

项目管理:项目整体计划的制订 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/473/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_473299.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_473299.htm) 在项目计划阶段，项目计划通过使用其他专项计划过程所生成的结果，是用来协调所有项目文档的文档，用于指导项目执行和管理的整体性、综合性、全局性。项目计划可以帮助项目经理领导项目组并评估项目状态。项目计划包括：项目的目标、项目的任务和工作范围、项目的进度安排和质量要求、项目的成本预算成本要求、项目的风险控制和变动控制要求与措施、项目的各种应急计划等。项目计划中最主要的是大量的收集有关项目的信息、数据。只有对准确、实用的信息源进行分析才能做好下一步工作。在做项目计划的时候，邀请与项目相关的干系人员参与。以提高项目计划的实用性。项目计划的编制工作包括：1、项目计划整体的综合性分析 项目计划整体的综合分析是项目计划时不可缺少整体分析。项目在计划制定前，要对前期阶段所收集的信息、数据进行综合分析（如：施工项目要对现场进行施工难度分析）。还要对各要素相互依存的关系进行分析。在计划整体综合分析时要细致、实际、认真、科学的做好全方面的分析。我们在做项目计划整体综合分析时，要综合考虑到项目的工期、质量、成本三个要素。项目的成本与工期是相关的，项目的成本是随着工期的变化而变化的。工期直接影响着成本的增减，所以必须综合分析二者的关系和相互变化的影响。同时还要综合分析项目质量和成本的关系，我们对质量有相应的控制，这时成本也会随着控制的方法有所变动。所以质量的保障与否也直接

影响着成本的高低。一个项目的成本不仅与工期有关，而且与项目质量直接相关。

2、项目计划初步方案 只有对整体信息资料进行完全有效的实际分析后才可以制定项目计划初步方案。项目计划初步方案可以使用分析整体的方法。首先要对项目工期和成本两大要素计划整体，再将质量、资源等个要素集成一个综合统一的项目计划。项目计划初步方案是以技术和项目各种时间资源出发编制的。没有对客户和各利益方面进行综合考虑，也就没有必要进行项目计划细致的优化工作。初步方案只是对下一步综合平衡和进一步优化。

3、项目计划的综合平衡 在制定项目计划初步方案后，在运用综合平衡法对各种要对目标、任务、责任、进度、成本、质量等各种要素进行统一、协调。这时最重要的是请项目的主要干系人参加，以各方要求和期望对项目计划的初步方案进行评价和调整，在综合平衡时要准确有效的作好对各要素的平衡。要由项目相关利益主体对项目初步方案进行全面的评审，以达到全部项目干系人的要求和满意。

4、项目计划最终方案编制 最后我们就可以编制项目计划了，项目计划是项目组实施项目时的依据。所以计划方案要给出正规的计划格式，并要求项目的各方最高决策者予以批准。在完成项目计划编制后，项目组要拿出在项目计划编制过程中最重要的成果项目计划文件。项目计划文件是用来管理整体实施过程的全局性计划文件。可以根据使用者的不同发放不同详细程度的项目计划文件。项目计划文件是重要性的文件，所以项目的计划文件应该包括项目的批准与特许情况描述与说明、项目整体管理方法、项目任务范围综述、WBS描述和说明、项目各管理层的成本和进度描述和说明、（每项工作的工期、成

本、绩效度量基准的描述和说明)、项目重要里程碑和目标日期描述和说明、项目团队的关键成员和所需人员的描述和说明、(项目的主要风险、限制、前提与预期的描述和说明)、项目专项计划方面的描述和说明、存在问题和尚需决策方面的描述和说明。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](http://www.100test.com)