
CMMI L3 PMC
项目监督和控制过程域
Project Monitor and Control

咨询师：王伟信

上海解元

项目监控的目的

- 提供对项目进展情况的了解
- 当项目的性能与其计划严重偏离时，采取适当的纠正行动

特定目标与实践

特定目标

SG1 按照计划监控项目：按照项目计划监控实际的项目进展和性能

特定实践

SP1.1 监控项目计划参数
SP1.2 监控承诺
SP1.3 监控项目风险
SP1.4 监控数据管理
SP1.5 监控干系人参与
SP1.6 进行进展评审
SP1.7 进行里程碑评审

SP1.1 监控项目计划参数

按照计划，监控项目计划参数的实际值

- 项目经理需要监控：
 - 项目规模
 - 工作量和成本
 - 进度
 - 资源
 - 人员的知识和技能
- 通过实际与计划的数据对比监控项目计划，当有重大偏差时进行问题管理：
 - 实际度量项目的规模、工作量、进度等数据，并与计划值做比较

#计划变更

- 变更级别
 - 项目经理控制
每周更新计划
 - 高层经理控制
里程碑计划变更
交付计划变更
- 通知变更
计划变更后，项目经理要及时通知相关人员

SP1.2 监控承诺

按照项目计划，监控承诺

监控承诺指：

- 监控项目内外部干系人是否按照计划参与项目活动，是否按时完成自己职责内的任务
- 通常通过定期的评审和会议来监控承诺

SP1.3 监控项目风险

按照项目计划中识别的风险，监控项目风险

- 定期评审项目的风险（在当前的项目状态和环境的背景下）
- 随着项目信息可用，修正项目的风险
 - 风险参数变化（概率、影响等）
 - 风险状态
 - 识别新风险
- 向相关干系人沟通项目风险的状态

SP1.4 监控数据管理

按照项目计划监控项目数据管理

数据管理计划通常和配置管理计划合并，所以按照配置管理计划监控项目数据：

- 是否按时产出、收集和分发
- 命名是否正确
- 是否放到了正确的目录下
- 是否符合保密性、安全性要求

SP1.5 监控干系人参与

按照项目计划监控干系人参与

- 在项目执行过程中管理、监控干系人的参与，使干系人能够按时参与项目活动，通常在各种会议上（周会、月会、里程碑会、同行评审会等）记录干系人参与情况，并识别、解决干系人参与问题

SP1.6 进行进展评审

定期评审项目的进展、性能和问题

进展评审频率：

- 日常非正式的检查项目进展情况；
- 每周、每月评审项目进展（评审方式可以非正式）；
- 当发生突发事件时，临时性的评审项目进展。

进展评审的目的和内容：

- 和相关干系人沟通项目任务和工作产品的状态
- 项目收集和分析的度量数据及结果
- 标识偏差，管理变更请求和问题

SP1.7 进行里程碑评审

进行里程碑评审

通常在项目的阶段结束时进行正式的里程碑评审：

- 高层参与里程碑评审
- 主要评审项目进展状态、问题、风险等，里程碑时对项目进行重新计划，确定项目后续工作的计划：包括资源投入、时间安排等
- 评估项目阶段目标是否达成，外部市场环境、客户需求是否发生变化，并对项目作出决策：技术方向调整、重大需求变更、项目GO 或者 Not Go

特定目标与实践

特定目标

SG2 管理纠正行动直到关闭：
当项目的性能或者结果和计划相比发生重大偏差时，管理纠正行动直到关闭

特定实践

SP2.1 分析问题
SP2.2 采取纠正行动
SP2.3 管理纠正行动

SP2.1 分析问题

收集和分析问题，确定纠正行动解决问题

- 需要进行分析的项目问题举例：
 - 执行技术评审、测试发现的问题
 - 实际的项目计划参数和估算发生重大偏差
 - 内外部承诺不能满足
 - 风险状态的重大变更
 - 数据存取、收集、保密性、安全性问题
 - 干系人表现或参与问题
 - 产品组件、工具、环境或者客户、供应商的承诺不能按计划到位
- 分析问题并确定是否需要纠正行动的通用准则：
 - 如果问题不解决，将影响项目目标的达成

SP2.2 采取纠正行动

对识别的问题采取纠正行动

- 对需要解决的问题确定纠正行动并文档化
- 潜在的纠正行动举例：
 - 修改工作说明
 - 修改需求
 - 重估计和计划
 - 协商承诺
 - 增加资源
 - 修改过程
 - 重新评估项目风险
- 和干系人一起评审纠正行动，并达成一致意见；
- 协调内外部承诺的变更

SP2.3 管理纠正行动

管理纠正行动直到关闭

管理纠正行动通常包括：

- 监控纠正行动，直到它们完成
- 分析纠正行动结果，确定纠正行动的效果
- 当纠正行动的实际结果和预期结果有偏差时，需要再采取合适的行动
- 采取的纠正行动及结果要作为经验教训收集到组织过程资产库中，以便将来计划过程和风险管理过程时使用

问题与回答

