

规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的	规划的充分性: 沟通管理计划和干系人信息表明沟通足以满足干系人的期望
可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整	可适应变化: 采用待办事项列表的项目, 在整个项目期间会对各个计划做出调整。采用变更控制过程的项目具有变更控制委员会, 会议的变更日志和文档表明变更控制过程正在得到应用

18.5 项目工作绩效域 (掌握)

项目工作绩效域涉及项目工作相关的活动和职能。项目工作可使项目团队保持专注, 并使项目活动顺利进行。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 高效且有效的项目绩效;
- ② 适合项目和环境的项目过程;
- ③ 干系人适当的沟通和参与;
- ④ 对实物资源进行了有效管理;
- ⑤ 对采购进行了有效管理;
- ⑥ 有效处理了变更;
- ⑦ 通过持续学习和过程改进提高了团队能力。

在项目整个生命周期过程中, 为了有效执行项目工作绩效域, 项目经理需要重点关注: 项目过程、项目制约因素、专注于工作过程和能力、管理沟通和参与、管理实物资源、处理采购事宜、监督新工作和变更、学习与持续改进。

1、18.5.1 绩效要点 (掌握)

1. 项目过程

项目经理和项目团队应建立项目过程, 并对过程进行定期审查, 检查该过程是否高效、是否存在瓶颈、工作是否按照预期进行、是否存在阻碍等。

除了有效率之外, 过程还应该有效果。这意味着, 除了产生预期成果外, 它们还需要遵守质量要求、法规、标准和组织政策。过程评估可以包括过程审计和质量保证活动。

可按照项目需要, 使用如下方法来优化过程:

- **精益生产法:** 通过价值流图来测量增值活动和非增值活动之间的比率, 用以识别是否存在非增值的冗余活动。
- **召开回顾会议:** 召开回顾会议或经验教训相关的会议可以使项目团队审查自己的工作方式, 并在必要时提出改进建议, 以改善流程和效率。
- **价值导向审查:** 以价值为导向, 审视“下一笔资金应该花在哪里”, 帮助项目团队确定他们应该继续执行当前任务还是进入下一项活动, 以便优化价值交付。

2. 项目制约因素

制约因素包括最后交付日期、法律法规、固定预算和质量政策等, 在整个项目生命周期过程中, 制约因素可能会发生变化。例如, 新的干系人需求可能是需要推迟进度和增加预算, 而削减预算可能需要放宽质量要求或缩小范围等。

平衡不断变化的制约因素, 同时维护干系人的满意度是一项持续进行的项目工作, 需要在整个项目生命周期过程中持续开展。

3. 专注于工作过程和能力

为了使项目交付和干系人价值最大化, 项目工作要聚焦在工作过程 (交付价值) 和保护项目团队的工作能力 (项目团队的高效性和满意度) 两个方面, 从而使项目团队专注于交付价值,