

投资建设项目管理师综合辅导：工程项目管理中的进度管理方法
投资项目管理师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E5_BB_BA_E8_c41_583449.htm 摘要：项目进度管理包括使项目按时完成所必须实施的各项过程，工程项目的临时性和独特性决定了工程项目进度管理方法的多样性，同时，进度管理、质量管理、费用管理等主要项目目标的管理存在一个交错重叠和交互作用的特点。本人在近几年的项目工程管理实践中，努力实践国际上较先进的进度管理方法，在实际的项目进度管理中取的一定的效果。本文从六个方面论述项目进度管理的方法。引言 在开展项目进度管理之前，项目管理团队已经进行付出努力做了一些项目进度管理方面的一些规划工作，这是作为项目管理计划的一个概要性和提纲性的一个规划，本文主要论述作为项目管理详细设计在进度管理方面的一些主要方法。通常在项目进度管理过程中会涉及以下几个管理过程组，在几个项目进度管理活动或过程中都会涉及依据、工具和成果（或者叫管理活动的输出）现分别论述如下：1.活动定义 讨论项目进度管理的方法首要的问题就是要确定哪些计划活动（任务）需要确定和记载计划活动需要完成的工作，这就是我们通常所说的活动的定义，或者叫做项目可交付成果。为估算、安排进度、执行以及监控项目进度管理提供坚定的基础。在进行活动定义这个项目进度管理过程组中，我们将依据各个单位具体的资源情况和外部的环境等因素，通过分解技术和滚动式规划技术将项目工作组合进一步分解成更小的，更易管理的叫做计划活动的的

组成部分，为我们进一步明确工作内容提供详实的资料，从而得到本过程管理组的输出-一份详尽的活动清单（或工作内容清单），使我们的计划管理任务明确。

2.活动排序 在项目进度管理方法中，我们得到的一份详尽的计划活动清单后，第二步就是对已知的活动清单进行排序，活动排序的目的就是对已知的活动清单进行识别和记载计划活动之间的逻辑关系，可考虑适当的紧前、紧后、提前、滞后等等逻辑关系，只有这样才能制定出符合实际的和可以实现的项目进度表，在逻辑关系的考虑和安排上要尽量采用项目管理软件，充分利用计算机进行工作，以提高工作效率和避免不必要的错误，在排序这个进度管理过程组中，我们主要依据上一个过程组的成果活动清单，结合本企业的事情和外部的一些环境因素，利用紧前关系绘图法、箭线绘图法、计划网络样板法、硬逻辑、软逻辑、提前、滞后等逻辑排序技术结合计算机辅助设计等等技术，得到一份科学、合理的项目进度管理网路图。从而达到展示项目进度管理中各个计划活动和逻辑关系的一种图形和文件，为计划活动或任务资源估算奠定基础。

3.活动资源估算 在项目进度管理方法中，我们得到了各个任务清单和任务之间的逻辑关系，第三步就是要考虑为任务资源估算，计划活动资源估算就是确定在实施项目活动时要使用何种资源，每一种使用的数量，以及何种资源什么时间投入到活动中，在向项目活动中分配和估算时，必要考虑到经济性，做到既能满足要求，有经济的原则。在进行活动资源的估算时，我们将以上面的两个管理活动的成果，依据各个单位的资源情况和考虑外部资源的可利用情况进行综合的评估，利用专家判断（或类似项目的经验）、实现此活动的多

方案论证、对计划活动的资源使用情况进行自下而上的估算和累加的技术，得出一份详尽的资源需求计划。为活动计划的资源持续时间打好基础，大家知道，不同类型的资源的质量决定资源的使用时间。例如，一个高级职称和一个初级职称完成一个相同的工作所花费的时间是不同的，所以确定资源的类型和数量是资源消耗时间的依据。

4.活动资源持续时间估算

在项目进度管理方法中，从以上是那个管理过程得到了活动清单、活动排序、活动资源估算、第四步就是进行活动或任务的资源持续时间的估算，估算计划活动的时间最主要的一个依据就是项目团队最熟悉具体计划活动的个人或集体，持续时间的估算是逐步细化和完善的，估算过程要充分考虑数据的正确性，原始数据的正确与否对活动计划估算准确性至关重要。利用专家判断、类比估算、参数估算、后备分析等技术手段进行活动计划或任务的持续时间估算，得到计划活动的持续估算表，值得注意的是，此估算表必须是一个范围，这样的估算数据表才是科学的，比如：某某活动完成的时间是一周加减两天等。得到的这份活动持续时间表，就为制定进度计划提供了坚实的基础。

5.制定项目进进度表

在项目进度管理方法中，有了前四个过程管理的成果，第五步就是制定项目进度计划管理进度表，值得注意的是，制定项目进度管理计划表是一个重复的过程，没有一个项目管理的进度计划表是一成不变的，这一过程主要来确定某个计划活动的开始和结束时间，这个成果是作为项目经理或其他的管理层最关系的问题和希望了解的信息，利用上面四个管理过程中的成果，我们运用进度网络分析技术、关键线路法、进度压缩技术、假设情景分析技术、资源平衡技术、关键链

技术，得到一个项目进度进度表，项目进度表的表现形式一般是项目进度网络图、横道图或里程碑图。此进度表，为项目进度控制提供了重要的依据，我们可以根据进度表，来判断哪个环节出现问题，然后对症下药。

6.项目进度的控制

在项目进度管理的方法中，通过以上五个过程管理组，得到了项目进度表，最后的第六步就是项目进度管理中项目进度的控制，值得注意的是，进度控制不单单依靠进度表，因为进度超前或之后，有可能是前面五个过程组中的那个环节出现问题，比如说你的活动资源估算不准确，资源的持续时间估算不准确、活动的逻辑在那排上存在错误，活动分解的不够详细等等一系列问题，所以，对进度的控制，要从前面所讨论的几个方面进行综合的评估，往往要将以上的各个过程组进行相互的交叠，才能判断出那个环节出现问题，我们一般在项目进度管理中利用进度报告技术、进度变更控制系统技术、绩效衡量技术、偏差分析技术，得到一份更新的进度基准报告，从而不断的调整进度管理，使项目进度作为指挥棒，引导我们的项目走向成功。

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