

信息系统项目管理师新大纲范文：项目进度管理论文

产品名称	信息系统项目管理师新大纲范文：项目进度管理论文
公司名称	广西新德教育科技有限公司
价格	.00/个
规格参数	
公司地址	南宁市青秀区金浦路16号汇东国际D座D1103号 “ 商务秘书企业(广西易快商务秘书有限公司)托管 ”（注册地址）
联系电话	19925999609

产品详情

以下内容转自信管网征文文章：---放弃时，又有了新的希望，未经许可严禁转载。

信息系统项目管理师新大纲范文：项目进度管理论文

【摘要】

2016年7月，我参加了 市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等14个业务管理模块，建设费用780万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立

、统计繁琐、周期长，该项目于2017年6月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的进度管理，主要从以下几个方面进行了阐述：规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度等内容，有效提高了进度管理水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

市物价信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于2016年7月由市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为780万元，其中软件部分为360万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于2017年6月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用J2EE体系结构，可实现B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括12个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到60人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的进度管理，

带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将

围绕该项目的进度管理进行重点讨论。

一、规划进度管理

项目的进度管理是项目管理中的最大难点。在项目具体管理过程中，我根据项目实际情况，遵循进度管理的主要方法，对项目活动进行了定义、排序、资源估算、历时估算，然后制定了项目进度计划，并在项目执行过程中，对项目的实际进度进行监控，发现与计划之间存在偏差，及时采取措施进行纠正，或进行进度计划调整，使得项目的进度始终是可控的。下面具体介绍我的实际做法。

二、活动定义

活动定义是识别为完成项目可交付成果而需要采取的具体行动的过程。我们在完成项目范围说明书和 WBS 分解之后，在项目管理计划的指导下开始着手活动定义工作。我组织项目组成员本着谁负责谁进行分解的原则，对 WBS 中近期要完成的工作包进行分解，得到可以具体完成的活动。然后汇总形成文档，即项目活动清单。采用滚动规划的方法，随着项目的进展，项目活动清单也逐步清晰完善。

三、排序活动顺序

有了项目活动清单，我组织项目组成员采用紧前关系绘图法、确定依赖关系、进度网络模板等工具和技术制定出项目进度网络图。在这一过程中最关键的就是确定各个活动之间的相互关系，能并列的则并列，不能并列的要确定活动之间前后依赖关系和约束关系，有了合理的活动网络图，才能制定出合理的进度计划。例如，在本项目中，开发 WEB 系统的小组和开发手机客户端的小组所进行的活动既相互独立有相互依赖，因而可以并行进行，但在某些时间点上又存在约束关系，一些在手机上实现的功能要等 WEB 系统完成后才能进行，我们经过几次反复调整之后才得到较为合理的网络图。

四、估算活动资源

对于活动资源的估算，我们主要是通过专家判断和历史项目类比的方法进行的。对于活动清单中的活动，我们组织项目组内有经验的人员参考公司以往项目的数据，先对其工作量进行估算，再根据总工期依据项目网络图中的相互依赖关系，并考虑风险因素，倒推出活动需要的时间，再根据人员的劳动生产率，计算出活动需要的资源数量。

五、估算活动持续时间

对于活动持续时间的估算，根据我们项目实践经验，它与活动资源估算常常是结合在一起进行的，在进行估算的时候，需要综合考虑时间的限制和资源的限制，平衡好活动的资源需求和时间要求。比如，当时间要求已确定的时候，就要更多考虑的资源的需求；当资源是给定的时候，就要估算时间需求；当二者都是限定的时候，就要考虑赶工等方法，以保证时间要求。所以，活动需要的时间和活动需要的资源是相互依赖的关系，需要在实践中根据实际情况灵活加以考虑。当然，在活动的工作量和资源都确定的情况下，活动需要的时间仍然存在不确定性，我们一般通过活动历时的三点估算法进行估计，以求得尽量符合实际的活动历时。

六、制定进度计划

我们知道，进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要。在本项目中，如何制定一个符合实际、切实可行的进度计划是我感觉困难的问题，通过有效运用资源平衡（即合理调配人力资源）以及模拟技术，较好地解决了问题。在前期项目进度管理的基础上，我们综合分析项目活动顺序、持续时间、资源需求、制约因素等，利用蒙特卡罗模拟技术对项目的总工期进行了反复的模拟（我们采用的是CrystallBall软件工具以及MATLAB编程进行模拟的）。我们对不同方案下的关键路径进行反复比较，通过资源平衡以及提前量与滞后量等方法的综合运用，最终确定了最优的时间进度计划方案。然后据此利用Project软件制作了一份项目活动起止时间表，绘制了项目进度甘特图，同时绘制了项目进度模拟的正态分布图，标出了95%的置信区间。时间表和甘特图就成为了该项目的进度基准。

七、控制进度

控制进度是项目控制的首要内容，是项目的灵魂。在本项目中，对进度进行有效控制是我感觉困难的又一个问题，通过不折不扣地运用前人总结出来的看起来很繁琐的需要日复一日重复做的工作——跟踪甘特图法和挣值分析法，较好地解决了该问题。我要求每个小组内部所有成员，每日下班前将工作完成情况汇报给本小组负责人，由小组负责人整理出当日小组的整体工作完成情况，画出跟踪甘特图（在原计划甘特图横线下画出实际进展的横线），并邮件发送给我，我每日进行跟踪。每周我们召开一次周例会，各小组汇报本周工作进展，也用跟踪甘特图进行展示。每两周我们进行一次挣值分析，将PV（计划值）、AC（实际值）和EV（挣值）绘制成“S曲线”，并根据PV、AC和EV及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的进度控制措施。本项目我们采用过的进度控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。当然，如果确属计划制定不够合理，我们会通过变更控制流程申请对进度基线的变更，以保证进度基线始终对进度的控制具有指导作用，本项目我们共计进行了二次进度基线的变更。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的绩效，对完工时间进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。由此可见，进度控制也并不难，难的是日复一日地坚持做。

市“智慧物价”信息管理系统项目于2017年6月20日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的日期前10天左右圆满完成了各项任务，至今已运行5个多月时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。在本项目的进度管理中，我总结了如下几条经验：计划，计划，再计划，项目经理一定要把计划工作做实，项目进度计划的制定不是一蹴而就的，它是动态的过程，需要在整个项目进展的过程中不断地修正，只有这样才能使计划符合实际，也才能对进度的控制发挥真正的作用，使得进度真正受控；进度控制说难很难，说不难也不难，其实进度控制没有什么特别好的方法，就是前人在大量实践中总结出来的哪些东西，比如挣值分析法，你照着做就行，要说难，难的是“坚持”二字；进行进度管理好比打仗，要在战略上藐视，在战术上重视，比如，活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、进度绩效信息的收集、进度纠偏措施的制定等，这些都是战术活动，丝毫不能懈怠，必须慎之又慎，反复权衡，追求最佳方案，这样才能取得战役最终的胜利。

