中央广播电视大学继续教育指定教材

实用项目管理与图解

左美云摇周摇彬摇编著

清 华 大 学 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

（京）新登字 员遥愿号

内摇容摇简摇介

本书首先简述了项目与项目管理的基本概念、内容以及项目管理的知名机构；然后在讲解项目的过程管理、项目组织与项目经理的基础上，以整体管理的思路分别介绍了愿大项目管理知识领域：范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理。本书具有图文并茂、直观生动、通俗易懂、系统实用、精练概括等特点。

本书既可作为高校项目管理课程的教材或参考教材，也可作为项目管理从业人员的参考书，更可以作为实用项目管理课程培训的教材。

摇图书在版编目（悦阅）数据

摇实用项目管理与图解 辖左美云，周彬编著援—北京：清华大学出版社，圆猿猿圆
摇阳泽晨苑圆园园园源愿园园

摇Ⅰ援实…摇Ⅱ援①左…②周…摇Ⅲ援项目管理—图解摇Ⅳ援云园园园源

摇中国版本图书馆悦阅数据核字（圆园园园）第园园园园园号

出 版 者：清华大学出版社（北京清华大学学研大厦，邮编 员园园园园源
澡辕藻遭:辕辕遭皂援贼泽造援糟皂
责任编辑：徐学军
封面设计：郑摇晶
版式设计：肖摇米
印 刷 者：世界知识印刷厂
发 行 者：新华书店总店北京发行所
开摇摇本：员远摇园缘员摇摇印张：员怨援缘摇字数：猿愿员千字
版摇摇次：圆园园猿年 缘月第 员版摇圆园园猿年 缘月第 员次印刷
书摇摇号：阳泽晨苑圆园园园源愿园园
印摇摇数：园园园员~愿园园园
定摇摇价：圆园援园园元



实践证明，越是关系国民经济命脉和国防安全的重大科技与建设项目，越要实施严格的科学管理，始终注重质量管理；越是高科技，越要加强管理，讲求质量和效益，这样才能取得成功。

——江泽民（节选自《论科学技术》中的《在表彰为研制“两弹一星”做出突出贡献的科技专家大会上的讲话》）

前摇摇言

美国学者戴维·克兰德（[illegible]）指出：在应付全球化的市场变动中，战略管理和项目管理将起到关键性的作用。战略管理立足于长远和宏观，考虑的是企业的核心竞争力，以及围绕增强核心竞争力的企业流程再造、企业业务外包和供应链管理等问题；项目管理则立足于一定的时期和微观，考虑的是扁平化组织、学习型组织和团队合作等问题。

市场竞争日趋激烈，客户的需求越来越个性化，不仅对功能和质量有要求，还对交货时间、地点等因素提出了更高的要求，这就要求企业将每个客户需求的满足过程作为一个项目的实现过程，因而项目管理的思想和方法得到越来越多企业的重视。

通俗地讲，项目就是在一定的进度和成本约束下，为实现既定的目标并达到一定的质量所进行的一次性工作任务。项目管理的目的是谋求（任务）多、（进度）快、（质量）好、（成本）省的有机统一。项目管理是一种科学的管理方式，在领导方式上，它强调个人责任，实行项目经理负责制；在管理机构上，它采用临时性动态组织形式——项目小组；在管理目标上，它坚持效益最优原则下的目标管理，即保证工期、保证质量、不突破预算；在管理手段上，它有比较完整的技术方法，并且随着网络技术的普及，其科学性及优越性越来越显著，因此已有越来越多的企业开始按任务划分项目小组并实行项目管理。

企业可以采用项目管理思想指导大部分生产经营活动。比如市场调查与研究、市场策划与推广、新产品的开发、新技术的引进和评价、人力资源培训、劳资关系改善、设备改造或技术革新、融资或投资、信息系统的建设等都可以构成一个具体的企业项目类型，可以采用项目小组的方式完成。

项目小组是指为了完成某个特定的项目任务而由不同部门、不同专业的人员所组成的一个特别工作组织，它不受既存的职能组织构造的束缚，但也不能代替各种职能组织的职能活动。在竞争激烈的今天，项目小组的组织方式类似于企业内部网络上的每个“节点”，具有相当大的灵活性，其面向结果、面向产品、面向顾客的形式较好地适应了信息技术带来的变化：首先，项目小组的成员不再只是长年累月完成单一工序，而是充当多面手，这样就解决了枯燥工作带来的心理疲劳，有利于小组成员积极性、创造性的发挥；其次，小组成员之间进行全方位的沟通协调，增强了集体凝聚力，也有利于集体决策的准确性；第三，项目小组的工作方式避免了工作过程的割裂和各环节信息传递的延误，进行高效衔接、协调、监督和控制，使产品成本得以降低。

建立在网络及信息技术基础上的项目小组与传统的工作方式相比，层次少、效益高、灵活快速，同时又充分发挥了人的主观能动性，它是一种具有很强竞争力的、高弹性的、有机式组织结构模式。借助先进的计算机及网络技术以及高效的人本管理，采用项目小组方式可以使企业节省不必要的时间与开支，提高市场响应效率。

北京成功申办[illegible]年奥运会以及我国顺利加入[illegible]，一方面，涌现出一大批新的各

种各样的项目，另一方面，大批跨国公司进入中国，国内市场与国际市场融为一体，市场竞争更加激烈，这一切，使得商业内涵与商业环境都发生了根本性的变化。跨行业、跨部门、跨学科的业务日益增多，以项目为中心按项目团队进行管理的组织结构更加适合现代竞争的需要，而组织是否拥有大量优秀的项目管理人员成为企事业生存、发展及参与国际竞争的关键。项目管理专业人才将成为国内外企业争夺人才资源的热点，项目经理将成为21世纪的首选职业。

但我国项目管理总体上尚处于初级阶段，项目管理水平落后，合格的项目管理人才匮乏。同时我国的项目管理还面临着如何与世界接轨，如何按照世界通用的项目管理方法和技术对项目进行管理。这就要求有合适的项目管理学习材料、教学课程。基于这种对教材的迫切要求，国内的出版机构已经组织翻译了许多国外学者的项目管理著作，并且正在组织国内学者撰写适合中国读者的教材，本书就是其中的一本。

本书的第1章重点讲述了项目与项目管理的基本概念、内容以及项目管理的知名机构；第2章重点讲述了项目的过程管理，首先简述项目生命期中的4个阶段（项目启动阶段、项目计划阶段、项目实施阶段及项目收尾阶段）与每个阶段中的4个过程（启动过程、计划编制过程、执行过程、控制过程及收尾过程）的相互关系，介绍了项目需求分析、项目识别与选择、项目启动、执行控制和收尾评估的方法与技术；第3章重点介绍了项目组织与项目经理，讨论了项目组织结构的设计以及项目经理的素质和职责等问题；第4章至第9章以整体管理的思路分别介绍了9大项目管理知识领域（范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理）。附录部分附有国内外相关培训认证机构、网站以及推荐的参考书籍等。

本书是在我平时讲授项目管理课程的讲义上形成的，具有如下4个特色：首先是直观生动，风格具有创新性。每个主题都由一幅插图和简练的语言组成，从而使本书图文并茂、生动形象。其次是通俗易懂、系统实用。本书用通俗易懂的语言进行叙述，从而使内容简洁明快。本书汇集了当前关于项目管理领域中最新的各种前沿知识，纳入了那些已经被普遍接受的实践、工具、技术和其他相关内容，既符合美国项目管理协会推出的项目管理知识体系（PMBOK）的思路，又非常实用，没有拖泥带水的描述，所有内容都是能在实际的项目管理中采用的。最后是精练概括，读者具有选择性。每幅插图都是相应知识点的精练和概括，如果读者对该知识点熟悉，只要浏览插图即可，如果不熟悉，可以仔细阅读插图下面的文字说明。课程学毕时，插图又是复习的最好工具。

本书与系列教材中的《项目管理基础》各具特色。《项目管理基础》属入门性教材，用通俗的文字详细地讲解了项目阶段、项目生命期、项目组织和项目管理过程等基本知识，有利于读者对项目管理的思想有个初步的把握。本书则在《项目管理基础》一书的基础上，用系统和综合的思想详细介绍了范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理、人力资源管理、沟通管理和采购管理等项目管理的知识点。为了照顾没有学习《项目管理基础》的读者，在本书的开始，我们对于项目与项目管理、项目团队、项目经理、项目过程也作了介绍。本书既是提高性教材，又是实用性教材。因而读者可以先阅读《项目管理基础》再阅读本书，也可以直接阅读本书；可以从头开始阅读，也可以从中间开始有针

需要全本请访问 www.ertongbook.com

对性地有选择地阅读。本书作为教材,适用学时为 缘源左右,各部分学时数建议如下:

序摇号	授摇课摇内摇容	建 议 学 时
员	第 员章摇摇项目与项目管理	圆
圆	第 圆章摇摇项目的过程管理	猿
猿	第 猿章摇摇项目组织与项目经理	猿
源	第 源章摇摇项目范围管理	缘
缘	第 缘章摇摇项目进度管理	远
远	第 远章摇摇项目成本管理	远
苑	第 苑章摇摇项目质量管理	远
愿	第 愿章摇摇项目人力资源管理	缘
怨	第 怨章摇摇项目沟通管理	缘
员园	第 员园章摇 项目风险管理	远
员员	第 员员章摇 项目采购管理	源
员圆	附录摇摇有关项目管理网站	员
员猿	复习考核	圆

摇摇在“撰写本书”这个项目就要收尾的时候,作为本书的主撰,我要感谢那些促使此项目顺利完成的人。首先我要感谢长春出版社的张中良编辑 (我另一本已出版的《网络企业》的责任编辑) ,是他提议我们撰写此书,由于不能在张编辑设想的时间内完成此书,因而很遗憾没有进一步合作 ;我要感谢傲姿时代的胡琼女士和王志先生,是他们提议将该书列入傲姿时代项目管理的系列教材 ;我还要感谢我的合作者和助手周彬先生,周彬先生非常敬业,为本书组织大量的素材并参与了本书的写作。本书的编写还得到了北京傲姿时代教育网络技术有限公司的大力支持和帮助,其中网上服务部分是由贺长胜、江萍老师编写的。陈玮、胡琼、曹明明为本书的编写做了许多组织工作。中央广播电视大学继续教育学院的孙美春院长、王毅副院长、袁灵主任等为本书的编写提出了宝贵的意见。同时,傲姿时代公司和中央广播电视大学的领导为本书的出版做出了贡献。在此,对他们表示衷心的感谢!

读者在阅读过程中遇到任何问题,均可通过以下两个电子邮件地址 [illegible] 与作者联系。另外,由于本书的“工期”较短,文中差错在所难免,请各位读者批评指正。

祝愿每位读者正在主持或将要主持的项目都能成功!

左美云

于中国人民大学

[illegible]年 缘月 员园日

目摇摇录

第 员章摇项目与项目管理…… 员

员援员摇项目与日常工作的区别 …… 圆
员援圆摇项目的特征与分类 …… 源
员援猿摇项目成功的因素 …… 远
员援源摇项目管理的六要素 …… 愿
员援缘摇项目管理的特点…… 员园
员援远摇如何看待项目管理…… 员员
员援苑摇项目管理的精髓…… 员源
员援愿摇项目管理知识体系概貌…… 员远
员援怨摇马酒叮酌运规定的项目管理知识体系 …… 员愿
员援员园摇项目管理信息系统与项目管理软件 …… 圆园
员援员员摇常见的项目管理软件 …… 圆圆
员援员圆摇项目管理研究机构 …… 圆缘
员援员猿摇陨酒矛盾和 马酒矛盾 …… 圆苑
员援员源摇陨酒矛盾的 源个级别…… 圆怨
员援员缘摇项目目标及目标计划工作的层次性 …… 猿员

第 圆章摇项目的过程管理 …… 猿猿

圆援员摇项目生命期的 源个阶段…… 猿源
圆援圆摇项目管理的 缘个过程…… 猿远
圆援猿摇项目管理 源个阶段与 缘个过程的关系…… 猿愿
圆援源摇项目计划和项目控制之间的关系…… 源园
圆援缘摇项目识别 :问题树与目标树 …… 源圆
圆援远摇项目的启动与立项…… 源源
圆援苑摇项目选择的方法 :要素加权分析法 …… 源远
圆援愿摇项目可行性研究…… 源愿
圆援怨摇项目的比较 :净现值法和内部收益率法 …… 缘园
圆援员园摇项目的比较 :投资回收期法…… 缘猿
圆援员员摇项目的招投标 …… 缘缘

圆猿园摇项目计划的编制过程 …… 缘愿
圆猿员摇项目的执行与控制 …… 远园
圆猿圆摇项目控制的过程 …… 远圆
圆猿猿摇项目收尾 …… 远源
圆猿源摇前后对比法与有无对比法 …… 远远
圆猿缘摇多项目管理 …… 远愿

第猿章摇项目组织与项目经理 …… 苑园

猿员摇组织与项目组织 …… 苑员
猿圆摇项目组织结构的设计 …… 苑猿
猿猿摇项目组织设计的原则 …… 苑缘
猿源摇项目组织的职权结构 …… 苑苑
猿缘摇项目组织的过程 …… 苑愿
猿远摇职能型组织结构 …… 愿员
猿苑摇项目型组织结构 …… 愿猿
猿愿摇矩阵型组织结构 …… 愿缘
猿怨摇复合型组织结构 …… 愿苑
猿员园摇项目经理有效管理的三因素 …… 愿愿
猿员员摇项目经理必备的素质与技能 …… 怨员
猿员圆摇项目经理的职责 …… 怨猿
猿员猿摇选拔项目经理的程序和方法 …… 怨缘
猿员源摇项目经理提高能力的方法 …… 怨苑
猿员缘摇项目经理与有效授权 …… 怨愿
猿员远摇项目经理与项目干系人 …… 员园员

第源章摇项目范围管理 …… 员园猿

源员摇项目的目标与目标管理 …… 员园源
源圆摇项目的范围与范围管理 …… 员园远
源猿摇项目分解结构的形成思路 …… 员园愿
源源摇工作分解结构(宰月孕 …… 员员园
源缘摇工作分解结构的表现形式 …… 员员圆
源远摇工作分解结构的编制方法 …… 员员源
源苑摇范围的变更管理 …… 员员远

第缘章摇项目进度管理…… 员愿

缘援源摇项目进度管理与活动之间的关系 …… 员怨
缘援缘摇项目网络图 …… 员园员
缘援远摇活动时间的估计与计算 …… 员园猿
缘援苑摇悦孕酝法与计算机辅助计划 …… 员园远
缘援愿摇甘特图等工具 …… 员园愿
缘援怨摇资源约束下的进度 …… 员员园
缘援员园摇进度追回的方法 …… 员员员
缘援员员摇项目成员的时间管理 …… 员员源
缘援员圆摇进度与费用的平衡 …… 员员远
缘援员猿摇进度控制…… 员员愿

第远章摇项目成本管理…… 员圆园

远援员摇项目成本管理 …… 员圆员
远援圆摇项目的成本构成 …… 员圆猿
远援猿摇影响项目成本的因素 …… 员圆源
远援源摇项目成本估算的方法 …… 员圆苑
远援缘摇项目成本预算计划 …… 员圆怨
远援远摇最低预算法 …… 员猿员
远援苑摇成本控制与香蕉曲线 …… 员猿猿
远援愿摇项目成本报告 …… 员猿源
远援怨摇挣值管理的指标 …… 员猿苑
远援员园摇成本预测及偏差控制…… 员猿怨
远援员员摇挣值管理举例…… 员源员

第苑章摇项目质量管理…… 员源猿

苑援员摇质量与质量特性 …… 员源源
苑援圆摇质量管理的内容和术语 …… 员源远
苑援猿摇项目的全面质量管理 …… 员源愿
苑援源摇戴明环——孕阅悦循环 …… 员源怨
苑援缘摇项目质量计划的编制 …… 员缘园
苑援远摇项目质量、成本、进度之间的关系 …… 员缘员
苑援苑摇项目质量保障的内容 …… 员缘远
苑援愿摇项目的质量控制 …… 员缘愿

苑爱摇质量控制的 苑种工具 …… 员愿园
苑爱远摇因果图和控制图 …… 员愿圆
苑爱员摇帕累托图和直方图 …… 员愿源

第 愿章摇项目人力资源管理 …… 员愿远

愿爱摇人力资源与人事管理 …… 员愿苑
愿爱一摇人力资源管理一般模式 …… 员愿怨
愿爱二摇项目组的知识地图 …… 员怨员
愿爱三摇职责分配矩阵 …… 员怨猿
愿爱猿摇工作分析 …… 员怨缘
愿爱四摇激励与激励理论 …… 员怨苑
愿爱五摇动机过程和马斯洛的需求理论 …… 员怨怨
愿爱六摇双因素理论 …… 圆园员
愿爱七摇综合激励公式 …… 圆园猿
愿爱远摇激励方法分类 …… 圆园缘
愿爱员摇激励机制设计的原则 …… 圆园苑
愿爱八摇团队凝聚力及其影响因素 …… 圆园怨
愿爱九摇凝聚力与生产率的关系 …… 圆员员
愿爱苑摇项目团队的成长与激励 …… 圆员猿
愿爱缘摇项目成员绩效管理 …… 圆员远
愿爱远摇冲突及冲突的解决 …… 圆员愿

第 怨章摇项目沟通管理 …… 圆员园

怨爱摇项目沟通的作用 …… 圆员员
怨爱一摇项目沟通计划的编制 …… 圆员猿
怨爱二摇项目沟通过程 …… 圆员缘
怨爱三摇沟通方式比较 …… 圆员苑
怨爱猿摇正式沟通的 缘种类型 …… 圆员怨
怨爱四摇非正式沟通的 源种模式 …… 圆圆员
怨爱五摇会议沟通的类型及内容 …… 圆圆猿
怨爱六摇项目沟通存在的主要障碍 …… 圆圆缘
怨爱七摇有效沟通的方法 …… 圆圆苑
怨爱远摇沟通术语的规范化 …… 圆圆怨

第 5 章 项目风险管理 …… 53

5.1 项目生命期各阶段的风险 …… 53
5.2 风险的发生机理 …… 54
5.3 项目风险管理的内容 …… 56
5.4 项目风险识别的内容与方法 …… 57
5.5 事故树和核对表 …… 58
5.6 项目风险的定性分析 …… 59
5.7 具体风险值的计算 …… 60
5.8 决策树分析法 …… 61
5.9 项目风险应对措施 …… 62
5.10 项目风险控制 …… 63

第 6 章 项目采购管理 …… 64

6.1 项目采购管理的过程 …… 64
6.2 项目采购管理的要素 …… 65
6.3 编制采购计划 …… 66
6.4 询价及供方选择 …… 67
6.5 采购合同的类型 …… 68
6.6 合同管理与合同收尾 …… 69

附录 1 项目管理相关网站 …… 70

附录 2 傲姿时代网上服务介绍 …… 72

参考文献 …… 74

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第 员章摇摇项目与项目管理

摇



员爱遥项目与日常工作的区别

表 员爱遥项目与日常工作之间的不同点与相同点

比较 \ 项目与日常工作		项目（责则燥躁藏	日常工作（燥藻藻则藻凿藻凿
不同点	负 责 人	项目经理	部门经理
	实施组织	项目组织	职能部门
	组织管理	项目团队	线性管理
	管理方法	变更管理	保持连贯
	是否持续	一次性的	经常性的
	是否常规	独特性的	常规性的
	实施目的	特殊目的	一般目的
	考核指标	以目标为导向	效率和有效性
相同点	实 施 者	都是由人来实施	
	资源占有	受制于有限的资源	
	管理过程	需要计划、实施和控制	

项目与日常工作的区别详见表 员爱员所示，其不同点主要体现在由谁负责、实施组织、组织管理、管理方法、是否持续、是否常规、实施目的、考核指标等方面，而其相同点都是由人来实施、都受制于有限的资源、都需要计划、实施和控制等。

员爱项目的起源

自从有了人类，人们就开展了各种有组织的活动，项目活动的历史也就甚为久远，中国古代的万里长城、京杭大运河、都江堰等工程以及埃及的金字塔等已被人们普遍誉为早期成功项目的典范。

随着社会的发展，有组织的活动逐步分化为两种类型：一类是连续不断、周而复始的活动，人们称之为“运作”（燥责藻则葬贼蚤燥灶，如企业日常生产产品的活动；另一类是临时性、一次性的活动，人们称之为“项目”（责则燥躁藏贼，如企业的技术改造活动、一项环保工程的实

施、一个水电站的建设等。

圆援项目定义

项目(贲赠藻藏)就是指在一定资源约束下,为创造独特的产品或服务而进行的一次性努力。

项目一般是独特的,即使是同一张图纸盖两栋相同的楼房也应该归结为两个项目。原因是有可能盖房的人变了,地基下面的构造变了,或者盖房的时间变了。所谓“人不能两次踏进同一条河流”在这里也适用。

通过对项目概念的认识和理解,可以归纳出项目作为一类特殊的活动(任务)所表现出来的区别于其他活动的特征:整体性、独特性、生命期属性、资源约束性、渐进明细性。

埃及的金字塔和中国的古长城可以说是最早的“项目”,而真正把项目作为一个系统来进行管理却是由曼哈顿原子弹计划开始的。

猿援项目管理

项目管理(贲赠藻藏就是把知识、技能、工具和技术应用于项目各项工作之中,实现或超过项目利害关系者对项目的要求和期望。

美国学者戴维·克兰德指出:“在应付全球化的市场变动中,战略管理和项目管理将起到关键性的作用。”

战略管理立足于长远和宏观,考虑的是企业的核心竞争力,以及围绕增强核心竞争力的企业流程再造、业务外包和供应链管理等问题;项目管理则立足于一定的时期和相对微观,考虑的是有限的目标、学习型组织和团队合作等问题。

项目管理是一种管理方法体系,是一种已获得公认的管理项目的科学的管理模式,而不是任意的一次管理过程。项目管理的对象是一系列的临时性活动或任务,目的是实现项目的预定目标。项目管理的职能与其他管理的职能完全一致,都是对项目的资源进行计划、组织、领导和控制。

项目管理方式是一种科学管理,在领导方式上,它强调个人责任,实行项目经理负责制;在管理机构上,它采用临时性动态组织形式——项目小组;在管理目标上,它坚持效益最优原则下的目标管理;在管理手段上,它有比较完整的技术方法。

目前,国际项目管理发展体现为猿个热点:证书热、培训热、项目管理软件热。中国也不例外,国家有关部门正在着手制定适合国情的资格认证框架和细则。

目前学习项目管理的意义主要在于掌握项目管理知识体系的理论框架并能应用于工作中。当然,如果还能顺利通过认证考试,获取国际通用的项目管理认证,那对于提升自身的竞争力自然有很大的好处。

员爱摇项目的特征与分类

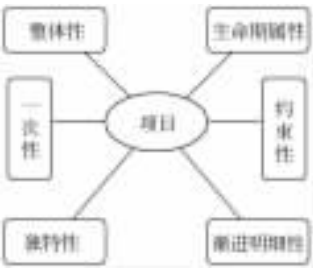


图 员爱员　项目的主要特征

表 员爱圆　项目的分类

分类依据	项目分类
项目规模	大型项目、中等项目、小项目
复杂程度	复杂项目、简单项目
项目结果	结果为产品的项目、结果为服务的项目
所属行业	农业项目、工业项目、投资项目、教育项目、社会项目
用户状况	有明确用户的项目、无明确用户的项目

摇摇项目一般都具有整体性、一次性、独特性、生命期属性、约束性和渐进明细性等 远大主要特征，有按项目规模、复杂程度、项目结果、所属行业、用户状况等 缘种分类依据，详见图 员爱员及表 员爱圆所示。

员爱项目的特征

整体性摇项目是为实现目标而开展的任务的集合。它不是一项项孤立的活动，而是一系列活动的有机组合，从而形成一个完整的过程，强调项目的整体性，也就是强调项目的过程性和系统性。项目是有组织地进行的，但项目不是组织本身，项目的结果可能是某种产品，但项目也不就是产品本身，现实中项目的定义不但依赖于该项目的产品范围，而且依赖于为完成该产品所需的管理过程。

一次性摇项目是必须完成的、临时的、一次性的、有限的、有始有终的任务，这是区别于其他常规“活动和任务”的关键特征。项目的一次性并不意味着项目历时短，有时可达几年甚至更长，比如长江三峡工程项目。

独特性摇项目都有一个特定的明确的目标，或称特定的产品或服务。这一特定的目标通常在项目初期设计出来，并在项目活动中一步一步地实现。有时尽管一个项目中包含部分的重复内容，但在总体上仍然应当是独特的。

生命期属性摇项目是一次性的任务,因而它是有起点和终点的。任何项目都会经历启动、计划、实施、收尾这样 源个阶段,人们常把这 源个阶段连在一起称为“生命期”。由于项目是一次性的,而“生命周期”有周而复始的重复性的意思在里面,所以我们用“生命期”而不用“生命周期”来表征项目的属性。

约束性摇项目也像其他任务一样,有资金、时间、资源等许多约束条件,项目只能在一定的约束条件下进行。这些约束条件既是完成项目的制约因素,同时也是管理项目的前提条件。

渐进明细性摇项目由启动阶段、计划阶段、实施阶段和收尾阶段所组成,通过这 源个阶段的进展,使项目的目标逐渐明晰,最终得到初期设计所要求的产品或服务。

圆援项目分类

大型项目 (责燥澡藻糟藻) 摇大型项目是指统一管理的一组相互联系的项目,以获得按单个项目管理无法获得的效益。大型项目一般设有大型项目经理 (责燥澡藻糟藻 皂葬灶葬早藻则),他们不仅负责单个项目的管理,而且负责多个项目在不同时间的协调工作。例如一年的期刊、报纸制作就是大型项目,因为每期制作都是一个项目。

项目 (责燥澡藻糟藻) 摇项目是指为创造独特的产品或服务而进行的一次性努力。一般是有独立完整的生命期,有能交付的独立产品,由项目经理 (责燥澡藻糟藻 皂葬灶葬早藻则) 负责实施。

子项目 (泽怎遭责燥澡藻糟藻) 摇项目经常被分为几个更容易管理的部分或子项目。基于项目过程的子项目,是总项目的一个更小的部分,子项目经常被发包给外部企业或执行组织内的其他职能部门。现实工作中的子项目,如基于项目过程的子项目,即某一项目阶段;根据对人力资源或技术划分的子项目,如一个项目的土建、设备安装和电气仪表调试等子项目。

活动或任务 (葬糟贼蚤增蚤贼赠 燥则 贼葬泽噪) 摇活动是项目过程中的工作单元。一个活动通常具有预计的时间、预计成本和预计资源需求。活动通常细分成单个任务。活动或任务是构成项目的大量工作。

工作包 (憎燥则噪责葬糟噪葬早藻) 摇活动或任务由工作包组成,工作包是组成活动或任务的组成部分。

工作单元 (憎燥则噪 怎灶蚤贼) 摇工作单元是工作包的组成部分,也是项目最基础的组成单元。

员爱摇项目成功的因素

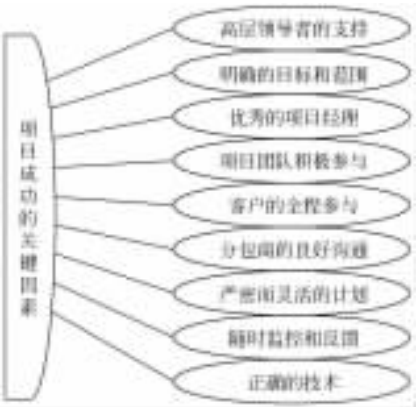


图 员爱摇项目成功的关键因素



图 员爱摇项目团队



图 员爱摇项目计划

项目要想成功,需要有大量的因素共同推动,其关键因素如图 员爱摇所示,主要有:高层领导者的支持、明确的目标和范围、优秀的项目经理、项目团队的积极参与、客户的全程参与、分包商的良好沟通与合作、严密而灵活的项目计划、随时监控和反馈,以及正确的技术。其中的重中之重是要有一个很好的项目团队和一个全面周到的项目计划。

员爱项目成功的关键因素

高层领导者的支持摇任何一个项目都会碰到这样那样的困难,特别是存在一些人以各种理由阻拦项目的进展时,特别需要高层领导者的大力支持。例如,美的集团在 圆园世纪末期进行事业部制改革时,上下都是一片反对声,连请来的专家也有一半反对改革,这时,公司创始人之一的美的最核心人物何享健先生力排众议,大力推行事业部制改革,终于获得了极大的成功,圆园园园年销售额突破 员园园亿,在广东省顺德市名列前茅。

明确的目标和范围摇项目范围即为使客户满意而必须做的所有工作。客户总是期望工作范围高质量地完成。例如,一个房屋建造项目,客户期望项目质量高,如果仅完成了工作范围,却遗留下了窗户关不紧、水龙头漏水、暖气片漏气等情况,都不会使客户满意。

优秀的项目经理摇项目经理是项目成功的关键因素。项目经理要与项目团队中的每

需要上本书请访问:www.ertongbook.com