

工程项目组织与管理培训班讲义(第九章) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/93/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c60_93839.htm

第九章 工程项目进度管理

考试要点：1.了解进度计划的优化方法。2.熟悉工作定义的依据、方法和成果，工作顺序安排的依据、方法和成果，工作时间估计的依据、方法和成果。3.掌握工程项目进度计划制定的依据、方法和成果，进度控制的依据和方法，进度计划的调整方法。

第一节 概述 工程项目进度管理包括为确保项目按期完成所必须的所有工作过程。包括：1.工作定义 2.工作顺序安排 3.时间估计 4.进度计划制定 5.进度控制

1.工作定义 工作定义就是找出为创造各种项目可交付成果而必须进行的具体工作。

2.工作顺序安排 工作顺序安排也被称为排序，就是找出工作之间的逻辑关系，并形成文件（图、表、文字资料等）。

3.时间估计 时间估计就是对完成各项工作所需要的时间进行估算。

4.进度计划制定 就是在分析工作顺序、工作时间和资源要求的基础上，制定出项目进度的计划安排。

5.进度控制 进度控制就是通过各种纠偏措施，控制进度计划的变化，保证进度计划目标的实现。

第二节 工程项目工作定义与工作顺序安排

一.工作定义 所谓工作（Activity）定义，就是对工作分解结构（WBS）中规定的可交付成果或半成品的产生所必须进行的具体工作（活动，作业或工序）进行定义，并形成相应的文件，包括：工作清单和工作分解结构的更新。

（一）工作定义的依据（熟悉）

1. WBS
2. 项目范围说明书
3. 历史资料

尽管项目具有一次性和独特性的特点，即不存在两个一模一样的项目，但不同项目的WBS，在

某些部分可能很相似，工作内容也很相近。所以，在进行工作定义时应该考虑历史资料，尤其是类似项目的历史资料。

（二）工作定义的方法（熟悉）工作定义的方法有两种：1. 分解，即将项目组成部分细分为更小、更易于管理的单元以便更好地进行管理和控制，分解的最后结果是工作（或工作步骤），这与范围管理不同，范围管理中的WBS的结果是可交付成果（有形物品）；2. 借用历史资料，参照过去的样板。前一项目的工作清单或部分清单经常可作为一个新项目的工作清单样板。利用这些类似的清单作为样板，可以大大加快工作分解的进程。

（三）工作定义的成果（熟悉）1. 工作清单 工作清单必须包括本项目中将要进行的所有工作。2. 工作分解结构的更新 在利用工作分解结构找出完成某一项目而必须进行的工作时，项目管理班子成员可能发现需要附加一些可交付成果或重新编写可交付成果说明，增加某一工作或对某一工作进行细化，形成新的工作分解结构。二. 工作顺序安排 工作顺序安排就是确定各工作之间的依赖关系，并形成文档。

（一）工作顺序安排的依据（熟悉）1. 工作清单 2. 成果说明文件 3. 各项工作之间的逻辑关系 工作之间的先后顺序关系叫逻辑关系。逻辑关系包括工艺关系和组织关系。

（1）工艺关系。生产性工作之间由工艺过程决定的，非生产性工作之间由工作程序决定的先后顺序关系叫工艺关系。

（2）组织关系。工作之间由于组织安排需要或资源（人力、材料、机械设备和资金等）调配需要而规定的先后顺序关系叫组织关系。组织关系也称被为软逻辑关系。软逻辑关系是可以由项目管理班子确定的。

（3）逻辑关系的表达形式。逻辑关系的表达分为平行、顺序和搭接三种形式。相

邻两项工作同时开始即为平行关系。如相邻两项工作先后进行即为顺序关系。如前一工作结束，后一工作马上开始则为紧连顺序关系。如后一工作在前一工作结束后隔一段时间才开始则为间隔顺序关系。在顺序关系中，当一项工作只有在另一项工作完成以后方能开始，并且中间不插入其他工作，则我们称另一项工作为该工作的紧前工作；反之，当一项工作只有在它完成以后，另一项工作才能开始，并且中间不插入其他工作，则我们称另一工作为该工作的紧后工作。两项工作只有一段时间是平行进行的则为搭接关系。（二）工作顺序安排的方法（熟悉）工作顺序安排的方法很多，如：双代号绘图法、单代号绘图法、条件网络图法，也可以利用网络样板。下面，我们介绍常用的两种工作顺序安排方法：双代号绘图法和单代号绘图法。1. 双代号绘图法 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