

项目进度管理

在 PMI 的 PMBOK 中，没有单独的项目进度管理，主要是项目时间管理。但项目的进度不仅是时间因素，还受到资源方面的影响，因此我们在这里使用项目进度管理的说法，主要是强调项目进度中的项目时间管理同时受到资源等方面的影响，需要从整体上关注影响项目进度的各个因素，其主要表现形式是围绕项目时间表的管理。

时间进度是所有项目都非常关注的，而且在多数情况下，是客户最关心的指标，也是项目绩效的首要指标，直接关系到各项具体工作的时间安排，关系到企业中各个部门、人员的相互配合。

在 PMI 的 PMBOK 中，没有单独的项目进度管理，主要是项目时间管理。但项目的进度不仅是时间因素，还受到资源方面的影响，因此我们在这里使用项目进度管理的说法，主要是强调项目进度中的项目时间管理同时受到资源等方面的影响，需要从整体上关注影响项目进度的各个因素，其主要表现形式是围绕项目时间表的管理。

在制定项目进度计划时，必须以项目范围管理为基础，针对项目范围的内容要求，有针对性的安排项目活动，首先列出项目活动清单，确定项目活动之间的依赖关系，从企业资源库中选择资源分配到项目活动中，然后根据资源的配置情况估计各项目活动所需的工期，从而得到整个项目的进度时间表。对于各项活动的安排，需要考虑比较大的因素，例如要考虑资源日历的限制条件，保证项目活动所需要的资源的时间与资源本身的日程安排不冲突，要根据项目活动的工作复杂度和工作量，结合资源的生产能力来估计项目活动所需的工期，要考虑某些项目活动之间所必需的间隔时间，还有一些外部所要求的强制的时间方面的限制条件，包括国家规定的法定节假日、特别规定的特殊生产时间要求等。因此，在项目时间表中，包括了紧密围绕项目的各项活动、活动之间的依赖关系、活动的工期和完成各项活动所需的资源。当分配给项目活动的资源是具体人或组织（小组、部门等）时，这个时间表同时也决定了项目中各个参与方在项目中的工作时间安排。

在初步完成项目计划后，应能够从多种视角检查项目计划是否符合要求，例如是否满足项目工期的要求，是否满足项目成本的要求，项目安排中资源工作量安排的合理性等。利用项目三角形的原理，对项目计划进行调整，就可能需要对项目的进度计划调整。

在项目执行和控制过程中，要对项目进度进行跟踪，对项目进度其实有两种不同的表示方法，一种是纯粹的时间表示，对照计划中的时间进度来检查是否在规定的时间内完成了计划的任务，另一种是以工作量来表示的，在计划中对整个项目的工作内容预先做出估算，在跟踪实际进度时看实际的工作量完成情况，而不是单纯看时间，即使某些项目活动有拖延，但如果实际完成的工作量不少于计划的工作量，那么也认为是正常的。在项目进度管理中，往往这两种方法是配合使用的，同时跟踪时间进度和工作量进度这两项指标，所以才有了“时间过半、任务过半”的说法。在掌握了实际进度及其与计划进度的偏差情况后，就可以对项目将来的实际完成时间做出预测。

因此，在项目管理信息系统中，必须要具备制定项目时间表的能力，包括能够基于 WBS 的信息建立项目活动清单，建立项目活动之间的多种依赖关系，能够从企业资源库中选择资源分配到项目活动中，能够为每个项目活动制定工期，并为各个项目活动建立时间方面的限制条件，能指定项目里程碑，当调整项目中某项活动的时间（起止时间或工期）时，后续项目都可以随着自动更新其时间安排，各个资源在项目中的时间安排也会随之更新。同时，还需要一定的辅助检查功能，包括查看项目中各资源的任务分配情况，各个资源的工作量分配情况，识别项目的关键路径，查看非关键路径上的项目活动的可移动的时间范围等，这些都是制定项目时间表所需要的基本功能。制定完项目计划后，通常情况下会将项目计划的内容保存为项目基线，作为对项目进行跟踪比较的基准。