

深圳龙视传媒有限公司	文 档 编 号	LVM_BIS_P_006
	版本号	V1.0
文档名称	项目监控过程定义	

项目监控过程定义

PMC

拟制	黄冬明	日期	2012-7-10
审核	何萍	日期	2012-8-30
批准	易睿	日期	2012-8-30

修订记录

日期	修订版本	修改描述	作者	评审成员
2012-07-10	V1.0	新建	黄冬明	

目录

1	简介.....	4
1.1	目的.....	4
1.2	适用范围.....	4
1.3	术语表.....	4
2	角色与职责.....	4
	项目核心组成员.....	4
3	过程总体描述.....	5
3.1	概述.....	5
3.2	进入和退出准则.....	5
3.3	流程图.....	5
4	主要活动描述.....	6
4.1	任务分解分配.....	6
4.1.1	活动说明.....	6
4.1.2	输入.....	6
4.1.3	输出.....	7
4.2	执行任务.....	7
4.2.1	活动说明.....	7
4.2.2	输入.....	7
4.2.3	输出.....	7
4.3	每周更新项目风险状态.....	7
4.3.1	活动说明.....	7
4.3.2	输入.....	7
4.3.3	输出.....	7
4.4	定期更新项目进展.....	7
4.4.1	活动说明.....	7
4.4.2	输入.....	8
4.4.3	输出.....	8
4.5	定期跟进项目问题列表.....	8
4.5.1	活动说明.....	8
4.5.2	输入.....	8
4.5.3	输出.....	8
4.6	分析偏差是否影响里程碑.....	8
4.6.1	活动说明.....	9
4.6.2	输入.....	9
4.6.3	输出.....	9
4.7	持续检查项目阶段任务是否完成.....	9
4.7.1	活动说明.....	9
4.7.2	输入.....	9
4.7.3	输出.....	9
5	详细裁剪指南.....	10

1 简介

1.1 目的

项目监控的目的是实时了解项目进展情况，当项目执行严重偏离计划时采取适当的纠正措施。

项目监控过程为项目跟踪与控制活动的实施提供指导。

1.2 适用范围

本过程适用于深圳龙视传媒有限公司所有立项项目的监控。

1.3 术语表

CCB(Change Control Board, 变更控制委员会): 是负责评价、认可或否定有关配置项更改建议并确保确认的更改得以执行的一个小组

项目干系人: 受项目成果影响或对其负责的组织或个人。项目干系人通常包括：项目组成员、供应商、客户、用户等。

2 角色与职责

角色名称	职责	特殊技能要求
项目经理/ 项目总监	项目经理负责整个项目的监控，负责根据计划跟踪监督项目各个方面的进展情况，进行偏差分析，采取措施纠正偏差，必要时进行计划的变更。 项目经理负责组织项目的各类会议，并对项目的情况做总结汇报	
项目核心组成员	项目核心组成员对所负责项目任务的范围进行跟踪监督，总结汇报。 在项目监控过程中，项目核心组成员的职责和项目经理的职责是一致的，只是其范围是项目经理管理的范围的子集	
PQA	负责对项目过程执行进行引导及检查，包括是否按过程规范执行各项工作，对项目工作产品进行检查	
配置管理工程师	对已通过评审的资料纳入基线管理	
项目管理工程师	负责协助项目经理/项目总监完成项目监控工作： 项目日常汇报材料的收集； 项目问题日志及项目风险列表的更新； 项目策划文档的整理合并； 项目例会组织，会议决议的跟进；	

3 过程总体描述

3.1 概述

项目监控流程，用以指导项目经理开展项目监控工作。项目监控是为了能够实时了解项目进展，定期检视项目计划，在项目实际进展严重偏离计划或严重影响里程碑点时，及时变更项目计划，以保证项目可控。项目监控过程，也可在早期识别项目风险及问题，并制定风险、问题的应对策略。

项目监控的依据为经过评审的项目计划。项目监控主要工具/形式有：项目例会，项目周报/月报，项目阶段汇报资料，项目阶段里程碑评审等。

项目监控是一个持续过程，项目经理需要在实际过程中按照本流程定义的活动严格执行。

由于各个活动的输入输出文档较多，故输入和输出不在流程中体现，而在活动说明中详细列出。

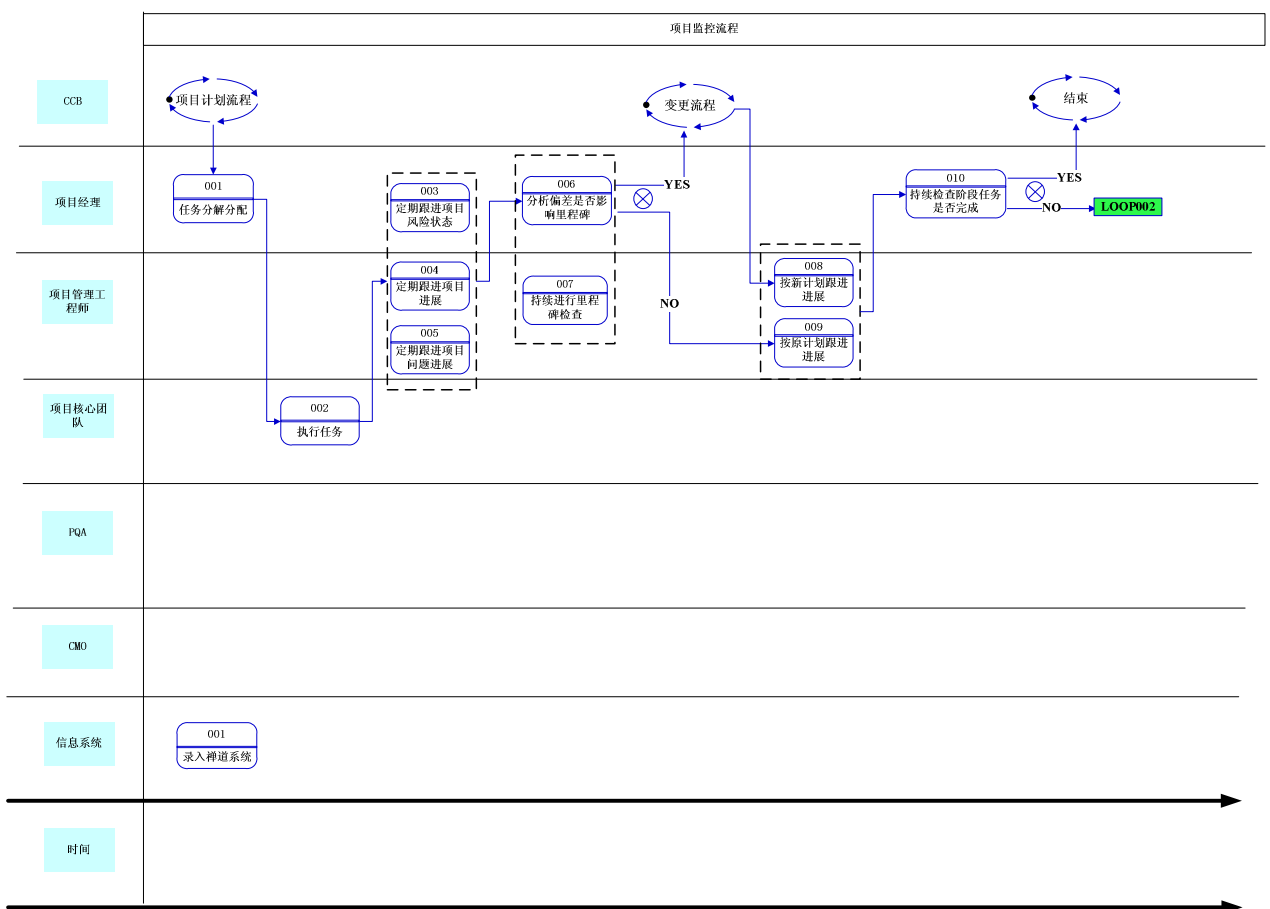
3.2 进入和退出准则

进入准则：

项目的计划通过评审；

退出准则：计划任务的全部完成；项目终止。

3.3 流程图



4 主要活动描述

4.1 任务分解分配

4.1.1 活动说明

项目经理是否需要再做任务分解分配工作，视项目详细计划细分的颗粒度而定。若项目详细计划的活动/任务项，已细分至2个工作日以内，则任务分解分配的工作可裁剪，若未达到2个工作日内的颗粒度，项目经理则需要针对详细计划，再做任务细化和分解，保证每个任务可以在2个工作日内完成。

任务分解指导原则：所有任务必须是可以由一个人，在2个工作日内完成。任务分解分配完成后，需将分解分配的结果录入禅道系统跟踪。

4.1.2 输入

《项目总体计划》

4.1.3 输出

禅道系统中的任务条目

4.2 执行任务

4.2.1 活动说明

项目组成员在禅道系统接受自己的任务后，则按照任务描述完成自己的工作，并更新禅道系统中的任务状态信息。

4.2.2 输入

禅道系统中的任务条目

4.2.3 输出

禅道系统中的任务条目

4.3 每周更新项目风险状态

4.3.1 活动说明

项目经理需要带领项目组成员，每周审查项目风险状态，该过程将在项目风险监控过程详细说明，在此列出是强调该活动，需要作为项目例会的常设议题。

4.3.2 输入

《项目风险跟踪表》

4.3.3 输出

《项目风险跟踪表》

4.4 定期更新项目进展

4.4.1 活动说明

项目管理工程师，定期整体禅道系统中各项任务的完成情况，据此更新项目计划。项目进展更新的周期，根据项目沟通计划中拟定的时间执行。

项目周期性报告中需对项目目标中的各项指标进展做相应说明，包括但不限于：项目预算计划执行情况、项目人力投入情况、项目总体进度情况、项目存在风险及缓解措施、项目问题及应对措施、项目需要的支持及协助等。

项目进展需抄送项目组所有成员，保证项目组每位成员了解项目整体情况。

4.4.2 输入

《项目整体计划》

《项目风险跟踪表》

禅道中各项任务信息

4.4.3 输出

《项目周报/月报》

《项目整体计划》（更新）

4.5 定期跟进项目问题列表

4.5.1 活动说明

项目管理工程师需要实时记录项目过程中的各项问题，并跟进每个问题应对措施的执行情况，在项目周期性例会上通报。

项目问题的处理、升级准则，按照项目沟通计划中的相关规定执行。

4.5.2 输入

《项目总体计划》

《项目问题列表》

4.5.3 输出

《项目问题列表》（更新）

4.6 分析偏差是否影响里程碑

4.6.1 活动说明

项目计划更新过程，也是项目计划检视过程，项目经理需要将项目实际进展与项目计划对比，评估项目各项偏差是否影响项目里程碑点的实现，若有重大影响，则须向项目组或公司级 CBB 提交变更申请，待变更批准后，按新的计划目标执行。若项目现有偏差不会对项目里程碑造成重大影响，且可以在其他阶段弥补或纠正过，则需要制定相应纠正措施，并跟进纠正措施的执行情况。

项目里程碑的审查可以独立进行，也可以在项目日常监控过程中持续进行。正式的里程碑评审需要项目组 PQA 参与，并输出里程碑的审计报告。

共计六个里程碑点：立项阶段、需求阶段、设计与实现阶段、测试阶段、发布阶段、结项阶段。

项目可以根据实际情况裁剪里程碑，在项目周期内至少保证存在两个里程碑点。

4.6.2 输入

《项目周报/月报》

《变更申请》

4.6.3 输出

《项目总体计划》（变更后）

《里程碑审计报告》

4.7 持续检查项目阶段任务是否完成

4.7.1 活动说明

项目经理需要持续检查项目组成员的工作产品，并确认项目组成员的任务是否完成。该活动也在禅道系统中体现，项目经理需要及时检查完成任务，并在系统中关闭或激活相应任务。

4.7.2 输入

禅道系统中状态为完成的任务项

4.7.3 输出

禅道系统中更新状态的任务项

5 详细裁剪指南

项目监控计划过程中列出的各项活动必须执行，不可裁剪。