

项目计划与控制概述

1.2

目录

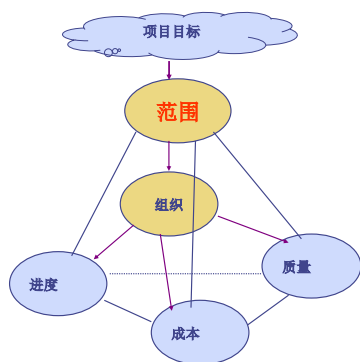
- (一) 项目计划
- (二) 项目控制
- (三) 项目计划与控制工具

(一) 项目计划

- (1) 计划
 - 计划：组织为实现一定目标而科学地预测并确定未来的行动方案。
 - 具体包括：
 - 确定组织目标（做什么）；
 - 确定达成目标的行动时序（怎么做）；
 - 确定行动所需的资源（用什么做）。

确定目标→确定行动方案→分配相关资源

- (2) 项目计划
 - 项目组织根据项目目标的规定，对项目实施工作进行的各项活动作出周密安排。
- (3) 项目计划的基本问题
 - 做什么（目标、范围）What
 - 如何做（工作分解结构、网络计划）How
 - 谁去做（人员使用计划）Who
 - 何时做（进度表）When
 - 花费多少（预算）How Much



(讨论) 关于项目计划的误解

- 误解
 - 没有必要做项目计划
 - If you fail to plan, then plan to fail.
 - We never seem to have time to plan our projects, but we always have time to do them twice. (一个法国制药公司管理总监的体会)
 - 计划能消除所有的不确定性
 - 会消耗大量的时间和人工量
 - 不能完全预测未来，因此做计划不必要

- 正解：项目计划的作用
 - 为项目组织和协调提供有效的指导
 - 便于沟通
 - 设立目标和标准以便于控制

■ (4) 项目目标

- 项目目标：是项目预期的结果或最终产品，应明确具体，并尽量量化
 - 主要涉及：时间、费用、技术（质量）、产品（业务）等
 - 确定目标就是要说明要取得的成果。
- 目标确定的要求（SMART）
 - Specific—具体：不能笼统
 - Measurable—可衡量，
 - Attainable—可达到：在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标
 - Realistic—实际：可以证明和观察
 - Time-Limited—有时间限制

示例：在10个月内，在200万元的预算内，把一种新型电子烹调产品打入市场，并达到预先规定的性能指标。

（资料）南航电子机票项目目标

时间目标	开始时间××××年××月××日，结束时间××××年××月××日，历时约××个月
成本目标	预算费用×××元，用于租赁封闭工作场地以及项目成员的餐饮、酒店消费、活动经费、预算期间外包开发服务费用×××元，用于聘请外部技术专家、开发人员协助项目技术
质量目标	项目提供的客户行为核心系统，应达到以下目标： <ol style="list-style-type: none"> 1. 能客行为数据库，且数据库能够存储×××千万条记录，每3年进行一次归档； 2. 同时在线用户××万，并发用户×××； 3. 系统7×24h运行； 4. 系统部署架构无单点故障
业务目标	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本系统的业务应涵盖所有与常规客业务相关的内容，包括：会员管理、里程累积、里程消费、相关政策管理与维护、营销活动的管理、必要的业务报表分析等； 2. 通过 CSD 项目，能够为推动营销服务模式转变提供基础，对所有价值客户实施针对性营销和个性化服务，提高营销服务效率，提升公司营销业绩和品牌效应，推动公司战略转型全面落地； 3. CSD 项目能够提升南航信息技术水平，提升一批合格的核心技术人员，包括项目经理、架构人员和核心开发人员

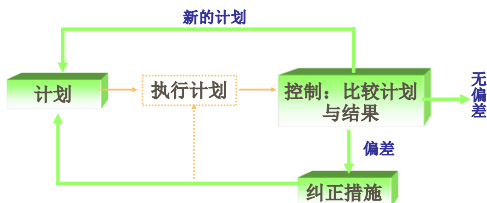
（二）项目控制

- 控制：就是比较你所在的位置与应在的位置，并在出现偏差时采取纠正措施。



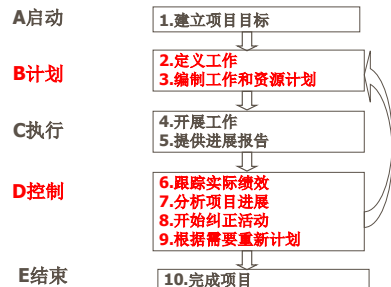
- 项目控制：监视项目各项活动以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。

■ 项目计划与控制的关系



（三）项目计划与控制的过程与内容

- 项目管理过程（其中包括项目计划与控制的过程）



■ 项目计划与控制主要内容

知识领域	项目计划 与控制	项目计划	项目控制
项目范围管理		定义范围 创建WBS	确认范围 控制范围
项目进度管理		定义活动 排列活动顺序 估算活动持续时间 制定进度计划	控制进度
项目成本管理		估算成本 制定预算	控制成本
项目质量管理		规划质量管理	控制质量
项目资源管理		估算活动资源	控制资源
项目风险管理		规划风险应对	监督风险

(回顾)

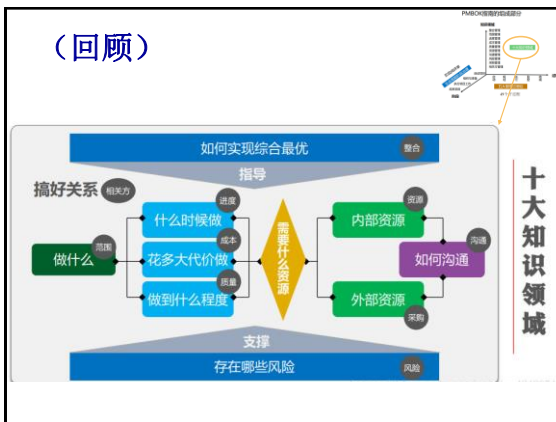


图 1-4 项目管理过程组与知识领域

知识领域	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作	4.4 监控项目工作	4.5 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 定义范围	5.2 创建工作分解结构	5.3 确认范围	
6. 项目进度管理		6.1 定义活动	6.2 排列活动顺序	6.3 估算活动持续时间	6.4 制定进度计划
7. 项目成本管理		7.1 估算成本	7.2 制定预算	7.3 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 管理质量	8.3 控制质量	
9. 项目资源管理		9.1 估算活动资源	9.2 获取资源	9.3 控制资源	
10. 项目沟通管理		10.1 沟通需求	10.2 制定沟通管理计划	10.3 管理沟通	10.4 监督沟通
11. 项目风险管理		11.1 识别风险	11.2 分析风险	11.3 规划风险应对	11.4 监督风险
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	
13. 项目相关方管理		13.1 识别相关方	13.2 规划相关方参与	13.3 管理相关方参与	13.4 监督相关方参与