

进度管理计划和成本管理计划制定了范围基准、进度基准和成本基准,按变更的性质将变更分为重大变更、重要变更和一般变更。我指定张工为变更管理负责人,李工为变更实施者,并牵头组建了CCB和变更顾问委员会,并制定了变更控制制度,明确影响到项目基准的变更需要经过CCB进行审批,未影响到项目基准的变更可以由项目经理就那些审批,所有的变更都需要走变更流程,按照如下步骤进行执行:1)变更申请;2)对变更的初审;3)变更方案论证;4)变更审查;5)发出通知并实施;6)变更监控;7)变更评估;8)变更收尾。

例如:我们在对数据脚本开发模块进行挣值分析管理时发现,连续2周的CPI持续下降,已降至0.82,并导致项目整体CPI下降至0.95。我立即与负责该模块功能的负责人王工询问原因。经沟通了解到数据脚本开发模块面向数据治理人员提供的在线编辑和执行脚本的工具平台,主要提供SQL脚本、Python脚本和Shell脚本,在进行Python脚本模块开发时,因为项目使用的国产数据库人大金仓Kingbase数据库不支持最新版本的Python3.0版本,导致开发进度受阻,开发人员花费了大量的时间用在研究技术方案和版本的兼容性测试。基于该现状,我及时与人大金仓数据库的厂商进行联系,反馈该情况,并要求厂商尽快配合完成Python版本的适配工作,同时申请公司该领域的专家临时加入项目进行协同解决,经公司主管领导王总同意,CCB批准后,在厂商和专家的共同努力下,一周内解决了版本兼容性的问题,在随后的挣值分析结果中,CPI开始逐步上升。此后,我建立了技术攻坚讨论组,拉通和促进项目内技术人员和信创厂商的沟通和交流,直至项目结束,未再发生该类的成本偏离。

8、度量指标和一致性

度量指标可以帮助项目团队了解项目状态,及时发现问题并采取相应措施,确保项目的成功交付,通过持续监测和分析这些度量指标,可以驱动持续改进,提高软件质量和开发效率。我从质量、性能、进度、成本等方面进行了度量指标的规划。例如:1)质量度量指标。缺陷密度:每千行代码中的缺陷数量不超过1个;测试通过率:执行通过的测试用例数量占全部测试用例数量的百分比大于80%;缺陷修复率:在特定时间内修复的缺陷数量与发现的缺陷数量之比大于75%;代码覆盖度:测试用例执行时覆盖的代码行数比例大于80%。2)性能度量指标。响应时间:系统对请求者做出的响应时间小于1秒;吞吐量:单位时间内系统处理事务的数量大于500;并发用户数:系统能够同时支持的用户数大于200。3)进度度量指标:进度偏差:实际完成的工作量与计划完成的工作量之差在 $\pm 10\%$;进度绩效指数:实际进度与计划进度之比的偏差在 $\pm 10\%$ 。4)成本度量指标:成本偏差:实际成本与预算成本之差在 $\pm 10\%$;成本绩效指数:实际成本与计划成本之比的偏差在 $\pm 10\%$ 。

为保障项目实施的一致性,可以基于对已制定的范围基准、成本基准、进度基准,使用挣值分析、偏差分析、趋势分析等工具进行监控,通过甘特图、燃烧图、任务图等数据表现技术进行查看,及时发现并纠正偏差,对于影响项目基准的变更及时进行评审,通过报备CCB进行决策,必要时可以使用应急储备和管理储备。结合成本偏差和进度偏差采取适当的行动,如:1)赶工,投入更多的资源或增加工作时间,以缩短关键活动的工期;2)快速跟进,并行施工,以缩短关键路径的长度;3)使用高素质的资源或经验更丰富的人员;4)减小活动范围或降低活动要求;5)改进方法或技术,以提高生产效率;6)加强质量管理,及时发现问题,减少返工,从而缩短工期。

经过团队成员的共同努力,项目于2024年3月通过业主及各方专家的验收,为业主提供高性能、高可靠、全域覆盖的数据服务支撑,提升全省应急指挥领域综合研判、监测预警、指挥决策的能力水平。本项目成功的关键在于有效的进行了规划绩效域,科学的运用了规划绩效域中的绩效要点。

在本项目的规划绩效管理过程中,我们实践并总结复盘了做好规划绩效域管理的重要性,如:1)可以对演变情况进行详细说明。2)使项目以有条理、协调一致的方式推进。3)应用系统的方法交付项目成果。4)使规划投入的成本是适当的。5)规划的内容对管理干系人需求