# 项目时间管理案例一

来源：网络 作者：夜色微凉 更新时间：2024-06-24

*《项目时间管理》实践报告案例一：某软件公司的进度计划控制某软件公司属于一个发展中的公司，公司从一个小公司通过与大公司合股，2024年成了上市公司的一个子公司，2024年又通过和大公司的合股成了上市公司，但是市场人员买软件及实施人员实施软件，...*

《项目时间管理》实践报告

案例一：某软件公司的进度计划控制

某软件公司属于一个发展中的公司，公司从一个小公司通过与大公司合股，2024年成了上市公司的一个子公司，2024年又通过和大公司的合股成了上市公司，但是市场人员买软件及实施人员实施软件，仍然是小公司的模式，现在我主要介绍一下我们现在实施的一个项目，因为这个项目属于我们所有软件项目实施中最大的一个，我们是做行业软件的，这个大项目是省一级的项目，用户是省级的养老保险局，所做的项目是养老保险指纹身份验证系统，主要工作是采集省养老保险局统筹管理的企业内的离退休人员指纹。省养老保险局管理的企业达500多家，离退休人员在1000到4万之间企业有200多，由于企业多，企业管理的离退休人员多，离退休人员居住地方不集中，所以采集时有困难，但这不是最主要的问题，对于采集我们有一套详细的方案，困难的是以下几个问题：

第一：该项目由省局的一个处室负责，该处室还有一项重要工作是保证离退休金足额发放，所以在项目运行过程中，项目进度都是那个处室在控制，处室说时间段内做什么我们就写相应时间段内的项目计划

第二：当项目进度计划写好后，在计划的时间段内90％不能按计划执行，因为处室要和企业协调，企业不积极，处室又有其他工作

第三：每次讨论阶段内的计划时，基本上是用户安排阶段内的事情，所以该公司的主动权很少

第四：写的项目进度在遇到五一，十一，元旦，过春节等这样的节假日时，一般节假日的前后15天之内基本上也做不成事，中国人的习惯过节就是放松政府部门更是这样。

问题1，分析影响该项目进度的主要问题是什么?

答:(1)

计划的重要性问题

变被动为主动；计划要有一定的前展性，不能要需求控制计划，应该是用计划指导实施，这样会降低项目在实施过程中的风险；

(2)

如何与政府部门打交道

第一，这个项目由一个处室负责并不是问题的关键，有些政府部门的处室手上掌握的资源（项目资金量）等还是非常大的；

第二，项目计划写好后，90%不能按计划执行，这说明项目组以前跟政府部门打交道得不多，经验还不足。在第一次出现这种情况的时候，项目经理就应该意识到政府跟企业协调需要多长时间，在后期制定计划时，就要提前通知该处室与相关企业联系，联系好以后项目组再派人去采集指纹；中国很多政府处室还是很强势的，处室发个文，下级单位和企业会按照规定时间节点准备好的。如果下级企业还不配合，叫该处室以系统数据正在更新中为借口暂停该企业离退休金的发放，下面的单位肯定会组织好等着你去采集数据。

第三，政府部门办事松散是出了名的，对他们来说已经见怪不怪了。除非哪天他的领导催他了，那他会天天给在你后面催你完成项目的。

（3）如何与客户同步,怎么制定更合理的进度计划

这个案例存在两方面的问题,一,进度计划本应该考虑如放假,项目环境等要素,应该要更合理的调整项目进度计划;二,与客户进行同步,应该想客户之所想,急客户之所急,了解客户真正需求的,将客户急需要的,能方便他工作的需求提前完成,并让他有甜头尝,这样客户才能跟你互动,保证项目更好的完成.因此,对于该公司应该从如下几点着手解决问题,一,更详尽的分析各种风险,将时间进度做得尽量保满;二,与客户建立更好的沟通;三,将客户的需求作好更详尽的WBS;三,将WBS的底层活动全部详细的定义好,并考虑到什么活动最先完成能抓住客户的心;四,依客户心里之所想排序好活动;五,将所有排序好的活动进行尽量保满的历时估算,并尽量分析好资源需求;六,对于公司的资源不要一次性全部放在项目上,而在在完成客户急需活动上,循序渐进的投放资源,直到客户感觉项目真是非常重要的时候才投入全部资源开发,这样避免资源浪费;七,做好全面详细,可伸缩的进度计划(即可以随时赶进度,又可以随时放开资源投入其它项目).重提,最重要的,在政府项目上,应该利导其心,作好沟通,这是最最重要的.问题

2.你认为影响该项目进度最关键的原因是什么？

（1）参与和计划

1.负责项目的处室及相关企业应该积极参与到项目中来。这需要靠项目组的沟通技巧和宣传手段。必要时应该请求更高一级的领导出面协调。

2.节假日应该纳入项目计划当中，不应该成为影响项目进度的因素。

（2）关注客户参与的必要性

1、保险局的参与不够，没有相当职位的PIC深入这一项目；

2、根据区域/行业特点进行多组划分操作。

包括项目的深入的宣传和探讨，赢得企业相关人员的认同和

参与的积极性；根据分组设点采集；

3、对于离退休人员在1000到4万之间的200家企业，由于任务量

大，也得有企业人事指派专人负责参与；

4、在项目规划上要考虑合作方的工作习惯和作息时间的特点

问题3如果你是这个项目的负责人应该如何更好的把握这个项目进度？

答：我觉得是一个沟通问题,项目的主要计划由局处室负责,这很难改变,关键要作好自己企业内的计划与控制,与局处室协调,最终结果要满足局处室计划,企业内要作好沟通,把积极性调动起来,如有必要可找领导配合.关于进度计划的一些看法

提到的主要问题，感觉主要是计划阶段的问题，在制订计划的时候应该考虑到项目所有干系人需求的不同所导致的计划的结果不同

有几点建议：

1、变被动为主动；计划要有一定的前展性，不能要需求控制计划，应该是用计划指导实施，这样会降低项目在实施过程中的风险；

2、充分考虑到国内情况和政府体制的特征，对节假日的工作安排可以进行一些公司本身可控的工作进行

3、对于进度完成后，实施不了的情况，应该考虑改变计划制订的过程问题，应该让处室和企业的有关人员都参与到项目的计划工作中，等到各个方面认可后，才进行计划的编写工作；这样相关的部门一致的意见出具的计划书，以便进行指导实施工作。

行业软件项目开发进度

做行业软件面临的最大问题就是客户的需求变动，由于行业软件的背景决定，多数行业软件项目从提出方案到签订项目开发合同需要半年的时间，因为行业软件的项目不是一个领导、一个部门说了算，需要讨论、签字等。繁琐的手续就够让项目经理应付的。其实多数问题是开发团队太过于专注客户提出的问题和意见，碍于客户关系疲惫于客户需求的变动。项目很难实施。我个人的建议：

1、弄清客户目标，围绕业务需求进行专辑性的讨论，项目成员一定要把相关业务吃透，甚至比实际的业务客户更要明白业务的实际情况。更要关注事态和政策性的东西。

2、问题专家提出业务需求，系统分析员和系统架构师提出解决方案。不要让客户来提出方案，他们的需求会改来改去，要让问题专家和系统分析/架构沟通好，提出更合理的方案呈现给客户。方案敲定业务客户代表和负责人签字。

3、采用xp开发，利用rup迭代开发流程给客户提供Demo。

4、最重要的是和客户负责项目的人喝痛快。

关注风险和变化

具体时间上安排,你们项目组是无法得到主动权的,这在很多项目中都是存在的,业主掌握项目的时间的控制。这并不奇怪，我觉得需要注意几个问题：

1-项目沟通：类似于省保险局这样的政府机构做事的风格，看来你已经有些了解了，要遵循他们的工作方式，做好和相关人员的沟通工作，他们的随意性较大，遇上节假日什么的，跟你一拖再拖，工不能停，也是步履蹒跚；

2-项目组成：一个被大大延迟的项目或断断续续进行的项目，是让项目组成员最为恼火的事情，时间一长，必然影响到大家的情绪，项目经理本人也不太好交待（工程汇报有时会看起来比较难看），要及时对项目组成员做出调整和安排；

3-时间点的设置和控制

4-项目风险管理：我认为最大的风险不是在时间上，而是在需求管理上面（这其实还是个沟通的问题），从案例中可以看出，你们直接客户是保险局，并不与企业直接打交道，需求信息在传递过程中将有些很大的损失，需求确认阶段将会有多次的反复，甚至可能推倒重来。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找