# 项目管理部论文范文通用5篇

来源：网络 作者：雨雪飘飘 更新时间：2024-06-08

*项目管理部论文范文 第一篇>1.目前软件项目管理现状和所存在的问题软件项目管理一个创造性的领域，其以满足客户特定的需求为目标，以团队的形式有效地组织企业项目资源，通过对项目进行管理和控制，实现项目的目标。在我国软件行业起步较晚，但在最近几年...*

**项目管理部论文范文 第一篇**

>1.目前软件项目管理现状和所存在的问题

软件项目管理一个创造性的领域，其以满足客户特定的需求为目标，以团队的形式有效地组织企业项目资源，通过对项目进行管理和控制，实现项目的目标。在我国软件行业起步较晚，但在最近几年里得到了迅速的发展，但在应用项目管理中还存在许多的问题。

对软件项目管理认识程度不足，缺乏整体把握

软件项目经理或管理人员对项目管理的知识体系没有全面的了解和把握，在实际工作中不能很好地指导项目管理实践，依靠个人原有的知识技能对项目进行随意、盲目的工作管理。在软件企业中，项目经理往往是在技术上能独当一面的指挥官，但是他们在项目管理方面知识比较缺乏，对项目管理认识程度不足，导致出现管理混乱现象。一些软件项目管理人员对项目没有一个整体的把握，对总个项目没有系统的认识，不能很全面的做出总体计划、阶段计划。由于项目中有许多不确定的因素存在，项目经理没有系统分析各个不确定因素的内在联系，考虑不周全，做计划是走过场的形式，做出的计划不能适应情况的变化，造成计划与控制管理完全是脱节，衔接不上从而无法进行有效的控制和管理。计划跟不上变化是软件项目管理中常见现象。

管理思想和理念没有得到落实，风险管理不成熟

管理思想和管理理念对软件项目管理起着引导作用，对软件项目管理理论上的不足将可能导致软件项目管理的失败。我国软件项目管理发展较晚，管理人员在管理中多依靠自身的实践经验去开展工作，而对管理理论较为缺乏。部分项目经理不能总体上去管理整个项目，不能充分认识到自己是一个管理者，造成项目管理中工作任务分工不明确、资源浪费现象。从我国当前软件企业中，项目经理大多技术方面的知识扎实，但是项目管理知识、管理技能以及必备的素质都比较缺乏。特别是对软件项目管理中的风险管理认识较为肤浅，有待进一步的学习和提高。由于项目管理人员在项目管理实践中缺乏高效的管理思想，缺乏有效的方式和技巧，项目工作人员之间的团体协作能力较弱，资源整合优势难以有效发挥。

缺乏有效沟通

在软件项目管理中，沟通是维持项目进行的重要条件。若在一些重要信息方面缺乏有效的沟通，将可能导致项目管理出现较多障碍。从当前我国软件企业项目管理的实践来看，普遍存在沟通机制不完善，渠道不够通畅，各相关人员之间在项目管理中制定计划、意见反馈、情况通报、技术成果等等方面沟通不足，容易造成重复劳动，效率低下等情况发生，有的甚至造成的完全可以节省的损失。在软件项目管理中项目经理需要花费大量的时间来沟通和协调，而且要善于沟通，提高沟通意识和效率。

>2.软件项目管理发展对策

提高项目管理人员计划意识，优化人力资源配置

软件项目管理人员在工作中要以身作则，真正发挥带头作用。在工作中要及时制定符合工作需要的工作计划并认真落实。计划要具有一定的前瞻性，在客观条件发生变换的时候要不断完善细化。软件更新速度较快，企业要在软件行业发展中抢占先机，要求管理人员要重视计划的制定，不断完善和优化工作流程。在软件项目管理中，要不断优化人力资源配置，使得每位员工能够对自身职责有明确的认识，工作责任意识明确，职员之间能够做到优势互补。管理人员要具备强烈的责任心和团队意识，不断发现和培养优秀人才。

树立风险管理理念，强化项目管理培训力度

我们要加强软件项目管理人员对项目管理知识学习，各方面都能充分认识到项目管理的重要性和必要性，让项目经理重视对项目管理的知识的学习和一些常用工具和方法使用。不断树立项目管理人员风险管理理念，充分意识到风险管理的重要性，经过充分分析、预测、评估可能的风险，积极探索应对风险的策略。对计划书中风险管理要具有针对性和具体性，真正发挥风险管理在防范风险中的作用。不断通过项目管理培训来强化管理人员实践能力和知识技能。只有具备管理知识和管理经验的人员才能担任管理人员和技术人员，大幅提高项目管理水平。

加强沟通，从整体上对软件项目管理进行把握

软件项目管理有效开展离不开有效的沟通，这要求要不断提高沟通意识，在企业中制定切实可行的沟通机制，使得各项企业政策能够上下通达。在项目管理沟通方式上要不拘一格，实现沟通方式的多样化，如书面沟通、口头沟通，提高沟通的有效性。对于因沟通不畅导致的损失要明确责任归属，确保企业重要内容信息的有效传达。软件项目管理人员要从整体上对软件项目管理进行把握，综合考虑各因素，作出全面的总体计划、阶段计划。同时对于具体问题也要预留空间，确保管理计划能够紧跟软件管理需要。

>3.结语

总之，计算机软件项目管理需要不断提高项目管理人员管理知识和实践恩能够里，强化沟通和项目管理培训力度，实现对对现代软件工程管理人员在理论和方法的全面提升。

**项目管理部论文范文 第二篇**

摘要：项目管理能力是项目驱动型企业竞争力的重要来源，同时也成为影响企业战略风险的重要因素。本研究在分析项目管理能力与项目驱动型企业战略管理的基础上，分析了项目群管理和项目组合管理影响并产生战略风险的机理。

关键词：项目管理能力；项目驱动型企业；战略风险

组织在微观层面上或者是由市场、工程驱动的，或者是由生产方式驱动的；但在宏观层面，组织则或者由项目驱动或者由非项目驱动。项目驱动型公司的实践与传统的产品企业有着较大的区别，它需要高度的专业化，以及在市场、技术、职员操作方面规范的团队力量和客户的大量参与。对于项目驱动型企业而言，其收益来源于项目的完成，风险受制于项目本身的属性以及外界多变的环境，面临着很大的战略风险，其中项目管理能力就是产生战略风险的重要原因，本文将研究项目管理能力如何影响项目驱动型企业战略风险形成，为深刻认识和进行战略风险管理提供基础。

一、项目管理能力与项目驱动型企业战略管理

1.项目驱动型企业项目管理能力

对于项目驱动型企业而言，项目管理能力是企业竞争力的重要来源。在项目驱动型企业多项目管理环境下，除了需要很强的一般项目管理能力以外，如何平衡多项目的关系，实现企业项目目标的总体最优成为企业实现战略管理过程中必须面临的问题。这就是项目群管理与项目组合管理能力需要解决的问题。

（1）项目群管理。项目驱动型企业是有一个或者若干个项目群组成，如果

（2）项目组合管理。如何使得项目群有效按照项目驱动型企业的战略要求

开展运行，必须进行项目组合管理，所谓项目组合管理就是项目驱动型企业在特定时间的所有项目进行资源分配、项目间关系处理等管理活动，以期获得项目群在成本最小的情况下获得最大的收益。在项目组合管理中，不同类型的项目如内部和外部项目、独特和重复项目、市场营销、签订合同、项目的组织发展以及项目的基础设施建设都应当包括在内。项目组合管理的主要功能包括：第一，优化项目组合，达到企业的战略目标；第二，选择项目开始；第三，中途阻断和停止项目；第四，界定项目优先权；第五，资源的优化配置；第六，项目组织的组织学习。

2.项目管理能力与项目驱动型企业战略管理

项目驱动型企业的项目管理能力是企业竞争力形成的重要基础。正如以上分析，项目管理能力包括三个层次，分别为项目管理能力、项目群管理能力、项目组合管理能力。三者之间的关系如下图所示，三者体现出的项目管理的三个不同层次，其实也对应于企业战略的三个基本层次，即项目组合管理对应于公司战略，项目群管理对应于经营单位战略，子项目管理则对应于职能战略或具体的产品或服务战略。项目组合管理强调对离散的项目进行集中管理，加强它们之间的战略协同性，这体现了项目管理的集权特征。项目群管理和子项目管理又体现了企业项目管理的分权特征，由项目群经理或项目经理负责项目管理，负责各个业务单位、产品或职能部门的项目目标的实现。因此，企业通过项目管理系统能够对集权和分权进行有效的平衡，通过适当集权，可以保证多项目的整体效应，从而保证既定战略的顺利实施；同时，通过适当分权，又可以保证单个项目的灵活反映能力，从而保证项目的创新能力，为新战略的探索提供方向，体现出项目对战略的作用。

项目组合管理和项目群管理是一种自上至下的管理，是战略管理的延伸，是项目管理前期规划，资源管理贯穿于其始终。项目组合管理和项目群管理是其两个主要管理过程。项目组合管理为了实现组织战略层次的战略目标而将项目群、项目以及其他的一些工作集合起来进行管理。项目组合管理是多项目管理的高层次上的管理，它是通过选择合理的项目组合，根据项目对组织战略的贡献程度制定项目的优先度，根据优先度配置组织资源，并根据战略的变化及时调整项目组合，对组合进行平衡和有效的管理。通过项目组合管理，可以保证组合中的项目与组织战略目标的一致性，将项目与战略联结起来，同时还能优化组织的资源配置。

项目群管理是为了实现组织战术层次的战略目标对相互关联的多个项目进行管理。通过对项目群内的多个项目进行计划、控制、协调等方面的管理以及对项目间的关系进行管理，来有效利用共用资源，保证项目群内项目的成功实施，实现项目群目标，并保证战术层的战略目标的实现。

二、项目群管理能力与战略风险形成

由于项目群在项目驱动型企业中的重要地位，项目群风险也具有战略风险的内容。项目群是一类复杂系统，符合复杂系统理论的论述、定义与特征。在宏观上项目群处于客观存在的自然、社会环境之中，具有开放性，不可避免地受到环境中各种因素的影响。从中观上讲，在项目群开始、运行、结尾过程中，项目群的管理者、执行人员都可能变化。从微观层次来讲，项目群内部未知因素很多，在项目群运行过程中才能体现出其相互影响。因而不确定性变化是项目群的一个必然特征，会带来各种风险，风险是项目群的一种固有特征，是外界环境、管理者主观、客观原因和内部结构求变求好的一种体现在上述分析的基础上，我们对项目群风险定义为：项目群风险是项目群的一种固有特性，是外界环境、管理者和系统本身借以自觉或不自觉修正项目群运行方式、成果的各种因素的活动的表现形式，是影响项目群系统偏离原有状态、达到新的状态的一种工具。项目群风险在两个层面对战略风险产生影响，一是项目群是暂时组织与永久组织的结合体，从而产生组织风险；二是由于项目群组织结构特征以及项目群信息传递特点所决定的运营风险。

1.组织结构特征产生战略风险

由于项目组织所具有的开放性、临时性和团队性等等的特性，使得项目组织的风险远远高于项目日常运营组织中的风险。基于项目群的星型结构，项目群内一个单元可能存在的风险可以分成如下几类：外部风险、内部风险、层次风险。其中层次风险指由于子项目与上层、本层、下层各子项目之间可能存在关联，在互动中引起的风险，是由项目群复杂性导致出现的风险，对其分析和综合是项目群风险管理重要的工作之一，同时层次风险在组织结构上构成是项目驱动型企业的重要风险来源。

2.信息传递特征产生战略风险

从风险的来源上，项目驱动型企业中的项目群内部和项目群之间的信息沟通问题构成了重要的战略风险。在项目群中，与物质、文件的流动相比，风险信息流动多是隐含的、不显著的，缺乏明显的特征，很少留下供追索的痕迹。项目群风险信息来源于三方面：历史资料、管理者及有关人员的个人经验和下级汇报的材料，而三个来源都是主观的、不齐备的，不能充分反映项目群可能存在的全部风险。

三、项目组合管理能力与战略风险

项目驱动型企业在战略导向的项目组合管理下，存在着两个重要的目标，其一是实现项目驱动型企业的长期竞争优势，它通过核心能力的形成与核心技术短期的建立与拓展得以实现，其二是项目驱动型企业的当期经济绩效，它通过产品的组合管理及产品与工艺的组合管理来实现，项目组合管理的意义就在于使上述两个目标得以整合起来，确立项目的优先顺序并合理地配置资源。而在现实操作中，这两个目标往往又会产生冲突，从而形成战略风险。

1.项目组合选择与组织战略的背离

合理确定项目驱动型企业项目投入在长期、中期、短期项目上的分配结构是企业项目组合管理中的重要内容。正确选择不同项目之间的合理比例对项目驱动型企业的长期发展至关重要，也是企业的战略问题，企业必须进行有效的项目组合，只有把有限的资源适当地投入到不同的项目上，强调长期、中期、短期的合理搭配，才能使企业获得持续的竞争优势，并最终使企业具有较好的经济绩效水平。

如果项目驱动型企业片面强调衍生型等短期项目，而不重视中、长期的投资，短期内企业虽可以取得一定经济绩效，但是，随着时间的推移，企业的经济绩效和核心技术能力的未来发展都比较差，即项目驱动型企业的长期行为随着时间的推移而恶化，如果长此以往下去，企业可能会被淘汰，这种短期行为是应该克服的。因此，企业的项目投入不应仅以企业当前的产品结构为调整依据，必须从长计议，不应该被企业当前的资金状况所左右。

2.项目组合平衡与战略目标产生偏差

强调重大项目等长期投入虽然对企业具有十分重要的长远利益和意义，但它对近期经济绩效不一定具有正向作用，相反，它还可能有副作用，这也是我国许多企业重视短期利润而忽视长期研究投入的主要原因。重视短期项目，并赋予合理的投资比例，同时兼顾其它项目的投入，企业的短期经济绩效和核心技术能力都能获得一定程度的增长，所取得的效果优于其它项目组合模式。但短期项目的投入比例也应控制在一定的水平上，不宜过高，否则会降低其他项目上应有的投资。而重大项目投入不足，短期项目也就缺乏基础。没有足够的渐进性项目，短期项目的经济绩效也无从体现，因为短期项目的经济绩效要通过产生于它的渐进性项目来实现。

从上述比较和分析可知，在项目的投资政策中，尤其是创新项目的投资决策中，若过分注重短期投入的政策，对于企业近期行为是较为有利的，这甚至可能使经理们沾沾自喜、但经过一定时期以后，企业就失去创造更多利润的基础而陷入困境，甚至岌岌可危，从而产生战略风险。但企业亦不可只从长远出发，而不考虑近期利益，它可能使长期期望利益成为泡影，所以一定要长短期兼顾。理想的项目组合应该重视短期项目，并赋予较多的资源，适当兼顾衍生型项目和重大型项目。可以看出，项目组合管理在优化项目组合、项目优先权确定、战略风险项目资源优化的各个操作层面上都会产生战略风险，而且这些管理措施是相互联系、相互影响，对企业的战略发展目标产生重要的影响。

参考文献：

[1]何鹏，谭章禄.项目群风险管理研究[J].北京工商大学学报（社会科学版），20\_，2：70-74.

[2]吕祥.企业多项目管理的理论与方法研究[D].西南交通大学硕士学位论文，20\_.

[3]杨宇.项目组合管理的理论研究与应用探讨[D].同济大学硕士论文，20\_.

**项目管理部论文范文 第三篇**

摘要：项目采购管理是工程项目管理的重要组成部分，由于项目采购资材在投资总价中所占的比重在一半以上，而且类别品种极多、技术性强、涉及面广、工作量大，同时对其质量、价格和进度都有着严格的要求，因此，搞好项目的采购管理，对项目建设顺利建设实施有着重要的意义。本论文以建筑材料项目为例，论述了在建筑施工中各种原材料采购的各个方面的项目管理理论以及相关经验，并且结合项目实际提供现实方法作为参考。

>前言与项目介绍

项目采购管理是工程项目管理的重要组成部分，由于项目采购的、资材在投资总价中所占的比重在一半以上，而且类别品种极多、技术性强、涉及面广、工作量大，同时对其质量、价格和进度都有着严格的要求，因此，搞好项目的采购管理，对项目建设顺利建设实施有着重要的意义。

>1．建立好采购管理的组织机构

项目采购管理是为实现项目采购目标而进行的一系列的计划、组织、指导、控制和协调的工作。一般大中型项目均设立采购经理并组建采购部，集中办公，由采购部来实施工程项目的采购工作。

我资材的企划、采买、催交、检验、运输和交接等工作，全面完成项目计划规定的采购工作的任务目标，对所采购资材的质量、进度、费用全面负责。由于工程项目、资材的费用在整个项目中的比重较大，一般在40％左右，有的甚至达到50％以上，因此，建立好采购管理的组织机构，完善组织体系，提高采购人员素质，以保证项目实施的顺利进行．避免因采购工作失误，而导致项目投资增加、质量不符合设计要求和工程进度拖延的严重影响。

本项目的采购组织图如下，仅做大家学习参考：

其中企划部分负责供应商与供应的管理，采购部分负责下单跟单，而物流关务负责可能的通关与物流运输。这样的组织比较结构清晰，各司其职，直接向项目经理报告，人员来自各个职能部门。这样做的好处是能让项目经理得到授权，能保证职责清楚，不需要向职能部门领导汇报，保证结果的统一，也能保证资材采购的专业性与效率的统一。

>2．注意与其它相关部门的沟通工作

注意采购工作与技术工作的沟通

在供应链项目中，采购工作和设计工作是密不可分的。采购工作的

基础是由设计部门在其编制的材料表的基础上编制而成的请购文件，采购部(或称供应链)以此为依据，加上商务文件，汇集成完整的询价文件向供货厂商发出询价。在此过程中应注意以下几个环节：

1)要求技术部门提供唯一的接口人员，两个项目组之间的联系一般情况下通过唯一借口进行信息交流。这样做的好处是在出现偏差的时候能明确的知道需要找到什么样的窗口去沟通。但是这样也有弊端的地方，比如有时候会出现反馈不及时或者交流出现偏差等。最好的是灵活的应用这一窗口而避开其弊端，如联系可能通过接口人员，在通过接口人员找到直接对应的人员之后，就可以让双方直接联系，这样便能比较好的规避掉以上所说的那两个缺点。同时经过本项目的尝试使用，证明效果不错，效率也较高。

2)在询价文件发出前，最好能让技术部门能与供应商谈好各种材料的规格，评价供应商所提供的产品是否满足技术需求，如果满足技术需求，需要协调技术部门与供应商签订规格书(SPEC)，代表双方的认可，本来在一般的项目管理中，这项工作不是在开始的时候实行，但是对于某些建筑安装材料，这个是必要的。签完了规格书才可以进行下一步的询价工作。因为对于本项目的电子的材料，规格差微微一点，成本会差很多，所以应该让所有的供应商在事前约定好的SPEC的基础上进行报价，以保证得到价格的可信度与可对比度。同时也能保证采购部门所得到的结果是技术部门所承认的，不然要是到达最后的部门再来谈规格，就容易造成结果无效，全做无用功。

3)采购部门收到厂商的报价单后，要及时反馈到相关技术部门，由技术部门对厂商报价的技术部分提出评审意见，排出推荐顺序。供采购部门确定订货厂商用。要注意的是有些时候相关部门不止一个，比如本项目相关部门就包括工艺开发，产品开发，生产技术等多个部门(为了方便以下本文将这三个部门统称为技术部门)，所要采购的产品必须要得到多部门的评价。

4)采购部门在组织厂商协调会时，技术部门要派人参加，并负责技术及图纸资料方面的分析与公关谈判，同时也要让他们判断在谈判过程中是否有时候可以对规格进行稍微让步以得到更低的价格。

5)采购部门对技术评审和商务评审的意见加以汇总，进行综合评审，并确定出拟签采购合同的供货厂商清单，该清单需要得到相关技术部门的签字确认后方可开始采购工作。

6)在制造过程中，采购部门要及时与技术部门联系，落实有关设计或技术问题的处理，并要求对制造过程中可能出现的偏差进行监督。

>注意采购工作与施工工作的

沟通关系

采购部门要根据工程项目总进度计划的要求，编制所有、材料运抵现场的时间，并提出分类进度计划方案，经施工部门认可，提交项目总经理批准。当采购进度计划经过领导批准后。采购部门要将、资材的供货进度计划，立即提交给现场项目经理部，明确、资材的到货时间和数量，以及进库的时间和要求等。而现场经理应根据供货计划，做好接货的准备工作。在此过程中应注意以下几个环节：

1)资材运抵现场后，采购人员要及时与库房管理人员进行交接，按库房管理要求一起对货物进行开箱检查，并做好详细记录。

2)资材检验后，双方办理验收人库手续。对开箱检验出现的产品质量、缺件、缺资料等问题，应在检验记录中作详细记载，由采购部门负责与供货厂商联系解决。

3)在材料测试过程中，出现与质量有关的问题，采购部门要及时与供货厂商联系，找出原因，采取措施，把问题处理好。

4)项目完工后，现场项目经理部应将剩余的库存物资按照一定手续移交给采购部门。

5)在到货时间上需要与施工方协议好，同时不能答应增加任何额外的费用。在本项目中，曾经出现施工方由于没有按时完成某个工作同时又没有及时沟通，导致货物到达现场后没有办法进厂的情况，施工方更是提出要立即进厂需要要收取在现行情况下运输与卸货而导致的“现场管理费”这样无理的费用，虽然最终本次事件在不断的斡旋与协调下得到圆满的解决，但是这也显示了注意采购工作与施工工作的沟通关系的重要性。

>3．选择合格的供应厂商

项目采购工作的核心就是根据合同的要求，以经济合理的价格，获得高质量的、资材。合格供货厂商的评审。主要是按照工程公司规定的评审内容，在同类厂商中，进行横向比较，以确定认可的厂商，因此，应切实做好以下几方面的工作：

收集供货厂商的有关资料

供货厂商的技术水平、生产能力、业绩、交货周期、质量保证手册、财务状况和商务信誉等内容的好坏，直接影响到工程实施的进度及提供的质量，所以，在收集供货厂商的有关资料时，应尽量收集完整、齐全，必要时应进行现场考察，为确定合格的供货厂商提供充分的依据。

询价是采购人员在作业流程上的一个必要阶段。

询价的时候必须要特别注意是否有提供供应商足够的资料，来方便其报价作业。为了避免日后在品质认知上的差异，对于询价时所应提供资料的准备上就不能马虎。因为完整及正确的询价文件可帮助供应商在最短的时间提出正确、有效的报价。

报价的初评

厂商报价后，可先对报价进行初评，其目的是筛出报价

过高、交货期过长、报价内容不符合要求或其他方面不能接受的厂商。一般初评的方法是列出初评项目表，对各厂商报价进行逐条审查。初评项目最后一栏为报价的金额，然后按金额递增进行排列。

多次报价与复审

在某些时候，报价可以多轮进行，一般是在项目组对供货的价格不满意的情况下，要求供应商多次同时报价，以确保得到更物美价廉的产品。但是要注意必须在这个过程中注意公平公正，需要每轮报价对各个供应的要求是一致的，时间也是在同一时间段，并且不能泄露任何其他供应商的信息以达到左右结果的目的。

技术评审

通过初评的厂商可以进行技术评审。技术评审由项目设计经理组织有关专业技术人员进行。

技术评审的具体内容是以工程公司制定的各类的技术报价评审规定的内容进行，同时，还应进一步评审每个报价的独特之处，如：效率、优质材料、操作费用、售后服务、机械保证期、设计特点等。

参加技术评审的设计人员．评审后应写出书面评审意见，供采购部进行报价比选。评审结果本项目采用三级评价的方法，会在商务评审中一起陈述。

商务评审

商务评审由项目采购经理负责组织进行。首先核查商务报价书中是否满足询价文件提出的所有要求，并已计算费用。然后审查商务条款，主要内容包括：定金、支付、保证、交货期等。

参加商务评审的人员，一般来说，应得出“优先推荐“、“推荐”、或“不推荐”的评审意见。

但是在本项目中，商务评审与技术评审的评审意见，我采用了三级评价的方式，即技术评审最终得出“技术第一”、“技术第二”与“技术第三”三个级别，同样的商务也包含“商务第一”、“商务第二”与“商务第三”三个级别。三个级别中，“第一”为最优质供应商，各项技术与商务能达到非常好的响应；“第二”则次之；“第三”则表示技术不可用或者商务不可用。每个级别供应商不一定就是一个，但是一旦评审结果为第三，则默认该供应商不合格。

综合评审

综合评审由采购经理负责组织进行，根据技术评宙意见、商务评审意见以及报价比选和推荐意见，决定合格的供货厂商。

本项目用三级评价的方法后，要对每个材料的技术与商务部分分出权重，权重与每个材料的性质有关系。如果材料来自垄断竞争市场，那么面对一家或两家供应商，技术部分权重会多一些，主要关注其是否满足技术需求，商务与价格方面由于均比较相似，所占权重会比较少一些；如果材料来自完全竞争市场，那么在激烈的价格竞争中，商务部分会显得很重要，因为在技术均可用的情况下

，我们往往不需要买价格贵质量优的产品，只需要买技术合格的产品但是价格较低的产品以控制费用。定出权重之后每个级别又有不同个分数，通过相关的计算得出综合分数。综合分数的影响因素大概包括价格，技术评级与商务评级等。但是一定注意这些评审的过程均需要建立体系标准文件作为支持，不然会容易出现暗箱操作的情况，结果不容易让人信服。

要求提供样品与测试

在建筑材料产业中，由于产品的特殊性，在没有完全经过现实实际测试并得出可靠优质的结果之前，一般无法最终证明该产品符合产线的技术要求，所以在合同签订之前需要让其提供样品进行测试，一般需要让供应商以低价格或者免费的方式提供以节约费用。测试部分会在本文后有论述，在此暂不陈述。

厂商协调会及签订合同

经过确定合格供货厂商后，采购部门可以根据需要召开厂商协调会。设计部门和采购部门要编制技术议程和商务议程发给厂商。

在厂商协调会中，主要是全面核实询价文件、核对并落实报价内容等。协调会会议纪要及双方书面确认的事项，应作为订货合同的重要组成部分。

经过上述程序后，即可与供货厂商签订合同。合同的管理也是项目管理的一个重要部分，会在本文后半部分有所叙述。

落榜供应商的安抚

对于落榜的供应商，一定要及时通知，及时解释，陈列依据，阳光操作，及时安抚，以维持与供应商的良好关系。因为在某些行业或者某个材料中，供应商的数量及其有限，需要与有限的供应商维系比较好的关系，以期将来有再合作的可能。

>4．材料的检验

在一般行业中，为了确保、材料的质量符台合同规定的要求，避免困质量问题而影响工程建设，必须做好、材料加工制造过程中的监制、检验和验证工作，同时应监督制造厂质量体系的运行情况。检验包括对原材料进货的检验、制造如工、组装、中间产品试验、强度试验、严密性试验、整机试验、性能考核试验、除锈、油漆、包装直至完成出厂检验，并具备装运条件。

建筑行业中，除了以上的部分，还有自己特殊的地方。由于所采购材料是将来会不断持续使用的材料，在正式量产大批量供货之前，必须做好兼容性测试，该测试费时费力费资源，费用很高，所以在测试之前必须做好各项评审工作，最大限度保证兼容性测试的顺利完成。

在检验工作过程中应注意的是：

1)材料的检验组织工作由采购部的检验组指定的人员负责，对于产线兼容性测试则要组织生产技术部门与开发部门联合进行。

2)在通过测试但是批量生产开始之前，要组织召开协调会议与制造厂商确产

品要求、检验内容和方法、时间及各自的义务。

3)在供应商第一批产品生产过程中，根据需要派检验人员进驻现场监督，特别是对于某些规模比较小的供应商，需要严格督促，建筑材料危及人们生命，不能放松监管，但是在以后建立长期供货关系而且一直没有产生供应与质量问题之后，此项便可以慢慢取消，但是一旦出项异常情况，还是需要现场安排人员进驻。

4)供应商产品生产完毕后，检验人员应进行全面的质量验收，并写出检验报告，明确说明被检验的或材料可以验收，有条件地验收，保留铸事颈、或拒收等。

>5．材料的运输管理

运输指、材料制造完毕，经检验合格后，从制造厂到施工现场这一过程中的运输、保险等业务。

根据项目采购进度计划的要求，由采购经理组织编制、材料的运输计划，重点提出大型、关键的运输安排，包括运输前的准备，如运输时间、运输方式、人员安排等。

材料在发运时，必须经过严格检查这包括：包装是否符合要求、发收货标记是否清楚、随机资料及包装是否符合要求等

>6．项目采购合同的管理

工程公司与供货厂商签订的采购合同是进行合同管理的依据，为认真做好合同管理工作，可以从下几方面进行：

建立文件和资料的管理

在采购合同签订之前，对请购文件的接收、登记转发、询价文件的发出、报价的接受与评标等资料进行有效管理；在采购合同签订之后．对合同以及与供货厂商来往的有关文件，进行有效地管理。

认真组织货物的接收

签采购合同后，除督促供货厂商履行其合同义务外，积极完成买方自身的义务和责任，协同有关部门，组织好货物的接收，并根据合同规定的支付方式，在供货厂商交货时期，协助财务人员及时、安全地支付货款。以保证按时顺利的收到产品。

及时进行索赔

索赔是处理违约的一种常用的重要补救措施，也是订货合同规定的受损方的权利。在合同执行过程中，如果对方(包括供货广商、保险公司或承运人)违约，发生索赔事件后，采购人员应及时收集、整理有关资料，以合同条件、协议条款等为依据，在合同约定的索赔期限内，进行有效地索赔工作。

>7．采购费用与进度的控制

由于材料的费用占整个工程项目的比重很大，所以采购费用的控制显得意义重大。对于费用和进度的控制，我们可采用赢得值原理进行控制。

首先建立检测基准

即在指定时间内按进度计划规定应当完成的任务所需预算费用(BCWS)，它是反映项目进度计划执行效果的参数，主要反映按进度计划应完成的工作量，作为计划执行情况进行检测的基准。

赢得值的检测—BCWP曲

线的建立

BCWP是指项目实施过程中对计划执行效果进行检测时，对已完成的工作按预算计算的费用值，它主要反映该项任务按合同计划实施的进展情况。

记录实际费用——ACWP曲线的建立

ACWP是指项目在实施过程中对执行效果进行检查时，按指定时间内已完成的工作量(包括已全部完成的和部分完成各单项任务)所实际消耗的费用值(或人工时)。

分析和监控

在每次编制进展情况报告期间(如每个周)，可对BCWS、BCWP、ACWP进行分析，了解费用偏差CV、进度偏差SV和费用指数CI段进度指数SI。

通过对上述内容的跟踪对比，即可发现采购在哪些具体部分出现了问题。为对费用/进度进行监控，可以确定一个允许的偏差极限。当费用偏差和进度偏差始终保持在容许范围内，则不需采取特殊补救措施；若偏差超过范围，就应找出偏差原因，制定纠正措施，以限制偏差的进一步发展，并使该任务能按原计划继续付诸实施，必要时项目采购经理应写出书面报告提交项目经理批准实施。

**项目管理部论文范文 第四篇**

第 1 章 绪论

研究背景和意义

研究背景

我国房地产事业已有几十年的历史，其中经历了计划分配时期、市场化改革时期、商品化主导时期、市场配置与政府调控结合时期。在快速发展的过程中，房地产事业为推动经济建设和推进城镇建设，以及改善居民的居住条件做出了重要贡献。首先房地产是固定投资中的重要组成部分，对经济起着日益增强的拉动支撑作用。其次，发展房地产事业，有助于建材、保险、金融等相关产业的发展。房地产事业的快速崛起，带动了就业人数的增加。另外，我国房地产市场化后城乡居民的居住条件得到了很大程度的改善，加快了城市化进程，促进了城市基础设施的建设。

虽然发展迅速，但是我国房地产业也随即出现了一系列的问题。如房价在全国范围内快速上涨，并且大量企业涉足房地产业，行业竞争激烈，但是房地产市场却比较混乱。一方面，当前房地产业供求结构不平衡，高档住宅受到房地产商的青睐，高端住宅与低端住宅比例关系失调，中小户型供应不足，中低收入居民购房压力大。另一方面，房地产商在建设过程中普遍使用银行贷款，居民在购买房产中也偏好按揭付款，将风险转移给了银行。房地产泡沫引起了社会各界的广泛关注。

针对这些问题，国家加大了调控力度，出台了相关的政策，从09年开始国家先出台了《进一步加强土地出让收支管理的通知》加强了对房地产商拿地的管理；《关于进一步加强房地产市场监管完善商品住房预售制度有关问题》强调实名认购，加强了对房地产预售工作的管理；20\_年5月央行第三次上调了存款准备金率；住房城乡\_等 7 个部门联合制度了《关于加快发展公共租赁住房的指导意见》旨在加快房地产行业的降温；20\_年国家有关部门又颁发了八条控制措施，包括：限购政策、二套房房贷首付比例提高至60%以上，二手房交易营业税全额征收等，进一步加强了对房地产事业的监管和要求。消费者近些年对房地产的热情也有所下降。

面对日益严峻的生存环境，各房地产公司必须加强自身管理，减少成本支出，提高房地产项目收益。因此，项目成本管理受到了广大房地产公司的青睐。对房地产项目进行成本管理，就是根据预算出的目标成本，在项目开始之前或项目进行中，通过各种成本控制措施，保证项目实际成本在预算之中，或者及时进行调整和纠偏。近年来，各大房地产公司在加强项目的成本管理方面取得了一定的成绩，但随之而来的问题也不容忽视。万海房地产公司已经将成本管理思想纳入了项目日常管理之中，但是其成本管理制度还不完善，还存在着一定的问题，所以本次莱洋小区一期项目管理中，要加强成本管理。设计一套完善的成本管理方案，制定相关保障措施，对项目的绩效有着重要的意义。

研究方法和思路

研究方法

在本论文的研究过程中，采用了是理论分析与实证研究相结合的方法。应用工程项目成本控制的基本理论和方法，结合莱洋小区一期项目建设开发情况，对项目各个阶段的成本进行了分析与控制。

在论文还还采用了文献梳理法，通过阅读项目成本管理、房地产项目管理等相关文献，并对这些文献进行梳理，形成了莱洋小区一期项目成本管理的思想。

研究内容

本论文基于项目成本管理理论，对万海房地产公司现有项目成本管理存在的问题进行了深入分析，随后针对莱洋小区一期项目的实际情况提出了该项目的成本管理方案优化方法。该方案包括如下几个部分：项目资源计划、项目成本估算、项目成本预算、项目成本控制以及项目成核算与决算。最后从建设项目经理部组织架构、建立责任成本管理系统和完善成本管理信息系统三方面提出了成本管理方案的实施保障。

本论文大体由四部分组成，第一部分绪论，简要介绍了选题的背景、意义以及论文的基本结构；第二部分万海房地产公司项目成本管理现状分析，主要分析了万海房地产公司过去项目成本管理中存在的问题，然后介绍了莱洋小区一期项目，并对其进行了可行性分析；第三部分万海房地产公司莱洋小区一期项目的成本管理方案设计，分为资源计划方案设计、成本估算方案设计、成本预算方案设计、成本控制方案设计和成本核算和决算方案设计。第四部分万海房地产公司莱洋小区一期项目成本管理方案实施保障措施，首先万海房地产公司针对莱洋小区一期项目要组建合理、高效的项目经理部，其次要实行责任成本制度，将目标成本与个人利益挂钩，再次完善项目成本管理信息系统。论文基本框架图如下：

第 2 章 万海房地产公司莱洋小区一期项目成本管理现状分析

项目成本管理存在问题分析

万海房地产公司从事房地产业已有12年，已经完成了近百个大小房地产建设项目，在房地产项目管理中形成了一定的特色，积累了相关经验，取得了一定的业绩。在过去的项目中，万海房地产公司已经将项目管理思想和项目成本管理思想融入了实践之中。

所谓项目管理，是指项目责任方为了节约成本，保证工期和保障质量，采用系统的观点、方法和理论，有效的对项目中的各项工作进行管理管理的过程。美国项目管理学会认为项目管理包括项目成本管理在内共有九项基本工作，其中每一项都对项目管理的最终完工与绩效都产生重要影响。

在面对日益激烈的竞争环境以及大幅变化的原材料价格时，万海房地产公司在项目的成本管理方面表现出了一定的问题，在实际操作中，经常出现成本超支、利润下降的情况。房地产项目成本超支反映了公司在项目成本管理水平上不足，是由多种因素综合作用所致。20\_年万海房地产公司的一项商业地产项目实际成本较预算超支两千多万元，直接影响了当年的期效。分析万海房地产公司成本管理现状后，发现其主要是以下几个原因导致了成本差异：

万海房地产公司项目成本管理意识相对薄弱

项目成本管理是根据公司的总体目标以及特定工程建设项目的具体要求，在项目策划和实施过程中，对项目成本进行有效的组织、实施、控制、分析和核评等的管理活动，以强化经营管理，完善成本管理制度，提高成本核算水平，降低项目成本，是实现目标利润、创造经济效益的过程。它需要到某项目以及公司的全体人员的共同努力，同时贯穿于项目的整个过程。对项目进行成本管理，首先要明确项目成本管理主体和项目成本管理的范围。

在项目过程中成本管理的主要负责人应该是项目经理部。同时涉及项目所在单位，及其他职能部门，如财务部、设计部、采购部等，对项目进行成本核算，对项目进行限额设计，以及对项目资源进行询价等。

莱洋小区一期项目简介

莱洋小区地处花园北路与北三环中路之间，北面紧邻花园北路住宅小区。规划批准的总建筑面积为89000m2，其中含小区配套设施2774 m2 ，尚余 7250m2非配套公建。住宅设计四个楼座，每座24层，每个楼层约20\_ m2，总计79000 m2。生活配套设施包括商店、银行、交通站、车库、医疗所、微型休闲广场。

莱洋小区一期项目环境及市场分析

现在，城市化进程越来越快，越来也多的农村人口进城务工，并且选择定居城市。根据万海房地产公司市场调查，在城乡结合部，由于低价偏低，开发成本也相应较低，且有丰富的人口资源农村居民对楼房的需求量较大。根据调查，售价在5000元/ m2以下的住宅，销售情况极佳。如在本地相邻的宏高花园小区，可销售面积就17700 m2，平均销售价格5130/ m2，在一年内已出售 75%；西侧相邻玫瑰园住宅小区，近10000 m2的住宅，起价4650元/ m2已经全部售完；此外，临近的公寓式住宅起价6500元/ m2，已经全部售完；所以A 公司将本次的莱洋小区一期项目定位为经济适用房标准投放市场，初步定价为4600元/ m2，均比周围住宅小区价格低。合理的价格以及较高的品质，能满足广大工薪阶层的需求，莱洋小区一期项目必然获得广大的市场。

总投资估算

1.土地开发费

上缴的地价款（包括土地出让费及大市政费）取费 600 元/ m2，另外有300万元的农村居民补偿费。

2.前期开发费

勘察费取建安费的 ，设计费取建安费的 2%，两者都以楼面单价计算。则两项费用为1850× 元/m2，1850×2%=37元/m2。

3.房屋开发费

(1)建安费，包括基础费、设备费、室内市政管线费、安全工程费以及各种施工安装费，总共 1850元/m2

**项目管理部论文范文 第五篇**

>一、IT企业采购的简单概述。

在企业经营管理中，采购管理是非常重要的成本控制内容，在现代化的IT企业中采用科学的管理和控制方式能有效提高管理效率，降低成本，是加强企业竞争能力、提高采购水平保障项目正常运行的重要举措和保障。

企业采购是在市场经济条件下，通过相关企业的服务和物资交流，实现仪器、设备、生产资料等实现购置的活动，是项目执行的必须过程。在进行采购活动中所进行的相关计划、控制、协调、指导等管理工作，就组成了采购控制管理，是实现生产基础的重要过程，也是促进企业正常运营、快速发展的保证，良好的管理水平能极大地提升企业的效益水平和企业的外在形象。

企业采购是现今需求规律下一种最主要最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体。为了实现大批量产品的生产，也就需要大批量商品的采购。生产企业的生产，是以采购作为前提条件的。没有采购，生产就不能进行。企业的采购不仅采购数量的，采购市场范围宽，而且对采购活动要求特别严格。他要对全厂的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究，要对国内国外众多的供应厂商进行分析研究，还要对采购过程各个环节进行深入研究和科学操作，才能完成好采购任务、保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

>二、IT行业采购管理的特点

IT行业由于其自身的特殊性，在采购开发物资、设备仪器等组织过程和形式上有着与众不同的特点，总体概括有如下几个特征:

1、种类比较单一

在IT行业中，开发者只需要一个良好的编译环境以及一个好用的脑子和一个感兴趣的项目，一切就都准备就绪了。所以，需要采购的材料比较单一，采购过程中的制约比较小。

2、对设备精密度要求比较高

“巧妇难为无米之炊”，一个优秀的IT人才如果没有优秀的设备和良好的工作环境，工作效率会大打折扣。

3、采购资金较小

比起石油开发，矿业开发等行业，软件开发的仪器设备、生产物资较少，采购过程中消耗的资金较少，对于整个项目而言，设备并没有占据极大的资金比例。

4、供货周期较小

由于采购种类并不是很多，不需要专为项目定制仪器设备。时间跨度较小，供货周期时间短。

>三、IT行业采购的操作流程

1、请购

请购是指IT行业有设备需求时，向采购部门提出请购的请求。一般，在生产企业中，请购作业由计划人员来做，也有的企业设有专门的生管部门，也可以由这个部门负责。

请购单根据来源的不同，可以分为多种。一是有MRP计划i生成而来，这些

材料都包括在产品的物料清单中，根据物料清单中的材料用量 与销售订单或者生产计划的产品数量，计算出需求;二是根据安全库存模型，计算出来的库存补货单，这一般由仓库人员开立;三是一般请购，即没有来源的临时性物料需求。 一般来说，需求人员在开立请购单时，只需要关心如下问题：一是需要什么设备;二是需要多少;三是什么时候需要。向谁购买、以什么价格购买一般都不时他们需要关注的问题，这些内容采购员会解决。

2、请购单维护

在请购单转换成采购单前，采购维护人员需要在进行核对一次。在请购单维护的过程中，其主要关心的是采购的供应商是否准确、价格是否有错误、及采购数量是否符合相关规则。

供应商可以根据物料基本信息定义处带过来，而且，带出来的是首选供应商。如一个材料有三个供应商，但是，首选供应商只有一个。则该材料的默认供应商即为此供应商。若采购员在维护时，发现供应商需要调整时，可以在这里进行调整。当首选供应商有所变更时，企业用户要及时在基础资料中进行更改，如此，可以减少后期维护的工作量。

价格带出来的也是跟供应商关联的价格。这里要注意一个问题，就是企业确定的标准价格跟供应商采购的采购价格有区别。企业确定的材料标准价格，使用来对采购价格进行管理控制的一个参考数据，其往往跟实际采购的价格有一定的差异;企业的标准成本是以标准价格为基础计算的，而实际成本则是以实际采购价格为基础进行计算。所以，这里带出来的价格，是与供应商对应的价格，而不是企业规定的标准价格。有些不成熟的系统，如Compiere系统ii的采购功能，带出来的价格，就是企业设置的参考价格，这是不合理的。

有时候，不一定需求方请够多少，采购就采购多少。采购时，采购数量由时候，还要符合一定的规则。如供应商有规定最小采购量时，则采购数量要满足最小采购数量;若采购数量有包装数量的限制时，则实际采购数量则为采购包装数量的整数倍等等。用户要注意这些规则的影响，因为，若这些多出来的材料处理的不好的话，就会成为企业的贷治料。

3、请购转采购

请购单转换采购单的时候，有一个需要特别关注，就是，当请购单维护处，供应商处为空白或者该供应商已经不允许交易了，该如何处理?

有一种方法，处理的不是很好。如Compierr系统的这个转换功能，当某项材料供应商没有指定时，下次不能重新维护再生成。这是非常不方便的，因为人总会有疏忽，特别是当订单多的时候，若一格疏忽，没有维护全面的话，则只要删除采购单再重新来过，那就比较麻烦了。

我认为，比较合理的做法是，若一项请购单有六项物料，其中两项因为疏忽，没有指定供应商时，在请购单转换成采购单的过程中，系统会把已经有供应商的物料生成采购单，比提醒错误信息，说有哪两项物料因为没有指定供应商而无法生成采购单，在请购单维护处，维护后，在不需要删除采购单的前提下，就可以把这两项物料生成采购单。如此设计，才比较方便与合理。大部分系统，如神州数码的易飞ERP系统就是如此处理的。

4、 采购单维护。

采购单维护主要是做一些日常的维护工作。需要提醒的是，有些更改工作，最好通过采购订单变更单处理，如此，能够保留历史修改记录，方便后续的追踪与处理。

>四、采购流程注意要点

1、采购结构应与采购数量、种类、区域相匹配。

2、先后顺序与时效控制。

3、关键点设置。

4、权利、责任或任务的划分。

5、避免作业过程中发生摩擦、重复与混乱。

6、采购流程应反映集体决策思想。

7、配合作业方式的改善。

>五、总结

在市场经济条件下，通过对项目采购的控制可以极大地降低采购成本，实现成本优化控制。对于IT行业因为其周期短、资金大、设备精度要求高、更具有不可忽略的经济意义。采购者在采购过程中，采用细化管理方式、合理采用成本控制管理，可以有效地提高资金的使用效率，降低整个项目的成本，为企业综合竞争力的提高提供了坚实的基础。

参考文献：

[1] 《采购供应管理流程》 (美) 艾伦·R·雷德斯著

[2] 《项目管理》 (美) 卡伦 B. 布朗, 南希·莉·海尔著

[3] 《项目流程管理》 丁兴良, 林俊, 黎燕著

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找