

第 19 章 组织级项目管理与大型项目管理

组织级项目管理的意义	项目组合管理的一般概念	项目选择和优先级排列	提高组织的项目管理能力	项目管理办公室	大型及复杂项目管理
通过组织级项目管理体系的建设提高组织实现战略目标的能力。 内容： ⊙项目组织管理 ⊙建立组织级的项目管理能力	项目组合管理的两个要素： ① 风险评估； ② 提高资源利用率 项目组合管理的主题： ① 提高资源利用率 ② 降低项目风险 战略方法的不同倾向： ①目标导向：关心外部因素 ②资源导向：关心内部因素 项目组合管理的主要依据： ① 平衡风险 ② 收益 项目组合管理的四个重要作用： ①在组织内引进统一的项目评估与选择机制 ②实现项目的财务和非财务收益 ③对组织内所有的项目进行平衡 ④在组织范围内对项目分配资源，保证高优先项目的资源分配。 				

一、大型、复杂项目的管理具有两大特征

- (1)、分级管理与分工管理
- (2)、强化协调机制

二、大型、复杂项目的分解

(1)、项目分解的技术因素

软件设计中的“高内聚、低耦合”的模块划分原则，可以用于大型、复杂项目的子项目划分，

内聚：是指各个子项目内各个目标之间彼此结合的紧密程度；

耦合：是指没不同子项目之间的相互关联程度。

“高内聚、低耦合”的子项目划分，使项目中子项目之间联系简单，发生在某一子项目的错误码传播到整个项目可能性小，研究、测试或维护任何一个子项目不需要对项目的其他子项目有很多了解。

(2)、项目分解的非技术因素

大型、复杂项目往往有多方投资，多方参与、多方受益。项目分解时，还应考虑资源来源、知识产权和利益分配等非技术因素。

三、大型、复杂项目管理的分解

- (1)、按照子项目分解
- (2)、按照管理职能分解
- (3)、距阵式分解

四、大型、复杂项目的计划过程

- (1)、范围计划
- (2)、质量计划
- (3)、进度计划
- (4)、成本计划

五、大型、复杂项目的实施与控制过程

(1)、范围控制

项目范围变更的主要原因：①需求原因；②技术原因；③组织原因；④计划疏漏

(2)、质量控制

质量控制的主要手段：① 评审 （分类需求评审、总体设计评审、详细设计评审、验证和确认评审、功能评审、物理检查、综合检查、管理评审）

② 测试

③ 审计 （按系统的生命周期分为：计划审计、开发审计、执行审计、维护审计和管理审计）

(3)、进度控制

(4)、资源控制

六、大型、复杂项目进度控制的工具和技术

(1)、甘特图

优点：直观简明、容易绘制，能清楚地标出子任务间的时间对比；

缺点：①不能显示描绘各项任务彼此间的依赖关系；

②进度计划的关键部分不明确，难以判定那些是主要工作；

③计划中有潜力的部分，以及潜力的大小不明确，造成潜力的浪费。

(2)、PERT 图与关键路径

(3)、持续时间的压缩（包括赶工和快速跟进两种技术）

(4)、资源调配

(5)、时差的应用

七、大型、复杂项目成本控制的技术方法

(1)、费用分解结构（CBS）；

(2)、挣值分析；

(3)、类比估算法（自上而下估算）；

(4)、参数模型法；

(5)、自下而上的估算；

(6)、计算机估算软件；

(7)、费用变更识别和变更控制系统；

(8)、完成项目所需成本估算

(9)、总结教训