

关于项目时间管理的进度计划方法研究

翟源泉 芮明炜 北京市装备学院采办系

摘要:项目时间管理是指利用技术、工具、手段等帮助人们分阶段、分步骤实现项目的目标和有关各方对项目的要求与期望所展开的各种管理活动。有效利用关键路径法和时间坐标法,通过这些方法确定、调整任务时间,以提高工作效率,以确保项目的按时、按质、按量完成。

关键词:项目 时间管理 关键路径法 时间坐标法

一、项目时间管理的界定及意义

现代项目管理理论认为,项目是一个组织为实现既定的目标,在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下所开展的一次性的工作。项目时间管理,即项目进度管理,是现代项目管理九大知识体系的一部分,它是指利用技术、工具、手段等帮助人们分阶段、分步骤实现项目的目标和有关各方对项目的要求与期望所展开的各种管理活动。它是为确保项目按时完成所进行的一系列事物管理活动与过程,在项目确定以后,为实现项目目标、生产项目产品和完成项目内计划所要求各项工作而进行的一种项目管理活动。项目时间进度计划管理是项目管理其它工作(如成本控制、质量控制、资源平衡等)的基础,其有效管理对达到项目预定目标及其它目标具有重要意义。它通过确定、调整任务的工序和工期,以提高工作效率,目的是要通过做好项目的工期计划和项目工期的控制管理工作合理分配资源、发挥最佳工作效率,以确保项目的按时、按质、按量完成。

二、项目时间管理的进度计划方法

1.关键路径法

关键路径法,也称关键路线法,它是一种基于数学计算的项目计划管理方法,具体来说,是指用网络图来表示项目中各项活动的进度和它们的相互关系,在此基础上,进行网络分析,计算网络中各项活动时间,确定关键步骤与关键路线,利用时差适时调整与优化网络,以求得完成项目的最短时间,其考虑的重点在于控制费用和成本。关键路线法根据绘制方法的不同分为两种:箭线图(ADM)和前导图(PDM)。箭线图法又称为双代号网络图法,它是以横线表示“结束——开始”型逻辑关系。但是箭线图有自身无法克服的缺点,比如说有一些实际的逻辑关系在箭线图中无法表示,此时需要引入虚工作的概念。前导图法又称为单代号网络图法,它是以节点表示“结束——开始”、“结束——结束”、“开始——开始”、“开始——结束”型四种逻辑关系。

2.时间坐标法

管理学家科维提出了一个时间管理的理论,其基础是,一个人极难在同一时间处理两个以上的任务,若保持高效更是难上加难,因此在面对同一时间多任务的情况下,需要作出取舍,把时间花在重要

的、紧急的任务上。如果以“轻——重”为横坐标,“缓——急”为纵坐标,可以建立时间管理坐标体系,大致可分为四个象限:重要且紧急、重要不紧急、紧急不重要、不重要不紧急。

依矛盾原理,我们最初可能会重视事情的重要程度,做的是“重要且紧急”的事情,也就是抓住主要矛盾的主要方面。如果我们“眉毛胡子一把抓”,将会使得众多事情处于混乱且效率低下的状态,在“紧急不重要”的事情和“重要不紧急”的事情的选择上,后者往往有着更深远的影响,将大部分时间花在后者上,可以避免在事情变得紧急后才开始处理使得我们疲于应付。在项目管理中,时间规划得当能够使得项目能够得到很好计划和执行。但如果没有及时地去做,随着时间的推移,将导致工作质量的下降。因此,把绝大部分的资源有重点地放在重要但不紧急这个象限的事务上是必要的。

三、项目时间管理的进度计划方法的实施

项目时间管理是现代项目管理体系非常重要的一部分,它是为确保项目规划、组织、实施和控制等各环节的按时完成。

在利用网络计划进行项目时间的关键路径管理的方法中,其实施最关键的部分就是利用项目时间管理的各部分对关键线路进行实时动态的控制。当项目计划时间超过预期的时间预算时,就需要对网络计划中的关键线路进行调整和优化;在项目进行中,如果关键线路上实际的时间超过计划的时间,就需要对项目运行过程进行调整,以免影响下一阶段的工作。

而在坐标法的实施中,如果已经确定了项目实施任务和目标,就明确了围绕项目实施所需的人、财、物的各种活动,项目各个管理环节的时间管理都应围绕这一任务展开。在这种分四象限中,一个好的方法是建立计划表,以使时间得到充分有效的利用,提高工作效率。开始时间管理工作前,必须完成项目管理工作中的范围管理部分,充分做好“磨刀”工作。在坐标法的进度计划实施中,必须强化在“第一时间”内完成任务的观念。“第一时间”观念至少应包括三方面的含义:一是严格遵守作息时间,在规定时间内内的“起始点”完成任务;二是充分地利用时间,不占用、不浪费任何一块时间;三是有效地利用时间。HIM

参考文献

- [1]雷素琴.管理甘特图在“三基三严”培训中的应用[J].重庆医学,2010(14)
- [2]郭富才,黄辉.项目管理工作结构分解(WBS)方法及其准则研究[J].管理工程学报,2002(10)
- [3]葛梅,张晋光.时间管理:“华为”成功之法宝[J].商业研究,2005(4)
- [4]黎勇,韩汉博.浅谈高校管理者的时间管理[J].华南热带农业大学学报,2006,12(4)

