
过程管理

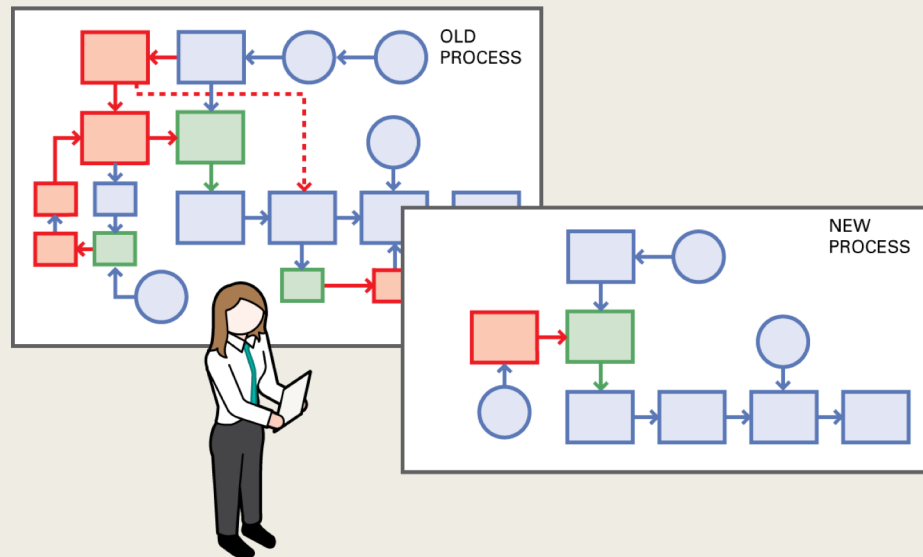
Process Management (PCM)

PCM的目的

目的：管理和实施过程和基础条件的持续改进：

- 支持实现业务目标
- 识别和实施能够带来最大效益的过程改进
- 使过程改进结果可见、可获得和可持续

价值：确保过程、基础条件及其改进有助于成功满足业务目标。



PCM的等级和实践概述

第 1 级

- PCM 1.1 建立支持团队来提供过程指导；识别和解决过程问题；以及持续改进流程。
- PCM 1.2 评估当前的过程实施情况并确定强项和弱项。
- PCM 1.3 应对改进机会或过程问题。

第 2 级

- PCM 2.1 识别过程和过程资产的改进。
- PCM 2.2 制定、保持更新并遵循选定的过程改进的实施计划。

第 3 级

- PCM 3.1 制定、使用并保持更新可追溯到业务目标的过程改进目标。
- PCM 3.2 确定最有助于实现业务目标的过程。
- PCM 3.3 探索和评估潜在的新过程、技术、方法和工具来识别改进机会。
- PCM 3.4 支持过程改进的实施、部署和维持。
- PCM 3.5 部署组织的标准过程和过程资产。
- PCM 3.6 评估已部署的改进在实现过程改进目标方面的有效性。

Level 1

1.1 建立一个支持结构来提供过程指导，识别和修正过程问题，以及持续改进过程。

支持结构包括：

- 1) 组织在过程改进方面的期望、和指导方针
- 2) 负责过程改进的相关角色职责，如高级管理者、EPG、过程拥有者、过程实施团队等

Level 1

1.2 评估当前的过程实施情况并识别强项和弱项。

- 常见的基于CMMI模型的评估
 - 公司内部EPG实施的小型自我评估
 - 差距分析
 - Benchmark评估
- 评估的目的：
 - 发现组织的强项、弱项、改进建议等
 - 确定公司过程改进的益处；确定公司的成熟度\能力等级
 - 客户的要求，客户要求其供应商必须达到CMMI几级

Level 1

1.3 解决改进机会或过程问题。

- 安排人员负责解决改进机会或过程问题，建立具体的行动项，并沟通行动结果

Level 2

2.1 识别过程和过程资产的改进。

- 可能的改进机会来源于：
 - 对过程的度量
 - 过程实施中得到的经验教训
 - 审计或评估的结果
 - 对产品的评价
 - 与标杆企业、业界最佳实践的对比
 - 对过程改进的建议
 - 稳定的EPG
- 分析改进建议，选择投资回报高的改进，并划分优先级

Level 2

2.2 建立、保持更新并遵循已选择的过程改进的实施计划。

- 过程实施计划:

- 针对识别的过程改进，EPG首先要进行评审、分析该改进建议，确定改进的优先级，制定改进的策略
- 确定实施改进的相关干系人，包括EPG、实施人、部署人等
- 确定改进的时间要求以及目标等
- 一些重要的改进高层经理要监督执行

- 跟踪过程实施情况

- 相关责任人根据过程实施计划实施改进，记录过程改进的状态和结果等，比如是否按期完成，如遇到问题跟踪等
 - 相关要积极协调，定期评审改进行动情况，共同把过程改进执行到位，满足既定的目标
 - EPG要按照计划监控过程实施计划的执行情况，并处理问题

Level 3

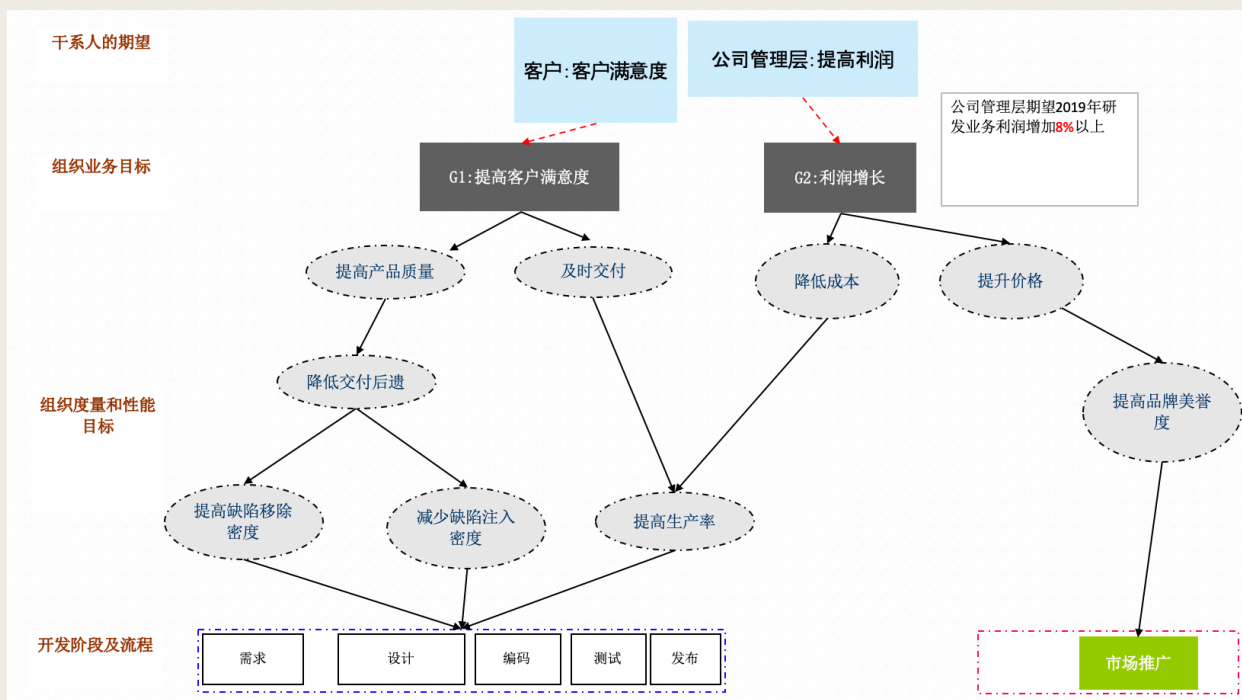
3.1 建立、保持更新并使用可追溯到业务目标的过程改进目标。

- 过程目标通常来源于公司的业务目标、战略
- 从以下方面考虑过程性能目标（定量或者定性）：
 - 提高交付的产品质量
 - 提高生产率，缩短产品\项目开发周期
 - 降低开发成本
 - 规范化研发流程，提高管理水平

Level 3

3.2 识别最有助于满足业务目标的过程。

- 建立业务目标-过程改进目标-过程之间的映射关系，找到最关键的过程



Level 3

3.3 探索和评估潜在的新过程、技术、方法和工具来识别改进机会。

- **革新式改进**：新方法、新技术、工具；一般需要先试点
 - 关注行业最新发展趋势，参加行业研讨会等获取革新式改进
- **增量式改进**：对现有工作流程、方法的小改进；可以不试点，直接部署
 - 主要来源于流程执行者在日常工作中提出的改进建议

Level 3

3.4 为过程改进的实施、部署和维持提供支持。

- 支持主要包括：培训、指导、提供资源（人、财、物）等
- 获得高级管理者的支持很重要，高级管理者要积极参与和支持过程改进。
- 通常EPG在高层管理者的授权下负责日常过程改进工作
- 提供一些工具如：博客、Wiki、共享平台等有助于支持过程资产的部署。

Level 3

3.5 部署组织的标准过程和过程资产。

- 过程和过程资产建立好后要在**全公司发布**，要让大家知道：
 - 过程体系包含哪些内容
 - 存放在什么位置
 - 哪些角色使用哪些文档，如何使用
 - 谁提供过程资产使用支持服务
- 要做好过程资产的变更记录，并通知相关的人员，**保证过程资产的更新信息及时传达**，通知的方式有很多：比如邮件。
- 相关人员使用过程资产时一定要是从过程资产库中下载**最新的版本**使用，
- 必要时**进行培训**，使相关人员能够更好的使用过程资产

Level 3

3.6 评价已部署的改进达成过程改进目标的效果

- 1) 确定改进部署可能达到的积极效果
- 2) 收集实际的结果数据并和目标进行比较，分析实际的改进效果，确定改进成功或失败，改进效果不好时采取纠正措施

问题与回答

