

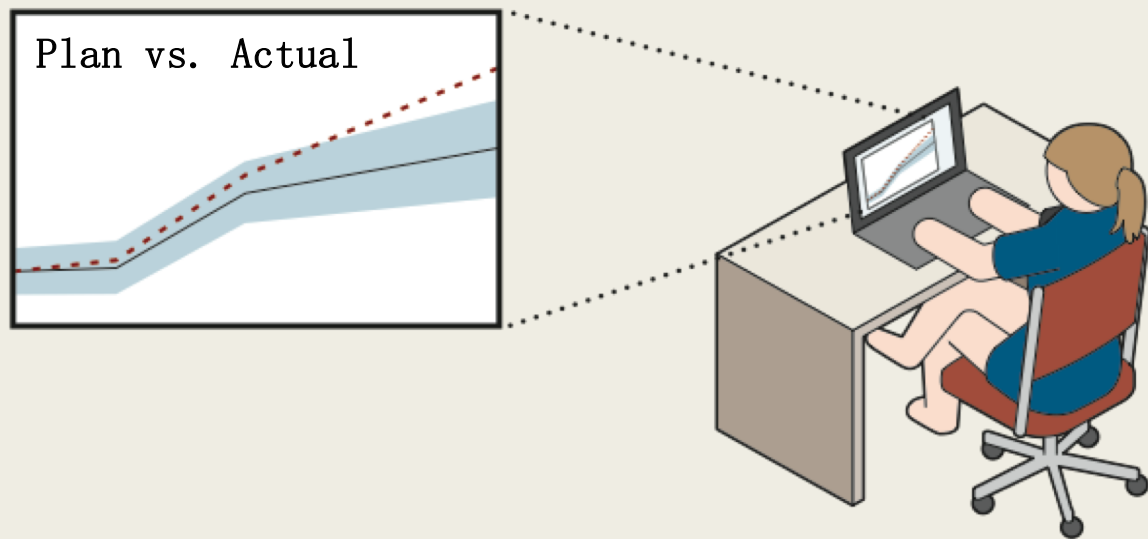
监督与控制

Monitor and Control (MC)

MC的目的

目的：提供对项目进展的理解，以便在绩效显著偏离计划时采取适当的纠正措施。

价值：针对显著绩效偏差通过及早采取行动来调整，增加达成目标的可能性。



MC的等级和实践概述

第 1 级

MC 1.1 记录任务完成情况。

MC 1.2 识别并解决问题。

第 2 级

MC 2.1 从规模、工作量、进度、资源、知识和技能以及预算等方面，对比估算跟踪实际结果。

MC 2.2 跟踪已识别的利益相关方参与和承诺情况。

MC 2.3 监控向运营和支持的迁移。

MC 2.4 当实际结果相较于计划结果存在显著差异时，采取纠正措施并管理直至关闭。

第 3 级

MC 3.1 使用项目计划和项目过程管理项目。

MC 3.2 管理关键依赖关系和活动。

MC 3.3 监控工作环境以识别问题。

MC 3.4 管理和解决受影响的干系人的问题。

Level 1

1.1 记录任务完成情况。

1.2 识别并解决问题。

Level 2

2.1 从规模、工作量、进度、资源、知识和技能以及预算等方面，对比估算跟踪实际结果。

- 项目经理需要监控：
 - 项目规模
 - 工作量
 - 进度
 - 资源
 - 人员的知识和技能
 - 预算
- 通过实际与计划的数据对比监控项目计划，当有重大偏差时进行问题管理：
 - 实际度量项目的规模、工作量、进度等数据，并与计划值做比较

Level 2

2.2 跟踪识别的干系人的参与和承诺。

- 在项目执行过程中管理、监控干系人的参与，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
- 监控承诺指：
 - 监控项目内外部干系人是否按照计划参与项目活动，是否按时完成自己职责内的任务
 - 通常通过定期的评审和会议来监控承诺

Level 2

2.3 监督向运营和支持的转移。

根据交付/上线计划，监视与控制实际交付/上线情况。

- 交付前的准备情况，例如交付环境、培训材料、安装手册的准备情况
- 交付进展跟踪及问题处理
- 最终交付的结果分析，如：成功 或者 失败；经验教训等

Level 2

2.4 当实际结果相较于计划结果存在显著差异时，采取纠正措施并管理纠正措施直至关闭。

识别问题，采取纠正行动，关闭问题。

- 对需要解决的问题及纠正行动文档化
- 潜在的纠正行动举例：
 - 修改工作说明
 - 修改需求
 - 重估计和计划
 - 协商承诺
 - 增加资源
 - 修改过程
 - 重新评估项目风险
- 和干系人一起评审纠正行动，并达成一致意见；
- 协调内外部承诺的变更

Level 3

3.1 使用项目计划和项目过程管理项目。

- 使用经裁剪的项目过程和集成起来的总体项目计划管理项目通常包括

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

Level 3

3.2 管理关键依赖和活动。

- **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

Level 3

3.3 监督工作环境以识别问题。

- 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

Level 3

3.4 与受影响的干系人一起管理和解决问题。

- 协作问题举例：

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

- 和相关干系人解决问题步骤：

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

问题与回答

