

项目管理复习

```
/**
 *
 *   created by 吴迪, Oct 31, 2017,08:54 AM.
 *   Copyright (c) 2017, cnhustwd@gmail.com All Rights Reserved.
 *
 * #####
 * #                                     #
 * #               _oo0oo_               #
 * #             o8888888o               #
 * #           88" . "88               #
 * #         (| -_- |)               #
 * #        0\  =  /0               #
 * #       ___/`---'\___               #
 * #      .'\ \       |# '           #
 * #     / \ \ \ \   :   | |# \         #
 * #    / _ \ \ \ \  -:- | | | \        #
 * #   | | | \ \ \  -  #/ | | |         #
 * #   | \ | \ \ |  ''\---/''   |_/ |    #
 * #   \ .- \ \___ ' '   ___/-. /       #
 * #   __'. . ' /--.--\   \ . ' ___     #
 * #   ."" ' <  \ .__ \<|>/_.' >' "" . #
 * #   | | : \ - \ .; \ _ /; \ / - \ : | | #
 * #   \ \ \ \ .  \ _ \ / _ \ .- \ / /   #
 * #   ===== \ .__ \ .__ \___/___.-' .- ' ===== #
 * #           \ `---='               #
 * #   ~~~~~                          #
 * #                                     #
 * #           佛祖保佑           永得高分           #
 * #                                     #
 * #####
 */
```

概述

什么是项目，简述项目的特点

项目作为管理的对象，在一定的约束条件下完成的，具有明确目标和完整的组织架构的一次性任务或活动。其特点是，项目的一次性，项目的确定性，项目的整体性，项目有生命周期

利益相关者

参与项目或受项目活动影响的人，包括发起人，项目团队，支持人员，客户，使用者等

项目集成管理

定义

项目集成管理涉及在整个项目的生命周期中协调所有其他的项目管理的知识领域。

过程

1. 制定项目章程，与利益相关者一起合作，制定正式批准项目的文件
2. 创建初步的项目范围说明书
3. 指导和管理项目实施
4. 监控项目工作
5. 整体变更控制，设计识别，评估和管理贯彻整个项目生命周期的变更
6. 项目收尾

如何制定项目章程

1. 收集基本信息
包括组织规划，需求，项目干系人的情况，衡量项目是否成功的标准，项目建议书，组织的审批程序，历史信息
2. 编写项目章程的主要内容
定义项目目的和目标，阐述项目需求，描述项目产品，指定项目经理，明确里程碑，识别主要的项目干系人，描述外部环境

项目管理计划的作用

1. 指导团队实施项目
2. 作为开展项目管理的依据
3. 给出了度量项目绩效和进行监控的基准
4. 是有效沟通的基础
5. 能激励士气

项目集成管理的主要应用有哪些

1. 项目工期和成本的集成管理
2. 进度，成本，质量与资源的集成管理
3. 项目产出物与项目工作的集成管理
4. 项目各不同专业或部门的集成管理
5. 项目工作与组织日常运营工作的集成管理

项目集成管理计划中必须包含哪些东西

1. 项目的批准和特许说明书
2. 项目管理的方法或战略阐述
3. 项目范围阐述
4. WBS
5. 成本估算，进度计划的开始日期和责任分配
6. 为进度和成本制定的绩效测量标准
7. 项目团队成员的描述和说明

8. 项目风险管理计划
9. 存在的问题以及尚需解决的问题

项目范围管理

项目范围管理

是指界定和控制项目中应包括什么不包括什么的过程

项目范围管理的5个阶段

1. 需求收集，是指定义并记录项目最终产品的特点和功能，以及创造这些产品的过程
2. 范围定义，指评审项目章程，需求文档和组织过程资产来创建范围说明书，并随着需求的变化，在规划过程中增加更多的信息
3. 关键工作分解结构，主要是将主要的项目可交付成果分解成更小的和更易管理的部分
4. 范围核实，将项目的可交付成果的认可正式化
5. 范围控制，是指对整个项目的生命周期类范围的变化进行控制，对引起范围变化的因素施加影响，确保变更在控制之中，并管理已发生的变化

制作工作分解结构的方法

1. 使用指南
2. 类比法
3. 自上而下
4. 自下而上
5. 心智图法

项目范围控制是项目管理中非常重要的一项，为什么，在项目范围变更的控制工作中，主要应该考虑哪些问题

答：因为范围变更的结果会导致项目的工期，质量，成本等方面的全面改变，对项目产生较大的影响。因此必须对项目范围变更进行严格的控制。

主要考虑的问题有：

1. 分析和确定影响项目范围变动的因素和条件
2. 管理和控制那些能影响范围变动的因素和条件
3. 分析和确认各方面提出的项目变动请求的合理性和可行性
4. 分析和确认项目范围变动是否已经发生，以及这些变动的风险和内容
5. 当项目范围发生变动时，对其进行管理和控制，设法使这些变化朝有利的方向发展

一般用哪三大因素来衡量项目的成败

答：在计划时间之内、把费用控制在预算之内，把实施控制在范之内、把质量控制在需求之内。

为什么要进行工作分解

1. 工作分解项目管理的基础工作，可以满足项目管理过程的各种需要
2. 工作分解可以使项目根据项目子任务确定项目管理的组织机构并安排人员
3. 明确人员责任
4. 进行项目工期计划，成本计划，质量计划等
5. 为项目招标，发包提供依据
6. 更好的实施项目风险控制和合同控制

为什么要进行项目范围管理

答：项目范围是指为了成功达到项目的目标，所必须完成的工作，是关于项目工作内容和期望产生的所有信息。如果项目的范围界定不明确，在项目实施过程中，变更就会不可避免地出现，而变更的出现通常会破坏项目的节奏及进程，造成返工、项目工期延长、项目工作人员的生产效率和士气降低等不良响，还可能造成项目最后的成本大大超出预算等后果

简述项目范围管理的主要工作内容

1. 项目的起始工作
2. 项目范围的界定
3. 项目范围的确认
4. 编制项目范围计划
5. 项目范围变化的控制

项目时间管理

项目时间管理的6个过程

1. 定义活动，列出活动清单，活动属性，里程碑清单
2. 活动排序，识别活动之间存在的关系，输出网络图和项目文件的更新
3. 活动资源估计，需要活动清单，活动属性，项目管理计划，企业环境因素和可利用的资源信息
4. 活动工期估计，指估计单个活动的时间
5. 进度安排，依据项目时间管理前几个过程的结果确定项目开始和结束的日期，甘特图法，关键路径分析法，关键链进度安排法，计划评审技术
6. 进度控制，其目标是了解进度的状况，干预导致变更的因素，确定进度是否已经发生变化，以及当进度变更时，管理好这些变更。

项目活动工期估算 的依据有哪些

1. 项目活动清单，项目活动清单列出了所需展开的所有工作，它是对项目工作分解结构的细化的项目计划文件
2. 项目的约束和假设条件
3. 项目资源的数量要求
4. 项目资源的质量要求
5. 历史信息

比较项目进度控制的方法

1. 关键路径法，用图论中的有序网络来分析，能得出项目活动的ES,EF,LS,LF时间
2. 关键链法（CCM），包括对单独项目的关键链进度和缓冲的管理
3. 计划评审技术（PERT），当项目某些活动历时估算存在很大不确定性时，综合运用关键路径法和加权平均法来计算历时
4. 区别：

传统项目中用的多的是cpm/pert,分析关键路径，估计历时，然后集中资源优先供应关键路径上的活动，从而尽早完成项目，关键链法考虑了资源和时间的双重约束，

项目工期计划的编制的依据是哪些

1. 项目网络图，这是在活动排序阶段所得的项目各活动以及它们之间的逻辑关系的示意图
2. 项目活动工期估算文件
3. 项目的资源要求和共享说明，包括资源的数量和质量
4. 项目的作业制度安排
5. 项目作业的各种约束条件。有几类主要的作业约束必须考虑，强制时间，关键时间或主要里程碑

6. 项目活动的提前或滞后要求的说明

简述进度控制的方法和原则

1. 进度报告
2. 进度变更控制系统
3. 项目管理软件
4. 进度对比条形图
5. 偏差分析
6. 纪律手段

项目成本管理

项目成本管理

在允许的预算范围内确保项目团队完成一个项目所需要展开的管理过程

项目成本管理包括哪些工作，以及它们的侧重和用处

1. 项目资源计划。项目资源计划的重点是确定出能够充分保证项目实施所需各种资源的清单和资源投入计划安排
2. 项目成本估算，其主要任务是确定项目所需人，机，料，费等成本要素及其费用
3. 项目成本预算，项目成本预算的关键是合理，科学地确定项目成本的控制基线
4. 项目成本控制，工作的重点是在项目的实施过程中，努力将项目实际成本控制在预算范围内

请简述项目成本管理的几种方法

1. 项目全过程成本管理的理论与方法
2. 项目全生命周期成本管理理论与方法
3. 项目全面成本管理的理论与方法-全过程，全要素，全团队，全风险

项目成本估算和成本预算的不同

项目成本估算是指根据项目资源计划以及各种资源的市场价格或预期价格等信息，估算和确定项目各种活动的成本和整个项目全部成本的一项项目管理工作。项目成本预算是一项指定项目成本控制基线或项目成本计划的管理工作，是根据项目成本估算为项目的各活动分配预算的工作

ps:这章会出计算题，看书吧。

项目质量管理

项目质量管理定义

是确保项目满足它所承载的需求的管理过程

质量管理的过程

1. 质量规划，确定项目相关的质量标准和如何实现这些标准的方法
2. 质量实施保证，是指定期评估所有项目的绩效，以确保项目符合相关的质量标准，质量审计是质量管理的一个重要方法
3. 实施质量控制，是指监控具体的项目结果，确保他们符合相关的质量标准，识别提高总体质量的方法
4. 制定项目质量计划的方法有哪些，请分别论述这些方法的适用情况
5. 列举项目质量控制的主要方法和工具

项目人力资源管理

定义

使项目设计的人员得到最有效的利用的管理过程

管理过程

1. 指定人力资源计划，包括识别和记录项目角色，责任和汇报关系
2. 组建项目团队，为项目找到所需的人员以及对人员进行适当的分配
3. 建设项目团队，通过提高个人与团队的工作能力来改善项目绩效
4. 管理项目团队，通过跟踪项目成员的表现，激励成员。解决问题和冲突，协调变化等措施来提高绩效

制定人力资源计划时用到的方法

1. 组织结构图，包括工作职责的分配，把工作分解为易于管理的要素
2. 责任分配矩阵，以矩阵的形式表现工作分解结构中的工作细目，以及组织结构图中工作绩效所对应的个人责任
3. 人员配置计划和资源柱状图

项目风险管理

定义

它通过识别，分析和应对整个项目生命周期中的风险来最大程度地满足项目的目标。

过程

1. 风险管理计划，定义如何实施项目风险管理的过程
2. 风险识别
3. 定性风险分析
4. 定量风险分析
5. 风险应对计划
6. 风险监控