

【软考达人】

# 软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



**微信扫一扫，立马获取**



**6W+ 免费题库**



**免费备考资料**

PC版题库: [ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)

## 信息系统项目进度管理历年真题及参考范文集

说明：进度管理大概有下面几个写法：

1、7个过程

2、PDCA

3、其他

其中1、2命题概率都比较大，建议7个过程的角度每人必须准备

**【温馨提醒】**下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

**【历年考题】**

### 1、2010年下半年真题

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。

### 2、2014年下半年真题

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、请结合论文中所提高的项目，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。

### 3、2016年上半年真题

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，介绍在该项目中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。

### 进度管理写作思路：

过程	通熟解释(可能并不全，具体标准的解释参照教程：	写作要点(举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路)
制定进度管理计划	就是写一个叫做进度管理计划的文档	我组织相关人员进行了进度管理计划的编制工作，在进行编制前做了什么准备，通过什么方法进行了编制，编制后的计划包含什么内容等，计划的重要性等等
活动定义	看看我们这个项目里面到底有多少活动需要完成，识别出来并记录下来	讲讲活动定义和WBS的关系，举例写下结合本项目有哪些活动？
活动排序	明确各活动之间的顺序等相互的依赖关系，并记录下来	具体的举例描述下活动的逻辑关系，比如在本项目中活动A和活动B的关系等等，通过此，更新了我们的活动属性清单等内容。
活动资源估算	估算下每个活动到底需要多少材料、人员、设备等等资源	结合项目进行举例，在本项目中某某活动需要什么资源，需要多少资源，什么时候需要等等。是通过什么方式进行估算的等内容。
活动历时估算	估算下完成某活动所需要的持续时间	结合本项目进行举例，通过什么方法对本项目中的一些活动进行了历时估算，是多少时间等。
制定进度计划	我们分析这些活动的顺序、历时、资源需求和相关的一些进度约束等内容来编制项目的进度计划	通过了以上的准备工作，我们可以举例在本项目中，我们是通过什么方法进行进度计划的制定的，这是我们进行进度控制的基础
进度控制	我们需要监控项目的具体状态，如果发现有所偏差，我们需要进行纠偏	进度控制的重要性、工作内容，举例挣值分析，发现项目进度怎么样了，分析为什么，进行纠偏

### 进度管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

<b>6.1 规划进度管理</b>		
1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 进度管理计划
2. 项目章程	2. 分析技术	
3. 事业环境因素	3. 会议	
4. 组织过程资产		
章程计划找业主	分家会上进管子	
4	3	
<b>6.2 定义活动</b>		
1. 进度管理计划	1. 分解	1. 活动清单
2. 范围基准	2. 滚动式规划	2. 活动属性
3. 事业环境因素		3. 里程碑清单
4. 组织过程资产	3. 专家判断	
业组进管炒基范(业主进馆炒鸡饭)	分家滚出清属里	
4	3	
<b>6.3 排列活动顺序</b>		
1. 进度管理计划		
2. 活动清单	1. 紧前关系绘图法(HDM	1. 项目进度网络图
3. 活动属性	2. 确定依赖关系	2. 项目文件更新
4. 里程碑清单	3. 提前与滞后	
5. 项目范围说明书		
6. 事业环境因素		
7. 组织过程资产		
范进业组清属里(范进业主亲属里)	前后紧赖网新文	
7	3	



## 6.4 估算活动资源

1. 进度管理计划		
2. 活动清单	1. 专家判断	1. 活动资源需求
3. 活动属性	2. 备选方案分析	2. 资源分解结构
4. 资源日历	3. 发布的估算数据	3. 项目文件更新
5. 风险登记册	4. 自下而上估算	
6. 活动成本估算	5. 项目管理软件	
7. 事业环境因素		
8. 组织过程资产		
业组进管估成本，清属资历有风险。	自选软件算专家	分解需求新文件
8	5	3
6.5 估算活动持续时间		
1. 进度管理计划	1. 专家判断	1. 活动持续时间估算
2. 活动清单	2. 类比估算	2. 项目文件更新
3. 活动属性	3. 参数估算	
4. 活动资源需求	4. 三点估算	
5. 资源日历	5. 群体决策技术	
6. 项目范围说明书	6. 储备分析	
7. 风险登记册		
8. 资源分解结构		
9. 事业环境因素		
10. 组织过程资产		
业组资需分日进，清属范书有风险。	三类专家数策备(设备)	时间估算新文件
10	6	2

## 6.6 制定进度计划

1. 进度管理计划		
2. 活动清单	1. 进度网络分析	1. 进度基准
3. 活动属性	2. 关键路径法	2. 项目进度计划
4. 项目进度网络图	3. 关键链法	3. 进度数据
5. 活动资源需求	4. 资源优化技术	4. 项目日历
6. 资源日历	5. 建模技术	5. 项目管理计划更新
7. 活动持续时间估算	6. 提前与滞后	6. 项目文件更新
8. 项目范围说明书	7. 进度压缩	
9. 风险登记册	8. 进度计划编制工具	
10. 项目人员分派		
11. 资源分解结构		
12. 事业环境因素		
13. 组织过程资产		
业组资需分日进，清属范书有风险，人员进	压缩网路前后链，优化建模靠工	进划基数日，新文划
13	8	6

## 6.7 控制进度

1. 项目管理计划	1. 绩效审查	1. 工作绩效信息
2. 项目进度计划		2. 进度预测
3. 工作绩效数据	2. 项目管理软件	3. 变更请求
4. 项目日历	3. 资源优化技术	4. 项目管理计划更新
5. 进度数据	4. 建模技术	5. 项目文件更新
6. 组织过程资产	5. 提前与滞后	6. 组织过程资产更新
	6. 进度压缩	
	7. 进度计划编制工具	
两数两划组日历	优化建模需审查，前后压缩编软	进度预测5大件
6	7	6

## 心得

1. 确保项目进度不拖延的一个最有效措施是让下属自己给承诺，项目经理给予下属给予的承诺给予监督。
2. 采用合适的自动化工具协助进行进度控制。
3. 发现进度偏差一定要立即着手解决，不能拖延。
4. 把自己的主要精力放在项目整体进度计划和对项目整体进度的宏观把控上。

**不足之处**

1. 进度监控还有不到位的地方，曾出现有个别成员虚报进度，影响了项目工作的正常展开。
2. 在如何解决好赶工和项目质量之间关系的问题上，我还做得不够好。

**1. 项目进度管理过程包含的主要内容。(2016年上)**

我们知道，项目进度管理包括七个过程：规划进度管理，定义活动，排列活动顺序，估算活动所需资源，估算活动持续时间，制定进度计划和控制进度。

规划进度管理过程的作用是为规划，编制，管理，执行和控制项目进度而制订政策，程序和文档。我们在执行本过程时用到了专家判断和分析技术这两个工具与技术，主要的产出物是进度管理计划。

定义活动过程的作用是确定为产生项目可交付成果物而必须进行的具体计划活动。我们在执行本过程时用到了分解，滚动式规划和专家判断等工具与技术。主要的产出物是活动清单，活动属性和里程碑清单。

排列活动顺序过程的作用是确定各计划活动之间的依赖关系，我们在执行本过程时用到了紧前关系绘图法和确定依赖关系这几种工具与技术，主要产出物是项目进度网络图。

估算活动资源的作用是估算完成各计划活动所需资源的种类和数量。我们在执行本过程时，以往的估算数据，自下而上估算和项目管理软件这几个工具与技术，主要的产出物是活动资源需求和资源分解结构。

估算活动持续时间过程的作用是估算完成各计划活动所需的工时单位数，我们在执行本过程时用到了类比估算，参数估算和储备分析这几个工具与技术。主要的产出物是个活动继续时间的估算。

制订进度计划过程的作用是分析活动顺序，活动持续时间，资源要求及进度制约因素，从而制订出项目进度计划，我们在执行本过程时用到了关键路径法，关键链法，资源优化技术，项目管理软件和进度压缩这几个工具与技术，主要的产出物是进度基准。

控制进度过程的作用就是跟踪和控制项目进度，我们在执行本过程时用到了绩效审查，项目管理软件和进度比较横道图这几个工具与技术，主要产出物是项目的进度报告和相关的变更请求。

**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。(2016年上)**

提到项目进度管理不得不提及项目的成本和项目的质量管理。因为项目进度管理对项目成本管理和质量管理有非常明显的影响。首先从宏观层面上看，我们知道项目进度的拖延会引起成本的增加；如果通过赶工或快速跟进的方法来压缩项目进度，则往往容易引起项目质量的下降。另外从微观层面上看，我们知道，项目进度管理为项目成本和项目质量管理提供了必要的加工素材：项目进度计划是成本管理中估算成本过程和制订预算过程的输入；进度基准则是质量管理中规划质量过程的输入。

**3. 进度管理与范围管理的关系。(2014年下)**

提到进度管理就不得不提到项目范围管理，因为项目范围管理与项目进度管理有非常密切的联系。首先，从宏观层面上看，我们知道范围进度和成本是项目的三重约束，任何一个因素的改变都会导致其他两个因素的动态改变，即项目范围的变化会导致项目进度和成本的变化，项目进度的改变也会导致项目范围和成本的变化。另外，从微观层面上看，我们知道，项目范围管理为项目进度管理提供了必要的素材：定义活动过程是在创建WBS过程的基础上，把工作包再进一步分解到可以安排项目组成员工作的活动；而在进度管理的其他工作中，如排列活动顺序，估算活动持续时间以及制订进度计划等都需要用到项目范围说明书作为输入。

**4. 根据大项目的特点，在制订进度计划时应该考虑哪些内容，遵循哪些步骤(2010年下)**

根据大项目的特点，我们知道要制订出科学可行的方法进度计划应该考虑的内容：如项目的范围，项目被分解后的活动清单，活动之间的彼此依赖关系，项目可用的人力资源，项目的约束和假设条件，项目的风险和资源日历等。在制订大型信息系统进度计划时需要遵循以下五个步骤。

第一步，根据被分解的活动和识别出来的依赖关系采用关键路径法制订出项目的进度计划。

第二步，考虑到资源超负荷，项目的约束和假设条件，项目风险等因素，采用关键链法，资源平衡，资源平滑等技术重新调整项目进度。

第三步，汇总各个子项目进度计划形成项目总的进度计划。

第四步，分析项目总进度计划中存在的问题，必要时要求各个子项目经理调整各子项目进度计划，直到总项目计划合理可行为止。

第五步，评审和审批进度计划，形成进度基准。

### 5. 大型信息系统项目的进度控制要点(2010年下)

同时我认为大型信息系统项目的进度控制应该主要关注如下三个要点：

- 一是里程碑上的活动的实际进度是否有被延误。
- 二是各子项目之间互相依赖的活动的实际进度是否有被延误。
- 三是关键链和非关键链上剩余的进度缓冲是否合适。

### 6. 实施进度管理的工具与方法。(2010年下)

根据我执行大型信息系统项目的经验，我认为在进度管理方面，规划进度管理过程一般需要用到专家判断和会议等工具和方法。

定义活动过程一般需要用到分解和滚动式规划等工具和方法。

排列活动顺序过程一般需要用到紧前关系绘图法和确定依赖关系等工具与方法。

估算活动资源一般用到专家判断，以往的估算数据和自下而上估算等工具和方法。

估算活动所需时间过程一般需要用到类比估算，参数估算和三点估算等工具与方法。

制定进度计划过程一般需要用到关键路径法，关键链法和进度压缩等工具与方法。

控制进度一般用到绩效审查，资源优化技术和进度压缩等工具与方法。

### 7. 综合该项目介绍进度管理的具体做法。(2010年下)

我们在项目进度管理方面的做法与我上面描述的大型信息系统项目的进度管理七个过程的执行方法是一致的。首先我组织五个子项目经理和相关的项目骨干成员，根据项目章程和项目招投标文件，以及我们所了解的项目的基本需求，搭建了项目总体进度计划框架；然后五个子项目经理分别组织相关的人员把工作包分解到具体的活动，制定出项目进度网络图，估算出活动资源和活动持续时间，利用相关数据和信息编制出各个子项目的进度计划；我汇总五个子项目的进度计划并根据相关工作之间的约束关系对汇总后的计划进行调整，形成了项目总体进度计划表，发现与原定的项目整体进度计划存在较大的差异，于是我们组织大家开协调会，调整整体进度计划中不合理的地方，让子项目经理再调整各个项目进度计划，反复三次之后，我们的进度计划第一版终于大功告成。

在进度控制上面，我们利用公司在网络版 Project 基础上二次开发的功能模块进行进度监控。另外，我们每周周五下午召开项目例会，在例会上，各个项目经理需要根据各子项目的进度报告采用 PPT 的形式向相关领导和项目组成员汇报工作完成情况，存在的问题和改进措施等。

### 8. 进度管理与风险管理的关系。

提到进度管理就不得不提到项目的风险管理，因为项目风险管理与项目进度管理有非常密切的联系。从宏观层面上看，项目进度管理中的里程碑阶段是领导、客户以及项目外部干系人所关注的。项目里程碑无法按时完成，进度延期也是常见的信息系统项目的风险之一，项目进度管理中很重要的一个方面是进度风险的控制。从微观层面上看，在风险管理的风险识别子过程中，需要参考进度管理计划判断是否有延期的风险；在风险管理的实施定量风险分析子过程中，需要预测风险发生后对总体进度的影响，也需要参照进度管理计划；进度管理中的估算活动资源，估算活动持续时间，制定进度计划这三个子过程中，都需要参照风险登记册作为输入；估算活动持续时间的三点估算一般会考虑到风险的情况，做出最坏的估算；使用进度压缩技术(赶工和快速跟进)时，往往会增加返工的风险。

### 8. 进度管理与人力资源管理的关系。



项目的人力资源管理和项目的进度管理有着非常密切的关系。从宏观上讲，如果出现人员离职，休假，或被安排本项目以外的工作时，势必将无法按时完成各个项目活动，出现进度延期的风险。从微观上讲，资源日历是组建项目团队的输出之一。资源日历记载了项目人力资源的可用情况。进度管理中的估算活动资源，估算活动持续时间，制定进度计划这三个子过程中，都参照了资源日历。在估算活动资源的时候，首先要确认项目资源的可用情况；在估算活动持续时间的时候，高技能的软件工程师和低水平的软件工程师完成同一个活动，所需要的时间也是不一样的；制定进度计划的时候，也要参照资源日历，确定项目各个团队成员什么时候请年假，什么时候才可以真正的把时间投入到项目活动中。

### 9. 项目进度管理的重要性和意义。

项目的里程碑遵守率往往是项目执行力的一种表现。也是项目团队执行力的最直接体现。项目能够做到100%遵守里程碑，能直接提高项目干系人的信心和客户对项目的满意程度。

现代企业往往会把企业战略落实在项目中，项目的执行力直接关系到企业的执行力，如果项目的执行力出现问题，会极大的制约企业的战略实施的效率。

### 10. 编制项目进度管理计划的重要性

总的来说，项目管理计划主要都是基于进度管理计划而编制的。在项目的进度计划管理的基础上，编制项目成本管理计划，设备采购计划，人力资源管理计划，风险管理计划和配置管理计划。只有编制详尽的可操作且有弹性的项目进度管理计划，才可以统筹安排整个项目管理工作，使得项目各个方面的工作都有条不紊的展开。

### 11. 项目进度管理计划包含的内容

进度模型的制定和维护；准确度；计量单位；组织程序链接；控制临界值；绩效测量规则；报告格式；过程描述等。

### 12. 项目进度控制关注的内容：

- 1) 判断项目进度的当前状态
- 2) 对引起进度变更的因素施加影响，以保证这种变化朝着有力的方向发展。
- 3) 判断当前的进度是否已经发生了变更
- 4) 当变更实际发生时，需要严格按照变更控制流程对其进行管理。

### 13. 进度控制的意义

因为项目在实施过程中，不断会有能够预料的问题或者不能够预料的问题出现，对这些可能改变进度计划的因素早发现，早更改和做好后续工作的安排，才可以保持项目各项资源能够协调进行，达到合理有效控制进度的目的。

随着项目活动的开展，项目进度管理的大部分工作都将发生在控制进度过程中，它的作用就是提供发现计划偏离的方法，从而可以及时采取纠正和预防措施，以降低项目风险。

### 14. 可能引起进度变更的因素有哪些

技术方面：做错导致返工，调查新技术不充分。

管理方面：监控力度过大，估计的工作量不够准确。

人员方面：增加新人，工作效率低下。

计划方面：依据不充分，未考虑节假日，未考虑风险。

### 15. 储备分析技术在进度管理中的应用

储备分析技术是估算活动持续时间中的一项工具与技术。

应急储备是包含在进度基准中的一段持续时间，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应急或减轻措施的已识别风险，应急储备与已知未知风险相关；应急储备可以取活动持续时间估算值的某一百分比或者定量分析(蒙特卡罗模拟)来确定。可以把应急储备从各个活动中剥离出来，汇总成缓冲。

也可以估算项目所需要的管理储备，管理储备是为了管理控制的目的而特别留出的时间段，用来应对项目范围中不可预见的工作。也就是用来应对未知未知风险。

#### 16. 进度管理可能出现的问题以及可以采取的办法

- 1) 团队成员没有及早参与，需求分析耗时长，要早期参与项目
- 2) 经验不足，进度计划制订不准，采用有效的历时估算技术，制订进度计划
- 3) 考虑项目期间特定时期会对进度产生影响
- 4) 增加人手，考虑更有经验的人员或者兼职人员
- 5) 加班，并行工作
- 6) 重新估算后面的工期
- 7) 加强沟通减少变更，加强控制避免返工
- 8) 加强进度与风险，成本，质量等知识点的协调
- 9) 关注里程碑，关注关键路径，在关键路径上增加资源，有效果。

#### 17. 工作包与活动的区别

在创建 WBS 的时候，已经识别出 WBS 中最底层的可交付成果物：工作包。为了更好的规划项目，工作包通常应该进一步细分为更小的组成部分，即活动。活动与工作包的关系可以是一对一的关系，也可以是一对多的关系。也就是说有可能多个活动完成一个工作包。定义活动的主要作用就是将工作包分解为活动的过程，作为项目进程估算，进度规划执行，监督和控制的基础。

#### 18. 项目进度管理的含义

项目进度管理是指在项目实施过程中，对各阶段的完成程度和最终完成的期限所进行的管理。在规定的时间内拟定出合理且经济的进度计划，在执行该计划的过程中，经常要确认实际进度是否按计划要求进行，若出现偏差就要及时找出原因，采取必要的措施或调整，修改原计划，直至项目完成。

#### 19. 编制项目进度管理计划的注意点

只有制定比较详尽的可操作的项目进度管理计划，才可以统筹安排整个项目管理工作，使得项目各方面的工作有条不紊的展开，其目的是项目能在满足其时间约束条件的前提下，实现其总体目标。

在进度管理计划的编制上，要注意的是其弹性问题，同时对可能改变进度计划的因素早发现，早更改和做好后续工作的安排，以保证项目各项资源能够协调进行。

#### 20. 进度方面遇到的问题以及解决对策

在项目第一个里程碑：机能设计书完成这个实现以后，在一次项目进度周报会议中，领导提出了两点的课题和建议。其一，在第一个里程碑实施中途，进度不够实时，也不够直观。知道里程碑结束日才看到进度的情况；第一个里程碑虽然已经实现了，但是所有的项目Task 都是在里程碑最后一周才关，项目的绩效出现了开始低最后一周高的现象。

针对第一个课题为了更加准确的控制进度，我更新了进度管理计划，规定了刚刚着手的JIRA 票项目进度为10%，实施中的JIRA票进度在30-50%之间，做成完了内部审核等待中的票进度在60%，并内部审核完了并修正完了的票进度为90%，最后内部验收完了后，将进度变更为100%。同时如果发生强制外部依赖的情况时，将票的进度由进行中改为待机中，并在JIRA票中写清楚什么原因出现待机，计划什么时候继续进行。同时我要求项目组全体成员在每周一下午下班之前务必在JIRA上更新进度数据和成本数据。并在每周二四的早上，跟团队全体成员进行共有和分享。如果出现2天以上的进度落后时，必须在早上报告给我，并进行相应的进度分析；



如果进度落后超出5天的时候，必须团队全员以开会的方式查找到导致进度延期的根本原因，并给出解决对策。采用以上的对策后，进度的可视化程度提高了。

针对第二个问题，项目绩效先低后高的情况，我与团队成员在机能式样书完成这个里程碑后的总结会中，进行了详细的问题，得出最主要原因是目前的进度模型都是按照最坏情况所产生工时的前提下安排进度的。为了安排更加合理且有紧张感的进度计划，我在第二个里程碑的时候，在目前挣值分析管理和燃尽图表示的基础上，使用了关键链技术，即把所有的项目缓冲和接驳缓冲都先汇总起来，放到了下一个阶段里程碑的最后，并在里程碑最后新做成一张Stage Get的 JIRA票的方式来管理。将第掉缓冲的JIRA票重新定义了活动期限并将活动期限放入到JIRA票的期限中，并重新修改了项目进度模型，同时设定好如果JIRA期限超出计划日期后，首先以JIRA自动邮件的方式通知团队成员，这样在更新进度管理计划后，我和团队成员都将第一时间收到来自JIRA的自动邮件，由于主要将缓冲时间放在了最后，在出现项目风险时，可以有效的发掘和把控，项目的绩效也慢慢的平稳了起来，之前绩效先低后高的现象也得到了改善。

## 进度管理范文1

### 摘要

2017年7月，我作为项目经理，参与了国内某港口散货码头信息化系统项目的建设，该项目总投资800万，建设工期为1年。通过该项目的建设，实现了港口现场管理信息化的扩展，提高了港口装卸效率，减少了工作中人为因素的影响，各部门之间步调一致，简化了工作程序。在充分调研国内外散杂货理货业务最新作业模式的基础上，结合港口的实际情况，实现码头现场电子理货生产作业。该项目于2018年8月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的进度管理，主要从如下几个方面进行了阐述：规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度。

### 正文

2017年7月，我作为项目经理，参与了国内某港口散货码头信息化系统项目的建设，该项目总投资800万，建设工期为1年。通过该项目的建设，实现了港口现场管理信息化的扩展，提高了港口装卸效率，减少了工作中人为因素的影响，各部门之间步调一致，简化了工作程序。在充分调研国内外散杂货理货业务最新作业模式的基础上，结合港口的实际情况，实现码头现场电子理货生产作业。该项目建设分三部分：散货装卸管理系统改造部分、无线理货系统部分、其他部分。散货装卸管理系统包括调度管理，商务管理，理货管理，库场港存管理，统计系统等几个主要模块，负责装卸现场的作业计划，调度，管理，统计分析等工作；无线理货系统部分是这次项目建设的主要工作，实现模式：电子理货系统通过中间层服务，获取作业任务和配工调度信息，并以内存数据库形式存储。现场使用手持终端，完成现场的业务操作，通过多线程运行，利用4G网络自动上传到电子理货中间层，同时将理货指令中行驶指示传递到倒运车辆GPS终端设备，指示倒运司机前往指定目的地，并且同步其他相关指令到理货其他环节如计量、外理等系统中并执行指令完整性校验；其他部分包括计量系统及各系统之间接口等，根据理货指令，独立执行计量后信息自动传送到中间服务层。

由于该项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目组中进度管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外，特别对进度管理从如下几个方面进行了管理。

#### 1、规划进度管理

作为项目经理的我深知规划进度管理的重要性，在项目初期，我和我的团队，通过现场走访港口的装卸人员，了解了他们对该信息系统的一些看法，并多次召集甲方的IT部门，监控部门，现场调度部门的主要负责人及管理人员一起，通过会议、专家判断，制定了进度管理计划，进度管理计划规定了该项目进度的模型、准确度、计量单位等。保证了实施过程中的进度控制。

#### 2、定义活动

定义活动是为识别和记录为完成项目可交付成果而采取的具体行动的过程。在进度管理计划、范围基准的指导下，开始着手定义活动。我和我的项目组团队成员，本着谁负责谁分解的原则，对 WBS项目近期要完成的

工作进行分解，得到可以具体要完成的活动，然后汇总成文档，即活动清单。采用滚动式规划的方法，随着项目的进展，项目活动清单也逐步清晰完善。

### 3、排列活动顺序

有了活动清单，通过紧前关系绘图法，确定依赖关系，提前量与滞后量等工具与技术，制定出了项目进度网络图。在这一过程中最关键的就是确定各个活动之间的相互关系，能并列的则并列，不能并列的要确定活动之间前后依赖关系和约束关系，有了合理的活动网络图，才能制定出合理的进度计划。例如，在本项目中，无线理货系统 WEB 部分与GPS 终端部分的模块小组所进行的活动既相互独立有相互依赖，因而可以并行进行，但在某些时间点上又存在约束关系，一些在手机上实现的功能要等WEB 系统完成后才能进行，我们经过几次反复调整之后才得到较为合理的网络图。

### 4、估算活动资源

估算活动资源是估算执行各项活动所需材料、人员、设备或用品的种类或数量的过程我们主要是通过专家判断和历史项目类比的方法进行的。对于活动清单中的活动，我们组织项目组内有经验的人员参考公司以往项目的数据，先对其工作量进行估算，再根据总工期依据项目网络图中的相互依赖关系，并考虑风险因素，倒推出活动需要的时间，再根据人员的劳动生产率，计算出活动需要的资源数量。

### 5、估算活动持续时间

估算活动持续时间是根据资源估算的结果，估算完成单项活动所需的工期。根据我们项目实践经验，它与活动资源估算常常是结合在一起进行的，在进行估算的时候，需要综合考虑时间的限制和资源的限制，平衡好活动的资源需求和时间要求。比如，当时间要求已确定的时候，就要更多考虑资源的需求；当资源是给定的时候，就要估算时间需求；当二者都是限定的时候，就要考虑赶工等方法，以保证时间要求。所以，活动需要的时间和活动需要的资源是相互依赖的关系，需要在实践中根据实际情况灵活加以考虑。当然，在活动的工作量和资源都确定的情况下，活动需要的时间仍然存在不确定性，我们一般通过活动历时的三点估算法进行估计，以求得尽量符合实际的活动历时。

### 6、制定进度计划

制定进度计划是分析活动顺序、持续时间、资源需求和进度制约因素，创建项目进度模型的过程。我们知道，进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要。在本项目中，如何制定一个符合实际、切实可行的进度计划是我感觉困难的问题，通过有效运用资源平衡以及模拟技术，较好地解决了问题。在前期项目进度管理的基础上，我们综合分析项目活动顺序、持续时间、资源需求、制约因素等，利用蒙特卡罗模拟技术对项目的总工期进行了反复的模拟，对不同方案下的关键路径进行反复比较，通过资源平衡以及提前量与滞后量等方法的综合运用，最终确定了最优的时间进度计划方案。然后据此利用 Project 软件制作了一份项目活动起止时间表，绘制了项目进度甘特图，同时绘制了项目进度模拟的正态分布图，标出了95%的置信区间。时间表和甘特图就成为了该项目的进度基准。

### 7、控制进度

控制进度是监督项目活动状态、更新项目进展、管理进度基准变更，以实现计划的过程。在本项目中，对进度进行有效控制是我感觉困难的又一个问题，通过不折不扣地运用前人总结出来的看起来很繁琐的需要日复一日重复做的工作——跟踪甘特图法和挣值分析法，较好地解决了该问题。我要求每个小组内部所有成员，每日下班前将工作完成情况汇报给本小组负责人，由小组负责人整理出当日小组的整体工作完成情况，画出跟踪甘特图(在原计划甘特图横线下画实际进展的横线)，并邮件发送给我，我每日进行跟踪。每周我们召开一次周例会，各小组汇报本周工作进展，也用跟踪甘特图进行展示。每两周我们进行一次挣值分析，将PV(计划值)、AC(实际值)和EV(挣值)绘制成“S曲线”，并根据PV、AC和EV及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的进度控制措施。本项目我们采用过的进度控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。当然，如果确属计划制定不够合理，我们会通过变更控制流程申请对进度基线的变更，以保证进度基线始终对进度的控制具有指导作用，本项目我们共计进行了二次进度基线的变更。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的绩效，对完工时间进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。由此可见，进度控制也并不难，难的是日复一日地坚持做。



经过我们团队的不懈努力，历时1年，本项目终于于2018年8月，通过了业主方组织的验收，实现了港口现场管理信息化的扩展，提高了港口装卸效率，减少了工作中人为因素的影响，各部门之间步调一致，简化了工作程序。得到了业主的好评。本项目的成功，得益于我的进度管理。当然，在本项目中，还有一些不足处，比如，在项目的实施过程中，对用户提出的部分变更，未与客户确认即进行了变更，不过，经过我后期的纠偏，并没有多项目产生什么影响。在后续的工作和学习中，我将不断的充电和学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

## 进度管理范文2

### 摘要

2017年6月，我作为项目经理参与了某电力科学研究院研发的电力系统方式计算协同工作系统项目的建设，该项目投资500万人民币，建设工期为12个月。电力系统运行方式协同系统采用浏览器/服务器的架构，基于JavaEE平台，MVC设计思想，使用企业应用开发中主流的Spring,webservice等技术。通过该项目的建设，实现了多用户异地联合方式计算服务和异地多人协同分析计算，解决了目前联网方式分析集中计算工作模式带来的成本高、及时性差、缺乏协同机制等突出问题。该项目于2018年6月通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了电力系统方式计算协同系统项目建设过程中的进度管理，主要从如下几个方面进行了阐述：规划进度管理，定义活动，活动排序，估算活动资源，估算活动持续时间，制定进度计划，控制进度。

### 正文

2017年6月，我作为项目经理参与了某电力科学研究院研发的电力系统方式计算协同工作系统项目的建设，实现了多用户异地联合方式计算服务和异地多人协同分析计算，解决了目前联网方式分析集中计算工作模式带来的成本高、及时性差、缺乏协同机制等突出问题。电力系统运行方式协同系统采用浏览器/服务器的架构，基于JavaEE平台，MVC设计思想，使用企业应用开发中主流的Spring,webservice等技术，同时使用数据库技术，分布式文件系统以及通信中间件来支持底层的数据存储和通信操作。使系统能够灵活轻便快速的提供服务，同时能高效稳定安全的运行。实现分级调度机构数据分别维护、数据可靠交换和集中管理的新型电力计算数据管理和存储机制。电力系统方式计算协同系统软件结构包含四个层次，分别是由硬件、操作系统和数据库等组成的基础平台，由数据管理、用户权限管理、版本管理等功能组成的智能数据平台，包含协同计算、分布式计算、各种仿真计算功能的智能应用平台，以及包含图形、表格、曲线等可视化功能的智能展示平台，此外还包括提供系统资源管理、安全管理、系统维护等功能的系统管理模块。

由于本项目的顺利上线，涉及到业务的考核，因此，在本项目中，进度管理尤为重要。在本项目中，我作为项目经理特别除了对其余管理领域进行克制x守的管理外，特别对进度管理从如下几个方面进行了管理。

### 1、规划进度管理

规划进度管理是为了规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策程序和文档过程。作为项目经理的我，组织相关人员进行了进度管理计划编制工作，通过了专家判断和分析技术进行了编制。项目进度管理计划是项目管理计划的组成部分，为编制、监督和控制项目进度建立了准则和明确活动。根据项目需要进度管理计划可以是正式或不正式的，非常详细或高度概括的，其中应包括合适的控制临界值。

### 2、活动定义

活动定义指识别出完成项目而需进行的具体的、可实施的活动，将这些详细的活动编制成一个明确的活动清单，并让项目团队的每一个成员清楚有多少工作需要完成的过程。在活动定义方面，首先，我组织各子项目经理通过用户调研、用户访问、现场观摩进行项目调研，充分的了解项目的需求及项目的范围；然后，我们以详细的项目范围说明书、工作分解结构等相关文档为依据，结合项目活动清单模板及以往项目经验，采用分解技术将项目规划、蓝图设计、系统分析、系统设计、系统实施、数据收集、系统上线等阶段的工作分解为具体、更容易管理的活动，同时将这些详细的活动记录在项目活动清单中，以便团队的每个成员能清楚有多少工作需要完成。



### 3、活动排序

活动排序也叫工作排序，这项工作主要明确各活动之间的顺序以及相互依赖的关系，并将此关系记录下来的过程。在活动排序方面，我们以项目详细范围说明书、项目活动清单等相关文档为依据，结合项目计划网络图模板，采用单代号网络图法确定各活动的顺序及互相依赖关系，通过项目计划网络图记录各活动之间的顺序及相互依赖关系。

### 4、活动的资源估算

活动的资源估算是对每个活动所需要的人力、设备、材料等资源，以及每类资源需要多少做一个近似的估算，并记录在项目活动资源需求中。在活动的资源估算方面，我们以组织过程资产、项目活动清单及相关文档为依据，结合以往项目经验，采用自下而上方法，估算完成出每个活动所需要的人员、设备、材料等资源以及每类资源的数量，并记录在项目活动资源需求中。

### 5、活动的历时估算

活动的历时估算是对完成每个活动所需要持续时间和完成整个项目所需的总体时间做近似的估算，并记录在活动历时估算中。在活动的历时估算方面，我们以项目活动清单、项目计划网络图、项目活动资源需求等相关文档为依据，采用历时三点估算方法，通过乐观时间、悲观时间、最可能完成时间估算出每个活动及整个项目所需持续的期望时间，记录在项目活动历时估算中。

### 6、编制进度计划

进度计划就是根据项目的工作分解情况，结合各活动的先后顺序，参考各活动的历时估算，确定项目中各活动的开始时间和完成时间。项目进度计划是项目的基础，是项目团队后续工作的指南，一个完整的进度计划是最大限度的保证项目在预定的时间内平稳、顺序的进行。在编制进度计划时，我们以项目详细范围说明书、项目管理计划、项目活动清单、项目计划网络图、项目活动资源需求、项目活动历时估算等相关文档为依据，通过以下步骤编制出科学、详细、可行的进度计划：(1)根据已识别的活动清单，结合活动的顺序与依赖关系，参照活动的资源估算，活动的历时估算，采用关键链路法编制出初步的进度计划；(2)采用资源平衡、进度压缩等技术对进度计划进行重新调整；(3)汇总各子项目进度计划，形成项目总进度计划；(4)分析项目总进度计划中存在的问题，要求各子项目经理调整各子项目进度计划，直到项目总进度计划合理、可行为止；(5)组织相关人员对进度计划进行评审，形成进度基准。

### 7、进度控制

进度控制是对进度进行监控，将各项工作绩效信息与进度计划进行对比，评估当前绩效并决定是否采取某些纠正、预防措施，尽可能让各项工作按进度计划平稳、顺利的进行。在进度控制方面，我们定期收集需求分解、业务蓝图设计、系统分析、系统设计、系统实施、数据收集、系统上线中各项活动的执行情况，结合挣值分析法度量各项工作的进度偏差SV、进度绩效指标SPI，并向相关项目干系人发布工作执行状况、进度状况、成本状况、项目预算等绩效信息；对于进度落后工作，组织项目组相关成员分析进度落后原因，采取对应措施（如加班赶工；增加资源加速活动的进程；更换经验更丰富的人提高效率；改进方法或技术提高效率；经过项目干系人同意减小活动范围或降低活动要求等）进行调整，最大限度地保证各项工作按照进度计划平稳、顺利的执行。

经过我们团队不懈努力，历时1年，本项目终于于2018年6月通过了业主方组织的验收，为用户解决了异地联合方式计算服务，实现了异地多人协同分析计算，得到了业主的好评。本项目的成功得益于我成功的进度管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在本项目的实施过程中，由于项目组2名成员因为自身原因突然离职，导致项目的团队建设出现了一些小问题；还有，曾经由于需要购买的服务器由于连日暴雨的不可抗力导致环境搭建进度出现些许异常。不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生了什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

## 进度管理范文3

摘要：

2018年2月，我有幸参与了XX 电网公司人力资源管理系统建设项目，担任项目经理职位。该项目以《XX 电网公司“十三五”信息化规划实施计划》为准则，目的是采用统一的技术路线和架构体系，构建一体化的信息化应用环境。整个项目总投资800万元，建设工期为一年，该

系统以专业的人力资源管理技术，依托动态详实的数据，完整实现了劳动组织管理、用工管理等系统业务功能，为客户及时提供多角度、多条件的人力资源统计分析报告。

本文以人力资源管理系统建设项目为例，探讨项目的进度管理过程，通过对活动分解进行定义、制定进度计划以及根据计划控制进度等管理办法，最终使项目按期保质完成，满足客户要求。在本文的最后对该项目的一些经验教训进行了总结。

正文：

2018年2月，我作为项目经理参与了XX 电网公司人力资源管理系统建设项目，该项目是2018年XX 电网公司“十三五”信息化规划实施计划的重点工作，同时也列为XX 电网公司重点信息化项目。整个项目总投资共800万元人民币，建设工期为一年，该项目在XX 电网公司范围内推广应用，能够进一步提升信息共享和协同作业范围，出错的等业务难题，通过各种在线审批功能解决范围远、办公质量的同时，更能有效的进行成本控制，一举多得。管理、人员调配、班子建设与干部管理、员工信息管理、绩效管理、员工资质管理、考勤休假、保险福利、薪酬管理、离退休管理、外事管理、自助服务、统计报表、决策分析、数据中心、基础平台、系统设置等20多个系统功能模块，满足XX 电网公司人力资源管理需求。

该系统采用 java语言开发，基于J2EE 架构，采用Oracle11G 作为数据库、Weblogic12c 作为中间件，应用服务器是 DELL 塔式商用服务器，数据库服务器采用双机热备加光纤存储，服务器操作系统采用RHEL6.90

从事多年项目管理的我深知，需求是龙头，因此，在项目开始实施后，我带领我的项目团队深入甲方现场，通过用户访谈等方式获取用户需求，编制了需求规格说明书，并会同甲方召开了需求评审会，确定了项目的需求，为后期的项目管理奠定了基础。

本项目是2018年XX 电网公司重点信息化项目，该项目具有专业性强、投资规模大、建设周期长、人员构成复杂的特点，为了使项目能够顺利实施，执行严格的进度管理至关重要，同时也为提高项目干系人的满意度打下良好基础。在具体工作中，我根据项目的实际情况，分别从规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源和活动持续时间并制定进度计划，然后根据进度计划对项目进度进行控制这几个方面进行论述：

### 1、规划进度管理

项目的进度管理是项目管理的最大难点。在项目具体管理过程中，我根据项目的实际情况，遵循进度管理的主要方法，对项目活动进行了定义、排序、资源估算、历时估算、然后制定了项目进度计划。在项目执行过程中，对项目的实际进度进行了监控，发现与计划之间存在偏差，及时采取措施进行纠正，对进度计划进行调整，使得项目进度始终是可控的。下面具体介绍我的实际做法。

### 2、定义活动

活动定义阶段是进度管理的首要工作，假如活动定义工作做得不够清晰明确，必定影响其他后续方面工作。因此，我和我的项目团队根据项目范围说明书以及项目WBS 对项目所有活动进行定义，划分了劳动组织管理、员工信息管理、用工管理、薪酬管理、绩效管理、决策分析、统计报表、基础平台为主要功能模块，并以此作为里程碑事件。然后，我根据项目的 WBS，采用滚动波式计划方法，对于近期需要完成的工作在工作分解结构最下层详细规划，而计划在远期完成的工作则表现在工作分解结构相对高的层次上，通过滚动波式计划方式随着项目工作的开展，项目活动也逐层逐渐清晰明确。

### 3、排列活动顺序

项目的活动排序主要是确定各个活动任务之间的依赖关系，并形成文档，活动排序是编制切实可行的进度计划的重要依据，所以这是一项非常重要的工作。在项目的活动排序之前，我方和甲方XX 电网公司领导开会讨论，经过分析我们发现20多个系统功能模块之中，有8个模块独立性非常强，而且模块内部的业务流程非常相似，主要有业务数据的录入、初审、复核组成，然后数据流入到下一个模块。针对系统的特点，我们采用箭线

图法以及各活动的依赖关系，制定了项目的计划网络图确定了项目所有活动以及它们之间的逻辑关系。

#### 4、估算活动资源

为做好估算每一活动所需的材料、人员、设备以及其他物品的种类与数量的工作，光凭本人和本人团队的经验水平是不够的，为此我决定组织召开会议，会议除了我方成员外，还邀请了本公司经验丰富的专家参与，我结合了各方意见，决定采用自下而上的估算方法，根据项目 WBS 和活动定义，首先确定了所需的人力资源，分别是项目管理小组 (5 人)，平台开发小组 (20 人)，平台测试小组 (15 人)，质量保证小组 (5 人)、系统集成小组 (5 人)。我对每一个工作小组要完成的工作进行了详细描述，并且每个小组安排一名组员作为组长，负责收集小组成员的工作周报，定期向我进行汇报工作，本人需要做好工作周报汇总工作，及时发现问题，做出应对措施。

为此，我向公司领导层提出申请，得到领导层的全力支持配合。这给了我极大的信心，我不断给自己增加压力，一定要把这项目做好。之后就是确定设备资源，根据项目对硬件设备种类和数量的需求情况，我安排了系统集成小组进行硬件设备的招标工作。通过以上工作安排，减轻我的压力，使我能集中精力，做好项目管理统筹工作。

#### 5、估算活动持续时间

活动资源估算工作完成后，再对每个活动进行历时估算，根据资源估算分析，要求项目人员估计活动的最可能、最乐观、以及最悲观时间，采用三点估算法计算公式计算出项目活动的历时估；此时，一名专家建议我考虑项目活动的风险情况，我认真考虑专家的意见，结合项目的实际情况，决定如果存在潜在的风险则将活动历时加上 10% 的应急储备时间作为活动的总活动历时。比如，原本完成劳动组织管理模块开发的历时估算是 3 天，此时应为  $3+3*10\%=3.3$  个工作日。

#### 6、制订进度计划

在前期时间管理工作的基础上，我制订了项目进度计划，通过甘特图全面反映了项目进度状况。在制定进度计划过程中，使用了关键路径法，根据各项目活动之间的依赖关系以及各活动使用资源的估算情况，我们分析并寻找了项目的关键活动，并形成了项目的关键路径，通过平衡与协调项目资源使用情况，最终制订了项目计划甘特图。为了使相关人员及时了解项目的进度计划，我还召集了相关人员进行了评审，并最终形成基线。

#### 7、控制进度

从事项目管理工作的我深知，制定了项目进度计划，并不是一劳永逸，要不断的对项目的目前状况进行检查，并与项目计划甘特图进行比较，及时采取必要纠正措施。在此基础上，我还定期举行每周项目例会，例会规定在每周五下午定时召开项目总结会并形成项目进度报告向公司高层、甲方代表汇报，及时通报项目进展情况。

在项目实施过程中变更是不可避免的，可能就由于用户需求发生了变化就造成了变更。2018 年 12 月份，甲方突然提出系统基础平台模块在原有基础上，需要增加能够内部发文批量导入的功能。我按照变更控制流程，填写变更申请单一提交 CCB 审查—CCB 决策—实施—验证和确认—沟通存档。通过我的严格管理，没有导致项目的蔓延。

经过我们团队不懈的努力，本项目在 2019 年 1 月试运行成功，系统运行状况良好，得到用户的好评，并在 2 月份顺利通过了验收。回顾该项目进度管理的过程，还存在一些不足之处：

对人力资源配置估计不足；在项目实施过程中有两名项目组成员因为自身原因突然离职，并且这两个成员是某一功能模块的负责人，幸好得到公司领导的支持，及时补充人员，才没有对进度造成影响。

制定奖励政策不够好；在项目总结会上，公司领导提醒我，光设立一个季度全勤奖是不够的，应该再设立如“积极份子奖”等奖项来激发员工工作热情。

所以在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设作出自己的努力。



## 进度管理范文4

### 摘要

2017年6月，我参加了XX市经信委系统综合管理平台项目的开发，担任本项目的项目经理。该项目投资150万人民币，建设工期为一年，该项目是为了实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理，提高经信系统协同办公的质量和效率。主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台，实现了第三方业务系统PC端和移动端的挂载和聚合，遵循国际上成熟的、通用的标准、规范和协议，为电子政务应用整合打下坚实基础。该项目于2018年6月通过验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实践，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的进度管理，主要从以下方面进行了阐述：规划进度管理，定义活动，排列活动顺序，估算活动资源，估算活动持续时间，制定进度计划，控制进度。

### 正文

2017年6月，我作为项目经理参与了XX市经济和信息化委员会系统综合管理平台建设项目，该项目投资共150万元人民币，建设工期为一年，通过该项目的建设，实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理，提高经信系统协同办公的质量和效率。

整个系统采用“平台+应用”的方式进行搭建，主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台。综合管理平台，实现了第三方业务系统PC端挂载和聚合。移动工作平台是综合管理平台移动端的前台展示，两个平台均能够挂载各部门的第三方业务系统/APP，能够对所有接入平台的应用进行统一的管理和配置，所有功能都是模块化开发。移动办公平台支持VPN方式无缝接入基于安卓、IOS系统的各类手机和平板。办公自动化平台以综合管理平台为支撑，建设涵盖市经信系统日常办公的方方面面的，包括个人办公、公文管理、沟通交流、行政办公、信息资源等，满足经信委所有线下公文、审批、办事的网上全流程流转。系统遵循国际上成熟的、通用的以及国家颁布的电子政务标准、规范和协议，便于后期系统升级建设以及日后的电子政务应用整合。

该系统采用前后端分离的架构开发，前端UI基于Javascript、Css、Html等标准技术进行开发，通过AJAX通讯机制实现UI和服务、数据分离的开发模型；能兼容各种版本的主流浏览器，包括IE8+、Firefox、Chrome等。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中，进度管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对进度管理从如下几个方面进行了管理：

#### 1、规划进度管理

俗话说得好，“磨刀不误砍柴工”，在实施项目开发之前，做好应有的准备工作是很有必要的。完备的计划是项目实施的根本前提。

我在该项目中，特别注重进度管理计划的制定，在正式制定计划之前，我先查找了公司组织过程资产，找出制定进度管理计划的模板，结合公司以往项目的经验，依据项目范围说明书、项目章程等文档，制定出一份初步的计划，然后召集项目组成员和项目干系人，对计划进行修改和完善，在全体参与下，最终完成了一份详细、科学的管理计划，用于在整个项目过程中管理、执行和控制项目进度。

#### 2、定义活动

定义活动就是将工作包分解成一个个的活动，是制定进度计划、分配工作任务和责任的基础。为了保证分解的活动能全面覆盖，我根据综合管理平台系统子系统以及确定后的WBS进行活动定义，分解工作包成一个个具体的活动。

我组织召开了主题为“项目工作分解”的会议，邀请所有项目组成员以及有关专家参与。会议上，由专家进行活动的分解，针对每个子系统，分解为用户需求分析、初步设计、详细设计、编码、测试、试运行、验收等工作包，形成活动清单；同时确定了各阶段的里程碑交付物，如需求说明书、初步设计方案、详细设计方案、系统初验报告、试运行报告、终验报告等，形成里程碑清单。

#### 3、排列活动顺序

要想使项目的成本，时间和质量之间做好一个平衡，合理的活动排序是必不可少的。因此我采用了简单而有效的单代号网络图法，确定了各个活动的逻辑关系。我发现这种方法非常有效，不仅使我们很清楚的了解到

各个活动的前后顺序，而且能识别其中的里程碑，还能对资源的灵活调用起到了很好的指导作用。

#### 4、估算活动资源

为了保证有充足的资源完成项目，我组织召开了会议，邀请项目组成员及相关专家参与，采用自下而上的方式进行估算，对每一层下面工作所需的资源进行估算，最后将所有资源进行汇总。比如，我们在汇总完所需人力资源后，经检查公司的人力资源表，发现缺少2个JAVA程序员，我及时向公司领导汇报了情况，经领导同意我们又招聘了2名程序员。完成了资源的合理分配。此外我还制作了活动资源日历，保证每个活动都有后备的资源考虑。

#### 5、估算活动持续时间

估算活动持续时间及时根据活动资源估算的结果，估算完成单项活动所需的时间。我有过许多类似管理的项目的经验。大部分活动我采用了类比估算法，从而节约了时间。此外我们还考虑了活动存在的风险情况，如果活动存在潜在风险，则在活动历时上加上20%的应急储备时间作为活动的总历时。

#### 6、制定进度计划

计划的作用虽然不是立竿见影的，但没有计划所引起的混乱是显而易见的。根据前面的各个活动我制定了项目的进度计划。采用关键路径法确定总工期。为了便于安排团队各成员的具体工作，分配不同的工作指责，形成了逻辑横道图；公司高层领导比较关注项目是否按计划进行，是否符合项目的目标，项目组绩效是否能够保持，我需要定期想管理层汇报进度情况，于是形成了概括性进度计划表。

#### 7、控制进度

进行项目控制的基础是及时的测量和监控项目进度，并与计划作比较，找出两者的差异，及时采取纠正或预防措施。越早发现，损失越小。我要求项目组成员每周提交工作周报，并每周召开项目例会，在例会上向业主方汇报本周项目进展及下周工作计划，协调解决项目中遇到的问题。我根据实际情况编制进度报告，描述每项工作的实际开始与完成日期，以及未完成计划活动的剩余持续时间，提交给业主方，以便其对项目进度有充分了解。

同时，我根据绩效信息与计划进度表进行比较，进行偏差分析，利用挣值技术计算进度偏差情况，及时采取纠正和预防措施。比如负责办公自动化平台项目的丁工还负责其他项目的系统需求分析和设计，因其他项目上的事情较多，办公自动化平台的需求分析和详细设计迟迟不能开始，已落后于计划， $SV=-3$ 。如果再不提交将会影响到编码阶段。我与丁工进行了沟通，与他协商决定，我负责帮他完成一部分其他项目的工作，他加班负责把马上要进行编码阶段的办公自动化平台的需求分析和设计提交出来，最终办公自动化平台的编码工作按计划开展。

经过我们团队不懈的努力，历时1年，本项目终于于2018年6月，通过了业主方组织的验收，为用户搭建一个具有完整技术框架、具备共性应用支撑组件的综合管理平台，在综合平台之上全面实现该市经信委的办公自动化；同时使用“平台+业务应用”的模式，实现经信系统的信息化系统综合管理，得到了业主的好评。

本项目的成功得益于我成功的整体管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：软件测试不系统，用例准备仍不够充分，忽视了压力测试，系统实际运行后随着使用人员和第三方业务系统/APP的增加，运行速度下降很快，虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但是造成资金的额外投入。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

## 进度管理范文5

### 【摘要】

2018年4月，我参加了XX市城管局发起的“智慧城管”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有监督受理、协同工作、地理编码、综合查询、综合评价、视频监控、车辆GPS管理、监督员管理、12319热线举报、门户网站、微信公众号等11个业务管理模块，建设费用780万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于2019年3月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的进度管理，主要从以下几个方面进行了阐述：规划进

度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度等内容，有效提高了进度管理水平，满足了项目干系人需求和期望。

### 【正文】

XX市城管信息综合管理平台系统项目是在政府加强对城市管理能力的背景下于2018年4月由XX市城管局启动的，我公司中标该项目，中标金额为780万元，其中软件部分为360万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于2019年3月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集城市信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括监督受理、协同工作、地理编码、综合查询、综合评价、视频监控、车辆GPS管理、监督员管理、12319热线举报、门户网站、微信公众号等十一个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用J2EE体系结构，可实现B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用eclipse，数据库采用Oracle11g。由于该系统具有建设规模大(涵盖城管部门几乎所有业务)，建设时间紧(建设期限为一年)，涉及的干系人多(内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括10个区县城管局的相关人员、运营商等)，参与的项目成员多(高峰时达到50人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据普查组、软件开发组、平台测试组(四个小组)，采购的货物众多(网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、数据库、信息采集设备等)等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的进度管理，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的进度管理进行重点讨论。

## 1、规划进度管理

项目的进度管理是项目管理中的最大难点。在项目具体管理过程中，我根据项目实际情况，遵循进度管理的主要方法，对项目活动进行了定义、排序、资源估算、活动持续时间估算，然后结合项目管理计划和项目章程，制定了项目进度计划，并在项目执行过程中，对项目的实际进度进行监控，发现与计划之间存在偏差，及时采取措施进行纠正，或进行进度计划调整，使得项目的进度始终是可控的。下面具体介绍我的实际做法。

## 2、活动定义

活动定义是识别为完成项目可交付成果而需要采取的具体行动的过程。我们在完成项目范围说明书和WBS分解之后，在项目管理计划的指导下开始着手活动定义工作。我组织项目组成员本着谁负责谁进行分解的原则，对WBS中近期要完成的工作包进行分解，得到可以具体完成的活动。然后汇总形成文档，即项目活动清单。采用滚动规划的方法，随着项目的进展，项目活动清单也逐步清晰完善。

## 3、排序活动顺序

有了项目活动清单，我组织项目组成员采用紧前关系绘图法、确定依赖关系、进度网络模板等工具和技术制定出项目进度网络图。在这一过程中最关键的就是确定各个活动之间的相互关系，能并列的则并列，不能并列的要确定活动之间前后依赖关系和约束关系，有了合理的活动网络图，才能制定出合理的进度计划。例如，在本项目中，开发WEB系统的小组和开发手机客户端的小组所进行的活动既相互独立有相互依赖，因而可以并行进行，但在某些时间点上又存在约束关系，一些在手机上实现的功能要等WEB系统完成后才能进行，我们经过几次反复调整之后才得到较为合理的网络图。

## 4、估算活动资源

对于活动资源的估算，我们主要是通过专家判断和历史项目类比估算的方法进行的。对于活动清单中的活动，我们组织项目组内有经验的人员参考公司以往项目的数据，先对其工作量进行估算，再根据总工期依据项目网络图中的相互依赖关系，并考虑风险因素，倒推出活动需要的时间，再根据人员的劳动生产率，计算出活动需要的资源数量。

## 5、估算活动持续时间

对于活动持续时间的估算，根据我们项目实践经验，它与活动资源估算常常是结合在一起进行的，在进行估算的时候，需要综合考虑时间的限制和资源的限制，平衡好活动的资源需求和时间要求。比如，当时间要求已确定的时候，就要更多考虑的资源的需求；当资源是给定的时候，就要估算时间需求；当二者都是限定的时候，就要考虑赶工等方法，以保证时间要求。所以，活动需要的时间和活动需要的资源是相互依赖的关系，需要在实践中根据实际情况灵活加以考虑。当然，在活动的工作量和资源都确定的情况下，活动需要的时间仍然



存在不确定性，我们一般通过活动历时的三点估算法进行估计，以求得尽量符合实际的活动历时。

## 6、制定进度计划

我们知道，进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要。在本项目中，如何制定一个符合实际、切实可行的进度计划是我感觉困难的问题，通过有效运用资源平衡(即合理调配人力资源)以及模拟技术，较好地解决了问题。在前期项目进度管理的基础上，我们综合分析项目活动顺序、持续时间、资源需求、制约因素等，利用模拟技术对项目的总工期进行了反复的模拟。我们对不同方案下的关键路径进行反复比较，通过资源平衡以及提前量与滞后量等方法的综合运用，最终确定了最优的时间进度计划方案。然后据此利用 Project 软件制作了一份项目活动起止时间表，绘制了项目进度甘特图，同时绘制了项目进度模拟的正态分布图，标出了95%的置信区间。时间表和甘特图就成为了该项目的进度基准。

## 7、控制进度

控制进度是项目控制的首要内容，是项目的灵魂。在本项目中，对进度进行有效控制是我感觉困难的又一个问题，通过不折不扣地运用前人总结出来的看起来很繁琐的需要日复一日重复做的工作——跟踪甘特图法和挣值分析法，较好地解决了该问题。我要求每个小组内部所有成员，每日下班前将工作完成情况汇报给本小组负责人，由小组负责人整理出当日小组的整体工作完成情况，画出跟踪甘特图(在原计划甘特图横线下方画出实际进展的横线)，并邮件发送给我，我每日进行跟踪。每周我们召开一次周例会，各小组汇报本周工作进展，也用跟踪甘特图进行展示。每两周我们进行一次挣值分析，将PV(计划值)、AC(实际值)和EV

(挣值)绘制成“S 曲线”，并根据PV、AC和EV及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的进度控制措施。本项目我们采用过的进度控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。当然，如果确属计划制定不够合理，我们会通过变更控制流程申请对进度基线的变更，以保证进度基线始终对进度的控制具有指导作用，本项目我们共计进行了二次进度基线的变更。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的工作绩效数据，对完工时间进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。由此可见，进度控制也并不难，难的是日复一日地坚持做。

XX市“智慧城管”信息管理系统项目于2019年3月20日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的日期前10天左右圆满完成了各项任务，至今已运行2个多月时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。在本项目的进度管理中，我总结了如下几条经验：计划，计划，再计划，项目经理一定要把计划工作做实，项目进度计划的制定不是一蹴而就的，它是动态的过程，需要在整个项目进展的过程中不断地修正，只有这样才能使计划符合实际，也才能对进度的控制发挥真正的作用，使得进度真正受控。进度控制说难很难，说不难也不难，其实进度控制就是利用前人大量实践中总结出来的经验，比如挣值分析法，你照着做就行；要说难，难的是“坚持”二字；进行进度管理好比打仗，要在战略上藐视，在战术上重视，比如，活动定义、活动排序、活动资源估算、活动持续时间估算、制定进度计划、控制进度等，这些都是战术活动，丝毫不能懈怠，必须慎之又慎，反复权衡，追求最佳方案，这样才能取得战役最终的胜利。然而，虽然本项目取得了不错的成绩，但在进度管理方面，还是存在一些不足，比如：在进度计划制定方面，项目组成员参与的深度还不够，宣贯也不到位，致使部分成员对某些活动的进度安排不理解，认为不合理，执行起来有点抵触情绪。通过后期我跟项目组成员耐心的沟通和详细的解释这样做的目的，最后与项目组成员达成一致，有效的控制了项目的进度。总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

# 进度管理范文6

### 摘要

2018年2月，我参加了XX省自贸区财政投资信息化全流程管理项目的建设。作为项目发起单位的省自贸办审时度势，为响应国家自贸区的规划建设和发展要求，同时为适应本省自贸区各行政单位的信息化建设和维护需要，经省人民政府批准，集中采购本项目的投资建设服务，我公司有幸中标了该项目，为此专门设立了项目型组织，并任命我作为项目经理。该项目总投资330万元人民币，建设工期13个月。通过该项目的建设，实现了自贸区财政投资项目申报、审批、项目管理等环节的全流程信息化管理。本文结合了我的实际项目经验，讨论了信息系统建设过程中的进度管理，主要阐述了如何规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动

资源、估算活动持续时间、制定进度计划和控制进度等过程管理。

正文

2018年2月，我有幸参加了 XX 省自贸区财政投资信息化全流程管理项目的假设，作为项目发起单位，省自贸办经过审时度势，及时响应国家自贸区的规划建设和发展要求，适应本省自贸区各行政单位的信息化建设和维护需要，提高自贸区的行政办事效率，促进自贸区的高效和快速发展，经省人民政府批准，集中采购了本项目的投资建设服务。我公司有幸中标了该项目，公司领导高度重视，为此项目的建设专门设立了项目型组织，并任命我作为项目经理，全权负责该项目的管理和建设工作。该项目总投资330万元人民币，建设工期13个月，于2019年3月底，完成了项目的最终验收，并得到业主和用户的高度认可。通过该项目的建设，实现了自贸区财政投资项目计划编制、方案编制、项目审核、项目立项、项目实施、项目监理、项目变更、项目验收、资料归档等环节的全流程信息化管理，主要解决用户项目过程管理混乱，项目申报审核效率低，项目文档不集中，归档不方便，人工成本高等痛点。该系统采用面向对象与面向服务相结合的开发模式，使用Java 语言开发，开发架构采用当前主流的JavaEE 架构技术体系，客户端采用零部署的 B/S 结构，系统部署在省政务云上，采用具有分布式数据存储和分布式计算分析于一体的云服务器集群，操作系统采用 Centos7, 数据库采用 Oracle11G 和 Mysql5.7。

本项目属于省政府2018年度重点项目之一，系统能否按期上线，直接关系到自贸区各行政单位的信息化建设进程，因此项目进度管理尤为重要。项目进度管理指的是在有限的资源和时间内，整合协调项目所需的资源和时间，拟定出合理经济的进度计划，并在项目实施过程中检查实际进度与进度计划的偏差，及时采取措施控制进度的过程。其作用是可以统筹安排整个项目的管理工作，使项目各方面的工作有条不紊，同时是成本管理、采购管理、风险管理计划编制的基础。在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域做好项目管理外，特别对进度管理从以下7方面进行了管理。

### 1、规划进度管理

规划进度管理工作主要是制定项目进度管理计划，为项目所包含的活动制定管理指南。进度管理计划是项目管理计划的组成部分，是制定项目管理计划的输入。我作为项目经理组织项目组成员和其他项目干系人，依据项目管理计划、项目章程等文件，通过会议方式反复讨论，平衡优化了相关资源，编制完成进度管理计划，为进度管理的其他过程管理提供依据。

### 2、定义活动

活动就是为了完成工作包所需进行的工作，是项目中安排工作的最基本工作单元。本项目功能模块多，我们以范围基准作为定义活动的主要参考依据，首先明确项目的各重要里程碑，形成里程碑清单。然后对其中编号为1331, 工作包名称为项目申报功能实现进行了工作包分解。工作包分解后得到10个活动，并且明确每个活动的工作内容、责任人和工作目标等，按照此方式进行分解其他工作包，最终形成活动清单、活动属性。

### 3、排列活动顺序

排列活动顺序是识别和记录项目活动之间关系的过程，其主要作用是定义工作活动之间的逻辑顺序，以便在项目约束条件下获得最高的工作效率。活动之间的依赖关系有强制依赖、选择依赖、内部依赖和外部依赖，我们首先使用确定依赖关系技术，对活动清单、里程碑清单中的活动确定依赖关系。然后依据项目范围说明书中的相关制约因素和假设条件，使用前导图法，借助项目管理软件绘制出活动的单代号网络图。

### 4、估算活动资源

完成活动需要投入材料、人员、设备等资源。本过程主要明确完成活动所需的种类、数量等，以便为活动成本和持续时间做出更精准的估算。我们采用自下而上的估算方法，参考了活动成本估算、资源日历，对活动清单，进行了活动资源估算，得到了比较详细的活动资源需求和资源分解结构。

### 5、估算活动持续时间

完成活动除了需要资源，还需要时间。只有资源和时间都估算出来，才能更精准地制定项目进度计划。估算活动持续时间的工具有很多，我们综合了完成活动的环境、工作范围、所需资源等，采用三点估算方法，先估算出最差条件完成活动的时间和最好条件完成活动的时间，然后估算出最有可能完成的时间。通过三点估算计算公式，估算出每个活动的期望可能完成时间，最终得到所有活动的持续时间估算数据，作为制定进度计划的重要依据。



## 6、制定进度计划

制定进度计划是项目进度管理最重要的任务之一，制定可行的进度计划是一个循序渐进，反复进行的过程。我们在制定进度计划前需要考虑进度管理计划、活动清单、单代号网络图、活动资源需求、活动持续时间估算、项目人员分派、风险登记册、范围说明书等重要信息，采用关键路径法和项目管理软件等工具，制定进度计划。制定进度计划遵循以下步骤：首先明确项目目标，其次组件初步的项目团队，并根据模板和相关标准制定初步的项目进度计划，然后我作为项目经理组织项目组成员和甲方相关干系人共同参与讨论制定项目进度计划，并综合各种资源和时间等约束条件，不断平衡和优化进度计划；最终通过评审会，项目各干系人达成共识，批准进度计划，形成进度基准。

## 7、控制进度

控制进度就是在项目管理过程中，对项目进度计划和实际进度进行比较，找出偏差，及时采取措施控制进度，防止项目超期。进度控制要点是找出影响项目进度的各种可能的因素，然后对这些因素施加影响，使它往好的方向发展，判断进度是否已变更，对需要变更的进度计划，实施整体变更控制管理。我们在进度控制时，主要依据工作绩效数据、进度管理计划，采用资源平滑技术，对进度进行有效控制，产生变更请求和进度预测，对项目后续工作的进度进行定期预测，并采取措施，控制项目按期完成。

在项目团队共同努力下，我们成功在客户要求的期限内完成了系统上线，项目于2019年3月如期验收，并得到客户的高度认可，这主要归功于我在项目组中有效的进度管理。当然在项目进度管理过程中，也存在一些不足，例如：在项目初期，风险识别不够全面，甲方部分项目干系人变动，对项目进度有些许影响，不过在进度控制中采取了有效的纠偏措施，项目如期完成。在项目总结中，我会把这个不足写进总结报告中，作为以后项目管理的经验教训。同时不断加强同行沟通学习，提高自己的业务知识和管理水平，为国家的信息化建设作出自己的贡献。

# 进度管理范文7

摘要：

2017年5月，我作为项目经理参加 XX 省电网公司保供电可视化系统项目的建设，该项目投资金额450万人民币，建设工期为1年，该项目以电源图为基础实现电网站-线-变-户的一张图全景展示，以地理可视化方式展示保供电的资源分布情况，以图表化展示电网设备的运行工况情况及活动开展进度信息、天气预报等模块。通过该项目的建设，实现 XX 省保供电管理业务的信息管理化、集中可视化、智能平台化的应用，于2018年5月顺利通过了验收。该项目作为2018年标杆项目参加了省公司第一届数据文化节评比活动，获得了一等奖。本人结合项目建设的实际经验，从项目进度的规划、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、进度控制几个方面进行论述项目进度管理。

正文：

2017年5月，我做为项目经理参加 XX 省电网公司保供电可视化系统应用项目的建设，该项目是2017年 XX 省电网信息化计划的重点项目。建设工期为1年，从2017年5月到2018年5月30日，该项目投资金额为450万人民币。项目建设内容为实现与 E8000、DMS、计量自动化系统、PMS、变电站视屏监控、外网天气预报、移动单兵等系统的集成，实现了保供电场所站-线-变-户一张图的监控展示，包括变电站视频监控、遥测信息展示、保护定值的展示，设备运行工况展示、告警提醒等功能，实现了资源分布图展示，包括保供电场所、变电站、线路、车辆、巡视人员轨迹，实现了图表化管理、会场活动、天气预报展示、后台数据管理等功能，并要求试运行于2018年2月举办的重大活动中的保供电工作中，通过该项目的建设，实现了保供电业务的管理信息化、集中可视化、平台化智能化，满足了电网保供电的可视化要求，提升了保供电的应急指挥能力，获得了用户的高度认可。该系统采用J2EE 框架，Oracle10g 数据库，Tomcat 中间件，系统采用前后端分离的开发模式，使用 F5实现应用、数据库集群，服务器均采用 Redhat?.0。

由于该项目集成系统多，工期紧张，涉及终端大屏展示，要求展示美观，部分功能及新技术，不可控因素多；项目干系人多，协调难度大。为了保证项目能按时按质完成，我对项目人员进行详细的组织和分工，分别对前端和后端设置相应的技术负责人，在注重项目成本和项目质量的同时，重点对项目的进度进行管理，对整



体计划、月计划、周计划逐层分解，定期召开项目例会，对存在的进度偏差及时分析原因，进行有效控制，通过全体人员的共同努力，最后顺利完成了项目的建设任务。

项目进度在项目建设过程中一个重要过程，是成本计划、质量管理计划、配置管理计划等过程的基础，制定比较详细的可操作的项目进度计划，是统筹安排项目的整体工作有序开展的关键活动。如果项目进度控制不好，往往会造成项目测试的时间不足，影响项目的质量，造成返工，还有可能对项目造成延期，并随着增加项目的成本费用，所以项目进度对项目的顺利完成至关重要，下面我以保供电可视化应用项目为例，从规划进度管理、活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、制定项目进度计划、控制进度几个过程对项目进度管理进行论述。

### 1、规划进度管理

规划项目进度管理是实施项目进度管理制定的总体要求，是项目进度执行和控制的指南。在规划进度过程中，我们使用公司的计划模板，制定整体计划、每个月度通过整体计划进行分解形成月度计划，每周通过月度计划分解形成周计划，每周五上午完成周计划的完成情况回填，并召开项目周例会。

### 2、活动定义

活动定义是识别项目要完成具体的、可执行的活动过程，并将这些活动内容记录下来形成活动记录清单。在活动定义方面，为了能使项目快速开展，我们使用界面原型的方法与用户进行需求调研与确认，了解项目的功能范围、集成的系统、及相关技术要求后再进行逐渐细化具体的需求，使用滚动的方式逐渐完善活动清单内容。

### 3、活动排序

活动排序是根据活动清单记录，明确和记录各活动之间的顺序关系和依赖关系的过程。在活动排序中，我们以项目活动清单、进度管理计划、项目范围说明书等作为依据，通过单代号网络图确定各活动的先后顺序及相互依赖关系，编制了进度网络图，确定了活动的里程碑节点。

### 4、活动资源估算

活动资源估算是对执行每个活动所需要的材料、人员、设备等资源估算的过程。在活动资源估算中，我们以活动清单、进度管理计划及相关文件为依据，结合以往的项目经验，采用自下而上的方法对每个活动进行估算，对项目每个活动所需要资源的种类和数量进行估算，在项目中涉及的动画展示、地理图技术、外网的接入等没有使用的新技术方面，我特意向部门申请了技术小组的人员配合支持，并把最终需要的资源记录形成资源需求清单。

### 5、活动历时估算

活动历时估算是根据活动资源估算的结果，对每个活动的使用工作时段进行估算的过程。在活动历时估算中，我们以进度管理计划、活动清单、活动资源需求清单等文件作为依据，结合以往的项目经验，采用三点估算的方法，通过乐观、悲观、最可能完成的时间估算出每个活动及整个项目所需要持续的时间，并通过 Excel 表记录形成活动历时估算表。

### 6、制定进度计划

制定进度计划是根据活动顺序、活动资源需求、活动历时估算等结果编制项目进度计划过程，包括每个活动的开始时间、完成时间。在制定进度计划中，我们以项目进度管理计划、活动清单、活动资源需求、项目进度网络图等为依据，使用 Project 工具进行编制项目进度计划表，我们以功能模块为单位，按需求、开发、测试、集成、部署等过程进行编制详细的项目进度计划。并组织相关人员进行评审形成项目进度计划基准。

### 7、进度控制

项目进度控制是对项目开展过程中的状态进行跟踪与监控，评估项目进度是否存在偏差，并对存在偏差进行分析原因，确保项目能按总体计划有序推进的过程。在进度控制方面，我们定期收集项目开展碰到的问题，通过例会与项目进度计划表进行对比，对存在的问题及时分析原因，制定相应的应对措施，对项目计划进行定期维护与更新。由于该项目集成系统多，涉及的厂商较多，在接口的开展中有一定的落后，我及时与甲方项目经理进行汇报可能会引起项目延期的情况，希望甲方要求厂家配合开展工作，在接口联调时由于各种网络策略问题，对项目进度造成了一定的滞后，通过一周的临时加班及时赶上进度。

经过我们项目组全体人员的共同努力，最后按时上线试运行，并投运于Xx省举办的重大活动的保供电工作，

为保供电任务发挥了重要作用，于2018年5月顺利通过了验收。通过该项目的建设，我对项目进行了总结，成功在于对项目进度计划的重视，编制详细的项目进度计划是关键，并及时跟踪最新状态、建立问题机制，及时处理问题，确保每项工作有序推进，项目成员有目标、有计划的开展。同时我的项目管理经验也得到了提高，今后我将会继续努力，不断加强学习与实践，提高项目的管理能力。

## 进度管理范文8

### 【摘要】

2018年2月，我作为项目经理参与了XX市电子政务公共平台汇聚中心库建设项目的管理，该项目总投资508万元人民币，工期10个月。该项目覆盖全市62个部门、122个应用系统，建成了一站式数据资源集成云平台，提供ETL开发、数据挖掘算法开发、数据主题库建设等功能。XX市政府通过该项目充分整合了现有信息资源，完成跨行业、跨部门、跨区域的综合应用和数据共享，增强了宏观管理的信息化水平，促进了大数据产业的发展，为后续的信息化建设奠定坚实的技术基础，使XX市创建智慧城市的各个项目统一在一个总体框架下。该项目于2018年12月正式通过验收，赢得项目干系人的一致认可。本文结合作者工作经验，以该项目实际情况为例，讨论了项目建设过程中的进度管理，主要从规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度七个方面进行阐述。

### 【正文】

XX市电子政务公共平台汇聚中心库建设项目是在当地政府为贯彻落实国务院办公厅印发的《政务信息系统整合共享实施方案》、《XX省政务数据管理办法》等文件的背景下，由XX市信息中心于2018年2月启动，项目总投资508万元人民币，工期10个月，我公司中标该项目并任命我为项目经理。该项目继承前期公共基础数据库项目建设成果，必须与政务外网公共云平台无缝对接，覆盖全市62个部门、122个应用系统，建成了一站式数据资源集成云平台，提供了ETL开发、数据挖掘算法开发、数据主题库建设等功能，居民可浏览前端网站实现对社会公开资源的查询、申请和下载。XX市政府通过该项目充分整合了现有信息资源，打破信息孤岛，完成跨行业、跨部门、跨区域的综合应用和数据共享，实现治理的智能化、集约化、人性化，改善政府宏观管理的信息化水平，促进了大数据产业的发展，为后续的信息化建设奠定坚实的技术基础，使XX市创建新型智慧城市的各个项目统一在一个总体框架下。项目采用基于阿里云的Hadoop集群架构，使用JAVA语言开发，可实现B/S及微信端接入，开发环境采用Eclipse，系统支持对异构的数据源进行同步与集成，包括对关系型数据库、NoSQL数据库、文本存储(FTP)、大数据数据库等数据库类型的支持。

由于该项目的建设覆盖众多政府职能部门，且涉及到业务的考核，因此在该项目中，进度管理尤为重要。在该项目中，我组建了强矩阵型的项目团队，除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对进度管理领域从如下几个方面进行管理，主要包括规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度。

#### 1、规划进度管理

要做好进度管理的第一步就是做好进度管理的规划，没有做好规划进度管理这部分工作很有可能导致我们后面进行定义活动时出现缺漏，估算资源与时间时没有可参考的标准与方法，因此我深知规划进度管理的重要性。根据项目章程以及初步的项目管理计划，我们团队首先认识到项目能否按时完成这一风险，因此在编写进度管理计划时对于进度变更等内容的描述比较详细。因为我公司长期以来专注于XX市的政务信息系统业务，积累了大量经验，因此我们使用公司进度管理计划模板结合该项目的实际情况进行初步编写，经验告诉我，进度管理计划并不是可以一次性就完美编成的，在整个项目周期中都要反复修改，特别是通过审批以及业主方确认后的进度管理计划往往也会发生变更，因此进度管理计划的完善既包含了项目团队一开始搭建的框架也包含了后续通过变更流程添加进来的内容。我们在进度管理计划中主要明确了用什么方法进行进度管理，如何识别进度活动，如何监控项目进度是否与计划符合，如何处理进度延误的流程，以及各干系人在进度管理中的角色和职责。有了这个比较完善的进度管理计划，使得后续大部分工作有了规范性依据，极大促进了项目实施的高效运转。

#### 2、定义活动

活动的定义为项目里程碑的建立提供了框架节点，识别出完成项目可交付物所需的每个活动将促进项目质



量达到标准、项目实际成本不超预算、项目范围不发生蔓延。由于前期进行范围管理计划编写和需求收集时我带领团队做了细致的工作，因此我根据范围基准识别出大部分活动，同时根据 WBS 中工作单元的责任人进行详细分析，使用滚动规划的方法，随着项目进展不断编制完善了活动清单以及每个活动的属性。

### 3、排列活动顺序

排列活动顺序就是要把识别出活动清单里的内容，根据项目实际情况识别依赖关系制成进度网络图的重要过程。排序活动要非常清楚每个活动之间的依赖关系，特别在该项目中，虽然涉及的部门和业务覆盖的系统广泛，但工作步骤却未必是把每个行业、部门进行串联排序那么简单。因此我与团队根据云平台开发现有的基础，结合可交付物需要具备的特性，对活动清单里的单元进行了排序并利用 XMind8 制作了项目进度网络图，为后续的项目管理和进度定位提供了很大的便利。

### 4、估算活动资源

好的活动资源估算，可以使项目的成本估算获得较为精确的值，有益于降低项目风险，也有益于项目进度按照计划执行。在该项目中，我们对类似项目的所需资源进行参考研究，而定义活动时活动清单中的活动属性详细描述每个活动的特征使我对每个活动的大致情况有一杆秤，我采用了自下而上的估算法先把每个活动需要的资源定义出来，再汇总成整个项目的所需资源。在与团队成员共同估算了项目需要的资源后，也通过业主方专家的审批。事后证明这次的活动资源估算非常符合项目的实际情况。

### 5、估算活动持续时间

合理的活动持续时间估算，能使项目在效率与质量间找到平衡点，根据我方公司的经验，活动持续时间的估算一般与资源估算一同进行，并且在定义活动时就有相关涉及，因为活动的属性特征以及所需的资源将极大制约活动所需的时间，因此根据类似项目的经验，我请对各活动较为熟悉的项目成员给出了最快、最慢、正常所需时间这三个数据进行三点估算法计算，得出了每个活动需要的时间，并增加了一些缓冲时间后更新进项目文件。

### 6、制定进度计划

有了前面的大量工作，为制定进度计划注入了强有力的血液。我们知道制定进度计划比估算资源和时间更为有难度。在本项目中，我利用 XMind8 制作了进度网络图并使用这个软件生成了甘特图，结合进度管理计划和活动清单等文件，对活动顺序、持续时间、资源需求、依赖关系等有了充分理解，使进度基准和项目进度计划顺利通过评审。

### 7、控制进度

有了进度基准就有了项目进度实施的生命线，如何尽可能让项目实施进度不偏离基准成为接下来工作的关键。根据项目进度管理计划中的要求，我们的团队具有极高的自觉性，基本上能按照管理计划进行项目进度的工作，但对项目组成员以及项目进度的绩效考核工作仍然是不可缺少的。我要求所有项目成员每个工作日下班前都要将今天完成的工作汇报给小组长，由组长汇总与进度计划进行对比的结果发送邮件给我。除了每周例会进行一次挣值分析预测项目趋势外，还根据偏差积极采取培训、加班等方法。当然我认为个人的加班有可能是因为效率或者其他因素导致，但整个项目团队的加班一定是项目管理计划出了偏差，因此发现确实进度计划制定不够合理的，我们会根据变更流程申请对进度基准的变更，保证进度基准对项目进度具有指导作用。

经过我们团队的不懈努力，历时10个月，该项目于2018年12月通过了业主方组织的验收，项目完成了人口信息资源、法人信息资源、空间地理信息、宏观经济信息、建筑物信息五大库及公共业务数据库设计和数据集成工作，建成了一站式数据资源集成开发云平台，实现了全市政务资源共享和公共信息资源开放，为XX市后续的创建智慧城市的各个项目提供了标准规范体系。项目的成功实施得益于我成功的进度管理，但是在项目过程中也出现了一些问题，比如项目系统部署的阿里云平台出现故障、项目涉及的个别机关单位无法提供正确的数据字典导致的工作量增大，所幸经过后期纠偏没有造成太大影响。

在以后的工作中，我一定不断积累项目经验，不断学习理论知识，不断提高管理能力，习近平总书记曾强调：“信息化为中华民族带来了千载难逢的机遇”。我作为中华儿女，作为项目经理，更要加倍努力，为我国在信息化建设中贡献一份力量！



## 进度管理范文9

摘要：

2018年5月，我作为项目经理，参与了XX市人民医院医学影像信息平台建设项目。该项目是为了实现XX市人民医院医技影像科室全部影像资料的数字化存储和归档管理，影像软阅读以及无片化的运作模式；完成全院数字化阅片以及医院信息管理系统的全面互联，将医院各检查科室数据与医院现有的系统实现数据共享。作为该医院的重点项目，项目总投资650万元，项目建设工期10个月，目标是实现医学影像信息平台与医院现有的信息化总体框架里的HIS系统和电子病历系统进行信息的交互，为临床医生诊断提供必要的依据。该项目在2019年3月份顺利的通过的甲方的验收，获得了甲方的一致好评。本文以我的实际经验讨论了信息系统项目的进度管理，主要从规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度这几个方面进行了论述。

正文：

2018年5月，我参加了XX市人民医院医学影像信息平台建设项目，作为项目经理全面管理本项目。项目发起单位是XX市人民医院。该项目通过建立医学影像信息平台实现与医院现有的信息化总体框架里的HIS系统和电子病历系统进行信息的交互，为临床诊断提供必要依据。通过建设影像信息平台讲全部影像资料实现数字化存储和归档管理，影像资料软阅读以及无片化的运作模式，讲医院各检查科室数据与医院现有的系统实现数据共享，将医院目前和未来所有能产生医学影像的科室及检验数据接入医学影像信息平台。项目建设周期10个月，从2018年5月开始，到2019年3月顺利通过验收，项目总投资额为人民币650万元。项目采用符合国际标准的PACS系统结构、计算机技术和网络技术，以保证系统的先进性和未来可扩展性，系统的图像数据传输、临床信息与影像信息的交换、工作流程的设计架构全面支持国际医疗影像协会的DICOM标准、HL-7标准和IHE规范，确保与任何支持DICOM的设备正常通讯，对非数字化、数字化但非DICOM的影像设备均能采集和处理。支持TCP/IP等网络协议，可通过INTERNET、ISDN、DDN等实现远程图像数据DICOM传输及交换，支持影像学诊断分类ACR编码。本项目采用项目型组织机构，根据项目章程我被任命为本项目的项目经理，全面负责本项目的管理工作。

本项目的顺利上线直接影响到业务考核，一个好的项目能够按时来完成、交付具有非常重要的意义，在本项目中我作为项目经理除了对各项管理恪尽职守外，特别对进度管理尤为重视，下面我将结合本项目对规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度这几个方面对项目的进度管理进行介绍。

### 1、规划进度管理

作为一名合格的项目经理我深知，能够按时的完成项目既是对合同的履约，也是做好一个项目的基础。工期上的延误，往往会带来一系列的问题。如项目成本增加，质量难以保证，甚至引起合同争端，造成严重的后果。因此，做好整个项目的进度管理就尤为重要。项目进度管理计划是项目管理计划的组成部分，我根据项目管理计划以及本项目的章程等，通过邀请有经验的业务专家和技术专家，组织了本项目的相关的重要干系人，召开了一次关于进度管理计划的会议。会议上，通过各相关人员对本项目的介绍后，专家提高了对本项目的理解程度。通过分析后几位专家进行了充分的讨论，最后形成了本项目的进度管理计划。

### 2、定义活动

作为承揽过多个信息系统项目的我知道，项目范围边界不明确、活动定义不准确是导致项目进度失控的原因之一。活动定义要识别出完成项目而需进行的具体的、可实施的活动，将这些详细的活动编制成一个明确的活动清单，并让项目团队的每一个成员清楚有多少工作需要完成的过程。因此，我组织项目组成员和技术专家一起开会分析WBS，根据滚动式计划，参照8/80小时原则将这个�项目分解成具体的工作包，指定具体的负责人。同时将这些详细的活动记录在项目活动清单中，以便团队的每个成员能清楚有多少工作需要完成。

### 3、排列活动顺序

活动排序这项工作主要明确各活动之间的顺序以及相互依赖的关系，并将此关系记录下来的过程。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，因此，我们以项目详细范围说明书、项目活动清单等相关文档为依据，结合项目

计划网络图模板，采用单代号网络图法来确定各个活动的逻辑关系，通过项目计划网络图记录各活动之间的顺序及相互依赖关系。

#### 4、估算活动资源

活动的资源估算是对每个活动所需要的人力、设备、材料等资源，以及每类资源需要多少做一个近似的估算，并记录在项目活动资源需求中。在活动的资源估算方面，我们以组织过程资产、项目活动清单及相关文档为依据，结合以往项目经验，采用自下而上方法，估算完成出每个活动所需要的人员、设备、材料等资源以及每类资源的数量，并记录在项目活动资源需求中。

#### 5、估算活动持续时间

活动持续时间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。在活动的历时估算方面，我们以项目活动清单、项目计划网络图、项目活动资源需求等相关文档为依据，采用历时三点估算方法，通过乐观时间、悲观时间、最可能完成时间估算出每个活动及整个项目所需持续的期望时间，记录在项目活动历时估算中。同时，我们采用参数估算法，在确定了参数模型的成熟度和基础数据的可靠性后，对活动历时估算进行了验证。

#### 6、制定进度计划

制定进度计划就是决定项目活动的开始和完成时间。项目进度计划是项目的基础，是项目团队后续工作的指南，一个完整的进度计划是最大限度的保证项目在预定的时间内平稳、顺序的进行。在制定进度计划的过程中我们采用关键路径法确定了总工期。在分析各项数据的过程中我们发现有些活动的历时还可以压缩，同时，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。根据前面的各个活动我制定了本项目的进度计划。

#### 7、控制进度

项目进度控制项目管理的灵魂，项目超过完成期限，其它的做的再怎么完美，也不算是一个成功的项目，同时由于信息系统项目不确定性，项目的进度控制是项目管理中最大的难点。因此，在控制进度方面，我们定期收集项目的数据和各项工作的执行情况，结合挣值分析法度量各项工作的进度偏差 SV,进度绩效指标 SPI,并向项目相关干系人发布工作执行状况、进度状况、成本状况等绩效信息。对于进度落后工作，采取了应对措施进行调整，例如一名员工因故请假了一周而导致工作的延误，我协调其他团队的成员，采用加班方式赶上了进度，保证了各项工作按照进度计划顺利执行。

经过我和我的团队的努力，该项目在2019年2月试运行成功，并在同年3月初通过了客户的验收，得到了业主方的一致好评，获得了公司的优质项目称号。项目的最终成功得益于我在项目中有效的进度管理，采用科学适用的进度管理方法和技术，是项目成功的有效保障。当然，在本项目中还有一些不足之处，比如：由于项目组两名成员因个人原因突然离职，导致团队的建设出现一些小问题，还有客户的部分需求发生了变化等。不过，经过我后期的纠偏和积极的沟通，并没有对项目产生什么影响。在后面的工作和学习中，我将不断的加强学习和相关知识的积累，不断提升自身的业务和项目管理水平，力争做到一个合格的项目管理者，为中国的信息化建设贡献自己的微薄之力。

## 进度管理范文10

#### 摘要

2018年2月我作为项目经理负责了某市第三人民医院数据集成平台的建设。该项目投资400万元人民币。建设工期为1年。通过该项目建设，实现医院各业务系统互联互通和数据的高度共享，从而打破信息壁垒。在提高各业务系统集成效率，减少系统接口成本的同时，使得医疗大数据的分析和挖掘成为了可能。以及为下一步智慧医院和市区县乡四级联动的医联体的建设提供了坚实技术保障。2019年2月，该项目顺利通过院方验收，在赢得院方好评的同时，该项目也成为当地医疗信息化行业的标杆项目。本文结合作者实践经验，以该项目为例，重点论述了信息系统建设工作中的进度管理，从规划进度管理、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、进度控制七个典型过程进行论述。(300字)

正文：



一个完善的医院信息系统通常由上百个子系统构成，而这些系统随着医院发展需求逐步建设的，他们来源于不同厂家，基于不同的技术，牵扯众多专业领域，缺乏统一的数据交换标准。而医院信息化能够取得成功的关键是保证各个子系统的有效集成及数据的高度共享。子系统缺乏纵横联系，形成信息孤岛已经成为医院信息化发展亟待解决的问题。某市第三人民医院决定启动数据集成平台系统的建设。项目采用公开招标的方式，该工程被医院列为重点项目。2018年2月，我公司中标了该数据集成平台项目，我作为项目经理负责了该项目的建设。该项目建设金额为400万人民币，项目建设工期为1年，该项目以dicom.hi?等国际标准为基础，制定覆盖所有医疗业务流程的系统集成规范。该系统采用浏览器、web 服务器、应用服务器、数据库服务器四层j2ee 架构。数据库服务器采用Oracle12c,应用服务器采用 weblogic12x,界面采用 jspajax 等技术，开发语言使用JAVA,服务器采用的是HPDL388G9 系列服务器。操作系统采用的是微软 windowsserver2018o 核心组件包括数据交换引擎、安全管理、系统管理、数据管理、Web 服务管理等。该项目投资大，工期长，时间紧，干系人较多，属于一个大型项目，我用了项目型的组织架构，我从各职能部门抽调骨干人员，组建了项目团队。项目组成员包括1名项目经理，2名质量控制人员，1名技术负责人，10名程序员，1名算法专家，1名配置管理员，2名测试人员，共计18人。团队中除了一名测试人员和一名程序员，都有项目经验。

由于本项目的上线决定了医院整体信息化建设进度，因此，进度管理显得尤为重要。在本项目中，我除了对其余管理领域认真管理外，特别对进度管理做了如下几个方面的管理。

### 1、规划进度管理

计划是项目实施的基础，我们根据项目管理计划的要求，并借鉴了以前项目的经验。利用公司模板，召集项目组成员及项目干系人召开了规划会议。在全体参与下制定了一份详尽的、科学的进度管理计划，用于指导项目如何定义活动、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、制定进度计划、控制进度。

### 2、活动定义

详细的WBS 是活动定义的基础，因此我们采用 MSProject作为项目管理工具，建立了项目的 WBS,我组织项目组成员本着谁负责谁进行分解的原则，对 WBS 中近期要完成的工作包进行分解，得到可以具体完成的活动。然后汇总形成文档，即项目活动清单。采用滚动规划的方法，随着项目的进展，项目活动清单也逐步清晰完善。

### 3、活动排序

项目活动清单一经制定，接下来的首要任务当然是确定各项活动的逻辑关系，对各项目活动进行科学合理的排序。在该项目中我们选择了简单有效的紧前关系绘图法。利用单代号网络图法确定各项活动的前后顺序、依赖关系，同时识别出关键路径。在此基础上得到项目进度网络图。在与建设方一起对项目进度网络图进行评审时，建设方提出了数据分析应用模块的开发应该在数据查询模块的开发之前完成，而在项目计划网络图中并未将两模块开发工作之间依赖关系描述出来，对此我们及时地对项目计划网络图进行了调整，同时对项目活动清单进行了更新。

### 4、活动资源估算

活动资源估算是为了确定项目活动清单中包含的所有活动何时需要资源以及需要多少资源，并逐一记录。本项目采用自下而上的估算方法。首先，我们对活动清单中每个活动进行资源估算，然后汇总所有估计的资源形成活动资源需求。例如，数据分析模块的开发活动可以分为基础数据分析、多维度分析等活动。通过估算，我们发现需要3个Java 程序员来进行开发，通过查找资源日历，我们发现只有2个Java程序员可以分配。为了保证工程进度不受影响，我们及时聘请了一名Java 程序员，以确保基础数据分析工作得以开展。

### 5、活动历时估算

根据活动资源估计的活动资源需求，我们针对每一项活动进行了历时估算，估算每个活动所需的时间。通过对公司组织过程资产的查询，我们发现公司有许多类似项目的管理经验可以参考，因此项目的大部分活动都选择了类比估计法，但也有一些活动我们采取了其他估算方法。例如，在对数据引擎活动进行估算时，由于此活动是关键活动，我们考虑了风险因素，因此我们在该活动中选择了三点估计方法。经过专家和开发团队成员的讨论，我们认为乐观时间为10个工作日，悲观时间为20个工作日，最有可能的完成时间为15个工作日。最后，我们计算活动预计时间为15个工作日。同时，我们还对活动持续时间的估算做了适当的预留，以防止一些意外情况使项目被动。

### 6、制定进度计划



在制定项目进度计划的过程中，根据大型信息系统项目的特点，我们特别注重了对活动清单、项目进度网络图、活动资源需求、活动历时估算等内容的分析，通过关键路径法确定出了总工期，绘制了带时差和逻辑关系的甘特图，并设置出了项目进度计划中的里程碑，同时利用 PERT 估计评价项目进度目标的实施风险，得出项目进度计划，然后我们召集了建设方领导、业务专家、技术专家和团队成员一起对项目进度计划进行了评审，确定了进度基准。

## 7、进度控制

进度控制是项目控制的首要内容，是项目的灵魂。在本项目中，通过跟踪甘特图法和挣值分析法，较好地解决了该问题。我们每周召开一次例会，各小组汇报本周工作进展，用跟踪甘特图进行展示。每两周我们进行一次挣值分析，将PV(计划值)、AC(实际值)和EV(挣值)绘制成“S 曲线”，进行项目偏差分析和趋势分析，根据分析结果采取相应的进度控制措施。例如项目中期我们求得  $SPI=0.98, CPI=0.97$ 。分析得出进度滞后，成本超支。我们采取调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等进度控制措施进行有效控制。确保项目始终可控。当然，如果进度计划制定不够合理，我们会通过变更控制流程对进度基线的变更，以保证进度基线始终对进度的控制具有指导作用。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的绩效，对完工时间进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。由此可见，进度控制也并不难，难的是日复一日地坚持做。

经过我们团队的不懈努力，本项目终于2019年2月通过了甲方验收，并得到一致好评。回顾该项目的进度管理过程，主要存在以下问题，由于研发人员对 MVC 架构熟悉的不多，虽然进行过少量培训，有个主要程序员离职，造成项目进展缓慢，由于发现问题及时，采取了组织团队成员加班，加强对团队成员培训等措施，经过大量的努力纠正了项目进度偏差，保证了项目按时完成。在以后工作中，我将不断学习和思考，提高个人的项目管理能力，力争对国家信息化作出贡献。

# 进度管理范文11

## 摘要

2017年6月，我参加某集团ERP 项目建设工作，作为项目经理负责项目的整体规划、分析设计、组织实施与管理控制等全面管理工作。该项目总投资1200万元，以ERP 知名软件SAP/R3为核心，结合企业的行业特点打造 ERP运营管理系统，功能包括财务与成本、物资管理、工程管理、销售管理共4个管理模块。经过1年的项目建设，最终通过业主方的验收上线，运行至今状况良好，取得了用户的一致好评，使项目获得圆满成功。本文结合我的项目实践，探讨了信息系统项目建设过程中的进度管理，主要包括：规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度等内容，有效提高了进度管理水平，满足了项目干系人需求和期望。最后总结了本次项目管理的不足和取得的经验教训。

## 正文

某集团为了支撑集团整体业务架构，通过打造以ERP 为核心的集团管控平台建设，达到提升业务管控力度与效率的目标，于2017年6月6日正式启动此项目。我公司中标该项目，金额为1200万元，建设工期为1年，我以项目经理的角色负责项目的全面管理工作，历时一年于2018年6月通过客户方的验收。

该项目以ERP 业内知名软件 SAP/R3为核心，根据该企业的行业特点为其打造 ERP运营管理系统，功能覆盖财务与成本 (FICO)、物资 (MM)、工程 (PS)、销售 (SD) 4 个管理模块。通过该项目的建设，统一基础数据的管理，规范业务流程，实现了跨部门、跨模块间业务流程的流转、集成和管理信息的共享，达到了企业纵向管理一体化、横向信息集成化的目标。该项目采用三层C/S 体系结构客户端、Weblogic 应用服务器和 Oracle11g 数据库，开发平台支持J2EE 和 ABAP 编程语言，支持各类平台的接口。SAPGUI作为用户界面可移植运行于多种操作系统平台，实施时采用三系统模型，即开发系统、测试系统、生产系统。并通过VSS 管理项目各阶段文档资料，作为后续查询、修改、跟踪、学习的依据。

该项目是一个综合性的系统工程项目，涉及集团总部、4个大区公司及其下属23家子公司，在管理模式上存在较大差异，各地区工作流程也不一致，集成专业多。由此可见该项目组织构成复杂、质量要求高、干系人面广人多、不可控因素多，协调难度大。我将项目分为FICO、MM、PS、SD、硬件集成部署、SAP软件开发共6

个项目小组，分别委派组长进行管理，明确其职责与权力。为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的项目进度管理，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。下面分别从规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度7个方面重点阐述项目进度管理。

### 1、规划进度管理

进度管理是项目管理中的难点之一，在项目具体管理过程中，我根据实际情况，遵循进度管理的主要方法，对项目活动进行了定义、排序、资源估算、历时估算，然后制定了项目进度计划，并在项目执行过程中，对项目的实际进度进行监控，发现与计划之间存在偏差，及时采取措施进行纠正，或进行进度计划调整，使得项目的进度始终是可控的。下面具体介绍我的一些实际做法。

### 2、活动定义

活动定义是识别为完成项目可交付成果而必须采取的具体行动的过程。项目的活动定义主要以**WBS**和**WBS**字典为主要输入，以项目活动清单和里程碑清单作为主要输出。我组织项目组成员本着谁负责谁进行分解的原则，对**WBS**中近期要完成的工作包分解成一个个具体的更容易管理的活动，并形成清晰的活动清单。之后利用滚动规划法进行工作安排，随着项目不断进展，项目活动清单逐步清晰、完善。

### 3、排列活动顺序

活动排序也叫工作排序，主要采用紧前关系绘图法、确定依赖关系、进度网络模板等工具和技术，将项目活动清单中的活动整理成项目进度网络图。在此过程中，最关键的就是确定各个活动之间的相互关系，能并列则并列，不能并列的要确定活动之间前后依赖和约束关系，有了合理的活动网络图，才能制定出合理的进度计划。例如，通过项目组各模块业务和技术专家的业务流程分析以及业务之间依赖关系，对业务功能进行优先级排序，并绘制出活动进度网络图，通过网络图识别历时最长的路径为关键路径。

### 4、估算活动资源

活动资源估算是每个活动所需要的人力、设备、材料等资源多少做近似估算。我根据项目活动清单，采用自下而上估算法对所需人力资源进行估算，分别是业务顾问(10人)、开发小组(8人)、商务及外协(3人)，同时应建设方的要求帮助其估算人力资源需求，包括项目管理小组(5人)、业务专家组(20人)、内部顾问组(40人)、开发组(10人)。并对每一个工作小组要完成的工作进行了详细描述，据此向公司或建设方领导层进行了申请，因为双方领导的高度重视，对我的要求完全满足，这给了我极大的信心。

### 5、估算活动持续时间

活动历时估算是每个活动所需要持续时间和完成整个项目所需的总体时间做近似估算。在项目中，活动需要的时间和活动需要的资源是相互依赖的关系，需要根据实际情况灵活加以考虑。当然，在活动的工作量和资源都确定的情况下，活动需要的时间仍然存在不确定性，我们一般采用历时三点估算法，通过乐观时间、悲观时间、最可能完成时间估算出每个活动及整个项目所需持续的期望时间。

### 6、制定进度计划

在编制进度计划时，我根据前期工作，使用 MSproject2007 生成甘特图和项目进度计划表粘贴于项目公告栏并分发给项目干系人。主要通过3个步骤：(1)采用关键链路法编制出初步进度计划，通过资源优化、进度压缩等技术对其进行调整；(2)分析总进度计划中存在的问题，要求各组长调整各小组进度计划，直到总进度计划合理、可行为止；(3)组织相关人员对甘特图和进度计划表进行评审，形成该项目的进度基准。

### 7、控制进度

控制进度是项目控制的首要内容，是项目的灵魂。在项目中，通过跟踪甘特图法和挣值分析法，较好地解决了该问题。要求每日各小组成员的工作计划由组长进行审核监督，当日整体工作完成情况必须使用“完成”和“未完成”两种状态。每两周利用挣值分析法度量各项工作的进度偏差 SV、进度绩效指标 SPI，对于进度落后工作，组织相关成员分析进度落后原因，采取对应措施进行调整，本项目我们采用过的进度控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等，最大限度地保证进度计划平稳、顺利的执行。当然，如果确属计划制定不够合理，我们会通过变更控制流程申请对进度基线的变更，以保证进度基线始终对进度的控制具有指导作用。另外，对于一些重要的里程碑阶段，我们会向干系人发布工作执行状况、进度/成本状况等绩效信息，以利于获取他们的支持。



同时我在项目初期规范了变更控制流程，强调在需求调研后，所有变更都要严格提交变更申请单，由我和其他相关干系人组成的变更控制委员会分析、评估变更影响，审核是否进行变更，将实施的变更录入变更信息库，上传到VSS中，作为后续修改、跟踪、查询的依据。

加强项目组内部沟通和团队建设，采用灵活的沟通技巧，通过培训增加团队成员的工作技能和经验，增加团队的凝聚力和协助能力，也有利于掌控项目进度。

通过有效的进度管理，经过1年的紧张建设，项目与2018年6月1日成功全面上线运行，并顺利通过用户的验收，至今运行良好，得到了用户的高度评价。总结整个项目的实践过程得出以下4条重要经验：(1)重视项目的调研，充分了解项目需求与范围；(2)项目经理一定要把计划工作做实，要根据实际情况不断地修正计划，才能使得进度真正受控；(3)树立正确的思想，采用适当的方法、遵循一定的流程，严格按照进度管理的要求做工作；(4)建立问题跟踪机制，对每个阶段的问题进行记录和跟踪，将每个问题落实到具体负责人。当然，仍然存在一些不足：(1)对资源冲突估计不足，项目实施过程中MM模块有位人员家中变故离职，造成他负责的工作延误一周，在领导的支持下没有对进度造成影响；(2)对项目干系人分析不到位，忽视了部分科室的业务骨干，造成系统需求获取不全面，幸好及时发现了这一问题，得以及时改正。在以后的工作中，我要不断提升自己的业务和管理水平，形成组织过程资产，更好地完成项目的管理工作。

## 进度管理范文12

### 摘要

2015年8月，我有幸作为项目经理参加了XX市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币1800万元，建设周期1年。通过该项目建设，实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署，为全市提供统一的不动产登记服务、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016年7月，经过团队成员12个月的共同努力，顺利通过了业主和各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化模式和我司的不动产登记系统被推广到全省。本文以此项目为例，讨论了项目进度管理在实际项目中的重要性，论述了规划进度管理、活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、编制进度计划、进度控制这七个进度管理子过程。最后总结分析项目进度管理的成功经验，以及项目存在的不足和改进措施。

### 正文

根据XX省国土资源厅的总体部署，XX市决定于2015年8月开始全市不动产登记系统建设，要求在2016年8月1日全市实现“颁发新证，停发旧证”，实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币1800万元，其中200万元为硬件设备费用，300万元为不动产登记系统软件费用，300万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用，1000万元为下辖6个县的原有数据的分析、整理、入库费用。

XX市辖6县2区，鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱，难以完成不动产登记系统的研发，维护和分析、处理、入库工作，市局经过多方考察和征求意见，决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统，在距市局中心机房100公里的YY县局机房部署备份登记系统，二个机房通过电信1000M光纤专线联通，实现应用级的系统备份。各县区通过电信100M光纤接入市中心机房，以B/S方式访问应用服务器和数据服务器，实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口，如OGC服务、WebService服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换，访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库，城镇地籍数据库等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在2015年5月中标该项目，并签署了建设合同。我则由于具有较为丰富的项目管理经验，且以往管理的项目绩效较高，被任命为该项目的经理。由于2016年8月1日要颁发全市第一本不动产证，进度管理便成为了该项目成功与否的关键。我将结合本项目，从如下几个方面对项目的进度管理进行介绍。

### 1、规划进度管理

规划进度管理是为实施项目进度管理制定政策、程序，并形成文档化的项目进度管理计划，为项目进度管理提供指南和方向。因此我带领项目团队，以项目章程、项目管理计划为依据，通过召开会议、分析项目工作量和工期、并与公司专家进行讨论，最终制定了进度管理计划。最后，我邀请公司领导、业主代表等一起参加



了《项目进度管理计划》评审会，根据会议结论对计划进行了调整，会后让每个人进行了签字确认。

## 2、活动定义

活动定义是识别和记录为完成项目可交付成果而需采取的所有活动，作为对项目工作进行估算、进度规划、执行、监督和控制的基础。因此我带领项目团队，以进度管理计划和范围基准为依据，首先将项目的所有活动应用分解技术，划分为设计、编码、集成、公司测试、现场部署和现场调测这六个阶段。再划分出每个阶段所需完成的具体工作。但是由于现场的很多条件都暂时无法确认，因此我使用滚动式规划，设计、编码、集成和出厂测试阶段规划的尽量详尽，而现场部署和现场调测这两个阶段只是进行了简要规划，待现场信息明确后再进一步的细化活动定义。最终运用公司发布的模板，编写出了本项目的活动清单。

## 3、活动排序

活动排序是识别和记录活动之间的关系和逻辑顺序，以便在既定的所有项目制约因素下获得最高的效率。我们以项目范围说明书和活动清单为依据，首先把所有活动分成可以并行完成的硬件采购安装、系统开发、数据整理以及必须顺序完成的测试四大块。然后根据活动间的逻辑顺序，结合公司的人力资源情况对其排序进行初步的优化，最后制作出单代号进度网络图，并对活动清单等项目文件进行了更新。

## 4、活动资源估算

活动资源估算是执行各项活动所需要的人员、设备、材料等资源进行估算，以便做出更准确的成本和持续时间估算。在这个过程中，我们对活动清单上的活动进行分析，分析每个活动需要什么资源、需要多少资源、什么时间使用、使用多久；并对资源的可用性进行评估。最后将各项资源按照活动进行自下而上的汇总，估算出本项目的总体资源需求。

## 5、活动历时估算

活动历时估算是根据资源估算的结果，对各项活动的持续时间进行科学的估算，作为编制进度计划的重要依据。我带领项目团队以资源日历、项目范围说明书和活动清单为依据，参照公司几个类似项目的实际情况，对本项目各活动的持续时间进行类比估算。在实际估算的过程中，我们采用 PERT 技术计算出了每个活动的最可能时间。考虑到不管估算的结果怎么精确，都不是实际的完工时间，出于慎重考虑，我按照估算出的时间增加了10%的应急储备时间，估算出本项目各活动的历时。

## 6、制定进度计划

制定进度计划是分析活动顺序、持续时间、资源需求和进度制约因素，决定项目活动开始和完成的日期。如果没有一个好的进度计划，项目就不可能如期的完成。我首先将活动清单和活动的历时估算代入本项目的进度网络图中，确定了项目的关键路径。然后对项目执行过程中可能出现的问题进行了假设；例如：如果硬件设备不能按时到位怎么办？数据整理进度滞后怎么办？在编制进度计划的过程中，主要用到了进度压缩、假设情景分析、资源优化等技术，最后以甘特图的形式编制出了完整的进度计划，又与团队成员、发起人、业主、监理等干系人进行研究确认，最终形成了项目的进度基准。

## 7、进度控制

进度控制是依据项目进度计划对项目的实际进展情况进行控制，确保项目按时按量完工。在项目执行中，我规定每半个月作为一个检查点，将实际的工作进度绩效信息和进度基准进行一次比较，进行偏差分析。在公司各阶段 SPI 一直保持在0.95-1.0之间，进行的比较顺利。随着现场信息的逐步明细，我又带领团队更新细化了现场部署和现场调测阶段的进度计划。然后执行整体变更流程，发布了新版的进度基准，并确保各干系人的接收和确认。但在现场工作初期，团队部分成员由于不适应现场的恶劣气候，产生了水土不服的现象，现场调试进度滞后。经过分析，我确定该进度偏差为非典型偏差：在大家工作状态稳定后，我决定采取进度压缩手段，从公司驻当地办事处调派1名有经验的技术人员协同工作一段时间。最终保证了项目按时、按量完成。

经过12个月团队成员的共同努力，项目在2016年7月通过了业主以及各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化的模式和不动产登记系统得以在全省进行推广。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了进度管理，科学的运用了进度管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中由于团队部分成员不适应现场的恶劣气候，现场调试进度滞后，后来通过进度压缩得以解决。在后续的学习和工作中，我将努力学习项目管理知识，提升自己的业务水平和管理能力，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

## 进度管理范文13

### 摘要

2017年6月，我公司中标XX市地铁1号线乘客信息系统项目，我担任本项目的项目经理，负责项目的全面管理工作。该项目的组织结构为项目型，总投资1500万元人民币，建设工期为1年。乘客信息系统（PIS）是依托多媒体网络技术，以计算机系统为核心，通过设置站厅、站台、出入口、列车的显示终端，让乘客及时准确地了解列车运营信息和公共媒体信息的多媒体综合信息系统；是地铁系统实现以人为本、提高服务质量、加快各种信息公告传递的重要设施提高地铁运营管理水平。2018年6月10日，该项目成功上线并顺利通过用户的验收。本文结合作者实践，以该项目为例，讨论了信息管理系统项目建设过程中的项目进度管理。将从规划进度管理、活动定义、活动排序、活动的资源估算、活动的历时估算、编制进度计划、进度控制7个过程阐述了项目的进度管理。

### 正文

2017年6月1日经过公开竞标我公司成功中标XX市地铁1号线乘客信息系统项目，我担任本项目的项目经理，负责项目的全面管理工作。该项目的组织结构为项目型，总投资1500万元人民币，建设工期为1年。乘客信息系统（PIS）是依托多媒体网络技术，以计算机系统为核心，通过设置站厅、站台、出入口、列车的显示终端，让乘客及时准确地了解列车运营信息和公共媒体信息的多媒体综合信息系统；是地铁系统实现以人为本、提高服务质量、加快各种信息公告传递的重要设施，是提高地铁运营管理水平。通过设置LCD屏幕、LED屏幕和多媒体查询机实现包括车站多媒体信息发布、紧急信息发布、乘客须知查询、天气信息查询、列车到发信息等功能。

本系统包括中心控制子系统、车站管理子系统、信息发布子系统、网络子系统、车载子系统五个子系统采用B/S体系结构，应用服务器采用dell公司的poweredge机架服务器，数据库服务器采用Oracle11g，前台控制采用JavaScript/Ajax脚本语言，业务逻辑采用JAVA技术实现。

本项目建设规模大、功能复杂；建设工期较长，不可控因素多；项目干系人多，协调难度大；项目团队人数多，管理难度大。为了保证项目按时保质的完成，项目的进度管理是成功的关键，通过有效的项目管理特别是出色的进度管理，项目提前10天正式上线运行，同时完成甲方验收。

### 1、规划进度管理

在项目发起人发布项目章程，正式启动项目后，我首先带领我的项目团队收集了各方项目干系人的需求；制定了详细的项目范围说明书、WBS、WBS字典，并将这几份文件与发起人、业主、监理等方进行确认，形成了本项目的范围基准。范围的明确为接下来进度管理工作的顺利进行开了个好头。

### 2、活动定义

活动定义即是将完成各个阶段可交付成果所需进行的工作进行详细的说明。因此我带领项目团队，以项目范围说明书、WBS、WBS字典为依据，首先将项目的所有活动应用分解技术，划分为设计、集成、出厂测试、现场调试和现场测试这五个阶段。再与各阶段的执行人员进行讨论，划分出每个阶段所需完成的具体工作。但是由于现场的很多条件都暂时无法确认，因此我使用滚动式规划，设计、集成和出厂测试阶段规划的尽量详尽，而现场调试和现场测试这两个阶段只是进行了简要规划，待现场信息明确后再进一步的细化活动定义。最终运用公式的模板，编写出了本项目的活动清单。为进度管理的其他各项活动提供了重要的依据。

### 3、活动排序

活动排序工作是将定义出来的所有活动根据其之间的逻辑关系进行安排，确定其先后顺序，然后并行或串行的排列。我以项目范围说明书和活动清单为依据，首先把所有活动分成可以并行完成的硬件安装和软件编程以及必须顺序完成的测试部分这三大块。又分析活动之间的依赖关系，将关系分成强制依赖、外部依赖和选择性依赖这三种。将重点关注在有选择性依赖的活动上，根据公司的人力资源情况对其排序进行初步的优化。最后制作出单代号进度网络图，以备编制项目的进度计划。

### 4、活动资源估算

活动资源估算便是对项目每项活动所需要的人员、机械、设备、材料等资源进行估算，以便以此为依据进行人力资源计划和采购计划的编制，确保项目的顺利进行。因此我协同本项目集成工程师，以本项目的初步资



源日历、项目范围说明书和活动清单为依据，将每项活动所需的人工时、大型集成设备和线材等集成辅料分别进行估算。为了保证不耽误工期，设备使用天数留出了10%的余量，集成辅料预留出了20%的余量。最后将各项资源按照活动进行自下而上的汇总，估算出本项目的总体资源需求。

### 5、活动历时估算

进行活动资源估算的同时，便可以进行活动的历时估算。该工作是将各项活动的持续时间分别进行科学的估算，作为编制进度计划的重要依据。我带领项目团队以资源日历、项目范围说明书和活动清单为依据，参照公司几个类似项目的实际情况，对本项目各活动的持续时间进行类比估算。当然其他几个项目中的类似活动，有的做得非常顺利，用时非常少；也有的活动则由于各种客观因素一拖再拖。我决定采用计划评审技术，用(最顺利天数+4X 最可能天数+最不顺天数)/6, 计算出了每个活动的最可能时间。最终以此为依据，再考虑了拦定的应急储备时间，估算出本项目各活动的历时。

### 6、编制进度计划

在完成活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算后，我们便可以利用这些工作的输出为依据，编制出本项目的进度计划，以便明确项目工期，为项目按时按量的完成做出最大的保证。我首先将活动清单和活动的历时估算带入本项目的进度网络图中，确定项目的关键路径和各个活动的 ES、EF、LS、LF、TF、FF。再把各活动的资源需求带入该图中，发现硬件安装阶段对于大型集成设备的需求过于集中。因此我采取资源平衡法，计算出硬件集成工作相对于软件编写工作有足够的自由时差，调整了该部分工作的提前量与滞后量，防止由于资源不足导致实际进度受影响。以前导图的形式编制出了完整的进度计划，又与团队成员、发起人、业主、监理等干系人进行研究确认，最终形成了项目的进度基准。

### 7、进度控制

进度控制工作是指将工作绩效信息与项目的进度基准进行比较，当出现问题时及时采取恰当的手段进行干预，确保项目按时按量完工。在实际项目中，我规定每半个月作为一个检查点，进行实际的工作进度绩效信息和进度基准进行一次比较，进行偏差分析。在设计、集成和出厂测试阶段 SPI 一直保持在0.95-1.0之间，进行的比较顺利。随着现场信息的逐步明细，我又带领团队更新细化了现场调试和现场测试阶段的进度计划。然后执行整体变更流程，发布了新版的进度基准，并确保各干系人的接收和确认。但在现场工作初期，团队部分成员由于不适应现场的恶劣气候，产生了水土不服的现象，现场调试阶段的SPI达到了1.0。好在经过2、3天的休息调整后团队成员们恢复了以往的工作状态，我确定该进度偏差为非典型偏差。在大家工作状态稳定后，我决定采取进度压缩手段，从公司驻当地办事处调派1名有经验的技术人员协同工作一段时间。最终保证了项目按时、按量完成。

通过有效的项目进度管理，本项目比原计划提前10天成功上线并顺利的通过的用户验收，系统上线至今运行良好，得到了用户的一致好评。该项目的成功从某方面得益于我成功的进度管理，在该项目的质量管理方面，我总结出几条有用的管理经验：(1) 重视项目的调研，充分了解项目需求与范围；(2) 树立正确的思想，采用适当的方法、遵循一定的流程控制工作；(3) 建立问题跟踪机制，对每个阶段的问题进行记录和跟踪，将每个问题落实到具体负责人。当然，在该项目的进度管理中，也有一些不足：(1) 在单元测试中，有位人员离职，导致该模块单元测试延期一天；(2) 在数据收集过程中，某模块业务顾问发错了收集模板，影响了数据收集的质量；不过经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。百尺竿头更进一步，我将不断的充电学习，多于同行交流，提升自己的业务和管理水平，形成组织过程资产，力争为我国信息化建设付出努力。

## 进度管理范文14

### 摘要：

2017年6月，我参加了xx银行xx省分行数据仓库项目的建设，并担任高级项目经理。该项目历时1年，项目总经费1000万元。项目通过抽取全省业务系统和内部管理系统的数据，按照一定的规则进行字段清洗和类型转换后，放入数据库中存储，供经营分析和管理决策使用。该项目于2018年6月顺利的通过了业主方的验收，并得到了业主方的一致好评。该项目的成功，离不开我成功的进度管理。本文以该项目为例，结合笔者的实际项目经验，讨论项目的进度管理，分别从规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动



持续时间、制定进度计划和控制进度等七个方面进行阐述。

正文：

2017年6月，我以项目经理的身份参加了xx银行xx省分行数据仓库项目。该项目历时1年，项目总经费1000万元。通过该项目的建设，实现了全省数据的清洗和转换，实现了全省数据统一的存储和使用，构建了企业级的数据仓库，向上为管理决策和经营分析提供了便捷的数据服务，向下强化了对源头数据的管控能力。在数据方面，整合了全行内部的经营数据、管理数据和行外数据，实现了数据的共享使用，为行内各个业务条线和各分支机构在开展客户营销、产品设计、风险管控、分析报告、监管报送提供了数据支持；在功能方面，实现了数据采集、数据组织、数据检查、纠错补录、数据服务等功能；在应用支撑方面，基于拼接整合的数据，支撑客户信息报送、客户挖掘分析、报表集中加工等管理决策和业务经营应用。

该项目使用B/S架构，使用J2EE+Oracle的模式开发。服务器采用华为2288H服务器，操作系统采用SUSE Linux 11企业版。数据库采用Oracle 12C并做RAC，中间件采用IBM Websphere并做集群，后台使用嵌入shell脚本的c程序。项目采用矩阵型的组织架构，从各个职能部门抽调骨干人员组成。其中，需求小组5人，开发小组20人，测试小组5人，实施小组8人，质量小组3人。

由于系统的顺利上线涉及到业务的考核，因此项目的进度管理尤为重要。作为项目经理，除了对其他管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对项目的进度管理从如下七个方面进行了管理：

### 1、规划进度管理

进度管理计划为如何在整个项目期间管理项目进度提供指南和方向。进度管理计划可以是正式的或非正式的，也可以是详细的或概括的。在项目的初期，我组织了业主方员工、项目团队成员和组织内的专家，召开了规划会议。会议上讨论并制定了进度管理计划，明确了监督、控制项目进度的准则和活动。

### 2、定义活动

定义活动就是把已经分解的WBS工作包进行再分解，分解为更细致更易于管理的活动。在项目的进度管理中，需要对项目的工作进行更准确的管理，那么就需要把粗粒度的工作包进一步分解为细粒度的活动。我们借助以往项目的清单为模板，根据进度管理计划和范围基准对工作包进行分解。在分解过程中，有些活动还无法分解到要求的那样详细，所以我们就把近期要完成的工作分解的更详细一些，把远期工作分解的粗一点。最后，我们把所有的活动一一记下'来形成活动清单，并在众多活动中设立检查点形成里程碑清单。

### 3、排列活动顺序

排列活动顺序，主要是确定已经分解完成的活动之间的相互依赖关系，并形成文档。在实施项目的时候，每个活动在逻辑上都存在前后顺序，只有前序活动完成了才能开展后续的活动。我和项目团队成员首先确定各个活动的依赖关系，依赖关系可能强制依赖或选择依赖，可能是外部依赖也可能是内部依赖。确定好各个活动依赖关系后，我们使用紧前关系绘图法对活动进行了排序，最后形成了表示项目所有活动以及它们之间逻辑关系的项目进度网络图。

### 4、估算活动资源

估算活动资源，就是估算每个活动需要什么资源（例如，人力资源、设备资源、原料资源等）和需要使用多少资源，以及什么时候使用这些资源。在该项目中，我们主要对活动清单上的活动进行分析，分析每个活动需要什么样的资源，需要多少，什么时候用，用多长时间。同时，还要对资源的可用性进行评估，确保资源的可用性。最后把活动所需的资源估算数据自下而上汇总，得到了整个项目的活动资源需求。

### 5、估算活动持续时间

估算活动持续时间就是对每一项活动所需要的时间进行估算。我们主要根据详细的范围说明书、活动清单以及资源日历开展估算，范围说明书指明了总的约束和假设条件，资源日历指明了所有资源的可用情况。在估算过程中，我们根据以往项目的经验以及该项目的实际情况，估算了悲观时间、乐观时间和最有可能的完成时间，借助三点估算法对活动的时间进行估算。同时，我们在估算出的时间之上，增加了10%的储备时间，用以应付突发的紧急情况。

### 6、制定进度计划

根绝前面的定义活动、排列活动顺序、估算活动资源和估算活动时间等活动，我们制定了项目的进度计划。在制定进度计划的时候，我通过关键路径确定了项目的总工期，分析了哪些活动可以压缩工期。例如，在该项

目中，搭建环境可以和软件开发并行进行，后台开发可以和前台开发并行进行，后台的数据库开发可以和c语言开发并行，在资源的允许下并行开展活动可以缩短工期。同时，我对项目中可能出现的问题进行了假设，比如比如业主方新增需求，会怎样影响进度？环境搭建出现问题，会怎样影响进度等。在充分的估计后，我们增加了进度储备和进度缓冲来应对这些不利的情况。最后我们以甘特图表示出各个项目活动的计划情况，经过项目团队和相关干系人的审批通过后，形成了项目的进度基准。

## 7、控制进度

控制进度就是根据项目的进度基准对项目的实际情况进行控制，是项目能够准时完成。首先是确定项目当前的进度情况，对造成进度变更的因素施加影响，使得这种变更朝着有利的方向发展。然后是确定变更已经发生，在发生后进行管理。最后是对变更进行跟踪，保证变更实施的正确性。在该项目中，我们每周会召开一次项目例会，在会上收集项目的进度绩效，并将实际进度和进度基准进行比较来检查进度。当进度滞后，就采取纠正措施进行控制。一般我会指派一些经验丰富的老员工去完成延误的工作，有时也会和团队成员一起讨论如何改进工作方法或技术，来提高工作效率。

经过我们团队的努力，项目于2018年6月顺利的通过了业主的验收，为业主构建了一个功能强大、扩展性强、管理完善、全省集中的数据仓库，并取得了业主的一致好评。项目的成功，离不开我成功的进度管理。当然，项目也存在一些不足之处。比如，在项目的实施过程中，有三名成员因为自身原因突然离职，导致项目建设出现了一些小问题。还有，由于采购的服务器在运输过程中遭遇车祸，导致环境建设出现了些许滞后。不过，经过我后期的纠偏，这些问题并未对项目造成太大的影响。在今后的学习和工作中，我将不断的充电学习，积极和同行交流，不断提高自己的业务水平和管理水平，为我国的信息化建设贡献自己的力量。

# 进度管理范文15

## 摘要

XX医院是一家大型综合性三甲医院，拥有58个临床科室，11个医技科室，2600余张病床，年门诊量近197万人次。随着医院的新门诊大楼与住院大楼的落成，新增建筑面积约10万平米。传统孤岛式的有线医护系统已不能支撑医院的快速发展，对可移动的综合医护管理系统的需求迫在眉睫。2016年3月我公司中标了该三甲医院的“可移动综合医护管理系统”的建设项目，我作为项目经理全程参与了项目建设。该项目总投资960万元人民币，建设工期1年。通过该项目建设，医院实现了HIS、CIS、实验室LIS、影像PACS、电子病历EMR等平台的集成移动化，达到了医院医护运行体系无纸化、无胶片化的目标。项目于2017年3月通过业主验收并获得好评。在项目过程中，我和团队科学运用了进度管理的理论知识及指导方法，有效保障了项目的顺利实施。

## 正文

2016年3月，我作为项目经理，参与了XX三甲医院“可移动综合医护管理系统”的项目建设。该项目共计投资960万元人民币，建设工期1年。该移动系统极大方便了医护工作者的工作。医生随时随地就可在移动终端调取患者检查、胶片影像等病例资料，并可及时更新医嘱；护士借助PDA设备在病床边即可完成信息录入、核对、检查等工作，提高了“三查七对”的效率，减少出现错误。该系统采用三层C/S架构。由于院方之前已基于华为Fusionsphere云操作系统，建成了服务器虚拟化及双活存储云平台，故此次项目申请了5台高计算配置的虚拟化服务器，并可根据运行压力状况弹性调整资源，充分发挥虚拟化的灵活特性。服务器操作系统采用centos7.0,数据库使用Oracle11g,终端应用擅长移动开发的WindowsCE平台，系统采用C#语言开发，运行于PDA上。在整个项目生命周期中，我们使用微软Project软件做项目的管理平台，协助完成计划制定、资源分配、预算分析、进度跟踪等重要工作。

由于该项目是医院“十三五”规划中重点信息化建设项目，同时也被省卫健委列为全省医疗信息化提升的样本工程，要求2017年5月向全省医疗卫生系统推广经验。项目任务重、工期紧，我作为项目经理，除了对范围、成本、质量等领域严格管理外，特别对项目进度管理格外重视，分别从制定进度管理计划、活动定义、活动排序、估算活动资源、估算活动历时、制定进度计划、进度控制等几个方面着重进行管理。

## 1、多方参与，制定进度管理计划

凡事“预则立，不预则废”，做好规划是项目成功的第一步。进度管理计划是编制项目整体管理计划的重要



组成部分，也是成本管理计划，采购管理计划、质量管理计划、人力资源管理的基础。因此在项目伊始，我首先查找了公司的组织过程资产，并根据此次项目的管理计划及项目章程等资料，依照进度管理计划模板制定出一份初步计划，然后邀请业主方主管领导、公司经理、业务专家及项目组成员等相关干系人共同进行修改和完善。最后在多方面共同参与下，完成了一份详细、科学的进度管理计划。同时，结合医护系统的特殊性，我们还设置监督管理机制，严格按照 PDCA 原则实施项目。

## 2、逐步分解，定义活动

我们在项目范围管理中，已经通过创建 WBS 得到了工作包。我们在进度管理中采用分解方法，将 WBS 中得到的工作包进一步细化为具体可执行的活动。并将这些活动编织成一个清晰的活动清单，通过这份活动清单项目组成员也清楚的知道将有哪些具体的工作需要完成。同时我们还梳理出了项目的里程碑清单，包括硬件安装完成，代码编译通过，界面实现，测试成功，上线运行等。由于此次项目实施涉及融合多个业务平台，需要与多方沟通协调，干系人众多，开发和测试都比较复杂，因此我决定采用滚动波式计划。对于即将开始的活动进行详细分析和计划，对于后期开展的活动尽量粗略估计，避免因计划失误出现大范围变更，进而引起返工导致工期延误。

## 3、确定活动依赖关系，排列活动顺序

在项目执行过程中，要想使项目的成本，进度，质量达到相对平衡，合理的活动排序必不可少。根据活动清单和项目范围说明书，我们借助 PMIS 绘制了单代号网络图，明确了各个活动的先后顺序，确定了各个活动之间的依赖关系。通过活动排序，也对资源在各个活动之间的安排和灵活调度起到了很好的指导作用。

## 4、自下而上，估算活动资源

“巧妇难为无米之炊”。项目实施中需要人力、物品、设备等多种资源，而对这些资源种类与数量的估算，直接影响着项目进度、成本、质量等方面的管理。为了保证项目执行过程中各项活动都有充足的资源保障，我特别组织召开了会议，邀请相关专家及团队成员，对每项具体活动所提出的资源条件，采用自下而上的估算方法，对每一层所需的资源进行估算，最后将所有的资源进行汇总统计。比如在计划与院方原有的 HIS、LIS、PACS 等5个平台数据库对接时，经过项目会议讨论决定分5个开发小组负责与相应数据库对接。每组配备1名数据库开发人员，1名测试人员。但考虑到此部分工作的重要性，担心关键的数据库开发人员一旦流失将直接导致对接开发的停顿，进而延误工期。必须做好 A、B 角色的配备，因此决定给每个开发小组增加1名数据库开发人员，在保证质量与进度的同时也注意防控风险隐患，保证项目顺利实施。

## 5、多种方法，估算活动历时

由于之前我已有过多次类似的项目实施经验，因此在此次项目执行过程中大部分的活动我采用了类比估算法，以此来节约时间。但有些活动在实施过程中因涉及干系人众多或周围环境复杂，会遇到诸多不确定因素，因此采用 PERT 技术即三点估算更为合适。例如在硬件安装及加电检测过程中，由于58个科室的病人数量及位置都大不相同，最特殊的就是急诊科，不仅病人多而且房间内仪器设备也很密集，很多医疗仪器会对 AP 无线信号产生影响，设备安装施工难度大，工期估算不确定。我们采用三点估算法，估计最悲观时间为5天，最乐观时间为1天，最有可能时间为3天，最后该活动历时2天完成。

## 6、制定进度计划，确定项目工期

根据活动清单和历时估算等数据，结合项目实际，我采用关键路径法和甘特图制定了项目进度计划。经多次完善后经甲方领导和公司领导审批形成了进度基准。通过关键路径法确定了项目总工期。并通过分析，发现有些活动可以并行或有些关键活动历时可以压缩，以此缩短工期，节约成本。

## 7、科学管理，控制进度

我们定期将各项工作绩效与进度计划进行对比，评估当前绩效是否偏离计划，并决定是否采用纠正或预防措施。我们成立了变更控制委员会 CCB，对需要的变更严格按照变更流程进行。同时结合挣值分析度量各项工作的进度偏差 SV，进度绩效 SPI，并向相关干系人发布进度和成本绩效。一旦发现  $SV < 0$  或  $SPI < 1$ ，我们第一时间分析进度落后的原因，并与甲方及时沟通，积极采取应对措施，比如增加资源赶工，快速跟进等，尽可能让各项工作按计划平稳推进。

经过1年紧张而有序的实施，2017年3月项目顺利通过了甲方组织的验收，并获得一致好评。该三甲医院也被作为样板向全省医疗卫生行业推广信息化建设经验。在经验总结中，我深深感触此次项目的成功主要是对



项目进度管理的成功。同时也有一些需要完善和提高的地方，比如在后期培训过程中，由于医院工作的特殊性，医护人员实行三班倒工作制，因时间紧，在培训时只对当班的医护人员进行了培训，轮休的人员未及时培训。这些小细节在今后的项目建设中须引起重视，更好的服务项目建设。

## 进度管理范文16

### 摘要

2009年3月我作为项目总经理参与了某市的公安部人口管理信息系统，该项目是为了实现该市平安城市的5年规划，它投资800万元，工期为1年，目标是采用统一的技术路线和架构体系构建开放的、集成的、一体化的信息化应用环境。该项目主要实现常住人口户籍办公管理、二代身份证管理、暂住人口户籍管理、租赁房屋管理等。2010年3月通过了甲方的验收，获得了甲方的一致好评。本文以我的实际经验讨论了有关进度控制管理的体会，主要从进度规划、活动定义、活动排序、估算活动资源、估算活动历时、制定进度计划、控制项目进度方面做了论述。

### 正文

为了实现某市平安城市的5年规划，决定开发一个公安系统的人口管理信息系统，工期为1年，投资800万元。我公司在2009年2月中标了该市的公安部人口管理信息系项目。签署了建设合同。2010年3月通过了甲方的验收。项目分为平台开发和项目部署2个阶段，软件方面考虑到各区县地理位置分布的不集中，计算机硬件和软件存在较大的差异等问题，我们决定采用J2EE 框架的3层 BS模式，解决了各种应用系统中应用的不兼容问题。提高了该系统的易用性和兼容性。数据库我们采用了 Oracle 10g 来管理各项数据。服务器操作软件我们采用了比较通用的Windows Server 2003。硬件方面我们采用了IBM SystemX系列的服务器，提高了系统的稳定性和高性能。在应用层面上我们实现了常住人口户籍办公管理，二代身份证管理，暂住人口户籍管理，租赁房屋管理等功能。由于该项目工期紧，工作量大，在制定项目章程的时候决定了多个分项的项目经理和总经理。我作为项目总经理参与了该项目的管理。接下来我将结合实际工作从活动定义、活动排序、估算活动资源、估算活动历时、制定进度计划、控制项目进度方面做了论述。

#### 1、规划进度管理

进度管理计划为如何在整个项目期间管理项目进度提供指南和方向。进度管理计划可以是正式的或非正式的，也可以是详细的或概括的。在项目的初期，我组织了业主方员工、项目团队成员和组织内的专家，召开了规划会议。会议上讨论并制定了进度管理计划，明确了监督、控制项目进度的准则和活动。

#### 2、活动定义

活动定义是制定进度表，分配工作任务和责任的基础。在项目的初期我组织召开了主题为“项目工作界定”的会议。会议邀请各团队的项目经理、业务专家和技术专家。会议上业务专家首先介绍了业务流程及各个流程应包括的操作步骤。其次是各技术专家对业务专家提出的业务流程进行分析和实现。在进行 WBS分析的时候，我发现由于涉及的人员较多，个人的知识水平也参差不齐，信息尚不够明确。因此我们决定采用滚动波式计划。对于即将开展的活动进行详细的分析和计划。对于后期的活动尽量粗略地估计，避免出现大范围的变更。

#### 3、排列活动顺序

要想使项目的成本、时间和质量之间做好一个平衡，合理的活动排序是必不可少的。因此我采用了简单而有效的单代号网络图法，确定了各个活动的逻辑关系，我发现这种方法非常有效，不仅使我们很清楚地了解到各个活动的前后顺序，而且能识别其中的里程碑，还能对资源的灵活调用起到了很好的指导作用。

#### 4、估算活动资源

活动资源估算就是确定在项目实施过程中何时要使用何种资源，以及要用多少该资源。估算活动资源是项目能否正常开展的基础。没有足够的资源有可能会导致进度的拖延，严重的话还可能导致项目的失败。因此业务活动分解完成后，为了保证有充足的资源去完成。我组织召开了会议，邀请团队的所有项目经理、相关业务专家和技术专家参与。对具体的工作活动提出需要的资源条件，采用自下而上的方式进行估算，对每一层下面工作所需的资源进行估算，最后将所有的资源进行汇总。比如二代身份证信息管理可以分解为身份证信息的采集、信息的存储、信息的修改。信息采集工作需要读卡器一台、能够在 Java中成功调用 DLL动态库一个以及Java

程序开发人员2名；信息存储工作需要通用数据库存储过程一个、Java 程序开发人员2个。暂住人口户籍管理、租赁房屋管理的分项经理这时提出也需要Java 的开发人员各2个。我们检查公司的人力资源表后发现缺少2名Java 程序员，我及时向公司领导汇报了情况，经领导同意我们又招聘了2名程序员，完成了资源的合理分配。通过讨论我还制作了活动资源日历，保证每个活动都有后备的资源考虑。

### 5、估算活动历时

活动历时估算就是根据活动资源估算的结果，估算完成单项活动所需的时间。我有过许多类似管理项目的经验。因此大部分的活动我采用了类比估算法，从而节约了时间。此外我们还考虑了活动存在的风险情况。在与负责二代身份证管理的经理讨论的过程中，我们发现身份证采集的设备驱动程序来自第三方，驱动的连接是否正常直接影响到信息采集活动的开发。因此我及时召开了会议，邀请了相关的业务、技术专家和团队成员调整了估算方法，采用了三点估算法。该方法主要有3个数据，分别是最乐观历时估算a、最悲观历时估算c、最有可能历时估算b。而后利用  $T=(a+4b+c)$  取其平均值。经过各专家和开发团队成员的讨论，认为最乐观的时间为2个工作日、最悲观的时间为6个工作日、最有可能的时间为4个工作日。最后该活动的历时为4个工作日。

### 6、制定进度计划

根据前面的各个活动我制订了项目的进度计划。在制定进度计划的过程中我们采用关键路径法确定了总工期。在分析各项数据的过程中我们发现有些活动的历时还可以压缩，这样就可以缩短整个项目的工期。为了便于安排团队各成员的具体工作，分配不同的工作职责，形成了逻辑横道图。高层领导通常关注项目是否按计划进行，是否符合项目目标，项目团队的绩效是否能够保持，需要周期性地向管理层汇报进度情况，于是形成了概括性进度计划表。

### 7、控制项目进度

“懂业务的不懂技术，懂技术的不懂业务”，在这种情况下项目的风险很大，一旦开发人员没有理解业务去开发，将导致严重的返工，最终影响项目进度。为了及时了解团队成员工作中遇到的问题，我约定每3天举行例会，每个项目经理谈谈在工作中遇到的问题，大家一起讨论，形成解决方案，并进行记录。由于该项目从正式启动到试运行工期很紧，且中间经历春节假期，给项目的进度控制带来了较大压力，我决定从2010年12月开始按照公司加班制度进行每周一、三晚加班。

根据团队项目经理统计的成员每天工作绩效信息，每周形成项目周报，并发送给项目相关干系人。同时，根据绩效信息与计划进度表进行比较，进行偏差分析，利用挣值技术计算进度偏差情况，及时采取纠正和预防措施。比如负责二代身份证信息管理项目的丁工还负责其他项目的系统需求分析和设计，因其他项目上的事情比较多。二代身份证管理的需求分析和详细设计迟迟不能开始，已落后于计划， $SV=-3$ 。如果再不提交将会影响到编码阶段。届时，我与丁工进行了沟通，与他协商决定，我负责帮他完成一部分其他项目的工作，他加班负责把马上要进行编码阶段的二代身份证信息管理的需求分析和设计提交出来，最终二代身份证信息管理的编码工作按计划开展。

经过项目全体人员的共同努力，2010年3月项目一次性通过了甲方的验收。回顾项目的进度管理工作的过程中，项目能成功通过验收得益于在事前进行了充分的计划和准备工作。我觉得项目管理的能力和项目开发的能力是有很大的区别的。一个成功而高效的项目开发必须要有一个能统筹管理和善于沟通的项目经理。特别作为大型项目经理，我们的主要工作就是平衡各种资源的利用，使其达到最佳的效率。怎样才能达到这个最佳，这是我在今后的工作中需要长期实践和摸索的内容。虽然项目成功通过了验收没有大的事故发生，但仍然存在许多问题，主要有以下几点：

在需要客户确认时，与客户的沟通方式比较单一，只是一味等待，导致某些工作落后于计划进度，影响了整体计划。需求分析还不够全面，某些功能没有能够很完善地实现。软件测试不系统，用例准备仍不够充分，忽视了压力测试。系统实际运行后随着参保职工和定点结算的增加，运行速度下降很快，达不到设计要求。虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但造成了资金的额外投入。

## 进度管理范文17



## 摘要

本文以我全程负责管理的北京市××党校电子政务三期工程(合同额为1850万元,建设周期为18个月)为例,基于大型项目的特点,大型项目的计划过程、实施和控制过程这两条主线,结合项目实际情况阐述了项目进度管理的基本概念和主要过程,探讨了承建方在大型信息系统工程项目之进度管理方面遇到的问题及其解决办法,指出项目进度管理在信息系统项目实施中具有重要地位和关键作用。本文结合实践经验归纳总结出:对于大型及复杂软件项目在计划阶段做好工作量估算、正确识别关键任务,在项目的全过程中有效管理和控制风险因素,在实施阶段严格监控项目进度,必要时调整进度表。通过这些切实可行的解决办法或措施,成功地控制了该工程项目的建设进度,项目按期且以较高质量交付使用。目前该电子政务信息化工程系统运行稳定,受到建设方领导、管理层员工的肯定与好评,这在很大程度上得益于成功的项目进度管理。

## 正文

信息化建设是现代化党校建设的基础,是党校总体工作格局的重要部分。“十一五”期间,北京市××党校信息化建设的总体目标是,遵循省委提出的“建设一所与××省(市)经济、社会、文化发展相适应的、全国一流省级党校”的指示和要求,以信息化应用为核心、干部教育资源为基础、数字党校为目标,根据新校区数字校园的总体规划,统筹规划、分步实施。着力于建设高效、适用、便捷、安全的校园内网和信息化应用系统,全面实现党校工作与干部教育事业的数字化、网络化、信息化。2006年10月,该校新校区建筑物基本建设完工并进入装修阶段。同期,该校正式启动了电子政务三期工程信息化建设项目(以下简称为“三期建设项目”)的论证、招标等工作。本期工程主要完成以下6大基本系统:校园网络系统(含计算机机房建设工程)、政务内网及政务外网系统、数字化校园应用软件系统、多媒体教学及视频集中监控系统、校园安保监控系统、校园服务一卡通系统等。本人所在公司长期致力于电子政务信息化工程建设,以1850万元的竞标价获得该校这6大基本系统的建设任务(其中,数字化校园应用软件系统的建设经费为690万元),项目建设周期为18个月。在本项目中,我公司成立了以副总经理挂帅的项目领导小组,针对这6大基本系统的建设任务,由谢××等来自不同业务职能部门的主管分别组成4支项目团队,并委派我为高级项目经理,负责这些项目群的日常管理与协调工作。

××党校电子政务三期工程信息化建设项目,具有以下几个特征:①项目周期长(在本项目早期,我公司向建设方提供了项目建设规划的整体思路,并提交了项目建议书的初稿);②项目规模较大,目标构成较复杂;③项目干系人构成复杂,不仅包括项目内部所形成的项目管理体系,还包括合作方(如专业性较强的计算机机房工程子项目的分包公司等);④高级项目经理面临更多“间接管理”的挑战,日常职责更集中于管理职责;⑤费用多、综合性强等。

对于该大型项目,为以较高的可能性来实现预定的项目目标和结果,提高子项目之间的协作效率,有力保证项目质量,我们建立了以过程为基础的管理体系。在项目团队内部建立以下3个统一的项目过程:①计划过程,用于建立项目组织所需要的各个过程文件,支撑过程实施的操作指南、文档模板和检查表;②执行过程,即按照预定义的过程实施项目;③监督过程,即由独立的组织检查项目组织实施预定义过程的符合度。过程作为一个项目团队内部共同认可的制度而存在,它主要约束各个相关方以一致的方式来实现项目。在本大型项目中,我们相应制订了项目的计划过程、监督和控制过程、变更控制过程、配置管理过程、质量保证过程、过程改进过程、产品的验证和确认过程等。

项目管理的首要任务是制定一个构思良好的项目计划,确定项目范围,在给定的时间内完成项目目标。能否按进度正常交付是衡量项目成功与否的重要标志,因此进度控制是项目的首要内容,也是项目管理的灵魂。同时,项目管理是一个创造性的过程,项目不确定性因素很多,项目的进度控制是项目管理中的主要难点之一。进度管理的目的是合理地分配资源,保证项目能够按照进度计划顺利完成。进度管理的主要过程包括活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、制订进度计划以及项目进度控制等。其中,前5种过程属于计划过程组,而进度控制则属于监督与控制过程组。

在本大型项目制订项目计划时,由于里程碑的设置至关重要,因此我们使用了项目管理软件 P3E/C 的甘特图制订项目的进度计划;使用关键路径法来确定项目的最短历时,以及有效地对项目进度进行控制;使用PERT估算法,来评价项目进度目标的实施风险等。

以本大型项目中数字化校园应用软件系统为例,该子项目要求构建一个集网络门户、办公管理、业务系统



(如办公自动化 OA、教务、人事、科研、后勤等)于一体，集统一数据库、统一认证管理、统一标准规范的数字化校园应用平台。党校作为党委的重要工作部门又承担着干部教育培训的重任，党校工作的特殊性决定了党校数字化校园应用软件系统项目的开发，既不同于高校也不同于政府机关，它是一项具有创新性的探索与尝试。对于承建方而言，与建议方在项目合作办法、投入力度、技术保障、服务措施以及后续的支持保障都必须做出全面的安排，精心的设计和部署。虽然负责该子项目的项目团队成员多数从事过数字化校园系统的开发工作，对高校业务流程有较清晰的了解。但该子项目启动后，在着手项目进度计划过程中也面临诸多问题。例如，该校业务信息化程度较低，缺少基础的信息编码；项目复杂，任务重，用户方在合同中明确了阶段性交付时间，如第11个月前必须正式启用办公自动化应用系统，第13个月必须实现学员评教应用系统等里程碑式任务，相关活动的进度安排只能从后往前排；项目部分内容存在隐秘性和分散性，难以估算工作量，项目实施进度难以监控等。而正确识别关键路径，合理估算工作量和技术难度，活动历时估算适当留有余地，进度动态监控等手段是确保项目按期保质完成的关键所在。

(1) 正确识别项目关键路径。对于建设方在合同中已明确提出几个重要的时间线约束的项目，项目经理在项目进度管理时如何合理地进行活动排序是至关重要的。例如，要保证第13个月实现学员评教应用系统，要求之前完成系统所有的基础代码的编制、教学计划、教学任务、排课、学籍管理等基本教学教务管理活动，同时必须完成学员和所有在职教师等数据的整理、转换、校验和导入。工作量非常巨大，且必须在第12个月前全部完成，这是一项重要的关键任务。对大型及复杂的软件项目，识别关键路径显得尤为重要，期间可能存在多条关键路径和并行性任务。

通常，项目进度表有两种方法：①是根据项目任务和资源分配情况制定项目开发进度计划；②是根据提供软件产品的最后期限从后往前安排时间。在大多数场合，项目经理需要面对的是比较被动的第②种方式。同时，为了缩短工程进度，充分发挥人力资源潜力，任务分解应尽力挖掘并行成分，快速跟进。但需在防范风险的前提下实施快速跟进，以免发生平行活动之间的相互干扰、资源冲突甚至返工等现象。

(2) 合理的估算项目工作量和难度。由于信息系统本身的复杂性，历史经验的缺乏，估算工具的缺乏，以及一些人为的因素，导致信息系统项目的规模估算往往和实际情况相差甚远，错误估算已成为软件项目失败的几大原因之一。在该子项目中，历史数据的整理工作量很大，数据杂乱无章，需要花大量的时间参照设计方案去整理、校验、导入系统，而数据整理方面没有可信的绩效历史数据可供参考，造成这部分工作量很难准确估算，只能借助专家评估、类比法粗略测算。因此，在编制进度管理计划时必须充分认识这些问题，在完成需求调研后，基于对系统各方面需求有了较好的了解，再进行项目的进度和成本估算更有利于工作的开展。

(3) 活动历时估算适当留有余地。工时估算对于整个项目进度管理而言，是一件重要的工作。如果关键活动估算过紧，进度安排紧凑，在项目过程中要求突然提前或引起其他重要变更时，项目组不至于落到十分被动的地步。反之，在进行关键活动历时估算时，适当地预留一定的机动时间以便应对突发的意外变更，进度纠偏有了灵活的控制，便于在过程中随时把控。

(4) 如何进行项目的跟踪与控制。在大型项目的实施与控制过程中，最关键的环节是获取项目实施绩效，然后与项目基准计划进行比较。高级项目经理的主要工作是把控好进度，随时了解项目进度、必要时调整进度表。对于工期较长的项目，进度的把控有别于中、小型项目的管理。周进度表、绩效考核、周例会是重要的进度跟踪检查手段，而现场检查则能随时了解项目的进展。阶段性里程碑式交付物是我始终牢记在心的进度参考目标。对于本项目所采取的多级进度计划的管理模式，项目管理软件P3E/C的相关模型使用起来更能得心应手。

该建设项目合同签订及项目启动之日是2006年12月1日，2008年4月前各子项目分分期分批初步建设完成并投入试运行，并于当年7月项目终验通过。目前该电子政务信息化工程各个子系统运行稳定，受到建设方领导、管理层员工的肯定与好评，这很大程度上得益于成功的项目进度管理。但个人在本项目实践过程中，深深体会到在今后类似项目的管理过程中必须加强与努力的工作有：①如何在大型项目里对项目进行优先排序，并分配资源？②多个项目同时开展，项目之间的进度、资源等如何更有效地协调与管理？③与合作方签订的合同中，加强对供应商进度管理，以免其在提供产品时出现拖沓现象；④多个项目跨越不同部门、不同业务，项目涉及的人员多，团队间的信息交流和沟通如何高效地进行？……这些都有待于我在今后工作过程中不断学习、探索与总结。

## 进度管理范文18

【摘要】——字数有点多, 自己删减

2008年10月, XX 发展股份有限公司作为系统集成项目的总包商承接了XX 市人力资源和社会保障局所委托的XX 市基本医疗保险门诊实时结算信息系统建设项目, 我作为项目经理负责全程管理该项目, 该项目的主要业务目标是建设覆盖全市1800 家医保定点医疗机构的门诊实时结算系统; 在实施该项目过程中, 项目在时间管理方面具有以下特点: 项目业务功能复杂, 涉及到XX市1800家医保定点医疗机构和1300万医保参保人, 同时该项目工期较长历时一年多, 涉及的项目干系人众多, 并且项目属于2009年 XX 市政府折子工程, 要求必须在2009年底完成。因而该项目的进度管理是项目成功的关键。

在充分分析了该项目特点的基础上, 在时间管理方面我对项目的活动通过活动分解进行了定义, 使用前导图的方法对项目活动进行了排序, 经过对项目活动的资源估算、项目活动历时估算并制订了项目进度计划, 形成了项目进度甘特图, 在项目执行过程中依据项目甘特图, 进行项目绩效测量, 根据绩效测量的结果以及通过项目进度变更控制系统对项目进度进行了很好的控制。在项目的各个里程碑阶段都很好地确保了项目质量和成本的基础上, 按照项目时间进度计划完成了项目。最终, 在2009年底由XX 市政府正式宣布系统一次性上线成功。

该项目在时间管理过程中还存在一些不足, 例如在活动历时估算时我们还应该更多的安排预留时间, 为项目风险做好时间方面的准备; 在制订项目进度计划时, 我们还应该更多考虑资源平衡方面的问题, 使项目资源得到更充分的利用; 在进度控制阶段, 我们在各个里程碑评审过程中还应该增加用户参与, 与用户更好地进行项目进度沟通。争取在今后的项目管理过程中百尺竿头、更进一步。

### 【正文】

2008年10月, XX 发展股份有限公司作为系统集成总承包商承接了XX 市人力资源和社会保障局所委托的XX 市基本医疗保险门诊实时结算项目, 我作为项目经理负责全程项目管理, 并参与了业务需求讨论和系统分析等工作。该项目覆盖了全市18个区县、1800家医保定点医疗机构和1300万参保人。在参保人门诊就医费用结算时, 使用社保卡实时计算医保基金和个人支付金额, 参保个人只需负担个人支付金额即可完成结算过程, 将门诊费用报销支付时间由几个月缩短为几秒钟, 极大地方便了参保人。该项目从2008年10月开工, 到2009年12月验收结束, 历时一年多, 项目涉及XX 市和18区县人社局、1800家定点医疗机构, 项目干系人众多, 项目业务需求内容繁多。由于项目属于XX 市政府折子工程, 项目时间进度要求必须在2009年底完成, 项目管理过程中的时间管理尤为重要, 是项目是否成功的重要评价标准。在具体管理过程中, 我根据项目实际情况, 遵循时间管理的主要方法, 对项目活动进行了定义、排序, 资源估算、历时估算并制订了项目进度计划, 在项目执行过程中, 通过项目进度变更控制系统对项目进度进行很好的控制, 最终在既定的时间完成了所有项目工作, 取得了良好的效果。2009年底由XX 市政府正式宣布一次性上线成功, 目前运行情况良好。

### 1、规划进度管理

进度管理计划为如何在整个项目期间管理项目进度提供指南和方向。进度管理计划可以是正式的或非正式的, 也可以是详细的或概括的。在项目的初期, 我组织了业主方员工、项目团队成员和组织内的专家, 召开了规划会议。会议上讨论并制定了进度管理计划, 明确了监督、控制项目进度的准则和活动。

### 2、活动定义

首先, 我们根据项目范围说明书以及项目的 WBS对项目的所有活动进行了定义。我们将项目先进行了阶段定义, 包括项目的需求获取、需求分析、系统设计、系统开发、系统测试、用户测试、系统试点、系统正式上线阶段, 然后, 我根据项目进展的不同阶段, 采用滚动规划方法, 将项目涉及到的所有活动逐步进行了定义。对于近期需要完成的工作在工作分解结构最下层详细规划, 远期需要完成的工作则表现在工作分解结构相对高的层次上。通过滚动规划方式随着项目工作的开展, 项目活动也逐层逐步清晰。

### 3、活动排序

根据活动定义, 我将所有活动进行了排序, 通过前导图的方法, 将所有活动之间的依赖关系整理形成项目网络图。在此阶段中最重要的就是明确各个活动之间的依赖关系, 例如在系统测试阶段, 我们通过与用户沟通, 最终明确先进行我们公司内部自测工作, 然后由用户代表在公司的实验室环境下进行用户测试, 最后再



选择两家试点医院在医院实地环境下进行现场测试；而对于公司内部测试阶段，我们将医院端系统与区县经办机构端的系统进行同步闭环测试。

#### 4、活动的资源估算

为了做好所有项目活动在所需资源上面的准备工作，我们还对项目活动的资源进行了估算，通过自下而上的估算方法我们整理了整个项目所需要的相关资源。例如在测试阶段，我们针对所需要测试的系统数量、每个系统的测试人员数量，以及试点测试医院的数量，我们估算了所需要测试用读卡机具以及测试卡的数量，在系统测试之前要求机具和卡片提供商必须按时提供测试用的设备以保证测试工作的顺利进行。

#### 5、活动的历时估算

对于活动历时估算我们使用了活动历时二点估算法，由于在系统开发过程中业务算法相对比较复杂，具体开发过程中可能会遇到很多不确定因素，为此，我要求项目人员估算了最乐观、最悲观以及最可能的时间的开发时间，使用三点估算法计算公式计算出项目活动的历时估算。例如对于系统测试工作，无法很准确地估算测试bug的修改时间，为此我要求测试人员进行了三点估算，最乐观的时间为3周，最悲观的时间为8周，最可能的时间为G周，通过三点估算公式计算出估算时间为5.9周。通过使用三点估算法设置统计权重，运用统计规律降低了项目历时的不确定性。

#### 6、制订进度计划

在前期时间管理工作的基础上，我制订了项目进度计划，通过项目甘特图全面反映了项目进度状况。在制订进度计划过程中，使用了关键路径法，根据各项目活动之间的依赖关系以及项目活动所使用的资源情况，我们分析并寻找了项目的关键活动，并形成了项目的关键路径。通过平衡与协调项目资源使用情况，最终制订了项目计划甘特图。为了使项目干系人都了解和掌握项目进度计划，我们还将项目计划甘特图印刷成册，形成了项目手册，下发给项目参与各方，得到了用户方以及项目监理方的好评。

#### 7、进度控制

在项目执行过程中，每周各子项目组根据项目进展报告进行挣值分析，并形成项目跟踪甘特图，并与项目计划甘特图进行比对，如果发现有滞后现象则安排项目组进行赶工。每两周项目整体进行绩效测量通过挣值分析以及项目跟踪甘特图进行绩效评估。如果出现进度变更，则通过项目组以及公司两级进度变更控制系统进行变更评审。对于项目工作重大的变更则由项目监理公司主持召开项目监理会，与用户方和监理方共同沟通项目进度变更情况，对于批准的变更申请，在监理会后形成项目进度变更报告，发送项目相关各方。

#### 【结束语】

在门诊实时结算项目管理过程中，我全面应用了项目时间管理的方法，使得该项目在时间管理方面较好地达到了预期目的，确保了2009年底系统上线。鉴于我们在项目初期通过项目工作分解进行了活动定义，使用了前导图法对项目活动进行了排序，并使用了自下而上的估算方法对项目活动进行了资源估算，使用了项目历时三点估算法降低了历时估算的不确定性，最终形成项目进度计划，并在项目执行过程中很好地运用了绩效测量以及项目组与公司两级进度控制系统，对项目进度进行了控制，并且在项目监理方的组织下与用户进行了有效的沟通，最终确保了在2009年底完成了项目所有工作，并由XX市政府正式宣布一次性上线成功。

通过总结，对于项目在时间管理方面我认为还存在一些不足：

第一，在项目活动历时一估算时还应该更多的安排预留时间，为项目风险做好时间方面的准备。

第二，在制订进度计划方面还应该更多考虑资源平衡方面的问题，使项目在确保时间进度不变的情况下更好地减少成本。

第三，在项目执行过程中，各个里程碑评审过程还应该加强用户参与，在项目进度方面增加与用户的沟通。

如果对于以上方面能够进行更好的总结与提高，在今后的项目管理过程中时间管理的水平将得到不断提高，真正达到“百尺竿头、更进一步”的目标。

#### 江山老师点评：

论文中关于项目背景的叙述真实可信，通过项目基本信息和项目特征的介绍突出了项目的特色；论文结构合理，摘要、项目背景、正文论述、总结与提炼等部分结构清晰，详略得当；论文的逻辑线索清晰，紧扣时间管理线索，从活动定义、活动排序、活动资源估计、活动持续时间估算、制订进度计划和进度控制六个方面综述了



项目进度管理的主要内容，并能有意识地在每个子过程中表现相应的输入、输出与方法结构，同时做到了理论与实际结合，反映了考生同时具备丰富的项目管理实践经验和对于项目时间管理理论的全面掌握；论文语言流畅，段落过渡衔接自然，是一篇值得重点参考的论文。不足之处是论文的摘要过长，考试时可能会影响论文写作时间的合理分配。

### 摘要

摘要结构合理、层次清晰。不足之处是摘要过长，字数为670字，应该压缩到一半左右，因为考试中摘要的长度一般要求不超过400字。例如对于项目背景信息的叙述可以适当压缩，对于项目的经验教训也可以一带而过。另外，“百尺竿头、更进步”的提法在第1章中举例时作过说明，考生不宜再反复引用，完全可以采用其他类似的说法来替代，避免考试时出现雷同。

### 正文

#### 论文背景

项目背景真实可信。考生首先对项目背景进行了全面陈述，然后分析项目特征，接着引出项目进度管理的重要性和主要内容。

#### 论文逻辑框架

论文逻辑线索清晰，每个子过程的内容表现为一个自然段落，也使得阅卷老师在阅卷过程中直接可以判断考生有无相应的理论基础知识。也有的考生将各个子过程的内容在同一段进行综述，这种写法是比较吃亏的。论文写作中一定要注意逻辑线索的展现，而线索展现出了在论文内容方面进行逻辑关联，形式表现也是一个重要手段，建议考生采取该样例的段落区分方式。

#### 论文总结

论文总结的写法比较典型，首先对正文部分进行总结，又对工作的不足进行了分析，并指出未来项目管理的努力方向。论文总结的写法同样值得借鉴。

#### 论文外观

论文语句流畅，段落分明，且使用了段落编号的方式使得论文的结构更为清晰。

## 进度管理范文19

### 【摘要】

2006到2009年受单位委托，我作为开发方项目经理带领项目团队参与了“军队工程设计项目集成应用系统”的研制和实施工作。该项目涉及四个开发单位、仅50个应用单位和大量终端用户，项目具有复杂度高、涉及单位多、开发周期长等特点，我综合运行项目管理的理论、技术并结合实际项目情况采取措施，为了加强进度有效管理，我首先利用Project 制作详细而具有弹性的项目任务计划；其次分析出关键任务，控制主要的项目难点；再次在组织内部建立透明的项目状态汇报制度，使用偏差分析，对比进度状态，及时调整计划与实际进度的差异，加强人力资源管理，提高团队工作效率。基本上按期、按质在规定成本下顺利完成了该项目，取得了很好的应用效果，并从中得到很多经验和体会。

### 正文

随着信息化进程的不断推进，以信息化支撑军队工程建设和后勤服务工作变得越来越重要，并且为了适应现代化的管理方针和策略，同时满足国家制定的“十一·五”计划中关于信息化发展的方针。2006年由军队总XX部立项进行了军队工程设计项目集成应用系统研制和实施工作。该项目推广后涵盖全国40余家大型军队工程设计单位、总部以及7个主管部门，以网络化的协同设计与管理为中心、建设了两个平台(网络平台、业务基础应用支撑平台)、四个系统(综合计划任务管理系统、综合项目管理系统、工程协同设计系统、行业管理系统),实现全军工程设计领域的任务下达、工程策划、设计活动、施工配合、成果档案、行业监管等方面全方位、多角度、流程化科学管理与控制。

受单位委任，我作为乙方的项目经理参与了项目管理工作。带领项目团队历时3年开发和实施于2009年初全面切换上线，取得了很好的运行效果。

由于项目规模大，周期长，团队结构复杂，所以能有效的按进度计划开展项目并且很好的控制进度，是一项极为重要的工作。

项目进度管理的基本方法是首先制定项目进度计划，然后跟踪监视计划，根据实际状态及时调整计划分配资源，已达到项目如期进行的目的。为了保证项目计划如期进行，我在本项目中，首先对项目计划的制定做了很详细的工作，然后又采取一些技术及方案，保证项目进度如期进行。

### **一、项目计划整体策划，逐步细化**

要控制好项目进度，良好的项目任务计划，是一个有效的保证，也是基础。我使用Project 工具，利用类比法及功能点列表，力求进行任务计划安排，接近实际。首先将项目的每个子系统分别按照初步版本需求阶段，设计阶段，实现阶段，然后是整体项目的集成阶段、验收阶段，维护阶段。这样做的目的是，设立好项目阶段性里程碑，每一个阶段下也设置二级三级四级里程碑，便于考核审批项目计划，分析于实际之间的差异。

在制定了粗略的进度计划的基础上，随着需求调研的详细开展，逐步细化项目进度的任务安排，做到尽量任务明确，前后任务关系清晰。比如，我在开展业务调研时发现，任务管理子系统和项目管理子系统之间个别业务存在前后依存关系，我及时进行了调整，将两个子系统的部分业务进行了顺序调整，保证两个子系统同步进行，关联业务前后错开。采用 project 工具可以弹性的调整进度，省去了不少人工的计算，为加快项目进度计划，提供了很好的保证。

### **二、抓住项目重点，合理安排计划和资源**

在整个项目中，不是所有的子系统和模块都是重点，要掌握主要的业务部分，即项目干系人最关注的功能和项目验收的重点部分。抓住主要功能的进度，才能保证整个项目不失控。在制定了阶段性的项目计划后，我把目光集中在了项目管理子系统和工程协同子系统上。项目子系统因为是设计院的核心业务所在，所以注重业务上的逻辑，在调研和开发上需要给予高度的关注，尽可能在前期圈定正确的范围定义，并且防止后期的返工。所以我在进度安排时，在需求调研阶段给予人员的充分支持，确保项目范围确定的准确性，并且在后期的设计实施阶段，多设置里程碑检查点，与客户一起评审，防止项目的偏差。工程协同子系统，因为涉及到 autocad 的技术，对于我们现有的技术人员来说，不属于熟悉领域，需要有学习的过程，所以在制定计划时在设计实施阶段安排的较其他任务宽松一些，并且也设立了多个检查点，以保证范围和进度在有效控制内。

### **三、严格控制变更，以确保控制进度**

随着项目的设计和实施的开展，一些客户对项目的认识也逐步加深，同时也会产生各种各样的想法，有些对于项目有积极的作用，有些则会为用户理想化的想法，很难实现。所以迫切需要变更控制系统来进行需求设计等的控制。防止过度的范围蔓延而影响整个项目进度。我在项目初期制定了变更控制的流程，在需求调研基本结束开展后续工作后，所有需要进行的变更，都要严格提交变更申请单，由我和子项目负责人组成的变更控制委员会分析对现有进度和其他因素的影响，审核是否进行变更，确定后进入项目内部使用的变更信息库，作为后续的修改、跟踪、查询的依据。

### **四、组织内部透明的项目汇报制度，人力资源管理，保证项目进度反馈真实，人员工作高效。**

严谨的进度计划制定是项目成功的第一步，后期的项目进度控制则是一个漫长的艰辛过程，所以为了确保进度被有效的执行和可控，需要进行一系列的措施。在本项目中，我首先制定了严格的绩效报告制度，所有的项目组成员，每周末汇报本周的工作完成情况，上报给各子系统负责人，负责人进行检查并回填到 project 中的实际完成情况。每周一上午各组召开例会，就上周的工作进行小结。我每周关注 project 中反映的实际工作进展情况与计划情况进行对比。关注进度完成有偏差的部分，及时纠正。如果连续两周，超过三分之一的组员进度都没有按照计划完成，则说明对工作的估算过于乐观，需要进行计划时间的调整。

每个月定时召开进度会议，评审上一个月的项目完成情况，确保上报的绩效中体现的工作进度真实可靠。对于连续两个月以上按时按质完成工作的组员，给予适当的绩效奖励，以提升组员的工作热情。整个项目进度组员都可以随时查阅到，能看到自己和其他人的进度执行结果，为了整个项目团队形成一个积极良好的氛围。

### **总结**

本项目最后达到了预期的目标，项目计划内的任务也得到了实现，保证了进度的有效执行。我在本项目中总结出了进度成功的几点因素：1、计划的完整和细化，本项目由于前期的进度计划制定采用滚动计划的方式，配合工具的使用，达到了很好的效果，2、变更的有效控制，防止项目范围的蔓延就是保证了进度按原有计划进

行的重要因素3、进度的有效执行和控制，后期项目计划和绩效报告以及绩效奖励制度的结合运用，基本上达到了进度有效开展和控制。但是还有一些遗憾之处，由于项目执行期间客户单位进行了人事变更，导致原有的一些项目沟通人员的更换。对于我们的项目产生了一定的影响，被更换的单位部门领导对项目的内容提出了部分修改意见，对原有进度计划进行了部分调整。一部分工作被重新安排。这属于我在项目初期对于影响项目的风险因素分析的不够充分，在进度安排时没有充分安排缓冲的时间，虽然最后项目还是如期的验收完成，但是中间进行了赶工和加班和并行的方式，牺牲掉了一些成本，这些在后续需要进行加强。

### 江山老师点评：

论文以作者所管理的项目“XX 工程设计项目集成应用系统”为例，说明了作者对该项目进度管理所采取的主要方法。作者对于进度管理中主要采用的方法分为四个方面进行论述，提炼出“整体策划、抓住重点、控制变更、项目监控”四个重点。根据作者论文中所表现的项目实践，例如“如果连续两周，超过三分之一的组员进度都没有按照计划完成，则说明对工作的估算过于乐观，需要进行计划时间的调整……，对于连续两个月以上按时按质完成工作的组员，给予适当的绩效奖励，以提升组员的工作热情”，作者应该具备丰富的项目管理经验与实践。虽然论文整体的逻辑结构比较明显，但是与论文主题的要求还是有一定的偏离。此外，论文语句不够流畅，语句与段落之间缺乏相应的过渡。

### 摘要

该论文的摘要简洁明了，介绍了自己所从事项目的基本信息、并引出项目进度管理作为该项目的主要内容，从而也为后续的正文做好了铺垫。不足之处是只表现了项目进度管理的部分线索，例如对于活动定义、活动排序、活动资源估计等内容虽然有所提及，但是并没有进行明确论述，因而使得论文的逻辑线索不完整，与论文主题的重合程度有所欠缺。

### 正文

#### 论文背景

项目背景真实可信。通过作者对于项目背景信息的描述，充分体现了该项目“规模大，周期长，团队结构复杂”等明显的项目特征。作者首先提炼了项目特征，然后以非常自然的方式引出了项目进度管理的重要性。

#### 论文逻辑框架

该论文逻辑框架不完整，尽管制订进度计划、合理安排资源、严格变更控制、进度监控是项目进度管理的主要内容，但应该以更明确的方式表现出进度管理其他几个过程组。所以论文尽管具备明确的逻辑框架，但线索不完整，阅卷过程中可能会招致明显的扣分。

#### 论文总结

论文总结的写法比较典型，首先对前面的正文部分进行总结提炼，然后又指出工作中存在的不足，使得总结的结构合理，线索分明。

#### 论文外观

论文语句通顺，但不够流畅。论文正文采用了小标题的写法，突出了论文的逻辑结构，这种写法值得其他考生借鉴。

## 进度管理范文20

### 【摘要】——字数多了

2008 年 10 月，XX 发展股份有限公司作为系统集成项目的总包商承接了 XX 市人力资源和社会保障局所委托的 XX 市基本医疗保险门诊实时结算信息系统建设项目，我作为项目经理负责全程管理该项目，该项目的主要业务目标是建设覆盖全市 1800 家医保定点医疗机构的门诊实时结算系统；在实施该项目过程中，项目在时间管理方面具有以下特点：项目业务功能复杂，涉及到 XX 市 1800 家医保定点医疗机构和 1300 万医保参保人，同时该项目工期较长历时一年多，涉及的项目干系人众多，并且项目属于 2009 年 XX 市政府折子工程，要求必须在 2009 年底完成。因而该项目的时管理是项目成功的关键。

在充分分析了该项目特点的基础上，在时间管理方面我对项目的活动通过活动分解进行了定义，使用



前导图的方法对项目活动进行了排序，经过对项目活动的资源估算、项目活动历时估算并制订了项目进度计划，形成了项目进度甘特图，在项目执行过程中依据项目甘特图，进行项目绩效测量，根据绩效测量的结果以及通过项目进度变更控制系统对项目进度进行了很好的控制。在项目的各个里程碑阶段都很好地在确保项目质量和成本的基础上，按照项目时间进度计划完成了项目。最终，在2009年底由XX市政府正式宣布系统一次性上线成功。

该项目在时间管理过程中还存在一些不足，例如在活动历时估算时我们还应该更多的安排预留时间，为项目风险做好时间方面的准备；在制订项目进度计划时，我们还应该更多考虑资源平衡方面的问题，使项目资源得到更充分的利用；在进度控制阶段，我们在各个里程碑评审过程中还应该增加用户参与，与用户更好地进行项目进度沟通。争取在今后的项目管理过程中百尺竿头、更进一步。

### 【正文】

2008年10月，XX发展股份有限公司作为系统集成总承包商承接了XX市人力资源和社会保障局所委托的XX市基本医疗保险门诊实时结算项目，我作为项目经理负责全程项目管理，并参与了业务需求讨论和系统分析等工作。该项目覆盖了全市18个区县、1800家医保定点医疗机构和1300万参保人。在参保人门诊就医费用结算时，使用社保卡实时计算医保基金和个人支付金额，参保人只需负担个人支付金额即可完成结算过程，将门诊费用报销支付时间由几个月缩短为几秒钟，极大地方便了参保人。该项目从2008年10月开工，到2009年12月验收结束，历时一年多，项目涉及XX市和18区县人社局、1800家定点医疗机构，项目干系人众多，项目业务需求内容繁多。由于项目属于XX市政府折子工程，项目时间进度要求必须在2009年底完成，项目管理过程中的时间管理尤为重要，是项目是否成功的重要评价标准。在具体管理过程中，我根据项目实际情况，遵循时间管理的主要方法，对项目活动进行了定义、排序，资源估算、历时估算并制订了项目进度计划，在项目执行过程中，通过项目进度变更控制系统对项目进度进行很好的控制，最终在既定的时间完成了所有项目工作，取得了良好的效果。2009年底由XX市政府正式宣布一次性上线成功，目前运行情况良好。

## 1、规划进度管理

进度管理计划为如何在整个项目期间管理项目进度提供指南和方向。进度管理计划可以是正式的或非正式的，也可以是详细的或概括的。在项目的初期，我组织了业主方员工、项目团队成员和组织内的专家，召开了规划会议。会议上讨论并制定了进度管理计划，明确了监督、控制项目进度的准则和活动。

## 2、活动定义

首先，我们根据项目范围说明书以及项目的WBS对项目的所有活动进行了定义。我们将项目先进行了阶段定义，包括项目的需求获取、需求分析、系统设计、系统开发、系统测试、用户测试、系统试点、系统正式上线阶段，然后，我根据项目进展的不同阶段，采用滚动规划方法，将项目涉及到的所有活动逐步进行了定义。对于近期需要完成的工作在工作分解结构最下层详细规划，远期需要完成的工作则表现在工作分解结构相对高的层次上。通过滚动规划方式随着项目工作的开展，项目活动也逐层逐步清晰。

## 3、活动排序

根据活动定义，我将所有活动进行了排序，通过前导图的方法，将所有活动之间的依赖关系整理形成项目网络图。在此阶段中最重要的就是明确各个活动之间的依赖关系，例如在系统测试阶段，我们通过与用户沟通，最终明确先进行我们公司内部的自测工作，然后由用户代表在公司的实验室环境下进行用户测试，最后再选择两家试点医院在医院实地环境下进行现场测试；而对于公司内部测试阶段，我们将医院端系统与区县经办机构端的系统进行同步闭环测试。

## 4、活动的资源估算

为了做好所有项目活动在所需资源上面的准备工作，我们还对项目活动的资源进行了估算，通过自下而上的估算方法我们整理了整个项目所需要的相关资源。例如在测试阶段，我们针对所需要测试的系统数量、每个系统的测试人员数量，以及试点测试医院的数量，我们估算了所需要测试用读卡机具以及测试卡的数量，在系统测试之前要求机具和卡片提供商必须按时提供测试用的设备以保证测试工作的顺利进行。

## 5、活动的历时估算

对于活动历时估算我们使用了活动历时二点估算法，由于在系统开发过程中业务算法相对比较复杂，具体开发过程中可能会遇到很多不确定因素，为此，我要求项目人员估算了最乐观、最悲观以及最可能的时间的开

发时间，使用三点估算法计算公式计算出项目活动的历时估算。例如对于系统测试工作，无法很准确地估算测试 bug 的修改时间，为此我要求测试人员进行了三点估算，最乐观的时间为3周，最悲观的时间为8周，最可能的时间为G 周，通过三点估算法计算出估算时间为5.9周。通过使用三点估算法设置统计权重，运用统计规律降低了项目历时的不确定性。

## 6、制订进度计划

在前期时间管理工作的基础上，我制订了项目进度计划，通过项目甘特图全面反映了项目进度状况。在制订进度计划过程中，使用了关键路径法，根据各项目活动之间的依赖关系以及项目活动所使用的资源情况，我们分析并寻找了项目的关键活动，并形成了项目的关键路径。通过平衡与协调项目资源使用情况，最终制订了项目计划甘特图。为了使项目干系人都了解和掌握项目进度计划，我们还将项目计划甘特图印刷成册，形成了项目手册，下发给项目参与各方，得到了用户方以及项目监理方的好评。

## 7、进度控制

在项目执行过程中，每周各子项目组根据项目进展报告进行挣值分析，并形成项目跟踪甘特图，并与项目计划甘特图进行比对，如果发现有滞后现象则安排项目组进行赶工。每两周项目整体进行绩效测量通过挣值分析以及项目跟踪甘特图进行绩效评估。如果出现进度变更，则通过项目组以及公司两级进度变更控制系统进行变更评审。对于项目工作重大的变更则由项目监理公司主持召开项目监理会，与用户方和监理方共同沟通项目进度变更情况，对于批准的变更申请，在监理会后形成项目进度变更报告，发送项目相关各方。

### 【结束语】

在门诊实时结算项目管理过程中，我全面应用了项目时间管理的方法，使得该项目在时间管理方面较好地达到了预期目的，确保了2009年底系统上线。鉴于我们在项目初期通过项目工作分解进行了活动定义，使用了前导图法对项目活动进行了排序，并使用了自下而上的估算方法对项目活动进行了资源估算，使用了项目历时三点估算法降低了历时估算的不确定性，最终形成项目进度计划，并在项目执行过程中很好地运用了绩效测量以及项目组与公司两级进度控制系统，对项目进度进行了控制，并且在项目监理方的组织下与用户进行了有效的沟通，最终确保了在2009年底完成了项目所有工作，并由XX市政府正式宣布一次性上线成功。

通过总结，对于项目在时一间管理方面我认为还存在一些不足：

第一，在项目活动历时一估算时还应该更多的安排预留时间，为项目风险做好时间方面的准备。

第二，在制订进度计划方面还应该更多考虑资源平衡方面的问题，使项目在确保时间进度不变的情况下更好地减少成本。

第三，在项目执行过程中，各个里程碑评审过程还应该加强用户参与，在项目进度方面增加与用户的沟通。

如果对于以上方面能够进行更好的总结与提高，在今后的项目管理过程中时间管理的水平将得到不断提高，真正达到“百尺竿头、更进一步”的目标。

# 进度管理范文21

## 摘要，

为了实现免疫规划信息”全市、全人群、全业务、全过程”一体化管理，北京市卫生局于2007年11月公开招标采购(免疫规划信息管理系统”，总投入792.4万，建设周期为一年。因我公司一直致力于该领域的信息系统研发，所以中标并承建了该项目，我担任项目经理。

在给定的时间内完成指定的任务是项目的重要约束性目标，也是衡量项目是否成功的重要标志，但是项目的时间又会受外界诸多因素制约，存在很多不确定性，很难把控，因此要保证项目如期完成，就必须进行有效的进度管理。就项目的进度管理而言，我的主要任务是制定项目进度计划、严密监控进程、合理调配资源、解决疑难问题。本文以免疫规划项目为例，具体阐明如何运用”周密策划、严密监控、随机应变”策略来实现项目的进程管理，及一些个人心得。

## 正文：

为彻底改变北京市免疫规划信息”薄、表、册’管理的落后模式，解决流动人口免疫跟踪难题，实现免疫规划信息”全市、全人群、全业务、全过程”一体化管理，北京市卫生局于2007年11月公开招标采购‘免疫



规划信息管理系统”，总投入792.4万，建设周期为一年(208.1.1-208.12.31)。

整个项目的建设目标是：建立一个免疫规划信息管理虚拟专网、一个全程免疫规划信息管理平台、一套免疫接种信息采集软件、一个免疫规划信息网站，并实现与国家疾病监测信息报告系统、国家免疫接种信息管理系统》的两个对接。其主要特点有三个方面：‘与业务结合紧密’：应种推算、异地接种、流动人口免疫跟踪等问题的信息化实现有难度；涉及面广系统用户涉及国家、市、区、接种点四级的卫生行政者、业务人员及接种者，地域覆盖全市三级，项目协调管理难度大；‘工期紧整个项目涉及网络建设、硬件配备、网站、软件开发和系统集成，但开发周期仅一年，具有相当的挑战性。

因我公司一直致力于该领域的信息系统研发，在业务理解、技术研发上有很强的优势，所以中标承建该项目。公司指派我为该项目的项目经理，负责整个项目的管理。就时间管理而言，我的主要任务是：制定项目进度计划、严密监控进程、合理调配资源、解决疑难问题。

接到任务后我根据项目需要组建了一个23人团队(包括我在内)。团队分为六个小组：1、网络组：2人，负责数据中心、虚拟专网的建设和接种点硬件配备相关管理，由于市场上网络、计算机等系统软硬件技术成熟、价格透明，而硬件集成又非本公司核心业务，所以外包给了有系统集成一级资质的H公司；2、平台组：10人，平台是各级免疫规划管理人员进行数据汇总、统计分析和信息交换的主要场所，为实现数据统一、实时传输，平台采用B/S架构开发；3、接种点组：4人，主要完成接种点信息采集报送软件开发，由于涉及业务深、运算量大、又是多点采集，所以采用C/S架构建设；4、网站组：2人，主要负责信息网站的建设；5、配置组：1人，主要负责日常的配置管理工作。6、测试组：3人，主要负责集成测试、确认测试和系统测试。

在给定的时间内完成指定的任务是项目的重要约束性目标，也是衡量项目是否成功的重要标志，但是项目的时间又会受外界诸多因素制约，存在很多不确定性，难以把控，因此要保证项目如期完成，就必须进行有效的进度管理。”周密策划、严密监控、随机应变”是我从这几年项目管理中总结出来的进度管理要诀。下面我将就此进行一些简单介绍。

### 一、周密策划

项目管理计划是整个项目进度管理的基础，也是整个团队后期行动的指南。一个完善计划可以最大限度地保证整个项目在预定的时间内平稳、顺畅执行，实现预期目标。

项目启动后，我先根据项目总体要求和各子项目特点和开发量，凭经验确立了六个目标：1、网络组3月完成数据中心建设，6月完成接种点计算机、VPN设备部署；2、接种点组8月底完成研发；3、网站组3月出原型，7月在数据中心进行安装调试；4、平台组7月完成研发，8月在数据中心安装调试，9月与网站组研发接种信息查询子系统；5、测试组平时进行集成测试，10月系统测试，11月用户试运行；6、12月预留，用于试运行后系统完善或突发事件调整，同时做验收前准备，12月下旬终验。

然后我让各组长根据以上目标制定本组详细的进度计划，时间一周，工具统一使用公司的项目管理系统PROJECT2007。活动定义主要利用分解技术，将整个项目分解成一系列更小、更易控制的活动。活动排序主要用前导图技术。活动资源、用时估算分别通过系统的资源池、三点估算法得到。绘制带日期项目网络图、甘特图、里程碑图，确定关键路径，制定进度控制策略，形成项目进度计划。

最后我对各组计划进行审核、汇总、平衡，特别对各组衔接、资源冲突处进行详细规划，形成最终的项目进度计划，报公司领导和项目联席会审批。

### 二、严密监控

“计容易、执行难”是项目管理的通病。我们主要通过团队采用”日报+周例会+急事急报”制度、用户采用实时沟通+联席会议方法来保障计划的实施。团队成员每天下班前将自己当日进展通过PROJECT2007的OUTLOOK向组长报告，组长汇总后制成进展比较甘特图，并注明超前或滞后原因及改进措施，向我报告。我对各项进展进行偏差分析，提出解决建议，发布于PROJECTSERVER上。对于难定的问题则集中到周例会上共同讨论解决。

为政府部门建信息系统最大难题就是”人难找、事难定、变化快”，这使项目进程变得不可控。为避免此类事情发生，我们在项目建设前说服卫生局信息中心，在卫生局官方网站上加挂了一个自制的免疫项目沟通系统，并与其短信机相联。这样，项目中任何一个人需要信息沟通时就可发信息给系统，系统自动短信通知对方上网查看。沟通系统的使用消除了项目干系人间沟通的时空、地域的障碍，为项目按进度执行提供了支持。若有需要多方联合决议的问题，则通过召开联席会的方式解决。



### 三、随机应变

人常说“计划永远赶不上变化”，外界任何一个不确定因素都可能导致整个项目失败，所以我们还必须具备“随机应变”能力，化险为夷。比如，项目进行到3月，卫生局领导突然提出要将免疫规划系统作为亮点工程在8月奥运期间推出。听到这一消息我第一反应是：这怎么可能？但这是政治任务，不能随意否决。于是我多次找卫生局领导了解情况。沟通中我发现：卫生局其实只想在奥运期间重点展现儿童应种自动推算、异地接种等几个“惠民技术”，以体现北京市卫生管理现代化水平。根据这一情况，我立刻召集CCB成员开会，研究解决方案，我们最后的方案是：1、网络组、网站组按原计划执行。2、平台与接种点的系统开发分成两步，卫生局想展现的几点都提到6月前集中完成，7月下旬验收；其余全部推到8月后建设，12月底验收。3、测试必须提前，必要时加班，并采用“自测+互测+用户集中测”等快速跟进方法，确保开发质量如果奥运期间展示出错，那影响就大了。方案经CCB审批通过后，我又组织召开了项目联席会，向项目建设各方主管领导汇报了整个变更情况，并请他们确认。新计划确认后我们立刻组织实施。

7月底卫生局正式向社会公布系统上线。上线系统虽然功能较原来简单，但系统亮点和精髓已都有体现，卫生局领导很满意。但此次重大调整也带来一点不良后果，即原计划11月开展的系统试运行推迟到了12月，不过有8月成功经历，用户、领导都很配合，试运行进展顺利，2009年初系统通过终验，平稳运行一年后还荣获了“2009信息北京十大应用创新成果奖”。

免疫规划信息管理系统”项目的建设成功说明：“周密策划”能使错综复杂的项目建设变得有条不紊，将项目失败的风险降至最低；“严密监控”可以将看不见、摸不着的系统开发过程变得可视、可控，确保项目沿着既定目标发展；而“随机应变”则可以增强项目的健壮性，最终实现目标。只有三者有机结合才能保证项目进度管理的成功。

当然，我们在该项目建设中也因个别难题耽误了一些工期。比如沟通系统中没有国家疾控机构及相关人员，我们在联调系统接口时就多费了1周时间；而且两家的数据库版本还不一致，不能访问，请厂家帮助解决又多花了2周时间。这些教训都需要我们进行总结，并在今后的项目管理中加以改进。

## 进度管理范文22

2009年11月，我参与了某区域性商业银行的《核心系统新会计准则的改造》项目，并担任项目经理，负责项目管理工作。该项目主体部份分成四个模块，开发工作的主要内容是按照新会计准则的要求对该行核心业务系统的新旧科目对照设置、存款计提、贷款计提、业务报表的展现以及向财务管理系统提供数据抽取采集的接口。项目历时六个月。

本文从采用类比估算法较为准确地估算了项目工作量及技术难度；利用专家判断及CPM（关键路径法）识别关键任务；以日志、周报及周例会的方式，随时了解项目进度，适时进行调整和动态控制等方面讨论了该银行《核心系统新会计准则的改造》项目管理的基本活动和方式，并在项目组骨干成员被调离的情况下，按照实际项目情况和现有项目成员的技术水平和对银行业务的熟悉程度，重新制定项目进度计划，有效地控制住了项目的开发进度，确保项目如期按质量完成。

2009年11月，我参与了某区域性商业银行的《核心系统新会计准则的改造》项目。在本项目中我作为项目经理，承担了项目管理工作。新会计准则是为了适应我国社会主义市场经济发展的需要，统一企业会计标准，规范企业会计确认、计量和报告行为，保证会计信息质量而制定的。该银行作为即将上市的股份制商业银行，此次新会计准则的改造显得尤为重要，决定着明年能否通过银监会的审核。该银行一直以来采用我们公司开发的银行核心系统稳定运行多年，全行上下对我公司开发的这套银行核心系统赞赏有加，与我公司合作十分融洽，我们这个项目组也对该银行的系统架构和业务流程比较熟悉。该行领导对有关新会计准则的二次开发工作极为重视，提出对原有系统架构影响最小，改造量最少的情况下，完成此次开发工作，并要求将总体开发周期控制在6个月。

在本次系统开发过程中，我采用专家判断和类比估算法较为准确地估算了项目工作量及技术难度；利用专家判断及CPM 关键路径法识别关键任务；根据项目成员对该行核心系统的熟悉程度以及对新会计准则的理解程度，合理安排项目成员的工作内容与工作量；随时了解项目进度，适时进行调整和动态控制，确保了该项目如

期按质充成。

### 1、采用类比估算法和专家判断较为准确地估算了项目工作量及技术难度

我所在公司开发的银行核心系统已经在多家区域性商业银行成功实施了，在本项目之前，总公司就已经有其它项目组完成了好几家银行核心系统有关新会计准则的改造工作。为此我与这几个项目组的项目经理进行联系和沟通，确认他们在其它银行的开发过程中，遇到的技术难点，业务瓶颈，以及工作量的大小，再结合我所实施银行的业务区别与特色，进行类比估算，得出我行在实施过程中需要注意的项目工作量，技术难点，业务瓶颈等诸多事项后，形成最新的项目活动清单文档，利用专家判断的方法与该行的业务骨干人员按照新会计准则的要求进行详细地讨论与沟通后，我们制定了一个详细的进度表和相应的里程碑。

### 2、利用专家判断及关键路径法识别关键任务

通过与该行的业务骨干人员的详细沟通，利用专家判断得出对银行核心系统的新旧科目对照的设置进行开发是最为关键的模块，也是其它三个模块的基础。根据关键路径法对四个模块的各个关键活动加以标识，允许关键任务以外的其它任务在时差范围内伸缩，而关键任务是不允许有任何延误的。在标识关键任务的同时，根据进度网络图，允许存款每日计提模块，贷款每日计提模块，向财务管理系统提供相应的财务数据抽取与采集的接口开发模块各个开发任务可以并行，最后再实施对业务报表展现模块的开发。同时考虑到项目会有一些不可控的因素，因此为整个项目预留了5天的储备时间。

### 3、以日志、周报及周例会的方式，随时了解项目进度，适时进行调整和动态控制

以项目开发进度表为依据，让每位项目组成员知道自己所承担的任务时间表，使其根据所承担的任务制定出自己的详细工作计划，并提交给我进行审阅。日志是了解每个项目组成员工作情况的很好的方式，我要求每个项目组成员在下班前半小时，对自己每天的工作都要进行详细地记录，并提交给我，进行审阅。如果发现项目关键任务进度延期，或在技术层面和业务层面出现一般性的开发难度，在询问清楚原因后，以“当日事当日清”的原则，我就会安排加班解决当日遗留问题，绝不将当日遗留问题拖延至第二天解决。除非发生重大需求变更或遇到重大的开发技术难度时，才会延期进行解决。这样可以做到随时了解项目进度，随时解决项目中出现的问题。

每周末我会根据所有项目组成员在日志中体现出来的任务完成情况、后续开发计划和遇到的问题编写每周的周报，在下周一的早晨，以周例会形式向甲方的项目负责人进行汇报，并与甲方项目负责人和该行业务骨干人员对上周工作进行确认、总结，对上周工作的进展情况做出结论，并决定是否调整这周的进度计划。

由于前期计划的比较细致与充分，需求分析、概要设计、详细设计的工作非常顺利地进入了尾声，当我把项目组第三周的周报提交给公司审核时，公司决定要马上把我们项目组中的唯一一位高级软件工程师调至一个人手更加紧张的项目组中去，而且还要带走一名程序员。我再三与公司交涉的情况下，公司允许三天以后，再从我项目组调离这两个人。

我首先召开了项目组会议。第一要求即将要调走的高级软件工程师利用最后两三天的时间尽快完成最后的详细设计工作，并与项目组剩余的两位软件工程师进行

详细的工作交接；第二将我们这个项目目前的紧迫性和严重性给项目成员进行了一个概述和大体地评估，并鼓励他们，还是要对按期保质地充成项目充满信心并更加努力地工作；第三为加班赶工做动员与说服工作。

原本项目组有6人，一名高级软件工程师，两名软件工程师和两名程序员。人员与时间都还算宽裕，在三个月以内充成开发工作问题不大，可这样一来，项目组只剩下4人，由于项目人员减少，但原有的项目时间不变的情况下，只能要重新计算项目进度，修改进度计划。我将三个并行工作，全部调整成了串行，一个一个逐一完成。新旧科目对照设置模块，原本由高级软件工程师与一位软件工程师合作开发7天，但目前此模块只能由两位软件工程师进行开发，我担心源代码开发质量，就将开发进度计划向后顺延3天；存款计提、贷款计提由两名程序员在一名软件工程师的指导和监督下进行开发，此模块的开发时间也增加了3天，其它模块的开发日时间安排与进度没有变化。

因为整个项目预留了5天的储备时间，所以整个项目的开发进度计划就只顺延了一天的时间，但我又考虑到两名初级软件工程师对系统和业务都不是很熟悉，而且又有可能会有其它不可预测因素还会影响项目的开发进度计划，就选择了在第五同和第六周先进行加班赶工，即每天晚上加班两个小时，周六加班一天，周日休息一天，看具体情况再来调整以后的项目进度计划。



项目组成员经过两个星期的努力后，我从日志、周报从所了解到的情况来看，项目整体进度情况还是不错的，已经顺利完成了新科目对照设置模块的开发工作；存款计提、贷款计提工作也进入了中期攻坚阶段，因为这个模块开发量最大，为了让存款计提、贷款计提能顺利按进度完成，我将两位中级工程师和两位程序员“老带一新”的方式，将所有项目成员都安排在了这个模块进行开发。

第七周开始我没有再安排晚上加班，只是周六要上班，周日休息一天。等到第九周末时，存款计提、贷款计提的开发工作已经全部完成，并且比重新制定的计划进度提前2天的时间完成了任务，而且4个项目成员也得到了不同程度的成长，尤其是2名初级工程师。此时总体项目进度已经与原有计划保持平衡，并且项目组成员已经适应缺少2名成员的工作强度与压力，只要按照原有计划进行开发，就能保证项目按时完成，因此我决定恢复周六的正常休息。

在全体团队成员的共同努力下，在客户的大力支持下，项目于2010年5月底顺利验收。至今运行状况良好，并顺利地通过了银监局的评审工作，受到了该银行上下的一致好评。项目能如期按质量完成，这主要得益于在本次项目开发过程中，采用了专家判断和类比估算法较为准确地估算了项目工作量及技术难度；利用专家判断及关键路径法识别关键任务；以日志、周报及周例会的方式，随时了解项目进度，适时进行调整和动态控制等适合本项目实际情况的项目管理方法。

## 进度管理范文23

### 摘要.

2010年，我作为承建单位 BOCO 的项目经理，参与了中国XX 集团公司XX 五省话务网管系统改造工程。该网管改造工程项目实现了统一资源平台、统一性能平台等功能，提升了客户对通信网络的集中监控、集中维护、集中处理的能力，提升了运维管理工作的效率，项目按时取得了验收，获得了客户良好评价。

本文结合笔者的实际工作经验，以该网管改造工程项目为案例，对软件项目的进度管理进行了探讨，包括如何实现客户的需求平衡，通过集中专家平台提升响应速度加快工期，做好变更控制防止需求扩散影响工期，做好验收标准和流程的准备加快验收进度等方面的内容。同时，对项目进度管理中常用的工具和方法如 CPM、甘特图等的使用做了阐述。本文也对该项目存在的问题，如过于强调项目进度，对部分省端客户的需求暂未满足以及处理办法等问题和经验做了总结。

### 正文:

笔者所在的公司是一家为电信运营商提供整体解决方案的高科技软件公司。曾参与承建国内几大运营商多期 OSS 系统工程。随着移动通信技术的迅猛发展，行业竞争的日益加剧，电信运营商的网络服务质量和维护管理水平必须不断提高。中国XX 集团公司XX五省网管改造工程在上述背景下展开，通过统一资源平台、统一性能平台、统一告警平台、综合操作维护平台，客户服务支撑平台和集中网优平台的建设，实现服务和业务的双领先，打造精品移动网络，为提升企业核心竞争力提供有力的保障。

笔者通过公司的内部竞聘，担任了本项目的项目经理，做为项目的管理者，完整地负责了项目的计划、组织、协调、控制等工作。项目团队由总部综合监控等产品线，技术专家组，区域工程技术服务团队，项目质量组等56人组成。本项目于2009年3月份启动，项目合同总金额3200万；计划2009年6月底完成产品开发，7月底完成功能测试，8月底完成数据核查工作，2009年9月底完成初步验收。本项目涉及的主要干系人除笔者公司的项目团队外，包括中国XX 集团公司总部工程建设部、中国XX 集团公司五省公司工程建设部和网管中心、相关现网设备的供应商。

电信运营商的网管项目，既有应用信息系统的共性特点，又有其自身特色如现网网元测量的开启对系统运行稳定性的影响，如不能够准确把握项目的一些特点和要点，将对按期高质量地完成项目埋下隐患。根据本期网管改造工程的具体要求，结合过往网管改造工程的历史经验，本项目具有如下一些特点：

1) 项目工期要求异常严格。为确保2009年底前总部例行巡检前完成系统初验，相比前期的网管四期工程，本期网管改造工程的初验时间要求从9个月压缩到7个月；终验时间从12个月压缩到10个月。2) 项目应用系统实现的内容非常庞杂，软件功能点多，没有形成统一的规范，且五个省公司侧重点不同。在工期进度的严峻现实前，如何有效控制客户需求，并针对不同的需求采用适宜的开发方式，对按期完工至关重要。3) 项目所管



理的网元类型种类繁多。本次网管改造工程涉及7个专业，30多种网元类型，网元设备物理和数据接口类型复杂，给软件调试带来的不确定性很大。

### 一、项目管理进度管理的工作方法与效果

1) 设计合理的项目进度计划。为确保项目能够按期完成，我们对所有项目活动进行了准确定义和排序，利用CPM、PERT和甘特图等工具，确认了项目的关键路径，制定出项目的进度计划。值得一提的是，尽管本项目面临着巨大的工期压力，但在项目工期的估算上，我们并没有盲目的进行工期压缩，而是充分考虑网管类项目的一些特点，例如在网元测量开启中的不确定性，为关键路径上的任务，预留了一定的工期余地，保证计划有弹性。实践证明，没有充分估计项目困难，一再在时间上做文章，盲目压缩工期得到的只能是一份漂亮的进度计划，而实际执行起来，将遇到很大困难。

2) 针对不同需求，采用不同的开发方式，加快产品开发进度。如前文所述，由于工期非常紧张，在本期网管工程开始前，没有形成统一的项目改造规范而在前几期项目开始前，客户都会组织厂家进行研讨，形成正式的项目改造规范。如果不统一需求，针对各省客户各自为战，对工期的影响会很大。为此，我们利用过去几期网管工程的建设经验，与客户建设部门进行了反复的磋商，还是对各省客户的需求进行了分类归纳，形成了统一的改造规范，平衡了共性和个性需求。部分功能如统一性能平台，需求基本一致且非常明确，采用传统生命周期模型(瀑布式)进行开发；而对部分功能如客服支撑，五省客户需求模糊，不充全确定，采用了快速原型法，通过对产品原型的不断验证，修订，最终实现客户的需求。

事实证明，尽管我们在前期为形成统一的改造规范，在工期如此紧张的情况下，花费了相当长的时间(4周)，去形成一个项目改造规范，但这个规范的形成，对采用适宜的开发方式，乃至最终缩短开发周期起到了非常关键的作用，正所谓“磨刀不误砍柴工”。

3) 通过专家组集中处理平台，提升现场问题解决速度。在网管系统的应用开发中，现场调试是非常常见的开发方式。而由于网管软件结构复杂等特点，很多问题现场工程师不能够立刻解决，需要总部后台做支撑，而施工现场又分散在五个省的客户机房，如果不能及时处理类似问题，将对工期造成很大的影响。为此，我们协调了用户，在我司与用户总部之间架设了网络专线，使公司总部的开发团队能够直接针对现场进行程序调试；同时，项目组集中了各应用模块的开发组长、系统专家如数据库专家，MQ专家等，组成问题处理专家组，对问题进行分类整理，集中处理，提升了现场问题的解决速度，压缩了项目工期。为此，我们利用人力资源负荷图等工具，准确预测了上述资源的数量和使用时间，为关键任务的完成确保了资源。

4) 合理控制需求变更，避免无谓的浪费时间。网管软件是客户定制类应用系统，项目进行中出现变更是不可避免的事情，特别是需求的变更。有些变更客户都没有充全想明白是否需要，代价如何)，很随意地进行，如果不进行管理，需求和范围的蔓延，将对控制好项目进度很不利。因此，我们为项目设计了变更控制流程，与客户对变更控制进行了约定。任何需求的变更，均需要经过书面申请，变更的评估，决定是否变更，变更的实施与变更后的跟踪等环节。项目实施中，这个变更控制流程起到了很积极的作用。在集中网优平台的功能测试阶段，客户网管中心的一位三级经理提出用直连设备代替从OMC设备采集数据，效率更高的建议，希望进行采集方式的变更，经过书面申请，经过变更控制委员会的讨论，最终由于综合工期等因素衡量，由客户方的领导建议放弃，在下期项目中实现。可以想见，如果没有合适的变更控制流程，将更加加大软件项目工期的不确定性。

5) 明确验收标准和流程，减少验收环节的扯皮推诿。软件项目的验收，往往会遇到扯皮的情况，严重影响项目进度。造成这种情况很重要的原因之一，就是没有事先约定好验收的标准和流程。一方面，验收中对具体问题和标准会有分歧，另一方面，客户担心验收后没有人再继续负责，也容易将项目拖下去。为此，在本次网管改造项目合同中，我们就同客户一起，对验收标准和流程进行了约定，在验收过程中有章可循，避免扯皮浪费时间，耽误进度；同时，针对一些项目遗留问题，我们在验收备忘录中也做了对应承诺，使客户有心理保障，确保了项目的顺利验收。

### 4. 项目存在的问题及经验总结

本次网管改造项目，尽管我们在进度控制中做了一些工作，取得了一些效果，但仍然有很多不完善的地方。例如，由于工期的限制，部分本地客户特色需求没有能够实现，如告警短信接口，Nortel无线设备告警的24小时采集，初验作为问题遗留，在终验前才最终实现；再如，由于资源的限制，在部分关键岗位没有设置备份人员，在项目实施过程中，一位网优平台的需求工程师很突然的离职，造成了一定程度的进度延期。

总之，软件项目的进度控制在项目活动中是至关重要的，尽管不同类型的项目侧重点不同，但做好项目的

进度计划，不断的宣传贯彻进度概念，对项目进展做好监控，通过绩效报告及时发现问题并及时采取措施，确保关键资源的支持等方面，都是确保项目按期完工的要素，只有灵活运用各种方法，才能够确保项目进度受控。

## 进度管理范文24

摘要：

2009年我有幸参加了某市出入境检验检疫局检验检疫电子监管视频监控系统，简称“全球眼”）的建设，祖任项目经理一职。项目于09年3月招标，4月签订合同，10年5月通过验收，总投资1050万元。“全球眼”电子监管改变了该市出入境检验检疫局施检人员需分批下现场实施检验检疫的工作模式，实现了提速、减负、增效”的目的。

我们采用分期建设，研发与试点同步进行的开发方案，使用基于RUP软件工程模型的方法对项目进行科学管理，进度管理是项目管理中非常重要的部分，我主要通过计划在计划阶段对项目进行合理分解，正确估算各个任务的工作量，制定详细的进度计划。实施过程中对项目进度进行跟踪和监控。关注薄弱环节，实现动态平衡等方法和策略有效管理和控制项目进度，目前系统运行状况良好，受到客户一致好评。

正文：

2009年，我参加了某市出入境检验检疫局检验检疫电子监管视频监控系统”建设，并祖任项目经理一职。项目于09年3月招标，4月签定合同，10年5月通过验收，总投资1050万元。该系统的使用，使该市出入境检验检疫局电子监管工作向前迈进了坚实的一步，走在了全国检验检疫工作的前列。该系统由业务系统和网管系统两大部分组成，其中业务系统主要有以下功能：网络监控；数字化存贮；远程图像实时调度；多对多实时监控与回放以及计费、集中管理、区分服务等九大功能。网管系统构建统一故障、性能、配置管理，统一维护操作界面的平台，并提供外部系统接口来保障业务系统的正常运行，为业务系统稳定可靠的运行提供有力的业务支撑。项目采用层次化的设计思想，主体框架基于CS体系构架，同时提供BS模式的用户WEB接入。系统分为四层，由上及下分别为：业务支撑层(6ss)、运营支撑层(6ss)、交换层、接入层。部分服务采用集群技术平滑扩容同时起到负载均衡及N-1热备作用。

在本项目中，我们采用分期建设，研发与试点同步推进的开发方案，并使用RUP软件工程方法，进行项目的开发和管理。进度管理是项目管理中一个非常重要的部分，项目组整体上把按时间和预算交付项目视为我们最大的挑战，因此我特别重视项目进度管理，在该项目中我使用Microsoft Project 2007作为辅助工具，并通过计划在计划阶段对项目进行合理分解，正确估算各个任务的工作量，制定详细的进度计划。实施过程中对项目进度进行跟踪和监控。关注薄弱环节，实现动态平衡等方法和策略有效管理和控制项目进度。

### 1、计划阶段对项目进行合理分解，正确估算各个任务的工作量，制定详细的进度计划。

我带队在经过两个月的总体规划，可行性研究及招投标之后，该项目于2009年5月正式开工建设。首先我对项目进行了分解：第一阶段分为详细调研，需求分析，项目建设详细设计，项目研发测试，选择试点运行，推广五项任务，主要完成该系统和各系统数据接口的开发和磋商系统的初步建成。第二期分为2期详细设计，第2期研发测试，全面实施推广三项任务，主要完成市局对检验检疫所的管理和控制。然后我对每项任务进行了细化，得到了一个详细的工作分解结构WBS，我对项目进度有了整体的把握，并做了大致的估算：一期建设7个月，二期建设3个月。

项目分解完毕之后，我们为项目设立了相应的里程碑。比如，在系统一期建设中，总体建设方案的交付，项目计划的交付等都可分别视为一个里程碑。同时，我们使用优先图示法，箭线图示法，条件图示法，网络模板4种方法形成一套项目网络图，对各项活动进行了排序。

要制定详细的进度表，工期估算必不可少。在工期估算方面，我们主要采用基于公司项目历史绩效数据库，代码行(COC)估算法和三点估算法相结合的估算方法。比如，在第一期建设中，调研分析，详细设计，试点运行，推广几项任务。我们都可查看公司的历史绩效数据库，对比以前开发过的类似项目，再结合个人经验进行估算，难度不大，而系统的研发，测试工期则不是很好把握。在估算时，我们采用分别估算系统的每个模块然后汇总的方法。对每个模块的估算，我们使用代码行(COC)估算法和三点估算法相结合的方法，通过一个乐观估算A，一个悲观估算B，一个最可能估算C。三次估算后，利用PERT公式 $[(4M-A-B)/6]$ 计算取整，



最后得出项目研发测试大致需要3个月。

在估算工期时，我们还充分考虑了活动清单，资源需求，人员能力因素，以及环境因素和风险因素对工期的影响，因此我还在一些关键活动处预留了一定冗余时间以应对风险，有了对工期的估算，在结合详细的 WBS，我计算出了每项活动的最早，最晚开始时间和结束时间。有了这些基础的数据后，我制定了详细的进度计划，还绘制出计划S 型曲线，并将进度计划提交公司高层进行审核。

## 2、在实施过程中对项目进度和成本进行跟踪和监控，及时发现和纠正偏差。

在实施过程中，我根据项目进度计划为每位项目组成员都分配了具体的任务，给每个小组成员分发所承租的任务时间表，让他们根据任务时间表去开展各项工作。每周五下班前我要求项目组成员通过内网 BS架构的项目管理信息系统 (PMIS) 提交《项目周报》。把各自本周内完成的任务进度情况和下周任务计划做出汇报，报告要严格按照百分比量化任务完成情况，PMIS只提供了具体百分比的选择。每个小组成员都要对自己做出的总结报告负责。我再把各项任务的实际数据输入到进度计划中。Project200-自动生成甘特图绘制，通过查看和跟踪甘特图就可以很好把握项目的进度绩效。

但是，我认为这只是一个粗略的分析，因为项目组成员在报告任务进度时，往往带有部分主观因素，所以这并不能反映该项目进度在某一事件是超前还是落后，为此我使用挣值分析法进行测量。比如，在一期建设第60天我对各项活动成本进行了统计，结果如下：已充成工作实际成本AC为104万元，已充成工作预算成本 EV 为110万元，计划充成工作预算成本PV为113万元，经计算得进度偏差SV为-3万元，成本偏差为6万元，从这些数据我们就可以清晰地看出进度略有滞后，成本略有节约。发现问题之后，我立即调整了进度计划，并决定在一期研发测试阶段进行赶工。

同时，我们还把各规定时间检查的实际完成情况，与计划S 曲线绘制在同一幅图中，即可得出代表实际进度的S 型曲线，通过比较两条曲线就可以很好地把握进度是提前还是落后了。另外在每个里程碑处，我们都采取小组会议的形式对本阶段的工作，进度进行确认和总结并决定是否调整下一阶段的进度计划。

## 3、关注薄弱环节实现动态平衡。

在制定项目计划的过程中，我就特别注意关键路径上的任务，尤其一期建设的研发测试，既是关键活动又是我们的薄弱环节，我们面临很多技术难关。对此，我在技术难度相对大的部分安排了经验丰富的程序员，并且同其他工作组成员讨论技术细节问题，对于我们确实无法解决的地方，由公司专家解决，这样不至于因为某一个技术细节而影响整个工程进度。同时，我还要求公司及时供应项目在各阶段所需的人力物力资源，为项目实施提供良好的环境。并且通过合理调度，协调项目各方面的资源的方法，保证项目均衡发展，实现项目整体动态平衡。

“全球眼”项目于2010年5月顺利通过了验收，在使用过程中，运行稳定，效果良好。至今已先后有多位国家质检总局领导前来视察，领导们对我公司提供的“全球眼”在检验检疫、把好国门中所发挥的提速、减负、增效、严密监管作用表示了充分肯定。

“全球眼”项目成功很大程度上归功于在项目各阶段中对进度的有效管理和控制。但是在本项目开发过程中，也遇到过一些问题，比如，供应商在提供网络产品时拖沓，客户方参与不足，进度控制力度不够等。因此，我已向公司高层建议：在今后的其他项目中加强对供应商的进度管理；要把供货进度写进合同，同时要明确合同违约责任。当然自己也要加强和客户沟通，提高进度检查的频率。在今后的项目中，我会不断努力和进步，不断提高自己的项目管理水平与能力。

# 进度管理范文25

## 摘要

2009年3月我作为项目总经理参与了某市的公安部人口管理信息系统，该项目是为了实现该市平安城市的5年规划。它投资800 万元。工期为1年。目标是采用统一的技术路线和架构体系构建开放的、集成的、一体化的信息化的应用环境。该项目主要实现了常驻人口户籍办公管理、二代身份证管理、暂住人口户籍管理、租赁房屋管理等。2010年3月通过了甲方的验收，获得了甲方的一致好评。本文以我的实际经验讨论了有关进度控制



管理的体会。主要从规划进度管理、活动定义、活动排序、估算活动资源、估算活动历时、制定进度计划、控制项目进度方面做了论述。

## 正文

为了实现某市平安城市的5年规划。某市决定开发一个公安系统的人口管理信息系统。工期为1年。它投资800万元。我公司在2009年2月中标了该市的公安部人口管理信息系项目。签署了建设合同。2010年3月通过了甲方的验收。项目分为平台开发和项目部署2个阶段。软件方面考虑到各区县地理位置分布的不集中，计算机硬件和软件存在较大的差异等问题，我们决定采用J2EE 框架的3层BS模式，解决了各种应用系统中应用的不兼容问题。提高了该系统的易用性和兼容性。数据库我们采用了ORACLE10G来管理各项数据。服务器操作系统我们采用了比较通用的Windows Server 2003。硬件方面我们采用了IBMSYSTEMX系列的服务器提高了系统的稳定性和高性能。在应用层面上我们实现了常驻人口户籍办公管理、二代身份证管理、暂住人口户籍管理、租赁房屋管理等功能。由于该项目工期紧，工作量大在制定项目章程的时候决定了多个分项的项目经理和总经理。我作为项目总经理参与了该项目的管理。接下来我将结合实际工作从活动定义、活动排序、估算活动资源、估算活动历时、制定进度计划、控制项目进度方面做了论述。

### 1、规划进度管理

进度管理计划为如何在整个项目期间管理项目进度提供指南和方向。进度管理计划可以是正式的或非正式的，也可以是详细的或概括的。在项目的初期，我组织了业主方员工、项目团队成员和组织内的专家，召开了规划会议。会议上讨论并制定了进度管理计划，明确了监督、控制项目进度的准则和活动。

### 2、活动定义

活动定义是制定进度表，分配工作任务和责任的基础。在项目的初期我组织召开了主题为“项目工作界定”的会议。会议邀请各团队的项目经理、业务专家和技术专家。会议上业务专家首先介绍了业务流程及各个流程应包括的操作步骤。其次是各技术专家对业务专家提出的业务流程进行分析和实现。在进行WBS分析的时候，我发现由于涉及的人员较多，个人的知识水平也参差不齐，信息尚不够明确。因此我们决定采用滚动波式计划。对于即将开展的的活动进行详细的分析和计划。对于后期的活动尽量粗略的估计，避免出现大范围的变更。

### 3、排列活动顺序

要想使项目的成本，时间和质量之间做好一个平衡。合理的活动排序是必不可少的。因此我采用了简单而有效的单代号网络图法，确定了各个活动的逻辑关系我发现这种方法非常有效，不仅使我们很清楚的了解到各个活动的前后顺序，而且能识别其中的里程碑，还能对资源的灵活调用起到了很好的指导作用。

### 4、估算活动资源

活动资源估算就是确定在项目实施过程中何时要使用何种资源，以及要用多少的该资源。估算活动资源资源是项目能否正常开展的基础。没有足够的资源有可能会造成进度的拖延，严重的话还可能导致项目的失败。因此业务活动分解完成后，为了保证有充足的资源去完成。我组织召开了会议，邀请团队的所有项目经理、相关业务专家和技术专家参与。对具体的工作活动提出需要的资源条件，采用自下而上的方式进行估算，对每一层下面工作所需的资源进行估算，最后将所有的资源进行汇总。比如2代身份证信息管理可以分解为身份证信息的采集、信息的存储、信息的修改、信息的存储。信息采集工作需要读卡器一台、能够在JAVA中成功调用DLL动态库一个以及JAVA程序开发人员2个；信息存储工作需要通用数据库存储过程一个、JAVA程序开发人员2个。暂住人口户籍管理、租赁房屋管理的分项经理这时提出也需要JAVA的开发人员各2个。我们检查公司的人力资源表后发现缺少2个JAVA程序员，我及时向公司领导汇报了情况，经领导同意我们又招聘了2名程序员。完成了资源的合理分配。通过讨论此外我还制作了活动资源日历。保证每个活动都有后备的资源考虑。

### 5、估算活动历时

活动历时估算就是根据活动资源估算的结果，估算完成单项活动所需的时间。我有过许多类似管理的项目的经验。因此大部分的活动我采用了类比估算法，从而节约了时间。此外我们还考虑了活动存在的风险情况。在与负责二代身份证管理的经理讨论的过程中，我们发现身份证采集的设备驱动程序来自第三方，驱动的连接是否正常直接影响到了信息采集活动的开发。因此我及时召开了会议，邀请了相关的业务、技术专家和团队成

员调整了估算方法，采用了三点估算法。该方法主要有3个数据，分别是最乐观历时估算a、最悲观历时估算c、最有可能历时估算b。而后利用 $T=(a+4b+c)/6$ 取其平均值。经过个专家和开发团队成员的讨论，认为最乐观的时间为2个工作日、最悲观的时间为6个工作日、最有可能的时间为4个工作日。最后该活动的历时为4个工作日。

## 6、制定进度计划

根据前面的各个活动我制订了项目的进度计划。在制定进度计划的过程中我们采用关键路径法确定了总工期。在分析各项数据的过程中我们发现有些活动的历时还可以压缩。这样就可以缩短整个项目的工期。为了便于安排团队各成员的具体工作，分配不同的工作职责，形成了逻辑横道图。高层领导通常关注项目是否按计划进行，是否符合项目目标，项目团队的绩效是否能够保持，需要周期性地向管理层汇报进度情况，于是形成了概括性进度计划表。

## 7、控制项目进度

“懂业务的不懂技术，懂技术的不懂业务”，在这种情况下项目的风险很大，一旦开发人员没有理解业务去开发，将导致严重的返工，最终影响项目进度。为了及时了解团队成员工作中遇到的问题，我约定每3天举行例会，每个项目经理谈谈在工作中遇到的问题，大家一起讨论形成解决方案，并进行记录。由于该项目从正式启动到试运行工期很紧，且中间经历春节假期，给项目的进度控制带来了较大压力，我决定从2010年12月开始按照公司加班制度进行每周一、三晚加班。

根据团队项目经理统计的成员每天工作绩效信息，每周形成项目周报，并发送给项目相关干系人。同时，根据绩效信息与计划进度表进行比较，进行偏差分析，利用挣值技术计算进度偏差情况，及时采取纠正和预防措施。比如负责二代身份证信息管理项目的丁工还负责其他项目的系统需求分析和设计，因其他项目上的事情比较多。二代身份证管理的需求分析和详细设计迟迟不能开始，已落后与计划， $SV=-3$ 。如果再不提交将会影响到编码阶段。届时，我与丁工进行了沟通，与他协商决定，我负责帮他完成一部分其他项目的工作，他加班负责把马上要进行编码阶段的二代身份证信息管理的需求分析和设计提交出来，最终二代身份证信息管理的编码工作按计划开展。

经过项目全体人员的共同努力，2010年3月项目一次性通过了甲方的验收。回顾项目的进度管理工作的过程中，项目能成功得通过验收得益于在事前进行了充分的计划和准备工作。我觉得项目管理的能力和项目开发的能力是有很大的区别的。一个成功而高效的项目开发必须要有一个能统筹管理和善于沟通的项目经理。特别是作为大型项目经理我们主要工作就是平衡各种资源的利用，使其达到最佳的效率。怎样才能达到这个最佳。这个是我在今后的工作中需要长期实践和摸索的内容。虽然项目成功通过了验收没有大的事故发生，但仍然存在许多问题，主要有以下几点：

在需要客户确认时，与客户的沟通方式比较单一，只是一味等待，导致某些工作落后与计划进度，影响了整体计划。

需求分析得还不够全面，某些功能没有能够很完善得实现。

3、软件测试不系统，用例准备仍不够充分，忽视了压力测试。系统实际运行后随着参保职工和定点结算的增加，运行速度下降很快，达不到设计要求。虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但造成了资金的额外投入。