

## 第6章 项目进度管理

项目进度管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

项目进度计划（Schedule）说明了项目如何以及何时交付项目范围中定义的产品、服务和成果。

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	

创建 WBS 最底层得到的是工作包，但是为了更好的估算活动持续时间和活动成本。把最底层的工作包继续分解，就得到活动。活动，是工作、是个动词，是指完成工作包所从事的工作，这叫 6.2 定义活动；

得到了一系列的活动之后，把这些活动排列顺序，先做什么、后做什么。这叫排列活动顺序。6.3 排列活动顺序；

用不同资源来执行活动，所需要的时间是不一样的，比如用一个高级资源和用中级资源，效率不同、时间长短肯定不同。这叫 6.4 估算活动持续时间；

有了顺序、资源、时间这些，可以制定出一份详细的进度计划了，接下来 6.5 制定进度计划；

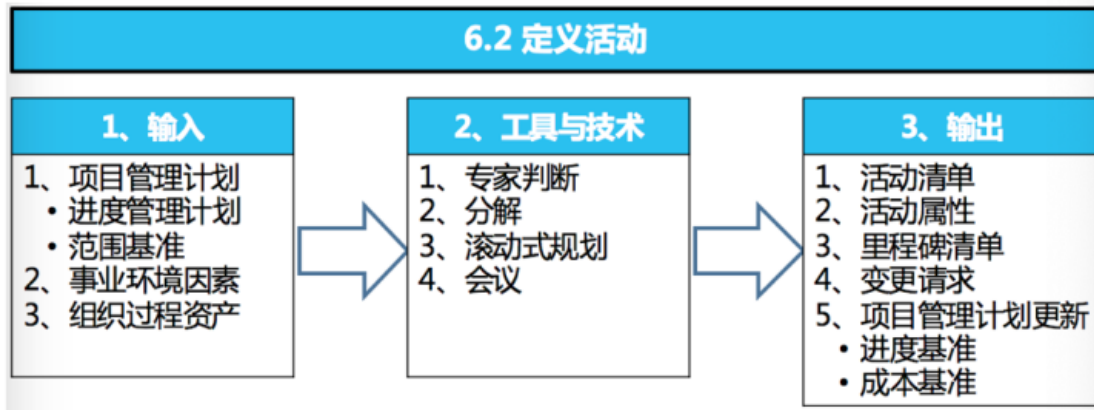
制定进度计划过程会得到一个输出：进度基准。下一过程就是对进度基准进行管理，6.6 控制进度；

6.2-6.6 咱们都简单做了一个介绍，这 5 个过程怎么来进行，有一份指导性的计划，叫做“进度管理计划”，这份计划是由 6.1 规划进度管理得来的，他指导了后续过程的进行。所以 6.1 这个过程很简单，规划进度管理是为规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策、程序和文档的过程。

### 6.2 定义活动

1、定义：识别和记录为完成项目可交付成果而采取的具体行动。

创建 WBS 得到的是工作包，将工作包继续往下分解得到活动，以便更好地对项目工作进行估算、进度规划、执行、监督和控制。



## 2、定义活动的工具：分解。

定义活动得到的是活动，活动是工作、不是可交付成果。让团队成员参与分解，有助于团队投入（buy-in）。PMI 理念是鼓励干系人参与。

## 3、定义活动的工具：滚动式规划。

滚动式规划是一种渐进明细的方法，近期的要完成的工作规划的详细一些，而远期的工作规划的粗略一些。

拿工作包“机票”举例，定义活动得到 4 个活动：注册、登录、网上订机票、付费。注册、登录、网上订机票，这三个活动很明确，我知道怎么去执行，可以往下分的再细一些。付费，不知道具体怎么操作，究竟是用储蓄卡？是用信用卡？是 x 信？还是 xx 宝付款？那就规划的粗略一些。

## 4、定义活动的输出：活动清单

是一份包含项目所需的全部进度活动的综合清单；比如注册、登录、网上订机票、付费这个就是活动清单。

包括每个活动的标识及工作范围详述，使项目团队成员知道需要完成什么工作；活动是工作，不是可交付成果。

## 5、定义活动的输出：活动属性

活动属性是指每项活动所具有的多重属性，用来扩充对活动的描述。

## 6、定义活动的输出：里程碑清单。

里程碑清单：是一份清单，列出了所有里程碑，指明了每个里程碑是强制性的，还是选择性的。

里程碑是重要的时间点或事件，持续时间为 0。特别注意：里程碑，是重要的时间点、是一个时刻、不是可交付成果。

## ◇ 练习题

1、在项目正式结束时，项目团队与指定利害关系者会谈，对移交计划进行审查。利害关系者称，应额外设置一个阶段，在接收产品前为他们提供更多的时间和知识。若项目设置该阶段，则项目团队应审查哪一个文件？

- A. 项目范围说明书
- B. 项目人员配备计划
- C. 风险登记簿
- D. 进度基线

答案：A。审查范围说明书看这个额外阶段的工作是否包含在内。范围说明书包括了范围的边界。

2、项目经理创建了工作分解结构（WBS）和 WBS 词典。应该使用下列哪一个因素来确定工作包详情和层次？

- A. 自上而下法
- B. 项目的复杂性
- C. WBS 结构的格式
- D. 单个的工作组成部分

答案：B。PMBOK 原话：工作包的详细程度因项目规模和复杂度而异。

3、在项目实施阶段，指导小组成员抱怨一项主要需求尚未纳入项目范围。这种情况由下列哪一项导致？

- A. 工作分解结构尚未完成
- B. 没有考虑所有利害关系者的利益
- C. 问题日志尚未完成
- D. 项目范围说明书尚未定稿

答案：B。收集需求时没有充分考虑到干系人，考收集需求的输入：干系人登记册。

4、项目经理要求团队成员使用这四种主要类别：计划、分析、设计和测试，来创建工作分解结构。

这些类别应如何嵌入工作分解结构中？

- A. 活动层次
- B. 工作包层次
- C. 第二个分解层次
- D. 第一个分解层次

答案：C。按生命周期来分解 WBS。pmbok 159 页

- ◆ 以项目生命周期的各阶段作为分解的第二层，把产品和项目可交付成果放在第三层，如图 5-13 所示；
- ◆ 以主要可交付成果作为分解的第二层，如图 5-14 所示；



5、获得干系人的信息之后，项目团队确定了项目范围。若要继续项目，项目经理下一步应该做什么？

- A. 将任务分解成可管理和可衡量的部分
- B. 制定项目进度表
- C. 估算活动工期和资源需求
- D. 估算项目成本

答案：A。定义范围的下一步是创建 WBS。

6、项目 X 在公司的项目组合管理系统中属于最高级别的项目，项目经理希望澄清项目范围。项目经理首先应该怎么办？

- A. 通过利用文件记录哪些属于范围之内，以及哪些属于范围之外，来管理范围的实际水平
- B. 利用帕累托方法，来确定最受欢迎的意见，并在下个阶段评估这些意见
- C. 根据干系人的确定和影响水平，给干系人排名，并允许排名最高的干系人来设定范围
- D. 利用专业判断来编写工作说明书

答案：A。通过定义范围，制定范围说明书，明确范围边界。

7、工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受。然而，客户对产品不满意。对项目经理而言，这意味着合同出现哪种情况？

- A. 无效
- B. 作废
- C. 已完成
- D. 违约

答案：C。工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受，只是客户主观上不太满意而已。但是对于 PM，合同上的工作已经完成了。

8、项目经理收到一封来自职能经理的电子邮件，说明上一件工作已经完成，并完成测试和开始使用。项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行采购审计
- B. 更新项目基准和采购计划
- C. 获得客户的验收
- D. 解散项目团队，为另一个项目工作

答案：C。工作已完成，并完成测试和开始使用，之后应该获得客户的验收。

9、在用户对项目可交付成果开展验收测试时，客户发现其中一个关键功能未被识别。项目经理下一步应该与客户审查哪一项？

- A. 职责分配矩阵（Responsibility Assignment Matrix）
- B. 项目范围说明书（Project Scope Statement）
- C. 质量管理计划
- D. 需求追溯矩阵（Requirements Traceability Matrix）



答案：D。Requirements Traceability Matrix 英文是需求跟踪矩阵，和客户一起去看这个需求客户到底他提了没提。

10、若要管理项目的范围蔓延，项目经理应该：

- A. 与项目发起人一起审查变更请求
- B. 设立变更控制委员会
- C. 实施风险管理计划
- D. 执行项目绩效审查

答案：B。范围蔓延是指没有得到控制的变更，要遵循变更管理流程。

11、项目范围说明书包括一项假定内容，即由分包商在选定日期支付一个关键子系统。在预定支付前一个月，分包商告知项目经理无法提供指定子系统。他们可提供一个界面不同的类似子系统。项目经理超时工作，以适应新界面。

为了更新范围说明书以添加额外工作，项目经理应具备哪些资料？

- A. 项目章程
- B. 获批的范围变更申请
- C. 纠正措施建议
- D. 用以评估项目变更量的项目评估

答案：B。范围变更请求需得到批准后，再更新范围说明书。

12、变更控制委员会批准了项目范围内的一个变更。

项目经理接下来应该怎么办？

- A. 更新项目管理计划
- B. 与项目团队沟通
- C. 签发变更请求
- D. 结束项目阶段，审查项目范围

答案：A。遵循变更管理流程。