

CMMI L3 IPM
集成项目管理过程域
Integrated Project Management

咨询师：王伟信

上海解元

集成项目管理目的

根据从组织级标准过程中**裁剪**得到的项目已定义过程建立和管理项目及相关关系人的参与

SG1及其特定实践

特定目标

SG1 使用项目的已定义过程：根据从组织标准过程裁剪得到的项目已定义过程进行项目

特定实践

SP1.1建立项目已定义过程

SP1.2使用组织过程资产计划项目的活动

SP1.3建立项目的工作环境

SP1.4集成计划

SP1.5使用集成计划管理项目

SP1.6建立团队

SP1.7贡献经验到组织过程资产库

SP1.1 建立项目已定义过程

建立和维护从项目开始到项目生命周期结束的项目已定义过程

- 根据组织级的**裁剪指南**进行裁剪：
 - 组织级可以根据项目类型定义好裁剪后的模板与过程
- 根据组织级的**生命周期裁剪指南**裁剪项目的生命周期
- 在裁剪文档中如果发生裁剪就要**记录裁剪的理由**
- 裁剪结果需要经过项目**相关人员的评审**，QA也要参加过程裁剪的评审

SP1.2使用组织过程资产计划项目的活动

使用组织过程资产和度量库估算和计划项目活动

- 公司的**组织过程资产库**可能包含如下：
 - 1.组织级标准过程集
 - 2.经验教训库
 - 3.培训教材库
 - **4.组织级度量库**
 - 5.最佳实践、样例库
 - 6.BUG库
 - 7.风险库
 - 8.测试用例库
 - 9.可复用的构件库
- 项目**估算和计划时**，要参考组织过程资产库中的内容，作为项目的估算与计划的输入；例如项目的规模、工作量估算；项目的风险识别；项目组件复用等

SP1.3建立项目的工作环境

基于组织的工作环境标准建立和维护项目的工作环境

- 项目的工作环境包括：项目执行工作所需的**各种软硬件工具、设施、设备等**,通常在**项目计划文档中描述**；产品集成的环境、各种测试的环境等可以合并到项目的工作环境中，也可以单列
- 项目的工作环境**必须达到组织级工作环境标准要求** 的性能和**可靠性**，如果项目有特殊需要可以进行裁剪
- 项目的工作环境一般**复用**公司已有的，也可以**购买**或者**自己开发**
- 定期评审和维护项目的工作环境，确保其性能和可靠性能满足项目需要

SP1.4集成计划

集成项目计划和影响项目的其它计划，以用来描述项目的已定义过程

- 项目计划的制定要考虑项目当前和未来的需要，考虑相关干系人的需求，如：公司高层、客户、最终用户、供应商等
- 集成计划活动使项目计划和项目已定义的过程、其它计划紧密的结合起来，强调和相关干系人协作、使用组织过程资产

其它计划包括（但不限于）：

- 测试计划
- 质量保证计划
- 配置管理计划
- 人员管理计划
- 。 。 。

SP1.5使用集成计划管理项目

使用项目计划、影响项目的其它计划、项目已定义过程管理项目

使用集成起来的总体计划管理项目通常包括：

- 1.充分使用组织过程资产、历史经验教训
- 2.按照集成的总体计划监控项目活动和交付物
- 3.定期度量项目的进展、向相关干系人报告项目的状态
- 4.定期评价项目性能是否能够满足相关干系人的需要
- 5.分析问题的根本原因并时采取纠正和预防措施

SP1.6建立团队

建立和维护团队

建立团队的步骤

- 1.首先建立项目的愿景和目标，团队和外部干系人对项目的愿景和目标达成一致的理解
- 2.建立团队组织结构，包括角色、职责、权力、接口关系等
- 3.建立团队的运作准则
- 4.定期评价团队结构和运作准则，保证团队高效运作，必要时采取纠正措施

建立团队注意事项

- 1.为了促进沟通和协作，通常把项目的相关干系人包含在团队中
- 2.涉及多个部门/组织的环境中，建立团队时要包含各个部门/组织的代表，组成跨职能/组织项目团队

SP1.7贡献经验到组织过程资产库

贡献过程相关的经验到组织过程资产库

- 根据组织过程资产库目录分类，项目结束后也需要收集项目的数据到组织过程资产库中，项目数据的收集通常由QA或EPG在项目结束时收集，可能包括：
 - 1.项目的度量数据
 - 2.项目的问题与风险处理
 - 3.项目的经验教训
 - 4.项目的最佳实践：好的做法、好的文档实例
 - 5.项目的培训材料
- 在收集数据到组织过程资产库之前通常需要QA、EPG、项目经理和项目成员评审项目数据，检查数据的完整性、一致性、可用性；并对项目数据的使用场景进行详细的说明，保证以后的项目能够方便、正确的使用历史数据

SG2及其特定实践

特定目标

SG2 和相关干系人协调和合作：在项目和相关干系人之间进行协调和合作

特定实践

SP2.1管理干系人参与

SP2.2管理关键依赖

SP2.3解决协作问题

SP2.1 管理干系人参与

在项目中管理相关干系人的参与

- 首先识别项目的**所有干系人**，并针对项目WBS（任务分解）分析干系人如何参与到项目的活动中，**干系人参与项目活动的方式**一般包括：
 - 批准
 - 主要负责
 - 参与评审
 - 提供支持
 - 监控执行
- 在项目执行过程中**管理、协调干系人的参与**，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

SP2.2管理关键依赖

标识、协商、跟踪关键依赖

- 关键依赖：对项目的目标达成具有重大影响的干系人、任务活动等属于关键依赖
 - 首先分析客户及项目相关干系人的期望，项目的目标
 - 然后分析干系人对项目的影响程度，确定关键干系人
 - 对项目WBS（工作分解）进行分析，确定关键任务(关键路径上的任务为关键任务)
 - 针对关键关系人制定沟通协调策略，并定期监控（周会、月会、里程碑、各种评审会）确保关键干系人的期望能够满足，并管理关键干系人使其积极参与到项目的活动中。
 - 针对关键任务合理安排时间和资源，并定期监控（周会、月会、里程碑、各种评审会）保证关键任务能够保质保量的完成

SP2.3解决协作问题

和相关干系人一起解决问题

协作问题举例：

1. 产品和产品组件的需求和设计问题
2. 产品级别问题
3. 关键资源和人员的可用性问题
4. 关键依赖和承诺没兑现问题

和相关干系人解决问题步骤：

1. 标识并文档化问题
2. 和相关干系人沟通问题及问题的状态
3. 和相关干系人解决问题
4. 当问题不能解决时，向高层经理汇报
5. 跟踪问题直到问题关闭

问题与回答

