

进度管理：经验交流给项目“戴表” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E8_BF_9B_E5_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c41_283685.htm 不要用最后期限来推动事情的进行，而要盯住时间表。它可以引导项目步入正轨，使事情按优先顺序有效进展。假设你是美国宇航局太空船项目的一名科学家，你负责计划太空船的下一次升空，所有的资源和供应商都归你管，每个人都完全服从你的指挥。在这个项目中你实际上不需要亲自做什么，除了一件事：为升空之前所有要完成的步骤做一个计划，并且执行这个计划。听上去不难，但要考虑哪些因素呢？让我们看看：天气，在距离地球几千英里的高空将要和太空船相连的卫星轨道，宇航员的挑选和培训，飞行期间要进行的实验，还有，降落的地点，现场的人和设备，把太空船推上太空的火箭。你还需要照顾现场做报道的媒体工作人员，控制观众人群。怎么样，这些够你忙的吗？整个项目所涉及的人与事可谓千头万绪，这些因素只是冰山一角。对于这样的项目，甚至更小规模的项目，你需要的不光是最后期限，还有时间表。时间表是项目完成所需步骤的一个基本的、动态的计划表。时间表为行动提供动力，在进行过程中设定里程碑，使你可以将自己的进度和预先设定的完成时间相比较。简而言之，项目成败就取决于时间表。时间表要满足三个标准 要使时间表真正有用，它必须有明确的时间和日期。“建议”、“尽快”、“在您尽早方便的时候”、“当我能抽出时间的时候”这些话根本没用，只不过为进度延后自动提供了借口：我不方便，我没空。时间表不应只是鞭策人们行动，更应该鼓励人们

行动。时间表不应该只是逼着你或者其他人去完成一个不可能实现的目标。有效的时间表要满足3个标准：时间安排合理。有多少工作量？有多少时间？同时还需要处理什么事情？这样安排是否合理及现实？在你预计的时间上再加多25%-50%，可以让时间表更现实。大多数人在大多数项目上都会低估所需时间。工作任务公平。你的时间进度安排公平吗？你是不是为了生产力在“惩罚”别人？你手下的人有没有被工作和苛刻的时间进度压得喘不过气来？通常，对于那些完成任务的人的“嘉奖”就是给他们更多的工作。得到本人认可。只有你自己承诺的时间表才会真正有用。当然，很多时候你设定自己的时间表，这个时间表一般是现实和公平的。为了做到以上几点，你要考虑几个关键问题：在完成时间表的过程中有没有障碍？过程中我们可以设定的合理的几个阶段性目标是什么？如果你做这项工作，对于我而言是否公平？我是否能够相信你能按时完成任务呢？一个原则问题要切记：一个项目不是一下就过了6个月，时间是一天一天，一个星期一个星期溜走的。用时间表拉回出轨项目最现实、公平并且自我认可的时间表在项目进行中还是可能遇到麻烦。由于另一些事情的优先程度提高了，一个本来进行得很顺利的项目现在却可能被放到了不重要的位置，一个非常现实的时间表一下变成了一个让人泄气的巨大的麻烦。你觉得事情出轨了，你甚至不知道如何实现目标。你可以有几个办法让出轨的项目再回到轨道上来，看看哪个办法更适合你吧。重新制订时间表。也许你需要的只是延长或改变时间表，让你喘口气恢复力气，特别是由于环境因素要求这样做。时间表改了以后，你就回到轨道上，又继续前进了。重新检查

流程图。如果你的进度严重滞后，看看你的流程图。你是否能在流程中增加一到两个缓冲区，如果你已经用光了所有的缓冲区，看看能不能缩短哪个步骤的时间或加快进行？如果有一步是邮寄报告草案，那么可以使用隔夜快递服务或发电子邮件，这能省不少时间。删除不必要的内容。你的计划里有没有这样的步骤：虽然可以锦上添花，但并不是项目成功的关键步骤。可能最后的结果没那么精细，但去掉一些装饰物可以帮助你的项目走上正轨。扩展资源。现在你有哪些资源？有没有可能得到更多？如果有更多的人、更多的资金以及更多的设备和想法，是不是能有所改进？对于任何项目而言，已经花了这么多时间、这么多钱，再多花一点也是值得的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com