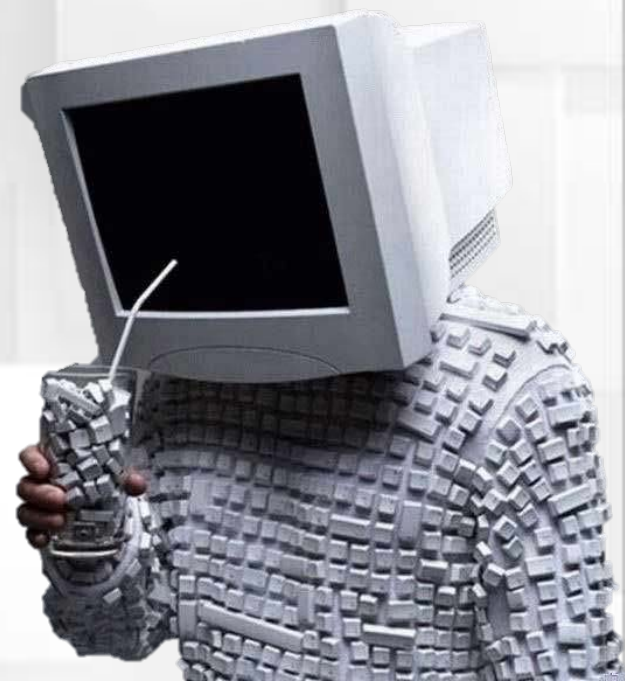
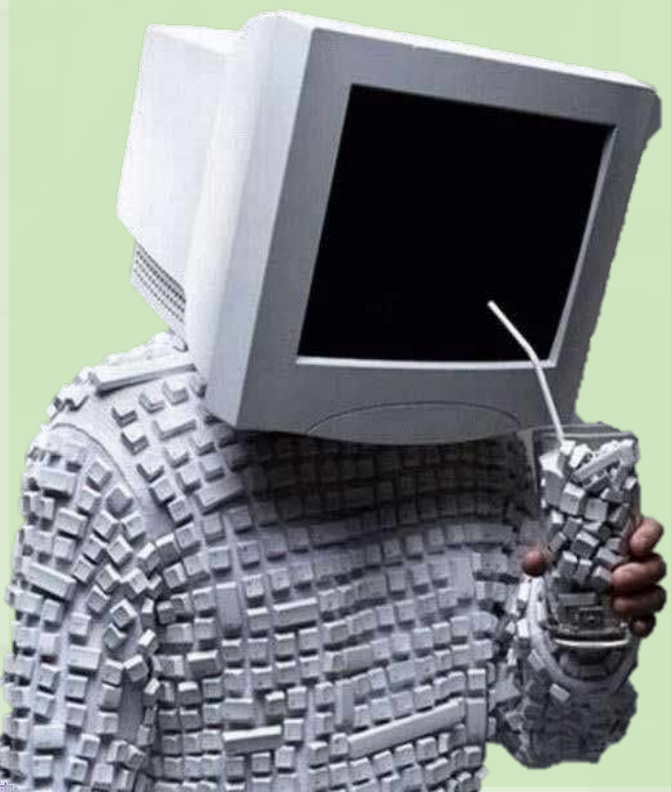


# 第五章 IT项目时间管理

吴清锋 教授



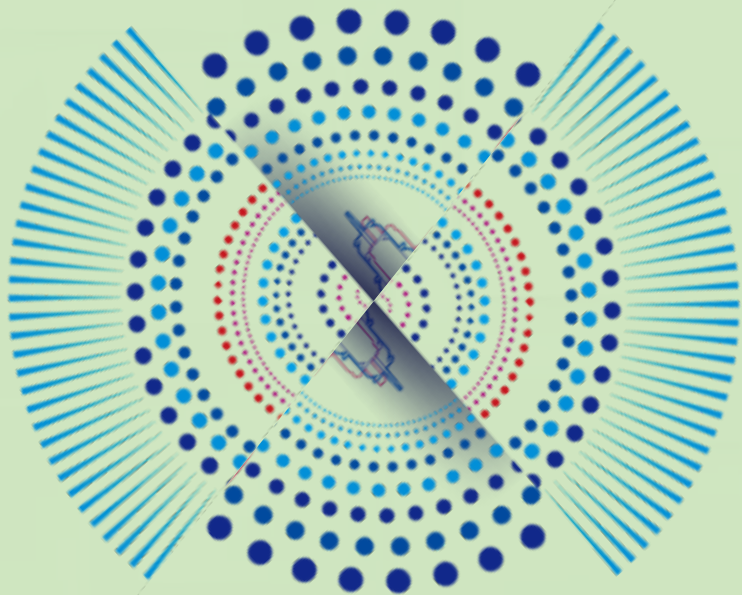
# 主要内容



01 计划阶段时间管理的过程

02 IT项目的进度控制





## 02 IT项目的进度控制

# 进度控制





# 项目进度控制

---

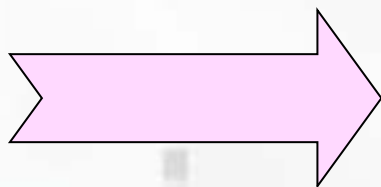
- 一旦建立了进度计划，就可以开始着手追踪和控制活动。
- 项目进度控制是项目经理的一项重要职责。
- 当实际进度发生改变时要加以控制，进度计划控制必须和其它控制过程结合。



# 进度控制过程

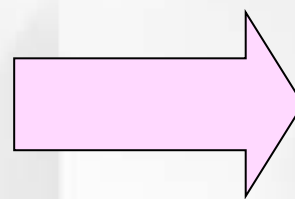
---

项目工期计划  
进度管理计划  
绩效报告  
获批的变更请求



进度控制

进度报告  
差异分析  
进度比较柱状图  
项目管理软件



进度更新  
纠正错误  
总结经验教训

....



# IT项目进度控制的心理体验

---

## 1、异地乘车的心理体验

IT项目，特别是软件项目的“不可见”特性，客户心理更脆弱和不稳定。如果每次项目经理给出的进度都是无法验证的，客户的疑问就会积累，最终到无法忍受而爆发。





# IT项目进度控制的心理体验

---

## 2、心理预期值

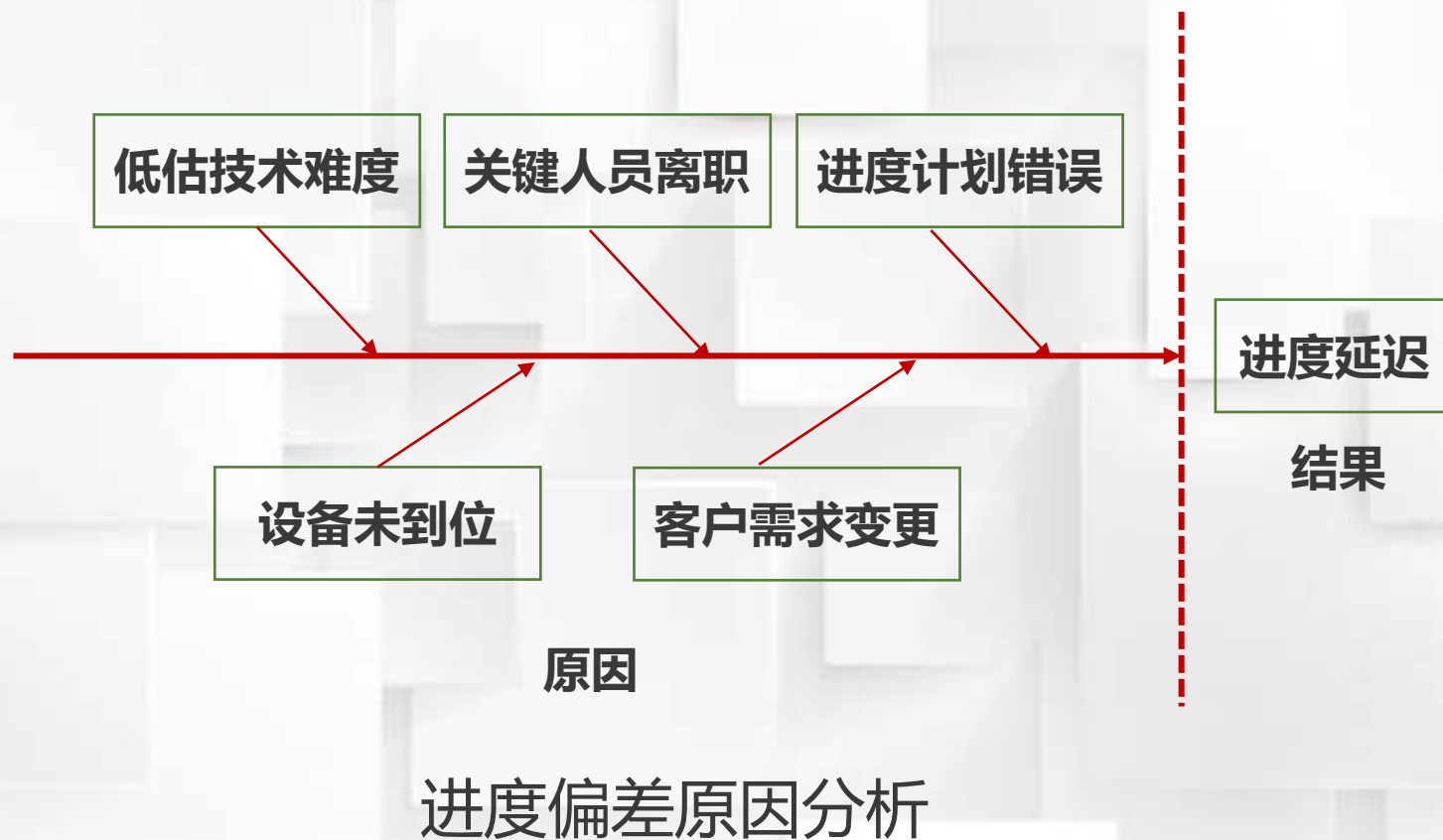
项目经理给出的进度经常会有误差，从心理角度去分析，关键是与现实的落差是否在可接受范围之内。如果客户持续觉得项目的进度描述是准确的，那么对项目也就越有信心，对项目的支持也就越好；反之，如果对项目进度没有信心，那么就会对项目施压，对失误的处置也会越严厉。





# 影响IT项目进度的因素

1. 低估技术难度
2. 关键人员离职
3. 进度计划错误
4. 设备未到位
5. 客户需求变更





# IT项目进度跟踪方式

---

可以用不同的方式进行追踪：

- 定期举行项目状态会议。在会上，每一位项目成员报告他的进展和遇到的问题。
- 评价在实施过程所产生的评审结果。



# IT项目进度跟踪方式

---

- 确定由项目的计划进度所安排的、可能选择的正式的里程碑。
- 比较在项目进度计划中所列出的每一个项目任务的实际开始时间和计划开始时间。
- 非正式地与开发人员交谈，以得到他们对开发进展及刚冒头的问题的客观评价。



# 进度控制的两个原则

---

- 作为项目经理，面对项目的拖延，在进度控制过程中把握好两个原则。



## 原则一：由近而远

---

**由近而远**，即从近期的活动着手纠偏，以免拖到项目后期积重难返。宁可在前期小步微调，也不要将问题积压到后期大动干戈。



## 原则二：从长计议

---

**从长计议**，即纠偏措施从工期较长的任务着手，工期长的大任务往往有进一步分解的回旋余地，可以拆分成若干小任务并联实施，快速跟进。

## 妥善处理好人的因素

- 人的因素是比精良的设备、先进的技术更为重要的项目成功因子。
- 许多进度计划失败并非没有好的计划，而是由人引起的。
- 建议
  - 授权
  - 激励
  - 纪律



# 案例：如何进行项目的时间管理



谢谢观赏

