

- 8、制定工作计划时, 没考虑资源日历, 导致有冲突
- 9、在压缩工期的情况下, 没有考虑新增加开发人员的可用性
- 10、未经过评估情况下随意将原来系统开发时间压缩
- 11、关键里程碑点没有获得相关干系人的签字确认

(6) 控制进度

- 1、没做进度控制
- 2、控制进度的工作做得不好
- 3、缺乏进度管理的思想

2、项目进度出现问题的解决方案:

- (1) 向公司申请增加资源, 或使用经验丰富的员工;
- (2) 优化网络图, 重排活动之间的顺序, 压缩关键路径的长度;
- (3) 临时加班(赶工), 尽可能补救耽误的时间或提升资源的利用效率;
- (4) 将部分阶段的工作改为并行、内部流程优化;
- (5) 变更原来的进度计划, 根据前阶段的绩效, 对后续工作重新估计, 修订计划, 并得到项目干系人的同意;
- (6) 加强同项目干系人的沟通;
- (7) 加强对交付物、项目阶段工作的及时检查和控制, 避免后期出现返工;
- (8) 尽可能调配非关键路径上的资源用于关键路径上的任务;
- (9) 优化外包、采购等环节并全程监控。

3、缩短活动的工期: (作为补充记忆)

(高级 05 年下、08 上、10 下、14 上、16 上、17 下、19 下, 23 年下第 2 批)

- (1) **赶工**, 投入更多的资源或增加工作时间, 以缩短关键活动的工期;
- (2) **快速跟进**, 并行施工, 以缩短关键路径的长度;
- (3) **使用**高素质的资源或经验更丰富的人员;
- (4) **减小**活动范围或降低活动要求;
- (5) **改进**方法或技术, 以提高生产效率;
- (6) **加强**质量管理, 及时发现问题, 减少返工, 从而缩短工期。

**【口诀】赶快使减改为加, 赶工, 并行施工, 高素质经验丰富人员, 高效人员代替低效人员, 减小活动范围或降低要求, 改进方法, 减少返工, 提高效率, 提高资源利用率, 增强优质资源, 外包**

4、进度压缩技术有哪些? 分析利弊?

①**赶工**: 是通过增加资源, 以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术。赶工的例子包括: 批准加班、增加额外资源或支付加急费用来加快关键路径上的活动。赶工只适用于那些通过增加资源就能缩短持续时间的且位于关键路径上的活动。赶工并非总是切实可行的, 因为它可能导致风险和/或成本的增加。

②**快速跟进**: 是一种进度压缩技术, 将正常情况下按顺序进行的活动或阶段改为至少是部分并行开展。例如, 在大楼的建筑图纸尚未全部完成前就开始建地基。快速跟进可能造成返工和风险增加, 所以它只适用于能够通过并行活动来缩短关键路径上的项目工期的情况。若进度加快而使用提前量, 通常会增加相关活动之间的协调工作, 并增加质量风险。快速跟进还有可能增加项目成本。