

关于项目进度计划与控制策略的研究

胡志军

(北京宇航系统工程研究所 北京 100076)

【摘要】随着经济发展推动新技术逐步应用在项目研究中,而项目进度计划管控是项目实施环节中重要的环节。要确保项目合理运行,就需要对项目进度做出系统的规划。但是,项目进度计划不单单包括项目进行过程,还囊括项目经费管理和进度管理。从当前项目研究情况看,项目实施过程中部分项目进度计划不完善,没有将项目成本降到最低,从而促使项目不能在有效期内完成。因此,制定改善项目进度计划的措施,对当前项目研究有推动作用。

【关键词】项目研究;进度计划;控制策略;经费管理

基于项目研究过程中需要进行三个阶段,在项目实施前需要制定实施计划,安排项目进度,在结合项目需求预测经费投入标准,在从项目整体环节来控制研究进度,实现项目的周期管控。但是,项目只有合理依托项目研究进程制定合理的进度计划,并以此来测算资金需求,才能保障整个项目在研究过程中是可控的,以此才能确保项目实施顺利。

1 项目进度计划的重要性

项目进度计划制定是保障项目在有效周期内完工的有效措施,通过根据项目投入的工作量和资源,对各项目环节进行合理安排,对内部联系和衔接清晰规划,确保项目研究投入统一协调。合理的项目进度计划,会根据项目研究过程和细节设置好详细的研究内容^[1]。项目组按照进度计划对其进行实施,从而保证项目研究地顺利进行。通过进度计划,按照各步骤顺序安排相应资源的采购,做好研究资源的验收工作,从而保障项目研究地有序进行。而且,在项目进度计划制定中会考虑综合考虑各影响因素对项目进展的阻碍强度,对因素的分析,制定合理的风险预防机制,从而避免可控风险发生。

2 项目进度计划实施的问题分析

2.1 项目进度管理计划缺乏实操性

从现有项目进度分析,在实施阶段中未按照项目研究实际情况进行计划的编制工作,直接影响到项目环节中无法把控整体进度,缺乏控制制度,不能有效根据项目研究进展来对各进度环节进行把控,最终研究质量不佳。而且在研究阶段,没有对各风险因素进行清晰分析,未对项目涉及到达的各资源和参建单位进行有序沟通,促使在与行业和政府机构上存在沟通不畅,部分项目无法得到政府鼓励或者资金支持,易造成项目审批时间长耽误整体研究进展^[2]。研究进度需要对研究内容进行全面考虑,要分析和制定的环节多,只有在进度安排合理的情况下才能确保所有内容都有所涉及,才能确保整体研究过程中资源可用,但是项目进度不合理缺乏实操性,则会造成延长研究周期,降低成果效益,甚至还有导致资源浪费等问题。

2.2 进度计划单一化程度高

在项目实际编制过程中,因不同研究项目的环境和内

容以及方法不同,加上受到主观意识的影响,会促使进度技术与项目现状不匹配。只有将项目实际条件和人为因素都考虑到,才能设置与项目符合的进度计划^[3]。但是,从项目管理分析,大部分阶段进度计划都采取了通用模板,没有针对每一个项目制定不同的研究计划,进度计划只能通过在后期的项目进展中不断调整,这样耗费大量时间,也加大了经费测算的难度,会直接影响到项目整体的研究效果。

2.3 缺乏完善的项目进度计划

通过对项目过程的分析,部分项目在实际制定的进度计划中,没有充分考虑所有研究环节的情况,有的环节出现不完整或者缺失管理,在后期的项目进展中无法对其有效管理,进度计划的系统性存在问题。部分项目在编制进度计划中,重视关键环节而忽视其他非重要节点,在计划中也没有规定次要节点的完成时间,导致整个研究过程难以进行^[4]。例如,在研究中过于把控实验环节和实践环节,没有考虑到各环节的资源准备情况,在实施中受到其他次要条件的制约。究其原因是未对进度计划的系统性进行充分考虑,直接造成了项目进展周期长,导致项目实施效果差。

2.4 研究经费管理不健全,缺乏系统的经费编制过程

项目研究想要有效完成,需要有几个必要条件作支撑。其中要有完善的经费管理制度,确保在研究过程中资金充裕。但是,从项目经费投入和管理分析,部分研究机构未按照企业规定和法律规范来制定行之有效的制度。甚至有的单位认为国家出台了政策,按照相关制度履行就是,没有必要依据研究过程不同、内容不同指定有针对性的制度。项目组没有统一的经费管理来统一协调所有经费支出,导致经费使用过程中的管控风险大。而且一般项目的研究经费需要先进行经费预算过程,编制合理的经费需求,在根据经费编制预算来向企业或者研究机构申请研究经费。但是,研究经费往往是由参与项目的工作人员编制的,这部分人基本没有专业的财务知识,只能凭借过往项目的经验来生搬硬套。计算出的经费预算和实际相差太大,没有依托实际研究来执行经费预算过程,导致无法预测出合理的经费支出。经费预算的过多或过少都会影响项目的实际效益,而且预算不准确会消耗项目周期时间,阻

碍项目正常的研究进展。

3 增强项目进度计划的控制措施

3.1 完善项目进度计划, 增强进度计划实际性

完善项目进度计划对增强研究管理有重大作用, 会促使研究人员在研究阶段掌控全过程, 保障项目有效进行。但是, 项目进度计划的完善要从很多方面进行。一是要组建合理的研究队伍, 让研究人员参与到项目进度的制定中。研究项目一般对人员的素质要求极高, 要对参与方进行全面评价, 选择综合素质较高、业务能力强的人员参与项目研究过程。要依托项目研究内容和资源投入量来分配各环节的人员构成, 要科学合理对人员进行安排, 不断从研究进展中优化人员参与。要在研究中促进人员的创新意识, 增强对研究技术过程的不断优化, 提升研究成效, 保障项目研究正常进行, 保证各项人力和物力投入得到充分利用。二是不管项目研究周期长短, 都要进行全面管控, 从而有效落实进度管理。项目组要认真分析不同项目适应的进度计划, 要保证项目进度符合项目现状, 并且通过对项目资源和参与人员进行周密安排, 形成更完善的进度计划。

3.2 强化项目质量管理, 促使项目进度灵活

项目研究的最终目标是要得到满意的研究结果或者交付质量合格的物品。要在项目进度管理中强化对关键节点的严格质量控制, 要保证各研究步骤间的衔接有效, 要促使设置的进度周期有利于研究成果的输出。一是要坚持项目梳理, 针对整体的项目现状进行质量分析。要根据不同的研究内容来对质量工序进行系统的设置, 要确保所有参与者都将质量作为第一标准。应该对项目研究使用中的材料进行质量验收, 对操作步骤进行严格控制, 在确保材料合理的基础上保障项目有序进行。二是落实好项目进度的质量监控, 每一个步骤完工后要进行反复的推断, 对涉及的所有情况和影响因素进行系统的分析, 保障各研究结果在可控范围内实现。要经常对项目研究过程进行抽查, 及时发现研究中的问题, 并对出现问题进行调整, 保证研究的质量和安全性。要通过不断地检查质量来降低项目的单一化风险, 从而促使项目进度安排随着现状进行调整。

3.3 增强项目影响因素控制

项目进度计划会受到制约因素的影响, 一旦不能将所涉及的因素通过策略方式进行避免或者减弱影响, 必将导致项目无法进行。因此, 在进度计划的实施中, 应该对影响因素有清晰地分析, 让项目组了解到制约因素影响程度的大小, 从而对较重的风险进行分析, 进而安排防范措施。项目进行时会受到人为和环境因素的影响。针对人为因素, 项目组应该考虑到人员的专业素质和业务能力, 根据不同人参与项目的经验以及专业特长, 来配置适合的研究

内容, 有效避免人为因素产生的影响。还要设置检查组, 对不同研究步骤和内容进行检查, 从而将人为影响降到最低。对于环境因素, 可能会受到现有材料和研究环境的影响。项目组应该强化对材料质量和实验条件的分析, 确保材料的采购满足项目研究进行。要对项目研究环境有清楚的认识, 确保现阶段的研究方法适应于当前的环境基础。

3.4 完善项目经费管理制度

项目进度制定不能忽视对经费的精准预算, 要通过完善项目经费管理制度, 确保项目的整个实施周期都有资金保障。经费管理制度不单单会促使项目正常进行, 还可以防范项目人员的违法风险。项目组应该在不违反企业规定和国家政策的基础下, 针对项目实际制定出适应于当前项目的经费制度, 并密切关注相关法律调整和管理制度优化等, 不断对经费制度进行更新, 促使在执行中有据可依。要对项目组成员进行常态化培训, 让各部门人员知晓经费制度的变化, 确保制度有效落实。但是, 合理的经费制度最终促使形成严格的经费预算过程。在经费预算中要使财务人员积极参与, 逐步让项目人员从经费预算中脱离出来, 将工作重心放到项目研究中。在经费编制中要根据项目研究的需求、项目研究过程最终要得到的结果以及项目人员和财务等共同进行考虑, 充分综合各方面因素, 来合理预算经费需求。项目管理者要进一步深化经费管理和预算之间的关系, 完善经费编制制度, 有效指导项目组进行经费预算, 从而促使经费需求合理保证项目进展, 也保障项目研究的经济效益。

4 结语

项目进度技术对项目整体研究进程至关重要, 合理的进度计划有效保障项目顺利进行。但是, 在项目进行前, 应该对不同项目有清晰的规划, 从而针对不同的项目来制定符合实际的进度计划。要重视进度计划对项目的作用, 要在项目的不同阶段, 对项目开展情况进行进度调整, 并逐步对项目整体展开优化, 从而促使进度符合项目周期, 并能在有效的项目时间内取得较好成效。因此, 项目组要格外重视进度计划, 不能对不同项目采取相同的进度计划规定, 根据不同的项目制定不同的进度计划, 并且根据国家法律和相关制度的改变不断调整进度计划, 从而让进度计划符合项目实际。也要强化经费管控, 确保项目实施阶段有足够的资金保障, 保证项目资源可靠, 从而促使项目实现经济效益。

作者简介: 胡志军 (1977.1—), 男, 湖南临武人, 高级工程师, 研究方向: 计划管理, 经费管理, 项目研制进度管理。

【参考文献】

- [1] 斯琴高娃. 关于项目进度计划与控制策略的研究[J]. 经济研究导刊, 2020 (7): 183-185.
- [2] 黄婷, 曹蕾. 关于 PMC 模式下进度与计划管理的探讨[J]. 价值工程, 2019, 38 (8): 81-83.
- [3] 温涛. HG 公司企业数据中心项目规划与实施策略研究[D]. 浙江工业大学, 2017.
- [4] 黄安斌. 中化集团法蒂玛项目进度计划与控制过程分析[D]. 西南交通大学, 2016.