

项目管理过程之进度控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65191.htm 转载自《计算机产品与流通》项目的进度控制简单说，进度控制就是比较实际状态和计划之间的差异，并作出必要的调整使项目向有利的方向发展。这其实也说明计划和实际状态之间总会存在一些差异，也就是“计划跟不上变化”，有的人因此得出结论“计划没用”。那么，面对不断变化的实际情况，计划到底有没有用？有什么用？其实，没有“计划”便无从谈“变化”，也就是说计划只是一个基准，它是对未来的“预测”，或者说计划好象一个准星，它指定的方向可以命中目标，但在子弹飞行过程中会受各种因素影响，不能保证一定命中目标。但可以肯定的是，没有准星命中的可能性会大大降低，因为你无法记录偏差和修正弹道。工作中计划的作用是协调工作、分析变化，如果不根据计划执行并进行必要的控制，计划没有什么意义。也就是说控制过程中计划才能发挥作用。进度控制可以分成四个步骤：Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和Action（行动），简称PDCA。关于Plan（计划）的我们在以前的章节中已经讨论了很多，这里不做赘述。但不要指望计划打印出来往墙上一挂大家就会照着执行，在开始执行前还有重要一环：任务的委派。委派在进度的控制中有非常重要的地位，很多时候计划失控并非因为某个人不努力，而仅仅是因为没有弄清要求。正确的委派活动要控制好三个关键点：时间点、交付物、责任人。时间点是指任务明确的开始/结束时间，最后同时交代清楚工作上下游关

系；交付物是指任务的结果，一般是工作产品。交付物应明确指明具体要求；责任人是指“出了问题你该找的那个人”。如果需要几个人协作完成任务，一定要明确指明谁负责，不能为了搞平衡而让他们共担责任，这可能造成谁都不担责任。任务委派最好有文字记录，如果任务比较简单，可以用责任矩阵描述，而复杂的任务可以给每个人任务书。无论采用那种方式，委派时最好要当面沟通和确认，并得到责任人的承诺。为了确保责任人真的理解了任务，可以在说明任务后让责任人复述一遍，有意思的是一般你都会发现不符或遗漏。如果组织结构不只一层，委派任务时还要向下“看一级”，即看看你的下级是否正确地将任务委派给了它的下级，实践证明“看一级”对提高项目的控制力度非常有效。任务委派完成后当然就是执行（Do）了。执行过程中项目经理及时沟通情况和交流进展，调度和协调资源，处理变更和应付意外。这个过程说起来简单，但实际做起来就难了，这里不多讨论。检查（Check）可以在执行过程中的检查点进行，也可以在特地的时点进行。检查的目的是比较实际情况与计划差异，以确定当前的状态。比较正式的检查方式有例会、周报、汇报；非正式的方式包括口头询问、非工作时间的交流。另外，交付物的质量和提交情况、变更记录也是重要的检查手段。在正式检查方法中，例会是一种非常有效的方式。例会可以在周末召开，也可以在周一召开。个人建议周一好些，一是经过周末可能事情又发生了变化，应该在一起重新更新一下；二是不必让大家周末就开始承受下周任务的压力。召开例会应注意以下几点：例会以检查和确认为主。检查任务完成了吗？没完成的原因是什么？需要多长时间才

能完成？不要责备、埋怨或谈项目计划无关的事。在确认了当前状态后，再讨论该如何调整工作或计划，并一定要落实到具体的行动方案上。对于需要确认的问题，可以安排一系列只由相关人员参加的专题讨论，而不必要让所有的人在一起讨论一些局部的话题。例会的结果要形成会议纪要或填写周报。这些文件应该保存，并可能作为下次会议的前提和依据。为了检查方便，在制定计划时要注意任务的颗粒度要适中，即应该尽量让任务的工期小于检查周期，这样例会上可以比较确切地判断任务的完成情况。例如，如果例会是一周一次，则任务工期最好小于1周，这样可以明确地判定一个任务是“完成”还是“没完成”，而不会发生“哦，大概完成了85%.....”这种情况。检查后如果发现“变化”就要行动（Action），如果项目出现延期的情况，常用的调整措施包括以下几类：增加投入：增加人力资源，加班，或指派更有经验的人，一般这都会带来成本的上升；减少产出：减少工作范围或降低要求，当然这需要征得客户的同意；新的方法：采用新的方法和技术，但这可能会带来新的风险；无论采取什么措施，在调整的过程中有几个基本原则一定要注意：要“及时调整”，即优先调整近期开始的任务，不要让风险后移；优先调整工期长的任务，因为压缩同样的百分比，工期长的任务节省的时间多；要全面评估对时间、质量、成本和风险等方面的影响，避免“拆东墙、补西墙”；进行调整后可能产生新的工作计划，这个计划应该及时通知相关各方，至此项目又会进入新一轮PDCA过程。其实，项目的进度控制正是不断重复着两个动作：向后看确定当前的状态，因为“ If you dont know where you are, a map wont help ”。向

前看调整和更新计划，因为“ Plan is nothing , Planning is everything ”。 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