

# 时间管理在工程项目管理中的作用探讨

张 诚

(上海微小卫星工程中心, 上海 201203)

**摘 要:** 时间管理是工程项目管理的关键环节所在, 工程项目能否顺利实施会受到来自时间管理的重要影响。本文从时间管理概述入手, 研究了时间管理的步骤, 最后分析了时间管理对工程项目管理的作用以及时间管理的重要性和必要性。

**关键词:** 时间管理; 工程项目管理; 作用

DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2016.2616

项目是为提供某种独特的产品、服务或成果所进行的临时的一次性努力, 是固定的时间段内可以满足一系列特殊任务和目标的多种类型任务的总称。时间管理包括使项目按时完成所必需的管理过程, 从宏观角度分析就是利用不同的技术和工具来协助完成项目的相关工作和任务。时间管理强调的不是单纯的完成全部的工作任务, 而是强调如何更加高效便捷的运用时间。

## 一、时间管理概述

工程项目的管理者希望自己负责的项目能够按期完成, 但是并不是所有的项目都可以在规定的时间内完工, 很多隐藏的问题只有在项目进行的过程中才能出现和了解, 仅仅依靠经验和判断无法达到准确定位, 因此只有制定合理的时间管理计划才能实现可行的项目计划安排。

如何通过合理有效的计划对时间进行控制是项目整体管理的重要内容, 在项目整体管理过程中的第一步是进行范围管理, 时间管理的开展需要从范围管理开始。时间管理从整体分析就是需要发挥出最佳的工作效率, 从而可以在规定时间内完成工程项目任务, 达到理想的工作效率, 通过缩短工程时间进行合理的资源分配最终实现工程目标及时有效的完成。项目时间管理应该让项目团队的每一个成员都清楚的知道为了达到项目的预期目标需要完成哪些具体工作, 同时利用有效的分析方法来严密监视项目的进展情况, 使项目能够按照计划进行并顺利完工。

## 二、时间管理步骤

在项目工程管理过程中, 如何灵活自由的进行项目工作时间管理是需要综合考虑的问题, 合理的进行项目工作时间安排不仅可以保证项目在规定的时间内顺利完成, 而且还可以发挥出良好的工作效率。项目的综合时间管理表面存在较多分隔, 较为分散, 但是实际上项目的时间管理仍然具有一定的规律性, 存在着相互之间的

联系和交叉影响。结合项目时间管理的理论, 要使工程项目能够顺利实施, 最终实现客户对项目成本及质量多方面的要求, 通常情况下, 项目的时间管理可以划分为以下六个步骤。

第一, 应该做好活动定义工作。活动定义就是对项目的工作内容和活动进行确认, 确保团队成员能够明确自己的工作和职责, 同时在时间管理计划中应该制定相关的里程碑使后期的项目控制行之有效。第二, 应该根据各个活动任务之间的依赖关系进行活动排序。在此阶段中, 不仅需要明确各个任务之间的依赖关系, 而且还应该考虑好内部和外部之间的项目依赖关系, 根据依赖关系可以整理形成项目网络图。第三, 为了做好所有项目活动在所需资源上面的准备工作, 需要对活动的资源进行估算。活动资源估算包括决定需要什么资源和每一样资源应该用多少, 以及何时使用资源来有效地执行项目活动。活动资源估算必须和成本估算相结合, 在进行活动资源估算的过程中, 实际的资源估算过程与项目的成本估算之间存在着紧密的联系。在进行活动资源估算时还必须对资源的可用性进行评价, 否则活动的资源估算将存在极大的误差。第四, 活动资源估算完成后需要进行活动历时估算。活动历时估算是项目制定计划的一项重点工作, 它直接关系到各项活动、各项工作网络时间和整个工程项目所需的时间估算。在进行项目活动历时估算的过程中, 应该对活动的具体内容、活动的具体资源以及活动的人力因素等多个方面进行综合分析, 结合内部和外部的活动因素对工期的影响进行项目内容分析, 同时, 还应该对风险因素对工期的影响进行综合考虑, 从而得到参考价值较高的工期估算数据信息。在实际的工期估算活动中, 可以综合采取专家活动评审、模拟活动估算、以及定量的基础活动估算等方法, 同时还应该对各类型的活动估算约束和假设条件进行合理说明。第五, 通过明确项目活动的开始时间和完成时间来制定项目进度计划。在进度计划中以项目范围说明书和工作分解结构为依据, 找出各项目的先后顺序、估算出活动历时之后, 需要安排好活动的进度计划。工程项目一般规模大, 周期长, 团队结构复杂, 因此通常需要召集所有项目干系人一起制定项目进度计划。在制定进度计划的过程中可以使用关键路径法、进度网络分析等方法, 通过平衡与协调项目资源使用情况, 制定出项目甘特图, 根据项目甘特图可对项目进度的变更进行控制。第

益, 提升员工技能, 能够有效地提高员工工作积极性, 提高工作水平, 是增强企业核心竞争力的有效路径。

二是关注客户和供应商的权益保护。在日常经营活动中, 公司应当高度关注与客户和供应商之前的关系, 打造“诚信企业”口碑。诚信是社会主义市场经济的基石, 是企业作为社会公民在经营和发展中应当牢牢坚持和恪守的基本原则, 亦是企业履行社会责任的重要方面。对内, 公司应当建立健全内部控制制度, 在商品销售、采购以及工程招标的环境加强监管, 尤其是要加强防范企业人员吃拿卡要情况的出现, 公司要坚持遵纪守法和道德正直的治企理念。公司还应当建立专门的与客户和供应商之间的沟通热线, 听取客户和供应商的意见和建议, 积极为客户和供应商解决问题, 更好地维护他们的利益。

三是企业要加大环保经营意识。企业在经营中减少对环境的不利影响, 自觉保护生态环境, 亦是当前企业履行社会责任的重要方面。公司通过大力推进节能减排, 提高清洁能源的利用率, 一方面能够减少对环境的排放, 另一方面亦是促进自身经营科技含量

的提高与产品质量的升级, 也能节约管理费用和生产成本。公司可将环保理念深入到员工的日常工作中, 推广综合能源管理机制, 通过倡导节约用电、双面黑白打印等绿色办公方式, 从节约一滴水、一度电、一张纸做起, 督促员工形成节约能源和循环使用资源的意识, 加大巡查监管力度, 不留监管死角, 将节能减排落实到位。

## 参考文献

- [1] 许正良, 王利政. 企业竞争优势本源的探析——核心竞争力的再认识[J]. 吉林大学社会科学学报, 2003(5): 99-106.
- [2] 刘俊海. 公司的社会责任[M]. 北京: 法律出版社, 2016.
- [3] 刘连煜. 公司治理与公司社会责任[M]. 北京: 中国政法大学出版社, 2016.
- [4] 里奇W. 格里芬, 杨洪兰(译). 实用管理学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2015.
- [5] 李维安. 企业社会责任——从理念到实践[J]. 南开管理评论, 2015(12): 12-15.

六,进度控制是控制项目进度变更的过程。以项目进度计划、绩效报告、进度基准以及已经批准的变更请求为依据,结合项目绩效信息,采用变更控制系统、偏差分析等方法可进行项目的进度变更管理。进度变更分为时间提前变更、滞后变更,获得批准后的进度变更仍需要进行跟踪,以便达到效果。

### 三、时间管理对工程项目管理的作用

伴随着社会经济的飞速发展,我国的总体市场竞争日益激烈,为了更好的保证自身的发展利益,各类型的建设单位以及各类型的工程业主们开始不断提高自己对工程项目管理的要求。如果进度计划不能得到有效的实施,可能会丧失市场机会,同时也可能会导致成本的增加,因此进度安排的准确程度可能比成本估算的准确程度更重要。在考虑进度安排时,把项目成员的工作量与工作时间联系起来,合理安排工作,利用进度安排的有效分析方法来控制工程项目的进展,从而可以确保项目的按计划进行。在工程项目开展实施的前期阶段需要明确时间管理对项目工程管理的作用和重要意义。如果想顺利实施项目技术,在工程项目的初期发展阶段就需要从项目的实际情况出发来制定合理、完善的工程项目进度计划。项目的时间管理可以与项目的施工期内容管理以及项目的工程进度管理同类替换,属于相似概念。时间管理的主要作用表现在:

第一,时间管理可以对工程项目的顺利实施提供保障,能够确保工程项目按期完工。在工程项目实施的前期阶段,可以编制一份较为合理可行的工程项目管理计划和具体的时间管理计划,根据项目时间管理计划在工程实施的各个阶段对项目活动内容进行综合管理,从而确保工程项目的按计划进行。

第二,时间管理可以提高工程项目管理的资源利用率。时间本身属于一种重要的资源类型,可以对工程项目成本产生重要的影响。一个工程项目在实施的过程中需要整体性的对项目的物资资源、人力资源以及其它各种类型的不同资源进行合理的协调。一旦项目出现延期,将会对整个工程的项目成本产生影响,从而导致整个工程投入的增加。对时间成本进行控制的同时,其实也是对其它资源的消耗量进行了严格的控制。在实现时间成本的有效控制的同时将所消耗的资源总量控制在预算资源消耗范围内,这符合整体工程项目管理的重要管理目标。

第三,降低工程项目风险属于工程项目控制的重要内容,时间管理有利于在工程项目管理发展过程中实现整体工程项目风险的有效降低。工程项目的整体时间管理的关键就在于对工程进度进行合理控制,在良好的工程进度控制过程中有利于及时发现工程开展中存在的隐形问题和安全隐患,同时可以较为快速的采取合理措施进行处理,实现工程项目风险的降低。

第四,有效的时间管理可以实现工程管理企业发展的核心竞争力。工程项目建设单位以及各部分施工企业要求工程项目管理企业按照合理的战略控制规划来对实际的工程项目进行排列和良好资源配置,对项目的实际完成时间进行了明确的限定。在不同类型的工程项目发展竞争过程中,除了要求总体的时间管理计划需要更加具有合理性和系统性,而且要求工程项目管理的整体跟踪和整体进度控制更加符合要求,从而能够更好的保障工程项目的整体工期。结合系统科学的管理理论,工程管理企业需要建立起更为先进的时间管理理念,用现代化发展的时间控制和管理体系来获得更多的时间管理数据和信息,从而可以为科学系统的时间管理提供理论支持,不仅可以提高企业的工程项目管理水平,而且可以提高企业发展的综合竞争实力。

### 四、项目时间管理的重要性和必要性

通过上述的论证研究可以发现,最终工程项目能否顺利实施会受到来自时间因素的重要影响,如果要确保顾客满意度上升,为整体的质量提供保障,需要对项目的施工工期进行科学的组织和管理,这也是整体的项目发展生命线。时间管理的核心目的就是为进一步达成顾客提出的各类型要求,促进整体的项目目标良好完

成,所以,需要综合运用各类型技术工具,科学合理的管理项目实施时间。通过时间管理还可以有效提高管理效率,利用好时间工具也需要我们对此作出大量的时间尝试和研究分析。只有系统的掌握了时间管理的具体方法才能进一步利用好时间,明确各个环节的具体目标。时间管理的具体目的也就是在可操作的条件下,提高整个工程项目的进展稳定性,减少突发性外来因素对整个工程项目的影 响,对后期的任务和工作进行良好提示,保证项目顺利达成目标。

构成项目的四个基本要素主要是项目质量、项目范围、项目活动时间以及项目成本,其中的任何一个要素都是不可或缺的,都会影响到最终的项目完成情况和项目实施情况,如果将范围假设成为一个固定数值,范围就是所有有效时间和有效活动的总称,在范围的总体要求保障稳定的同时,最重要的一点就是可以在短时间内保障好工程项目的质量。时间会对产品质量和产品成本影响,时间的不断增加必然会导致总体的成本总加,难以按照合理计划完成任务。如果想实现时间的节约就容易导致质量成本无法控制,所以很容易增加项目的总体工程成本。工程项目时间管理属于整体项目管理中的一个重要部分,在重视工程项目质量管理和安全管理的过程中需要强化时间管理,良好的时间管理也可以保证预计时间内完成项目,有利于对工程项目资源进行合理分配。因此,项目的时间管理一直是工程项目研究领域关注的焦点问题,项目的各部分管理成员应该对自己负责的工程项目内容进行进度汇报,从而实现项目总体进度与项目实施进度的偏差缩小,实现对工程项目的动态监控管理,同时需要对自己负责的部分存在的问题进行汇报,讨论问题合理的处理措施,最终达到项目的时间管理目标。

项目的工程实践证明,进行科学合理的项目进度编制计划可以实现时间管理效率的有效提高,同时应该在前期就做好工程项目影响因素分析研究,提前采取合理措施配合管理,进一步缩小项目计划与实践项目之间的差距,从而实现最终的项目动态监控。

### 五、结语

综上所述,通过时间管理对工程项目管理的具体作用进行分析可以发现,如果想让工程项目在规定时间内顺利完成,就应该建立起合理、科学的时间管理体系。重视时间管理在工程项目实施中的作用不仅可以保证工程项目按期顺利完成,而且可以使工程投资得到合理有效的控制,从而最终实现工程项目本身所预期的目标。

### 参考文献

- [1] 竺颖杰.有关时间管理对工程项目管理的作用探索[J].科技创新与应用,2015(33):280.
- [2] 赵华.风险分担对工程项目管理绩效的作用机理研究[D].天津大学,2012.
- [3] 段志成.工程项目管理标准化作用机理研究[D].天津大学,2012.
- [4] 杨靖.在筹建工程塑料厂中项目时间管理的应用研究[D].厦门大学,2009.
- [5] 何霞荣.工程项目管理实施中人力资源支持体系研究[D].西安科技大学,2006.
- [6] 张睿.水电工程项目风险管理的探索与实践[D].西南财经大学,2007.
- [7] 石小强.水利水电工程设计项目管理的实践与探索[J].水利水电技术,2000(1):45-48.
- [8] 刘少兵.和谐项目管理理论与实证研究[D].中南大学,2009.
- [9] 全天武.建设工程项目时间管理的研究[D].昆明理工大学,2013.
- [10] 马禹崑.渭河下游渭南段安澜工程项目管理体系研究[D].西安石油大学,2013.