

项目进度管理实践

主讲：潘德有 1-2 天

课程介绍：

本课程重点讲解项目进度管理，包括进度方案规划、进度活动定义、活动逻辑关系设置、进度工期估算、项目进度计划发布、进度基准、进度控制等过程。其中在涉及工程与 IT 不同领域时，将结合企业的实际特征，区分传统进度和敏捷进度之间的管理区别。

所有的项目都是“临时”的，这种特征决定了项目必须有合理的起止时间，包括项目阶段、活动、各项任务的时间设置，同时还要关注开展项目工作的逻辑关系，以寻求最高效的做事流程。本课程将结合最为流行的项目进度管理实践，向管理团队展示与之相关的各个过程，以及如何在实际工作中应用。

课程受益：

1. 掌握和了解项目进度管理的各个过程，以及每个过程的具体角色、做法、产出；
2. 能够关注项目、阶段、任务的交付，能够在“对于规定的时间交付”正确理解；
3. 学会使用一些项目管理工具来管理进度（如 Project 软件、Excel、或看板等）；
4. 能够将一个完整的项目进行拆分，并制定进度计划，生成各种视图；
5. 能够利用进度数据创建进度报表，展示进度绩效，并学会对进度过程进行控制。

适用对象：

项目经理、进度经理、计划经理、生产经理等。以及对项目进度有学习要求的任何管理团队。

课程时间：

1-2 天，6hours/天。

课程主题部分（大纲）

1. 确定项目工作范围
 - 1) 确定和分析项目的工作边界
 - 2) 识别与定义项目需求
 - 3) 发布项目工作说明书
2. 创建和分解项目交付

- 1) 创建项目工作分解结构
- 2) 定义和说明“工作交付”

案例说明：本过程将描述项目交付成果（WBS）的原理和分解，这是进度管理的重要前提。项目团队需要关注进度的终极目标是为了交付成果，这个成果是来自于 WBS 的元素。

3. 制定进度管理方案；

- 1) 项目进度管理策略与指南
- 2) 项目进度管理中的重要规定
- 3) 项目进度管理计划
 - a) 进度单位与临界值说明
 - b) 进度准确度要求
 - c) 进度管理一般标准建议
- 4) 敏捷发布规划与迭代规划说明
 - a) 敏捷发布时长
 - b) 敏捷迭代时长

4. 分析与定义项目活动；

- 1) 从执行的角度思考问题
- 2) 什么是活动、任务
 - a) 活动定义与拆分
 - b) 滚动式规划原则
- 3) 执行任务/活动的各种属性说明
- 4) 描述里程碑（阶段关口的区别）
 - a) 一般里程碑点的含义
 - b) 阶段关口与评审点的设置

案例说明：本过程将通过软件（Project）演示活动定义的做法，同时通过手动操作分解活动，了解活动是如何从“工作分解交付”中进一步成为“执行对象”的。

5. 排列项目活动顺序与关系；

- 1) 排列项目活动的顺序关系
- 2) 确定高效做法的原则
- 3) 项目进度网络图制定方法
 - a) 紧前关系绘图法：FS SS FF SF
 - b) 确定和整合依赖关系
 - c) 提前量与滞后量
- 4) 进度关系确认的各种策略和方法
- 5) 敏捷任务的按需进度关系
- 6) 发布“项目进度网络图”

案例说明：本过程将通过软件（Project）演示活动之间的逻辑关系，包括 FS、SS、SF、FF，以及提前和滞后量。对于什么是“强制和选择”依赖关系也进行说明。

6. 估算项目、活动持续时间；

- 1) 确定完成项目的各项任务时间
- 2) 项目进度工期的各种估算方法
 - a) 类比估算、参数估算
 - b) 三点估算
 - c) 自下而上估算、储备分析法

- d) 决策技术的应用
- 3) 敏捷方法的估算技术
 - a) 故事点估算

案例说明：本过程给出几种常见的项目进度工期估算方法，这些方法可以帮助项目团队了解底层的活动时间，为最终发布整个项目进度工期提供支持。对于敏捷项目，可以通过“故事点”来估算需求，以及通过“工时”来估算任务。

7. 优化与制定项目进度计划；

- 1) 项目进度基准的概念
- 2) 项目进度计划的优化原则
- 3) 关键路径法的使用
- 4) 进度压缩原则：
 - a) 赶工
 - b) 快速跟进
- 5) 资源优化技术原则
 - a) 资源平衡技术
 - b) 资源平滑技术
- 6) 敏捷项目进度发布计划原则
- 7) 项目进度计划发布
 - a) 完整的项目进度网络图
 - b) 甘特图
 - c) 里程碑视图

案例说明：本过程将全面优化活动、顺序、工期等过程，输出一份符合项目要求的最终基准、进度计划。在优化进度的过程中，项目经理可能采用关键路径法、资源优化技术、进度压缩技术等。对于敏捷项目，我们可能不需要发布基准，而是不断的优化和改进。

8. 项目进度控制与绩效分析；

- 1) 进度绩效分析原则
- 2) 敏捷迭代燃尽图、燃起图
- 3) 偏差分析与趋势分析
- 4) 进度绩效分析报告
- 5) 项目进度调整，变更与处理过程
- 6) 敏捷时间盒子的原理

案例说明：本部分内容重点阐述在执行者（团队）看来，怎么做才能够更有利于“交付”，包括快速有效、优先考虑开展工作、整体进度把控、单个活动或模块的进度把控等，都将成为本部分内容的重点，如传统项目的逻辑关系、关键路径等；敏捷项目的发布与迭代、任务板等。