

# 进度管理论文写作

授课老师：胡任重

- 1、了解历年进度论文真题
- 2、讲解规划进度管理写作
- 3、讲解活动定义写作
- 4、讲解活动排序写作
- 5、讲解活动资源估算写作
- 6、讲解活动历时估算写作
- 7、讲解制定进度计划写作
- 8、讲解进度控制写作

## 论题一：论大型项目的进度管理

一般把周期长、规模大，或具有战略意义、涉及面广的项目称为大型项目，大型项目除了周期长、规模大、目标构成复杂等特征外，还具有项目团队构成复杂的特点。在进行管理时，往往会把大型项目分解成一个个目标相互关联的中、小项目来统一管理，大型项目的管理方法与普通项目并没有本质的变化，但在实际的项目过程中仍然有许多需要注意的地方。

请围绕“大型项目的进度管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1、概要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）。

2、结合项目管理实际情况论述你对大型项目的进度管理的认识。可围绕但不局限于以下要点叙述：

(1) 大型信息系统项目的特点

(2) 大型信息系统项目的组织结构

(3) 根据大项目的特点，在制定进度计划应该考虑哪些内容，遵循哪些步骤

(4) 大型信息系统项目的进度控制要点

(5) 实施进度管理的工具和方法

3、请结合论文中所提到的大型项目，介绍你如何对其进度进行管理（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

胡老师点评：困难。需结合大项目来写，并在文中回答5个问题。尽量不选

## 试题二 论项目的进度管理

项目时间管理包括使项目按时完成所必须的管理过程。项目时间管理又叫进度管理，进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要，进度计划不能得到实施会导致市场机会的丧失或者用户不满意，并且成本也会增加，因此在考虑进度安排时要把人员的工作量与花费的时间联系起来，合理分配工作量，利用进度安排的有效分析方法来严密监视项目的进展情况，以使项目的进度不致拖延。

请以“项目的进度管理”为题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（包括项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）
- 2、论述你对进度管理的认识，可围绕但不局限于以下要点论述。
  - (1) 项目进度管理的基本过程
  - (2) 进度管理与范围管理的关系
- 3、请结合论文中所提到的项目，介绍你如何对其进度进行管理（可结合进度管理的工具和方法叙述具体做法），并总结你的心得体会。

胡老师点评：普通。过程+扩展类论文，必须掌握。

## 试题二 论信息系统项目的进度管理

项目进度管理是保证项目的所有工作都在指定的时间内完成的重要管理过程。管理项目进度是每个项目经理在项目管理过程中耗时耗力最多的一项工作，项目进度与项目成本、项目质量密不可分。

请以“信息系统项目的进度管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
2. 结合信息系统项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目进度管理的认识。
  - （1）项目进度管理过程包含的主要内容。
  - （2）项目进度管理的重要性，以及进度管理对成本管理和质量管理的影响。
3. 请结合论文中所提到的项目，介绍你是如何进行进度管理的（请叙述具体做法），并总结你的心得体会。

胡老师点评：普通。过程+扩展类论文，必须掌握。

## 1、规划进度管理250字左右，建议1段；

建议参照规划模板来写作，由于字数受限，要精简。

## 2、具体子过程，每个过程1段；约800字

建议子题目2有要求的写300左右，子题目没要求的150字左右一笔带过；由于字数受限，要精简。

## 3、进度控制400字，建议1-2段；

进度控制建议用具体活动时间写一写挣值分析，PV、EV、SV、SPI。

- 进度管理本质：略有提前完工。
- 七个过程：
- 规划进度管理：为编制执行控制进度制定规则
- 活动定义：将工作包分解为活动
- 活动排序：排列活动的逻辑顺序
- 活动资源估算：估算活动所需人、财、物
- 活动历时估算：估算每个活动时间
- 制定进度计划：根据前面的制约因素制定具体计划
- 控制进度：监督活动，对进度查偏纠偏。

	过程	输入	工具	输出
1	规划进度管理 431章项组事，分专 会，计	1、项目章程	1、分析技术	1、进度管理计划
		2、项目管理计划	2、专家判断	
		3、组织过程资产	3、会议	
		4、事业环境因素		



由于项目参与人员较多，功能和目标复杂，工期较长，规模较大，加上公司高层对该项目期望值高，项目的进度管理非常关键。我针对项目特点，结合团队实际情况，借鉴以往经验，主要通过活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、制定进度计划和进度控制等环节对项目进度进行了全方位管理。

### 一、活动定义

在项目规划阶段，我组织项目组成员和技术专家一起开会分析WBS，根据项目模板和滚动波式计划。

#### ➤ 胡老师点评：

- 由于第二版进度为6个子过程，没有规划进度管理。很多学员模仿老范文犯的错误。
- 如果子题目对规划提出明确要求，那么直接不及格，如果没明确要求扣5分这样。

## 一、规划进度管理

规划进度管理是进度控制的基础，所有的工作都是按照规划进行的。首先我使用project工具，讲项目的每个子系统分别按照生命周期分成需求阶段、设计阶段、实现阶段、集成阶段、验收阶段、维护阶段，这样做的目的是建立好项目阶段性里程碑，每个阶段下也设置二级三级四级里程碑，便于考核审批进度计划，分析实际之间的差异。

在制定粗略进度规划的基础上，随着需求调研的详细展开，逐步细化进度安排，做到尽量任务明确，前后任务关系清晰。制定相对细致的进度整体计划、季度计划、月度计划及周计划。让每个团队成员知道自己所承担的任务和时间进度表。规划进度计划的完成，为项目的进度规划和控制提供了依据和基础。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、整体思维不是太清晰，实践偏少。
- 2、但由于进度论文子题目往往并不要求按子过程写作；规划也没多少具体实践可写。
- 总评：此类论文过不过和阅卷老师认可度有关，命运完全掌握在阅卷老师和其他考生手里。

## 一、规划进度管理（272字）

规划进度管理是为编制执行控制进度，制定规则的过程。进度规划阶段，我依据项目章程、项目管理计划等资料，邀请总监理师万总、甲方信息系统主任周工及团队关键干系人参加，以专题会议的形式对进度管理领导小组、审批流程、进度绩效审计周期、进度责任人等内容进行了深入探讨。

根据会议达成共识，制定的进度管理计划主要内容有：1、成立进度管理领导小组，公司常务副总任组长；2、确定进度三级审批流程；3、确定进度周会内部评审、月会公司审计制度；4、明确工作包责任到人。我们将进度管理计划纳入项目整体管理计划一起通过了评审，该计划为进度管理提供准则和指南。

### ➤胡老师点评：

➤1、规划写作完全掌握套路，理论和实际各占一半，非常合理。

➤2、进度如果按子过程写字数分配、字数控制较难，但此文控制较好。

➤总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。也证明当你写的论文确实优秀时，能不能通过考试和运气无关。

	过程	输入	工具	输出
2	定义活动 433范计组事，解滚 专，清属里	1、范围基准	1、分解	1、活动清单
		2、进度管理计划	2、滚动式规划	2、活动属性
		3、组织过程资产	3、专家判断	3、里程碑清单
		4、事业环境因素		

## ➤ 写作建议：

- 1、理论一笔带过。
- 2、主要写工作包分解实践。
- 3、字数建议控制在100-120字。

## 二、活动定义 (209)

在项目规划阶段，我组织项目组成员和技术专家一起开会分析WBS，根据项目模板和滚动波式计划，参照8/80小时原则，近期要完成的工作细化到一两天，远期要完成的根据惯例定了两周的工作量即可，并将这个**项目分解成具体的工作包**，指定具体的负责人，会后我们确定了由项目经理主导需求调研、测试人员完成测试用例、软件开发人员搭建原始架构等关键**里程碑事件点**，并细化通向这些里程碑的活动步骤，从而得出项目的活动清单、活动属性和里程碑清单。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、典型纯理论，无实践；并且理论理解不深刻，还有点小错误。
- 2、按往年出题惯例来看，活动定义不是重点要求内容，字数还可压缩。
- 总评：此类写法典型纯理论，过不过看阅卷老师心情和同考场其他考生写作水平。

## 二、活动定义 (124)

活动定义是将工作包分解为更为详细活动，以便实施和控制。为此我采用滚动式规划，并形成活动清单和属性。比如，把近期需完成的操作票工作包分解为：工作负责人申请、工作签发人签发、值长审查、结束工作票4个活动，而对远期完成的发电系统工作包等逐步明确后再行分解。

- 胡老师点评：
- 1、写作完全掌握套路，理论和实际各占一半，非常合理。
- 2、此类子过程字数控制是难点，但此文控制较好。
- 总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

过程	输入	工具	输出
<b>排列活动顺序</b> <b>3.7.3.2</b> 设计清属里组事， 依紧提，网文	1、项目范围说明书	1、确定依赖关系	1、项目进度网络图
	2、进度管理计划	2、紧前关系绘图法	2、项目文件更新
	3、活动清单	3、提前量和滞后量	
	4、活动属性		
	5、里程碑清单		
	6、组织过程资产		
	7、事业环境因素		

## ➤ 写作建议：

- 1、理论一笔带过。
- 2、主要写活动排序实践。
- 3、字数建议控制在100-120字。



## 三、活动排序 (244)

活动排序就是确定各个活动之间的依赖关系。为了避免每个成员都独立工作导致活动冲突，特别是个别成员习惯在需求没有确定的时候就开始写代码，后面又因为需求的变更导致大量的返工，我特别要求采用单代号网络图法来确定各个活动的逻辑关系。比如测试人员需要等到输出初步需求调研结果后才能开始制定测试用例，因为如果把测试组的这个活动放到产品设计需求的前面，可能会导致测试前面的工作白做了。通过此过程得出的项目进度网络图，能够帮助我们很直观的了解各个活动的顺序，还能对资源灵活调用起到很好指导作用。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、实践选型不妥；并且理论还有点小错误。
- 2、按往年出题惯例来看，活动定义不是重点要求内容，字数还可压缩。
- 总评：整体还不错，本身有理论有实践可以及格。但字数有点偏多，将会使整篇论文重点不突出，子题目要求的部分，本来应该重点写作的也只能写200来字。



## 三、活动排序 (100)

活动排序就是定义活动的逻辑顺序。以电厂操作票工作包为例：工作负责人提出工作申请后，工作票签发人才能签发，然后值长进行审查，工作组才能工作，工作结束后才能结束工作票。我们根据活动间的依赖关系绘制了单代号图。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、写作完全掌握套路，实践占大篇幅，非常好。
- 2、此类子过程字数控制是难点，但此文言简意赅。
- 总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，但此处应该从乙方开发者角度写作，而不是从甲方使用者角度来写。

但总体写的还是不错，此段基本合格。

	过程	输入	工具	输出
4	估算活动资源853计清属成、资 风组事，P备发下专，资资文	1、进度管理计划	1、自下而上估算	1、活动资源需求
		2、活动清单	2、发布的估算数据	2、资源分解结构
		3、活动属性	3、项目管理软件	3、项目文件更新
		4、活动成本估算	4、备选方案分析	
		5、资源日历	5、专家判断	
		6、风险登记册		
		7、组织过程资产		
		8、事业环境因素		

## ➤ 写作建议：

- 1、理论一笔带过。
- 2、主要写活动资源需求。
- 3、字数建议控制在100-120字。

## 四、活动资源估算 (223)

活动资源估算包括决定需要什么资源和每一样资源应该用多少，以及何时使用资源来有效地执行项目活动。在这当中，最困难的就是对项目各个环节进行资源协调，而协调的依据主要就是活动资源需求和资源分解结构，对此我带领项目组成员根据活动内容估算出活动资源，远期活动根据专家经验做类比估算，大致估计即可，而近期的估算误差则采用了自下而上的估算方法，将误差控制在-5%到10%之间。在项目执行过程中将这些估算在误差范围内适当调整，从而很好的控制了项目的运转。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、纯理论，并且理论搭配不合适，资源协调主要是人力，误差主要是工期和资金。
- 2、按往年出题惯例来看，活动资源估算不是重点要求内容，字数还可压缩。
- 总评：整体还不错，本身有理论有实践可以及格。但字数有点偏多，将会使整篇论文重点不突出，子题目要求的部分，本来应该重点写作的也只能写200来字。

### 四、活动资源估算（143）

活动资源估算是对活动所需人、财、物的预估。比如：发电系统建模工作包中的调研活动需要笔记本3台、调研人员2人，记录人员1人，建模活动需要笔记本3台、架构师1人，程序员2人，测试人员1人。依次确定活动的资源需求，然后自下而上的汇总，最后做了架构师潘工无法按时到达改用纪工替代的人员备选方案。

#### ➤ 胡老师点评：

- 1、实践中点到工具技术，非常好。
- 2、此类子过程字数控制是难点，但此文言简意赅。
- 总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

5	估算活动历时1062说计清属资资 资、风组事，三类参储群专，时文	1、项目范围说明书	1、三点估算	1、活动持续时间估算
		2、进度管理计划	2、类比估算	2、项目文件更新
		3、活动清单	3、参数估算	
		4、活动属性	4、储备分析	
		5、活动资源需求	5、群体决策技术	
		6、资源分解结构	6、专家判断	
		7、资源日历		
		8、风险登记册		
		9、组织过程资产		
		10、事业环境因素		

## ➤ 写作建议：

- 1、理论一笔带过。
- 2、主要写具体的活动历时。
- 3、字数建议控制在100-120字。

## 五、活动历时估算 (307)

活动历时估算是项目制定计划的一项重点工作，它直接关系到各项活动、各项工作网络时间和整个项目所需总体时间的估算。每个活动都有着不可压缩的工期，给予过短则难以实现，给予过长则会影响到成本、质量、进度等各方面。一般项目可以直接从资源日历中得知有哪些可用资源，然后根据组织过程资产中的模板就能估算出时间，但是作为一个复杂的项目，不能直接参考模板，因为这样误差会非常大。因此，我召集了各方干系人开会分析，通过保守性格的专家们得出了每个活动的最乐观时间O，通过激进派的专家们得到每个活动的最悲观时间P，结合每个活动负责人给出的最可能时间M，采用三点估算法  $(P+O+4M)/6$ ，得出了所有活动的持续时间，并预留了10%的应急时间。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、纯理论，无任何实践。
- 2、按往年出题惯例来看，活动资源估算不是重点要求内容，字数还可压缩。
- 总评：理论写的不错，无漏洞。但字数有点偏多，将会使整篇论文重点不突出，子题目要求的部分，本来应该重点写作的也只能写200来字。

### 五、活动历时估算（109）

活动历时估算是对活动所需时间的预估。比如发电系统建模活动，我召集相关专家，参照以前类似电厂项目，结合三点估算法，得出最乐观时间为10天，最悲观时间为18天，最可能时间为12天。经过计算得到建模活动的历时估算为： $(10+18+12*4)/6=12.7$ 天；最后预留1.3天作为应急储备。

胡老师点评：

- 1、实践中点到工具技术，非常好。
- 2、此类子过程字数控制是难点，但此文言简意赅。

总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

6	制定进度计划1386说计清属、资资资、网时人、风组事, 关管网、建优压计提, 基数计日文管	1、项目范围说明书	1、关键链法	1、进度基准
		2、进度管理计划	2、关键路径法	2、进度数据
		3、活动清单	3、进度网络分析	3、项目进度计划
		4、活动属性	4、建模技术	4、项目日历
		5、活动资源需求	5、资源优化技术	5、项目文件更新
		6、资源分解结构	6、进度压缩	6、项目管理计划更新
		7、资源日历	7、进度计划编制工具	
		8、项目进度网络图	8、提前量和滞后量	
		9、活动持续时间估算		
		10、项目人员分配		
		11、风险登记册		
		12、组织过程资产		
		13、事业环境因素		

➤胡老师写作建议:

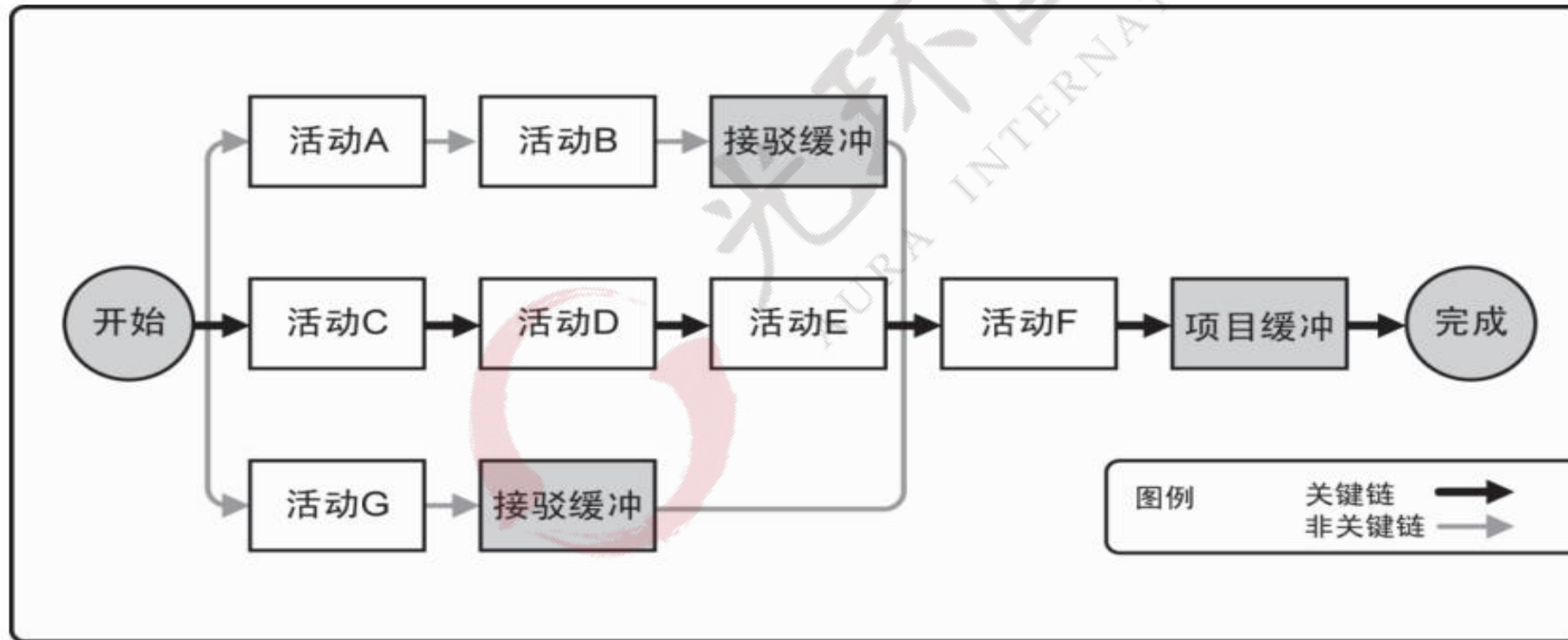
➤1、理论和实践并重。

➤2、此计划是前面6个子过程的最终成果, 进度的基准。

➤3、此过程历来为考试子题目要求重点, 字数建议300字+。



- 定义：建立在关键路径之上，为应对资源限制和项目不确定性，在进度路径上设置缓冲。
- 项目缓冲放在关键路径末端
- 接驳缓冲放在非关键路径末端



### 六、制定进度计划（172）

制定进度计划是就是决定项目活动的开始和完成时间。进度计划制定要重点考虑关键路径上的活动，因此我对每个关键路径上的活动都要给予高优先级的支持，当资源冲突时则进行资源平衡。例如在项目测试阶段需要将窃电防控系统和电力公司已有的基础系统对接，为了避免出现问题时修改返工引起进度延误，我们采用了关键链法设置了一定的缓冲时间，确保此项测试不会耽误项目进度。

#### ➤ 胡老师点评：

- 1、字数偏少。
- 2、理论与实践介绍不全，写的也不是重点。
- 总评：由于受前面写作字数影响，本来应该重点写的只写200来字，不然答题纸写不下。5-6分。

## 六、制定进度计划 (305)

根据前面的制约因素创建进度模型，我们利用Project 2016项目管理软件，来制定项目的进度计划。首先根据各活动排序和活动历时绘制出进度网络图，然后利用关键路径法得到初始总工期347天；再进行资源平衡优化和工期压缩得到最终进度基准工期338天；由于合同为365天，多余27天作为管理储备。最终项目里程碑工期如下：

- 1、项目启动阶段，2018年8月1日到9月10日；
- 2、项目规划阶段，2018年9月11日到11月15日，
- 3、系统实施阶段，2018年11月16日到2019年4月30日；
- 4、系统测试阶段，2019年5月1日到7月15日；
- 5、系统验收阶段，2019年7月15日到7月31日。

最终经项目管理委员会批准形成正式的进度基线和进度计划，它是进度控制和绩效考核的依据。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、实践中点到工具技术，非常好。
- 2、深刻理解进度管理和进度计划的区别；具体的进度计划在众多考生写作中并不多见。
- 总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

	过程	输入	工具	输出
7	控制进度676项工数计日组，绩效、建优压计提，预变信文管组	1、项目管理计划	1、绩效审查	1、进度预测
		2、工作绩效数据	2、项目管理软件	2、变更请求
		3、进度数据	3、建模技术	3、工作绩效信息
		4、项目进度计划	4、资源优化技术	4、项目文件更新
		5、项目日历	5、进度压缩	5、项目管理计划更新
		6、组织过程资产	6、进度计划编制工具	6、组织过程资产更新
			7、提前量与滞后量	

➤胡老师写作建议：

➤1、理论和实践并重。

➤2、用具体活动时间写一写挣值分析，PV、EV、SV、SPI。

➤3、此过程历来为考试子题目要求重点，字数建议350字+。

## 七、控制进度 (526)

项目进度控制就是依据项目进度计划对项目的实际进展情况进行控制，是项目能够按时完成。一个好的计划是非常重要的，但是如果只计划而没有监督和控制那也是空谈，对此我要求项目团队每周都要交周报，周报的内容主要描述当前项目的进展和项目的预测情况，同时每个里程碑我都会召集相关干系人进行状态评审，如果进度出现偏差，则找出原因，并给出对应解决方案。例如在一次周报告中，我得知有两名员工因故需要出差一周。为此我立刻进行了分析，如果不采取任何措施的话，将导致进度出现拖延。于是我协调其他团队成员，采用加班方式赶上了进度。

在项目详细设计将要完成时，电力公司客户代表提出，公司领导想提前考察系统概况，希望我们先做出一个简易版本。为此我们对变更可能对成本、进度、质量等方面造成的影响进行了分析，决定将此简易版本作为一个单独的附加项，在不影响正式版本的进度情况下，简易版本和正式版本的编码工作并行进行。随后，我们提交变更控制委员会，得到了批准。接着我就带领项目组更新了项目管理计划等文档作为项目控制基线，着手实施变更和监控，并通知了各项目干系人和项目组成员。经过团队成员的努力，简易版本很快开发完成，电力公司领导对此非常满意，正式版本开发进度也没有受到影响，仍然在可控范围内进展。

### ➤胡老师点评：

- 1、有理论有实践，但整体处于浅层次的论述。
- 2、字数略微偏多，变更可以写，但进度和成本换成挣值分析比较好。
- 总评：整体还可以，语句通顺，有理论有实践，6-7分，及格基本没问题。

## 七、控制进度 (356)

控制进度是依据进度计划项目的实际进展情况进行控制并做好查偏纠偏和变更的过程。首先我们利用例会制度，每周做一次工作包绩效测量，每月做一次整体项目绩效审计，通过挣值管理技术分析出偏差所在，并查找原因纠偏纠错。例如，在项目中期10月的绩效报告中， $CPI=1.02$ ,  $SPI=0.97$ ，说明成本略有节约，进度落后；其中由于SPI偏差超过2%，被审计组预警提示。召开绩效专题会议研究发现：主要由两个原因引起，1、非关键路径中网络设备受冰雪封路影响延期12天，虽然进行了赶工但最终网络架设工作延误7天，但实际未对关键路径造成影响。2、由于在项目前期进展顺利导致3名团队成员被调到其他项目帮忙；导致人力成本节约，进度落后。后通过调回成员追赶进度，来纠偏。由于我们对项目进度持续不断的监控和及时纠偏，为项目的成功打下了基础。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、实践中点到工具技术，非常好。
- 2、进度和成本绩效转换体现此学员理论非常扎实；增加时间储备此小段非常真实。
- 总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

- 开始进度论文写作
- 完成固定框架1300字
- 本次论文考试大家可优先准备：**质量、进度、人力、风险**
- 有多余时间再准备：干系人、沟通、整体、成本、采购、范围。