

项目管理之时间管理

范启宏 中国海洋大学 杨 丽 中国农业大学烟台研究院

摘要: 本文以项目时间管理的理论为重点并以此为指导,使用项目时间管理知识进行综合分析对比,总结出相关研究模型方法应用,以缩短建设时间,提高项目的进度,建立项目时间管理概念。

关键词: 项目管理 安排进度 时间管理

一、项目时间管理

时间管理包括为确保设计按时完成所需的各个过程。一个项目通常由多个工序组成,在项目管理中通常把一个工序称作一个活动(下文中将用活动一词来代表工序)。时间管理主要包括活动定义、活动排序、活动历时估算、制定进度计划、进度计划控制等。

二、项目时间管理的实施过程

1.项目活动定义。PM 对于项目时间的管理,首先是明确项目总体目标。以此为基础才能制订出可行的项目时间计划,进行合理的时间管理。有了明确的项目总体目标后,把项目工作分为易管理的、较小的工作包,也叫多个项目活动(或任务),要再将所有活动列成一个明确的活动清单,让项目团队的每一个成员都清楚有多少工作需要处理。

2.项目活动排序。在活动清单的基础上找出项目活动之间的依赖关系和特殊领域的依赖关系、工作顺序。在进行项目活动关系的定义时可采用前导图示法、箭线图示法、条件图示法、网络模板这 4 种方法,最终形成一套项目网络图。

3.活动工期估算。对每项活动的工期进行估算从而得到整体量化的工期估算数据,在估算中应充分考虑风险因素对工期的影响。一般来说,活动工期估算可以采用以下几种方式:一是专家评审形式。由有经验、有能力的人员进行分析和评估。二是模拟估算。使用以前类似的活动作为未来活动时间的估算基础,计算评估活动时间。三是定量型的基础时间。当产品可以用定量标准计算时,则采用计算单位为基础数据整体估算。四是保留时间。时间估算中预留一定比例作为冗余时间以应付项目风险。随着项目进展,冗余时间可以逐步减少。

4.安排进度表。项目进度计划意味着明确定义项目活动的开始和结束日期,应根据项目网络图、估算的活动工期、资源需求、资源共享等情况。

5.进度控制。进度控制主要是监督进度的执行状况,及时发现和纠正偏、错误。

三、项目活动的分解与界定

通过对项目活动的分解使项目的成员更加清楚各个阶段应该干什么,各项活动应该什么时候完成等等。项目管理中各活动之间存在着依赖关系和特殊工作顺序要求。在项目活动的排序中,有些活动要依赖某个活动的结果,有些活动可以同时开展等。该项目中所有的活动都要依赖产品概念设计和市场研究计

划结果,因此要先进行产品概念设计和市场研究计划的工作,在完成该项工作后接着进行生产流程规划、制造产品原型和制造市场宣传手册,然后进行市场调查和估算产品成本的活动,最后测试产品原型和产品的定价和销售预测的活动。在进行项目活动的排序时采用项目网络图的方式,根据该项目活动的分解和项目各活动间的相互依赖关系。

四、项目时间管理的关键——进度控制

控制职能发挥着不可替代的作用,它保证管理过程中的各个环节的发展不脱离预期安排,从而保证组织目标的实现。项目时间管理也是管理中的一类,时间进度控制在整个项目实施过程中,对保证项目不偏离既定的轨道、顺利按时按质完成占有非常重要的地位。时间、成本、质量、范围是项目成功的基本要素,对项目的成败起着至关重要的作用。其中时间因素又会对其他方面产生很大的影响。从项目实施的结果来讲,能够在预定的时间内,达到预期的工作目标,就可以说是项目得到了有效的进度控制;从项目实施的过程来讲,有效的进度控制应具有以下特征:有效的进度基准计划;实时掌握项目实际进展状况;预见性地发现和解决在项目实施中的问题;能够采取有效方法控制影响项目进展的因素;项目能在预定的或可接受的时间内完成。

五、项目时间管理对项目管理的意义

项目时间管理有着重大的理论及实践价值,其重要性主要体现在以下几个方面:第一,提高资源利用率。资源的有限性要求我们要合理地安排项目进度,而合理的时间安排能够使各项活动总的工期内稳定而有序地进行。盲目地把时间安排在项目中就很可能造成很多人员、任务的瓶颈,使资源不能得到充分地利用。第二,提高团队效率。在对项目进行时间管理及规划后,每项活动都会有期限,这会调动起团队的动力、创新力及工作效率以在规定时间内完成任务。第三,降低项目的风险性。项目时间管理的关键是进度控制,进度控制有利于在项目进行的过程中发现问题及隐患,及时采取措施,从而降低了项目的风险性。HMM

参考文献

- [1]金小云.一种项目时间管理系统介绍[J].管理工程学报,2005(S1)
- [2]张红岩.浅谈在项目如何进行项目时间管理[J].吉林省经济管理干部学院学报,2005(4)
- [3]杨卫东,李龔.项目管理中的时间成本探讨[J].上海管理科学,2005(3)
- [4]赵涛,潘欣鹏.项目时间管理[M].北京:中国纺织出版社,2005
- [5]刘伟雄,晏荣.项目时间管理[J].改革与战略,2004(9)
- [6]陈远,寇继红.项目管理[M].武汉:武汉大学出版社,2002
- [7]邱苑华等.项目管理学[M].北京:科学出版社,2001
- [8]毕星等.项目管理[M].上海:复旦大学出版社,2000