

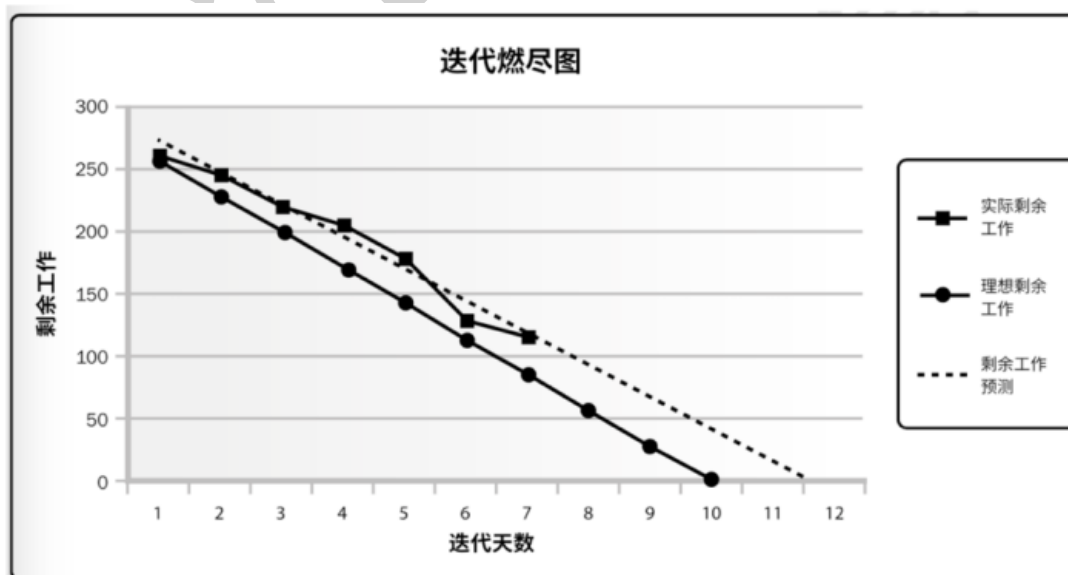
6.6 控制进度



1、定义：监督项目活动状态，管理进度基准变更。关注内容：

- 1) 判断项目进度的状态
- 2) 对引起进度变更的因素施加影响
- 3) 重新考虑必要的进度储备
- 4) 判断项目进度是否已经发生变更
- 5) 在变更实际发生时对其进行管理

2、控制进度的工具：数据分析（迭代燃尽图） 敏捷方法中表明迭代期内项目进展的一种指示器。



◇ 练习题

1、在审查项目进度之后，项目经理发现到关键路径上一个特定的独特资源将不能按时释放。但会在稍晚的日期可用。项目经理接下来应该怎么做？

- A、采用关键路径法
- B、向管理层要求资源
- C、应用关键链法
- D、定义活动资源需求

答案 C。资源不能按时释放，说明资源受限制。资源约束型关键路径就是关键链法。

2、一个已识别的项目风险发生，项目经理实施了风险管理计划中的应对措施。这将为两个项目路径中的其中一个增加五天时间，但这两个项目路径都不在关键路径上。应对措施所影响到的路径总浮动时间有四天。项目将延迟几天？

- A.0
- B.1
- C.4
- D.5

答案：B。总浮动时间为 4 天，延期五天后则该路径比原关键路径延长一天，成为新的关键路径。

3、公司将成本确定为一个进展中的项目首要制约因素。在月度评审期间，项目经理发现项目落后于进度。若要恢复进度，项目经理应使用下列哪一项技术？

- A、关键路径法
- B、快速跟进
- C、赶工
- D、资源平衡

答案：B。公司看重成本，成本有限，没钱赶工。那就冒着风险并行活动快速跟进。

4、一家公司开始一个 it 项目，部署一个新系统。在执行阶段，项目经理意识到项目超出工期，且没有额外的预算。项目经理应使用下列哪一项技术来解决进度差距？

- A.资源平衡
- B.假设情景分析
- C.快速跟进
- D.赶工

答案：C。解决进度差距可以运用进度压缩技术，由于没有额外预算因此需采用快速跟进。

5、在项目的第一阶段后，项目发起人要求项目经理比原计划提前 21 天完成项目。项目经理分配了额外资源，来满足新计划的开始及完成日期。

这称作下列哪一项？

- A、资源平衡

- B、进度分配
- C、快速跟进
- D、赶工

答案 D。PM 分配了额外资源，赶工是增加资源来压缩进度。

6、项目经理利用一种进度网络分析技术，为每项活动都定义了可能的活动工期分布范围。项目经理应该使用下列哪一项技术来计算整个项目的可能结果分布？

- A、资源平衡
- B、蒙特卡洛分析
- C、关键链技术
- D、因果分析

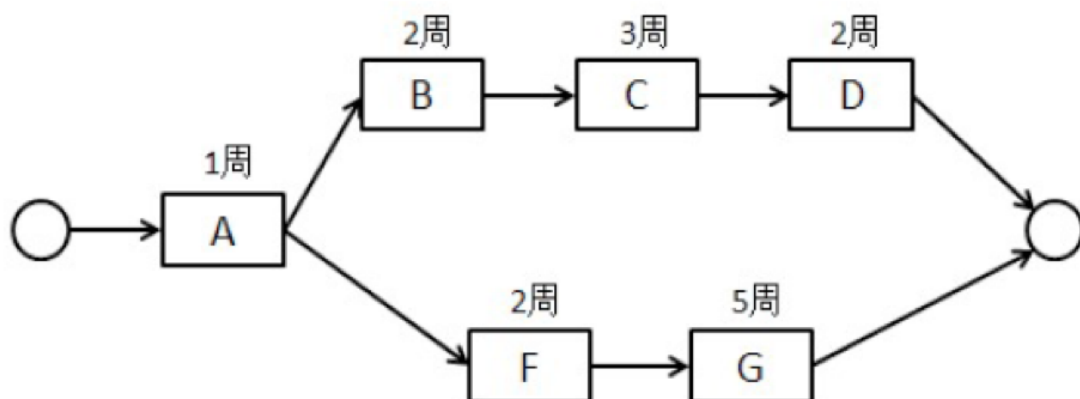
答案 B。蒙特卡洛是多点估算。先确定每个活动的可能持续时间概率分布，进而算出整个项目的可能工期概率分布。

7、一个处于执行阶段的多年期项目失去一位关键团队成员。目前团队短缺一名成员，项目经理利用资源平衡的方法，尽可能减少影响，直至找到替代人为止。项目经理应该从哪一个活动中重新分配一名团队成员？

- A、时间最提前的活动
- B、时间最落后的活动
- C、最具浮动时间的活动
- D、关键路径上的活动

答案 C。资源平衡是把最具浮动时间的活动是时差最多的活动上的资源转移给关键路径。

8、下图显示了 XYZ 项目的活动顺序及其持续时间。项目经理被要求将项目工程缩短两周。所有活动均无法快速跟进、活动 A 与 F 无法赶工；活动 G 的进度可提前两周；其他活动可将进度提前一周。为了满足新的项目工期要求，项目经理将决定采取下列哪种行动？



- A、加快活动 G 的进度
- B、加快活动 C 和 D 的进度
- C、加快活动 G、C 和 D 的进度
- D、加快活动 G、F 和 C 的进度



答案：C。原关键路径两条 ABCD、AFG 8 周，题干要求压缩两周为 6 周。

A 压缩后关键路径 ABCD 还是 8 周；排除 A

B 压缩后关键路径 AFG 还是 8 周；排除 B

D 压缩后关键路径 ABCD 7 周；排除 D

只有 C、G 同时压缩两条路径，关键路径为 6。

因为进度压缩后，关键路径可能会发生变化，产生新的关键路径。

9、项目经理审查了职责分配矩阵，确定在项目执行阶段某个特定资源将会出现冲突。为了优化资源可用性，项目经理希望保持资源的平衡利用。项目经理应该使用下列哪种方法？

A.资源平衡

B.PERT

C.关键路径

D.赶工

答案：A。题干说了保持资源的平衡利用，优化资源可用性。

10、项目经理管理一个进度紧张、预算有限的关键性项目，其中某些活动是其他活动的关键依赖性活动。若要保持约定的项目进度基准，应该密切监控下列哪一个部分？

A. 风险及其减轻计划

B. 整体变更控制

C. 由较少经验的资源执行的任務

D. 关键路径上的活动

答案 D。关键路径确定了项目的工期，所以要密切监控。

11、关键路径上的某些任务发生延迟时，项目经理立即决定对进度变量的不同组合加以分析，以确保符合原交付日期。项目经理应采用哪种进度控制工具？

A. 假设情景分析

B. 进度压缩

C. 资源平衡

D. 赶进度

答案：A。“对进度变量的不同组合加以分析”是多种假设情况。

12、项目经理因项目时间限制而决定将赶工作为首选措施。应采取下列哪项行动？

A. 额外增加资源以加快关键路径上的交付

B. 压缩重叠活动，努力缩短工期

C. 在测试完成前开始产品生产

D. 采用四倍资源加快非关键路径上的交付

答案：A。赶工是通过增加资源加快关键路径上的活动。

13、A 公司要求 B 公司比计划日期提前完成工作。

若要在增加最少项目成本的情况下完成工作，B 公司的项目经理应该采用什么方法？

- A. 加班
- B. 增加更多资源
- C. 快速跟进项目
- D. 赶时间线

答案：C。直接导致风险增加，间接导致成本增加。

14、为满足进度在完成所有需求技术规范之前，项目经理提前于进度采购设备。这描述了什么进度安排方法？

- A. 关键路径法
- B. 赶工
- C. 快速跟进
- D. 关键链分析

答案：C。提前于原本的进度计划，改变了逻辑关系。

15、通过利用各种属性的公式，项目经理从量化项目属性的组合，估算了一个新项目的成本和工期。项目经理使用的是下列哪一项估算计划？

- A. 参数估算
- B. 类比估算
- C. 储备估算
- D. 专家判断

答案：A。用到了计算公式

16、在为一个大型项目开展风险分析时，项目团队创建了一个用于模拟的项目模型。计算与成本估算和活动工期等输入值迭代。然后从这些迭代中计算出概率分布。这属于哪一项技术的描述？

- A. 趋势分析
- B. 赫茨伯格的模拟方法
- C. 德尔菲技术
- D. 蒙特卡洛分析

答案：D。蒙特卡洛的定义

17、进度网络分析所使用的分析技巧包括？

- A. 资源平衡和关键活动审查
- B. 资源限制和里程碑图表
- C. 关键路径法和关键链法
- D. 网络图和风险登记册分析

答案：C。进度网络分析技术包含关键路径法、关键链法、假设情景分析和资源优化技术等。

18、项目要求为关键路径上多个任务制定资源。整个项目工期的资源是充足的，但是在某个

特定月份不能始终充足。项目经理应使用哪种技术在风险最低的情况下延迟非关键任务？

- A. 资源平衡
- B. 赶工
- C. 快速跟进
- D. 制定受资源制约的进度表

答案：A。特定月份不能资源充足，这句话说明资源受限制。所以要把非关键路径上的资源调整到关键路径进行资源平衡。

19、资源平衡为何有助于项目规划？

- A. 可控制项目成本
- B. 试图消除人力波峰和波谷
- C. 可建立最短的潜在关键路径
- D. 可确保工期稳定

答案：B。资源平衡是为了解决资源分配过多或过少的情况。

20、项目经理为客户领导一个产品开发项目。该项目由外部资金赞助，具有严格的付款计划和期限。在项目执行阶段，项目经理发现项目落后于进度。

项目经理应该做些什么？

- A. 执行进度压缩，满足既定的期限要求
- B. 签发变更请求，并让客户批准
- C. 不采取任何行动，因为合同没有规定产品延迟交付的处罚条款
- D. 减少质量审计的数量，实现按时交付

答案：A。进度落后，采取进度压缩满足既定的期限要求。

