

建设工程与软件应用系列



赠光盘

Microsoft Office Project 在项目管理中的应用

刘大双 王 嶙 刘贵明 著

中国建筑工业出版社

建设工程与软件应用系列 2

Microsoft Office Project 在项目管理中的应用

刘大双 王 峻 刘贵明 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

Microsoft Office Project 在项目管理中的应用/刘大双等著.
北京: 中国建筑工业出版社, 2004

(建设工程与软件应用系列 2)

ISBN 7-112-06722-7

I.M... II.刘... III.项目管理-应用软件, project
IV.TP317

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063454 号

本书结合项目管理的基本流程, 介绍了 Microsoft Office Project 的最新版本 Project 2003 在项目管理中的应用, 旨在帮助已经制定了项目管理基本流程的企业和已经具有项目管理基本知识的个人更加高效地实施项目和管理项目, 从而真正实现 Project 的价值。全书共 6 章, 包括基本知识、启动与计划、跟踪与控制、报告与分析、多项目管理与协作、应用实例。最后附赠 Microsoft Office Project 2003 正版软件, 供大家学习使用。

本书可供从事项目管理的人员和相关专业师生、计算机爱好者及职称考试使用者使用。

* * *

责任编辑: 张礼庆

责任设计: 孙 梅

责任校对: 刘 梅 张 虹

建设工程与软件应用系列 2

Microsoft Office Project 在项目管理中的应用

刘大双 王 崧 刘贵明 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/16 印张: 10³/₄ 字数: 300 千字

2004 年 8 月第一版 2006 年 4 月第二次印刷

印数: 5001—6500 册 定价: 29.00 元(赠光盘)

ISBN 7-112-06722-7

TU·5870 (12676)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

编委会人员

主任 王 峻

主编 刘大双

主审 刘贵明

编委 唐植炜 张会斌 冯春山 刘 昆 肖 莉



前言

让我们先来看这样一个情景：在茫茫的大草原上，一头饥饿的狮子在追两个人。跑在后边的人对前边的人说，别跑了，反正我们也跑不过狮子。跑在前边的人回答说，我并不需要跑过狮子，只需要跑过你。

其实，无论是企业还是个人都需要塑造和强化自身的核心竞争力，都希望比别人跑得快。随着经济环境的逐渐成熟，尤其加入 WTO 以后，国内企业不仅面临来自国内同行的竞争，而且必须应对来自国际的竞争。提高运作效率固然可以提高竞争力，但根据经济学基本原理，在产品和服务同质化情况下，企业竞争的最终结果就是零利润经营。另一种可能赢得竞争优势并可能获得较高利润的方式就是创新，也就是开发新的产品或服务。毫无疑问，新产品或服务的市场调查、研究开发以及市场推广都是项目。另一方面，今天的市场已经由卖方市场转变为买方市场。所有的企业都在为满足特定客户群的特别需求而开发新的产品或服务。因此我们不难理解为什么今天越来越多的企业都在实施项目。

著名的美国 Standish 集团 1994 年对 8400 多个项目的统计结果表明，完全达成目标的项目只占 16%！1999 年的结果显示财富 500 中的公司实施的 IT 项目也只有 26% 完全成功！从这些数字我们可以想象得出提高项目成功率为企业和社会带来的价值。

一个企业想真正提高项目管理水平应该从几个方面着手。(1) 在企业内部，首先从管理层开始，引入项目管理的理念和知识体系，然后逐渐推广和普及。这个方面非常重要。项目管理是管理，必须首先得到管理层的认可，而没有企业全部员工的理解、支持和努力，项目管理也很难真正取得成功。(2) 根据项目管理基本知识体系，建立一套适合企业自身特点的项目管理流程。没有稳定的流程，就无法保证稳定的运作，更谈不上标准。(3) 实施项目管理信息系统。有了流程，项目管理软件就可以帮助企业提高管理效率。在这里，企业要有一个项目管理信息系统的概念，也就是说要从信息系统的角度考虑项目管理软件的应用，而不能把项目管理只当作如何应用软件工具的问题。

作为微软负责 Microsoft Office Project 的产品经理和项目管理顾问，我们看到，越来越多的企业正在引入项目管理理念和知识体系，一些企业已经采用或正在考虑采用项目管理的软件。Microsoft Office Project 作为项目管理的优秀软件正得到越来越广泛的应用，但我们目前在国内还没有发现非常适合于项目经理学习和参考的书籍。基于这种情况，著者们萌发了写一本关于 Microsoft Office Project 应用书的想法。本书结合项目管理的基本流程，介绍了 Microsoft Office Project 的最新版本 Microsoft Office Project 2003 在项目管理中的应用，旨在帮助已经制定了项目管理基本流程的企业和已经具有项目管理基本知识的个人更加高效地实施项目和管理项目，从而真正实现 Microsoft Office Project 的价值。

本书在编写过程中得到了北京时代博睿科技发展有限公司 (www.timesberg.com.cn) 的项目管理咨询专家的大力支持，他们提供了大量建设性意见。本书也参阅了许多国内外专家和学者的论著。在此一并致谢。

由于著者在项目管理方面的理论水平和实践经验所限，书中难免有疏漏和不足之处，恳请同行和读者批评指正，对此著者将不胜感激。

著者

2004 年 7 月





目 录

前言

第1章 基 本 知 识

1.1 项目与项目管理	2
1.2 Microsoft Office Project 2003 简介	9
1.3 Microsoft Office Project 与项目管理	12

第2章 启动与计划

2.1 项目信息	16
2.2 创建新项目	30
2.3 安排任务进度	42
2.4 建立项目资源	53
2.5 分配资源	57
2.6 计划成本	62
2.7 检查及调整项目计划	69

第3章 跟踪与控制

3.1 跟踪项目进展	88
3.2 控制项目变化	96

第4章 报告与分析

4.1 报告项目信息	108
4.2 分析项目信息	117

第5章 多项目管理与协作

5.1 管理多项目	124
5.2 在项目计划之间交换信息	131
5.3 团队协作	134

第6章 应用实例

6.1 启动与计划	140
6.2 跟踪与控制	152
6.3 报告与分析	162





第1章

基本知识

工具是手的延伸,而手是由大脑支配的。如果对项目管理的理论和知识体系没有基本的了解,我们很难期望 Microsoft Office Project 能对提高我们的项目管理的能力起到应有的作用。



1.1 项目与项目管理

如果你是一个软件公司的产品经理，你可能除了要负责产品需求的市场研究、产品开发、设备采购和员工发展等工作以外，还会被指定为项目经理，负责公司将投放市场的新产品发布工作。

如果你是一个企业的负责人，在任何指定的时间内，你都可能在管理着公司中多个部门的不同项目。这些项目有的可能只涉及一个人，有的可能涉及成千上万人；这些项目有的可能只包含几个任务，有的可能包含成千上万个任务；这些项目还可能满足数百个时间期限，同时还可能需要成千上万种资源。

对每个项目，你都需要进行计划和监督，还要与不同的经理合作并且最优化利用项目团队成员。这些团队成员有的仅参与一个项目，有的却同时涉及多个项目。

实际上，许多行业的成功都取决于项目的成功实施，如：

- 建筑设计、施工
- IT 系统部署
- 市场策划
- 影视制作
- 出版发行
- 软件开发

1.1.1 项目

那么到底什么是项目，项目又有什么特点呢？

项目是为完成某一独特的产品或服务所进行的一次性工作^①。其实，任何组织的工作都可以分为两类：日常运作和项目。日常运作是一系列常规化的任务，具有重复性，而且在组织的整个生命周期里持续地进行着，如收款、付款、报销、发货和收货等。日常运作对于维持组织业务正常运转是必不可少的。项目是在特定条件下，具有特定目标的一次性任务。项目不是常规化的，也不是持续进行的。这就是说，项目具有独特性和临时性。实施项目的目的通常是为了达成企业的战略目标。项目通常是一系列任务，它的最终目标是创建或完成一些新的始创工作、新产品或在特定的日期前完成一项新工作。典型的项目包括软件开发、新产品发布、建筑物施工等。另外，没有两个项目是完全相同的。例如，现在施工的建筑物和上一个就不会完全相同。

项目的临时性和独特性决定了项目的另外一个特征，这就是渐进明细。每一个项目都是独特的，不可能从其他项目一下子复制过来，因此项目的实施必然是渐进的。随着项目的进展，项目团队对项目产品的理解必将逐渐深入和全面。

项目可以在组织的所有层次上实施，项目的规模也有大有小。有些项目可能只包括几个或几十个任务，有些却可能包括几千个甚至上万个任务；有些项目的实施仅需要一种资源，而有些却需要几百种或上千种资源；有些项目只需几周的时间就可结束，而有些却要持续十年的时间。

有时一个项目中可能还包含着项目，也就是一个主项目把多个子项目联系在一起。同样，这些

^① 美国项目管理学会，A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 版





子项目也具有独特性和临时性,具有特定的任务结果和结束时间。

项目开始时,需要决定做什么,何时做,由谁做,要投入多少资金,有效的项目管理至关重要;项目开始之后,当你继续管理项目细节时,你需要对项目进行跟踪、分析和控制,有效的项目管理同样必不可少。另外,你还必须管理项目的质量水平,制定风险计划及应急策略,并且在项目团队成员以及高级管理层或客户中进行有效的沟通。

1.1.2 项目管理

1. 项目管理的定义

项目管理就是把各种知识、技能、工具和技术应用于项目,以便满足项目要求^①。项目管理就是通过协调来实现项目既定的目标。项目经理,作为项目团队的领导,将对协调工作和它最终的结果负责。虽然与其他管理学科有重叠的部分,但项目管理是一个特殊的管理过程,它所涉及的许多知识是独特的。

2. 项目的知识领域

项目经理使用知识、技能、工具和技术进行下面的工作:

明确项目的目的、目标、需求和限制条件。

协调不同项目干系人的不同需求和期望,这些项目干系人包括团队成员、资源经理、高级管理层、客户和项目发起人。

在已明确的项目目的、目标的基础上对项目的任务、阶段和可交付成果进行计划、实施和控制。

在项目完成时结束项目并进行知识积累。

项目经理同时还要负责对项目的竞争性需求进行平衡和整合,以确保项目在各方面都获得成功。这些方面包括:

- 项目整合管理:用以保证各种项目要素能够相互协调所需要的各个过程,由项目计划制定、项目计划实施和综合变更控制构成。

- 项目范围管理:用以保证项目包含且只包含所有需要完成的工作,以便顺利完成项目,由启动、范围计划编制、范围定义、范围核实和范围变更控制构成。

- 项目时间管理:用以保证能够按时完成项目所需的各个过程,由活动定义、活动排序、活动历时估算、进度计划编制和进度计划控制构成。

- 项目成本管理:用以保证在批准预算内完成项目所需要的各个过程,由资源计划编制、成本估算、成本预算和成本控制构成。

- 项目质量管理:用以保证项目满足其所执行标准的要求而所需要的各个过程,由质量计划编制、质量保证和质量控制构成。

- 项目人力资源管理:描述了用以保证参加项目的人员能够被最有效使用而所需要的各个过程,由组织的计划编制、人员获取和队伍组建成。

- 项目沟通管理:用以保证项目信息能够被及时、正确地产生、收集、发布、储存和最终处理而所需要的各个过程,由沟通计划编制、信息发送、绩效报告和管理收尾构成。

- 项目风险管理:描述了有关识别、分析和应对项目风险的各个过程,由风险管理计划、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制和风险监控构成。

- 项目采购管理:用以从执行组织以外获得物资和服务所需要的各个过程,由采购计划编制、

^① 美国项目管理学会. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 版



询价计划编制、询价、供方选择、合同管理和合同收尾构成^①。

项目管理是一种整体工作，某一领域的成败通常会影响到其他领域。例如，项目范围的变化几乎总会影响到成本或时间。这种相互作用经常要求项目经理要在项目目标之间作一些权衡。权衡范围、时间与成本通常是项目经理最重要的职责之一。

很多项目经理将项目的三大约束条件作为评估项目竞争型需求的框架。如果项目的范围扩大了，那么项目的时间和成本就要有所增加。如果需要缩短项目时间，也就是说，把项目的结束日期提前，可能就需要缩减项目范围或者增加额外资源。项目三大约束条件通常被描绘成项目三角形（图 1-1）。

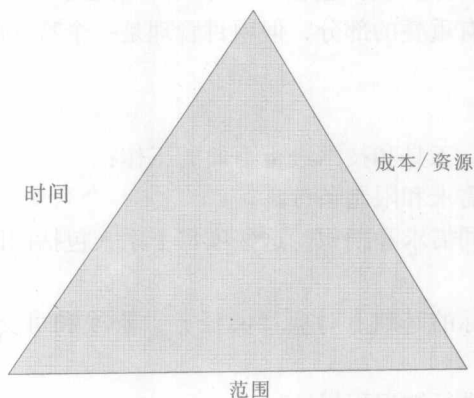


图 1-1 项目三角形

3. 项目管理过程

项目由多个过程构成。项目经理必须进行大量的平衡工作。我们可以把这些过程划分为五个管理过程组，每个过程组由一个或多个过程组成。

- 启动过程：批准一个项目或阶段。
- 计划编制过程：界定和改进目标，从各种备选的行动方案中选择最好的方案，以实现所承担项目所要达到的目标。
- 执行过程：协调人员和其他资源以执行计划。
- 控制过程：通过定期监控和测量进展，确定与计划存在的偏差，以便在必要的时候采取纠正措施，从而确保项目目标的实现。
- 收尾过程：项目或阶段的正式接收并达到有序结束。

这些过程组相互联系，一个过程组的输出将成为另一过程组的输入，而且这些联系可能是循环进行的。项目管理过程组不是分离的，而是相互重叠的。过程组的相互作用是会跨越阶段的，一个阶段的结束就为下一个阶段的启动提供了输入。本书绝大多数章节都是根据这五个过程组设计的。在每个过程组中，Microsoft Office Project 都有特定的使用方式。

(1) 启动过程

根据业务的需要，项目发起人批准一个项目或阶段的开始。

(2) 计划编制过程

^① 美国项目管理学会。A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 版



当项目发起人批准一个项目并任命你为项目经理时，你就需要准备进入项目的计划编制阶段。计划编制过程的结果是一份切实可行的项目计划和一个团队准备开始项目的各项工作。计划编制是一项贯穿整个项目生命周期的持续不断的工作。

在深入到项目计划的具体细节之前，往往需要对项目有一个综合的考虑。可以首先通过设定项目的目的和目标来确定项目的远景。这也有助于设定项目的范围。同时你还要了解项目的期望、限制和假设，而且它们是整合在一起的。你也需要识别项目的风险并制定应急计划。

在计划过程中项目经理需要完成以下核心任务。

把项目细分为组成任务，再对任务进行组织和排序以精确反映项目范围。

为把任务列表转化为可行的项目日程，需要制定任务工期并把各任务联系起来。你还可以建立任务之间的相关性。如果你能确定任何可交付成果的特定期限，就可以把这些期限作为任务的约束条件。这样，Microsoft Office Project 就可以开始为特定的任务或整个项目计算实际的时间进度表。利用这个计划可以精确地预测项目的范围、进度和预算。同样也可以确定需要何种资源、所需的数量和时间。

当任务被确定后，就可以确定完成任务所需的技能、设备及材料需求。获取所需的资源后，项目经理把资源分配给适当的任务。现在，你就可以计算出项目的结束时间以及项目所需的成本。如果计算结果表明已经超出了允许的期限或预算，你就可以做出必要的调整。

具体来说，在这一过程中，项目经理需要负责以下工作：

- 范围计划编制：编制书面的范围说明，作为将来项目决策的基础。
- 范围定义：把主要的项目可交付成果分解成更小的、更易管理的部分。
- 活动定义：确定为生产各种项目可交付成果必须进行的特定活动。
- 活动排序：确定活动之间的相互依赖性并生成文档。
- 活动历时估算：估算完成每个活动所需的工时数。
- 进度计划编制：分析活动顺序、活动历时和资源需求，编制项目进度计划。
- 风险管理计划编制：决定如何处理和计划项目的风险管理。
- 资源计划编制：决定实施项目活动所需要的资源种类（人员、设备、材料等）和数量。
- 成本估算：估算完成项目活动所需资源的成本。
- 成本预算：把整体成本估算分配到每个工作包。
- 项目计划编制：汇总各个计划编制过程产生的结果并将其编制成连续一致的文档。
- 质量计划编制：确定与项目相关的质量标准并决定达到标准的方法。
- 组织计划编制：确定、分配项目角色、职责和报告关系，并形成文档。
- 人员获取：获得项目所需要的人力资源，并将他们分配到项目上进行工作。
- 沟通计划编制：确定项目干系人的信息和沟通需求：谁需要什么信息，他们什么时候需要，及如何传递给他们。
- 风险识别：确定可能影响项目的各种风险，并将每种风险的特点形成文档。
- 定性风险分析：对风险及条件进行定量分析，以便排出它们对项目目标影响的优先次序。
- 定量风险分析：测量风险的概率和影响并估计它们对项目目标产生的作用。
- 风险应对计划编制：制定相应的步骤和技术以增强把握机会的能力和减少由于风险对项目目标产生的威胁。
- 采购计划编制：确定采购什么，采购多少和何时采购。
- 询价计划编制：编制产品要求文档，确定可能的来源。

其他计划过程之间的交互作用更依赖于项目的本质。虽然这些过程在项目计划编制过程中是根





据需要间歇进行的，但并不是可有可无的。

(3) 执行过程

在这一阶段，项目经理手中已经有了项目计划。所有的任务都被排定并且分配了资源。在项目的实施阶段，项目经理需要：

- 为了获得好的跟踪信息，要有一份确实的项目计划信息，这样当项目进行时可以与其实际实施情况进行比较。

- 作为一个项目经理，必须关注项目实施过程中的资源使用情况。

- 可以以完成百分比的形式来跟踪任务的进展情况，跟踪一项任务从开始到结束共用了多长时间，或者一个资源在这项任务上共花费了多少小时。当收集这些信息时，就可以确定任务是否可以按时结束。同样，也可以收集关于资源、任务和整个项目的成本信息。

在实施过程中，项目经理要负责以下工作：

- 项目计划的执行：通过实施项目计划中包括的活动执行项目计划。

- 质量保证：定期评估整体项目绩效，从而为项目将满足相关质量标准提供证据。

- 团队建设：开发个人和团队的技能，以提高项目绩效。

- 信息分发：及时地向项目干系人提供他们所需要的信息。

- 询价：获取适当的报价、投标、提案或建议书等。

- 供方选择：从潜在的卖方中选择供方。

- 合同管理：管理与卖方的关系。

(4) 控制过程

项目绩效需要得到定期监控和衡量，以确定与项目计划的偏差。项目团队实施任务时，项目经理必须保证在实现项目目标中概括的范围情况下，项目不能超出既定的期限和预算。在项目管理中，这被称为“项目控制”。在项目的控制阶段，项目经理要监督所有任务活动，比较项目计划和实际进展并且做出必要的调整。

为了对项目进行控制，项目经理要做以下工作：

- 对收集的项目信息进行分析，运用分析结果解决问题并做出决策。在很多情况下，项目经理必须做出决策，对进度落后或超出预算的情况予以补救。

- 在项目的整个实施阶段，项目经理要不断地与项目团队成员和其他项目干系人进行沟通。项目经理应该让高级管理层、客户和其他项目干系人了解项目的潜在问题、最新决策和总体进展。

在控制过程中，项目经理需要负责下列工作：

- 整体变更控制：协调整个项目过程中的变更。

- 范围核实：正式验收项目范围。

- 范围变更控制：控制对项目范围的变更。

- 进度控制：控制对项目进度计划的变更。

- 成本控制：控制对项目预算的变更。

- 质量控制：监控具体的项目结果，以确定项目结果是否符合相关的质量标准并确定消除导致不满意绩效的原因的方法。

- 绩效报告：收集并分发绩效信息，包括状态报告、进展衡量和预测。

- 风险监控：跟踪已识别的风险，监视残余风险并识别新的风险，确保风险计划的执行并评估风险计划对于降低风险的有效性。

(5) 收尾过程

在项目的最后阶段，项目经理实现了预期的目标并完成了项目。在转入下一个项目之前，应该



对从这一项目获得的知识进行总结。当项目收尾时，项目经理需要：

与项目团队成员一起工作并开一个“事后检讨会”来总结哪些地方做得好，哪些地方可以改进。

把任务、工期、任务关系和资源技巧等和项目计划一起保存下来，以便你或其他项目经理下次遇到类似的项目，就可以减少很多重复工作。

- 合同收尾：完成合同并结算，包括解决任何未决事项。
- 管理收尾：生成、收集并分发信息，正式完成阶段或项目，包括评估项目和编辑经验教训，以便为将来的阶段或项目提供参考。

4. 项目干系人

每个项目都有很多利益相关者。项目干系人可以是个人，也可以是组织。他们积极参与项目或者他们的利益将受到项目实施或完成的正面或负面的影响，他们可能会对项目或者项目的结果施加影响。项目管理团队必须确定谁是项目干系人，确定他们的需求，然后管理和影响他们的需求，从而保证项目的成功。项目经理必须能够和不同类型的项目干系人以各种方式共同工作。项目干系人可能：

- 积极参与项目工作；
- 对项目项目的结果施加影响（也被称为管理层干系人）；
- 从项目结果中获得利益。

每个项目都有很多种类项目干系人，包括：

- 项目经理：负责管理项目个人。
- 执行组织：是其雇员最直接参与项目工作的企业。
- 项目团队成员：完成项目工作的团队。
- 项目资源经理：资源经理与项目经理协同工作，帮助获得和维护项目必需的资源。
- 高级管理层、主管或赞助人：领导企业实施项目或提供项目资金或其他资源的人员。这些人也被称为管理层干系人。

管理层干系人能够影响项目的计划过程并帮助设定项目的期望和假设。有时不同干系人的期望互相冲突。在项目的实施阶段开始前，项目经理必须对这些冲突进行平衡和调解。

管理层干系人也会在项目的执行阶段提出新的需求，要求对结束日期、预算或者范围做出调整。

除此以外，还有很多种类项目干系人，内部的和外部的，业主和投资人，卖方和承包方，客户和最终用户等。

管理项目干系人的期望可能是一件困难的事情，因为项目干系人常常会有不同的目标，而这些目标可能又会互相冲突。一般来说，解决项目干系人之间期望的不同应以如何对客户有利为原则，但这并不意味着不考虑其他项目干系人的需求和期望。对项目管理而言，找到合理的解决方案来满足不同方面的需求是一种最大的挑战。

5. 项目管理成功的关键

熟悉项目管理过程并掌握功能强大的项目管理软件，如 Microsoft Office Project，会使你在项目管理方面赢得先机。为了保证项目的成功，需要遵循下面的原则。

- 制定项目的目的和目标：充分了解项目的主要目的以及明确的、可度量的目标。这些是指导性的原则。
- 明确项目的范围：弄清楚项目的范围（包括任务、里程碑、可交付成果等）以及对项目范围的期望。





• 了解项目的期限：找出所有期限，包括项目的最后截止日期、中间阶段的里程碑以及可交付成果的期限。有时项目经理可能建议一个合理日期，而高级管理层或客户会建议一个不那么合理的日期。项目经理越早知道这些期限，做出的计划就会越好，因为项目经理可以通过调整项目范围、预算和资源来满足要求。

• 明确项目的预算：项目需要多少预算可能由项目经理向高级管理层提出。但是预算也可能被强加到项目经理的头上，这样，项目经理必须在特定的和硬性的预算约束下完成项目的目标。同样，项目经理越早知道项目预算，制定的计划就越实际和准确。项目经理可以通过调整范围、时间和资源来满足预算的要求。

• 寻找最好的资源：通过收集某项任务最好的候选资源的信息，项目经理能够得到最好的资源。尽管经验越丰富的资源的成本有可能越高，但是他们也可能更快和更好地完成任务。设备和材料资源也是这样。项目经理需要确定可接受的项目质量水平，在预算约束下进行平衡，并且采购所能够得到的最好的资源。

• 输入准确的项目信息：项目经理能够输入任务和工期，把任务链接在一起，给任务分配资源，看起来就像是有一个真实的项目计划。但是假设输入的数据没有反映真实的要完成的任务，也不能反映实际上有多少资源时间被消耗在这些任务上，以及在每个任务开始前需要做些什么，那么你所拥有的实际上只是在屏幕上或是报告中的一堆字符和图表。你根本就没有项目计划。输入的是垃圾，输出的也是垃圾。在做项目计划时应该利用以前类似项目的经验。从已经指定给项目的资源取得输入，他们可以提供关于需要做什么，需要多长时间，任务之间如何相互关联等极有价值的信息。

• 调整项目计划满足要求：关注计划中计算出来的项目结束时间和总成本是否符合项目的时间和预算限制。如果不符合，就要做出必要的调整。这些工作在实际启动项目之前必须全部完成——甚至要在你把项目计划提交给管理层干系人之前。

• 保存基准然后行动：在制定了充分反映实际情况的项目计划后，保留一个基准，然后开始实施。这是一种确定项目是否正常运行的方法。基准也能够帮助确定项目偏离计划有多远，以便以后需要重新回到项目计划日程上来。

• 跟踪进度：一些项目经理向项目日程和预算中输入和计算所有的任务、工期、关系和资源后，项目团队每个人都开始工作，但是计划被抛在一边。当项目因素改变时（这些因素其实总是在改变），项目计划作为管理项目的蓝图已经没有任何用处。如果希望项目计划从第一次输入、分配和确定任务进度到在时间和预算内结束项目为止一直有效，就需要把项目计划作为动态工具来维护。维护计划意味着跟踪进度信息，也就是向项目计划输入实际信息。

• 进行必要调整：当项目因素在实施阶段发生变化时，项目经理可以确认这个未纳入计划的改变是否影响关键里程碑、资源日程表、预算或者项目结束日期。如果答案是肯定的，就要提前采取步骤进行调整以避免出现危机。当实际的项目细节偏离计划时，可以利用 Microsoft Office Project 重新计算项目计划。项目经理可以分析计划，决定最佳方案来保持对项目的控制，然后采取行动。

• 沟通：确保团队成员知道对他们的期望。当他们就任务中的潜在问题发出警告时一定要注意。让高级管理层和客户随时了解项目的进展和对初始计划的任何改变。

• 结束已完成的项目，然后进行知识积累：当项目一切顺利时，项目团队会非常愉快。这时很可能想不到保存所有应该保存的信息。当项目历经艰辛终于完成，项目团队只是感到放松，因为终于做完了工作。不论项目简单还是复杂，成功还是失败，其中总是有很多经验教训应当汲取。即使你不会再参与任何同类型的项目，但是其他人可能会遇到。尽可能多地记下有关项目的信息是非常重要的。叙述性和评估性信息可以通过事后检讨或者“经验教训”文档记录下来。项目信息，例如





任务、资源、工期、关系和日历都可以在项目计划中记录下来。如果项目进行得非常顺利，甚至可以把项目计划作为模板保存下来以便以后类似项目使用。这样，将来的项目经理就能受益于前人经过艰苦努力所得到的经验。

1.2 Microsoft Office Project 2003 简介

Microsoft Office Project 2003 是 Microsoft Office System 中用于项目管理的专门工具和解决方案。

Microsoft Office Project 2003 包括两个版本，Microsoft Office Project Standard 2003（标准版）和 Microsoft Office Project Professional 2003（专业版）。

1.2.1 Microsoft Office Project Standard 2003

Microsoft Office Project Standard 2003 是 Microsoft Office System 的独立的桌面应用。无论在何处项目经理都需要依靠 Project Standard 来计划和管理他们的项目。在 Project Standard 的帮助下，项目经理可以高效地组织和跟踪任务以及资源信息，从而保证项目能够满足时间和预算的要求。Project Standard 是 Microsoft Office System 的一个组成部分，可以与诸如 Microsoft Office PowerPoint 和 Microsoft Office Visio 等产品建立无缝的连接。因而项目经理可以完全没有障碍地使用这些工具有效地反映项目当前所处的状态。

1. 简单易学

Microsoft Office Project Standard 内置的帮助、向导和熟悉的 Microsoft Office 界面都有助于快速掌握 Microsoft Office Project Standard。

- 导引式的计划和管理

项目向导（Project Guide）交互式地一步一步地帮助你建立项目、管理任务和资源、跟踪进度以及报告项目信息，使你快速掌握项目管理过程。

- 在你需要的时候提供帮助

通过访问在线帮助可以获得最新培训、文章、模板等。利用智能标签，你可以得到及时的相关的帮助。在你更改项目计划的时候，智能标签会提醒你另外的选择。

- 易于项目创建计划

通过把生成于 Microsoft Office Excel 或 Microsoft Office Outlook 中的任务列表转换为项目计划节省大量的时间。或者，以 Microsoft Office Project Standard 所提供的模板为起始点，制定某一特定类型的项目计划。

2. 有效的管理

使用综合的项目管理工具创建项目进度计划、估算成本并且跟踪项目的进展情况。

- 动态进度安排

可以立即了解任务及资源变动对整个项目进度的影响。Microsoft Office Project Standard 能够自动更新项目计划，因此，你可以有效地设定工作的优先级，并且做出更加合理的决策。

- 资源分配

把资源分配给任务，同时可以对资源分配做出调整，从而解决分配中出现的冲突和过度分配等问题。可以由 Active Directory 服务或 Microsoft Exchange 地址簿向项目中添加资源。





- 项目的历史记录

跟踪项目的进展，监控估计和实际进展之间的差别，并且通过在整个项目过程中可以保存 11 条比较基准的能力维护项目历史记录。

3. 保证信息的及时更新

能够以多种方式清楚地沟通和展示项目信息。

- 提交项目报告

选择最恰当的方式浏览项目进度并且使用日历、甘特图表、预定义的报告和任务工作表等报告项目数据。或者，使用一个新的向导从 Project 数据生成一个 XML 文件，从而以其他格式创建自定义的项目报告。

- 项目信息展示

有效地向更广泛的受众展示 Microsoft Office Project 数据。新的向导可以帮助你格式化并打印简明的一页 Project 计划并且平滑地在 Word、PowerPoint 和 Visio 中传输和显示 Microsoft Office Project 信息。

- 信息共享

使用整合在 Microsoft Office Project Standard 的任务窗格中的 Microsoft Windows SharePoint Services 工作区（需要 Microsoft Windows Server 2003 的支持）共享和管理与项目有关的文档。

4. 根据需要调整 Microsoft Office Project

对 Microsoft Office Project Standard 进行调整，使之满足你在项目管理中的需求。

- 简单的自定义

通过选择在项目进度中显示的数据对项目计划进行自定义。进一步的自定义可以通过修改工具栏、公式、图形化标记和报告来实现。

- 可自定义的项目向导

通过开发自定义的项目向导来推广项目管理方法论和最佳的项目管理实践。

Microsoft Office Project Standard 2003 与早期版本的差别见表 1-1。

Microsoft Office Project Standard 2003 与早期版本的差别

表 1-1

Microsoft Office Project Standard 2003 有那些新增功能？	Microsoft Project 2000	Project Standard 2003
Microsoft Office 兼容性		
Microsoft Office 界面 利用熟悉的 Office 界面进行直观的操作	X	X
Excel and Outlook 导入 非常容易地由 Excel、Outlook 导入数据并利用这些数据开始创建新的 Project 计划	X	X
智能标签 动态发送与上下文相关的建议，提示你可选的进度安排选项		X
展示向导 平滑地向 PowerPoint、Word 或 Visio 传送项目数据 新增！		X
Visio 制图插件 从 Project 数据在 Visio 中创建工作分解结构（WBS）图 新增！		X
内置的在线帮助 使用 Microsoft Office Online 获取培训、模板等 新增！		X
计划和跟踪工具		
甘特图表，日历，网络图和任务工作表 以多种视图展示 Project 数据	X	X
附加的项目模板 快速创建通用项目并且推广一致性 新增！		X





续表

Microsoft Office Project Standard 2003 有那些新增功能?	Microsoft Project 2000	Project Standard 2003
交互的、逐步的计划帮助 应用项目向导 (Project Guide) 有效地建立并且管理项目		X
多比较基准 在项目进展过程中利用 11 条完整的比较基准跟踪项目状态		X
比较项目文件插件 比较同一个项目的两个版本并且报告比较结果 新增!		X
报告和信息共享		
打印向导 容易地格式化并打印简明的 Project 计划 新增!		X
XML 报告向导 从项目数据生成 XML 文件, 创建自定义的项目报告 新增!		X
信息共享 使用 Windows SharePoint Services 工作区 (需要 Windows Server 2003 的支持) 共享和管理与项目有关的文档 新增!		X
资源管理		
资源可用性图表 评估资源工作负荷和可用性, 从而解决过度分配		X
资源信息导入 从 Active Directory 或 Exchange 地址簿中导入资源信息		X

1.2.2 Microsoft Office Project Professional 2003

Microsoft Office Project Professional 2003 包括 Microsoft Office Project Standard 2003 的全部功能。此外, Microsoft Office Project Professional 2003 与 Microsoft Office Project Server 2003 及 Microsoft Office Project Web Access 构成 Microsoft Office 企业项目管理 (EPM) 解决方案。

Microsoft Office EPM 解决方案帮助企业跨整个项目组合更好地管理项目和资源、更好地协同、更好地对项目进行分析和报告。基于 Web 的项目组合管理工具帮助决策人员根据业务目标安排人员和项目, 快速发现问题并采取补救措施。团队成员通过电子邮件和基于 Web 的工具很容易更新项目进展, 协同工作并且及时获得信息。项目经理可以使用 Microsoft Office Project Professional 的熟悉并且综合的项目管理功能。可扩展的结构使企业能够把 Microsoft Office EPM 解决方案与已存在的业务系统集成成为一个完整的解决方案。

1. 支持最佳实践和企业标准

为企业范围的一致性和符合规范实施标准的最佳实践。

- 企业范围的一致性

在项目组合中应用企业模板对项目数据和报表实施标准化。为资源和项目设定一致的属性, 这样就可以在整个企业范围内对成本、绩效和利用率进行公平的评估和比较。

- 可定制的项目向导

项目向导能够帮助完成项目管理过程。开发自定义的项目向导有助于推广企业自己的项目管理方法论, 从而保证企业范围的一致性和符合规范。

2. 协同与跟踪进度

通过使用 Web 或 Outlook, 项目团队可以浏览、分享并且更新项目信息和进度。

- 灵活的信息访问

使用浏览器通过 Microsoft Office Project Web Access, 合作伙伴、决策层和团队成员能够根据角色浏览并与项目数据进行交互。通过电子邮件可自动发送项目更新。同时还可以把 Project Server Web Part 集成到包含其他信息的仪表板视图中, 从而得到有关整个企业的完整视图。

