

6、控制进度

控制进度是监督项目的进度状态，管理并控制进度基准变更的过程。由于项目的工期较为紧张，我重点关注对进度的控制，确保在限定时间内完成系统的交付。

例如在 2022 年 7 月的项目进度会上，我通过挣值分析发现，“排水单元数据接入需求分析”活动的 PV=12.6 万元，EV=9.8 万元，SPI=0.78，可知该活动目前进度落后，且进度偏差大于 2% 的临界值，如果不及时进行纠偏可能会影响项目整体进度，我通过进一步分析发现，该活动负责人陈工刚刚大学毕业参加工作，缺乏项目经验，也缺少水务管理背景知识，在收集甲方业务需求时不能准确理解，导致沟通的时间较长，影响了需求收集工作的进度，为解决这一问题，我一是调派具有丰富需求收集工作经验的黄工协助，二是组织项目成员通过快速跟进的方式追赶进度，在采取措施后我对项目的进度情况进行持续监控，三周后项目进度已完成追赶，未对整体进度造成影响。

2023 年 5 月，在全体项目成员的共同努力下，该系统经过一个月的试运行后正式通过某市水务局的验收并正式交付，上线后，该系统不仅提升了水务管理的工作效率，更释放了本就紧张的人力资源，将宝贵的人力投入到水环境治理工作中去，达成了项目既定的目标，获得了某市水务局领导的高度肯定。在这一项目我也总结出做的比较好的方面有：合理运用挣值分析工具掌握项目的进度情况，有助于及时发现问题并纠偏。同时也总结存在的不足：项目进度跟踪则应当缩短间隔至每周一次，有助于及时发现落后的进度并采取适当的措施，我也将这些经验教训记入笔记本中，以更好地开展后续的项目管理工作。

4.3 进度管理可考的子题目列举

1. 进度管理的心得

(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。

(5) 估算活动持续时间的时候需要考虑风险，而这个时候可以将定量风险分析的结果和三点估算同时使用。

(6) 使用横道图可以更好的针对下一个里程碑进行偏差分析。

(7) 调动成员参与会议，让他们一起加入进度规划的会议中来，让他们自己对自己的进度负责，是一种很好的实践。

(8) 定义活动要以 WBS 为基础和参照

(9) 给每个团队成员安排每天 5—6 小时的工作量是最妥当的，毕竟在组织内会安排其他一些项目外的会议。

(10) 尽量把相互关系比较大的一系列活动安排给一个人，这样可以减少很多的沟通成本。

(11) 估算活动历时过程可以和估算成本过程一起进行，两者有非常紧密的关系。

(12) 关键路径越多，风险就越大，也越难管理。

(13) 关键路径上的总时差总是零或者负数，如果出现负数，应该尽快解决让它变为零

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) 加班赶工导致可交付成果质量下降，部门成员出现应付了事的情况。