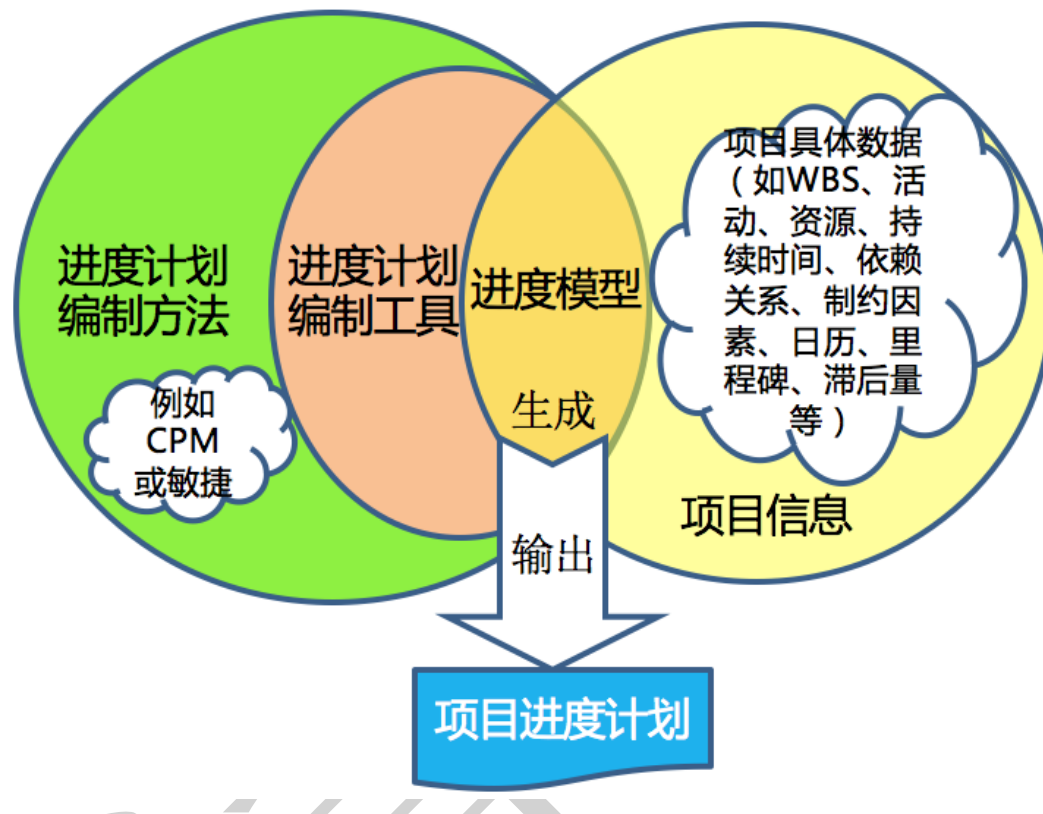


第6章 项目进度管理

项目进度管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

项目进度计划（Schedule）说明了项目如何以及何时交付项目范围中定义的产品、服务和成果。



知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	

创建 WBS 最底层得到的是工作包，但是为了更好的估算活动持续时间和活动成本。把最底层的工作包继续分解，就得到活动。活动，是工作、是个动词，是指完成工作包所从事的工作，这叫 6.2 定义活动；

得到了一系列的活动之后，把这些活动排列顺序，先做什么、后做什么。这叫排列活动顺序。6.3 排列活动顺序；

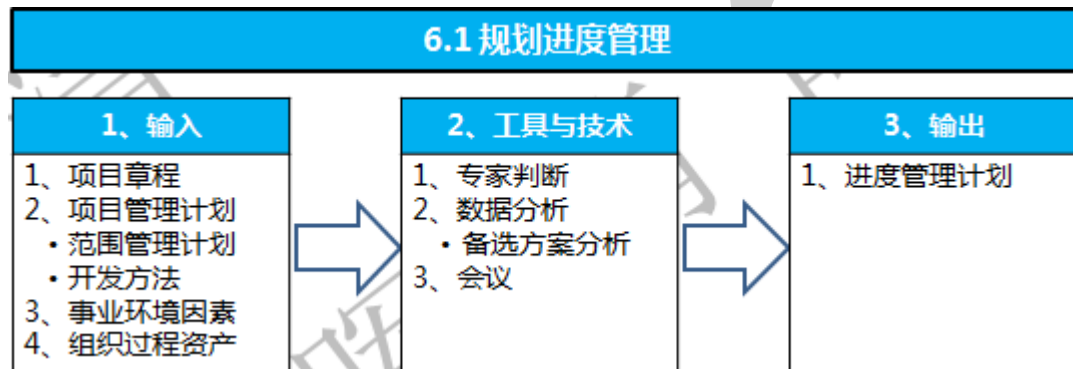


用不同资源来执行活动，所需要的时间是不一样的，比如用一个高级资源和用中级资源，效率不同、时间长短肯定不同。这叫 6.4 估算活动持续时间；

有了顺序、资源、时间这些，可以制定出一份详细的进度计划了，接下来 6.5 制定进度计划；

制定进度计划过程会得到一个输出：进度基准。下一过程就是对进度基准进行管理，6.6 控制进度；

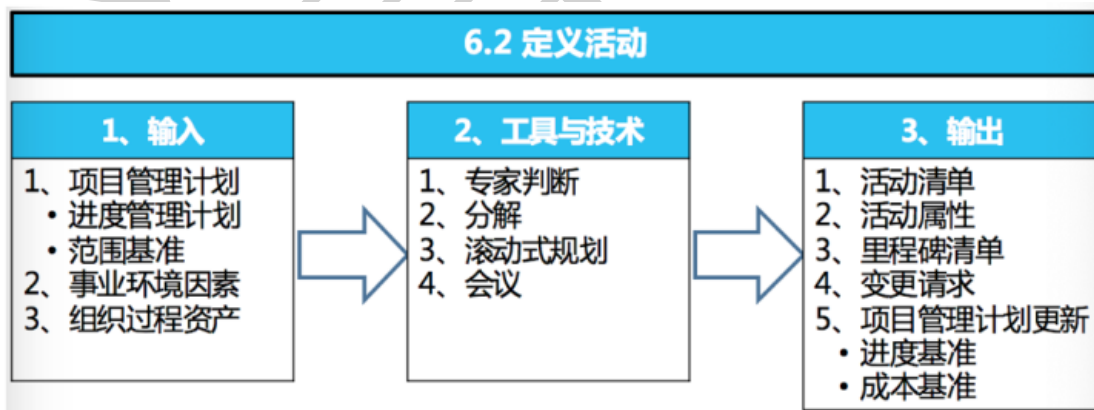
6.2-6.6 咱们都简单做了一个介绍，这 5 个过程怎么来进行，有一份指导性的计划，叫做“进度管理计划”，这份计划是由 6.1 规划进度管理得来的，他指导了后续过程的进行。所以 6.1 这个过程很简单，规划进度管理是为规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策、程序和文档的过程。



6.2 定义活动

1、定义：识别和记录为完成项目可交付成果而采取的具体行动。

创建 WBS 得到的是工作包，将工作包继续往下分解得到活动，以便更好地对项目工作进行估算、进度规划、执行、监督和控制。



2、定义活动的工具：分解。

定义活动得到的是活动，活动是工作、不是可交付成果。让团队成员参与分解，有助于团队投入（buy-in）。PMI 理念是鼓励干系人参与。

3、定义活动的工具：滚动式规划。

滚动式规划是一种渐进明细的方法，近期的要完成的工作规划的详细一些，而远期的工作规划的粗略一些。



拿工作包“机票”举例，定义活动得到 4 个活动：注册、登录、网上订机票、付费。注册、登录、网上订机票，这三个活动很明确，我知道怎么去执行，可以往下分的再细一些。付费，不知道具体怎么操作，究竟是用储蓄卡？是用信用卡？是 x 信？还是 xx 宝付款？那就规划的粗略一些。

4、定义活动的输出：活动清单

是一份包含项目所需的全部进度活动的综合清单；比如注册、登录、网上订机票、付费这个就是活动清单。

包括每个活动的标识及工作范围详述，使项目团队成员知道需要完成什么工作；活动是工作，不是可交付成果。

5、定义活动的输出：活动属性

活动属性是指每项活动所具有的多重属性，用来扩充对活动的描述。

6、定义活动的输出：里程碑清单。

里程碑清单：是一份清单，列出了所有里程碑，指明了每个里程碑是强制性的，还是选择性的。

里程碑是重要的时间点或事件，持续时间为 0。特别注意：里程碑，是重要的时间点、是一个时刻、不是可交付成果。

✧ 练习题

1、项目里程碑清单是？

- A. 由每个干系人生成的
- B. 所有项目活动的一系列工期
- C. 进度基准
- D. 所有里程碑，包括强制的和可选的

答案：D。里程碑是项目中的重要时点或事件。里程碑清单列出了所有项目里程碑，并指明每个里程碑是强制性的还是选择性的。

2、项目经理应在何时采用滚动式规划法？

- A. 当无法通过其他方式进行规划时
- B. 当工作相关信息有限时
- C. 在所有资源均已识别后
- D. 当工作分解结构不够详尽时

答案：B。pmbok185 页：在早期的战略规划阶段，“信息”尚不够明确，工作包只能分解到已知的详细水平；而后，随着了解到“更多的信息”，近期即将实施的工作包就可以分解到具体的活动。