

住处技术IT项目管理概述 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BD\\_8F\\_E5\\_A4\\_84\\_E6\\_8A\\_80\\_E6\\_c41\\_65065.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BD_8F_E5_A4_84_E6_8A_80_E6_c41_65065.htm) 结合IT项目的基本特点，谈谈项目管理的重要意义（Why）。成功的项目在实施过程中要重点控制哪些要素（What）；如何从目标、过程和人员三个层面对项目进行管理（Where）；通过剖析一个典型系统集成项目的生命周期，说明应该在什么时候对项目进行什么样的控制（When）；项目的组织结构，包括项目中的角色和职责、项目的组织方式、项目经理和团队等内容（Who）；从一个项目的立项到结束的全过程中对各种管理要素进行控制的具体过程，包括计划和预算、变更和风险控制、TQC（进度、质量、成本）控制等内容，并会介绍一些实用的方法和工具（How）。这是本文的重点内容。

IT项目特点及其指导意义

什么是项目？对项目比较具体一些的解释是“用有限的资源、有限的时间为特定客户完成特定目标的阶段性工作”。这里的资源指完成项目所需要的人、财、物；时间指项目有明确的开始和结束时间；客户指提供资金、确定需求并拥有项目成果的组织或个人；目标则是满足要求的产品和服务，并且有时它们是不可见的。一般IT服务厂商所说的项目是指承接的外部客户的项目，例如系统集成厂商为客户定制解决方案，负责硬件安装、应用开发、维护服务等。但目前越来越多的企业将内部的组织调整、流程变革也作为项目的来运作，不过这类项目不在我们的讨论范畴之内。

与公司的运作（Operation）的不同，项目具有非常明显的特点：独特性、阶段性和不确定性。下面分别讨论一下这些特

点含义和对实际工作的指导意义。独特性“没有完全一样的项目”。项目的独特性在IT服务领域表现得非常突出，厂商不仅向客户提供产品，更重要是根据其要求提供不同的解决方案。即使有现成的解决方案，也需要根据客户的特殊要求进行一定的客户化工作，因此可以说每个项目都有区别。项目的这种独特性对实际管理项目有非常重要的指导意义：签定明确的合同“没有完全一样的项目”，所以预期的“产品或服务”在项目完成之前是不可见的，这与普通的商品买卖非常不同。为了解决这个问题，必须在项目开始前通过合同（或等同文件）明确地描述或定义最终的产品是什么。如果刚开始要提供什么没能定义清楚，或未达成一致，则最终交付产品或服务时将很容易发生纠纷，造成不必要的商务和名誉损失。因此某种程度上说，在签合同时已经决定了项目成败。

**控制项目的变更** 因为项目的产品或服务事先不可见，在项目前期只能粗略进行项目定义，随着项目的进行才能逐渐完善和精确，这也称为项目的渐进性。在这个逐渐明晰的过程中一定会进行很多修改，产生很多变更。因此，在项目执行过程中要注意对变更的控制，特别是要确保在细化过程中尽量不要改变工作范围，否则项目可能改来改去，永远做不完！

**阶段性** 项目的阶段性决定了项目的历时有限，具有明确的起点或终点，当实现了目标或被迫终止时项目即结束。有的项目时间甚至是决定性因素，例如解决“千年虫”的项目。

项目的阶段性对实际的指导意义是：强调时间观念 在开始一个项目前，就必须明白项目的时间约束；具体到每个人、执行项目中的每一个任务都必须明确时间要求。可能项目中最常听到的一句话是“要什么时候完成？” 团队建设意义重

大项目阶段性使得项目团队都是临时的组织，一般在项目开始时组成跨专业项目小组，结束后小组即解散，在项目执行的过程中成员还可能会发生变化。因此如何将成员快速组成一个有效的团队对项目的成败意义重大，特别是一些项目周期较短项目，如果团队成员短期内不能融洽合作，甚至内部分裂，则可能直接造成项目的失败。可以毫不夸张地说：优秀的团队效益显著，而团队分裂是项目巨大的风险。不确定性是指项目不可能完全在规定的时间内、按规定的预算由规定的人员完成。这是因为，项目计划和预算本质上是基于对未来的“估计”和“假设”进行的预测，在执行过程中与实际情况难免有差异；另外，在执行过程中还会遇到各种始料未及的“风险”和“意外”，使得项目不能按计划运行。因此，在项目管理中还要注意：制定切实的计划在实际工作中发现，制定计划有两种倾向，一种是不计划，一些项目经理认为反正“计划跟不上变化，索性不要计划”。另一种倾向则是过度计划，必须将项目中非常微小的事情都考虑清楚才动手，但如此“详细的计划”其实是在试图精确地预测未来，也是不切实际的，在执行中会发现难以与实际一致，而不得不频繁地进行调整。这两种倾向都导致了制定的计划不切实。具体问题具体分析 尽管有项目计划，执行过程中仍会碰到各种各样意想不到的问题，且往往没有现成的处理方法，这就要求项目经理必须掌握必要的工具方法，抓住整体过程和控制要素，在一些基本原则的指导下对问题进行具体分析，根据实际情况灵活应对。因此，项目管理不应照搬照套固定流程或模式。综上所述，项目就是要完成的一些“时间有限”、又“没有经验”“没有把握”的事。项目管理没有公

式化的操作流程，其重点是共性的管理框架和一般原则，以及一些具体的方法和工具。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)