

# 项目时间管理的实施及控制策略

邱士军

(利欧集团股份有限公司,浙江 台州 317500)

**摘要:**项目时间管理是项目管理的一个重要分支,对于项目的规范、有序开展具有重要的指导意义。文章从项目时间管理的概念切入,分析了项目时间管理的重要意义,阐述了项目时间管理的具体实施策略,最后就项目活动界定及分解、项目时间管理的关键作进一步探讨,以期对企业开展项目时间管理有所借鉴和参考。

**关键词:**项目时间管理;实施策略;项目进度

一个项目往往由多道工序组成,在项目管理中一般把每道工序称为一个活动,项目时间管理则以每个活动为基本单位,控制项目在既定的时间期限内顺利完成。项目时间管理有利于改善资源利用率、增加团队效率、减小项目风险,是现代企业进行项目管理的重要法宝。

## 1 何谓项目时间管理

项目时间管理即利用科学的方法对项目所涉及的活动及其逻辑关系加以剖析,并预测出完成各项活动所需要消耗的时间,在此基础上对各项活动的开启及结束时间进行科学计划和调整,确保项目在既定的时间期限内收尾。项目时间管理的作用不仅仅在于确保项目按时完成,还有利于项目资源的合理调配以及项目执行效率的最大化。项目时间管理是企业开展各类型项目管理工作时不可或缺的重要部分,其具体涉及以下要素:活动的定义、排序、预计时间,以及项目进度的编制、控制等。

## 2 项目时间管理的重要意义

项目时间管理兼具理论价值与实践价值,其对于项目管理的重要意义主要反映在以下几点:一是改善资源利用率。企业可供利用的项目资源是有限的,这就要求企业科学地制定进度计划,而时间安排合理与否直接决定各项活动能否在既定期限内顺利完成。草率的时间安排必然导致人员瓶颈和任务瓶颈,进而造成有限资源的无端消耗与浪费。二是增加团队效率。对项目启用时间管理后,会为各项活动设定一个明确的期限,促使团队成员充分调动工作的干劲和创新力,以确保项目在规定的工期内顺利收尾。三是减小项目风险。进度控制作为项目时间管理的重要一环,要求在项目实施过程中不断地排查问题、消除隐患、规避风险,以确保项目进度按计划进行。

## 3 项目时间管理的实施

### 3.1 定义项目活动

在项目实施前,需要对项目进行细化分解,将其划分为更小、更便于管理的工作包(亦称为活动),这些工作包是确保项目如期交付的详细、可操作的具体任务。在项目开展过程中,需要对所有活动列出一个详细的清单,并让所有的团队成员都能清楚认识到团队及个人所要负责的工作量。活动清单要采用文档形式,这样可以为项目其他过程的使用及管理提供方便。须注意的是,随着项目活动的进一步分解和细化,有时需要对原有的工作分解结构(WBS)进行更改,进而造成一系列的联动影响。以成本预算为例,当对项目活动有更深刻的了解之后,先前估算的成本有可能出现波动,为此,对项目活动进行定义以后,还应对工作分解结构的内容保持不断更新。

### 3.2 排序活动项目

活动排序分为计算机软件排序与人工排序两种方式,但无论采取哪种方式,都必须确保排序科学合理,以提高进度计划的可执行性。通常而言,在对项目活动细节尚不了解的大型项目早期,或一些小型项目中,采用人工排序比计算机排序更加方便,在其他情况下,应根据项目实际情况灵活选用两种排序方式。

根据项目的具体需求,结合之前列出的活动清单,分析各项活动之间的逻辑关系和实施顺序。在此期间,不但要考虑团队内部所期望的特殊顺序与优先逻辑关系,还要充分关注内外部之间、外部之间的逻辑关系,以及为达成项目而必须采取的一系列相关工作。

设置项目里程碑是活动排序的重要一环,是确保项目顺利推进的重要举措。里程碑反映了项目进行过程中的重要事件和关键时间点,是组成活动序列的重要一部分。以开发项目为例,通常将需求确认、产品移交等关键事项设为项目的里程碑。

### 3.3 估算项目工期

估算项目工期需要对各项活动所需的时间进行估算,最终得出总体量化的工期数据,在估算时要充分考虑可能对工期造成影响的各项风险因素。通常而言,在估算活动工期时可选用以下方式:第一,专家评审,即交由经验丰富、能力较强的专业人员实施评估。第

二,模拟估测,即以之前相似的活动经验为基础,对将要实施的活动时间进行对比和评估。第三,定量计算。部分活动产品可依据定量标准进行计算,因此可以运用标准的计算单位来进行总体估算。第四,保留冗余时间。在大致估算出项目工期数据后,可以预留一定的冗余时间,以应对可能出现的项目风险,当项目进展到一定程度后,由于工程变数的减少,可以适当调整、缩减冗余时间。

## 3.4 安排并控制项目进度

安排项目进度是对项目活动的开启及结束时间进行反复确定的过程,它需要综合考虑项目网络图、各项活动的估算时间、资源的需求与共享状态、项目活动执行日历、活动时间的上限和下限、风险控制计划、活动特点等各项因素。具体来讲,需要用数学方法分析各项活动启停的最早与最晚时间,以此得出项目的时间进度网络图,然后利用资源因素、可冗余因素等对活动时间加以适当调整,从而得出最优进度计划。

进度控制即对进度的执行情况进行监督与控制,及早发现并解决问题。在进度控制过程中,要明确项目进度的影响因素、项目进度变更所带来的联动影响;进度变更后的应对举措等。同时,要将进度控制与项目的质量管理、支出管理等联系起来,提高各项管理活动的协同性。

## 4 项目活动界定及分解

对项目活动进行分解有利于团队成员更清楚地了解项目各阶段所应采取的工作,以及各项工作的完成期限等。在项目管理过程中,各活动之间具有特定的逻辑关系和排序需求,在对各项活动进行排序时,要充分考虑不同活动之间的逻辑依赖关系,比如某些活动是对另一些活动结果的延续,有些活动则允许同步进行。此外,一个项目中的一切活动都依赖于产品概念设计与市场研究计划结果,所以要先行做好产品概念设计与市场研究计划这两项工作,再着手于生产流程规划、产品原型制作、宣传手册的编制,然后还要实施市场调研、成本预测,最后需要完成产品原型测试、产品定价、销售预测等活动。

## 5 项目时间管理的关键

进度控制是项目时间管理关键所在,它能够保障项目管理的各个环节按既定的轨道发展,进而确保组织目标的有效达成。在项目管理过程中,时间、质量、成本、范围等各项因素共同左右着项目的成败,而时间因素又能对其他几项因素造成非常大的影响。就项目结果来看,只要在既定的时间内完成指定的工作计划,便认为项目进度取得了有效的控制;就项目实施的过程来看,成功的进度控制包含以下指标:有效的进度基准计划、即时把握项目的实质进展、前瞻性的排查和处理项目中出现的问题、可针对影响项目进度的因素拿出行之有效的解决办法、项目可以在指定或可接受的时间期限内达成。

## 6 结束语

综上所述,在项目的实践过程中,人们对于项目管理的理论和方法也在取得不断地创新。今后,随着项目管理理论研究的进一步深化,项目时间管理的内容将会越来越丰富,效果将会越来越突出,从而为提高项目管理质量发挥更大的作用。

## 参考文献

- [1]龚才语.通信工程项目施工的时间管理研究[J].科技与创新,2015(9).
- [2]李轶.土建工程项目施工时间管理浅析[J].价值工程,2014(13).
- [3]戴重辉.项目时间管理在工程施工企业中的应用[J].中国经贸,2014(10).
- [4]芮明炜,翟源泉.基于项目时间管理的进度计划方法研究[J].商情,2013(48).