

开发方法和生命周期绩效域与干系人绩效域、规划绩效域、不确定性绩效域、交付绩效域、项目工作绩效域和团队绩效域相互作用:

①如果一个可交付物存在要与干系人验收相关的大量风险,则可能会选择迭代方法,向市场发布最小可行产品,以便在开发其他特性和功能之前获得反馈;

②所选的生命周期会影响进行规划的方式,预测型生命周期会提前进行大部分规划工作,项目进展中使用滚动式规划和渐进明细来重新规划,随着威胁和机会的发生,计划也会得到更新;

③开发方法和交付节奏是减少项目不确定性的方法,如果一个可交付物存在与监管要求相关的大量风险,则可能会选择预测性方法进行额外测试、文档编写,并采用健全的流程和程序;

④在考虑交付节奏和开发方法时,开发方法和生命周期绩效域与交付绩效域的关注点会有很多重叠,交付节奏是确保实际项目的价值交付和可行性规划保持一致的主要因素之一;

⑤在项目团队能力和项目团队领导力技能方面,项目工作绩效域、团队绩效域与开发方法和生命周期绩效域会相互作用,项目团队的工作方式和项目经理的风格会因开发方法的不同而存在很大差异。采用预测型方法时,通常需要更加重视预先规划、测量和控制,适应型方法(特别是在使用敏捷方法时)需要更多的服务型领导风格,而且可能会形成自我管理的项目团队。

执行效果检查

在项目整个生命周期过程中,项目经理和项目团队需要对开发方法和生命周期绩效域的执行效果进行检查,确保其有效执行并实现预期目标。具体检查方法如表所示。

预期目标	指标及检查方法
开发方法与项目可交付物相符合	产品质量和变更成本:采用适宜的开发方法(预测型、混合型或适应型),可交付物的产品变量比较高,变更成本相对较小
将项目交付与干系人价值紧密联系	价值导向型项目阶段:按照价值导向将项目工作从启动到收尾划分为多个项目阶段,项目阶段中包括适当的退出标准
项目生命周期由促进交付节奏的项目阶段和产生项目交付物所需的开发方法组成	适宜的交付节奏和开发方法:如果项目具有多个可交付物,且交付节奏和开发方法不同,可将生命周期阶段进行重叠或重复

4、规划绩效域

规划绩效域涉及整个项目期间组织与协调相关的活动与职能,这些活动和职能是最终交付项目和成果所必须的。在项目整个生命周期过程中,有效执行本绩效域可以实现预期目标,主要包含:

- ①项目以有条理、协调一致的方式推进;
- ②应用系统的方法交付项目成果;
- ③对演变情况进行详细说明;
- ④规划投入的时间成本是适当的;
- ⑤规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的;
- ⑥可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整。

在项目整个生命周期过程中,为了有效执行规划绩效域,项目经理需要重点关注:规划的影响因素、项目估算、项目团队组成和结构规划、沟通规划、实物资源规划、采购规划、变更规划、度量指标和一致性。

与其他绩效域的相互作用

规划会在整个项目生命周期过程中进行,并与其他各个绩效域相互整合:

①在项目开始时,会确定预期成果,并制订实现这些成果的高层级计划。根据选定的开发方法和生命周期,可以提前进行详细的规划,在项目进行中可根据实际情况对计划做出调整;