作团队

本书由龙马工作室组织编写, 由王宏勇、王珂主编, 马丽、易虹、邢超、刘珺、张继新、孙佩豪副主编, 第1、3、7、12、19章由王宏勇编写; 第2、21章由李琳编写; 第4、14章由邢超编写; 第5、11章由刘珺编写; 第6、10、16章由王春清编写; 第8、22章由马丽编写; 第9、18章由易虹编写; 第13、15章由张继新编写; 第17、20章由王珂编写。其他参与本书编写、资料整理、多媒体开发及程序调试的人员有胡芬、孙宜贵、王春清、谭玉波、郑青碧和段新华等, 在此对大家的辛勤工作一并表示衷心的感谢!

在编写本书的过程中, 我们尽所能及努力做到最好, 但也难免有疏漏和不妥之处, 恳请广大读者批评指正。若您在阅读过程中遇到困难或疑问, 您可以给我们写信, 我们的E-mail是march98@163.com。我们还有论坛网站, 以解答您的疑难问题, 网址是<http://www.51pcbook.com>。

责任编辑的联系信箱: maxueling@ptpress.com.cn。

龙马工作室

目 录

第1篇 入门篇

第1章 项目管理与Project 20072

- 1.1 项目与项目管理3
 - 1.1.1 什么是项目3
 - 1.1.2 什么是项目管理4
 - 1.1.3 项目管理的组成部分5
- 1.2 Project 2007与项目管理7
- 1.3 安装和卸载Project 20079
 - 1.3.1 安装Project 2007的系统需求9
 - 1.3.2 安装Project 200710
 - 1.3.3 卸载Project 200712
- 1.4 Project 2007的新增功能12
- 1.5 举一反三14
- 1.6 技术探讨14

第2章 Project 2007概述17

- 2.1 Project 2007简介18
 - 2.1.1 Project Standard 200718
 - 2.1.2 Project Professional 200718
 - 2.1.3 Project Server 200718
- 2.2 Project 2007的启动和退出19
 - 2.2.1 启动Project 200719
 - 2.2.2 退出Project 200719
- 2.3 Project 2007的操作界面20
 - 2.3.1 标题栏20
 - 2.3.2 菜单栏21
 - 2.3.3 工具栏21
 - 2.3.4 数据编辑栏21
 - 2.3.5 任务窗格22
 - 2.3.6 项目窗口22
 - 2.3.7 状态栏22
- 2.4 Project 2007的基本操作23
 - 2.4.1 浏览查看信息23
 - 2.4.2 选择数据域23
 - 2.4.3 行操作25
 - 2.4.4 列操作26
 - 2.4.5 任务操作28

2.5 Project 2007的常用视图29

- 2.5.1 甘特图29
- 2.5.2 跟踪甘特图30
- 2.5.3 任务分配状况31
- 2.5.4 日历31
- 2.5.5 网络图31
- 2.5.6 资源工作表32
- 2.5.7 资源使用状况32
- 2.5.8 资源图表33
- 2.5.9 其他视图33

2.6 Project 2007的帮助34

- 2.6.1 Microsoft Office Project帮助34
- 2.6.2 Microsoft Office Online35
- 2.6.3 问题搜索35
- 2.6.4 上下文帮助36

2.7 举一反三36

2.8 技术探讨37

第3章 项目管理基础知识38

3.1 项目管理发展概况39

- 3.1.1 项目管理的发展阶段39
- 3.1.2 项目管理的发展趋势41

3.2 项目管理与一般管理的区别42

3.3 项目生命周期44

3.4 项目利害关系者45

3.5 组织的影响46

- 3.5.1 组织的类型46
- 3.5.2 组织对项目产生的影响48

3.6 项目管理的5大过程组48

3.7 项目成功的关键因素50

3.8 综合实例——项目进度控制51

- 3.8.1 工程概况51
- 3.8.2 进度控制的方法51
- 3.8.3 影响工程进度的关键因素52
- 3.8.4 进度控制措施53
- 3.8.5 某城市地铁的几点经验总结53

3.9 举一反三54

- 3.9.1 进度控制和工期控制54

3.9.2 进度控制的优化	54
3.10 技术探讨	55
第2篇 技能篇	
第4章 项目规划和创建	58
4.1 项目规划	59
4.1.1 制定项目规划的步骤	59
4.1.2 制定项目规划的原则和方法	60
4.2 项目计划管理工具	60
4.2.1 工作分解结构WBS	61
4.2.2 责任分配矩阵	62
4.3 项目启动	63
4.3.1 创建项目文件	63
4.3.2 项目设置	63
4.3.3 设置项目工作时间	64
4.3.4 设置日历属性	65
4.3.5 设置项目属性	66
4.4 建立项目任务列表	67
4.4.1 输入任务	67
4.4.2 插入、移动和删除任务	68
4.4.3 添加任务备注和链接	69
4.4.4 从Excel中导入任务表	69
4.4.5 设置项目里程碑	71
4.4.6 设置项目摘要任务	72
4.5 利用Project模板创建项目	73
4.6 利用项目向导创建项目	74
4.6.1 定义项目	74
4.6.2 利用向导设置项目工作时间	75
4.7 综合实例——房屋装修项目计划	75
4.7.1 实例效果预览	76
4.7.2 实例说明	76
4.7.3 实例操作步骤	76
4.8 举一反三	78
4.9 技术探讨	79
第5章 任务和工期管理	81
5.1 设置任务的工期	82
5.1.1 安排任务所需工期	82
5.1.2 创建里程碑	85
5.1.3 输入周期性任务	86
5.1.4 查看项目信息	87
5.2 任务的链接	87
5.2.1 创建任务链接	88
5.2.2 删除任务链接	89
5.2.3 调整任务链接	90
5.3 任务结构管理	92
5.3.1 创建大纲结构	92
5.3.2 创建工作分解结构WBS	93
5.4 PERT分析	94
5.5 综合实例——开办新业务	96
5.5.1 实例效果预览	96
5.5.2 实例说明	96
5.5.3 实例操作步骤	96
5.5.4 实例总结	98
5.6 举一反三	98
5.7 技术探讨	99
第6章 项目信息提取与报表	101
6.1 项目信息筛选	102
6.1.1 “里程碑”筛选任务信息法	102
6.1.2 “日期范围”筛选任务信息法	103
6.1.3 “资源”筛选任务信息法	103
6.1.4 其他筛选器	104
6.1.5 实现“自动筛选”信息	105
6.1.6 取消筛选	106
6.2 对项目信息进行分组	106
6.2.1 按照“工期”分组	106
6.2.2 其他组	107
6.2.3 自定义“资源”分组	108
6.2.4 取消分组	109
6.3 报表	109
6.3.1 总览报表	110
6.3.2 当前操作报表	111
6.3.3 成本报表	111
6.3.4 工作分配报表	112
6.3.5 工作量报表	113
6.3.6 自定义报表	114
6.4 综合实例——策划营销活动	116
6.4.1 实例效果预览	116
6.4.2 实例说明	116
6.4.3 实例操作步骤	116
6.4.4 实例总结	117
6.5 举一反三	118
6.6 技术探讨	118

第7章 美化项目信息119

- 7.1 设置项目文件各组件格式120
 - 7.1.1 设置文本格式120
 - 7.1.2 设置条形图格式121
 - 7.1.3 设置网格格式122
- 7.2 设置项目文件整体格式123
 - 7.2.1 设置甘特图格式123
 - 7.2.2 设置文本样式125
 - 7.2.3 设置条形图样式126
 - 7.2.4 设置版式127
- 7.3 插入绘图和对象127
 - 7.3.1 插入绘图128
 - 7.3.2 插入对象129
- 7.4 综合实例——新产品开发规划131
 - 7.4.1 实例效果预览131
 - 7.4.2 实例说明131
 - 7.4.3 实例操作步骤131
 - 7.4.4 实例总结133
- 7.5 举一反三133
- 7.6 技术探讨134

第3篇 提高篇

第8章 项目资源管理136

- 8.1 创建资源137
 - 8.1.1 资源分类137
 - 8.1.2 输入资源137
 - 8.1.3 从外部导入资源138
 - 8.1.4 设置资源的可用性139
- 8.2 设置资源工作日历140
- 8.3 设置资源的其他详细信息142
- 8.4 为任务分配资源144
 - 8.4.1 使用【任务信息】对话框分配资源144
 - 8.4.2 使用【甘特图】视图分配资源145
 - 8.4.3 使用【分配资源】对话框分配资源146
- 8.5 管理资源库147
 - 8.5.1 对资源进行排序147
 - 8.5.2 对资源进行筛选148
 - 8.5.3 对资源进行替换148
 - 8.5.4 共享资源149

8.6 综合实例——办公室搬迁152

- 8.6.1 实例效果预览152
- 8.6.2 实例说明152
- 8.6.3 实例操作步骤152
- 8.6.4 实例总结155
- 8.7 举一反三155
- 8.8 技术探讨155

第9章 项目成本管理157

- 9.1 项目成本管理概述158
 - 9.1.1 资源计划制定158
 - 9.1.2 成本估算158
 - 9.1.3 成本预算158
 - 9.1.4 成本控制159
- 9.2 资源成本159
- 9.3 项目成本的构成161
- 9.4 任务的固定成本162
- 9.5 查看项目成本信息164
 - 9.5.1 查看任务成本164
 - 9.5.2 查看资源成本165
 - 9.5.3 查看项目成本166
- 9.6 调整控制成本168
 - 9.6.1 查找超预算的成本168
 - 9.6.2 调整材料资源168
 - 9.6.3 调整工时资源169
- 9.7 有效利用资源以控制成本170
 - 9.7.1 合理安排资源的“工时分布”170
 - 9.7.2 解决资源过度分配问题171
- 9.8 使用盈余分析表173
 - 9.8.1 查看盈余分析表173
 - 9.8.2 生成Excel盈余分析图表175
- 9.9 综合实例——外部技术人员入职培训175

9.9.1 实例效果预览176

- 9.9.1 实例效果预览176
- 9.9.2 实例说明176
- 9.9.3 实例操作步骤176
- 9.10 举一反三179
- 9.11 技术探讨180

第10章 项目进度跟踪182

- 10.1 比较基准183
 - 10.1.1 设置比较基准183
 - 10.1.2 设置中期计划184

10.1.3 清除已保存的计划	185
10.2 跟踪项目进度	186
10.2.1 更新整个项目	186
10.2.2 更新选定任务	187
10.2.3 更新资源信息	188
10.2.4 项目进度线	189
10.3 查看项目进度	190
10.3.1 查看项目进度总体情况	190
10.3.2 查看项目进度具体情况	190
10.4 综合实例——建设施工	193
10.4.1 实例效果预览	193
10.4.2 实例说明	193
10.4.3 实例操作步骤	193
10.4.4 实例总结	196
10.5 举一反三	196
10.6 技术探讨	197
第11章 多重项目管理	199
11.1 合并项目文件	200
11.1.1 合并项目文件的条件	200
11.1.2 插入项目文件	200
11.1.3 编辑项目文件	202
11.1.4 快速合并项目文件	203
11.2 建立和管理项目间的相关性	204
11.2.1 创建项目间的关联	204
11.2.2 创建不同项目中任务间的相关性	205
11.3 在项目之间共享资源	206
11.3.1 创建共享资源库	206
11.3.2 打开共享资源文件	209
11.3.3 查看资源库	210
11.3.4 更新资源库	211
11.3.5 取消资源共享	212
11.4 管理多重项目	213
11.4.1 多项目信息同步	213
11.4.2 多项目间信息汇总表	215
11.5 综合实例——房屋建设	215
11.5.1 实例效果预览	216
11.5.2 实例说明	216
11.5.3 实例操作步骤	216
11.5.4 实例总结	219
11.6 举一反三	219
11.7 技术探讨	220
第12章 调整优化项目	221
12.1 调整优化项目任务	222
12.1.1 延迟任务	222
12.1.2 重叠任务	222
12.1.3 中断任务	223
12.1.4 设置关键任务	225
12.1.5 设置任务类型	226
12.2 调整优化日程	227
12.2.1 使用投入比导向安排日程	227
12.2.2 使用PERT估计工期	228
12.2.3 缩减工期	229
12.3 解决资源冲突	231
12.3.1 查看资源冲突	231
12.3.2 解决资源冲突	232
12.4 综合实例——软件本地化	235
12.4.1 实例效果预览	235
12.4.2 实例说明	236
12.4.3 实例操作步骤	236
12.4.4 实例总结	239
12.5 举一反三	239
12.6 技术探讨	239
第13章 Project 2007中的宏(VBA)	241
13.1 “宏”简介	242
13.2 Visual Basic编辑器简介	242
13.2.1 【工程】资源管理器	242
13.2.2 【属性】窗口	243
13.2.3 【代码】窗口	244
13.2.4 立即窗口	246
13.2.5 监视窗口	247
13.2.6 本地窗口	248
13.2.7 帮助窗口	248
13.3 录制宏	249
13.3.1 在Project中录制宏	249
13.3.2 在Visual Basic编辑器中编写宏代码	251
13.4 运行宏	252
13.4.1 在Project中运行宏	253
13.4.2 在Visual Basic编辑器中运行宏	253
13.5 编辑宏	254
13.5.1 编辑宏的代码	255

13.5.2 代码编写注意事项	256	16.4.1 企业自定义域	313
13.6 宏的导入和导出	256	16.4.2 资源中心	314
13.6.1 宏的导出	256	16.5 管理多维数据集	315
13.6.2 宏的导入	257	16.5.1 多维数据集的生成	316
13.7 宏的安全级别	258	16.5.2 配置多维数据集	317
13.8 举一反三	259	16.6 数据库管理	318
13.9 技术探讨	260	16.6.1 删除企业对象	318
第14章 Project 2007与Office应用整合	262	16.6.2 强制签名企业对象	319
14.1 Project与Excel的整合	263	16.7 时间和任务管理	320
14.2 Outlook与Project Professional端的整合	264	16.7.1 创建财务周期	320
14.3 Outlook与Project Server端的整合	264	16.7.2 创建时间表阶段	321
14.3.1 安装配置插件	264	16.7.3 任务设置和显示	322
14.3.2 使用插件将Project Web Access任务 导入到Outlook	266	16.8 管理队列	323
14.4 与其他Office工具的整合	268	16.9 操作策略	324
14.5 举一反三	269	16.9.1 通知和提醒	324
14.6 技术探讨	270	16.9.2 项目工作环境设置	325
第15章 Project Server 2007的安装	272	16.10 综合实例——电力设施部署	325
15.1 了解Project Server 2007	273	16.10.1 实例效果预览	325
15.2 安装与调试Project Server 2007	273	16.10.2 实例说明	326
15.2.1 服务器的配置要求	273	16.10.3 实例操作步骤	326
15.2.2 安装服务器的准备工作	274	16.10.4 实例总结	330
15.2.3 安装Project Server 2007	283	16.11 举一反三	330
15.3 安装后的配置	287	16.12 技术探讨	331
15.4 连接到Project Server 2007	291	第17章 项目沟通管理	333
15.5 举一反三	292	17.1 项目沟通管理概述	334
15.6 技术探讨	293	17.1.1 项目沟通管理的特征	334
第16章 Project Server 2007的管理	294	17.1.2 项目沟通管理的重要性	335
16.1 管理用户和组	295	17.1.3 如何制定项目的沟通计划	335
16.1.1 管理用户	295	17.2 项目信息发布	336
16.1.2 管理组	299	17.2.1 通过电子邮件发布信息	336
16.2 管理安全性	301	17.2.2 使用公用文件夹发布信息	338
16.2.1 设置类别	301	17.2.3 使用Project Professional发布信息	339
16.2.2 设置安全模板	304	17.2.4 发布项目文档	340
16.3 设置外观	306	17.3 查看和响应工作分配	341
16.3.1 管理视图	306	17.3.1 查看工作分配	341
16.3.2 分组格式	310	17.3.2 响应工作分配	342
16.3.3 甘特图格式	311	17.4 管理项目	344
16.3.4 快速启动	312	17.4.1 将任务更新到项目计划	344
16.4 管理企业数据	313	17.4.2 创建和发送状态报告	345
		17.5 综合实例——客户反馈监控	347

17.5.1 实例效果预览	348	19.3 案例实施	379
17.5.2 实例说明	348	19.3.1 项目进度汇报	379
17.5.3 实例操作步骤	348	19.3.2 项目成本汇报	381
17.5.4 实例总结	350	19.3.3 自定义报表	382
17.6 举一反三	350	19.4 单项目管理通用法则	383
17.7 技术探讨	351	第20章 多项目管理案例	385
第18章 使用Project Server 2007管理企业项目	352	20.1 案例描述	386
18.1 了解企业级项目管理	353	20.2 案例分析	386
18.2 创建企业项目	354	20.2.1 用户需求	386
18.2.1 根据企业模板创建企业项目	354	20.2.2 解决方案	387
18.2.2 将项目保存到Project Server	355	20.3 案例实施	387
18.2.3 导入本地项目	356	20.3.1 项目间相关性	387
18.3 查看企业项目信息	358	20.3.2 创建共享资源库	389
18.3.1 通过Project Professional查看企业项目信息	358	20.3.3 管理多项目	392
18.3.2 通过Project Web Access查看项目信息	359	20.4 多项目管理通用法则	397
18.4 企业项目信息更新	360	第21章 OA软件开发项目管理	400
18.5 企业项目风险管理	362	21.1 案例描述	401
18.6 企业项目权限分配与设置	363	21.2 案例分析	401
18.7 综合实例——ISO项目进度	365	21.2.1 项目计划编制	401
18.7.1 实例效果预览	365	21.2.2 团队组建	405
18.7.2 实例说明	365	21.2.3 资源分配	406
18.7.3 实例操作步骤	365	21.3 案例实施	409
18.7.4 实例总结	366	21.3.1 进度控制	409
18.8 举一反三	367	21.3.2 跟踪管理	410
18.9 技术探讨	367	21.3.3 成本控制	412
		21.3.4 在项目中使用Project Server	416
		21.4 软件开发项目通用法则	417
第4篇 案例篇		第22章 客户服务中心项目管理	421
第19章 单项目管理案例	370	22.1 案例描述	422
19.1 案例描述	371	22.2 案例分析	422
19.2 案例分析	371	22.2.1 计划编制	422
19.2.1 编制项目时间计划	371	22.2.2 团队组建	426
19.2.2 编制项目资源计划	375	22.2.3 资源分配	427
19.2.3 编制项目成本计划	377	22.3 案例实施	428
19.2.4 设置比较基准	378	22.3.1 项目监控管理	428
19.2.5 生成项目计划报表	378	22.3.2 项目变更管理	434
		22.3.3 项目收尾管理	436
		22.4 客户服务中心项目通用法则	440

第 1 篇 入门篇

- ① 第 1 章 项目管理与 Project 2007
- ① 第 2 章 Project 2007 概述
- ① 第 3 章 项目管理基础知识

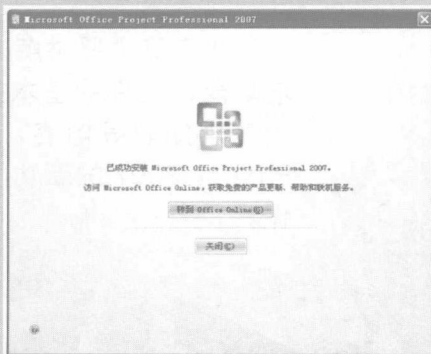
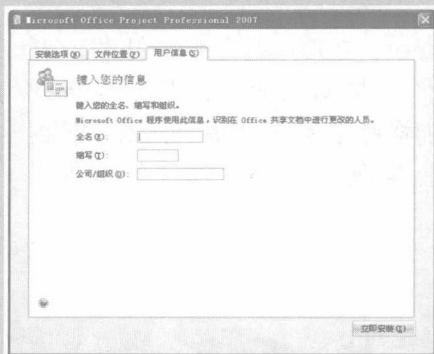


入门篇主要讲解 Project 2007 的安装、卸载、新增功能、文件的基本操作、帮助的使用以及项目管理的基础知识等内容。初学者学完本篇后可以了解到 Project 2007 的新功能，掌握 Project 2007 的基本操作。

第 1 章 项目管理与 Project 2007

本章引言

项目管理是一门在工作实践中发展起来的实用性学科。它的核心思想是对项目进行高效的组织和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的协调与优化。本章介绍项目的概念以及 Project 的作用和基本使用情况。



1.1

项目与项目管理



项目管理是人们在工商业项目活动中,对复杂多变的各种作业活动进行计划、协调与控制的过程中发展起来的。在现代工业社会中,项目承包商之间的竞争、人力资源成本的提高、项目中存在的风险与不确定性因素等问题导致了项目管理中所应用的技术手段的创新和发展。项目管理本身已逐步摆脱了经验主义而被科学的理论体系及其实现技术所代替。

就其本质而言,抛开繁琐的理论,项目管理的目的在于尽可能全面地预测出在项目实施过程中可能会出现的问题与风险,对项目中的作业活动进行规划、组织和控制,以便在风险很小的情况下尽可能成功地完成项目。作为全书的开篇和基础,本节介绍项目管理的作用对象、项目本身的特点和基本的项目管理思想等内容。

1.1.1 什么是项目

有组织的活动可分为两类,一类是连续不断、周而复始的活动,称之为“事务”,如企业的生产、销售,学校日常教学工作的组织等重复性工作;另一类是临时性、一次性的活动,称之为“项目”,它是在一定时间内多种相关工作的总称,例如民用飞机的研制与建设,银行贷款的使用和管理,新产品的开发等。

在“事务”中存在着大量的重复性和常规性的劳动,而在“项目”中则存在着较多的一次性和创新性的劳动,例如开发一项新的产品或服务、一家大型公司的机构及人员重组、开发一种全新的信息系统、修建一座大楼或一项设施、完成一项新的商业手续或程序等,这些活动都是一次性且不可重复的,因此都可以称之为一个“项目”。

可以看出,“事务”与“项目”最根本的不同之处在于,“事务”具有连续性和重复性,而“项目”则具有时限性和唯一性。根据这一显著特征,可以对项目进行定义:项目是一项为了创造某个唯一的产品或服务的时限性工作。时限性是指每一个项目都具有明确的开端和结束,唯一是指该项产品或服务与同类产品或服务相比在某些方面具有显著的不同。

不同层次不同性质甚至不同领域的组织都会在实际工作中承担某个项目的管理工作,这些组织或许只需一个人,或许包含成千上万的人;可能需要不到 100 个小时就

能完成项目,也可能需要上万小时。项目有时只涉及一个组织的某一部分,有时可能需要跨越好几个组织。

项目具有如下的基本特征。

(1) 明确的目标

一个项目的执行结果只可能是一种,或是期望的实体性质的产品,或是一种所希望得到的软性的服务。对项目的实施结果不存在模糊或者不确定的因素。

(2) 资源成本的约束性

每个项目都需要运用各种资源来实施,而资源是有限的。包括人力资源在内的资源的约束是项目得以顺利进行的最重要的约束条件。

(3) 项目实施的一次性

项目的实施过程是不能重复的。世界上没有任何两个项目是完全相同的。不管是客户的需求、项目的策划执行还是当时所有的资源状况,都是无法完全复制的。

(4) 项目的不确定性

在项目的具体实施中,外部和内部因素

总会发生一些变化,如资金无法到位、人员调配出现问题、资源价格上涨,等等,这些情况都有可能导致项目无法按计划顺利进行,或者无法按时完成,甚至根本无法开始,因此项目在进行过程中时刻都充满了不确定性。

(5) 结果的不可逆转性

不论结果是否能够达到预期的目标,项目结束后,结果也随之确定,无法再退回到某个中间状态。即使因为客户的不满意而重做,同一个项目再执行一次,此前的时间、资源等要素也都无法还原,得到的结果也不尽相同。因此,项目执行的结果是不可逆转的。

1.1.2 什么是项目管理

现代的项目管理早已成为日趋完善的庞大的科学理论体系,并广泛应用于实践。项目管理有两种不同的含义,其一是指一种管理活动,即一种有意识地按照项目的特点和规律,对项目进行组织管理的活动;其二是指一种管理学科,即以项目管理活动为研究对象的一门学科,它是探求项目活动科学组织管理的理论与方法。

基于上述观点,可以将项目管理描述为以项目为对象的系统管理方法,通过一个临时性的专门的组织,对项目进行高效的计划、组织、指导和控制,以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。

实现项目全过程的动态管理的概念

所谓实现项目全过程的动态管理是指在项目的生命周期内,不断进行资源的配置和协调,不断做出科学决策,从而使项目执行的全过程处于最佳期的运行状态,产生最佳的效果。

项目从开始筹划到执行结束,收尾工作进行完毕的全过程,称之为项目的生命周期。项目的生命周期主要包括以下7个阶段:确定需求、项目选择、项目计划、项目执行、项目控制、项目评价和项目收尾。

项目管理贯穿于项目的整个生命周期,在每一时期运用既规律又经济的方法对项目的执行情况进行效率和质量等方面的考核,将当前的执行情况与前期进行比较,随时对项目目标进行综合协调与优化,并及时调整项目的执行策略。项目目标的综合协调与优化是指项目管理应综合协调好时间、费用及功能等约束性目标,在相对较短的时期内成功地达到一个特定的成果性目标。

项目管理就是在确保时间、经费和质量

的3个限制条件下,有意识地按照“项目”的特点和规律,对“项目”进行组织管理的活动,尽可能高效地完成“项目”任务。与传统的“事务管理”相比,“项目管理”的最大特点是注重综合性管理,复杂的综合性目标、严格的时间期限和费用限制、人力与物力的约束,都需要综合协调。

项目管理的组织形式在20世纪50~60年代开始被广泛应用,尤其在电子、核工业、国防和航空航天等工业领域中应用更多,如二战期间美国的曼哈顿计划(Manhattan Project),以及后来的阿波罗计划等重大科学实验项目都是最早采用项目管理的典型例子。目前在几乎所有的工业领域中项目管理都得到了应用。随着社会现代化进程的加快,我国许多行业也开始采用符合国际标准的项目管理技术。

项目管理是一个新兴的学科,具有普遍性、目的性、独特性、集成性和创新性等基本特性,自诞生以来发展很快,当前已发展为三维管理,即时间维、知识维和保障维。时间维,把整个项目的生命周期划分为若干

个阶段,进行阶段管理。知识维,针对项目生命周期的不同阶段,充分研究所涉及领域的专业知识,采用不同的管理技术方法。保障维,是指对项目人、财、物、技术、信息等的协调保障管理。

项目管理具有如下特点。

(1) 项目管理是面向成果的

项目管理的终极目标是关注任务的完成以及项目的执行结果要符合客户的需求。

(2) 项目管理是基于团队工作的

在所有的可调配资源中,人的要素是最重要的。不管使用何种资源制造何种产品,所有的资源都必须通过人的各种形式劳动来实现。任何类型的项目若要顺利执行,都要依靠团队的合作,因此人力资源的规划和协调是项目管理过程中最微妙也是最富于

变化的内容。

(3) 项目管理借助外部资源提供跨职能部门的解决方案

项目管理人员可以在组织中建立起良好的沟通管理体系。通过这种体系,组织中的所有员工以及参与项目的外部职能部门都可以实现统一的部署和指挥,甚至可以得到有关专家的技术指导,并且资源可以在不同的组织机构之间合理流动。

(4) 项目管理是可变化的

由于项目本身富于变化,对应的管理手段和方式也充满变化,因此项目管理是一门跨领域、多技术集成的学科。在项目管理的全过程中,始终需要根据实际情况不断调整策略,不断改变方式。这样才能使管理确实有效。

1.1.3 项目管理的组成部分

项目管理是按任务(垂直结构)而不是按职能(平行结构)组织起来的。项目管理的主要任务一般包括项目计划、项目组织、质量管理、费用控制和进度控制等。日常的项目管理活动通常是围绕基本管理任务展开的。

项目管理者不仅仅是项目的执行者,要求他们能胜任其他各个领域的更为广泛的工作,同时应具有一定的经营技巧。美国项目管理学会提出了有效的专业项目管理者必须进行的活动内容。

1. 项目范围管理

项目的范围是指项目的目标和任务以及完成这些目标和任务所需的工作。为了实现项目的目标,管理者必须对项目的工作范围进行控制和管理,它包括范围的界定、范围的规划和范围的调整等。

项目是为了完成产品或服务所做的一次性努力,因此范围的概念包含产品范围和项目范围两个方面。产品范围即产品或者服务所包含的特征或功能。项目范围即为交付具有规定特征和功能的产品或服务所必须完成的工作。在确定范围时首先要确定它具有哪些可清晰界定的特性。特性必须以认可的形式表达出来,在此基础之上才能进一步明确需要做什么工作才能产生所需要的产

品。也就是说产品范围决定项目范围。在项目范围管理中要做到编制范围计划、范围分解和范围变更等步骤。

2. 项目时间管理

时间管理是为了确保项目最终按时完成的一系列管理过程。由于在项目中工期拖延的情况时常发生,因而合理地安排项目时间是项目管理中一项关键内容。

时间管理的主要工作包括定义项目活动、任务、活动排序、每项活动的合理工期估算、制定项目完整的进度计划、资源共享分配、监控项目进度等内容。时间管理的目的是保证按时完成项目、合理分配资源、发挥最佳工作效率。

由于一些工作是明显而且必需的,而另一些工作则具有一定的隐蔽性,所以要以经验为基础,列出完整的完成项目所必需的工作,同时要有专家审定过程,这样才能制定出可行的项目时间计划,进行合理的时间管理。

3. 项目成本管理

成本管理是为了保证完成项目的实际成本、费用不超过预算成本、费用的管理过程。它包括资源的配置、成本、费用的预算以及费用的控制等多项工作。简单地说,就是通过开源和节流使项目的净现金流(现金流入减去现金流出)最大化。

开源是增大项目的现金流入,节流是控制项目的现金流出。在项目建设期,开源表现为扩大融资渠道,保证项目能够筹集足够的建设资金;节流是使融资成本或代价最低,最节省地实现项目的必要功能。在项目经营期,开源表现为增加主营业务收入、其他业务收入以及投资收益等;节流就是控制项目经营成本。

4. 项目质量管理

项目质量管理是为了确保项目达到客户所规定的质量要求所实施的一系列管理过程,它包括质量规划、质量控制和质量保证等。在实际的项目质量管理中,质量管理总是围绕着质量保证过程和质量控制过程两个方面。这两个过程相互作用,在实际应用中还可能会发生交叉。

此外,项目质量管理应兼顾项目管理和项目生产两个方面,因为任何一方面未满足质量要求都可能导致对部分或全部的项目相关人员产生严重的负面效果。

5. 人力资源管理

人力资源管理是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效的发挥和利用所实施的一系列管理措施,它包括组织的规划、团队的建设、人员的选聘和项目

的班子建设等一系列工作。

在人力资源管理过程中应注意管理规划、人员组织及团队发展等方面,通过提高个人和团队的技能以提高项目资源。管理中处理人际关系的方面包括:领导沟通、协商、授权、激励士气、指导、忠告、团队建设、绩效评定、招聘、留用、劳工关系、健康与安全规则、解决冲突及其他的与处理个人关系有关的方面。

6. 项目沟通管理

为了确保项目信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施称为项目的沟通管理,它包括沟通规划、信息传输和进度报告等。还包括为了确保项目信息及时适当地产生、收集、传播、保存和最终配置所必需的过程。其主要过程包括沟通计划、信息传播、执行报告和行政总结等4个步骤,这些过程之间以及与其他领域的过程之间相互作用,互相交织在一起。

项目沟通管理为成功所必须的因素人、想法和信息之间提供了一个关键连接。涉及项目的任何人都应准备以项目“语言”发送和接收信息,并且必须理解他们以个人身份参与的沟通怎样影响整个项目。

7. 项目风险管理

项目风险管理涉及项目可能遇到的各种不确定因素,它是指对项目风险从识别到分析乃至采取应对措施等一系列过程,包括将积极因素所产生的影响最大化和使消极因素产生的影响最小化两方面内容。

具体过程有风险识别、风险量化、制订对策和风险控制等。首先确认哪些风险有可能会影响项目进展,并记录每个风险所具有的特点,然后评估风险和风险之间的相互作用,以便评定项目可能的产出结果的范围;接着确定对机会进行选择的步骤及对危险做出应对的步骤;最后对项目进程中风险所产生的变化做出反应。