

并始终了解项目的进展情况,包括何时发生潜在问题、进度是否延迟和成本是否超支等。因此,在整个项目生命周期过程中,项目经理需要持续根据交付目标对项目进展情况进行评估和预测,同时持续评估和平衡项目团队的专注点和注意力,使他们保持被激励状态。

4. 管理沟通和参与

在整个项目生命周期过程中,大部分项目工作都需要与干系人进行沟通,此时需要按照第14章项目沟通管理过程执行,并关联干系人绩效域。信息通过会议、对话、电子资料库等方式收集完成后,按照项目沟通计划进行分发。

在项目进行过程中,如有大量的新的沟通请求提出,说明沟通规划不足以满足干系人的需要,此时需要干系人进一步参与,对沟通计划进行变更。

5. 管理实物资源

如果待管理的实物资源比较多,可以通过一个集成化的组织层级的物流计划进行管理。

管理实物资源的目标主要包括:

- ①减少或消除现场的材料搬运和储存;
- ②消除材料等待时间;
- ③最小化报废和浪费;
- ④促进安全的工作环境等。

6. 处理采购事宜

可以根据项目特点选择合同方式。例如,项目中有的交付物采用适应型方法,有的交付物需要采用预测型方法,则总体合同可以使用主协议,将适应多变的工作放入附录或增补条款中,这样可以灵活应对变更,而不会对总体合同造成影响。

一旦选定供应商,就需要对项目管理计划和相关文件进行更新,更新包括供应商日期、资源、成本、质量要求和风险等内容。并将该供应商纳入项目干系人统一管理。采购在项目生命周期过程中的任何阶段都可进行。

7. 监督新工作和变更

敏捷或适应型项目中,项目工作会不断演变和调整。因此,可以根据需要将新工作增加到待办事项列表中,项目经理持续对项目待办事项列表进行优先级排序,并在进度或预算受到限制的条件下,保证始终完成优先级高的事项。

在预测型项目中,项目经理和项目团队与变更控制委员会和变更的请求者一起协作,通过变更控制流程积极管理变更,确保范围基准中只包含已批准的变更。

8. 学习和持续改进

项目团队需要定期召开会议,确定未来在哪些方面可以做得更好(经验教训),以及如何在下一次迭代或下一阶段工作中对过程做出改进(回顾),在不断学习中优化工作方式,持续改进过程,支持项目完成最优成果。

项目具有临时性特点,项目完成后大部分知识可能会丢失,因此项目完成后的知识转移对组织非常重要。知识转移可以充分展现项目已实现的价值,同时可以将已完成项目的经验扩充到组织的知识库中,丰富组织过程资产,为组织其他项目使用,提升组织整体能力。

2、18.5.2 与其他绩效域的相互作用(掌握)

项目工作绩效域与项目的其他绩效域相互作用,而且对其他绩效域具有促进作用:

- ①项目工作可促进并支持有效率且有效果的规划、交付和度量;
- ②项目工作可为项目团队互动和干系人参与提供有效的环境;
- ③项目工作可为驾驭不确定性、模糊性和复杂性提供支持,平衡其他项目制约因素。

3、18.5.3 执行效果检查(掌握)

在项目整个生命周期过程中,项目经理和项目团队需要对项目工作绩效域的执行效果进行